

Resumen Ejecutivo

La región: Una puerta al comercio mundial



© Centro de Comercio Internacional 2017

El Centro de Comercio Internacional (ITC) es la agencia conjunta de la Organización Mundial del Comercio y las Naciones Unidas.

Dirección física: ITC
54-56, rue de Montbrillant
1202 Ginebra, Suiza

Dirección postal: ITC
Palais des Nations
1211 Ginebra 10, Suiza

Teléfono: +41-22 730 0111

Fax: +41-22 733 4439

Correo electrónico: itcreg@intracen.org

Internet: <http://www.intracen.org>



La región:
Una puerta al comercio mundial

Índice

Prefacio.....	5
Acerca de este informe.....	7
Resumen ejecutivo.....	8
Integración regional, cadenas de valor y pymes.....	8
El círculo virtuoso: integración profunda y actividad en las cadenas de valor.....	9
Desarrollar políticas más coherentes.....	10
Inclusión y sostenibilidad desde la perspectiva de las iniciativas de integración.....	11
Sacar provecho de la actividad de las cadenas de valor: una guía para las pymes.....	12
Ofrecer apoyo a las cadenas de valor regionales y a las pymes: el papel de las instituciones de apoyo al comercio y la inversión.....	14
Los caminos regionales que conducen al éxito.....	15
Conectar, competir, cambiar.....	15
La distancia importa.....	15
Análisis regional: la competitividad de las pymes.....	15
Factores de éxito, historias nacionales, posibles vías de crecimiento.....	17
Ghana: Empresas competitivas en un entorno empresarial particularmente difícil.....	17
Los servicios: la clave para la industria electrónica en Indonesia.....	17
Hungría: un gran proveedor del sector de la automoción.....	18
Los servicios: también la clave para la horticultura en Kenya.....	18
Marruecos: un proveedor destacado para la industria aeronáutica y el sector de la automoción.....	18
La integración profunda: uno de los factores clave para el éxito de las pymes.....	19
Presentado en Perspectivas de competitividad de las pymes 2017.....	20
Perfiles de país.....	20
Líderes de pensamiento.....	21
Estudios de caso.....	21

Prefacio



El mundo del comercio está cambiando. Los que antes defendían la apertura del mercado, ahora parecen ser más reticentes. Y, entretanto, los nuevos actores principales de los mercados mundiales apuestan ahora por una mayor apertura comercial. En determinadas partes del mundo, se han paralizado las negociaciones comerciales. En otras, sin embargo, los esfuerzos de integración se han intensificado.

En un contexto tan cambiante, las empresas no van a cesar sus actividades de negocio, sino que optarán por cambiar cómo las llevan a cabo. Una de las respuestas al discurso proteccionista es acortar las cadenas de valor para disminuir la vulnerabilidad con respecto a futuras restricciones comerciales. Ello supone reforzar las operaciones en lugares donde el entorno político es más estable y los costes comerciales son más bajos. De ahí que haya más probabilidades de que las empresas líderes decidan fortalecer sus operaciones regionales como principal estrategia para salir adelante.

En nuestro papel de agencia dedicada a la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes), en el Centro de Comercio Internacional (ITC) hemos escogido “la región” como el tema central del informe *Perspectivas de competitividad de las pymes* de este año. Dicha decisión no refleja una preferencia por la integración regional frente a la mundial. El ITC mantiene su firme convicción de que un sistema multilateral fundamentado en reglas que sea sólido y eficaz es crucial para un desarrollo impulsado por el comercio, sostenible e inclusivo.

Con todo, el concepto de región siempre ha constituido una puerta abierta al comercio mundial para las pymes. Y, desde el ITC, creemos que esta tendencia se consolidará en los próximos años. A través de este informe, queremos ayudar a las pymes y a los formuladores de políticas a identificar mejor el potencial que ofrecen los mercados regionales emergentes.

El potencial de las pymes para conectar con los mercados regionales y globales depende en gran medida del volumen de actividad de las cadenas de valor de su zona geográfica. Tal y como se explica en el presente informe, la mayor parte

de dicha actividad tiene lugar dentro de las cadenas de valor regionales, donde los proveedores de la región trabajan con empresas líderes de la economía regional. Algunos países, instituciones, compañías y regiones cosechan más éxitos que otros a la hora de fomentar actividades comerciales en las cadenas de valor regionales. En este informe, presentamos el porqué.

Ciertas regiones generan una mayor actividad en las cadenas de valor. Y uno de los factores de éxito es precisamente la integración regional. Contar con una infraestructura de transporte regional más sólida, así como con instituciones técnicas regionales relevantes para las normas y regulaciones, contribuye a reducir los costes asociados al comercio y, por ende, a facilitar las actividades de las cadenas de valor. Estas regiones disponen, asimismo, de acuerdos comerciales formales en los que se incluyen aspectos políticos relevantes para la actividad de las cadenas de valor; principalmente, relativos a la inversión y los servicios. Todo ello ayuda a estimular la actividad de las cadenas de valor, lo que, a su vez, es algo positivo tanto para las pymes como para el desarrollo inclusivo. Los datos incluidos en este informe demuestran que, si un país tiene en cuenta un área de política adicional en los acuerdos comerciales, su integración en las cadenas de valor aumenta en un 2,5%, mientras que la brecha de competitividad (es decir, la diferencia en términos de rendimiento) entre las grandes y las pequeñas empresas desciende en un 1,25%.

Ciertos países cosechan más éxitos que otros a la hora de conectar sus empresas a las cadenas de valor regionales y de motivarlas para trabajar en pro del desarrollo. Por lo general, estos países suelen llamar la atención de inversores extranjeros o empresas líderes a nivel regional. Cuando los países demuestran una capacidad de suministro pertinente, los acuerdos comerciales resultantes pueden llegar a fomentar el crecimiento de un grupo, un sector o una región gracias a la consecución de una mayor inversión y actividad comercial. El presente informe busca ilustrar cómo la combinación de evaluaciones sobre el potencial de exportación, el análisis de las cadenas de valor,

y las evaluaciones comparativas fundamentadas en valoraciones sistemáticas de la competitividad de las pymes puede ayudar a los formuladores de políticas a establecer prioridades de acción e inversión para que las empresas puedan crecer en el comercio de las cadenas de valor.

Ciertos ecosistemas empresariales son más propicios que otros para la conexión de compañías con mercados regionales y mundiales. Las redes regionales de instituciones de apoyo al comercio y la inversión (IACI) pueden desempeñar un papel importante a la hora de potenciar cambios relativos a las políticas regionales dentro del ecosistema en el que se mueven las empresas. Este informe describe como las IACI, incluidas las cámaras de comercio, las organizaciones de promoción del comercio y los organismos destinados al desarrollo de normas, se han organizado en torno a redes regionales para fortalecer el posicionamiento de su región en el comercio mundial. En concreto, hacemos hincapié en cinco áreas de colaboración: intercambio de información (p. ej., bases de datos empresariales, potencial de exportación e inversión); estrategias sobre las cadenas de valor, la creación de marcas y mucho más; lobby y actividades de promoción para incluir una perspectiva empresarial en las políticas; eventos de promoción comercial; y desarrollo de capacidades y tutoría.

Ciertas compañías cosechan más éxitos que otras en sus operaciones dentro de las cadenas de valor internacionales. La 'Guía para las pymes sobre las cadenas de valor' incluida en este informe ofrece orientaciones prácticas sobre cómo conseguir que las pymes sean escogidas por compradores regionales y mundiales, cómo operar con éxito en el marco de las cadenas de valor internacionales, y cómo mejorar y crecer dentro de las mismas.

Conseguir una mayor integración, políticas nacionales estratégicas, un ecosistema empresarial vibrante y una capacidad sólida por parte de la compañía ayudará a las pymes a prosperar en los mercados regionales y, en último término, en los mundiales. Y esto no solo es bueno para las pymes. También lo es para todos aquellos que trabajan para ellas, los cuales representan la mayoría de la población activa de cualquier país y, a menudo, los sectores más vulnerables de la sociedad.

Las pymes tienen que poder negociar acuerdos decentes con sus compradores si quieren ofrecer a sus trabajadores salarios aceptables y condiciones de trabajo dignas. Cuanto más competitivas sean las pymes, más fuerte se hará su poder de negociación dentro de las cadenas de valor internacionales. Las orientaciones que se ofrecen en este informe son particularmente útiles para las pymes. Además, el informe proporciona a las IACI y a los formuladores de políticas herramientas y directrices para asistir a las pymes en sus esfuerzos por fortalecer su posicionamiento en las cadenas de valor.

La consecución de una integración profunda parece ofrecer un entorno más propicio para la competitividad de las pymes que una integración superficial. En consecuencia, el presente informe invita a los formuladores de políticas a considerar la "crisis de la globalización" actual como una oportunidad de integración. Lograr una integración profunda y sólida puede responder a la apremiante demanda pública en pro de la equidad social y la sostenibilidad medioambiental. Si, al mismo tiempo que las empresas líderes apuestan por las regionales, los gobiernos y sus asociados avanzasen en materia de gobernanza y políticas de integración económica, tanto las cadenas de valor, como la competitividad de las pymes y sus trabajadores se verían beneficiados.

Puede que la competitividad de las pymes no sea suficiente para reducir la pobreza y aumentar el número de puestos de trabajo dignos, pero, a nuestro modo de ver, es un requisito clave. Confiamos en que este informe les ayudará a entender cómo el comercio puede contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas en medio de los profundos cambios que está viviendo la economía política en nuestros días.

Arancha González
Directora Ejecutiva
Centro de Comercio Internacional

Acerca de este informe

El comercio regional constituye la forma de comercio más común para las pequeñas y medianas empresas (pymes). Por lo general, sus primeras operaciones internacionales comienzan con países vecinos. En este contexto, existe una gran probabilidad de que las pymes tengan que enfrentarse a cadenas de valor internacionales. La gran mayoría del comercio internacional tiene lugar en el marco de dichas cadenas de valor y, tal y como se muestra en el presente informe, muchas de ellas operan principalmente a nivel regional. Para la mayoría de las pymes, las cadenas de valor representan el principio del camino hacia la internacionalización. Por ello, las cadenas de valor regionales constituyen el eje central de este informe.

Parte I

La primera parte del presente informe incluye una descripción del entorno en el que suelen actuar las pymes a nivel regional. Así, por un lado, proporciona una guía a las pymes sobre cómo beneficiarse de las cadenas de valor y, por otro, ofrece orientaciones a los formuladores de políticas acerca de cómo diseñar políticas que conduzcan a las pymes al éxito. Entender los procesos de toma de decisiones dentro de las cadenas de valor, así como su funcionamiento, constituye un requisito esencial para una internacionalización de las pymes satisfactoria y, además, es la puerta de cualquier región al comercio mundial.

- El **capítulo 1** describe la relevancia de las cadenas de valor regionales para el comercio internacional, y lo que éstas pueden ofrecer a las pymes. En el informe se pone de manifiesto que es más fácil acceder a las cadenas de valor regionales que a las globales, y que las primeras son más predominantes que las segundas.
- En el **capítulo 2**, se presentan cuáles son los marcos de políticas más propicios para desarrollar las actividades de las cadenas de valor. Asimismo, y desde esta perspectiva, se lleva a cabo una evaluación de acuerdos de comercio regionales y otras iniciativas de integración regional. A lo largo de los últimos años, hemos podido observar que los acuerdos de comercio regionales ya incluyen obligaciones relativas a las cadenas de valor.
- El **capítulo 3** constituye una guía para las pymes sobre las cadenas de valor. Ofrece orientaciones prácticas sobre cómo conseguir que las pymes sean escogidas por compradores regionales y globales, cómo operar con éxito en el marco de las cadenas de valor internacionales, y cómo mejorar y crecer dentro de las mismas. En este sentido, las capacidades de las pymes son la clave para lograr interacciones satisfactorias.
- En el **capítulo 4**, se explica cómo operan diferentes tipos de instituciones de apoyo al comercio y la inversión a nivel regional (a menudo en el marco de redes regionales), y cómo ello puede contribuir a la integración de las pymes en las cadenas de valor regionales.

Parte II

La segunda parte del informe proporciona a los formuladores de políticas, inversores, exportadores e importadores información clave sobre cómo identificar nuevos asociados y nuevas oportunidades de mercado:

- En el **capítulo 5**, se examinan las razones por las que algunas regiones están mejor posicionadas que otras para participar en las cadenas de valor regionales. La evaluación que se realiza está basada en los índices de competitividad de las pymes calculados por el ITC.
- El **capítulo 6** demuestra cómo las valoraciones cuantitativas sobre el potencial de exportación, los análisis detallados acerca de las cadenas de valor, las evaluaciones comparativas de competidores y las valoraciones sistemáticas de la competitividad de las pymes pueden ayudar durante la toma de decisiones en lo que respecta a la integración en las cadenas de valor. Para ello, se presentan, a título ilustrativo, historias reales en las que dicha integración se llevó a cabo con éxito; concretamente, en cinco países diferentes: Ghana, Hungría, Indonesia, Kenya y Marruecos.
- El **capítulo 7** pone de relieve el caso de cinco pymes que se convirtieron en líderes regionales y mundiales en sus respectivos sectores de actividad. En el capítulo se detallan los pasos que condujeron al éxito a dichas empresas, así como el papel que desempeñaron las políticas vigentes y la integración regional.
- El **capítulo 8** presenta 50 perfiles de país, en los que se incluyen evaluaciones sobre la competitividad de las pymes e información acerca del potencial de exportación de cada país tanto dentro como fuera de su región geográfica.

Para responder a la pregunta central de este informe, ¿Cuál es el papel de la región?, se hace una distinción de las cadenas de valor en función de su alcance geográfico.

Cadena de valor internacional (CVI): es un término amplio y hace referencia, de manera general, a las cadenas de valor regionales, multiregionales y globales.

Cadena de valor global (CVG): en el informe, se hace un uso particular de este término. Se entiende que una cadena de valor es global cuando abarca tres o más regiones geográficas. En el informe, los términos **cadena de valor** y **cadena de suministro** se utilizan indistintamente.

Resumen ejecutivo

Integración regional, cadenas de valor y pymes

Lograr una integración profunda y sólida es bueno para las cadenas de valor.

El mundo del comercio está cambiando. Y la forma en la que las empresas llevan a cabo sus actividades de negocio también.

Para las pymes, aumentar su actividad en las cadenas de valor ofrece nuevas oportunidades para entrar en mercados internacionales.

Lograr una integración profunda y sólida es bueno para las cadenas de valor. Este informe presenta nuevos datos que demuestran que la consecución de una integración regional profunda va de la mano de una mayor actividad en la cadena de valor. Más aún, los acuerdos comerciales preferenciales que incluyen disposiciones sobre inversión tienen un mayor impacto en la integración de la cadena de valor que los tratados bilaterales de inversión independientes.

A medida que cambia el panorama comercial, también lo hace la manera en la que las empresas hacen negocios. Una de las respuestas a la creciente presión de carácter proteccionista consiste en reforzar las operaciones en lugares donde el entorno político es más estable y los costes comerciales son más bajos. Para numerosas empresas líderes, ello puede suponer tener que fortalecer sus operaciones regionales.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas (pymes), esto también puede ser algo positivo. Conseguir un aumento de las actividades en las cadenas de valor regionales ofrece nuevas oportunidades para entrar en mercados internacionales. Según el presente informe, lo primero también va de la mano con una reducción de la brecha de competitividad entre las pequeñas y las grandes empresas.

Los puntos de acción destinados a los formuladores de políticas incluidos en el informe pueden ayudarles a lograr que su región atraiga una mayor actividad en términos de cadenas de valor, sobre todo si apuestan por una integración profunda. El informe también contiene una “Guía para las pymes sobre las cadenas de valor” con información acerca de cómo dichas empresas pueden sacar el máximo partido de la intensificación de las actividades relativas a las cadenas de valor en su región. Por último, el informe examina cómo la colaboración regional entre instituciones de apoyo al comercio y la inversión puede impulsar la integración de las pymes en las cadenas de valor regionales y globales.

El informe **Perspectivas de competitividad de las pymes** ofrece un asesoramiento personalizado

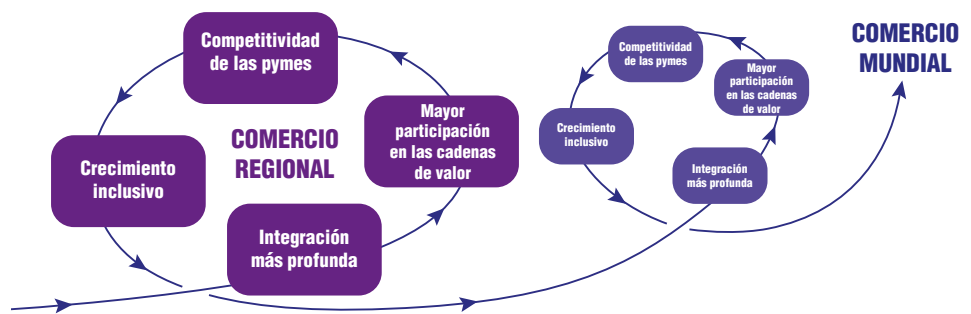


Las cadenas de valor internacionales son mayoritariamente regionales. Existen muy pocas que tengan una cobertura a nivel global.

El círculo virtuoso: integración profunda y actividad en las cadenas de valor

Dar con empresas verdaderamente globales es algo excepcional. La mayoría de las empresas internacionales son, en realidad, regionales o multiregionales. Por lo general, las cadenas de valor internacionales operan dentro de una misma región, o en dos regiones, con el fin de poder beneficiarse de los proveedores más cercanos. Asimismo, establecer límites desde un punto de vista geográfico ayuda a las empresas a evitar los costes relacionados con el desplazamiento de personal, que siguen siendo elevados.

El círculo virtuoso de desarrollo



África es una excepción. Ha sido complicado para la región promover la actividad en las cadenas de valor regionales.

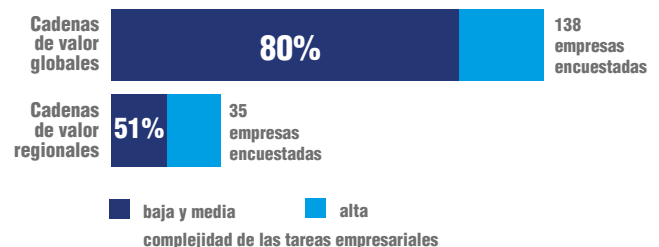
África parece ser la excepción que confirma la regla de que las cadenas de valor giran en torno a actividades regionales. Así, las empresas africanas tienen una mayor tendencia a unirse a redes de producción fuera del continente. Según los datos del ITC relativos a la presencia de empresas de África Oriental en cadenas de valor internacionales, dichas compañías suelen exportar insumos intermedios a empresas en Asia Oriental, Europa o América del Norte.

Además, por lo general, las propias empresas cuentan con tareas empresariales de poca complejidad, lo que probablemente implica que solo se benefician de una pequeña parte del valor añadido de las cadenas. Esto es importante porque el posicionamiento de las pymes dentro de las cadenas de valor determina los beneficios que reciben y su potencial para crecer en términos de cantidad, diversificación y calidad.

En detalle: pymes de África Oriental

El posicionamiento de las pymes dentro de las cadenas de valor determina los beneficios que reciben y su potencial para crecer.

El 80% de las empresas en las cadenas de valor globales y el 51% de las empresas en las regionales ofrecen productos de complejidad baja o media



Una de las razones por las que las actividades de las cadenas de valor regionales en África son menores que en el resto del mundo puede ser la falta de integración regional. La integración regional contribuye a reducir los costes de transacción y facilita el funcionamiento de las cadenas de valor regionales, lo que a su vez supone una gran oportunidad de desarrollo.

Profundizar la integración es crucial tanto para las actividades de las cadenas de valor como para las pymes.

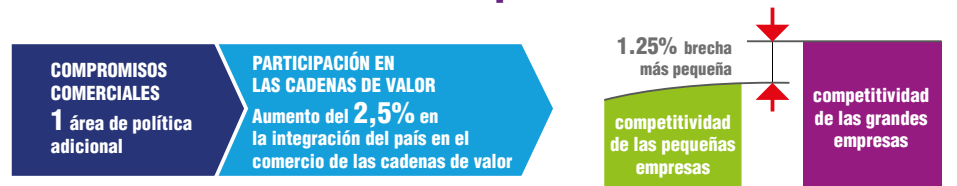
Por lo general, los acuerdos de integración regional se basan en acuerdos multilaterales ya existentes, en los que se procede a profundizar en los compromisos multilaterales (recogidos a menudo en las llamadas disposiciones “OMC-plus”, como por ejemplo aquellas relativas a una mayor reducción de aranceles). Cada vez es más común que incluyan disposiciones que no están contempladas actualmente en las reglas de la OMC, denominadas disposiciones “extra-OMC”; por ejemplo, todas aquellas en materia de inversión, movimiento de capitales y políticas de competencia.

Si se examinan las bases de datos existentes sobre acuerdos comerciales, se puede observar claramente que una integración profunda es crucial para la actividad de las cadenas de valor y para las pymes.

Cuando un país contempla un área de política adicional en las relaciones con sus asociados (por ejemplo, firmando nuevos acuerdos o profundizando en dicho ámbito en otros ya existentes), su integración en las cadenas de valor comerciales aumenta en un 2,5%. Esto último beneficia tanto a las pequeñas como a las grandes empresas. Es más, las pequeñas empresas obtienen un beneficio mayor, lo cual da lugar a una reducción del 1,25% en la brecha de competitividad (o lo que es lo mismo, la diferencia en términos de rendimiento) entre las grandes y las pequeñas empresas.

Por ejemplo, si Ecuador añadiese a sus compromisos una nueva área de política, se lograría una reducción de la brecha de competitividad entre las grandes y las pequeñas empresas, lo que les llevaría a una brecha similar a la de Eslovaquia.

Reducir la brecha de competitividad



Por ejemplo, si Ecuador añadiese a sus compromisos una nueva área de política, se lograría una reducción de la brecha de competitividad existente y se llegaría a una brecha similar a la de Eslovaquia.

Desarrollar políticas más coherentes

Los servicios constituyen el eslabón que mantiene unidas a las cadenas de valor. De ahí que las disposiciones en materia de servicios sean importantes en los acuerdos comerciales.

La existencia de una mayor coherencia política es probablemente el principal impulsor del aumento de la actividad en las cadenas de valor que surge a raíz de una integración más profunda, la cual, a su vez, ofrece un entorno más propicio para el comercio y la inversión transfronterizos. Las últimas iniciativas regionales han experimentado avances en materia de servicios, inversión e infraestructura. Estos tres aspectos son particularmente relevantes para la actividad de las cadenas de valor.

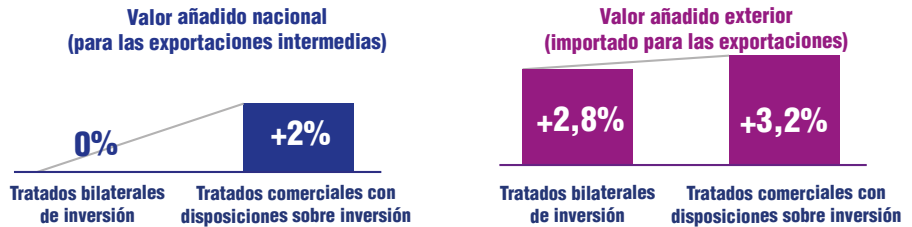
Los servicios constituyen el eslabón que mantiene unidas a las cadenas de valor, tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados. Los segmentos de la cadena que comercializan servicios en lugar de bienes son los que albergan un mayor valor. Mudarse a los segmentos de bienes que cuentan con un mayor valor añadido, como la producción de componentes, requiere también una capacidad de provisión de servicios en áreas como la ingeniería.

Tanto los países desarrollados como aquellos en desarrollo que aspiren a tener un papel principal en las cadenas de valor deben hacer más hincapié en los servicios. Los servicios también son cruciales para cubrir las capacidades de producción y de mano de obra. De hecho, los servicios representan una parte importante del valor añadido incluso en las cadenas de valor del sector de la manufactura. Los servicios permiten que la manufactura sea competitiva y contribuyen a un entorno empresarial más eficiente.

Abordar de manera conjunta el comercio y las inversiones bajo un mismo marco legal, en lugar de firmar tratados bilaterales de inversión, tiene un mayor impacto en el nivel del valor nacional añadido a las exportaciones a través de las cadenas de valor.

Los acuerdos comerciales con disposiciones en materia de inversión son un mecanismo poderoso

Los acuerdos comerciales preferenciales que incluyen disposiciones sobre inversión tienen un mayor impacto en la integración de la cadena de valor que los tratados bilaterales de inversión independientes.



Los mercados de servicios son dinámicos y la tecnología no deja de avanzar. Por ello, es necesario disponer de regulaciones eficientes y eficaces para impulsar mejoras de productividad en los servicios y promover nuevas oportunidades para las pymes. Esto ayudaría a todas las empresas a unirse a las cadenas de valor regionales y escalar dentro de las mismas.

Para aquellos países que desean aumentar sus exportaciones a través de las cadenas de valor, sería recomendable considerar las disposiciones en materia de inversión. El presente informe aporta datos interesantes al respecto e indica que, efectivamente, la forma en la que los países contemplan dichas disposiciones es importante. Tradicionalmente, se han utilizado los tratados bilaterales de inversión individuales para regular las inversiones transfronterizas. De hecho, miles de tratados bilaterales se encuentran actualmente vigentes.

En el informe, se demuestra que estos tratados tienen una gran importancia a la hora de integrar a compradores, ya que los tratados se suelen asociar con un mayor volumen de importaciones para las exportaciones. Sin embargo, incluir disposiciones en materia de inversión en un acuerdo comercial preferencial fomenta la integración tanto de compradores como de vendedores. Dicho de otro modo, el impacto que se consigue en las exportaciones de un valor añadido nacional a través de las cadenas de valor es mayor cuando se tratan las inversiones y las actividades comerciales bajo un mismo marco legal.

La infraestructura constituye otro ámbito político que se ha asociado con el aumento de los esfuerzos en pro de la integración regional. Distintos enfoques en materia de infraestructura regional han desempeñado un papel esencial dentro de la Unión Europea. La aparición de nuevos tipos de marcos de integración intergubernamentales, como la iniciativa china "Un cinturón y una ruta", han renovado el interés por el papel que ocupa la infraestructura física en la integración regional.

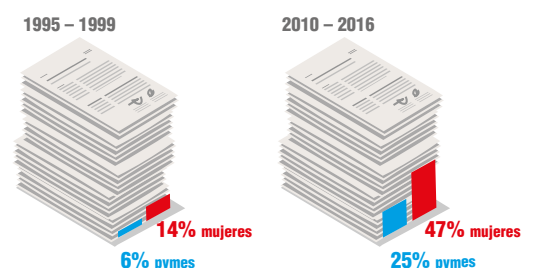
La inversión en infraestructura va de la mano con una mayor integración regional.

Inclusión y sostenibilidad desde la perspectiva de las iniciativas de integración

La cantidad de acuerdos comerciales preferenciales con referencias a cuestiones de género se ha triplicado desde los años 90. Y lo mismo ocurre en el caso de acuerdos que hacen referencia a las pymes.

Las mujeres y las pymes están más presentes en los acuerdos comerciales

En los últimos acuerdos comerciales, las referencias a la igualdad de género y las disposiciones sobre las pymes se han más que triplicado.



La integración de las pymes y la igualdad de género son importantes los efectos distributivos del comercio.

La tributación representa otra área de política relevante para dar respuesta a las preocupaciones de la opinión pública acerca de los efectos distributivos de la globalización.

Al contrario de los negociadores comerciales, los gerentes de las cadenas de suministro consideran las políticas relativas al comercio, la inversión y la tributación como un conjunto. Los tratados fiscales todavía se concluyen fuera del marco de los acuerdos comerciales.

La nueva generación de acuerdos comerciales regionales incluye a menudo disposiciones que contemplan objetivos relacionados con la inclusión, como los relativos a la igualdad de género o a las pymes. Por ejemplo, la cantidad de acuerdos comerciales preferenciales que han entrado en vigor con referencias a cuestiones de género se ha triplicado desde finales de los años 90. Y lo mismo ocurre en el caso de acuerdos que hacen referencia a las pymes. Si bien dichas disposiciones no suelen ser jurídicamente vinculantes, contribuyen a aumentar la concienciación sobre la reducción de la brecha de género en la población trabajadora o a integrar a las pymes en los mercados internacionales.

La tributación constituye otro ámbito político en el que se cubren objetivos de inclusión. En los últimos años, se ha registrado un aumento de los tratados de doble imposición bilaterales. La "Convención multilateral para aplicar las medidas relacionadas con los tratados fiscales para prevenir la erosión de las bases imponibles y el traslado de beneficios", aprobada recientemente, modifica precisamente la aplicación de dichos tratados de doble imposición. Aun cuando la convención tiene un carácter multilateral, se ha cerrado fuera del marco de los acuerdos comerciales, al igual que los tratados de doble imposición. Al contrario de los negociadores comerciales, los gerentes de las cadenas de suministro consideran las políticas relativas al comercio, la inversión y la tributación como un conjunto.

La regulación es crucial para la sostenibilidad, especialmente aquellas relacionadas con el medio ambiente. Las reglas de comercio multilateral de la Organización Mundial del Comercio (OMC) contienen disposiciones relevantes para la sostenibilidad medioambiental, particularmente dentro de los Acuerdos sobre Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC). Aunque en los acuerdos preferenciales ya se ha profundizado más en este tipo de disposiciones, todavía queda mucho por hacer. El Acuerdo sobre OTC busca fomentar la colaboración internacional entre organismos destinados a la certificación y al desarrollo de normas. Numerosas regiones ya están siendo testigo de este tipo de colaboración.

Disponer de políticas coherentes es beneficioso para todos

Para obtener los máximos beneficios, las políticas en materia de economía e inclusión deberían ir en consonancia.



Sacar provecho de la actividad de las cadenas de valor: una guía para las pymes

Lograr una mayor actividad en las cadenas de valor regionales puede facilitar la internacionalización de las pymes.

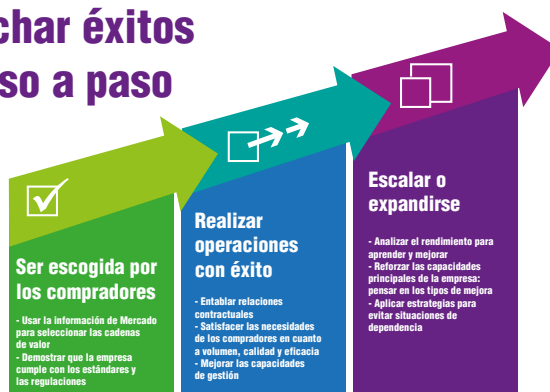
Lograr una mayor actividad en las cadenas de valor regionales puede facilitar la internacionalización de las pymes. Si bien la integración ofrece numerosas oportunidades, a muchos les preocupa que las pymes se queden estancadas en actividades de poco valor añadido en dichas cadenas, especialmente las que se encuentran en los países en desarrollo. Las relaciones con una fuerte dependencia también son problemáticas. Cuando las pymes tienen muy poco margen de negociación en lo que respecta a sus contratos con compañías líderes, también se ven limitadas a la hora de ofrecer unas condiciones de trabajo decentes.

Los recursos y el conocimiento de mercado son instrumentos clave para entrar en las cadenas de valor. Tener éxito depende de las capacidades de gestión y de operación. Escalar en la cadena, por su parte, está condicionado por una búsqueda proactiva de oportunidades.

Cómo crecer y cosechar éxitos para su empresa: paso a paso

Entrar en las cadenas de valor, operar y escalar dentro de las mismas.

Véase el capítulo 'Guía para las pymes sobre las cadenas de valor' del informe Perspectivas de competitividad de las pymes 2017.



La *Guía para las pymes sobre las cadenas de valor* incluida en este informe ofrece asesoramiento a las pymes sobre cómo convertirse en asociados más atractivos para las compañías líderes y cómo fortalecer su poder de negociación dentro de las cadenas de valor. La guía incluye consejos concretos para las pymes sobre los siguientes aspectos:

- cómo ser escogidas por compradores regionales y mundiales;
- cómo llevar a cabo operaciones de éxito dentro de las cadenas de valor internacionales;
- cómo escalar y expandirse dentro de las cadenas de valor.

Para conectarse a una cadena de valor, las pymes necesitan no sólo conocimientos de mercado, sino también acceso a recursos adecuados. Una vez que están dentro, sus prioridades pasan a centrarse en sus capacidades de gestión y de operación. Las pymes que logran tener éxito intentan después escalar a los segmentos de mayor valor añadido de la cadena. Además, buscan de manera proactiva nuevas oportunidades de mercado. Con todo, cualquier esfuerzo llevado a cabo por parte de la empresa en esta dirección tendrá más posibilidades de llegar a buen puerto si cuenta con el apoyo de los sistemas nacional y regional.

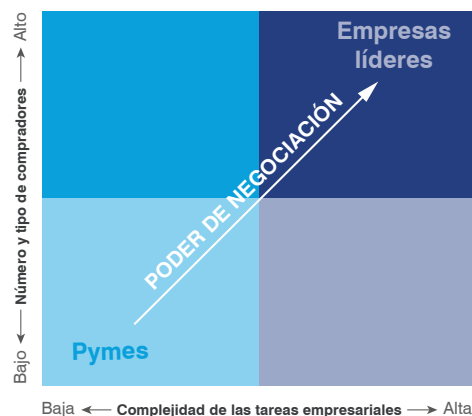
Al igual que ocurre en muchas otras situaciones, avanzar progresivamente dentro de la cadena de valor no deja de ser un círculo vicioso. Por lo general, cuando las pymes registran bajos índices de rentabilidad y se quedan estancadas en la cadena, se suele entender que cuentan con una estructura administrativa jerárquica o restringida. Las llamadas estructuras administrativas modulares o relacionales otorgan a las pymes una mayor influencia y poder de negociación, y ofrecen un entorno más propicio para que aquéllas puedan escalar o expandirse dentro de las cadenas de valor. Con todo, solo las pymes competitivas son capaces de negociar de forma satisfactoria acuerdos contractuales equilibrados con empresas líderes.

El poder de negociación de una pyme dentro de las cadenas de valor determina los beneficios que obtendrá. Dicho poder, a su vez, depende de su competitividad y su base de clientes.

Cómo aumentar el poder de negociación de las pymes

La receta:

- Incrementar la complejidad de los productos o los servicios
- Aumentar el número de compradores



Ofrecer apoyo a las cadenas de valor regionales y a las pymes: el papel de las instituciones de apoyo al comercio y la inversión

Los organismos destinados al comercio y la inversión están uniendo fuerzas.

Las redes regionales ofrecen un mayor impulso a las instituciones nacionales a través de:



Juntos, pueden ofrecer apoyo a las cadenas de valor regionales y asistir en la internacionalización de las pymes.

Las cadenas de valor que vinculan los flujos de inversión con bienes y servicios en regiones diferentes tienen repercusiones para las instituciones de apoyo al comercio y la inversión (IACI). Las organizaciones y las agencias de promoción del comercio han ido consolidando poco a poco sus operaciones a través de distintas fusiones, especialmente en los países de ingresos altos y en aquellos con baja densidad de población. La tendencia parece lógica. Para conectarse con las cadenas de valor, hace falta echar mano de la promoción del comercio y de la inversión, a menudo en colaboración con los mismos asociados externos. Optar por la fusión puede permitirles moverse con mayor agilidad en un entorno empresarial tan dinámico.

La colaboración entre instituciones de apoyo al comercio y la inversión puede reforzar la posición de una región en el comercio mundial.

Las IACI disponen de las competencias necesarias para apoyar las iniciativas de políticas de comercio e inversión regionales. Las redes regionales de instituciones de apoyo al comercio y la inversión pueden influir en las políticas regionales y potenciar cambios relacionados con las mismas dentro del ecosistema en el que se mueven las empresas.

Los cinco ámbitos de colaboración entre instituciones de apoyo al comercio y la inversión que figuran a continuación puede reforzar la posición de una región en el comercio mundial:

- Intercambio de información regional (como bases de datos empresariales, análisis del potencial de exportación e inversión).
- Estrategias regionales (especialmente para cadenas de valor conjuntas y la creación de una marca regional).
- Políticas nacionales que sean coherentes con las estrategias regionales.
- Desarrollo conjunto de capacidades a nivel regional.
- Promoción conjunta del comercio y la inversión.

Las instituciones regionales pueden ser muy distintas.

Otras instituciones regionales, como las cámaras de comercio, las instituciones para el desarrollo de normas regionales, las coaliciones de industrias de servicios y las asociaciones de turismo regionales, respaldan la internacionalización de las pymes ofreciendo una plataforma de debate y representando sus intereses empresariales a nivel mundial, regional, nacional, subnacional y sectorial.

Una red solo puede ser fuerte si las organizaciones que la componen también lo son. Por tanto, es necesario contar con actores individuales fuertes. Además, para funcionar correctamente, las redes deben colaborar a todos los niveles. Conseguir una coherencia entre los mismos es crucial para evitar que se solapen las funciones, lo que reduciría la eficacia de los servicios prestados.

Los caminos regionales que conducen al éxito

Llevar a cabo una valoración sistemática del potencial de una región en términos de actividad en las cadenas de valor es posible gracias al marco de competitividad de las pymes del ITC.

El grado de presencia de las cadenas de valor regionales ayuda a determinar las posibilidades de las pymes para conectarse a mercados regionales y mundiales. Contar con países vecinos que dispongan de políticas, instituciones y actividades empresariales puede marcar la diferencia. Estos aspectos influyen en la capacidad de la región para atraer a compañías líderes, establecer cadenas de valor regionales o conectar a proveedores con empresas líderes en otras regiones.

Estudios de investigación basados en datos sobre flujos comerciales han demostrado que algunos países están más integrados que otros en las cadenas de valor. El marco de competitividad del ITC permite explicar el porqué.

Así, el marco describe de manera sistemática por qué algunos países están mejor integrados que otros en las cadenas de valor, así como los motivos por los cuales determinadas regiones han conseguido desarrollar cadenas de valor regionales con más éxito que otras.

Conectar, competir, cambiar

Analizar la capacidad de las empresas para competir, conectarse y cambiar facilita la identificación de posibles deficiencias, así como el diseño de políticas para hacer frente a las mismas.

La competitividad está basada en la capacidad para conectar, competir y cambiar. La capacidad para competir es estática. Se basa en las operaciones y la eficacia de la empresa en términos de costes, tiempo, calidad y cantidad. La capacidad para cambiar depende del poder de cambio de las empresas en función del dinamismo de las fuerzas de mercado, así como de su poder de innovación, a través de inversiones en capital humano y financiero. La capacidad para conectar pone en relación las partes estática y dinámica de la noción de competitividad. Consiste en recoger, procesar y comunicar información y conocimientos, algo crucial para la economía digital y para los servicios.

La fuerza de cada uno de estos tres pilares se mide en tres niveles de la economía: la empresa, el ecosistema empresarial y el entorno nacional.

La distancia importa

Un factor adicional relacionado con el contexto de las cadenas de valor es la distancia que separa los países y sus competidores de las economías centrales (los países de origen de las compañías líderes que gestionan las cadenas de valor y ofrecen tanto tecnología como conocimientos).

Análisis regional: la competitividad de las pymes

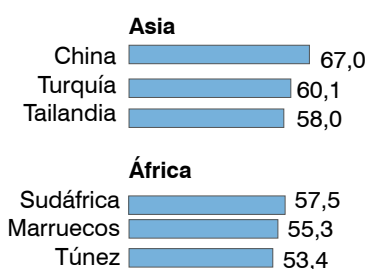
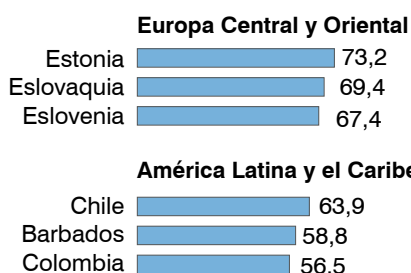
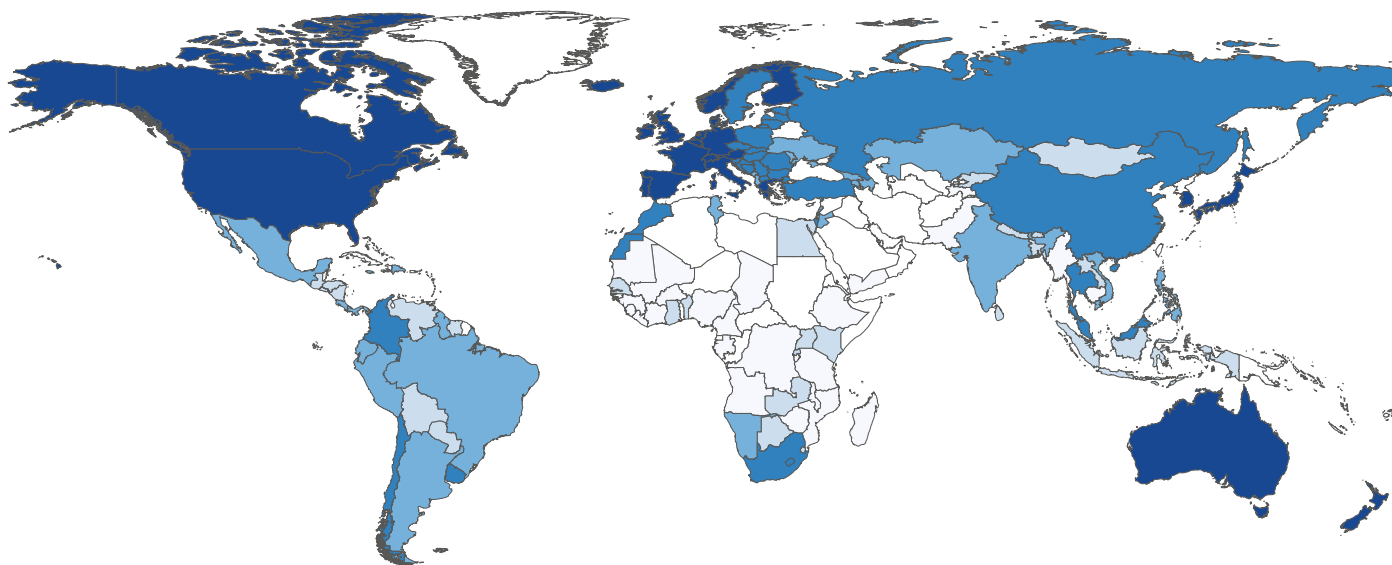
Las empresas de Asia y Europa Oriental y Central se benefician de su proximidad con las economías centrales. Ambas regiones tienen un gran potencial para desarrollar empresas líderes, ya que la competitividad de las pymes es elevada en varios de sus países.

El análisis de los índices de competitividad de las pymes llevado a cabo teniendo en cuenta un grupo de muestra de países de cuatro regiones diferentes ha revelado lo siguiente:

- La muestra de países de Asia y Europa Oriental y Central está bien posicionada para la actividad de las cadenas de valor regionales.
 - Están cerca de economías centrales como Alemania y Francia en Europa, y Japón y la República de Corea en el caso de Asia.
 - Los países que más destacan desde el punto de vista de la competitividad de sus pymes son suficientemente fuertes para convertirse también en economías centrales. La región podría, por tanto, rellenar toda la cadena de valor. En China, muchas empresas están pasando a ser compañías líderes. Un país como China desempeña un doble papel en las cadenas de valor internacionales. por un lado, ofrece mano de obra para las redes de producción que están conectadas con economías más avanzadas; por el otro, proporciona conocimientos y tecnología a las empresas de los países menos adelantados o en desarrollo, principalmente en Asia.
 - Los países que más destacan en Asia son China, Tailandia y Turquía. En el caso de Europa Oriental y Central, son Estonia, Eslovaquia y Eslovenia.

Competitividad de las pymes en el mundo

□ Inferior al 25%
 □ Entre el 25% y el 50%
 □ Entre el 50% y el 75%
 ■ Superior al 75%
 ■ Economías principales
 □ Sin datos



Las empresas con un mayor índice de competitividad en América Latina son más débiles que las que se encuentran en Asia y en Europa Oriental y Central. Por lo general, también suelen estar más alejadas de las economías centrales.

La competitividad es relativamente alta en África Meridional, donde los países están conectados con las cadenas de valor europeas.

África Subsahariana carece de una economía central.

- En América Latina y el Caribe, los países que destacan son Barbados, Colombia y Chile. No obstante, son más débiles que los países que tienen mayores índices de competitividad en Asia y en Europa, y por tanto, no están tan bien posicionados para convertirse en economías centrales. Los Estados Unidos, un país que podría considerarse como una economía central alternativa, está lejos de muchos países de América Latina. En este contexto, resulta difícil desarrollar cadenas de valor regionales.
- África continúa siendo un continente dividido en dos en lo que se refiere a su potencial para integrarse en las cadenas de valor.
 - Algunos de los países más competitivos (Marruecos, Túnez) se encuentran al norte del Sáhara, un lugar estratégico para ofrecer suministros a las economías centrales de la Unión Europea. No obstante, se encuentran en una dura posición competitiva frente a los países de Europa Central y Oriental.
 - África Subsahariana carece de una clara economía central. Sudáfrica encabeza los índices de competitividad de las pymes en África, pero se queda bastante rezagado con respecto a los países más competitivos de otras regiones.

El marco de competitividad de las pymes del ITC puede utilizarse para realizar valoraciones sistemáticas sobre la competitividad de las pymes, así como para análisis comparativos de competidores.

Factores de éxito, historias nacionales, posibles vías de crecimiento

De los tres pilares que determinan la competitividad, la capacidad de conectar es la que marca las diferencias entre regiones. De ahí que haya que prestarle una mayor atención a la hora de reforzar la actividad de las cadenas de valor regionales, especialmente en África. El rendimiento de Asia no es el esperado a causa de su capacidad para conectar, la cual es bastante baja en comparación con su capacidad para competir y cambiar. Los puntos fuertes de América y Europa son precisamente su capacidad de conectar con mercados, clientes y todas las partes interesadas.

La brecha que existe entre la conectividad de las grandes empresas y la de las pequeñas y medianas empresas es mucho menor en Europa, y más pequeña en las Américas que en África y en Asia. En un contexto regional, algunos países se integran mejor que otros en las cadenas de valor internacionales. Existen numerosos factores que determinan la duración de las relaciones entre las empresas líderes y los proveedores.

Los empresarios más inteligentes suelen estar detrás de las decisiones finales, cuenten o no con el apoyo de los formuladores de políticas. Aunque los factores que influyen en la toma de decisiones son variables, siempre se tiene en cuenta:

- la fuerza y la naturaleza de las empresas que forman parte del trato;
- el ecosistema en el que operan dichas empresas; y
- el entorno político nacional.

En este informe se presentan historias de integración en las cadenas de valor de distintos sectores, procedentes de cinco países distintos: Ghana, Hungría, Indonesia, Kenya y Marruecos. Dichas historias ilustran cómo las evaluaciones cuantitativas sobre el potencial de exportación, los análisis acerca de las cadenas de valor, las evaluaciones comparativas de competidores y las valoraciones sistemáticas de la competitividad de las pymes se pueden utilizar para mejorar los encuentros de empresa a empresa, el rendimiento de las pymes o las estrategias de exportación nacionales.

Ghana: Empresas competitivas en un entorno empresarial particularmente difícil

Las empresas de Ghana son comparables con sus competidoras en cadenas de valor similares. Para reforzar la competitividad de las pymes, es necesario centrarse en las tasas de interés, en un suministro de electricidad fiable y en la adopción de estándares internacionales.

Ghana constituye una parte integral de la cadena de valor internacional del cacao. Con todo, su potencial de exportación en dicho sector todavía no se ha aprovechado al máximo. En términos de competitividad de las pymes, Ghana se encuentra por delante de sus socios regionales. Las empresas del país hacen un uso mucho mayor del correo electrónico y la web, de servicios de auditoría financiera y de licencias de tecnología que las empresas de Côte d'Ivoire, Nigeria y Senegal. Las compañías de Ghana también destacan en la adopción de certificados y normas nacionales. De entre todas las empresas encuestadas, el 90% indicó que cumplen al menos con un certificado o norma nacional oficial; la cifra se reduce casi a la mitad en cuanto al cumplimiento de normas y certificados reconocidos a nivel internacional. El poder contar con un suministro de electricidad fiable continúa siendo, sin embargo, un desafío para las empresas de Ghana. Algo similar ocurre con las altas tasas de interés, las cuales no animan a las empresas a buscar financiación en el sector bancario formal.

Los servicios: la clave para la industria electrónica en Indonesia

Indonesia participa en la compleja y extremadamente competitiva cadena de valor de los productos electrónicos. Si bien existe potencial para aumentar las exportaciones, varios países asiáticos se encuentran un paso adelante. Las empresas indonesias todavía pueden mejorar en términos de competitividad.

El problema reside en el desequilibrio que existe entre la relativa fortaleza del entorno nacional y las relativas deficiencias en la capacidad de las empresas. Con todo, esto no ha impedido que distintas compañías o sectores avancen a nivel individual. Por ejemplo,

Indonesia es un país activo en cadenas de valor extremadamente competitivas. El sector de los servicios está demostrando ser dinámico. Con el apoyo adecuado, esto podría darle a Indonesia la ventaja competitiva que necesita en su actividad dentro de las cadenas de valor.

Hungría se ha convertido en uno de los ejes de suministro principales para industrias de alto valor añadido.

Los índices de competitividad de las empresas de Kenya son superiores a la media de las empresas africanas. Los siguientes ámbitos podrían mejorarse: certificación de calidad e información de mercado.

los datos arrojados por una encuesta del ITC a empresas de servicios en propiedad de mujeres han demostrado que numerosas compañías utilizan teléfonos móviles, correo electrónico y sitios web de negocios para sus actividades empresariales del día a día. Asimismo, la gran mayoría de las empresas de servicios en propiedad de mujeres disponen de cuentas bancarias comerciales y conocimientos sólidos acerca de los procedimientos de solicitud de préstamos.

Hungría: un gran proveedor del sector de la automoción

Hungría se ha posicionado como un centro europeo importante en la industria de la automoción. Las inversiones nacionales en infraestructura, investigación y centros de desarrollo, así como su sistema educativo adaptado, han transformado al país en uno de los destinos principales para las inversiones extranjeras directas.

A nivel de empresa, el país destaca por su experiencia en labores de gestión y en cuanto a la certificación de calidad internacional. La gran capacidad para competir de la que disponen proviene parcialmente de la capacidad de las empresas para entregar productos y servicios a tiempo. De todas las empresas encuestadas, un 90% cuenta con un sitio web para su negocio y un 98% tiene una cuenta bancaria comercial, lo que contribuye a aumentar su capacidad para conectar y cambiar.

En su ecosistema empresarial, las compañías se benefician de los bajos costes relacionados con la aplicación de certificados de calidad internacionales; ello, a su vez, se ve facilitado por un acceso directo a información de alta calidad acerca de las normas existentes. Las empresas también indicaron poder acceder fácilmente a las instituciones financieras. No obstante, consideran que el coste de las asociaciones sectoriales es muy elevado y que el grado de intercambio de información dentro de los grupos es muy bajo.

Los servicios: también la clave para la horticultura en Kenya

La horticultura domina el sector agrícola de Kenya, pues da trabajo a una gran parte de la población activa. Sorprendentemente, representa el 80% de las pymes, con un índice relativamente alto (35%) de mano de obra femenina. Aun cuando se le considera un sector pequeño dentro de un mercado en crecimiento y competitivo al mismo tiempo, la horticultura en Kenya cuenta con un potencial de exportación todavía por explotar. Los índices de competitividad de las empresas de Kenya son superiores a la media de las empresas africanas. Además, obtienen una buena puntuación en cuanto a la certificación de calidad, en comparación con otras empresas de la Comunidad de África Oriental.

Sin embargo, se deberían obtener mejoras con respecto a la difusión de la certificación de la calidad y a la información de mercado. Dichas mejoras podrían llegar gracias al establecimiento de vínculos más fuertes entre el sector de la horticultura y el vibrante sector de los servicios, actualmente en auge. Los datos recogidos a través de una encuesta del ITC a empresas de servicios en propiedad de mujeres indican que casi todas las compañías encuestadas utilizan teléfonos móviles y correo electrónico para sus actividades comerciales, y que el 70% dispone de un sitio web para su empresa. Asimismo, las empresas encuestadas demostraron satisfacer las condiciones establecidas en materia de finanzas y capacidades: casi el 90% de las empresas tienen una cuenta bancaria comercial y más del 80% dispone de un plan de contratación.

Marruecos: un proveedor destacado para la industria aeronáutica y el sector de la automoción

Marruecos se ha consolidado como un país exportador del sector de la manufactura, sobre todo en el ámbito de la automoción y la aeronáutica. Su situación geográfica, así como sus vínculos culturales, lingüísticos e históricos con Europa, son solo algunos de los factores del éxito que está cosechando. El país necesita inversiones constantes para

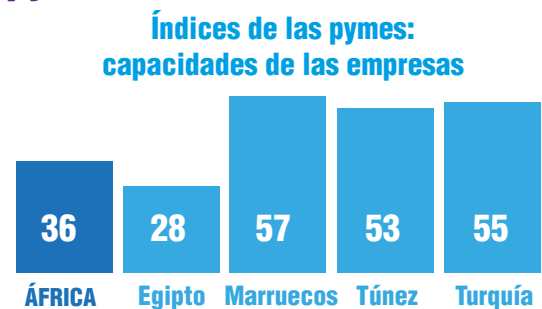
Las empresas de Marruecos funcionan bien en comparación con otras en sus respectivas regiones, pero están activas en sectores con cadenas de valor donde existe una fuerte competencia por parte de empresas no africanas.

mantener y expandir su posición, particularmente ante la competencia de países como Túnez y Turquía. A nivel de empresa, los índices de competitividad de Marruecos y Túnez son superiores a la media del resto de empresas africanas. Sin embargo, tanto las grandes empresas de Marruecos como las de Túnez tienen dificultades para seguir el ritmo marcado por sus competidores en Turquía, sobre todo en lo que se refiere al uso de licencias de tecnología extranjera.

Conseguir acceso a más información sobre patentes nacionales y extranjeras ayudaría a las empresas de Marruecos, independientemente de su volumen, a superar estos obstáculos relacionados con la innovación. Los datos de una encuesta realizada recientemente indican que menos de una de cada cinco empresas dispone de una patente extranjera. Mejorar las competencias de la mano de obra podría ayudar a hacer frente a esta deficiencia, y parece que las grandes empresas ya están realizando esfuerzos en esta dirección. Mientras que la mayoría de las grandes empresas encuestadas (93%) afirmó tener planes de contratación de personal, solo el 57% de las pequeñas empresas que participaron en la encuesta disponen de los mismos. Asimismo, existen posibilidades de reforzar los vínculos de las empresas con centros de investigación. Menos de un tercio de las pequeñas empresas encuestadas participan en redes de investigación, mientras que un 60% de las grandes empresas sí lo hacen.

Evaluaciones comparativas sencillas con datos específicos sobre las pymes

Los gobiernos y los inversores pueden utilizar los datos sobre la competitividad de las pymes para tomar decisiones fundamentadas.



Conseguir acceso a más información sobre patentes, así como vínculos más sólidos con redes de investigación, podría ser de ayuda.

Aunque no existe un modelo único para el éxito de las pymes, la región suele funcionar como trampolín; en estos casos, una integración profunda puede ser esencial.

Lograr una integración regional profunda que estimule la actividad de las cadenas de valor es bueno para las pymes.

La integración profunda: uno de los factores clave para el éxito de las pymes

Las pymes siguen muchos caminos diferentes para conseguir el éxito internacional. Las historias recogidas en este informe ilustran cómo cinco pequeñas pymes se convirtieron en líderes regionales y mundiales. Las historias de estas empresas también examinan el papel que desempeñaron la integración y las políticas regionales en su camino hacia el éxito.

Los ejemplos que se presentan en el informe sirven para ilustrar que no existe un único modelo a seguir para lograr el éxito. Y aunque cada historia es única, todas demuestran cómo una start-up de una economía en desarrollo puede transformarse en una empresa líder mundial. Algunas empresas realizaron inversiones en su propia región. Otras la utilizaron como trampolín para su expansión a nivel mundial.

Las políticas regionales de los gobiernos desempeñaron a menudo un papel clave. Los cinco ejemplos de empresas que se presentan van en consonancia con la aportación econométrica del presente informe: lograr una integración regional profunda que estimule la actividad de las cadenas de valor es bueno para las pymes.

Presentado en Perspectivas de competitividad de las pymes 2017

Perfiles de país

1. Argentina
2. Bangladesh
3. Barbados
4. Bhután
5. Brasil
6. Burkina Faso
7. Camboya
8. Chile
9. China
10. Colombia
11. Costa Rica
12. Côte d'Ivoire
13. Ecuador
14. Egipto
15. Ghana
16. Guinea
17. Hungría
18. India
19. Indonesia
20. Jamaica
21. Jordania
22. Kazajstán
23. Kenya
24. Líbano
25. Madagascar
26. Malawi
27. Malasia
28. Mauricio
29. México
30. Marruecos
31. Namibia
32. Nepal
33. Nigeria
34. Paraguay
35. Perú
36. Polonia
37. Federación de Rusia
38. Rwanda
39. Senegal
40. Eslovaquia
41. Sudáfrica
42. Sri Lanka
43. Tailandia
44. Trinidad y Tobago
45. Túnez
46. Turquía
47. Ucrania
48. República Unida de Tanzania
49. Uruguay
50. Viet Nam

Líderes de pensamiento



Susana Malcorra

Fomentar estrategias para garantizar que las microempresas y las pymes se beneficien más de las cadenas de valor



Tony O. Elumelu

Aprovechar el poder de las pymes africanas para el crecimiento económico



Ying McGuire

Perspectivas de los compradores en materia de sostenibilidad y diversidad en las cadenas de valor



Twahirwa Dieudonné

Perspectivas de las pymes sobre el suministro de las cadenas de valor



Mukhisa Kituyi

Las pequeñas empresas pueden impulsar el desarrollo si se conectan mejor con las cadenas de valor



Estudios de caso



Cooperación Sur-Sur: Una empresa de especias india cultiva nuevas variedades de chile en Rwanda



Desarrollar competencias para la gestión de la cadena de suministro



La *Chocothon Initiative* ayuda a los agricultores de cacao en Ghana



Impreso por los servicios de impresión digital del ITC.

Se puede descargar un ejemplar gratuito en PDF desde el sitio web del ITC en:
www.intracen.org/publications.

