

Título do capítulo

CAPÍTULO 4

RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA INTEGRACIÓN
PRODUCTIVA SUDAMERICANA, UNA MIRADA DESDE LOS
PAÍSES PEQUEÑOS

Autores (as)

Lucas Arce

Título do livro

**PERSPECTIVAS PARA LA INTEGRACIÓN DE
AMÉRICA LATINA**

Organizadores (as)

Walter Antonio Desiderá Neto
Rodrigo Alves Teixeira

Cidade

Brasília

Editora

Ipea
CAF

Ano

2012

Edição

ISBN

978-85-7811-155-7

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2012

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <http://www.ipea.gov.br/porta/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE LA INTEGRACIÓN PRODUCTIVA SUDAMERICANA, UNA MIRADA DESDE LOS PAÍSES PEQUEÑOS

Lucas Arce*

1 INTRODUCCIÓN

Si bien la región ha experimentado iniciativas de integración desde la década de 1960, es en la última década, luego de un importante periodo donde los proyectos regionales redundaron en iniciativas relacionadas al comercio, donde nuevas dimensiones económicas vuelven a ser puestas en escena, siendo la productiva una de las más importantes.

Los modelos de los años 80 y 90, excepto determinados acuerdos (tales como los realizados entre Argentina y Brasil para la cooperación en el desarrollo de la energía nuclear), trajeron consigo problemáticas más relacionadas a la liberalización comercial imperante a nivel mundial, donde los desafíos se concentraban en la apertura del comercio de bienes y servicios, augurando que éste mismo traería aparejada una mayor racionalización económica, y por ende, mayor bienestar agregado a todo el bloque regional. Incluso, la misma postura de bloque regional “abierto” suponía que la apertura que se daba a los socios del bloque, en un futuro terminaría siendo la puerta de acceso para un acuerdo global de rebaja de aranceles, la cual redundaría en el bienestar mundial (BID, 2002).

Desde los primeros años del siglo XXI los gobiernos sudamericanos empezaron a tomar en cuenta la necesidad de rever el tipo de integración adoptado en las décadas previas, ampliando las perspectivas a través de modelos de integración regional más comprehensivos, que incluyeran sin matices otros aspectos no contemplados en las propuestas de fines del siglo pasado, tales como las agendas de salud y educación.

Esta apertura de las agendas tuvo su contrapartida dentro de la misma disciplina económica. El desafío de la integración ya no sólo formó parte de las disquisiciones teóricas relacionadas a las ventajas comparativas devenidas del comercio, otros campos de estudios relacionados a la complementariedad productiva, tales como la competitividad regional y los sistemas regionales de innovación, empezaron a ser parte de la agenda de la política pública regional. En la última década, se ha puesto de relieve cada vez más, la importancia de ciertas condiciones previas para el mejor aprovechamiento de las oportunidades que brinda la integración regional.

* Coordinador de Investigación e Investigador en Relaciones Internacionales del Centro de Análisis y Difusión de la Economía Paraguaya.

Estas nuevas agendas permitieron la aparición de nuevos desafíos a la integración, que habían estado bajo el velo del pensamiento económico neoclásico imperante en las últimas tres décadas del siglo pasado. Los nuevos desafíos, en verdad, no eran tan nuevos: involucraban aspectos señalados mucho antes por los pensadores latinoamericanos de mediados de siglo XX. Estos desafíos estaban relacionados a la creación de las condiciones sobre las cuales basar el crecimiento económico y el desarrollo de la región: el perfeccionamiento de sistemas de interconexión de la infraestructura de transportes, de las telecomunicaciones, y del abastecimiento de energía en el subcontinente, el cual permitiese una mayor velocidad en los intercambios entre los países sudamericanos. A su vez, se hacía cada vez más visible la necesidad de plantear la construcción de coordinaciones productivas a nivel regional, a partir de la construcción de cadenas de valor regionales, que puedan competir a nivel internacional.

A la luz de este contexto, el objetivo de este documento es realizar un análisis de los riesgos y posibilidades de la integración productiva sudamericana desde la perspectiva de los países pequeños. Para ello, después de esta introducción, en segundo lugar se hace una revisión del estado del arte en integración productiva. En tercer lugar, se revisan los antecedentes de iniciativas de integración productiva y sus impactos en los países pequeños. Después, se analizan la integración productiva sudamericana y sus posibles impactos a la luz de la integración asiática. Y por último, se realiza una serie de consideraciones.

2 LA INTEGRACIÓN PRODUCTIVA: CONCEPTUALIZACIÓN

La integración productiva entre países es un concepto relativamente nuevo en el ámbito latinoamericano, aunque muy usado actualmente. Botto (2009) hace referencia a que este concepto de integración productiva tiene sus comienzos en el proceso de integración europeo:

En los primeros planes para enfrentar a la crisis petrolera de 1973 y la pérdida de competitividad internacional de la década de 1980, la Comunidad Europea buscó evitar las guerras comerciales competitivas entre los Estados y los monopolios nacionales (campeones nacionales) coordinando acciones nacionales en sectores estratégicos; tales como la siderurgia, el sector naval, la construcción, los textiles y la informática; (Informe Spinelli, 1973) y armonizando las regulaciones de protección comercial no arancelaria, subsidios a industrias en crisis y fomento a fusión de empresas.

Sin embargo, y a pesar del largo debate que trae consigo este concepto, la “integración productiva” con base regional no tiene una definición de carácter definido, y los autores académicos, *policy-makers* e instituciones que la llevan adelante, aún mantienen ciertas discusiones sobre las aristas que este concepto trae consigo.

Según lo expresado por el Programa de Integración Productiva del Mercosur:

La integración productiva implica el desarrollo conjunto de nuevas ventajas competitivas a partir de la complementación productiva y la especialización intra-sectorial de todos los países del bloque, especialmente para la integración de pequeñas y medianas empresas de la región, y empresas de los países de menor tamaño económico relativo a procesos productivos regionales. Esto conlleva la modificación de los patrones productivos vía reasignación de recursos productivos, modificando el patrón de intercambio comercial, tomando en cuenta una perspectiva regional. (Mercosur, 2008)

Esta visión de la integración productiva es particularmente importante para los países pequeños del bloque, como Paraguay, que ven en la misma el reconocimiento de las asimetrías del bloque, además de las dificultades inherentes a su condición de país mediterráneo.

Desde otro punto de vista, Cefir concibe a la integración productiva como una herramienta que poseen los bloques regionales, la cual posee la potencialidad de generar una mayor especialización de los sectores productivos de las socios, que a su vez derive en una mayor complementación y así dispare ventajas competitivas regionales *vis a vis* otras partes del mundo (Cefir, 2011).

Lopez y Laplane (2004) relacionan el proceso de la integración productiva con el desarrollo de cadenas regionales de valor. Reconocen el estatus creciente, entre los *policy-makers*, de las cadenas de valor en la explicación para la mejora de la competitividad de una región. La aceptación de esta visión, explican, se demuestra en la proliferación de iniciativas destinadas a fomentar estas cadenas en un gran número de países con diferentes tipos de desarrollo económico.

De una forma esquemática, podemos aseverar que los rasgos básicos que definen la integración productiva podrían describirse como la búsqueda de complementación entre las unidades productivas de diferentes zonas y países dentro de un bloque de integración regional, la especialización sectorial dentro de los bloques, y la búsqueda de una mayor competitividad a nivel región que permitan el avance.

Estos rasgos son los que acompañan a las denominaciones de integración productiva en la mayor parte de los trabajos. La dificultad de definir el concepto es equivalente a la dificultad que se encuentra para poder establecer fuentes sustentables, para que dicha integración florezca en un proceso de integración.

3 LA INTEGRACIÓN PRODUCTIVA BAJO LA ÓPTICA DE LOS PAÍSES PEQUEÑOS

La integración productiva es un proceso que precisa una gran pericia en los gobiernos de turno para ser realizada con éxito. Existen tres mecanismos que posibilitan realizar una integración productiva exitosa: la integración de infraestructura, la coordinación de cadenas productivas regionales y redes productivas regionales, y el derrumbe de las barreras arancelarias y no arancelarias para los productos.

En primer lugar, se precisa de la integración de la infraestructura, la cual permitiría una mayor interconexión entre las unidades productivas de los países, en las áreas estratégicas para el comercio actual: el transporte, la energía y las telecomunicaciones.

En segundo lugar, se necesitan marcos normativos e iniciativas estatales para llevar adelante la competencia, complementación y especialización de los diversos actores productivos en diferentes cadenas de valor regionales, y redes de producción regional. La complementación productiva de las unidades productivas siempre tiene en sí elementos de cooperación y competencia que sólo pueden ser resueltos por el mercado, pero que precisan de regulación estatal para florecer.

En tercer lugar, la caída de las barreras arancelarias y no arancelarias que obstaculizan el proceso de integración en base a la dificultad de intercambiar bienes terminados, pero por sobre todas las cosas, los bienes intermedios, los cuales son la base para los intercambios intra-sectoriales que den lugar a redes de producción regional.

Para dilucidar la posibilidad de llevar por un camino exitoso la integración productiva dentro de Sudamérica, se analizarán las posibilidades de estos mecanismos en la integración

3.1 Las iniciativas para una infraestructura regional: IIRSA

García de la Cruz *et al.*, nombra necesidades de los países de Mercosur que deben ser atendidas lo antes posible, necesidades que se podrían hacer extensivas a todos los países de la región sudamericana:

La integración económica del Mercosur está seriamente limitada por la orografía de su territorio, muy exigente en cuanto a las características y dificultades de conexión mediante infraestructuras, hasta el punto de que existen importantes barreras físicas que bloquean el logro de los resultados de la integración. Además, la población se encuentra muy concentrada en grandes núcleos urbanos, mientras que los ferrocarriles conectan los puntos mineros con las salidas al mar y no tienen un papel de vertebración de un espacio regional. También hay que destacar que el estado de las carreteras es muy deficiente. Estas circunstancias hacen sumamente relevante, para el proceso de integración, la dotación de infraestructuras que faciliten tanto el movimiento de personas como de mercancías (García de la Cruz *et al.*, 2010, p. 32).

Los países pequeños de Sudamérica, sobre todo los mediterráneos, precisan de una infraestructura de transportes fluida que les permita a sus empresas ser competitivas en el mercado intrarregional, pero también en el mercado extrarregional. La falta de este tipo de infraestructura es una de las principales dificultades que posee el Paraguay para comerciar con el mundo (Servín, 2008).

En el año 2000, durante la Primera Reunión de Presidentes sudamericanos realizada en Brasilia, los Ministros de Transporte, Energía y Telecomunicaciones de los doce países elaboraron un Plan de Acción para la Integración de la Infraestructura Regional de América del Sur. Dicho plan de acción determinó una serie de ejes de Integración y Desarrollo (EIDs), los cuales se transformarían en las nuevas referencias geo-económicas para la planificación territorial suramericana. Estas acciones fueron asociadas al desarrollo de Procesos Sectoriales de Integración (PSIs), los cuales fueron definidos como espacios para la identificación y resolución de obstáculos de tipo normativo e institucional, con el objetivo de mejorar la competitividad y promover el crecimiento sustentable de la región.

Las actividades desarrolladas en IIRSA desde el principio han buscado identificar los requerimientos de tipo físico, normativo e institucional para la planificación e implementación de la infraestructura que cree las bases de sustentación para una mayor integración suramericana. Para ello, el IIRSA ha concentrado esfuerzos en tres ámbitos principales: En primer lugar, la coordinación de planes e inversiones; en segundo lugar, la compatibilización y armonización de los aspectos regulatorios e institucionales asociados; y, en tercer lugar, la generación de mecanismos innovadores de financiamiento público y privado.

En este sentido, se han elaborado nueve líneas de acción (IIRSA, 2011)² a seguir por tal Iniciativa. En primer lugar, diseñar una visión más integral de la infraestructura, que tenga su centro en el desarrollo sinérgico del transporte, la energía y las comunicaciones. Debe contemplar también la interrelación con la infraestructura social, los aspectos ambientales y las tecnologías de la información basadas en el conocimiento. Esta visión debe concordar con las posibilidades reales de financiamiento e inversión existentes.

En segundo lugar, encuadrar los proyectos dentro de una planificación estratégica a partir de la identificación de los EIDs regionales. De esta forma, se procura mayor eficiencia en las inversiones, coordinando los planes de las obras a realizar por los diversos países y enmarcándolos en una visión estratégica de la integración, que otorgue prioridad a los grandes EIDs regionales.

En tercer lugar, modernizar y actualizar los sistemas regulatorios e institucionales nacionales que norman el uso de la infraestructura. Se pone el mayor énfasis en los aspectos regulatorios e institucionales, que muy frecuentemente no permiten que se utilice adecuadamente la infraestructura existente, especialmente al nivel de los pasos de frontera, los sistemas de transporte multimodal y el transporte aéreo. También se procura avanzar en la armonización regulatoria y reglamentaria para permitir el desarrollo de nuevas inversiones y optimizar el uso de las existentes.

2. Las nueve líneas de acción siguientes han sido reelaboradas por el autor a partir de las esgrimidas por la página web del IIRSA. Ante cualquier duda o discrepancia con el texto, debe referirse al original.

En cuarto lugar, se postula que debe avanzarse en la armonización de criterios para el diseño y la evaluación técnica, económica y ambiental integrada de los proyectos de infraestructura regionales, de modo de asegurar su sustentabilidad y minimizar los riesgos de discrecionalidad en la selección y apoyo a los mismos.

En quinto lugar, se propone adoptar un enfoque proactivo en la consideración de las implicancias ambientales y sociales de los proyectos de infraestructura, estableciendo criterios propios y normas comunes, así como coordinación de acciones. Se enfoca a los temas medioambientales no sólo desde el punto de vista de la mitigación de los impactos no deseados de los mismos, sino también como una oportunidad para el aprovechamiento integral y enriquecimiento de los proyectos.

En sexto lugar, se busca que las obras de infraestructura generen la mayor cantidad posible de impactos locales de desarrollo, evitando que sean sólo corredores entre los mercados principales.

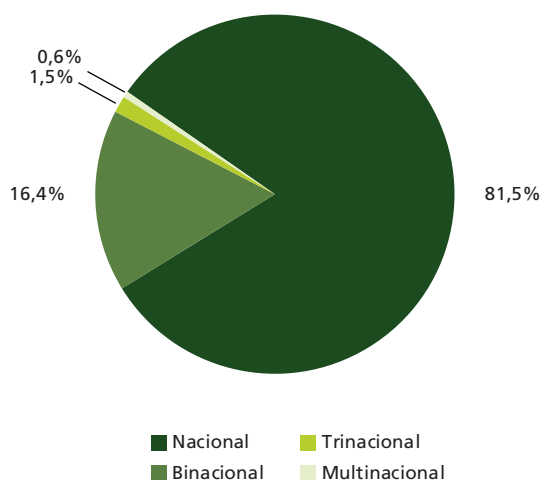
En séptimo lugar, se procuran mecanismos para la definición y selección de los proyectos que hagan efectiva la participación y la contribución activa de las comunidades involucradas y del sector privado interesado en el financiamiento, construcción y operación de tales proyectos.

En octavo lugar, se establecen mecanismos para la gestión y el financiamiento compartido de proyectos de integración física, a partir de las experiencias tales como la del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Andina de Fomento (CAF) y el Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Plata (Fonplata).

Por último, este esfuerzo incluye la búsqueda de soluciones innovadoras, entre los gobiernos y los organismos financieros multilaterales, que alienten la concurrencia del capital privado, mediante estrategias comunes, así como soluciones e instrumentos creativos, con una adecuada distribución de riesgos y beneficios entre los sectores público y privado participantes.

A diez años del comienzo de la Iniciativa, IIRSA cuenta con 531 proyectos catastrados en su base de datos, de los cuales el 81,5% son de iniciativa nacional, el 16,4% binacional, un 1,5% tri-nacional y un 0,6% multinacional (ver gráfico 1). Este porcentaje de proyectos nacionales muestra las debilidades de la infraestructura a nivel interno, teniendo en cuenta que el proyecto IIRSA sólo cuenta de una década. La falta de conexión hacia dentro de los países de Sudamérica es tan grave como la falta de interconexión entre ellos. Dicho ejemplo muestra que el problema de los países sudamericanos podría tener un basamento en las dificultades que acarrea para las naciones de ingresos medios y medios bajos realizar onerosas inversiones de largo plazo, sin un retorno efectivo rápidamente.

GRÁFICO 1
Cantidad de proyectos por origen de la iniciativa



Fuente: IIRSA.
Elaboración propia.

Al hacer un examen más minucioso, observando a los países que tienen mayor cantidad de proyectos registrados, sobresale la alta concentración de proyectos en los dos países más grandes del subcontinente (Argentina y Brasil). Es de destacar la importante cantidad de proyectos que poseen Paraguay y Bolivia, dos de los países más perjudicados por la falta de inversión en infraestructura, debido a su posición geográfica (ver tabla 1). Ambos países son los únicos que no poseen una salida al mar, y, por lo tanto, la falta de interconexiones hace que tengan pocas salidas de sus productos hacia el exterior, encareciendo el costo del flete fuertemente. Además, se trata de los países más pobres de la región, con Estados (sobre todo en el caso de Paraguay) con una debilidad institucional y una falta de recursos que le impide desarrollar planes de desarrollo de infraestructura por sí mismos. La entrada de fondos a partir de préstamos blandos para infraestructura, y la acción de iniciativas a nivel regional como el “Fondo para la Convergencia Estructural del Mercosur” (Focem), son entonces nuevas oportunidades para construir la conectividad necesaria para aumentar el caudal de intercambios de bienes y personas.

TABLA 1
Cantidad de proyectos en IIRSA por país involucrado

Posición	País	Cantidad de proyectos
1	Argentina	161
2	Brasil	87
3	Perú	68
4	Paraguay	64
5	Bolivia	53
6	Chile	53
7	Ecuador	45
8	Uruguay	40
9	Colombia	38
10	Venezuela	23
11	Guyana	7
12	Surinam	7

Fuente: IIRSA.
 Elaboración propia.

Los proyectos del IIRSA son financiados en su gran mayoría por el sector público (74%), mientras el sector privado financia un 12%. El 14% de los proyectos son financiados entre ambos sectores. Esto muestra la necesidad de poseer mecanismos regionales de financiamiento, debido a la cantidad de dinero que ello supone para los Estados, con menor capacidad de endeudamiento.

Dentro de los 531 proyectos dentro de la Iniciativa, los más representativos se encuentran en dos tipos de proyectos: los considerados “ancla” y los pertenecientes a la Agenda de Implementación Consensuada de IIRSA, conocidos como AIC.

Los proyectos “ancla” son aquellos que con su existencia dan sentido a la formación del grupo y viabilizan las sinergias entre los Estados intervinientes. Cada grupo de proyectos de IIRSA se conforma en torno a un proyecto ancla o un proyecto ancla existente. Se trata del proyecto que es identificado como el cuello de botella o el eslabón faltante de la red de infraestructura que impide el aprovechamiento óptimo de los potenciales beneficios del grupo de proyectos. En este aspecto, se ha identificado una gran cantidad de proyectos para el mejoramiento vial y fluvial (ver tabla 2). Por otra parte, los proyectos relacionados a energía concentran la mayor parte del gasto ejecutado: esto responde al gasto ya realizado para la construcción de la hidroeléctrica paraguayo-brasileña Itaipú. Además, se estima que a fines de 2011, el 15% estaba concluido, el 42% en ejecución, el 30% en pre-ejecución, y un 12% en perfil. Esto implica que ya se ha sobrepasado el tiempo estimado para la finalización de estos proyectos. La celeridad en su culminación permitirá profundizar las sinergias productivas en América del Sur.

TABLA 2
Proyectos “ancla” de IIRSA según cantidad de proyectos y gasto presupuestario

Tipo de proyectos	Cantidad de proyecto	Gasto actual (millones de dólares)
Comunicaciones/interconexión	1	0,1
Energía/armonización regulatoria	1	380,4
Energía/generación energética	1	16000,0
Transporte/carretera	15	2992,5
Transporte/fluvial	8	811,7
Transporte/multimodal	2	71,0
Transporte/paso de frontera	5	117,2
Total	33	20372,9

Fuente: IIRSA.
 Elaboración propia.

Los proyectos de la Agenda de Implementación Consensuada de IIRSA, creada en el año 2004³ fueron priorizados por consenso por los países en función de ser considerados proyectos estratégicos y de alto impacto para la integración física y el desarrollo sostenible de la región. Se trata de un conjunto de 31 proyectos de integración seleccionados de la Cartera IIRSA que pretenden estimular el ambiente de ejecución de la misma (IIRSA, 2011). Estos proyectos están principalmente relacionados a proyectos de construcción de infraestructura vial (ver tabla 3). En la actualidad, los que se encuentran en el 7% estaba concluido, el 61% en ejecución, el 26% en pre-ejecución, y un 6% en perfil.

TABLA 3
Proyectos de AIC-IIRSA según cantidad de proyectos y gasto presupuestario

Tipo de proyectos	Cantidad de proyectos	Gasto actual (en millones de dólares)
Comunicaciones	2	6,3
Energía/gasoducto	1	1000,0
Transporte/carretera	16	6681,9
Transporte/ferroviario	2	5950,0
Transporte/fluvial	1	108,0
Transporte/paso de frontera	3	11,5
Transporte/puente	5	160,0
Transporte/puerto	1	105,3
Total	31	2846,0

Fuente: IIRSA.
 Elaboración propia.

3. Esta Agenda fue aprobada por el Comité de Dirección Ejecutiva de IIRSA, en noviembre de 2004, y presentada a los presidentes de Suramérica en la Cumbre de Cusco, de diciembre de 2004.

Estos proyectos son proyectos de vital desarrollo para la región. La consecución de estos proyectos permitirá consolidar las propuestas en estudio, y aumentar el caudal actual de intercambios, así como comenzar a edificar canales para potenciar el comercio intrarregional, y el desarrollo de cadenas regionales de valor. Aumentar la celeridad en su culminación es imperativo para la región.

4 LA INTEGRACIÓN PRODUCTIVA A NIVEL EMPRESARIAL: CADENAS DE VALOR REGIONALES

El segundo punto relevante para una integración productiva implica la creación de cadenas de valor regionales competitivas a nivel mundial. Gereffi, Humphrey, y Sturgeon (2005) indican que la cadena global de valor es “el proceso por el cual la tecnología es combinada con inputs materiales y de trabajo, y entonces estos inputs procesados son ensamblados, vendidos y distribuidos. Una sola firma puede consistir en sólo un eslabón de este proceso, o puede estar integrada verticalmente en gran extensión.” La visión binaria de cómo la producción global podría ser organizada, ya sea a través de los mercados o al interior de empresas multinacionales, es explicada por los costes de transacción económicos en términos de la complejidad de las relaciones inter firma y la magnitud con la cual éstas involucran inversiones específicas a una particular transacción – especificidad de activo (cfr. Gereffi *et al.*, 2001).

Las cadenas que se instalan en Sudamérica a partir de grandes empresas multinacionales, y muchas de aquéllas que se han creado exitosamente en la región, según López (2009) utilizan estrategias de *resource* y *market-seeking* en sectores primarios y algunos industriales (alimentos, autos, química, siderurgia, maquinarias) y servicios (por ejemplo: comercios y bancos). Este tipo de integración muestra que las cadenas que se desarrollan en Sudamérica mayormente tienen como objetivo el usufructo del mercado regional, sin pensar en la expansión hacia el resto de los mercados del mundo. Este hecho muestra la baja competitividad que adquieren las cadenas de la región.

El desafío más importante a nivel sudamericano es la transición desde economías nacionales con niveles de apertura bajos, con cadenas productivas fuertemente integradas nacionalmente y una baja competitividad global en buena parte de los proveedores de cada cadena. La transición, entonces, podría ser una buena noticia para los países pequeños, debido a la baja densidad de actividades industriales competitivas dentro de sus territorios nacionales, no sufrirían tanto los embates de la desestructuración de empresas nacionales poco productivas, y podrían recibir inversiones desde aquellos países que, como Argentina, cada vez tienen salarios más altos para los trabajos de baja cualificación.

En segundo lugar, las cadenas de valor regionales implican un fuerte reto para las pequeñas y medianas empresas nacionales, que se ven en la disyuntiva de cooperar y/o competir en el nuevo mercado ampliado. Los Estados con menor capacidad de coordinación de las mismas, sin un plan ni cronograma adecuado y sin recursos para financiar los planes de readecuación de las PyMES nacionales, sufrirán un impacto mucho mayor que aquéllos que han diseñado un plan de mediano plazo para el reajuste productivo, y que además cuenten con los recursos para llevarlo a cabo.

Los cambios necesarios para la adaptación de muchas de estas empresas a la competencia regional no será una tarea fácil. Los Estados pequeños, en este aspecto, se ven forzados a buscar soluciones particulares para la realidad de su país. Paraguay, por ejemplo, con una industria sin ningún tipo de protección hasta la actualidad, no tendrá problemas en la adecuación productiva, pero verá pasar una oportunidad importante, en tanto no pueda atraer capital externo para la instalación de nuevas empresas.

En tercer lugar, las cadenas de valor regional implican una mayor especialización dentro de la región de los entramados productivos existentes. Aquí la pregunta es cómo se dará la apropiación de valor al momento de la especialización. La incógnita sobre la apropiación de los beneficios, debido a la alta concentración actual en los principales centros de producción industrial de la región, se profundiza al observar los beneficios obtenidos por algunos de estos centros productivos regionales *vis a vis* el resto de la región (Lo Turco, 2008). Particularmente importante, en el caso de que los países no cuenten con una fuerte aglomeración productiva, como es el caso de Paraguay.

Los actores productivos que podrían llevar la dirección de estas coordinaciones, en caso no se produzcan fuertes inversiones externas, podrían ser las multinacionales latinoamericanas (como por ejemplo el banco Itaú, la siderúrgica Techint, o la alimenticia Arcor). En los últimos años han surgido empresas multinacionales de origen latinoamericano (conocidas como “multilatinas”), las cuales están jugando un rol vital en la región para su integración, en base a la inversión en países latinoamericanos, o tomando cuotas de mercados de la región.

Sin embargo, aun estas empresas no logran consolidar su rol como integradoras de la región y exportadoras al mundo. Según Aykut y Goldstein (2007), la inversión de estas empresas se ha dado más en la región que hacia fuera de la región: la inversión extranjera directa ha aumentado significativamente desde la década del 2000. Las causas son la ola de retiro de multinacionales globales que ha permitido a empresas latinoamericanas a expandirse en la región, el acceso a reservas de petróleo y gas (Petrobras en Argentina, Bolivia y Venezuela), y las políticas estatales de integración energética regional (PDVSA en Argentina, Brasil,

Cuba, etc.). Estas razones podrían implicar oportunidades para la expansión no tanto por nivel competitivos de las empresas, sino por oportunidades generadas por el contexto económico (salida de empresas por crisis generalizadas en el mercado interno de los países), o inducidas políticamente (la expansión de PDVSA). El caso de Petrobras, es un tipo de inversión por recursos que podría generar derrames positivos si se lograra involucrar industrias locales, en el proceso productivo de la multilatina.

Por otro lado, si bien en los últimos años se ha dado lugar a importantes empresas con forma de multilatinas, la mayor parte de estas empresas se encuentran ubicadas en la producción de bienes primarios y productos relacionados (ver tabla 4). Este tipo de sectores tiene limitantes importantes para que la multiplicación económica alcance las dimensiones que tienen los sectores donde se ubican las multinacionales que tienen su base productiva en Asia, por lo cual no usan tantos recursos humanos ni materiales que permitan una explosión económica en sus zonas de influencia, impulsando así el crecimiento. Este hecho dificulta en que se conviertan en redes de gran densidad productiva, interrelacionadas unas de otras, en tanto sus productos son de una complejidad menor, la cual no requiere tantos pasos, y posee pocos proveedores de gran tamaño.

TABLA 4

Principales sectores de las mayores Multilatinas por cantidad de empresas y cantidad de empleados año 2010

Sectores	Cantidad	Ventas	Empleados
Alimentos	9	68024.6	422532
Retail	5	29857.4	237851
Bebidas	4	22551.4	176621
Aerolíneas	4	15610.0	56665
Cemento	4	23007.3	78951
Telecom.	3	63753.1	133369
Tecnología	3	1829.3	10882
Siderurgia	3	34852.8	39565
Petróleo	2	223529.9	168868
Autopartes	2	1948.9	20966
Ingeniería	2	5849.0	90613
Celulosa	2	6480.2	S/D
Naviera	2	6270.0	9890
Forestal	2	4156.7	16752
Otros	19	156783.6	446302
Total	66	664504.2	1909827

Fuente: *Ranking* de multilatinas de América Económica (2010).
Elaboración propia.

Este hecho es principalmente dañino para el caso de los países pequeños, ya que estas empresas no poseen una capacidad de atracción de las empresas ni en base a su mercado interno, ni en base a un mercado de exportación regional (debido a las asimetrías regulatorias y estructurales). De esta manera, los países pequeños dentro de un esquema de integración regional poseen grandes desventajas al momento de apropiarse de los beneficios de un mercado ampliado, en la medida que este mercado posea importantes obstáculos para los intercambios, y soluciones complejas en los casos de conflicto, como es la situación actual de los principales esquemas sudamericanos de integración (Mercosur, Comunidad Andina).

4.1 La apertura comercial y los intercambios latinoamericanos

A pesar de los fuertes embates de liberalización comercial de los años 90, Latinoamérica sigue siendo uno de los lugares con mayor cantidad de trabas para el comercio internacional. Esto no significó una apertura para la región que posibilite un comercio intrarregional fluido. Según un artículo aparecido en la revista América Economía:

las barreras internas entre ellos representan 17% de los obstáculos comerciales totales que enfrenta la región. Esas barreras, particularmente las no arancelarias, sumadas a problemas en aduanas, en el transporte y hasta en esquemas fitosanitarios son asignaturas pendientes, dicen analistas. Los roces internos comerciales en la región quedan claros en los archivos de disputas de la Organización Mundial de Comercio (OMC). De las 15 quejas contra todo el mundo que mantiene Argentina, ocho son contra países de la región. Chile tiene seis de sus diez denuncias contra vecinos latinoamericanos. Y en el caso de Colombia, tres de sus cinco denuncias se quedan en el barrio. (Reuters, 2011)

A pesar de estas disputas comerciales, en la tabla 5 se observan las tasas de crecimiento del comercio intra y extrarregional entre 1980 y 2007. En la misma se puede ver que posterior a los años de los impactos de crisis de la deuda, el comercio intrarregional ha sido creciente. Incluso, en el último periodo (2003-2007), el crecimiento ha sido casi tan importante como al momento de mayor liberalización de los años 90. Este crecimiento, incluso, va a la par de un crecimiento de iguales dimensiones a nivel extrarregional.

TABLA 5
Crecimiento promedio anual del comercio intra y extra regional en Sudamérica – Por periodos (1980-2007)

Periodos	1980-1984	1985-1989	1990-1994	1995-1999	2000-2004	2003-2007
Comercio intra-regional	-5.6	7.8	20.7	5.7	8.9	23.6
Comercio extra-regional	-4	4.5	11.2	5.4	10.1	23.3
Total	-3.7	4.1	9.2	5.3	10.5	23.3

Fuente: Ugarteche (2009).
Elaboración propia.

5 ASIA Y LATINOAMÉRICA, RESPUESTAS DIFERENTES A PROBLEMAS SIMILARES

Los resultados obtenidos por el modelo de los países asiáticos subyacen sobre una base estructural preparada para el intercambio intrarregional, el cual incluso está permitiendo en la actualidad a países pequeños aprovecharse de los beneficios del crecimiento en las economías más grandes como China o India. Basta recordar el importante crecimiento en los últimos años de países como Camboya y Vietnam, los cuales han crecido en el último quinquenio a tasas mayores al 5% anual.

Esta realidad no se ha producido en el entorno de los países del sur americano. La falta de un desarrollo de la infraestructura necesaria daña principalmente el interés de los países pequeños, que ven en la interconexión y la comunicación con los demás países de Sudamérica, las principales oportunidades para su desarrollo económico sustentable y con inclusión social.

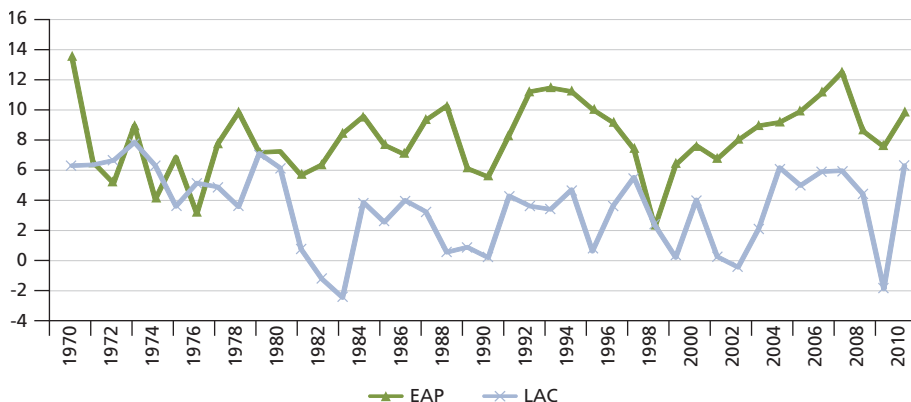
Los mismos factores estudiados para el caso sudamericano han sido tenidos en cuenta para el caso asiático. Asia se ha beneficiado de una integración impulsada por el mercado, donde los grandes flujos de comercio y de IED (inversión extranjera directa) responden al desarrollo de infraestructura, las políticas orientadas hacia el exterior, y las redes internacionales de producción.

5.1 Asia y Latinoamérica: modelos y trayectorias diferentes

La tasa de crecimiento de ambas regiones comenzó a divergir fuertemente en los años '70, cuando la aparición de algunos de los “milagros asiáticos” llevó a una tasa de crecimiento con mayor aceleración que la tasa de los países latinoamericanos (ver gráfico 2). Desde entonces, el crecimiento económico en Asia ha sido mayor y más estable que el crecimiento latinoamericano, el cual nunca ha encontrado una senda hacia la convergencia con las aceleradas tasas asiáticas.

GRÁFICO 2

Tasa de crecimiento regional Asia Oriental y Pacífico (AEP) vs. Latinoamérica y el Caribe (LAC)



Fuente: Banco Mundial.
Elaboración propia.

El crecimiento asiático no es la única medida que muestra el despegue de los niveles de desarrollo económico. Por ejemplo, los índices de desarrollo humano (IDH) han mejorado sustancialmente en Asia en los últimos 20 años (PNUD, 2010). Por ejemplo, entre los países que más han avanzado en el IDH desde 1990 hasta hoy se encuentran China, Indonesia y Corea del Sur. Esto es un indicio de la mejora en la calidad de mano de obra, la cual ha mejorado aceleradamente en las últimas décadas. Esta mejora le permite asegurarse un nuevo atractivo para la atracción de IED, y una fuente de sus fortalezas, en cuanto a la sostenibilidad del crecimiento económico en el largo plazo.

Este crecimiento acelerado del Asia está relacionado con tres factores específicos desde el punto de vista de las precondiciones necesarias para el desarrollo:⁴ en primer lugar, la gran cantidad de inversiones en infraestructura realizada para generar canales de comunicación entre los países de la región, en segundo lugar, la importante función cumplida por las inversiones de grandes multinacionales para la creación de redes productivas a nivel asiático y, en tercer lugar, la función de la reducción de los aranceles y las cuotas intrazona para la mayor fluidez en el intercambio regional de bienes (Dee, 2007).

De estas tres, la menos importante ha sido la baja de aranceles. La gran cantidad de inversiones en la zona y los diferenciales de costo producidos por la abundancia de mano de obra barata y una buena infraestructura, facilitaron fuertemente el proceso de comercio intrarregional y el crecimiento económico en la zona. Por ello, en los apartados siguientes nos concentraremos en estos últimos.

5.2 Mejora de la infraestructura física

Las corporaciones multinacionales (tanto asiáticas como no asiáticas) han desarrollado cadenas productivas internacionales en Asia. La integración financiera ha apoyado estos cambios, aumentando el acceso al crédito y a instrumentos financieros innovadores. Esto ha sido acompañado con la liberalización del comercio internacional a nivel multilateral, regional y bilateral. En este contexto, la infraestructura es considerada como un factor fundamental para mejorar la competitividad para los países de Asia, debido a la importante reducción de costos en la que resulta (Brooks, 2009). La infraestructura es vista así como una forma de atracción de las inversiones nacionales y extranjeras, ya que la posesión de un buen sistema de interconexión con la región permite brindar servicios más eficientes, aumentar el valor agregado y aumentar la rentabilidad, ampliando además los vínculos con otras cadenas de valor y redes de distribución globales.

4. Esto no toma en cuenta factores de sostenibilidad económica devenidos de políticas estatales internas, como la mejora de los recursos humanos de la región gracias a las acciones en las áreas educativa, de salud, y de alimentación.

Esta importancia de la infraestructura en el modelo asiático tiene una característica distintiva respecto al área sudamericana. La infraestructura se transformó en un atractivo más junto a la baja de aranceles en la región y a la reubicación de algunas etapas productivas trabajo-intensivas por parte de las empresas instaladas en Japón y en los primeros tigres asiáticos (Hong Kong, Singapur, Corea y Taiwán) debido al aumento de los ingresos en esos países (Yean, Devadason, y Heng, 2009).

En la medida que el atractivo para la inversión productiva se hacía cada vez más importante en tamaño, la cantidad de inversión en infraestructura fue en aumento (Brooks, 2009). Este proceso se transformó en un círculo virtuoso en muchos países, donde la mayor inversión en infraestructura permitió que florezcan nuevas oportunidades para las inversiones de carácter productivo. Un ejemplo claro de este esquema fue Malasia, donde se ha invertido fuertemente en infraestructura de transporte desde su independencia en 1957. El principal objetivo de la inversión en infraestructura que posee el Estado Malayo es asegurar la adecuación y provisión de instalaciones que puedan alcanzar los requerimientos de desarrollo del país. Esta inversión permitió la atracción de empresas transnacionales (ETN), a través de la IED no sólo ha contribuido a las exportaciones de Malasia, sino también a las importaciones que han aumentado debido a la fragmentación de la producción en varios países de Asia oriental. A su vez, esta ventaja de infraestructura está llevando a una integración progresiva del país en las redes de producción regionales, forjadas por las empresas transnacionales que operan en el Este Asiático (Yean, Devadason y Heng, 2009).

5.3 Las regiones y la coordinación de actividades productivas

A diferencia de Sudamérica, donde las multilatinas nacientes no tienen todavía real capacidad para llevar adelante la complementación productiva (Lopez, 2009), la mayoría de las empresas multinacionales en la región asiática tienden a instalarse generando fuertes flujos de producción intrarregionales. Estas empresas multinacionales asiáticas tienen en común encontrar su nicho de mercado en bienes intensivos en mano de obra, con una gran cantidad de valor agregado acumulado, que tiene por objetivo su venta a nivel mundial o en los países del primer mundo (Berger, 2006).

Aquellos países asiáticos que ingresan en las cadenas productivas normalmente lo hacen a partir de los eslabones con menor valor agregado, y aquéllos que precisan mano de obra barata en abundancia. Paralelamente, a partir de una perspectiva heterogénea donde las estrategias varían de país a país (Rodrik, 2007), estos emprendimientos cambian de naturaleza, en la medida que el país desarrolla recursos y atractivos para la inversión en el mismo. A su vez, la

proliferación de pequeñas y medianas empresas que abastecen a estas grandes multinacionales se hace cada vez más prolífico, haciendo el plexo productivo más denso y posibilitando mayores oportunidades a futuro.

Las multinacionales asiáticas tienen un patrón diferenciado respecto a las multinacionales de Sudamérica. Las multinacionales asiáticas de los países emergentes se encuentran en sectores como la electrónica, la construcción, los metales, los bienes de consumo y la industria petrolera. La cantidad de empresas multinacionales concentradas en sectores que poseen una alta densidad de actividades productivas, y empresas especializadas (como el sector electrónico) muestra indicios de la capacidad de la región asiática para generar interrelaciones en diferentes sectores de la producción (ver tabla 6).

TABLA 6

Principales multinacionales de Asia en desarrollo por sectores productivos (2009)
(medidas por cantidad de activos)

Sector	Cant. empresa	Cant. de empleados
Automóvil	1	49473
Servicios de negocios	1	70000
Químicos	1	94268
Construcción y bienes raíces	1	190545
Construcción	3	216770
Diversificado	11	731460
Equipos eléctricos y electrónicos	14	1391811
Comida, bebida y trabajo	3	53791
Metal y productos de metal	4	145814
Vehículos a motor	1	78270
Otros bienes de consumo	3	449717
Otros servicios de consumo	2	52396
Otros bienes de capital	3	55773
Petróleo (expl./ref./distr.)	7	1388858
Farmacéuticas	1	2484
Telecomunicaciones	2	45000
Transporte y logística	4	89989
Servicios (electricidad, gas y agua)	2	11949
Comercio mayorista	3	47738
Total	67	5166106

Fuente: World Investment Report (UNCTAD, 2011).
Elaboración propia.

Por otra parte, las multinacionales globales se han instalado allí para la producción y exportación de bienes a mercados de consumo en los países centrales. Empresas de origen diverso (europeas, norteamericanas, japonesas y surcoreanas, entre otras) han realizado vínculos productivos con grandes proveedores. A medida que la economía mundial vuelve a las empresas más y más estrechamente relacionadas entre sí, las empresas multinacionales han tenido que empezar a explotar ventajas a través de la creación de cadenas de valor mundiales en producción, logística, desarrollo de productos y otras funciones, y se distribuyen en todo el mundo en términos de consideraciones de costo (por ejemplo, operaciones trabajo-intensivas que se encuentran en países de bajo costo) o consideraciones de conocimientos y recursos (por ejemplo: la localización de las operaciones de I + D en las regiones intensivas en conocimiento) (Mathews, 2006).

Sudamérica no cuenta con un proceso de similar profundidad e intensidad como el producido en el Asia debido, en buena parte, a la naturaleza de la IED que se instala en la región y a la naturaleza de sus empresas con más capacidad de inversión. Por un lado, en su gran mayoría tales inversiones tienen como destino el propio mercado nacional o el mercado latinoamericano (Aykut y Goldstein, 2007), a diferencia de las inversiones en Asia, las cuales son en gran medida para el mercado global. Por el otro, como se ha analizado anteriormente, las empresas propias de la región, que podrían estar encargadas de este rol de unión del tejido productivo, se concentran en actividades que no tienen un efecto multiplicador importante en las actividades productivas, ni implican una gran cantidad de actividades correlacionadas.

6 CONSIDERACIONES FINALES

Observando los mecanismos de integración productiva tal como han sido llevados adelante en Sudamérica, observamos un gran impulso en la más que necesaria integración de la infraestructura a nivel continental. A pesar de que todavía los intentos de integración de los ejes de IIRSA no han sido concluidos, hemos visto como el impulso de la mejora de infraestructura está llevando no sólo a interconectar los países de la región, sino también dentro mismo de las naciones sudamericanas. En estos aspectos, existe mucho que aprender de la experiencia asiática, la cual muestra la importancia del desarrollo de la infraestructura como puntal del comercio intrarregional y del desarrollo endógeno de la región.

Las dificultades respecto a las coordinaciones para lograr la complementación productiva a través de redes de producción y cadenas regionales de valor, es

uno de los puntos más importantes. Como hemos visto, ni la IED proveniente de extrazona ni las Multilatinas, tienen actualmente la capacidad de desarrollar iniciativas que logren hacer crecer aceleradamente la red productiva regional. En este aspecto, los Estados tienen un rol fundamental para inducir la complementación productiva. Este rol trae riesgos importantes para la autonomía empresarial y riesgos que impliquen cercenar la capacidad de los mercados para responder a los desafíos que le plantea la competencia.

Todo ello trae una serie de desafíos futuros para el sector público y privado de los países de la región, en orden de alcanzar beneficios socioeconómicos conjuntos.

En primer lugar, cabe preguntarse el rol de los Estados como interlocutores de las grandes multinacionales en temas que involucran al desarrollo regional. Durante los últimos años, los estados sudamericanos han sido celosos en cuanto a la creación de mecanismos de diálogo conjunto con estos grandes conglomerados económicos a nivel regional. Sería importante desarrollar espacios de debate público con aquellas empresas más representativas de Sudamérica, para poder conocer sus intereses en la región e identificar posibilidades de expansión que traigan potenciales beneficios socio-económicos dentro del subcontinente. Esta es una forma de aliviar las dificultades que trae aparejada la falta de empresas de gran porte que coordinen actividades a nivel sudamericano, permitiendo acordar una agenda productiva de trabajo para los próximos años.

En segundo lugar, los Estados nacionales de Sudamérica deben actuar como niveladores de oportunidades para las pequeñas y medianas empresas de la región. Las PyMEs son los emprendimientos productivos que absorben más oferta de trabajo por unidad productiva. Sin embargo, las redes productivas construidas por las mismas dentro de la región, son bastante débiles. Los esfuerzos por aumentar la competitividad de las empresas, y para integrar éstas en redes productivas regionales deben ser más eficientes y amplios. Probablemente, los impactos de la construcción de cadenas y redes productivas regionales sean pagados en gran medida por emprendimientos de esta escala.

De esta forma, los Estados de Sudamérica deben convertirse en activos proveedores de condiciones sistémicas para el desarrollo. Este desarrollo a nivel regional, como nunca antes, es visto como una de las mayores oportunidades para lograr el bienestar económico y social de las sociedades sudamericanas.

REFERENCIAS

AMERICA ECONOMIA. Ranking Multilatinas 2010: las empresas más globales de América Latina. 2010. Disponible en: <http://rankings.americaeconomia.com/2010/multilatinas/ranking_multilatinas.php>.

AYKUT, D.; GOLDSTEIN, A. Developing country multinationals: south-south investment comes of age. **Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives**, New York, p.85-116, 2007.

BERGER, S. **How we compete**: what companies around the world are doing to make it in today's global economy? New York: Currency Doubleday, 2006.

BID – BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. Beyond Borders – The new regionalism in Latin America: economic and social progress in Latin America. Washington: BID. 2002. (Report. 2002).

BROOKS, D. H. Infrastructure's role in lowering Asia's trade costs. *In*: BROOKS, D. H. (Ed.) **Infrastructure's role in lowering Asia's trade costs**. United Kingdom: Asian Development Bank. 2009.

CEFIR – CENTRO DE FORMACIÓN PARA LA INTEGRACIÓN REGIONAL. **CEFIR Integración Productiva**. 2011. Disponible en: <<http://cefir.org.uy/ejes-de-trabajo/integracion-productiva>>.

DEE, P. East Asian economic integration and its impact on future growth. **The World Economy**, v. 30, n. 3, p. 405-423, 2007.

CRUZ, G. *et al.* **La integración productiva en MERCOSUR**: orientaciones para la Unión Europea. Avances de Investigación. Madrid: Fundación Carolina. 2010. Disponible en: <<http://www.fundacioncarolina.es/es-ES/publicaciones/avancesinvestigacion/Documents/AI41.pdf>>.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. **Review of International Political Economy**, v. 12, n. 1, p. 78-104, 2005.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; KAPLINSKY, R.; STURGEON, T. Introduction: globalization, value chains and development. **IDS bulletin**, v. 32, n. 3, p. 1-8, 2001.

IIRSA – INICIATIVA PARA LA INTEGRACIÓN DE LA INFRAESTRUTURA REGIONAL SURAMERICANA. 2011. Disponible en: <http://iirsa.us33.toservers.com/detalle_proyecto.aspx?h=66>.

LOPEZ, A. **Transnacionales, cadenas de valor e integración productiva**. *In*: SEMINARIO DE INTEGRACIÓN PRODUCTIVA, Montevideo, 15 jul. 2009. Disponible en: <http://www.mercosur.int/innovaportal/file/925/1/andres_lopez.pdf>.

LÓPEZ, A.; LAPLANE, M. **Complementación productiva en Mercosur**: perspectivas y potencialidades. 2004.

MATHEWS, J. A. Dragon multinationals: new players in 21 st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 5-27. 2006.

MERCOSUR – MERCADO COMUM DO SUL. **Programa de integración productiva del Mercosur**. 2008. (MERCOSUR/CMC/DEC. n. 12/08). Disponible en: <<http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/decisions/dec1208s.pdf>>.

ONU – ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). **La verdadera riqueza de las naciones**: caminos al desarrollo humano. Primera. Informe sobre Desarrollo Humano 20. Edición del vigésimo aniversario. Madrid: PNUD, 2010.

REUTERS. Crisis global empuja a Latinoamérica hacia el proteccionismo. **América Economía**, 19 ago. 2011. Disponible en: <<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/crisis-global-empuja-latinoamerica-hacia-el-proteccionismo>>.

RODRIK, D. **One economics, many recipes**: globalization, institutions, and economic growth. Princeton: Princeton University Press, 2007.

SERVÍN, M. B. **Facilitando el Comercio entre el Paraguay y la Unión Europea**. 2008.

LO TURCO, A. Integración Regional Sur-Sur y desarrollo industrial asimétrico: el caso del MERCOSUR. In: MASI, F; TERRA, M. I.; BOUZAS, R. **Asimetrías en el Mercosur**: ¿impedimento para el crecimiento? Montevideo: Red Mercosur. 2008.

UGARTECHE, O. Aspectos del comercio intrarregional. In: **Reunión de consulta sobre crisis financiera y comercio**: hacia una respuesta integrada en América Latina y el Caribe Caracas. Venezuela: UNCTAD, 1 sept. 2009. Disponible en: <http://www.sela.org/DB/ricsela/EDOCS/SRed/2009/09/T023600003664-0-Aspectos_de_comercio_intrarregional.pdf>.

UN – UNITED NATIONS. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). **World investment report 2011**: non-equity modes of international production and development. Geneva; Switzerland: United Nations, 2011.

YEAN, T. S.; DEVADASON, E.; HENG, L.W. Infrastructure and trade costs in Malaysia: the importance of FDI and exports. In: **Infrastructure's Role in Lowering Asia's Trade Costs**. United Kingdom: Asian Development Bank. 2009. p. 276.

