

La región: Una puerta al comercio mundial



5 Líderes de pensamiento

3 Estudios de caso

50 Perfiles de país



Centro de
Comercio
Internacional

COMERCIO EN
BENEFICIO DE TODOS

© 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

El informe de este año se centra en el comercio regional, la forma de comercio más común para las pequeñas y medianas empresas (pymes). Los datos indican que los acuerdos de comercio regionales sólidos y profundos contribuyen a un crecimiento inclusivo. Dichos acuerdos atraen una mayor actividad en las cadenas de valor y reducen la brecha de competitividad entre las pequeñas y las grandes empresas. Cuando los acuerdos contemplan cuestiones de inversión, el impacto es todavía mayor.

El informe ofrece recomendaciones específicas para formuladores de políticas, empresas e instituciones de apoyo al comercio y la inversión. En él se combinan análisis de datos, estudios de caso, aportaciones académicas y opiniones de líderes de pensamiento.

Además, proporciona a los formuladores de políticas, inversores, exportadores e importadores información clave sobre cómo identificar nuevos asociados y nuevas oportunidades de mercado. El informe contiene 50 perfiles de país, en los que se incluyen evaluaciones detalladas sobre la competitividad de las pymes e información acerca del potencial de exportación de cada país tanto dentro como fuera de su región geográfica. Asimismo, ofrece historias reales en las que la integración en las cadenas de valor se llevó a cabo con éxito; concretamente, en cinco países diferentes: Ghana, Hungría, Indonesia, Kenya y Marruecos.

Título: Perspectivas de competitividad de las pymes 2017 – La región: una puerta al comercio mundial

Edición: Centro de Comercio Internacional (ITC)

Lugar y fecha de publicación: Ginebra, diciembre de 2017

Número de páginas: 260

Idioma: inglés y español

Referencia del ITC: P106.S/DMD/CEES/17-XII

Referencia bibliográfica: Centro de Comercio Internacional (2017). Perspectivas de competitividad de las pymes 2017 – La región: una puerta al comercio mundial. ITC, Ginebra.

Para saber más acerca del informe Perspectivas de Competitividad de las pymes del ITC, consulte la página web <http://www.intracen.org/SMEoutlook/>

Para más información acerca de la Encuesta sobre la competitividad de las pymes, visite la página web <http://www.intracen.org/SMECS>

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte del Centro de Comercio Internacional, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Quedan reservados todos los derechos. Queda prohibida la reproducción, el almacenamiento en un sistema de recuperación de información o la transmisión de cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, electrostático, mecánico, de grabación magnética, de fotocopia o por otros métodos, de esta publicación o de alguna de sus partes sin el permiso previo y por escrito del Centro de Comercio Internacional.

Imagen de la portada: © Shutterstock

© Centro de Comercio Internacional (ITC). www.intracen.org

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

Índice

Acrónimos.....	XII
Prefacio.....	XIII
Acerca de este informe.....	XV
Resumen ejecutivo.....	XVI
Agradecimientos.....	XXVI
PARTE I ESTRATEGIAS REGIONALES Y LAS PYMES.....	1
CAPÍTULO 1: El comercio de hoy pone el acento en las cadenas de valor regionales.....	2
La dominación de las cadenas de valor regionales.....	2
Grupos organizados en torno a centros regionales.....	3
Un acceso más fácil para las pymes.....	5
Las oportunidades de las cadenas de valor Sur-Sur.....	9
Funciones empresariales complejas: La clave para conseguir más valor.....	12
CAPÍTULO 2: Integración regional, cadenas de valor y pymes.....	15
Promover actividades sostenibles en las cadenas de valor.....	16
De una integración superficial a una integración profunda.....	19
Integrar a las pymes y las mujeres en los acuerdos comerciales.....	26
Integración profunda y cadenas de valor.....	34
La integración profunda: Algo bueno para las pymes.....	39
CAPÍTULO 3: Guía para las pymes sobre las cadenas de valor.....	43
Posicionamiento de las pymes en las cadenas de valor.....	43
Capacidades fundamentales de operación y gestión.....	45
Consideraciones para los exportadores de servicios.....	57
CAPÍTULO 4: Redes regionales para apoyar el comercio.....	62
El apoyo al comercio y la inversión en la actualidad.....	62
Las cadenas de valor conducen a la fusión de los organismos de promoción.....	66
Apoyo al comercio y la inversión regionales.....	68
Creación de alianzas y asociaciones.....	74
APARTADO ESPECIAL de la Agencia húngara para la promoción de las inversiones:.....	76
PART II. LOS CAMINOS REGIONALES QUE CONDUCEN AL ÉXITO.....	81
CAPÍTULO 5: La competitividad de las pymes en un contexto regional.....	82
Economías centrales frente a economías industriales.....	82
La brecha de conectividad entre las regiones.....	85
CAPÍTULO 6: Cosechar el éxito en las cadenas de valor internacionales.....	86
El cacao en Ghana: Aceptar el desafío de los competidores regionales.....	87
El rendimiento destacado de Hungría en las exportaciones automovilísticas.....	96
La electrónica en Indonesia: Un entorno prometedor y competitivo.....	102
La agricultura en Kenya: El competitivo sector de los servicios estimula las exportaciones.....	108
La industria aeroespacial en Marruecos: Acceder al mundo de las exportaciones de maquinaria avanzada.....	114

CAPÍTULO 7: De start-ups a empresas líderes	120
Wilderness Safaris: De campamento de safari a operador regional de ecoturismo	120
Grupo ARCOR: De productor de golosinas a Multilatina.....	121
KÜRT: De taller de reparaciones a empresa de recuperación de datos europea.....	123
Hikma Group: De productor local a gigante farmacéutico.....	124
Synthite Industrial Chemicals: De pequeña fábrica a líder mundial en especias.....	126
CAPÍTULO 8: Perfiles de país	128
Edición 2017: Novedades.....	128
Cómo leer e interpretar los perfiles de país.....	129
ÍNDICE DE PERFILES DE PAÍS	131
Argentina.....	132
Bangladesh.....	134
Barbados.....	136
Bhután.....	138
Brasil.....	140
Burkina Faso.....	142
Camboya.....	144
Chile.....	146
China.....	148
Colombia.....	150
Costa Rica.....	152
Côte d'Ivoire.....	154
Ecuador.....	156
Egipto.....	158
Eslovaquia.....	160
Federación de Rusia.....	162
Ghana.....	164
Guinea.....	166
Hungría.....	168
India.....	170
Indonesia.....	172
Jamaica.....	174
Jordania.....	176
Kazajistán.....	178
Kenya.....	180
Líbano.....	182
Madagascar.....	184
Malawi.....	186
Malasia.....	188
Mauricio.....	190
México.....	192
Marruecos.....	194
Namibia.....	196

Nepal.....	198
Nigeria.....	200
Paraguay.....	202
Perú.....	204
Polonia.....	206
República Unida de Tanzania.....	208
Rwanda.....	210
Senegal.....	212
Sri Lanka.....	214
Sudáfrica.....	216
Tailandia.....	218
Trinidad y Tobago.....	220
Túnez.....	222
Turquía.....	224
Ucrania.....	226
Uruguay.....	228
Viet Nam.....	230
ANEXO TÉCNICO.....	233
NOTAS Y REFERENCIAS.....	243

Líderes de pensamiento



6

Susana Malcorra

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



40

Tony O. Elumelu

Aprovechar el poder de las pymes africanas para el crecimiento económico



48

Ying McGuire

Sostenibilidad y diversidad en las cadenas de valor desde la perspectiva del comprador



58

Twahirwa Dieudonné

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



64

Mukhisa Kituyi

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



Estudios de caso



10

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



54

Desarrollar competencias para la gestión de la cadena de suministro



94

La iniciativa Chocothon ayuda a los agricultores de cacao en Ghana



Figuras

FIGURA 1	Cadenas de valor internacionales: ¿quién proporciona qué y a quién?.....	3
FIGURA 2	El análisis de redes muestra la naturaleza regional de las cadenas de valor.....	3
FIGURA 3	Las cadenas de valor internacionales suelen ser regionales, excepto en África.....	4
FIGURA 4	La integración regional y global en materia de servicios varía en función del país.....	5
FIGURA 5	Los mercados mundiales requieren el cumplimiento de más normas de calidad internacionales que los mercados regionales.....	8
FIGURE 6	La información sobre mercados regionales es de mayor calidad que la información acerca de mercados mundiales.....	8
FIGURA 7	La curva invertida de las cadenas de valor internacionales.....	13
FIGURA 8	Participación de las empresas de África Oriental en las cadenas de valor internacionales, por industria.....	14
FIGURA 9	Los acuerdos comerciales son cada vez más profundos.....	15
FIGURA 10	Alcance geográfico y profundidad de los distintos tipos de acuerdos.....	16
FIGURA 11	Vínculos entre las inversiones extranjeras directas y las cadenas de valor – China y Viet Nam.....	20
FIGURA 12	La estrecha relación entre las IED y las cadenas de valor.....	21
FIGURA 13	Evolución del marco de normas de inversión.....	21
FIGURE 14	Distribución regional de los acuerdos comerciales preferenciales Sur-Sur en materia de servicios.....	23
FIGURA 15	Evolución de los acuerdos comerciales con disposiciones sobre las pymes.....	26
FIGURA 16	Acuerdos comerciales preferenciales que abordan la igualdad de género.....	27
FIGURA 17	Rutas bajo el marco de la Iniciativa “Cinturón y Ruta de la Seda”.....	30
FIGURA 18	Integración de la cartera de proyectos de la Iniciativa para la Infraestructura Regional Suramericana, a pesar del lento crecimiento regional.....	33
FIGURA 19	Centros de desarrollo en el marco de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana.....	34
FIGURA 20	Acuerdos de comercio profundos: Número medio de esferas políticas cubiertas, por país.....	35
FIGURA 21a	Proporción de acuerdos que cubren esferas políticas OMC-plus.....	35
FIGURA 21b	Proporción de acuerdos que cubren esferas políticas OMC-extra.....	36
FIGURA 22	Disposiciones OMC-plus y OMC-extra, por grupos de países.....	37
FIGURA 23	Tipos de acuerdos comerciales preferenciales e integración profunda.....	37
FIGURA 24	Integración en las cadenas de valor como comprador/vendedor.....	38
FIGURA 25	Medir la integración en las cadenas de valor.....	38
FIGURA 26	La participación en las cadenas de valor internacionales aumenta la competitividad de las empresas.....	42
FIGURA 27	Cinco tipos de cadenas de valor según su estructura.....	44
FIGURA 28	Estructuras administrativas dependientes en países con un índice de desarrollo humano bajo.....	45
FIGURA 29	Poder de negociación de las pymes en las cadenas de valor internacionales.....	45
FIGURA 30	El proceso de negociación.....	47
FIGURA 31	Las etapas de una reunión de negociación.....	47
FIGURA 32	Línea de progresión de las relaciones contractuales.....	50
FIGURA 33	Recibir y seleccionar ofertas.....	52
FIGURA 34	Competencias clave para la excelencia en las exportaciones.....	52
FIGURA 35	Tipos de proveedores según la perspectiva del comprador.....	53
FIGURA 36	Proceso de gestión del rendimiento.....	56
FIGURA 37	Tipos de mejora en las cadenas de valor.....	60
FIGURA 38	La mayoría de países cuentan con la presencia de organizaciones de promoción del comercio y organizaciones de promoción de las inversiones.....	63
FIGURA 39	Fusiones entre organizaciones de promoción del comercio y organizaciones de promoción de las inversiones, por nivel de ingresos del país.....	66

FIGURA 40	Fusiones entre organizaciones de promoción del comercio y organizaciones de promoción de las inversiones, por el tamaño de la población del país.....	66
FIGURA 41	Composición de una selección de redes de organizaciones de promoción del comercio regionales.....	69
FIGURA 42	Recomendaciones para reforzar el intercambio de conocimiento entre las organizaciones de promoción del comercio y las redes regionales.....	74
FIGURA 43	Flujos comerciales asociados a las cadenas de valor internacionales.....	83
FIGURA 44	Diferencias de competitividad a nivel intrarregional.....	84
FIGURA 45	Índices de competitividad por región.....	84
FIGURA 46	Puntuaciones de las capacidades de competición, conexión y cambio por región.....	84
FIGURA 47	Capacidad de conexión por tamaño de empresa.....	84
FIGURA 48	Mercados con potencial de exportación – Ghana.....	87
FIGURA 49	Potencial de exportación por industria y región – Ghana.....	88
FIGURA 50	Esquema de la cadena de valor del sector del cacao – Ghana.....	89
FIGURA 51	Corredores de transporte – CEDEAO.....	90
FIGURA 52	Corredor Abiyán-Lagos.....	90
FIGURA 53	Integración regional – CEDEAO.....	90
FIGURA 54	Competitividad de las pymes a nivel de empresa – Ghana y CEDEAO.....	91
FIGURA 55	Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Ghana y CEDEAO.....	92
FIGURA 56	Encuesta sobre la competitividad de las pymes: panorama general – Ghana.....	93
FIGURA 57	Mercados con potencial de exportación – Hungría.....	96
FIGURA 58	Red Transeuropea de Transportes.....	97
FIGURA 59	Potencial de exportación por industria y región – Hungría.....	98
FIGURA 60	Proveedores de la industria automovilística – Hungría.....	98
FIGURA 61	Centros de I+D del sector automovilístico – Hungría.....	98
FIGURA 62	Competitividad de las pymes a nivel de empresa – Hungría y sus competidores regionales.....	99
FIGURA 63	Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Hungría y competidores regionales.....	100
FIGURA 64	Productividad laboral ajustada a los salarios en la industria automovilística – Hungría.....	101
FIGURA 65	Encuesta sobre la competitividad de las pymes: panorama general – Hungría.....	101
FIGURA 66	Mercados con potencial de exportación – Indonesia.....	102
FIGURA 67	Potencial de exportación por industria y región – Indonesia.....	103
FIGURA 68	Esquema de la cadena de valor del sector de la electrónica – Indonesia.....	104
FIGURA 69	Infraestructura física – ASEAN.....	104
FIGURA 70	Inversión en infraestructuras – ASEAN.....	105
FIGURA 71	Inversión en infraestructuras – Indonesia.....	105
FIGURA 72	Competitividad de las pymes a nivel de empresa – Indonesia y ASEAN-4.....	106
FIGURA 73	Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Indonesia y ASEAN-4.....	107
FIGURA 74	Encuesta sobre la competitividad de las pymes: panorama general – Indonesia.....	107
FIGURA 75	Mercados con potencial de exportación – Kenya.....	108
FIGURA 76	Potencial de exportación por industria y región – Kenya.....	109
FIGURA 77	Esquema de la cadena de valor del sector de las legumbres – Kenya.....	110
FIGURA 78	Infraestructura de transporte – Comunidad del África Oriental.....	111
FIGURA 79	Integración regional – Comunidad del África Oriental.....	111
FIGURA 80	Competitividad de las pymes a nivel de empresa – Kenya y la Comunidad del África Oriental.....	112
FIGURA 81	Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Kenya y la Comunidad del África Oriental.....	113

FIGURA 82	Encuesta sobre la competitividad de las pymes; panorama general – Kenya.....	113
FIGURA 83	Mercados con potencial de exportación – Marruecos.....	114
FIGURA 84	Potencial de exportación por industria y región – Marruecos.....	115
FIGURA 85	Esquema de la cadena de valor del sector aeroespacial – Marruecos.....	116
FIGURA 86	Infraestructura de carreteras – África del Norte.....	117
FIGURA 87	Infraestructura ferroviaria – Marruecos.....	117
FIGURA 88	Competitividad de las pymes a nivel de empresa – Marruecos, y Oriente Medio y África del Norte.....	118
FIGURA 89	Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Marruecos y Oriente Medio y África del Norte.....	119
FIGURA 90	Encuesta sobre la competitividad de las pymes: panorama general – Marruecos.....	119
FIGURA 91	Operaciones regionales, Wilderness Safaris.....	121
FIGURA 92	Oficinas comerciales de ARCOR a nivel mundial.....	122
FIGURA 93	Cadena de valor de ARCOR.....	123
FIGURA 94	Estrategia de expansión de KÜRT.....	124
FIGURA 95	Producción e I+D de Hikma en Oriente Medio y África del Norte, Europa y Estados Unidos.....	125
FIGURA 96	Operaciones mundiales de Synthite.....	126
FIGURA 97	Países incluidos en los perfiles de país.....	128
FIGURA 98	Ejemplo de perfil de país.....	129

Tablas

TABLA 1	Funciones empresariales en las cadenas de valor de la confección.....	12
TABLA 2	Instrumentos políticos para la innovación a nivel transfronterizo.....	18
TABLA 3	Impacto de la profundidad de los acuerdos comerciales y las disposiciones sobre inversión en el comercio de las cadenas de valor.....	39
TABLA 4	Diferentes tipos de IACI.....	62
TABLA 5	Organizaciones de promoción del comercio y las inversiones en todas las regiones.....	63
TABLA 6	Las organizaciones de promoción del comercio se adaptan a los cambios en la economía mundial.....	66
TABLA 7	Actividades de unas redes de promoción del comercio regionales.....	68
TABLA 8	Selección de asociaciones regionales de servicios en los países del COMESA.....	72
TABLA 9	Selección de asociaciones regionales de turismo.....	73
TABLA 10	Limitaciones en el sector de las legumbres en términos de competitividad – Kenya.....	110

Cuadros

CUADRO 1:	La próxima revolución tecnológica y las pymes.....	5
CUADRO 2:	Las políticas de visados y viajes desatan el potencial del turismo.....	24
CUADRO 3:	Proyectos estratégicos de desarrollo relacionados con el comercio.....	28
CUADRO 4:	Mujeres exportadoras: ¿comerciantes regionales o mundiales?.....	31
CUADRO 5:	Contratos modelo para las pymes.....	51
CUADRO 6:	Características del comercio de servicios.....	61

Acrónimos

ACP	Acuerdo comercial preferencial	OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ACR	Acuerdo de comercio regional	OMAN	Oriente Medio y África del Norte
AGCS	Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios	OMC	Organización Mundial del Comercio
ALC	Acuerdo de libre comercio	OPC	Organización de promoción del comercio
ASEAN	Asociación de Naciones del Asia Sudoriental	OPI	Organismo para la promoción de las inversiones
CAO	Comunidad del África Oriental	PIB	Producto interior bruto
CEDEAO	Comunidad Económica de los Estados de África Occidental	PMA	País menos adelantado
CVI	Cadena de valor internacional	pymes	Pequeñas y medianas empresas
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio	SITA	Apoyo al comercio y la inversión de la India en África
I+D	Investigación y Desarrollo	TDI	Tratado de doble imposición
IACI	Institución de apoyo al comercio y la inversión	TI	Tecnología de la información
IED	Inversiones extranjeras directas	TIB	Tratado de inversión bilateral
IPE	Indicador del potencial de exportación	TIC	Tecnologías de la información y la comunicación
ISO	Organización Internacional de Normalización	UE	Unión Europea
MERCOSUR	Mercado Común del Sur	UNCTAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
MNA	Medida no arancelaria		

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 sea más probable 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 mundiales 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 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; lobbying 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 son 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.

Lograr 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. Conseguir 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 avanzarán en materia de gobernanza y políticas de integración económica, tanto las cadenas de valor, como la competitividad de las pymes y sus trabajadores se verán 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 del 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 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 mundiales, 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 mundiales, cómo operar con éxito en el marco de las cadenas de valor internacionales, y cómo mejorar y crecer dentro de las mismas. Las capacidades de las pymes son la clave para el éxito.
- **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 examina 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 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 pueden ayudar durante la toma de decisiones en lo que respecta a la integración en las cadenas de valor. Para ello, se presentan historias reales en los 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, ¿Cual es el papel de la región?, se hace una distinción de las cadenas de valor en función de su cobertura geográfica.

Cadena de valor internacional (CVI): es el término general y hace referencia 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, **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.

Aumentar su actividad en las cadenas de valor ofrece a las pymes nuevas oportunidades para entrar en mercados internacionales.

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

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

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 de inversión bilaterales 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 mundiales.

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

Dar con empresas verdaderamente mundiales 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.

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

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

Profundizar en la integración de las cadenas de valor es crucial tanto para las actividades de las mismas en general como para las pymes en particular.

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.

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 funciones 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.

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.

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 ámbito político 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 un nuevo ámbito político, 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.

Desarrollar políticas más coherentes

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 transfronterizas. 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.

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

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

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

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.

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.

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 de inversión bilaterales individuales para regular la 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 "Cinturón y Ruta de la Seda", han renovado el interés por el papel que ocupa la infraestructura física en la integración regional.

Inclusión y sostenibilidad desde la perspectiva de las iniciativas de integración

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

La tributación representa otro ámbito político relevante para dar respuesta a las preocupaciones de la opinión pública acerca de los efectos de la globalización en la distribución.

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

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.

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.

Las regulaciones son cruciales 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.

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. 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.

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

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.

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

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

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

Las instituciones regionales pueden ser muy distintas.

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.

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

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.

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 siguientes cinco ámbitos de colaboración entre instituciones de apoyo al comercio y la inversión 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 (entre las que se incluyen estrategias sobre cadenas de valor conjuntas y estrategias para 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.

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.

Llevar a cabo una evaluación 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.

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.

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.

Los caminos regionales que conducen al éxito

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

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

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.

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 ejemplar.

- 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, Israel y Turquía. En el caso de Europa Oriental y Central, son Estonia, Eslovaquia y Eslovenia.
- 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.

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. 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 usar 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, un suministro de electricidad fiable y la adopción de normas 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 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.

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.

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, 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 se ha convertido uno de los ejes de suministro principales para las industrias de un alto valor añadido.

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

Los índices de competitividad de las empresas de Kenya son superiores a la media de las empresas africanas. Se deberían obtener mejoras en los siguientes ámbitos: certificación de la calidad e información de mercado.

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.

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 competitividad por parte de empresas no africanas.

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

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

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 mantener y expandir su posición, particularmente ante la competición 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.

Las pymes competitivas pueden convertirse en líderes regionales o mundiales en sus respectivos sectores de actividad.

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.

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.

Agradecimientos

El informe *Perspectivas de competitividad de las pymes 2017* es fruto del trabajo de un equipo liderado por Marion Jansen, bajo la supervisión general de Aicha Pouya. Olga Solleder se encargó de la coordinación del informe. Entre los miembros del equipo de la Sección Economista jefe y estrategias de exportación se encuentran Mauro Boffa, Madhubashini Fernando, Mario Filadoro, Loe Franssen y Sebastian Klotz. Se recibieron contribuciones de Hiba Batool, José Cobián Álvarez, Justine Lan, Alexandre Lauwers, Antonina Popova, Valentina Rollo, Jimena Ayelen Sotelo, Jasmeer Virdee y Quan Zhao. Rosa Alba Ruffo, bajo la supervisión de Zoritsa Urosevic, y compañeros de la Organización Mundial del Turismo (OMT) aportaron contenido relacionado con el turismo.

Deseamos expresar nuestro agradecimiento a todos los compañeros que contribuyeron al informe, especialmente a Anders Aeroe, Trineesh Biswas, Annegret Brauss, Hanna Bucher, Sandra Cabrera, Yvan Decreux, Vanessa Erogbogbo, Aman Goel, Martin Labbe, Julia Oyiolo, Susanna Pak, Ann Penistan, Xavier Pichot, Khemraj Ramful, Andrea Santoni, Julia Spies, Regina Taimasova, Matias Urrutigoity, Henar Bonet Vega, Govind Venuprasad y Matthew Wilson. Los compañeros de la División de programas de países proporcionaron información útil para los perfiles de país y el análisis regional. Basil Fahme, Anne Griffin y Shakira Lakdawalla ofrecieron apoyo administrativo. Distintos equipos del ITC proporcionaron asistencia con los datos y el análisis estadístico, además de aportar nuevas ideas: el equipo de Información de mercado y de comercio, el equipo de Facilitación del comercio y políticas empresariales, y el equipo de Instituciones de apoyo al comercio y la inversión.

Asimismo, el informe se fundamentó en varios documentos de apoyo preparados por Mauro Boffa, Loe Franssen, Marion Jansen y Olga Solleder. Ben Shepherd contribuyó también en algunas secciones del informe.

Queremos agradecer de manera especial a los líderes de pensamiento Twahirwa Dieudonné, Tony O. Elumelu, Mukhisa Kituyi, Susana Malcorra y Ying McGuire, que contribuyeron al informe con sus artículos. La Agencia húngara para la promoción de las inversiones contribuyó con un apartado especial sobre las oportunidades de comercio e inversión en Hungría.

Numerosas personas aportaron información y comentarios relevantes para el informe: Leila Baghdadi, Elitsa Banalieva, Çağatay Bircan, Rodolphe Desbordes, Anabel González, Ralph De Haas, Marcus Bartley John, Gang Li, Fiorina Mugione, Kristina Ifeoma Nwazota, Michele Ruta, Raymond Saner, Helena Schweiger, Stefan Sperlich, Susan Stone, Erik von Uexküll, Yaroslav Zhalilo, Lei Zhang y Wang Zhi. Al informe también se incorporó la información recibida a través de comentarios por parte de los participantes de la conferencia del Grupo de Estudio del Comercio Europeo (ETSG, por sus siglas en inglés), que tuvo lugar entre el 14 y el 16 de septiembre de 2017 en Florencia.

Natalie Domeisen y Evelyn Seltier dirigieron el equipo de producción y gestión editorial. La editora principal fue Julie Wolf, quien contó con el apoyo de Natalie Domeisen, mientras que la revisión y lectura de pruebas fueron llevadas a cabo por Evelyn Seltier. Kristina Golubic se encargó de la dirección artística y el diseño del informe, materializado por el equipo de Design Plus Studio. Kristina Golubic también realizó, junto con Laurena Arribat, las tareas de búsqueda y selección de imágenes. Los servicios de impresión digital fueron proporcionados por Serge Adeagbo y Franco Iacovino.

PARTE I

Estrategias regionales y las pymes





© shutterstock.com

CAPÍTULO 1

El comercio de hoy pone el acento en las cadenas de valor regionales

En la actualidad, el comercio internacional está dominado por las cadenas de valor internacionales (CVI), donde las etapas del proceso de producción tienen lugar en países diferentes. Un 75% del comercio mundial está formado por insumos, bienes de capital y servicios intermedios.¹

Existen múltiples ejemplos de cadenas de valor globales (CVG), presentes en todas las regiones; sin embargo, la mayoría de las cadenas operan en el marco de una región geográfica o en torno a un centro regional. Es posible que esta tendencia se mantenga debido al aumento de las presiones de carácter proteccionista, ya que centrarse en las estructuras de base regional puede ser una buena estrategia para las empresas líderes.²

Por lo general, para sus primeras operaciones internacionales, las pymes comienzan con países vecinos. De esta manera, les resulta más fácil exportar como proveedores para una cadena de valor que como productores de un bien final. Por ello, el grado en el que operan las cadenas de valor dentro de la región de las pymes es importante para las mismas; de ahí que reforzar las operaciones de la cadena de valor regional pueda ser de su interés.

Con todo, los beneficios que pueden obtener las pymes y sus regiones de origen gracias a su conexión con cadenas de valor internacionales depende, en gran medida, de la posición que adopten dentro de la cadena, así como de la naturaleza de los insumos que aportan.

Este capítulo aporta nuevas ideas acerca de cómo dichas cadenas operan en países en desarrollo y en economías de mercado emergentes. Para el análisis, se tuvieron en cuenta dos aspectos principales: los países en los que opera la cadena de valor y la complejidad de las funciones empresariales llevadas a cabo por distintos proveedores. Este capítulo, por tanto, asienta las bases para poder abordar, más adelante, cómo las pymes pueden sacar el máximo provecho de la integración regional.

La dominación de las cadenas de valor regionales

La historia moderna de la globalización se puede dividir en dos etapas. La primera comenzó con la aparición de los barcos de vapor y las redes ferroviarias a principios del siglo XIX. Las mejoras experimentadas en materia de transporte permitieron que los

bienes se pudieran producir en un lugar y ser consumidos en otro. La segunda etapa de la globalización empezó hace aproximadamente 40 años, cuando los avances tecnológicos dieron lugar a una disminución considerable en los costes de transporte y comunicación. Ello permitió que las etapas de producción individuales pudieran llevarse a cabo en sitios geográficos diferentes, lo que a su vez facilitó el comercio de bienes y funciones empresariales intermedias (conocido también como "comercio de operaciones" o "comercio basado en actividades") en lugar del comercio de bienes finales.³ El crecimiento de las cadenas de valor internacionales ha supuesto que ahora la mayoría del comercio de bienes se base en productos intermedios.⁴

Para las empresas y los países, contar con una producción fragmentada desde un punto de vista geográfico ofrece oportunidades significativas en cuanto a su internacionalización. La más importante, si cabe, es la posibilidad que tienen las empresas de centrarse en una parte de la cadena de valor, en vez de producir un bien desde el principio hasta el final. Esto es particularmente útil para las empresas más pequeñas o menos productivas, ya que pueden aprovechar su vínculo con los mercados internacionales para aprender con la práctica, sin necesidad de asumir todas las funciones empresariales de la cadena de valor. Asimismo, ayuda a reducir los costes de internacionalización, como los asociados al cumplimiento de normas o a la búsqueda de mercados rentables y asociados fiables.⁵

Las CVI sirven de trampolín para llegar a formas de internacionalización más avanzadas, como las exportaciones directas o las inversiones extranjeras directas (IED). Además, ahora más que nunca, las empresas se pueden especializar y sacar el máximo partido de sus puntos fuertes. Las pymes pueden unirse a las cadenas de valor internacionales en distintos momentos y ofrecer una gran variedad de insumos. Las funciones empresariales más complejas, como la investigación y el desarrollo o el marketing, suelen ofrecer mejores oportunidades para conseguir valor añadido que otras funciones menos complejas, como el ensamblaje. Las pymes pueden ofrecer insumos intermedios o llevar a cabo una función empresarial específica en las cadenas de valor internacionales activas en su región o en las cadenas activas en múltiples regiones o a nivel global. Asimismo, también pueden formar parte de varias cadenas de valor a la vez. En la Figura 1 se ilustran distintos escenarios posibles.

FIGURA 1 Cadenas de valor internacionales: ¿quién proporciona qué y a quién?



Nota: Los rombos representan las funciones empresariales llevadas a cabo por empresas dentro de distintos tipos de cadenas de valor internacionales. Cualquier función empresarial (por ejemplo, ensamble o I+D) puede darse en una cadena de valor regional o global. La diversificación geográfica de la cadena depende de dónde se añade el resto del valor de la misma: dentro o fuera de la región de origen.

Fuente: ITC.

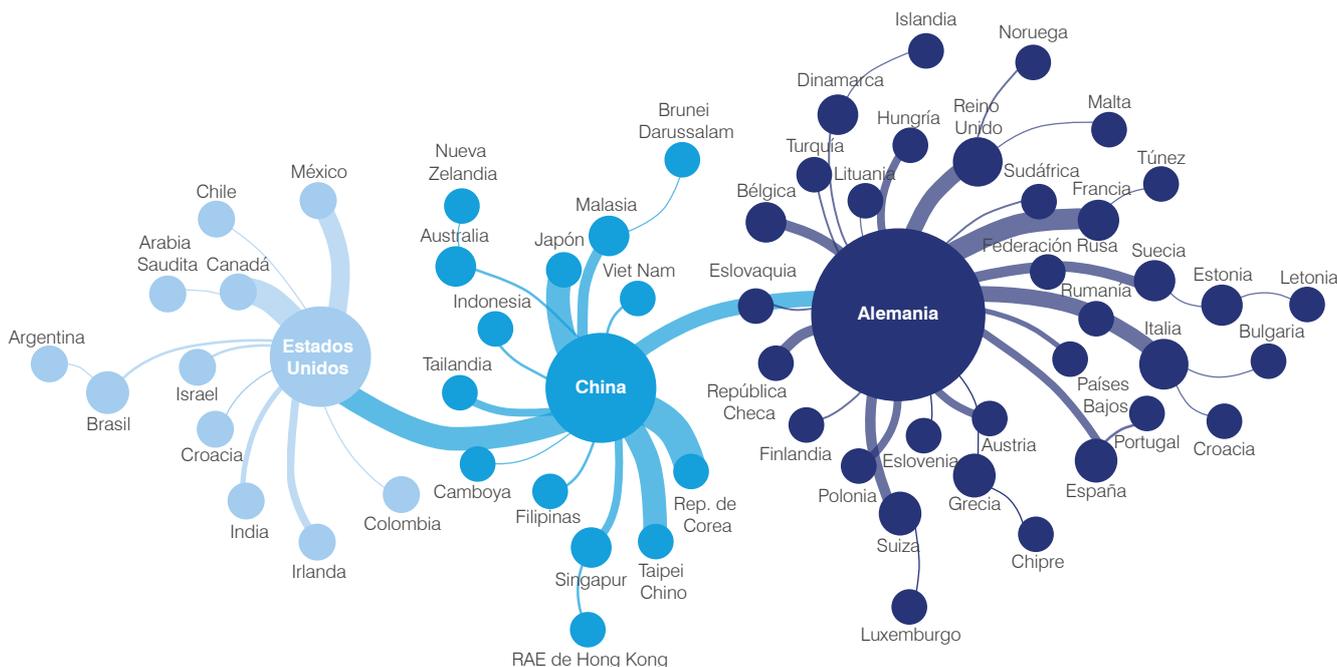
Grupos organizados en torno a centros regionales

A pesar de que, por lo general, se piensa que las cadenas de valor operan a nivel global, muchas cadenas de valor internacionales lo hacen en torno a un centro regional. Este es el caso de China y Europa, las llamadas "Fábrica Asia" y "Fábrica Europa".

Tal y como se muestra en la Figura 2, las cadenas de valor internacionales son mayoritariamente regionales, y se miden teniendo en cuenta la proporción del comercio de partes y componentes que se da en el marco de comercio bilateral. Según los datos ilustrados en la Figura 2, el comercio mundial de partes y componentes se organiza principalmente en torno a tres centros: Alemania, China y los Estados Unidos. Las conexiones en estos centros suelen ser más sólidas dentro de cada región, lo que ha dado lugar a la noción de cadenas de valor regionales.

Existen numerosas razones que explican esta dominación regional. El motivo principal es que los costes adicionales asociados al hecho de emprender negocios en el extranjero, como por ejemplo los relacionados con el cumplimiento de normas, los estudios de mercado, el transporte y la producción, suelen ser menos elevados cuando las empresas se expanden dentro de su propia región que cuando deciden irse mucho más lejos. Determinados factores culturales y políticos también entran dentro de la ecuación. Los países cercanos desde un punto de vista geográfico cuentan a menudo con políticas, instituciones lenguas e historia similares, lo que

FIGURA 2 El análisis de redes muestra la naturaleza regional de las cadenas de valor



Nota: Las líneas entre países representan la proporción del comercio bilateral de partes y componentes. El grosor de las líneas determina el volumen de dicha proporción.

Fuente: Santoni, Gianluca, y Daria Taglioni (2015).

reduce los costes fijos de internacionalización.⁶ Además, los acuerdos de comercio regionales pueden disminuir los costes de internacionalización a nivel regional. Conviene destacar también que los costes asociados a la movilidad de personal son más bajos dentro de una misma región geográfica.⁷

Otro factor relevante en la naturaleza regional de las CVI es que las empresas líderes suelen preferir proveedores que están cerca.⁸ Este factor cobra mayor importancia en industrias donde el valor de los componentes y los bienes finales es bajo con relación al volumen, como en el caso del sector de la automoción. De ahí que sea habitual que estas industrias cuenten con cadenas de valor regionales, mientras otras en las que el valor es más alto por volumen, como la industria electrónica, optan por diversificarse a nivel mundial.⁹ Además, las empresas líderes activas en industrias donde es necesario personalizar los productos para mercados nacionales o regionales, como el sector de los servicios, quieren que sus proveedores estén cerca para que el desarrollo de los productos sea más flexible.

Con todo, algunas cadenas de valor operan a nivel mundial; por ejemplo la producción del iPhone de Apple. Algunos expertos indican que los avances tecnológicos han reducido los costes de fragmentación y transporte hasta tal punto que ahora las empresas líderes se permiten dividir sus procesos de producción a nivel global.¹⁰

África es la excepción

Si bien las cadenas de valor internacionales suelen ser regionales en Europa, Asia y América del Norte (Figura 2), la situación en África es distinta. La investigación llevada a cabo demuestra que África participa sobre todo en cadenas de valor globales. La mayoría del valor añadido nacional se exporta fuera de África, tal y como se ilustra en la Figura 3.¹¹

Los modelos son distintos en el sector de los servicios

Analizar los modelos de integración regional y global es más difícil en el caso de los servicios que en el de los bienes, especialmente en los países en desarrollo. Muchos de estos países no conservan datos sobre el comercio bilateral de servicios, lo que dificulta la tarea de extraer conclusiones sólidas acerca de los modelos de comercio regional seguidos. A lo que sí tenemos acceso es a información parcial.

En África, por ejemplo, los estudios muestran que el abastecimiento transfronterizo es relativamente limitado, ya que las empresas prefieren tener acceso a servicios internos.¹² Uno de los motivos puede ser que se trata de empresas de pequeña escala; otra razón posible es el coste asociado a conseguir información sobre proveedores extranjeros y asociarse con ellos.

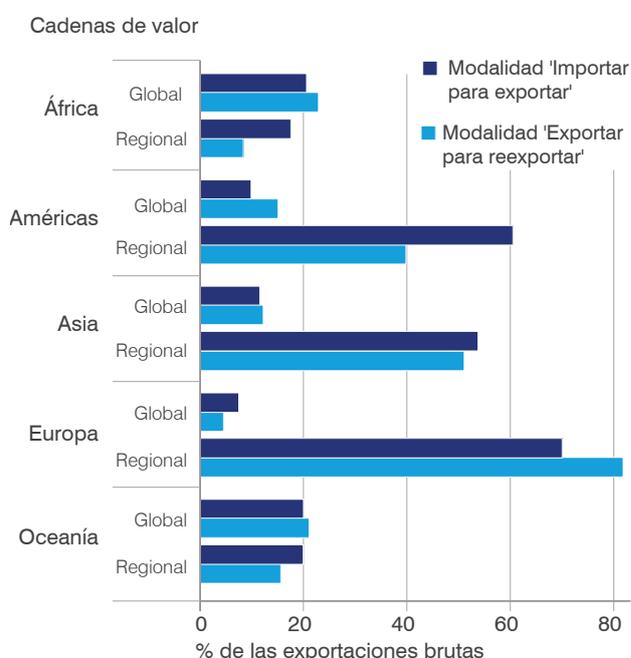
El abastecimiento regional no es más prevalente en África que el global, excepto en el caso de los países de la Unión Aduanera del África Meridional (UAAM). La situación de la UAAM refleja probablemente el papel que desempeña la economía de Sudáfrica. Como se trata del mercado más grande y más

desarrollado con diferencia, muchas empresas de los países vecinos cuentan con vínculos importantes en materia de comercio e inversión con Sudáfrica.¹³

Otra de las fuentes de información sobre los servicios en las cadenas de valor es la base de datos de comercio de valor añadido de la OCDE/OMC. Si se utiliza esta base de datos para identificar el origen del valor añadido en las exportaciones brutas, se puede examinar la contribución de los servicios a las exportaciones de bienes manufacturados (como se muestra en la Figura 4 en el caso de algunos mercados emergentes).

Las estrategias de abastecimiento varían considerablemente. Los fabricantes de Brasil suelen contratar servicios de proveedores mundiales en lugar de regionales. En China e Indonesia, sin embargo, el papel que desempeñan los proveedores regionales es mucho más significativo. Una característica que comparten estos tres mercados es el papel crucial de los proveedores de servicios nacionales. Ello pone de manifiesto la importancia de los costes del comercio internacional a la hora de determinar el comercio de servicios. Al mismo tiempo, deja entrever que la forma en la que el comercio de servicios se ve reflejado en las estadísticas es imperfecta. Por ejemplo, los servicios que se exportan en el marco del AGCS Modo 3 (presencia comercial), son considerados como valor añadido de origen nacional.

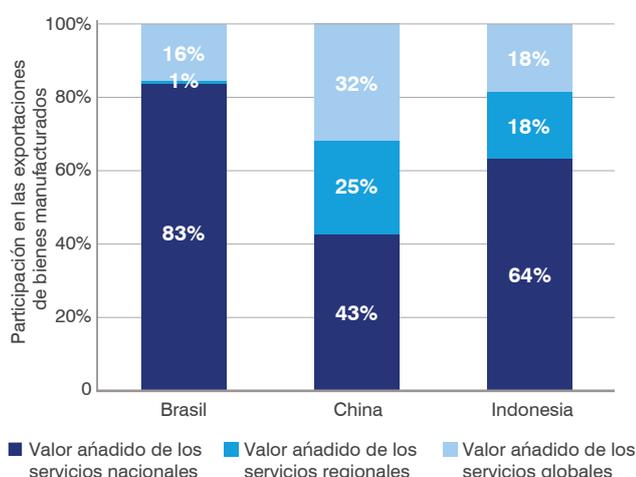
FIGURA 3 Las cadenas de valor internacionales suelen ser regionales, excepto en África



Nota: La modalidad comercial "Importar para exportar", también conocida como especialización vertical (EV), puede considerarse como una medida adoptada por compradores para favorecer la integración en las cadenas de valor, ya que mide cuánto valor añadido extranjero se exporta. La modalidad "Exportar para reexportar", por su parte, mide el valor añadido nacional que se exporta para continuar su procesamiento antes de ser reexportado, y se conoce como EV1. Desde el punto de vista del vendedor, puede servir para estimar el nivel de integración en la cadena de valor. Los datos son relativos al año 2013.

Fuente: Boffa, Jansen y Solleder (2017a).

FIGURA 4 La integración regional y global en materia de servicios varía en función del país



Nota: Contribución de los servicios a las exportaciones de bienes manufacturados, en función del origen (datos del 2011).

Fuente: Estimaciones del ITC, fundamentadas en la base de datos de comercio de valor añadido de la OCDE/OMC.

Un acceso más fácil para las pymes

La naturaleza regional de los negocios internacionales está contemplada en publicaciones y artículos académicos.¹⁴ La principal razón por la cual las empresas apuestan por su región cuando buscan ser internacionales es que la integración regional supone un menor coste que la integración global. Más concretamente:

- Las cadenas de valor regionales suelen ser más accesibles y pedir certificaciones menos rigurosas.
- Las cadenas de valor regionales que facilitan la participación de un mayor número de proveedores no suelen estar consolidadas todavía.
- Los acuerdos de comercio regionales ayudan a reducir los costes comerciales.¹⁵
- Se puede usar la región como una plataforma de aprendizaje sobre internacionalización.

Los proveedores de las cadenas de valor de ropa en África Subsahariana son un ejemplo de la relación que existe entre la certificación y la consolidación en las cadenas de valor.¹⁶ Los proveedores de la región tienen acceso a dos cadenas de valor principales: una global, cuyo motor es la demanda final de los Estados Unidos, con IED por parte de productores

CUADRO 1: La próxima revolución tecnológica y las pymes

En este informe se hacen muchas referencias al impacto que han tenido los avances tecnológicos logrados hasta hoy en los negocios internacionales. Estos cambios ofrecen numerosas oportunidades a las empresas para internacionalizarse.

Por ejemplo:

- Pueden organizar las cadenas de valor en torno a funciones empresariales individuales que pueden estar separadas desde un punto de vista geográfico (el tema principal de este capítulo).
- Pueden sacar provecho de las plataformas de comercio digitales.

Estas plataformas permiten a cualquier empresa, independientemente de su tamaño, internacionalizarse antes; además, les pueden ayudar a hacer frente a obstáculos al comercio relacionados con cuestiones de género (Cuadro 4: Mujeres exportadoras: ¿comerciantes regionales o mundiales?).

Todos estos avances han contribuido a la "retirada de la empresa global" para dar paso a empresas con estructuras basadas en el concepto de región. Asimismo, cada vez son más las pequeñas empresas que hacen uso del comercio electrónico para vender a escala mundial y, de esta manera, competir directamente con las grandes multinacionales.

Si bien los efectos de la automatización y la digitalización todavía se notan, ya se está empezando a sentir el impacto de la nueva ola de avances técnicos. Lo que muchos llaman ya la cuarta revolución industrial (tras el motor de vapor, la revolución de las TIC, y la automatización de la producción y la digitalización del comercio) afectará a sistemas enteros de producción, gestión y administración.

Muy pronto, robots inteligentes podrán llevar a cabo no solo labores de fabricación rutinarias, sino también funciones empresariales más complejas. Además, las impresoras 3D tienen el potencial de compactar totalmente las cadenas de suministro, pues la fase producción podría ocurrir en el propio lugar de consumo.

Aun cuando está claro que esta cuarta revolución industrial traerá consigo amplias repercusiones a nivel económico, todavía se desconoce cuáles serán las consecuencias concretas de la misma para los distintos países y sectores.

Fuente: James Manyika et al., (2016), y Economist (2017).



Susana Malcorra

Asesora ministerial y antigua Ministra de Asuntos Exteriores de Argentina

La internacionalización de las microempresas y las pymes da lugar a beneficios más allá del nivel económico, ya que ofrece la posibilidad de generar mayores ingresos gracias a la ampliación de los mercados. Esto último, a su vez, fomenta la inversión en materia de tecnología e innovación.

La participación de los países en desarrollo en las cadenas de valor globales suele ser baja, especialmente en América Latina.

LÍDER DE PENSAMIENTO

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

Las microempresas, y las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel crucial para lograr un crecimiento económico que sea socialmente inclusivo, ya que constituyen una fuente de empleo e ingresos fundamental. De ahí que sean el centro de atención en todas las estrategias destinadas a cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Argentina ha querido potenciar las microempresas y las pymes a todos los niveles. Ha defendido sus actividades en las Naciones Unidas, lo que contribuyó a la creación del Día internacionales de las microempresas y las pymes, que se celebra el 27 de junio. Asimismo, ha promovido diversas iniciativas en el MERCOSUR, a fin de aumentar la internacionalización tanto de las microempresas como de las pymes, y ha aprobado una nueva ley nacional que ha mejorado el marco normativo para este tipo de empresas.

Las cadenas de valor pueden impulsar la productividad

Desde un punto de vista práctico y analítico, debería tenerse en cuenta la contribución realizada por las microempresas y las pymes en pro de la integración de un país en cadenas de valor regionales y globales. Si bien la internacionalización siempre se ha considerado como una estrategia de expansión para las pymes, el desarrollo de las cadenas de valor internacionales ha creado un nuevo campo de acción para estas empresas. Su participación en las redes de producción internacionales puede impulsar su productividad, sobre todo gracias a la transferencia de conocimientos, la expansión y la explotación de economías de escala y el refuerzo de los niveles de crecimiento y empleo.

La internacionalización de las microempresas y las pymes da lugar a beneficios más allá del nivel económico, ya que ofrece la posibilidad de generar mayores ingresos gracias a la ampliación de los mercados. Esto último, a su vez, fomenta la inversión en materia de tecnología e innovación. Las interconexiones entre compañías de distintos tamaños también contribuyen a garantizar la transferencia de conocimientos tecnológicos, lo que potencia una innovación productiva.

La participación de los países en desarrollo en las cadenas de valor globales suele ser baja, especialmente en América Latina. Esto ocurre, sobre todo, en el caso de las microempresas y las pymes de dichos países, a pesar de que los índices de participación en este tipo de cadenas han aumentado considerablemente en los últimos 20 años. Estas empresas participan principalmente en el sector agrícola, y en actividades de manufactura y servicios de bajo valor añadido que requieren mucha mano de obra. Por lo general, las microempresas y las pymes que participan en las cadenas de valor internacionales contribuyen indirectamente a las exportaciones como proveedores nacionales para los exportadores. Su participación en exportaciones directas es limitada, especialmente en el sector de bienes, excepto en el caso de las microempresas y las pymes con presencia en internet, que registran índices de exportación muy altos.

En Argentina, el 30,5% de las exportaciones están asociadas a cadenas de valor globales. Esto se debe principalmente a su vinculación con actividades derivadas, pues otros países utilizan los recursos agrícolas y mineros de Argentina como productos intermedios en sus exportaciones. Aunque las microempresas y las pymes representan el 99% de todas las empresas y el 64% de la tasa total de empleo, solo un 20% de las microempresas y las pymes industriales participan en el comercio internacional.

Asimismo, si bien las microempresas y las pymes constituyen el 88% de todos los exportadores, en el caso de las exportaciones de Argentina, solo representan un 9%. Aun cuando existen datos que indican que las pymes industriales están fuertemente integradas en las cadenas de valor locales, únicamente un 6% tiene su proveedor principal en el extranjero y solo un 2% tiene a su cliente más importante fuera del país. De ahí que aumentar la internacionalización de las microempresas y las pymes sea uno de los objetivos fundamentales de nuestro país.

Las microempresas y las pymes deben afrontar obstáculos

El acceso de las microempresas y las pymes a las cadenas de valor globales depende, por un lado, de microfactores, como la productividad, el cumplimiento de las normas y la falta de competencias y tecnología; y por otro, de factores a nivel nacional, como la infraestructura, la conectividad, el entorno empresarial y los impuestos. La logística y el acceso tanto a financiación como conocimiento suelen constituir un obstáculo para las microempresas y las pymes. Desarrollar estrategias para pasar de etapas de integración con un nivel de producción bajo donde no se necesita demasiada cualificación a segmentos que requieren un mayor conocimiento y favorecen una mayor integración en las cadenas de producción internas es todo un reto.

Existen iniciativas importantes a escala regional, como los proyectos del MERCOSUR, los cuales buscan reforzar la competitividad y mejorar la capacidad de exportación de las microempresas y las pymes en las cadenas de producción regionales, como las de las piezas de automóvil, el software, y el gas y el petróleo. Estas iniciativas facilitan el acceso a oportunidades de negocio a través de formación tecnológica y la incorporación de instrumentos de marketing profesionales. Además, en el Diálogo sobre la Alianza del MERCOSUR y el Pacífico, se han incluido las microempresas y las pymes en la lista de cuestiones sobre las que se debe trabajar de forma conjunta, además de otras consideraciones sobre las cadenas de valor regionales y la acumulación regional.

A pesar de los numerosos retos a los que se deben enfrentar las microempresas y las pymes, existen oportunidades para crear un sector competitivo y dinámico. Las microempresas y las pymes que consiguen unirse a las cadenas de valor globales con éxito suelen ser más productivas e innovadoras que las que no lo logran. Si se les brinda la oportunidad de entrar en nuevos mercados, es más probable que las pequeñas empresas respondan de forma más rápida y eficaz que las grandes empresas y desempeñen, así, un papel crucial en el desarrollo de nuevas exportaciones.

Se necesitan esfuerzos para eliminar obstáculos

Intensificar los esfuerzos para eliminar los obstáculos con los que se encuentran las microempresas y las pymes a la hora de internacionalizarse es fundamental; en particular, obstáculos como la falta de acceso a créditos y otras herramientas de financiación, a contactos internacionales y a conocimiento en materia de gestión. Se necesitan, asimismo, estrategias para mejorar la formación de los recursos humanos, y el acceso a tecnología y a conocimiento. Hacer hincapié en la calidad, las normas y la certificación, así como en la asistencia técnica, también puede ser importante para conseguir mejoras.

En este sentido, la nueva Ley PyME argentina ofrece a las empresas más pequeñas un marco reglamentario simplificado que incluye incentivos para la inversión, ayuda para una recuperación productiva, el fomento de la productividad y un mejor acceso a financiación.

En particular, el comercio electrónico alberga un potencial enorme para las microempresas y las pymes, y puede ayudar a garantizar que los países en desarrollo obtengan más beneficios a raíz del comercio, el crecimiento económico y el desarrollo. Estos beneficios, a su vez, dependen de la existencia de un entorno favorable, transparente y predecible. El papel que tiene la Organización Mundial del Comercio (OMC) a la hora de indicar por qué parámetros se rige el comercio electrónico es esencial. La Conferencia Ministerial de la OMC que se celebrará en Buenos Aires en diciembre de 2017 constituye una gran oportunidad para abordar cuestiones relacionadas con las microempresas, las pymes y el comercio electrónico, a fin de que se conviertan en un nuevo tema sobre el que trabajar más en el futuro.

Si se les brinda la oportunidad de entrar en nuevos mercados, es más probable que las pequeñas empresas respondan de forma más rápida y eficaz que las grandes empresas y desempeñen, así, un papel crucial en el desarrollo de nuevas exportaciones.

transnacionales en el Taipei Chino; y una regional impulsada por la demanda final y las IED de Sudáfrica. Una de las observaciones clave es que las pymes tienen más facilidad para entrar en las cadenas de valor regionales que en las globales porque, a menudo, las regionales solicitan certificaciones menos rigurosas y además no están tan consolidadas.

Certificación

Datos del ITC acerca de empresas en Etiopía, Kenya, la República Unida de Tanzania y Uganda indican que la certificación y las normas dentro de la cadena son factores importantes. La Figura 5 ilustra cómo las empresas con mayor diversificación geográfica tienen más conocimiento y sensibilización con respecto a las normas de calidad internacionales, y además registran un mayor nivel de cumplimiento.

Esto supone que las empresas que quieren conectarse con cadenas de valor diversificadas a nivel internacional tienen que mejorar sus conocimientos sobre las normas de calidad internacionales, así como el nivel de cumplimiento de las mismas.

Las normas también afectan de manera indirecta a las cadenas de valor, ya que ofrecen a las empresas líderes un incentivo para consolidar su poder en la cadena de valor y así garantizar que las normas se cumplen.

Una competencia menos intensa

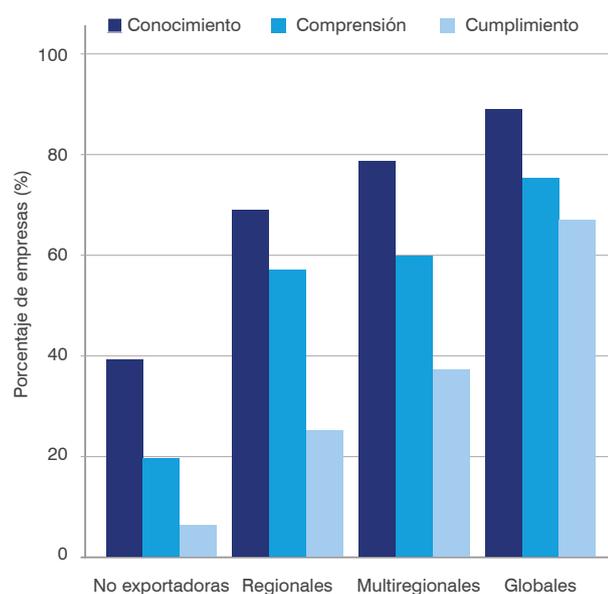
Algunos compradores internacionales aplican sus propias normas privadas con el fin de aumentar el poder que ejercen sobre la cadena de valor. Cuando lo hacen, suelen depender de un grupo todavía más pequeño de proveedores, que deben

demostrar una sólida capacidad para suministrar productos de alta calidad de manera sistemática, a tiempo, siguiendo especificaciones de procesos y productos ya establecidas, y a un coste competitivo.¹⁷

La competencia es menos intensa en estos casos. Para mantener su posición en la cadena, los proveedores tienen que ser capaces de cumplir de forma consistente los requisitos establecidos por las empresas líderes. Ello dificulta la entrada a dichas cadenas de valor. Como las empresas líderes regionales no suelen imponer normas privadas, se considera que las cadenas regionales son de más fácil acceso que las globales.¹⁸

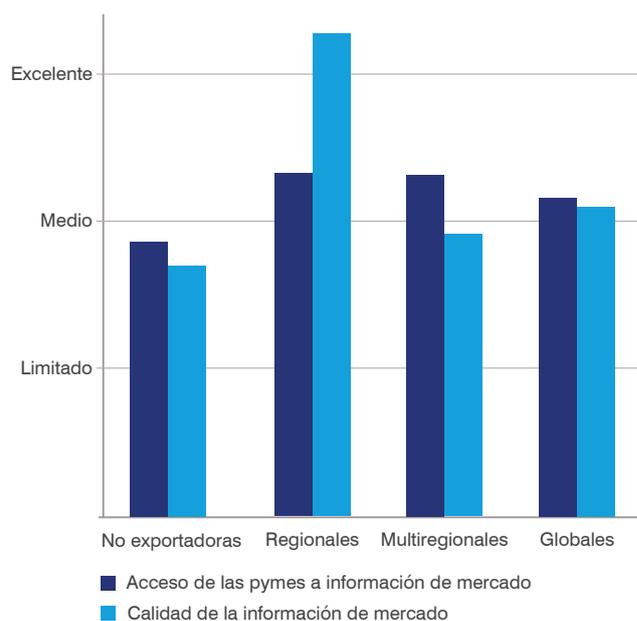
Por lo general, las cadenas de valor dirigidas por compradores están menos consolidadas que las encabezadas por productores. Estas últimas, que suelen predominar en el caso de productos minoristas o de consumo, incluyen grandes empresas internacionales que subcontratan las actividades de producción. Las empresas líderes se centran en funciones de alto valor añadido, como el diseño y el marketing. Dado que las CVI dominadas por compradores no dependen tanto de proveedores individuales, les resulta más fácil reducir el número de proveedores para ahorrar costes que en el caso de las CVI cuyo pilar son los productores. Por ello, es más difícil para los proveedores locales (incluidas las pymes) conectar con las primeras que con las segundas. Sin embargo, las cadenas de valor lideradas por productores se encuentran normalmente en industrias manufactureras de alta tecnología, como el sector electrónico, el automovilístico o el de la aeronáutica. Por lo general, las empresas líderes cuentan con sus propios proveedores, ya sea por medio de contratos a largo plazo o a través de IED.

FIGURA 5 Los mercados mundiales requieren el cumplimiento de más normas de calidad internacionales que los mercados regionales



Nota: Datos basados en las respuestas de 515 empresas, situadas en Kenya (96), Uganda (131), Etiopía (183) y la República Unida de Tanzania (105) en 2015.
Fuente: Estimaciones del ITC basadas en las encuestas a empresas llevadas a cabo en el marco del SITA.

FIGURA 6 La información sobre mercados regionales es de mayor calidad que la información acerca de mercados mundiales



Nota: Datos basados en las respuestas de 515 empresas, situadas en Kenya (96), Uganda (131), Etiopía (183) y la República Unida de Tanzania (105) en 2015.
Fuente: Estimaciones del ITC basadas en las encuestas a empresas llevadas a cabo en el marco del SITA.

Un comercio más abierto

Los acuerdos de comercio regionales (ACR) facilitan la expansión de las cadenas de valor internacionales dentro de la región que es objeto del acuerdo.¹⁹ Los ACR pueden ser especialmente útiles para reducir todo tipo de problemas relacionados con las normas de origen. Por ejemplo, el sistema paneuromediterráneo de acumulación del origen busca substituir una red de aproximadamente 60 acuerdos bilaterales sobre normas de origen por un documento único.²⁰ De esta manera, se amplía el área disponible para el abastecimiento de componentes sin tener que considerar los requisitos de la Unión Europea sobre contenidos locales.

Una plataforma de aprendizaje

La región también puede servir, por último, como una plataforma de aprendizaje sobre internacionalización y actuar como una extensión del mercado nacional. Las empresas de los países en desarrollo que no tienen la capacidad de integrarse en las cadenas de valor globales pueden primero dedicar sus esfuerzos a unirse a las cadenas de valor regionales.²¹ Pueden mejorar sus procesos gracias a la cooperación regional y conseguir un mayor potencial para lograr una productividad y unos estándares de calidad aceptables a nivel internacional que les permitan participar más tarde en cadenas de valor globales.²²

Los trabajos de investigación llevados a cabo por las Naciones Unidas en África reconocen que se trata de un paso importante. El *Informe económico sobre África*²³ hace hincapié en el papel que desempeñan las cadenas de valor regionales sólidas a la hora de preparar a las empresas para su participación en cadenas globales, ya que es más fácil de acceder a las primeras y además ofrecen una plataforma de aprendizaje óptima.

La información sobre el mercado de exportación recogida a través de las encuestas realizadas por el ITC sobre compradores, tendencias, precios y requisitos relacionados con dicho mercado respalda estas afirmaciones (Figura 6). Las encuestas llevadas a cabo con un grupo de empresas de África Oriental demuestran que las compañías que están conectadas con cadenas de valor regionales suelen tener acceso a información de mercado exterior de mayor calidad que aquellas que participan en mercados multiregionales o mundiales. Esto significa que la información de mercado exterior es, por lo general, mejor para las cadenas de valor regionales, lo que facilita el proceso de entrada a dichas cadenas para las empresas que desean unirse a ellas. Una vez conectadas, las empresas pueden conseguir información adicional sobre otros mercados de exportación y así abrir sus puertas a una mayor diversificación geográfica.

El hecho de que las cadenas de valor regionales sirven como una plataforma para entrar en las cadenas mundiales es un claro signo de que estos dos tipos de cadenas de valor pueden coexistir, pues ambas ofrecen oportunidades de diversificación para las empresas. Por ello, es conveniente examinar en detalle las diferencias que existen entre las cadenas de valor regionales y las cadenas de valor globales.

Las oportunidades de las cadenas de valor Sur-Sur

En este informe se hace referencia a tres niveles de diversificación geográfica, donde la diversificación multiregional ocupa el nivel intermedio, entre los niveles regional y global. Al igual que ocurre con las cadenas de valor regionales, es más fácil acceder a las multiregionales que a las globales. Esto se debe en parte a que, a menudo, la segunda región comparte determinadas características con la región de partida en términos de historia, cultura, lengua y grado de desarrollo.

El caso de África Oriental y la India es un buen ejemplo. Aunque están situadas en regiones geográficas diferentes, comparten valores que hacen que haya menos obstáculos de entrada al comercio. Además de contar con una historia común, como se refleja en la diáspora india, ambas regiones se encuentran a un nivel de desarrollo económico similar. Al comercio entre estos países o regiones en desarrollo se le suele denominar comercio Sur-Sur.

El comercio Sur-Sur ha crecido en los últimos años, debido en parte a la aparición de los llamados mercados finales "del sur".²⁴ Este tipo de comercio puede ser clave para reforzar la capacidad tecnológica y de innovación de los países en desarrollo y, además, presenta numerosas ventajas para las pymes. Estas pueden aprender las unas de las otras comparando tecnología menos compleja, más asequible y más flexible que la tecnología utilizada por países más desarrollados. Las pymes de los países en desarrollo también tienen conocimientos y experiencia sobre cómo crear nuevas tecnologías, aumentar la capacidad de producción y conseguir un mayor valor añadido, algo que podría ser relevante para otros países que deseen seguir una vía de desarrollo similar.²⁵

Las cadenas de valor Sur-Sur son de más fácil acceso. Por lo general, hacen hincapié en sus precios competitivos y no tanto en sus normas; además, los requisitos en lo que respecta a la calidad de los productos son menos estrictos.²⁶ Por ejemplo, las cadenas de manufactura regionales en Asia, combinadas con los modelos regionales de los proveedores de servicios indios,²⁷ han ayudado a numerosos países en desarrollo a participar en el mercado mundial.

Con todo, es posible que las empresas de los países en desarrollo y los países menos adelantados, en especial las pymes, no obtengan el máximo provecho de la inversión, la transferencia de tecnología y el comercio Sur-Sur. Las cadenas de valor Sur-Sur no están completamente desarrolladas todavía, y el comercio de valor añadido es aún limitado.²⁸ Por un lado, conviene reducir los obstáculos a los que se tienen que enfrentar todavía las pymes proveedoras para entrar en los mercados Sur-Sur. Por otro, el objetivo principal de cualquier empresa debería ser mejorar su capacidad para adoptar nuevas tecnologías que aumenten su productividad y su valor añadido.



ESTUDIO DE CASO

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

El suelo fértil y las condiciones climáticas de Rwanda son ideales para cultivar los chiles más picantes del mundo. Esto constituye un atractivo para las empresas indias que buscan diversificar sus fuentes de abastecimiento para satisfacer la creciente demanda del mercado nacional. Akay Flavours & Aromatics es una de esas empresas.

En julio de 2016, distribuyó semillas de chile de alta calidad a una selección de ocho cooperativas de especias de Rwanda que querían expandir su producción de chile. Se introdujeron, así, seis nuevas variedades de chile en Rwanda.

Shibu Anandarajan, Vicepresidente de Akay Flavours, apunta: “Las cosechas están funcionando bien. La existencia de tierra fértil, la disponibilidad de agua para el riego y la joven comunidad de agricultores son los puntos fuertes de nuestro proyecto de cultivo de chile”.

Gracias al apoyo técnico de la India y el acuerdo con Akay Flavours sobre la garantía de recompra, la parcela de prueba produjo el primer lote de chiles en marzo de 2017. Las compañías están considerando ampliar su producción de chile, mientras que Akay planea introducir nuevas variedades; además, está planteándose la posibilidad de crear nuevas instalaciones de procesamiento primario en Rwanda.



Fomentar el comercio y la inversión Sur-Sur a través del SITA

Akay Flavours pudo entrar en contacto con los agricultores de Rwanda gracias al proyecto del ITC “Apoyo al Comercio y la Inversión de la India en África” (SITA), financiado por el Departamento de Desarrollo Internacional (DFID) del Reino Unido. El proyecto SITA fomenta vínculos comerciales como este en la región Sur-Sur a través de la promoción del comercio, la inversión y la transferencia de tecnología entre países en desarrollo.

En los últimos años, países como India, China, Brasil y Turquía se han convertido en actores importantes en el marco de la cooperación Sur-Sur. Abarcan mercados con fines comerciales de rápido crecimiento, constituyen



fuentes de nuevas inversiones extranjeras y cuentan a menudo con conocimientos y experiencia únicos en materia de tecnologías. Asimismo, desempeñan un papel importante a la hora de reforzar la capacidad tecnológica y productiva de otros países en desarrollo, ya que su tecnología suele ser más asequible o más adecuada para abordar los retos a los que se enfrentan dichos países.

Con todo, muchas de las pymes de los países en desarrollo y los países menos adelantados no pueden sacar provecho del comercio Sur-Sur ni de sus oportunidades de inversión y transferencia de tecnología. Por lo general, esto se debe a la falta de información sobre el mercado de las exportaciones, o a la incapacidad de identificar al asociado más pertinente para hacer negocios o para el intercambio de conocimientos. El ITC puede ofrecer asistencia al servir como puente de conexión entre distintos actores regionales.

Los resultados conseguidos durante los primeros años del proyecto SITA son prometedores, pues se han visto avances en diferentes sectores, dentro de los cinco países beneficiarios del proyecto: Etiopía, Kenya, Rwanda, Uganda y la República Unida de Tanzania. Solo en el sector de las especias, tres de los principales exportadores de especias indios que participaron en un evento para el establecimiento de contactos comerciales indicaron que, con aquella ocasión, habían hablado de negocios de aproximadamente \$3 millones y que, en diciembre de 2015, ya se habían realizado pedidos de más de \$2,5 millones.

Fuente: Programa SITA del ITC.



Funciones empresariales complejas: La clave para conseguir más valor

En las cadenas de valor internacionales, las empresas menos competitivas tienden a participar en funciones empresariales de menor complejidad, mientras que aquellas que son más competitivas están especializadas en funciones más complejas. Las empresas que llevan a cabo funciones empresariales más complejas suelen quedarse con un mayor porcentaje del valor añadido y disponen de más poder de negociación dentro de la cadena.

El nivel de complejidad depende del grado de normalización, informatización y codificación de las funciones empresariales.²⁹ Cuanto más se pueda estandarizar una determinada función empresarial (por ejemplo, gracias al uso de programas informáticos), menos compleja será dicha función. Por eso, una empresa líder asume menos riesgos cuando subcontrata o externaliza estas funciones a terceros. La industria electrónica constituye un buen ejemplo de cómo las funciones empresariales que se prestan a la normalización han facilitado la diversificación de las cadenas de valor a nivel mundial. Las funciones empresariales normalizadas suelen confiarse a fabricantes contratistas, los cuales producen las partes, los componentes y los productos finales que luego entregan a la empresa líder, que tiene la marca.

Aplicar procedimientos normalizados permite a las empresas líderes o marcas centrarse en actividades más complejas, como el diseño o la I+D de productos. La empresa líder subcontrata, y a menudo externaliza, actividades de un bajo valor añadido, como la fabricación, la realización de pruebas o testing y el embalaje. Existe un vínculo entre el grado de estandarización (codificación) de una función y su valor añadido; así, cuanto más fácil es de codificar una función empresarial, menor es su valor añadido. Este tipo de relación se ilustra en la Tabla 1, donde se presentan las funciones empresariales de acuerdo con su grado de complejidad. Esta misma categorización ha sido utilizada en el eje horizontal de la Figura 1, que aparece al principio de este capítulo.

La forma más común de interpretar la relación entre complejidad y valor añadido es utilizando lo que se conoce como la curva invertida de las cadenas de valor internacionales.³⁰ Esta curva representa la relación entre las actividades iniciales, intermedias y derivadas de una cadena de valor y su valor añadido (Figura 7). En este caso, las actividades iniciales y las derivadas son las que habitualmente están asociadas a servicios de alto valor añadido.

Los servicios son fundamentales para las cadenas de valor, ya sea como eslabones que mantienen a la cadena unida o como aportaciones directas a la etapa de producción. Por ejemplo, servicios profesionales como los de ingeniería contribuyen

TABLA 1 Funciones empresariales en las cadenas de valor del sector de la confección

Función empresarial	Capacidades funcionales	Competencias necesarias	Tipo de proveedor	País/región (ejemplos)
Ensamblaje: cortar, crear, dar forma	Los proveedores se centran únicamente en la producción; los proveedores montan los insumos importados, siguiendo las especificaciones del comprador.	Entender las preferencias y los requisitos de los compradores extranjeros, incluidas las normas internacionales relativas al precio, la calidad y la entrega.	Proveedores marginales	Camboya, Viet Nam, África Subsahariana y el Caribe
Fabricante de equipamiento original	Los proveedores asumen, además de la producción, un amplio abanico de funciones tangibles y relacionadas con la manufactura; por ejemplo, el abastecimiento de insumos, el embalaje y la logística de entrada.	Experiencia en materia de producción relacionada con distintas actividades. Comprender los segmentos iniciales y derivados de la cadena desde la perspectiva del comprador.	Proveedores preferentes	Bangladesh e Indonesia
Fabricante de diseños originales	Los proveedores se encargan de una parte del paquete de producción completo, incluidos los procesos de preproducción, diseño o I+D.	Capacidades innovadoras en lo que respecta al desarrollo de nuevos productos.	Proveedores estratégicos	Unión Europea, Turquía, India y China
Fabricante de marca original o empresa líder	Los proveedores desarrollan capacidades de post-producción y pueden crear productos de marca propia.	Capacidades innovadoras en materia de marketing y estudios de mercado.	Coordinador de la cadena	
Proveedores de servicios	Las empresas ya no dependen de los compradores para ninguna de las funciones y establecen sus propios canales de distribución.		Inversor extranjero	Región Administrativa Especial (RAE) de Hong Kong, Taipei Chino, Singapur, Malasia, República de Corea

Fuente: ITC, adaptación de Gereffi, G. y Frederick S. (2010).

directamente a la producción de bienes; los servicios de transporte, por su parte, permiten a las empresas transportar bienes intermedios y finales dentro de una CVI. Los datos de los estudios de caso de la región de Asia y el Pacífico indican que los servicios representan, en promedio, casi la mitad de los costes totales relacionados con la manufactura en las cadenas de valor, si bien cabe destacar que las cifras varían considerablemente de una empresa a otra.³¹

Las actividades de servicios suelen ser clave para la obtención de mejoras a lo largo de la cadena de suministro. Adoptar una postura reglamentaria que favorezca las actividades de servicios puede ayudar a reducir el aislamiento económico, ya que fomentaría la conectividad de los servicios de transporte y comunicaciones, especialmente para los países sin litoral.³²

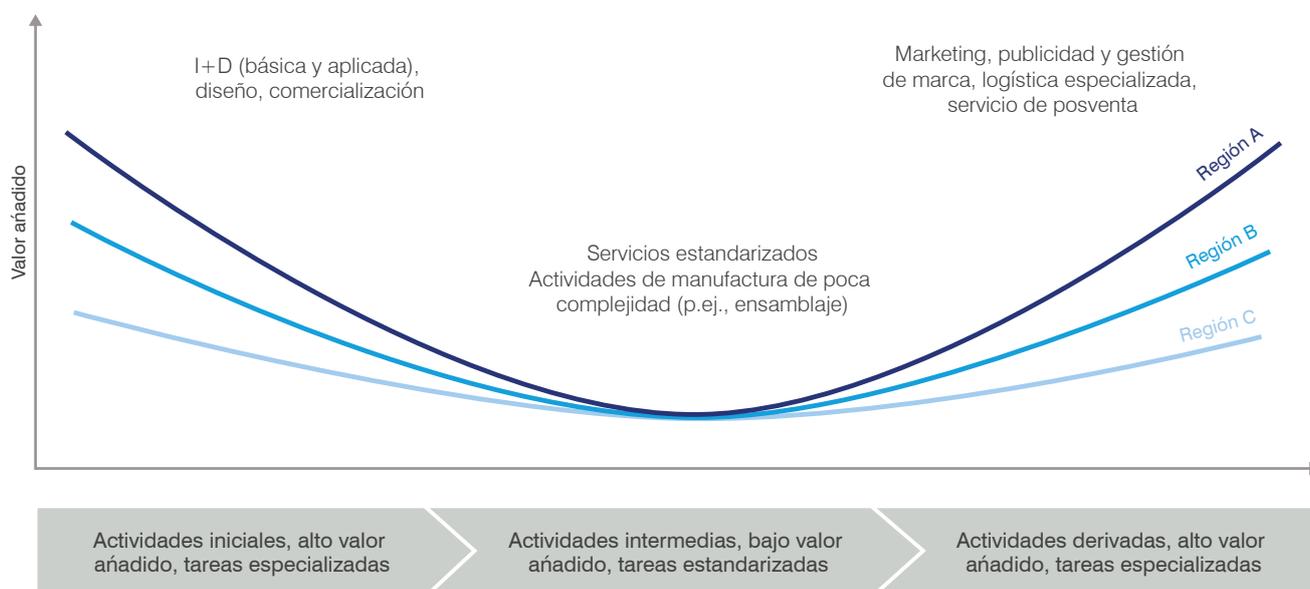
Sin embargo, las CVI que solo ofrecen servicios no siguen una cadena lineal en la que el resultado de una etapa constituye la base de la etapa siguiente. Además, no se pueden hacer generalizaciones sobre dónde se encuentran los servicios dentro la cadena en función de su valor añadido.

Lo que aporta el capital humano (competencias, experiencia) determina principalmente la creación de valor en los servicios. Esto también ocurre en el caso de las instituciones; por ejemplo, es necesario contar con un sistema jurídico que facilite el cumplimiento de los contratos.³³ Cuanto mayor sea la cantidad necesaria de recursos humanos o de requisitos de formación, y cuanto más elevado sea el número de contratos que se deben aplicar para conseguirlo, mayor será el valor añadido que aporte esa función, así como el salario de los trabajadores que la llevarán a cabo.

Las actividades intermedias, como la manufactura o los servicios normalizados, suelen tener un menor valor añadido. Esto se debe en parte a que dichas actividades son fáciles de codificar y estandarizar. Los avances logrados en el campo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han permitido una mayor normalización de las actividades intermedias, lo que ha reducido su valor añadido y, por ende, acentuado la curva invertida (Figura 7).³⁴ Por otra parte, las actividades iniciales y derivadas continúan siendo especializadas y deben personalizarse dependiendo de la región. Esto explica por qué las tres líneas de la Figura 7 convergen en el medio (actividades intermedias) y divergen hacia los extremos (actividades iniciales y derivadas).

Como, en las cadenas de valor, las funciones empresariales relativas a los bienes y aquellas asociadas a los servicios están interrelacionadas, los países tienen la posibilidad de alejarse de ese punto medio de la curva invertida desarrollando actividades del sector de servicios. En Viet Nam, por ejemplo, aunque el sector de las TIC está en auge, las actividades de ensamblaje de poco valor añadido son las que más han contribuido al aumento de los índices de empleo.³⁵ Asimismo, el país ha comenzado a desarrollar con éxito actividades relacionadas con los servicios de software y la contratación externa de procesos comerciales, principalmente para las exportaciones. El gobierno ha facilitado un entorno propicio para este tipo de crecimiento y para el intercambio de conocimientos y capacidades, pero todavía queda trabajo por hacer. Una de las prioridades principales para mejorar el entorno empresarial es fomentar un ecosistema de start-ups dinámico, que ponga en contacto de manera eficaz a universidades, el sector privado y empresas extranjeras con un alto componente tecnológico.³⁶

FIGURA 7 La curva invertida de las cadenas de valor internacionales



Fuente: ITC, adaptación de Stan Shih (1992).

El caso de las empresas de África Oriental

A partir de una serie de datos recogidos acerca de 515 empresas de África Oriental conectadas a cadenas de valor internacionales, es posible identificar sus actividades para ilustrar la dinámica de las cadenas de valor. La Figura 8 está basada en la información obtenida sobre la complejidad de las funciones empresariales, así como sobre la naturaleza de las empresas y de las cadenas de valor.

El diagrama tiene por objeto ilustrar la participación de las empresas de África Oriental en las cadenas regionales y globales en tres sectores distintos: el sector del algodón, el textil y la confección; el sector de las legumbres y el sector del aceite de girasol. Además, muestra el porcentaje de empresas que participan en funciones empresariales de complejidad baja, media o alta.³⁷

El nivel de complejidad de las funciones empresariales varía entre el de las operaciones codificables, como la producción por contrato, y el de otras funciones más especializadas y de mayor valor añadido. Por ejemplo, en la cadena de valor de las legumbres, limpiar, pelar o clasificar por colores las legumbres son ejemplos de funciones empresariales de poca complejidad; el embalaje para el comercio minorista y el desarrollo de

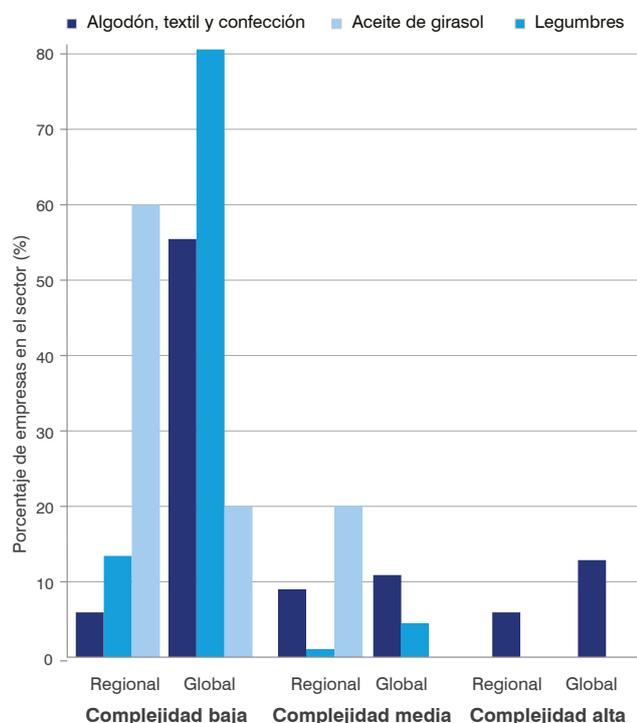
la marca, que forman parte de las etapas de procesamiento más complicadas, se consideran funciones empresariales de un nivel de complejidad elevado.

La Figura 8 muestra que las empresas de África Oriental que se incluyeron en el estudio participan sobre todo en las cadenas de valor globales y están menos integradas en las cadenas de valor regionales. En otras regiones del mundo, donde el comercio asociado a las cadenas de valor regionales está más extendido, ocurre todo lo contrario. Asimismo, la gráfica indica que estas empresas llevan a cabo funciones empresariales de poca complejidad. Los productos y los servicios de estas características se asocian, por lo general, con pymes proveedores que tienen poco poder de negociación y poco valor añadido. Estos resultados sugieren que las empresas africanas podrían sacar mucho más provecho de su región de origen: las cadenas de valor regionales brindan a las pymes la oportunidad de expandirse y mejorar gracias a la adopción de funciones empresariales más complejas.

Las cadenas de valor internacionales permiten a las empresas vender sus productos y servicios en el extranjero, ya que no tienen que elaborar un producto completo de principio a fin. Al contrario de lo que sucede en las cadenas de valor globales, existen menos obstáculos para entrar en las regionales, ya que el mercado en las mismas comparte muchos aspectos con el mercado nacional. Además, a las empresas les resulta más fácil conectarse a las cadenas de valor regionales porque suelen imponer menos requisitos en términos de certificación y están menos consolidadas que las globales.

Por todo ello, es común que se formen grupos regionales dentro de las cadenas de valor internacionales. Este es el caso de Europa, Asia y América del Norte. Generalmente, las empresas africanas exportan fuera de la región, pero llevan a cabo funciones de poca complejidad dentro de la cadena de valor. Todo esto parece indicar que las empresas africanas todavía pueden sacar mucho más partido de todo lo que su región puede aportar a su proceso de internacionalización.

FIGURA 8 Participación de las empresas de África Oriental en las cadenas de valor internacionales, por industria



Nota: Datos basados en las respuestas de 515 empresas, situadas en Kenya (96), Uganda (131), Etiopía (183) y la República Unida de Tanzania (105) en 2015. La longitud de la barra ilustra el porcentaje de empresas que participan en funciones empresariales de complejidad baja, media o alta.

Fuente: Cálculos del ITC basados en las encuestas a empresas llevadas a cabo en el marco del SITA.

CAPÍTULO 2

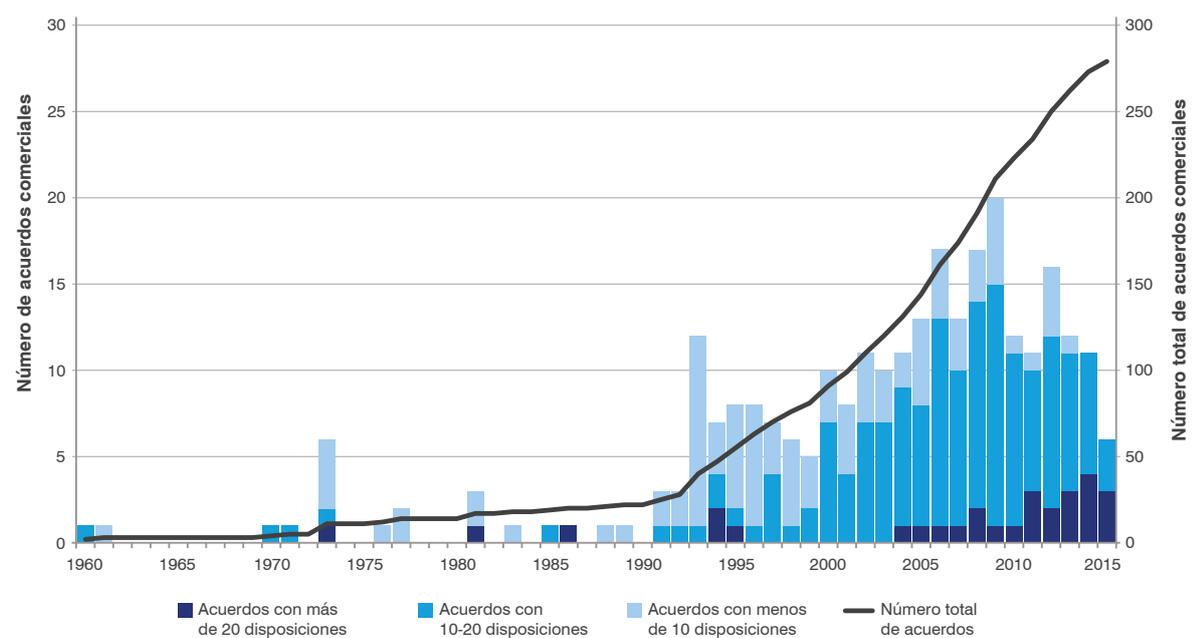
Integración regional, cadenas de valor y pymes

El panorama del comercio internacional ha cambiado en las últimas tres décadas. Además de haber experimentado un aumento en las cadenas de valor internacionales (CVI), el mundo también ha sido testigo de toda una nueva ola de iniciativas de integración comercial. Si bien las negociaciones comerciales a nivel multilateral se han ralentizado, la cantidad de acuerdos de comercio regionales ha incrementado, y ha aparecido una nueva generación de iniciativas de integración con una cobertura política más amplia y profunda. El crecimiento de las cadenas de valor internacionales y las medidas

de integración regional profunda son los dos elementos clave que han contribuido a definir la política comercial contemporánea. Más aún, es probable que también se hayan reforzado mutuamente.

El número de acuerdos comerciales preferenciales (ACP) ha ido creciendo de forma constante desde los años 90 (Figura 9), con una cobertura principalmente regional. A día de hoy, estos acuerdos constituyen, desde la perspectiva de la política comercial, la forma de gobierno internacional preferida para muchos Miembros de la OMC.

FIGURA 9 Los acuerdos comerciales son cada vez más profundos



Nota: La profundidad del acuerdo viene definida por el número de esferas políticas contempladas en disposiciones jurídicamente vinculantes dentro del propio acuerdo. Basado en 279 acuerdos que abarcan 52 esferas políticas diferentes.
Fuente: Estimaciones del ITC fundamentadas en la base de datos del Banco Mundial sobre el contenido de los acuerdos comerciales profundos (Hoffman, Osnago y Ruta, 2017).

La nueva generación de acuerdos de comercio regionales (ACR) cuenta con una cobertura que no tiene equivalente a nivel multilateral. Estos acuerdos comerciales “profundos” van más allá de las disposiciones sobre el acceso al mercado y los compromisos en términos de aranceles. Buscan profundizar en compromisos contemplados en las reglas de la OMC; por ejemplo, en aquellos relativos a los obstáculos técnicos al comercio y a las medidas sanitarias y fitosanitarias. Incluyen políticas internas, abarcando ámbitos políticos como la contratación pública, las pymes y la igualdad de género; asimismo, cubren áreas que van más allá del mandato actual de la OMC, como los visados y el asilo, y la normativa del mercado laboral.

Estos tratados abarcan muchas más disposiciones que los ACR tradicionales (o superficiales), los cuales se centran sobre todo en la reducción de aranceles, tal y como se ilustra en la Figura 10. El número de esferas políticas cubiertas en disposiciones jurídicamente vinculantes en el caso de los ACP pasó de una media de nueve en los años 90 a más de 17 en los últimos cinco años.³⁸ La Figura 10 muestra, de forma aproximada, la relación entre el alcance geográfico de los acuerdos comerciales y su profundidad.

Otro de los cambios observados ha sido el interés renovado en el papel de las infraestructuras físicas y de servicios en el comercio. A fin de conseguir mayores beneficios gracias al comercio y la inversión, las iniciativas de integración regional buscan, cada vez con más frecuencia, sacar el máximo provecho de la complementariedad que existe entre ambos tipos de infraestructura. La iniciativa “Cinturón y Ruta de la Seda” de China y la iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana son dos claros ejemplos.

Promover actividades sostenibles en las cadenas de valor

El entorno político nacional es crucial a la hora de determinar el grado de participación de un país en las cadenas de valor internacionales. Contar con políticas favorables puede repercutir positivamente en muchos aspectos, desde el comercio y la versión hasta en aspectos sociales, fiscales y de infraestructura. El tipo y el alcance de las adaptaciones que se deben realizar en estas políticas están relacionados con el posicionamiento del país en las redes de producción internacionales. En el caso de las economías en desarrollo, garantizar que la participación en las cadenas de valor es beneficioso para el desarrollo del país en general, tanto en términos de empleo como de crecimiento sostenido, es una cuestión fundamental.

Aunque la lista de acciones políticas que pueden favorecer una mayor actividad en las cadenas de valor es larga, lo más probable es que incluya al menos las siguientes:

- Combinar los ventajas que ofrecen la inversión y la infraestructura para el comercio.
- Atraer a las cadenas de valor y usar sus actividades en pro del desarrollo.
- Sacar provecho de las cadenas de valor, las instituciones y la capacidad de innovación de la región de origen.

Aprovechar el comercio

En el pasado, la integración económica regional se centraba exclusivamente en el comercio. Ahora eso ha cambiado. La inversión y la infraestructura están cobrando importancia, en parte por la manera en la que la integración regional está relacionada con la expansión de las cadenas de valor internacionales.

Para integrarse en las cadenas de valor de forma satisfactoria, los países tienen que obtener buenos resultados en distintas áreas. Compartir actividades de producción a nivel internacional supone mayores exigencias en cuanto a políticas comerciales e infraestructura que en el caso del comercio tradicional de bienes finales. La inversión mundial está recuperándose poco a poco y las previsiones para 2018 rondan los \$1,8 billones, por lo que los países en desarrollo tendrán más oportunidades de atraer inversiones extranjeras.³⁹

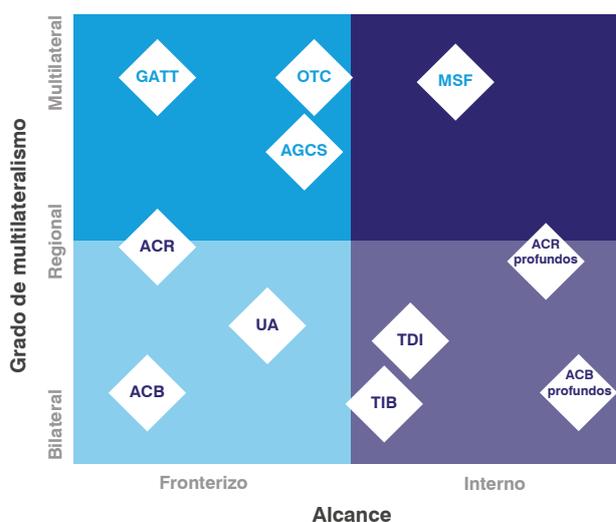
Para estos países, atraer a las cadenas de valor implica a menudo asegurarse de que las empresas líderes inviertan en el país.

El clima de inversión constituye un factor clave en las decisiones que tomarán dichas empresas para producir o vender en el país. Esto pone de relieve la protección de las inversiones.

En el mundo de las redes de producción fragmentadas, el nivel de inversión necesario para empezar las actividades de producción es inferior al que se requiere para crear un producto completo o un sector, pero ofrecer garantías a los inversores es cada vez más importante. Asimismo, para muchos países en desarrollo, las inversiones extranjeras representan la fuente de financiación principal para las infraestructuras físicas y de servicios.

La inversión en ambos tipos de infraestructuras es fundamental por el impacto que tienen en los costes de producción y de transporte. Existen estudios que demuestran que cada día que

FIGURA 10 Alcance geográfico y profundidad de los distintos tipos de acuerdos



Nota: AGCS: Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, GATT: Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio, MSF: Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC, OTC: Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC, TIB: Tratado de inversión bilateral, ACB: acuerdo de comercio bilateral, UA: Unión Aduanera, TDI: Tratado de doble imposición, ACR: acuerdo de comercio regional.
Fuente: ITC.

los bienes están en tránsito equivale a un arancel ad-valorem de entre 0,6% y 2,3%.⁴⁰ Además, por cada día de transporte adicional, el potencial comercial desciende en un 1%.⁴¹ Dada la importancia de las partes y los componentes en las cadenas de valor, resulta preocupante que sean los bienes los que sufren más retrasos. Cabe destacar también que los retrasos afectan las relaciones del comercio Sur-Sur.⁴² La entrega a tiempo de los bienes es algo esencial en las cadenas de valor internacionales. Los retrasos se pueden multiplicar a lo largo de toda la red de producción, lo que pondría en peligro los pedidos de los clientes y aumentaría los costes de producción. La coordinación de las redes de producción a escala global requiere una conectividad de primera clase.

Las infraestructuras físicas y de servicios influyen en la conectividad. Los procedimientos eficientes para el despacho de aduana, una legislación sencilla en materia de inversiones, unas normas claras o el capital humano son ejemplos de infraestructuras de servicios. La infraestructura de servicios es especialmente importante para los proveedores de servicios. Por ejemplo, las decisiones sobre qué sitios escoger para la externalización de servicios probablemente se basarán en consideraciones relacionadas con la educación y las competencias lingüísticas de la mano de obra.

Los requisitos relativos a la infraestructura física suelen estar relacionados con el transporte, incluida la existencia de puertos aéreos y marítimos eficaces, así como con la posibilidad de circular fácilmente dentro del país. No obstante, es muy probable que las inversiones en infraestructuras físicas no aporten beneficios absolutos si no se resuelve al mismo tiempo cualquier deficiencia identificada en los mercados de servicios.

Mejorar la calidad de servicios como el transporte, que se puede conseguir a través de una mayor competencia, favorece el aumento de la productividad en los mercados de bienes. Otros servicios, incluidos los servicios de ingeniería y los servicios de investigación y desarrollo, generan conocimiento que puede ser beneficioso para la economía en general. Los modelos de crecimiento que existen en la actualidad indican que apoyar este tipo de actividades puede ser importante para fomentar un crecimiento económico a largo plazo.

Conseguir que las cadenas de valor favorezcan el desarrollo

Aunque atraer a las cadenas de valor ofrece nuevas oportunidades para conseguir beneficios económicos, estos no llegan de manera automática. Uno de los informes publicados recientemente por el Banco Mundial describe un valioso marco político para entrar en las cadenas de valor, expandirse, reforzar dicha participación y garantizar que esta contribuye a un desarrollo sostenible. En el informe también se hace referencia a cuestiones estratégicas y se presentan distintas opciones políticas específicas.⁴³

Entrar en las CVI depende de la capacidad de un país para atraer a inversores extranjeros, así como de la habilidad de las empresas para unirse a esas cadenas. Para expandir la participación de las empresas en las CVI, es necesario promover

mejoras económicas y la densificación, así como reforzar las capacidades empresariales.

Si se quieren aprovechar los beneficios de las cadenas de valor en pro de un mayor desarrollo económico, debe haber una transferencia de tecnología y de conocimientos más allá de las fronteras. Asimismo, las pymes de las economías en desarrollo tienen que ser competitivas, poder unirse a las CVI, llevar a cabo operaciones con éxito y ser capaces de mejorarlas o expandirlas.

Un plan en materia de servicios

Lograr mejoras dentro de las cadenas de valor depende de la posibilidad de acceder a servicios de alta calidad y con precios razonables. Esto pone de manifiesto la importancia de los servicios en la producción, incluso en los mercados de bienes. Por ejemplo, un fabricante de productos que pasa del ensamblaje a la producción de componentes necesita servicios de ingeniería. Algunas de las actividades de gran valor añadido en las cadenas de valor, como la investigación y el desarrollo o el marketing, son, de hecho, servicios.

Empezar a realizar actividades de mayor valor añadido forma parte, por tanto, de cualquier plan que tenga que ver con la introducción de servicios. Esto puede resultar difícil o incluso imposible si los mercados de servicios no están dando buenos resultados. A fin de favorecer este tipo de mejoras en materia de servicios, los gobiernos tienen que ofrecer un entorno empresarial y un clima de inversión favorables. Con todo, es el sector privado quien es el último responsable de ello.

Los reglamentos y el capital humano también son importantes para estimular la consecución de mejoras. La existencia de reglamentos ineficientes da lugar a mayores costes y a una disminución de la calidad y la variedad, lo que en última instancia puede obstaculizar la exportación de bienes. La medida más significativa que pueden tomar los gobiernos para regular los mercados de servicios consiste en reducir la discriminación que supone optar por empresas ya establecidas frente a otras nuevas, ya sean nacionales o extranjeras.

Además de reducir los costes formales asociados a la entrada al mercado, es fundamental hacer frente a otros obstáculos. Aunque pueden ser útil para algunas cosas, también pueden limitar la competitividad en determinadas circunstancias. Las normas son un claro ejemplo de ello. Si bien estas son necesarias para regular el mercado, los grandes competidores pueden utilizarlas para evitar que nuevas empresas con tecnologías alternativas entren en dicho mercado.

Los gobiernos deben adoptar una postura reguladora amplia y que favorezca la competitividad en los servicios; por ejemplo, una de las medidas puede ser la de restringir el uso anticompetitivo de instrumentos como las normas o la propiedad intelectual. Esto es particularmente importante para las pymes, a las que se les puede impedir la entrada a los mercados. Un ecosistema de start-ups dinámico que abarque tanto la tecnología como los servicios, puede ayudar a las pymes a participar en el mercado, crecer dentro del mismo y convertirse en grandes empresas.

Asociaciones Sur-Sur

Cuando intenten atraer a las cadenas de valor, las economías en desarrollo pueden tratar de aprovechar las oportunidades del comercio Sur-Sur. En las grandes economías emergentes, donde la clase media está creciendo, existe una gran demanda de recursos y se están consiguiendo mejoras en términos de conocimientos y tecnología, hay compañías líderes que son consideradas buenos asociados para las empresas de muchas economías en desarrollo.

Por ejemplo, la tecnología de las economías emergentes encaja mejor para las necesidades específicas de otros países en desarrollo. Se adapta más fácilmente, es menos compleja y, por lo general, también es más asequible. Los países emergentes pueden compartir su experiencia con otros países que siguen una trayectoria de desarrollo similar y, así, asumir un papel principal en las cadenas de valor.

Relaciones duraderas en las cadenas de valor

Otro de los factores que puede determinar si las cadenas de valor favorecen o no el desarrollo económico es la medida en que las empresas líderes crean vínculos con proveedores que más tarde dan lugar a mejoras, así como a una mayor competitividad. Tanto los gobiernos como otros organismos pueden ayudar a garantizar que las empresas líderes no trabajen de forma aislada, sino que establezcan relaciones duraderas con proveedores de bienes y servicios nacionales.

Una de las áreas donde se requiere la acción de los gobiernos está relacionada con las instituciones y el cumplimiento de los contratos. Las empresas líderes solo desarrollarán una base de proveedores locales si están seguros de que las empresas locales van a cumplir con sus compromisos; de ahí la importancia de que existan medidas para garantizar el cumplimiento de las obligaciones contractuales de una forma fiable y rentable. Las instituciones de apoyo empresarial, por su parte, pueden facilitar el intercambio de información entre las empresas líderes y los proveedores locales. En muchos casos, es necesario coordinar empresas de distintos tamaños, desde grandes proveedores de primer nivel a pymes de nivel 2 o 3. Asimismo, los gobiernos pueden asociarse con el sector privado para ayudar a las empresas locales, y en especial a las pymes, a ganarse una buena reputación por su calidad y una entrega fiable. Cuando las empresas locales son competitivas, su proximidad se convierte en una ventaja frente a otros proveedores extranjeros, lo que incentiva a las empresas líderes a invertir en relaciones a nivel local.

Desde una perspectiva de general, el clima de inversión también contribuye a alimentar la relación entre las empresas líderes y los proveedores locales. La existencia de un clima de inversión sólido anima a las empresas a invertir el desarrollo de la capacidad local a medio plazo; un clima de inversión más débil, en cambio, puede tener el efecto contrario. En esos casos, es probable que las empresas líderes se centren en hacer uso de un único recurso; por ejemplo, la mano de obra barata. Mejorar el clima de inversión resulta, por lo tanto, fundamental para el desarrollo y la mejora de los proveedores.

Convertir la participación en las CVI en desarrollo sostenible implica fomentar las mejoras sociales y la cohesión, además de la sostenibilidad medioambiental.⁴⁴ La presencia de políticas complementarias es importante para mejorar dentro de las cadenas de valor de bienes y servicios, así como para unirse a ellas. De entre todas las posibles políticas relacionadas, se debe dar prioridad a las políticas sociales. El impacto de la globalización es "más drástico, más selectivo, más impredecible y más incontrolable", y suele darse debido a un cambio tecnológico demasiado rápido y a la fragmentación de la producción.⁴⁵ Por ello, garantizar una seguridad social es una precaución necesaria que se debe tomar a la hora de expandir la integración regional y la presencia de un país en las CVI.

Sacar el máximo partido a la región de origen

Los análisis a nivel regional incluidos en este informe (Capítulos 5 y 6) indican que el potencial de exportación sin explotar a menudo se encuentra en la región de origen, y que este ofrece oportunidades de expansión comercial. La región de origen puede ser un buen comienzo para las empresas nacionales que aspiren a vender en el extranjero. Unirse a las cadenas de valor regionales es más fácil y puede servir de trampolín para la internacionalización.

TABLA 2 Instrumentos políticos para la innovación a nivel transfronterizo

Desarrollo de políticas y estrategias	Ejercicios analíticos y mapeos
	Evaluaciones comparativas y aprendizaje de políticas
	Establecimiento de una marca conjunta para la zona transfronteriza
Transferencia de tecnología y apoyo a la innovación	Servicios de asesoramiento para la innovación transfronteriza
	Servicios de asesoramiento para filiales y start-ups basadas basadas en conocimientos especializados
	Otros centros de transferencia tecnológica y programas de extensión
Parques tecnológicos y científicos, y redes de innovación	Parques tecnológicos y científicos transfronterizos
	Iniciativas para la formación de agrupaciones y redes
Apoyo a las actividades de I+D	Programas públicos de investigación conjunta
	Infraestructura de investigación conjunta, acceso compartido a instalaciones de investigación
	Programas de financiación de I+D privados transfronterizos (generales y temáticos)
Mano de obra formada y cualificada	Becas/intercambios de estudiantes
	Programas conjuntos de educación superior, incluidas las universidades
	Atracción de talento y programas de retención o movilidad
	Medidas para el mercado de trabajo transfronterizo
Otros instrumentos	Financiación
	Contratación pública/zonas fronterizas como fuente de innovación/ premios a la innovación

Fuente: OCDE (2013).

Si reúnen los recursos necesarios y se comprometen con políticas conjuntas coherentes, los países en desarrollo pueden llegar a ser más atractivos para los agentes de las cadenas de valor, y crear y desarrollar segmentos más amplios de las cadenas de valor. Las instituciones regionales desempeñan un papel crucial en estos casos. Si las IACI ven que la integración tiene sentido a nivel económico, es probable que intenten trabajar con otras IACI en distintos ámbitos. A título individual, este tipo de colaboración puede suponer para las empresas tener que renunciar a cierto grado de ventaja competitiva a cambio de una mayor eficacia y eficiencia, así como de beneficios económicos generales a largo plazo.⁴⁶

Para convertirse en un centro de innovación, el país debe contar con una infraestructura de investigación y una mano de obra cualificada de primera clase; además, debe existir un gran nivel de interacción entre las empresas y las organizaciones que generan y difunden conocimiento, como las universidades, los centros de investigación y las organizaciones industriales.⁴⁷ Otros factores importantes son la presencia de otras empresas multinacionales activas en materia de investigación y desarrollo, la existencia de incentivos públicos para fomentar la investigación y el desarrollo, y la observancia de los derechos de propiedad intelectual. El tamaño del mercado también puede constituir un aspecto significativo.

Cumplir todos estos requisitos puede resultar complicado para un solo país, especialmente si se trata de un país en desarrollo. Las regiones que se caracterizan por una buena integración pueden trabajar para convertirse en un centro regional de experiencia y conocimiento. Los vínculos relacionados con la innovación pueden traspasar las fronteras regionales. Un informe de la OCDE ofrece orientaciones prácticas sobre desarrollo económico motivado por la innovación, tipos de gestión y buen gobierno, y herramientas políticas para facilitar la colaboración transfronteriza en materia de innovación (Tabla 2).⁴⁸

Trabajar a nivel transfronterizo puede complementar otros tipos de interacción regional. Para innovar con un asociado transfronterizo, es necesario contar con un cierto grado de apertura, lo que puede representar también un primer paso hacia la internacionalización. Esto es particularmente relevante para las pymes, las cuales carecen a menudo de la capacidad para involucrarse en actividades de innovación y de identificación de fuentes de conocimiento a escala mundial.

De una integración superficial a una integración profunda

A lo largo de más de 70 años, el GATT/la OMC ha facilitado la apertura del mercado de forma gradual a través de ocho rondas de negociaciones comerciales multilaterales, que ayudaron a que la media del arancel ad-valorem sobre bienes industriales pasase del 40% a finales de los años 40 a menos del 4% en la actualidad, así como a ampliar la participación en el sistema multilateral de comercio, que ascendió de 23 a 164 economías.⁴⁹

Si bien la supresión de los aranceles de importación constituye una de las cuestiones principales del mandato del GATT/la

OMC, muchos de los esfuerzos llevados a cabo para reducir los obstáculos al comercio también se han centrado en las medidas no arancelarias (MNA). Aunque resulta difícil estimar las consecuencias de las MNA en el comercio, algunos estudios apuntan que estas son considerables, e incluso que su efecto es dos veces mayor que el de los aranceles.⁵⁰ Las pymes pueden verse particularmente afectadas en estas situaciones. Se ha observado que, cuando la presencia de reglamentos onerosos aumenta en un 10%, el valor de las exportaciones disminuye en un 3,2% para las pequeñas empresas y en un 1,6% en el caso de las grandes empresas.⁵¹

Aun cuando los gobiernos Miembros no negociaron directamente el nivel de las MNA como sucedió con los aranceles, el GATT incluye varias disposiciones que impiden que los países substituyan formas alternativas para la protección de las importaciones por aranceles. Asimismo, existen distintas disposiciones que protegen el desgaste de los acuerdos de acceso al mercado negociados por medio de MNA internas.⁵²

Varios acuerdos de la OMC contienen reglas específicas relativas a las MNA. El Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio y el Acuerdo sobre Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC refuerzan las obligaciones en materia de no discriminación y trato nacional con respecto a determinados reglamentos nacionales. El Acuerdo sobre Subvenciones y Medidas Compensatorias de la OMC va un paso más allá que el GATT en cuanto a las subvenciones nacionales.

El Acuerdo sobre los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio de la OMC incluye una serie de compromisos nuevos relacionados con el tratamiento de la propiedad intelectual y está considerado como una de las iniciativas de integración profunda más restrictivas de la OMC. El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC amplía el alcance del GATT en términos de acceso al mercado para incluir el comercio de servicios y trata cuestiones internas, sobre todo en las Listas de Compromisos de los Miembros.

El Acuerdo sobre las Medidas en materia de Inversiones relacionadas con el Comercio representa un esfuerzo por establecer reglas para el tratamiento de las inversiones extranjeras.⁵³

A pesar de los logros alcanzados gracias a las negociaciones multilaterales, para muchos países la aportación de la OMC no ha sido suficiente. En el contexto de las CVI, puede que los países deseen profundizar en sus compromisos, de tal manera que el proceso de cruzar la frontera para llevar a cabo actividades de producción internacional compartida sea más fluido. Esto ha dado lugar a una nueva generación de ACP profundos.

Ahora, el alcance de los acuerdos comerciales va más allá de los compromisos arancelarios. En las negociaciones multilaterales, regionales y bilaterales actuales, se presta una mayor atención a cuestiones como los derechos de propiedad intelectual, los servicios, la contratación pública, los reglamentos sanitarios y fitosanitarios, las políticas en materia de competencia y las inversiones. La integración regional en estos ámbitos se promueve a través de un tipo de ACP que han pasado a conocerse como "acuerdos profundos" debido a su amplio alcance.

Los elementos principales de estos ACP guardan una estrecha relación con las políticas que buscan promover una mayor actividad en las cadenas de valor. El diseño de esta nueva generación de acuerdos de integración parece, en efecto, estar dirigido a la facilitación de la integración en las cadenas de valor. Según el FMI, “el patrón de los acuerdos profundos está cambiando las cadenas de valor globales y estas, a su vez, están ejerciendo una influencia considerable en dichos acuerdos”.⁵⁴

Los ACP profundos pueden estimular la creación de CVI; de la misma manera, existen más probabilidades de que los países que ya participan en CVI suscriban ACP profundos. Algunos analistas consideran que la aparición de redes de producción en Asia ha propiciado el establecimiento de acuerdos comerciales en la región y ha contribuido a darles forma.⁵⁵ Estudios empíricos recientes muestran que conseguir una mayor actividad comercial en las redes de producción entre países miembros aumenta la probabilidad de firmar acuerdos más profundos, especialmente en el caso de países con distintos niveles de ingresos.⁵⁶

Cuando la expansión de la producción traspasa fronteras, crece la necesidad de contar con una buena administración en cuanto a políticas internas, no solo en materia de aranceles bajos.

El comercio de las cadenas de suministro abarca “todo el nexo comercio-inversión-servicios-propiedad intelectual” y requiere un flujo eficaz de bienes, servicios, personas, ideas e inversiones en ambas direcciones.⁵⁷ Parece que los acuerdos de comercio regionales y bilaterales profundos están contribuyendo a reducir la brecha relativa a la administración de las cadenas de suministro, gracias a la inclusión de disciplinas y compromisos que a menudo van más allá de las contempladas en el sistema multilateral de comercio.

Los ACP se han convertido en una herramienta de negociación para llevar un mejor control de las CVI; además, sirven para dar respuesta a la creciente demanda en pro de una integración más profunda.⁵⁸

El comercio y la inversión como un todo

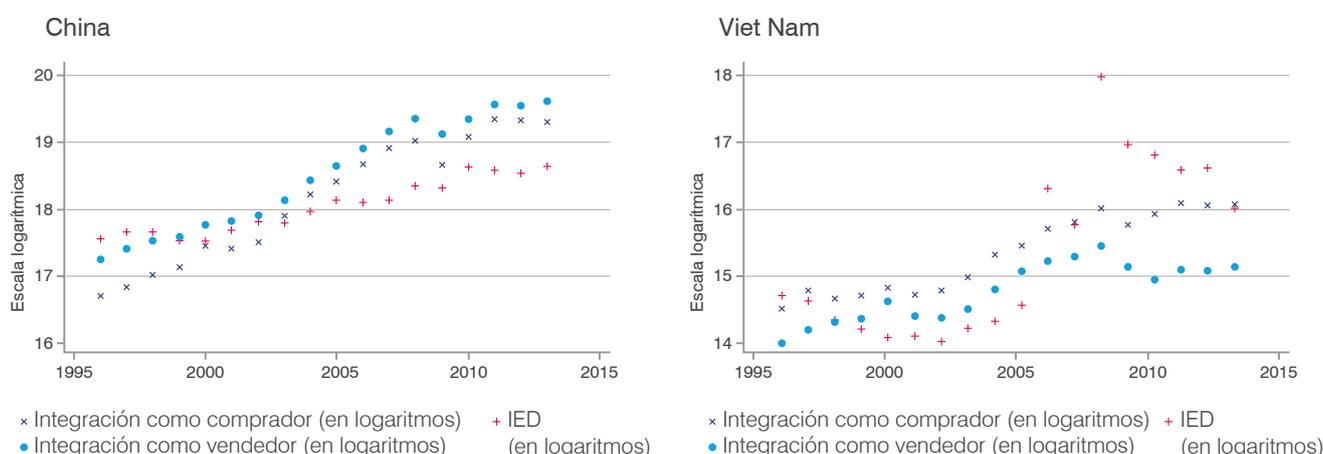
A lo largo de las últimas décadas, las empresas multinacionales han ido expandiendo sus cadenas de valor a través del comercio intraempresarial, así como de las nuevas inversiones, fusiones y adquisiciones. En consecuencia, la fragmentación de la producción ha dado lugar a un fuerte vínculo entre el comercio y la inversión. A título ilustrativo, la Figura 11 muestra la existencia de una estrecha complementariedad entre las IED y el comercio en China y Viet Nam gracias a una producción compartida. Esta relación también se mantiene entre un país y otro en términos anuales (Figura 12).

Debido a este vínculo cada vez mayor entre el comercio y la inversión, la integración de un país en las CVI depende de los reglamentos relativos a las IED y las políticas comerciales vigentes. El aumento en el número de tratados de inversión bilaterales (TIB), también conocidos como acuerdos de inversión internacionales y acuerdos de garantía de inversión, registrado en los años 90, parece haber ayudado a los mercados emergentes a atraer a fábricas y la subcontratación de puestos de trabajo relacionados con la manufactura, lo que a su vez ha contribuido a la expansión de las redes de producción internacionales.⁵⁹

Ya en los últimos años, los países han ido incorporando poco a poco la cuestión de las inversiones en sus ACP. Siguiendo la tendencia marcada por el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA) en 1994, la mayoría de los ACP actuales combinan disposiciones sobre la protección y la promoción de las inversiones, tradicionalmente incluidas en los TIB, con otras disposiciones relativas a la inversión, además de ofrecer una amplia cobertura en materia de comercio de servicios.⁶⁰

La inclusión de disposiciones sobre inversión en los ACP ha dado lugar a un nuevo tipo de acuerdos comerciales que no tienen un equivalente a nivel multilateral.⁶¹ La OMC abarca el tema de las inversiones solo de forma parcial; las reglas que existen en esta materia se limitan a las incluidas en el AGCS en cuanto a la provisión de servicios tras una inversión (presencia

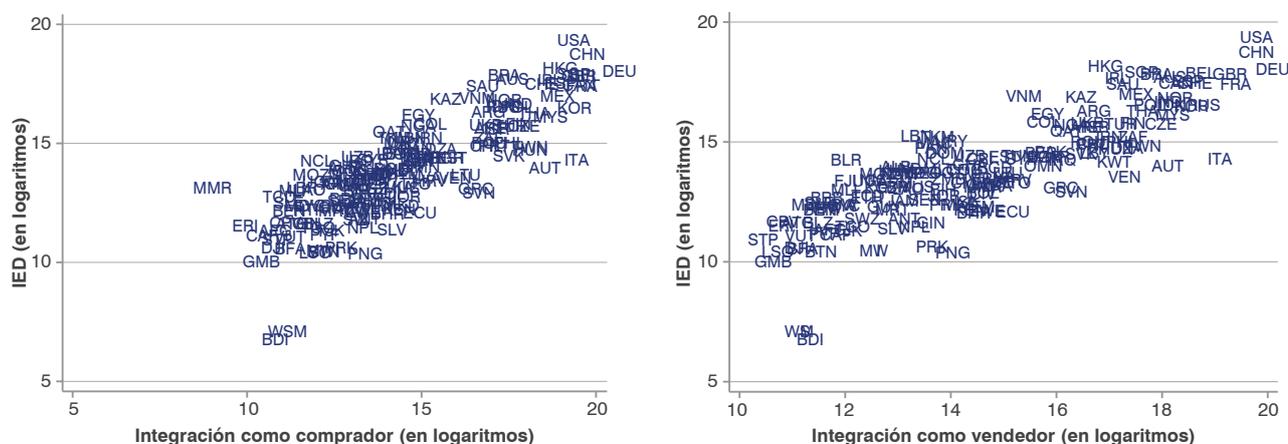
FIGURA 11 Vínculos entre las inversiones extranjeras directas y las cadenas de valor - China y Viet Nam



Nota: Los datos sobre las IED se basan en la herramienta Investment Map del ITC. Se ha utilizado el valor añadido extranjero de las exportaciones como indicador del nivel de integración como comprador. Para la integración como vendedor, se ha tomado el valor añadido nacional de las exportaciones intermedias reexportado a terceros países.

Fuente: Boffa, Jansen y Solleder (2017a).

FIGURA 12 La estrecha relación entre las IED y las cadenas de valor



Nota: Los datos sobre las IED se basan en la herramienta Investment Map del ITC. Se ha utilizado el valor añadido extranjero en las exportaciones como indicador del nivel de integración como comprador. Para la integración como vendedor, se ha tomado el valor añadido nacional de las exportaciones intermedias reexportado a terceros países.

Fuente: Boffa, Jansen y Solleder (2017a).

comercial, Modo 3), así como en el Acuerdo sobre las Medidas en materia de inversiones relacionadas con el comercio. Al tener en cuenta el acceso al mercado y reagrupar las disposiciones sobre comercio e inversión bajo un mismo acuerdo, firmado para un periodo indeterminado, los ACP con disposiciones sobre inversión ofrecen, según los expertos, un conjunto de disciplinas más atractivo para los inversores que los TIB.⁶²

Desde el cambio de siglo, ha disminuido el número de TIB nuevos, mientras que la inclusión de capítulos sobre inversión en los ACP ha mantenido un dinamismo estable (Figura 13). Claramente, uno de los motivos de esa reducción en el número de TIB nuevos es que ya se han firmado cerca de 3.000 TIB, y la mayoría de las relaciones bilaterales ya se han cubierto en los mismos.

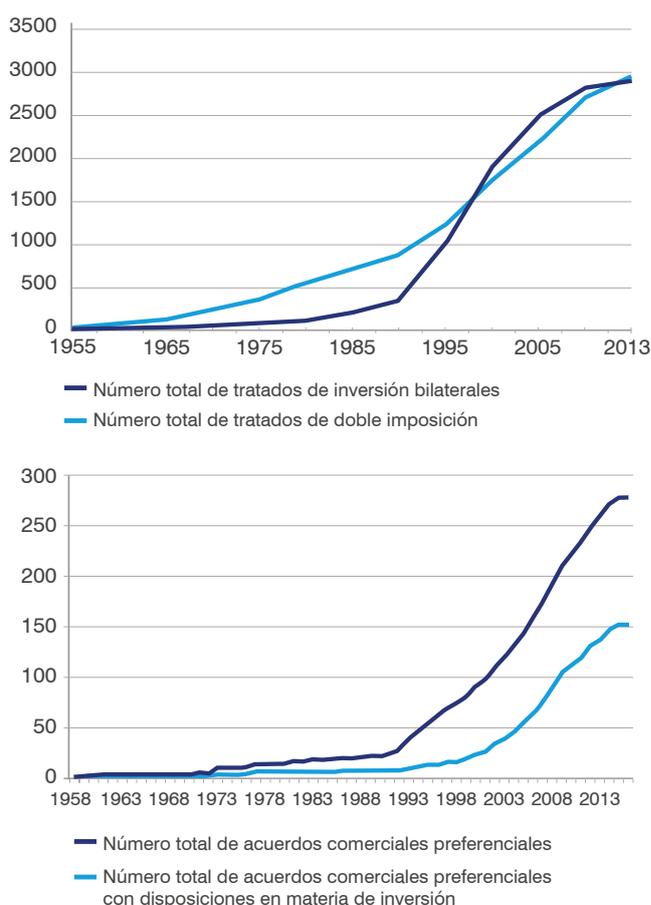
Ser coherente al integrar el comercio y las inversiones es clave para atraer a las cadenas de valor

Los tratados de inversión bilaterales están marcando la diferencia.⁶³ En una encuesta llevada a cabo en 2007 con 602 multinacionales, el 67% de las mismas indicó que estos tratados influyeron en sus decisiones de inversión en economías en desarrollo y en transición.⁶⁴

Estos flujos de IED tienen un impacto en las cadenas de valor. Los estudios del ITC indican que tanto los tratados de inversión bilaterales como los acuerdos comerciales con disposiciones sobre inversión atraen a las cadenas de valor.⁶⁵ Los TIB animan a las empresas a subcontratar operaciones empresariales y a contratar servicios de proveedores de los países donde se firman los tratados. Gracias a las garantías legales que dichos tratados ofrecen a los inversores, estos suelen crear filiales extranjeras y trabajar con proveedores locales.

Los tratados comerciales profundos con disposiciones sobre inversión van incluso un paso más allá. Además de los beneficios asociados a los TIB, permiten que las empresas locales se unan a cadenas de valor exportando sus operaciones empresariales a empresas extranjeras, que participan en cadenas de valor.

FIGURA 13 Evolución del marco de normas de inversión



Fuente: Estimaciones del ITC basadas en: Tratados de doble imposición (IBFD, recopilados por Martin Hearson), Tratados de inversión bilaterales (UNCTAD, recopilados por Lauge Poulsen), y el contenido de acuerdos comerciales profundos (Banco Mundial, Hoffman, Osnago y Ruta 2017).

Los impuestos quedan al margen

Los Tratado de doble imposición (TDI), que evitan una doble imposición o una carga impositiva excesiva sobre las empresas multinacionales, también influyen en los intercambios comerciales. Para los países que albergan corporaciones transnacionales o que participan en CVI, la coordinación fiscal es un aspecto clave. Los TDI surgieron como un instrumento legal internacional en el que dos o más países eximen a los contribuyentes de una doble imposición jurídica, la cual se considera como uno de los obstáculos a las IED más claros.⁶⁶

La doble imposición ocurre cuando dos o más países recaudan impuestos sobre los mismos ingresos declarados, lo que supone una carga económica considerable para las empresas con una presencia transfronteriza e impide el movimiento regional de capitales. En esos casos, la empresa multinacional paga impuestos sobre la renta corporativa dos veces, en dos países distintos: a las autoridades fiscales del país extranjero donde se lleva a cabo la actividad económica, y a las autoridades fiscales del país de origen, donde la empresa tiene su sede.

Los TDI bilaterales (más de 3.000 en todo el mundo) se han quedado al margen de la red de los ACP y de los pactos comerciales megaregionales.⁶⁷ Solo la mitad de las relaciones establecidas en los TDI están reflejadas en TIB.⁶⁸ Al igual que en el caso de los TIB,⁶⁹ el número de TDI creció primero de forma muy rápida en los países desarrollados; después, en los años 80 y 90, los TDI se expandieron y empezaron a establecerse acuerdos entre países en desarrollo y países desarrollados. En 2008, estos acuerdos representaban más del 50% de todos los TDI suscritos.⁷⁰

La mayoría de los TDI bilaterales se basan en Modelos de Convenios Fiscales de la OCDE o de las Naciones Unidas. Mientras que el modelo de la OCDE favorece la imposición en el país de residencia y beneficia a los países con activos extranjeros positivos netos, el de las Naciones Unidas ofrece más posibilidades para la retención en origen. Esto resulta más conveniente para los países en desarrollo, que suelen ser importadores netos de capital.

En práctica, los TDI pueden reducir cualquier tipo de incertidumbre fiscal y legal que puedan tener los inversores extranjeros acerca de cómo se gravarán sus ganancias procedentes del extranjero.⁷¹ Además, la firma de un TDI puede ayudar al país en desarrollo a indicar que está dispuesto a aceptar normas fiscales reconocidas a nivel internacional y listo para atraer IED.⁷²

Si bien los TDI entre países desarrollados funcionan de la misma manera en ambas direcciones, los TDI entre países en desarrollo y países desarrollados, donde los primeros suelen ser beneficiarios netos, son bastante asimétricos.⁷³

Se teme cada vez más que los TDI generen importantes pérdidas de ingresos fiscales, especialmente para los países en desarrollo, aunque dichas pérdidas podrían compensarse atrayendo más IED. Con todo, existen datos empíricos contradictorios sobre si los TDI atraen nuevas inversiones de manera significativa. Estudios anteriores mostraron que los tratados fiscales podían tener efectos tanto positivos como negativos sobre la IED en los países desarrollados y en desarrollo, y la mayoría de los estudios no

encontraron ningún efecto positivo sobre la IED en los países de ingresos bajos.⁷⁴ Sin embargo, las conclusiones de estudios internacionales más recientes indican que los TDI tienen una influencia muy positiva en la atracción de IED.⁷⁵

No obstante, si estos acuerdos reducen la recaudación tributaria, pueden suponer una amenaza importante para la capacidad de los países en desarrollo de financiar el desarrollo y la infraestructura social. Además de la posible distribución asimétrica de los ingresos, a menudo se atribuyen algunas prácticas no deseables a los TDI. Entre ellas se incluyen la acumulación de capital "gris", como la evasión fiscal, la fijación de precios incorrectos de actividades para aumentar los costes operativos (y así generar rebajas fiscales), y la fijación de precios de transferencia (para beneficiarse de los bajos impuestos sobre los beneficios y de las elevadas deducciones fiscales sobre los costes, basadas en las diferencias en las estructuras fiscales entre jurisdicciones).⁷⁶

Además, la compleja red de TDI a nivel mundial puede ofrecer a las empresas multinacionales la oportunidad de eludir impuestos. En el marco del proyecto sobre la erosión de las bases y el traslado de beneficios (BEPS, por sus siglas en inglés) de la OCDE, cuyas recomendaciones se publicaron en octubre de 2015, se está explorando una plataforma legal multilateral para la tributación de los ingresos de las corporaciones transnacionales. Las Naciones Unidas, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial y la OCDE están elaborando una serie de instrumentos para ayudar a los países de ingresos más bajos a aplicar los resultados del proyecto BEPS.

En junio de 2017, más de 70 países firmaron 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. Este llamado "Instrumento Multilateral" incluye signatarios de todos los continentes y de todos los niveles de desarrollo. El Instrumento Multilateral ofrece soluciones concretas para que los gobiernos reduzcan las brechas en las normas tributarias internacionales existentes mediante la aplicación de los resultados del proyecto BEPS OCDE/G20 en los tratados fiscales bilaterales de todo el mundo. Modifica la aplicación de miles de tratados fiscales bilaterales celebrados para eliminar la doble imposición.⁷⁷

Disposiciones en materia de servicios: el eslabón de las cadenas de valor

Los servicios son importantes para el funcionamiento de las cadenas de valor, y a veces se los considera como el eslabón que mantiene unidas las cadenas de suministro.⁷⁸ Las disposiciones relativas a los servicios en los ACP son, por tanto, especialmente importantes para las CVI.

Los estudios señalan que los compromisos sobre servicios en los ACP van más allá de los compromisos actuales contemplados en el AGCS de la OMC.⁷⁹ Esto es verdad en el caso de los sectores y los modos de prestación de servicios, con escasas diferencias entre países con distintos niveles de desarrollo.⁸⁰ Los socios aseguran los compromisos más profundos en los ACP Norte-Norte, mejorando sus compromisos en un prome-

dio del 49,5%. En los ACP Norte-Sur, los países desarrollados mejoraron sus compromisos en un 43,5% por término medio, y los países en desarrollo, en un 45,4%. En los ACP Sur-Sur, los compromisos fueron en promedio un 49,5% superiores a los del AGCS.⁸¹

El análisis de un total de 30 ACP Sur-Sur en materia de servicios revela una tendencia a liberalizar aspectos de inversión y la circulación temporal de personas físicas (conocido como el Modo 4 de suministro) más allá del nivel del AGCS.⁸² Estos ACP son relativamente liberales en lo que respecta al derecho de establecimiento y las IED, así como a la migración laboral. Además, la proximidad geográfica y cultural favorece la eficacia del comercio de servicios. Actualmente, los ACP Sur-Sur en materia de servicios se encuentran principalmente en América Central y América Latina (Figura 14). Algunos de los subsectores de servicios con mayor impacto en el desarrollo económico, como los servicios empresariales y la educación, junto con el Modo 4, favorecen más el crecimiento económico cuando se integran a nivel regional que a nivel mundial.⁸³

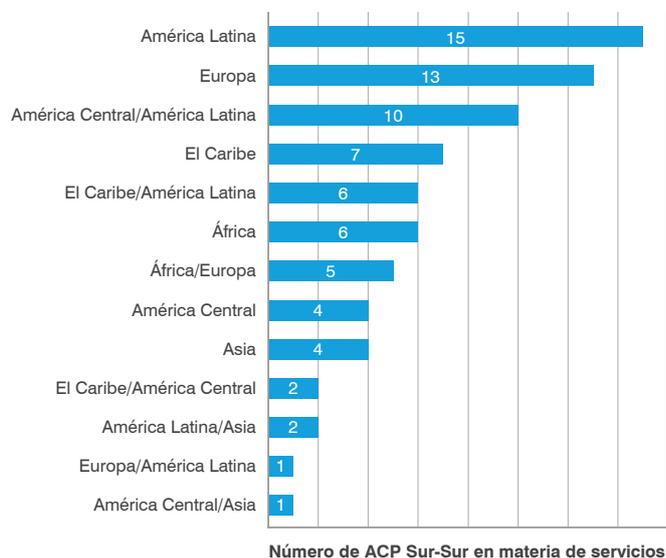
Las medidas reglamentarias constituyen el núcleo de la apertura comercial de los servicios. Aunque las cuestiones reglamentarias también son cada vez más importantes en el comercio de bienes, históricamente la apertura del comercio de mercancías ha consistido sobre todo en reducir los aranceles. No existe un equivalente al arancel ad valorem en los mercados de servicios. Las únicas políticas que restringen el acceso al mercado y la capacidad de hacer negocios son las medidas reglamentarias que pueden tener objetivos no comerciales significativos.

En consecuencia, la liberalización del comercio de servicios presenta complejidades políticas y económicas. Eliminar simplemente todo reglamento no es una opción. Muchos de ellos abarcan objetivos políticos clave, como la estabilidad financiera y la protección de los consumidores. Los formuladores de políticas deben concentrarse en la promulgación de medidas reglamentarias que sean eficaces para lograr dichos objetivos, a la par que eficientes, en la medida en que supongan un coste económico mínimo.

Debido al papel que desempeñan los reglamentos en el acceso a los mercados para los servicios, la apertura regional del comercio de servicios tiende a ser menos discriminatoria que la apertura regional del comercio de bienes.⁸⁴ Las reformas reglamentarias genuinas en los servicios, aun cuando tengan su origen en un ACP, a menudo se basan de facto en el principio de la nación más favorecida (NMF).⁸⁵ La discriminación en favor de uno o más asociados comerciales es más compleja en el caso de los servicios que en el de los bienes.⁸⁶

Aunque la dimensión regional es importante en el comercio de servicios, existen datos que indican que esto no se debe principalmente a la existencia de políticas preferenciales hacia los países vecinos. Parece ser, más bien, que las similitudes institucionales, el hecho de compartir el mismo idioma y el mismo sistema jurídico y otros factores que reducen los costes del comercio son más eficaces a nivel regional que mundial.

FIGURA 14 Distribución regional de los acuerdos comerciales preferenciales Sur-Sur en materia de servicios



Nota: La fuente original incluye a Turquía en Europa y a Jordania en África.
Fuente: Innwon Park y Soonchan Park (2011).

Las medidas de “ley blanda” también pueden estimular el comercio. Entre ellas se incluyen la cooperación y la transparencia a nivel reglamentario, que no necesariamente implican suprimir los reglamentos, pero que sí pueden mejorar significativamente su funcionamiento desde el punto de vista de los comerciantes.

Los acuerdos comerciales de servicios también pueden servir como una base para llevar cabo reformas reglamentarias que ayuden a los países a desarrollar su economía de servicios. La adhesión de China a la OMC se ha citado como un ejemplo de ello.⁸⁷ Su acuerdo de adhesión requería cambios reales en las políticas de servicios, lo que mejoró significativamente las condiciones del mercado, redujo la discriminación contra las empresas nuevas y extranjeras e impulsó mejoras en términos de rendimiento en años sucesivos.

Las normas de origen en los ACP son otro ámbito en el que existe una diferencia considerable entre los servicios y los bienes. En el caso de estos últimos, es un producto en concreto el que recibe una denominación de origen. En cambio, en los servicios, suele tratarse un proveedor de servicios. Por tanto, un proveedor de servicios externo puede tener una presencia local en una de las partes para el ACP, y suministrar servicios transfronterizos a todos los demás miembros en virtud de normas preferenciales. Si bien parece que este enfoque liberal se está viendo amenazado, y la circulación temporal de personas físicas suele estar sujeta a restricciones más severas, las perspectivas generales son relativamente positivas. Mantener un enfoque relativamente liberal contribuirá a garantizar la compatibilidad entre los regímenes comerciales multilaterales y regionales.

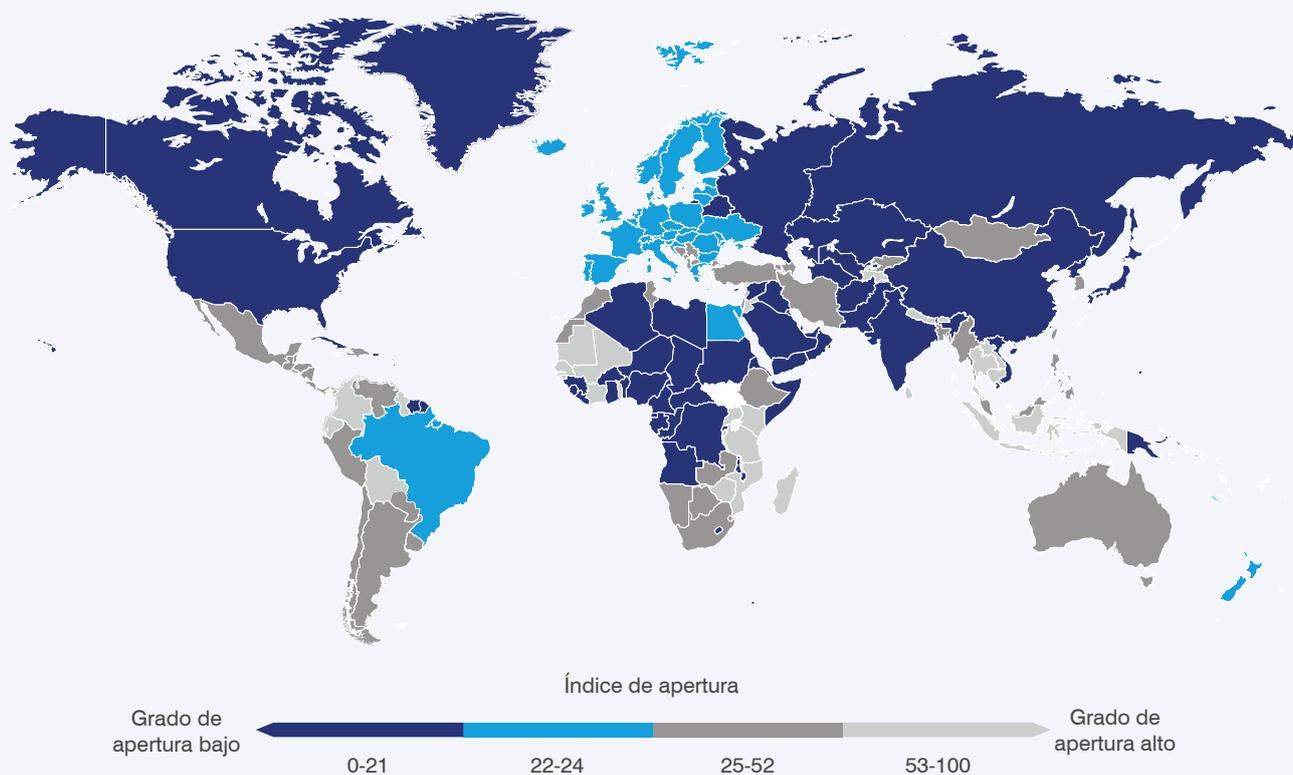
CUADRO 2: Las políticas de visados y viajes desatan el potencial del turismo

Como el turismo implica consumir en el punto de producción, el acceso al destino turístico es clave. Para el turismo internacional, esto hace que las políticas de visados constituyan un factor esencial.

Los gobiernos establecen políticas de visados por varias razones: garantizar la seguridad mediante el control de la inmigración y limitando la entrada, la duración de la estancia y las actividades de los viajeros; generar ingresos; aplicar medidas de reciprocidad; asegurar que no se supere la capacidad de un destino y controlar la demanda turística.⁸⁸ Sin embargo, las políticas restrictivas en materia de visados pueden suponer un obstáculo a los viajes y el turismo.

En 2015, los destinos de todo el mundo exigían que, en promedio, el 61% de la población mundial obtuviera un visado antes de iniciar su viaje internacional. Otro 6% de la población tenía derecho a solicitar una visa electrónica, mientras que el 15% podía solicitar una visa en el momento. Sólo el 18% de la población mundial no necesitaba visa alguna cuando viajaba con fines turísticos.

Índice de apertura turística en relación con el régimen de visados por país, 2015



Nota: La apertura indica hasta qué punto un destino facilita el turismo. Los datos se refieren al año 2015. Los mapas elaborados por la OMT son meramente orientativos y no implican juicio alguno sobre la condición jurídica de ningún territorio, ni la aprobación o aceptación de tales fronteras. El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de las Naciones Unidas en cuanto a fronteras nacionales.

Fuente: OMT, basado en información de instituciones oficiales nacionales.

En el caso de los países africanos, la apertura de del régimen de visados sigue siendo limitada. El Banco Africano de Desarrollo ha lanzado recientemente el Índice de Apertura del Régimen de Visados para África, que muestra cómo África permanece cerrada en gran medida a los viajeros africanos. Por término medio, los africanos necesitan visados para viajar al 55% de los otros países africanos, pueden obtener visados a su llegada al país de destino en sólo el 25% de los otros países y no necesitan un visado para viajar a sólo el 20% de los demás países del continente. Los países africanos de ingresos medianos-altos registran unos índices bajos de apertura en relación con el régimen de visados como grupo. Los Estados pequeños, sin litoral e insulares de África son más abiertos y promueven los vínculos comerciales con sus vecinos.

La reciprocidad influye fuertemente en la política de visados. Los bloques regionales y económicos muestran un alto grado de reciprocidad y, por lo tanto, de libre circulación. Por ejemplo, todos los miembros del espacio Schengen tienen plena reciprocidad, seguidos de bloques regionales como la CEDEAO (93%), la ASEAN (89%) y la OCDE (83%).

Asimismo, cabe resaltar que los beneficios de la facilitación de visados y viajes no se limitan estrictamente a los miembros de estos bloques. En 2014-2015, siete bloques regionales y económicos aumentaron la reciprocidad abierta entre los Miembros y no Miembros, de acuerdo con el *Informe sobre apertura en relación con el régimen de visados 2015* de la Organización Mundial del Turismo: Schengen, OCDE, G20, OSCE, CAFTA-DR, APEC y PAFTA.⁸⁹

Las políticas de visados se aplican principalmente a nivel nacional, pero en las organizaciones o bloques regionales, los países pueden expedir visados de viaje válidos para entrar en algunos o todos los Estados Miembros de la agrupación. La tabla que figura a continuación ilustra ejemplos de acuerdos regionales y su política específica en materia de visados.

Índice de apertura turística en relación con el régimen de visados por país, 2015

Bloque Regional	Estados Miembros	Política de Visas
Área de Schengen	26 miembros: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Islandia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Noruega, Países Bajos, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Suecia, Suiza y Liechtenstein.	El Acuerdo de Schengen permite viajar sin visado entre sus 26 miembros europeos. Los nacionales de países no miembros del espacio Schengen que posean un visado de uno de los miembros podrán viajar libremente dentro del espacio Schengen.
América Central-4 (CA-4)	4 miembros: El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua.	El Acuerdo de Control Fronterizo CA-4 permite a los turistas admitidos en uno de los cuatro países miembros viajar libremente dentro de la zona CA-4.
Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO)	15 miembros: Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Côte d' Ivoire, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea Bissau, Liberia, Malí, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo.	Los nacionales de un país de la CEDEAO pueden cruzar las fronteras sin visado si poseen un documento de identidad válido.
Consejo de Cooperación del Golfo (CCG)	6 miembros: Arabia Saudita, Bahrein, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait, Omán, Yemen.	Los nacionales de países pertenecientes al CCG pueden viajar sin visado dentro de los Estados Miembros del CCG.
Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN)	10 miembros: Brunei Darussalam, Camboya, Filipinas, Indonesia, Malasia, Myanmar, República Democrática Popular Lao, Singapur, Tailandia y Viet Nam.	El Acuerdo de Viajes de la ASEAN permite a los nacionales de los países miembros viajar sin necesidad de visado dentro de la zona.

Fuente: OMT y WTTC (2012).

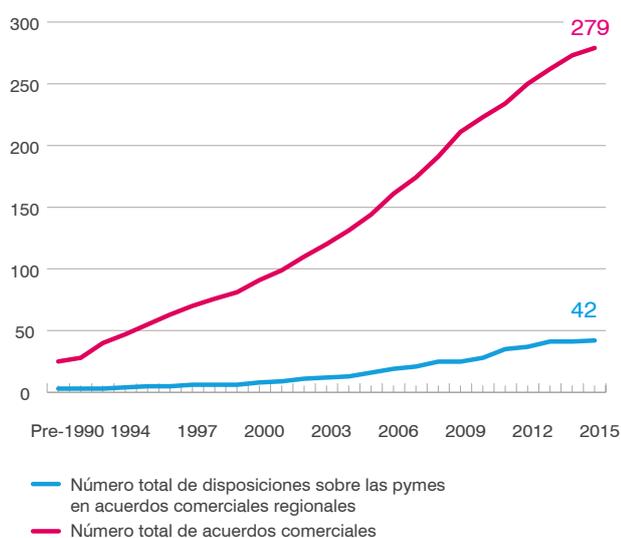
Integrar a las pymes y las mujeres en los acuerdos comerciales

Esta sección examina la tendencia hacia un “regionalismo inclusivo y responsable”, y pone de manifiesto la oportunidad de utilizar las disposiciones sobre comercio electrónico y comercio digital para reducir la brecha de competitividad entre las pequeñas y las grandes empresas, así como la brecha de género.

Las referencias explícitas a las pymes y a la igualdad de género, que constituyen dos cuestiones transversales, se están incorporando gradualmente en los textos de los ACP profundos, a menudo dentro de los capítulos en materia de cooperación. Varios ACP en los que participaban economías avanzadas, emergentes y en desarrollo han sentido un precedente al dedicar capítulos específicos a esos aspectos.

Cada vez son más los ACP que incorporan disposiciones que mencionan explícitamente a las pymes. El *Informe sobre el Comercio Mundial 2016* de la OMC ofrece información acerca de esta tendencia.⁹⁰ En los últimos 15 años, el número de ACP que incluyen disposiciones específicas dedicadas a las pymes aumentó sustancialmente; llegó a alcanzar los 42 acuerdos, o lo que es lo mismo, una sexta parte de los acuerdos considerados en la base de datos (Figura 15). Este es el caso, por ejemplo, del acuerdo de libre comercio (ALC) entre Colombia, El Salvador, Guatemala y Honduras, que contiene amplias disposiciones relativas a las pymes en los capítulos sobre comercio electrónico, cooperación, y administración del tratado, y en los anexos a los capítulos sobre contratación pública y cooperación. Desafortunadamente, ningún estudio ha cuantificado hasta la fecha los beneficios de contar con disposiciones directas sobre las pymes en los ACP.

FIGURA 15 Evolución de los acuerdos comerciales con disposiciones sobre las pymes



Nota: Basado en 279 acuerdos que abarcan 52 esferas políticas diferentes.
Fuente: Estimaciones del ITC fundamentadas en la base de datos del Banco Mundial sobre el contenido de los acuerdos comerciales profundos (Hoffman, Osnago y Ruta, 2017).

Según el *Informe sobre el Comercio Mundial*, las dos categorías más comunes son las siguientes:

- Las disposiciones que promueven la cooperación con las pymes en general o en un contexto específico, como el comercio electrónico y la contratación pública.
- Las disposiciones que eximen a las pymes y/o a los programas de apoyo a las pymes de las obligaciones derivadas de los ACR.

La apertura del comercio y el consiguiente desarrollo económico han mejorado los ingresos, los medios de vida y las oportunidades de empleo para grandes sectores de la población. Sin embargo, la investigación que se está llevando sobre el comercio y la pobreza indica que la apertura comercial puede afectar a los países y a las agrupaciones de países de manera diferente. Los efectos de la apertura del comercio pueden variar en función de la actividad económica y el sector.⁹¹

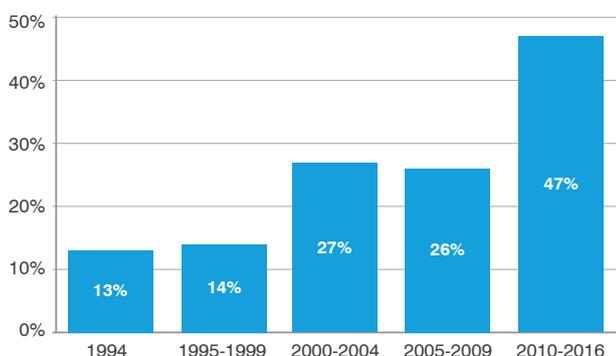
Aunque las políticas comerciales pueden ser diseñadas como neutrales desde una perspectiva de género, los acuerdos comerciales pueden tener efectos directos o indirectos en esta materia. Un creciente conjunto de investigaciones revela que, si bien la apertura comercial puede reducir la pobreza al crear puestos de trabajo para las mujeres,⁹² los acuerdos comerciales y las políticas afectan a las mujeres y los hombres de forma distinta.⁹³

Los efectos dependen de los sectores en cuestión y del nivel de desarrollo económico, así como de las normas sociales relativas al género, los bajos niveles de cualificación de las mujeres y las desigualdades de género en el acceso a los recursos. Esto incluye el acceso a las TIC y al comercio electrónico. Hasta ahora, los estudios de investigación sobre cuestiones de género y apertura comercial no proporcionan respuestas claras sobre si esta última da lugar a mayores ingresos y un mayor empoderamiento para las mujeres en todo el mundo.⁹⁴

Por lo general, los acuerdos comerciales se consideran neutrales desde el punto de vista del género, sin que exista un trato diferenciado entre hombres y mujeres. No obstante, la inclusión de disposiciones sobre cuestiones de género es cada vez más común en estos acuerdos, ya sea en las políticas comerciales, en las evaluaciones del impacto alcanzado o en consideraciones específicas. La proporción de ACP que entran en vigor incorporando referencias de género se ha más que triplicado desde finales de los años 90 (Figura 16).⁹⁵

Las consideraciones de género en los ACP se incluyen generalmente en las disposiciones laborales. Los trabajos de investigación muestran que los acuerdos comerciales con disposiciones laborales tienen un impacto positivo en las tasas de participación en la fuerza laboral y, en particular, contribuyen a aumentar la mano de obra femenina. Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) concluye que los ACP con disposiciones laborales elevan la tasa de participación en la fuerza de trabajo en 1,6 puntos porcentuales más que los acuerdos sin tales disposiciones. Como el impacto es mayor para las mujeres, la brecha de género en la tasa de participación laboral se reduce en 1,1 puntos porcentuales.⁹⁶

FIGURA 16 Acuerdos comerciales preferenciales que abordan la igualdad de género



Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2016).

Algunas disposiciones laborales que hacen hincapié en la igualdad de género a través del principio de no discriminación en el empleo y la ocupación pueden tener un efecto positivo en la eliminación de las diferencias entre los géneros.⁹⁷ Asimismo, existen pruebas nacionales del impacto de las disposiciones laborales en la reducción de la brecha salarial entre mujeres y hombres. Según el estudio de la OIT, las disposiciones laborales fomentan el desarrollo de las instituciones del mercado laboral, lo que a su vez contribuye a obtener resultados positivos.

Más de la mitad de los acuerdos con referencias de género incluyen economías avanzadas; la Unión Europea (30%), Estados Unidos (13,8%) o Canadá (10%).⁹⁸ Por ejemplo, la Estrategia para la igualdad entre mujeres y hombres (2010-2015) de la UE aboga por la integración de las dimensiones de género en la política comercial de la UE como parte de un marco más amplio de desarrollo sostenible. Las Evaluaciones del Impacto sobre la Sostenibilidad (EIS) son las principales herramientas que utiliza la UE para abordar la cuestión de la igualdad de género en las negociaciones comerciales.

Sin embargo, el enfoque no es sistemático. Algunas EIS dedican un espacio considerable a las cuestiones de la mujer, como las relativas a los acuerdos de libre comercio entre la UE y Chile (2002), América Central (2009) y Armenia (2013). Otras apenas mencionan el impacto en términos de género, como la EIS del Acuerdo de colaboración y cooperación entre la UE y China (2008). Existe la oportunidad de adoptar un enfoque más completo basado en nuevas directrices para la evaluación de las políticas dentro de la "Caja de herramientas para una mejor legislación" desarrollada por la Comisión Europea. Estas ofrecen instrucciones específicas sobre cuestiones relativas a los impactos de la igualdad de género.⁹⁹

Las negociaciones entre países en desarrollo y países de economía emergente también abordan temas de género, como en el ACL entre Chile y Uruguay de 2016. El ACL exige que los países trabajen juntos de dos maneras clave para garantizar que las mujeres participen en los beneficios del comercio:

- Actividades de cooperación, como la ejecución de programas, para desarrollar las aptitudes y competencias de las mujeres trabajadoras. Específicamente, los países considerarán

el acceso de las mujeres a la tecnología, la ciencia y la innovación, y promoverán el espíritu empresarial femenino mediante talleres, seminarios, debates y otros foros para intercambiar conocimientos, experiencias y prácticas óptimas.

- Arreglos institucionales para poner en práctica las disposiciones del acuerdo. Los países crearán un comité de género integrado por representantes de instituciones gubernamentales de ambos países. Este comité facilita el intercambio de información sobre la formulación y aplicación de políticas nacionales para integrar la perspectiva de género en el comercio. Asimismo, examina futuras actividades conjuntas para apoyar las políticas de desarrollo relacionadas con el género y el comercio; e invita a los donantes internacionales, las entidades del sector privado, las organizaciones no gubernamentales u otras instituciones pertinentes a que presten asistencia en la elaboración y ejecución de actividades de cooperación.

Iniciativas regionales sobre infraestructura

Las infraestructuras nacionales y comerciales ayudan a los países a beneficiarse plenamente de un régimen de comercio e inversión más abierto. Por ejemplo, un estudio de Donaldson demuestra que la vasta red de ferrocarriles construidos en la India colonial, que constituye uno de los grandes proyectos de infraestructura de transporte de la historia, dio lugar a reducciones considerables en los costes comerciales, lo que estimuló el comercio interregional e internacional.¹⁰⁰

El transporte es el componente más importante de los costes comerciales relacionados con la infraestructura. Las rutas de transporte requieren una inversión significativa, y su éxito y forma dependen de factores económicos, geopolíticos y tecnológicos. Por ejemplo, las tendencias más importantes del transporte marítimo están determinadas por la evolución del comercio. Esto incluye el crecimiento del comercio Sur-Sur, nuevas rutas comerciales abiertas por la Iniciativa "Cinturón y Ruta de la Seda" y la Alianza para una Infraestructura de Calidad, así como la ampliación del Canal de Panamá y el Canal de Suez. Además, la llegada de la cuarta revolución industrial, los datos masivos (big data) y el comercio electrónico plantean retos y oportunidades para los países y el transporte marítimo.¹⁰¹

Varias iniciativas recientes de integración regional han abierto nuevos caminos al abarcar cuestiones tradicionalmente descuidadas en las negociaciones comerciales, y reconocer explícitamente la interacción entre infraestructura, comercio e integración regional. Este es el caso de la iniciativa "Cinturón y Ruta de la Seda" dirigida por China, y la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA).

Una de las iniciativas de integración regional más dinámicas a nivel mundial es la Alianza del Pacífico.¹⁰² Después de eliminar los aranceles sobre más del 92% de los bienes, integrar sus mercados nacionales de valores y eliminar las restricciones de visados intra-Alianza, los países de la Alianza del Pacífico planean establecer un fondo regional de inversión en infraestructura para hacer frente a los grandes costes de transporte que impiden el comercio en la región.¹⁰³

CUADRO 3: Proyectos estratégicos de desarrollo relacionados con el comercio

El número de proyectos estratégicos de desarrollo relacionados con el comercio ha aumentado en todo el mundo a un ritmo considerable a lo largo de las dos últimas décadas. En un esfuerzo por ayudar a los formuladores de políticas, las empresas y los investigadores a navegar por la complejidad de estas iniciativas, el ITC ha desarrollado el Trade Strategy Map, un repositorio de casi 1.200 documentos procedentes de 167 países. Estos documentos son instrumentos políticos legítimos que se centran en el comercio y el desarrollo y son herramientas para la planificación de políticas estratégicas.

Como se ilustra en las cifras, la mayoría de las estrategias recogidas se centran en un país específico. Entre 2000 y 2015, sólo 33 de los 1.165 documentos (aproximadamente el 2,8%) tenían un enfoque regional, y no específico nacional. Menos del 3% de los proyectos estratégicos de desarrollo relacionados con el comercio tienen un enfoque regional.

Los países africanos en el punto de mira

La mayoría de las estrategias de desarrollo relacionadas con el comercio se centran en los países africanos. Entre 2000 y 2015, el número medio de estrategias por país africano fue de 16, seguido de las Américas, con un promedio de nueve estrategias por país. África es la única región en la que el número de estrategias centradas en el comercio de bienes supera al de aquellas en materia de servicios. Las estrategias regionales desempeñan un papel cualitativamente importante en África, aunque su número sigue siendo pequeño. Aproximadamente el 4% de los proyectos estratégicos de desarrollo relacionados con el comercio del continente apuntan a trabajar con una subregión en lugar de con un solo país específico. En las Américas y Asia, solo alrededor del 2% y el 1% de las estrategias tienen un enfoque regional, respectivamente.

Un enfoque similar, excepto para la información comercial

Tanto las estrategias regionales como las específicas para cada país ponen un énfasis similar en las cuestiones relacionadas con el comercio. Alrededor del 41% de las estrategias se ocupan de la facilitación del comercio. Esto incluye la mejora de los servicios de transporte y logística, el aumento de la eficiencia y la transparencia de los procedimientos aduaneros, y la supresión de cualquier otro obstáculo a la circulación transfronteriza de mercancías.

Alrededor del 44% de las estrategias se centran en la financiación del comercio y/o el acceso general a créditos. Entre los distintos temas abordados, se encuentran la promoción de iniciativas de microfinanciación, la facilitación del acceso a los servicios financieros, la creación de instituciones especializadas en los créditos para la exportación y la financiación del comercio, y el fortalecimiento de las ya existentes.

Cerca del 37% de las estrategias recolectadas hacen hincapié en la promoción del comercio. Entre las actividades de promoción, se incluyen las siguientes: participar en ferias y otros eventos de exhibición en el extranjero para promover productos nacionales, preparar visitas de delegaciones de compradores, y organizar actividades de marketing y creación de marcas.

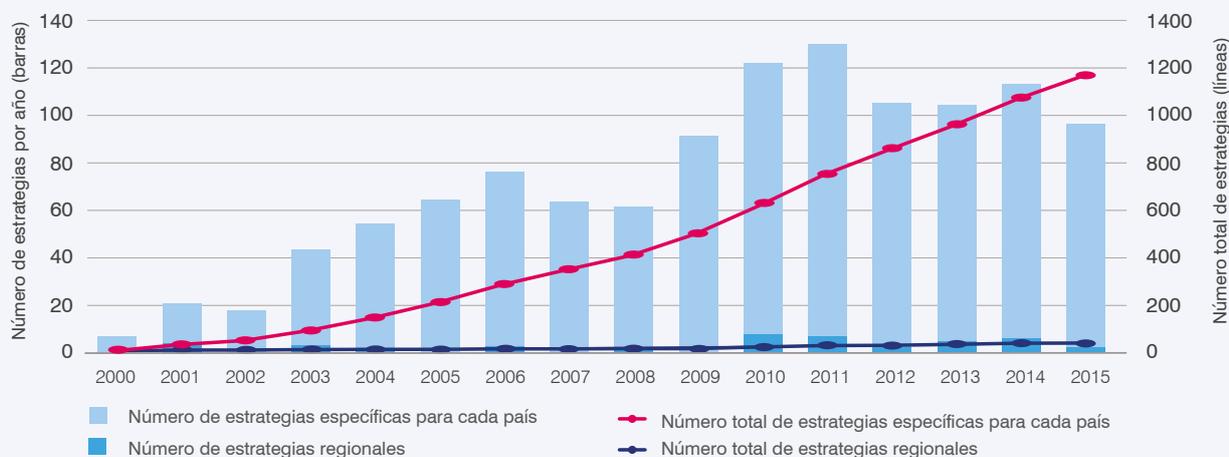
Sin embargo, existe una brecha entre las estrategias regionales y las específicas de cada país en lo que respecta a la información comercial y la inteligencia de mercado. Esto último abarca todo tipo de información sobre posibles mercados y productos de exportación, procedimientos aduaneros, requisitos de importación, aranceles y otros obstáculos a la importación, certificaciones y requisitos internacionales, compradores extranjeros, oportunidades de negocio e inversión, y datos e información estadísticos. Alrededor del 36% de las estrategias regionales se centran en este tema, pero sólo el 22% de las estrategias específicas nacionales lo hacen.

Disparidad en sostenibilidad

La diferencia en el énfasis temático entre las estrategias regionales y las específicas de cada país es considerablemente mayor cuando se trata de cuestiones no comerciales como el medio ambiente, el género, la pobreza, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), las pymes y los jóvenes. En promedio, el 65% de las estrategias regionales, y sólo el 46% de las específicas para cada país, hacen hincapié en estos temas de sostenibilidad.

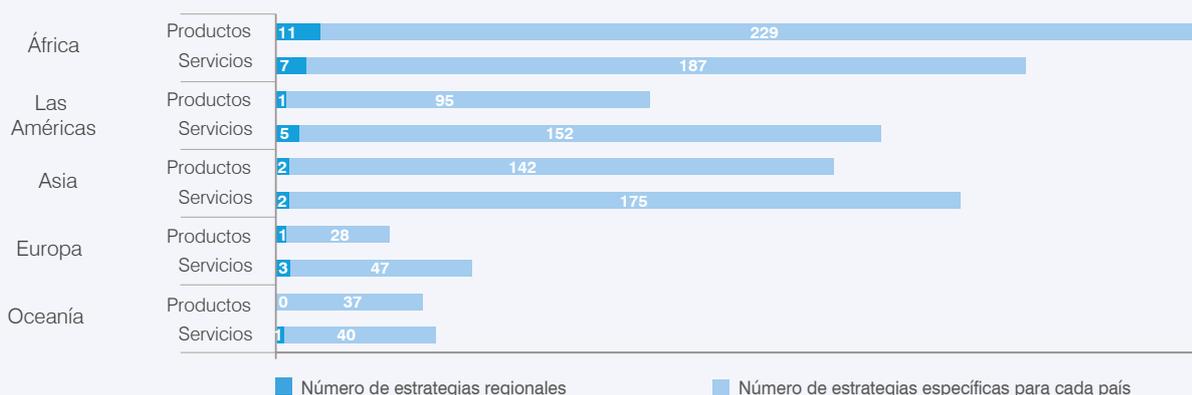
Esta brecha es particularmente grande en lo que respecta a las cuestiones relacionadas con la integración de los jóvenes y la igualdad de género. Las cuestiones relativas a lo primero incluyen proporcionar formación técnica y profesional específica a los jóvenes, garantizar el acceso a la educación general y otros servicios sociales o mejorar el bienestar, la seguridad y la protección de los niños y los jóvenes. Alrededor del 64% de las estrategias regionales, pero sólo el 34% de las estrategias específicas de cada país, se centran en la integración de los jóvenes. Entre los aspectos de género, se encuentran la integración de la mujer en la actividad económica y el comercio nacional, la garantía de igualdad de trato en el mercado laboral, la igualdad de acceso a los servicios sociales y la mejora del bienestar, la seguridad y la protección de la mujer. Aproximadamente el 76% de las estrategias regionales, pero sólo el 53% de las estrategias específicas de cada país, hacen hincapié en la igualdad de género.

Evolución de las estrategias regionales y específicas para cada país



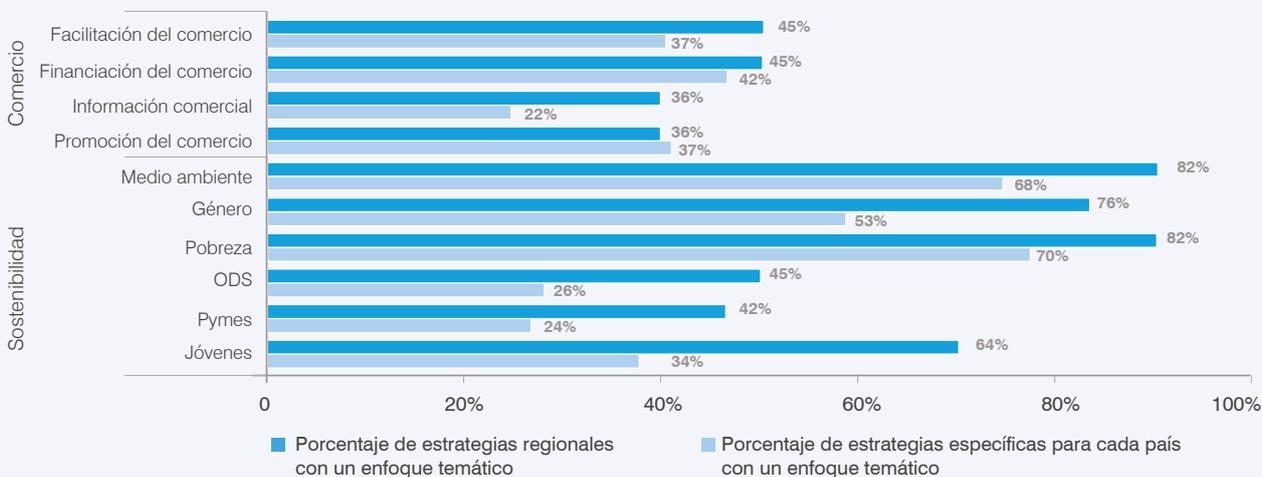
Nota: La figura incluye todas las estrategias activas e inactivas. Fuente: Basado en los datos del Trade Strategy Map del ITC.

Estrategias regionales y específicas para cada país por región



Nota: La figura incluye todas las estrategias activas e inactivas durante el periodo 2000-2015. Fuente: Basado en los datos del Trade Strategy Map del ITC.

Estrategias regionales y específicas para cada país por tema central



Nota: La figura incluye todas las estrategias activas e inactivas durante el periodo 2000-2015. Fuente: Basado en los datos del Trade Strategy Map del ITC.

Las inversiones en infraestructuras también han contribuido significativamente a la integración de la UE y se están debatiendo para reforzar los vínculos económicos entre la UE y África.

Estas iniciativas, aunque diferentes, comparten los objetivos de promover la integración regional y eliminar la gran brecha de inversión en infraestructura. Con un alcance más amplio, el G20 lanzó en 2016 la Alianza Mundial para la Conectividad de la Infraestructura. Su objetivo consiste en mejorar la cooperación y las sinergias de la infraestructura mundial y los programas de facilitación del comercio destinados a mejorar la conectividad dentro de los países y entre ellos. La siguiente sección proporciona más detalles sobre dos iniciativas regionales: La iniciativa "Cinturón y Ruta de la Seda" y la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA).

Iniciativa "Cinturón y Ruta de la Seda"

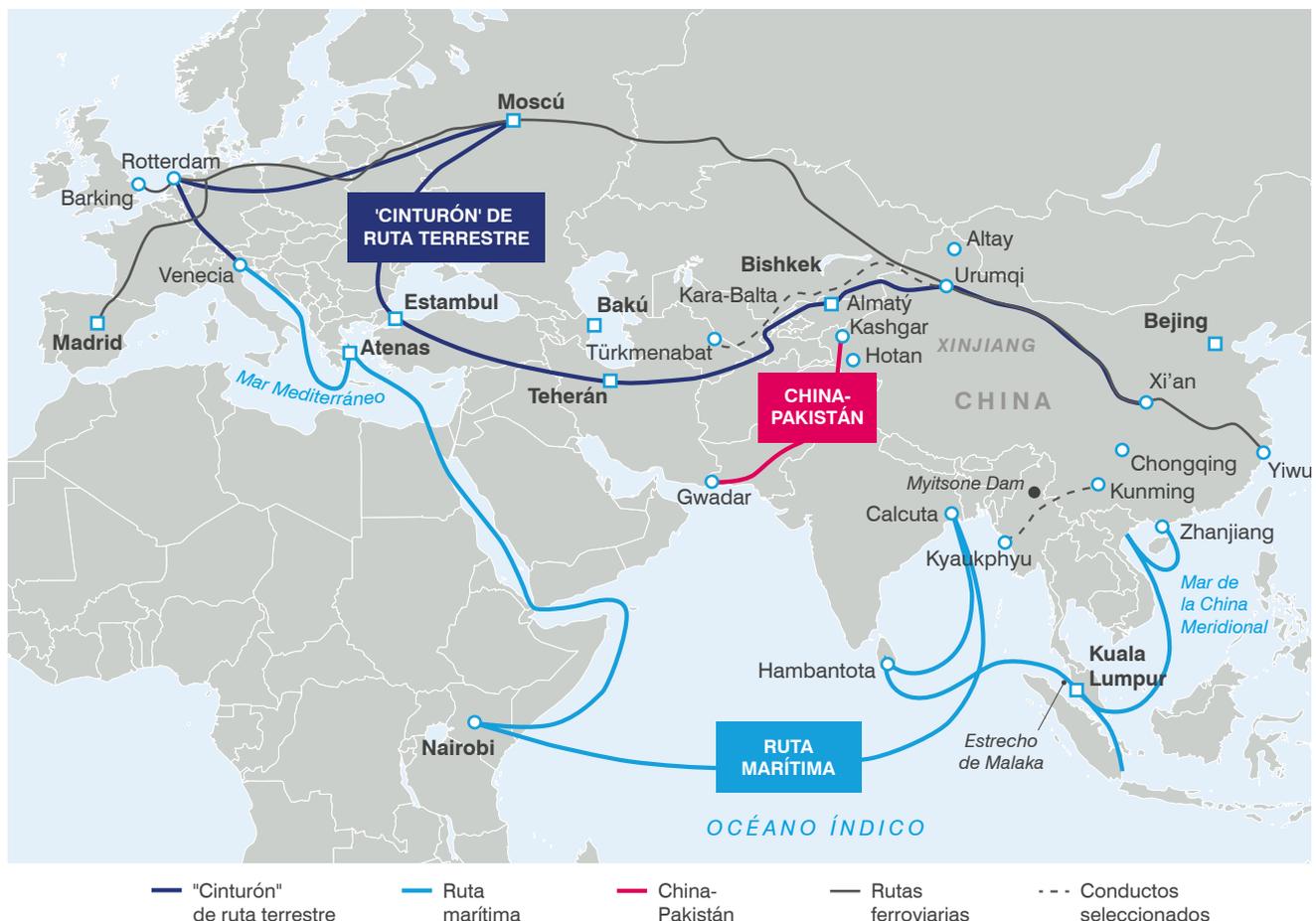
La iniciativa "Cinturón y Ruta de la Seda" (BRI, por sus siglas en inglés) es un plan ambicioso para una mayor integración regional sin reglas predefinidas. Al representar una visión política para fomentar la cooperación y la conectividad entre los miembros de la BRI, la iniciativa es diferente a los acuerdos comerciales convencionales o a los mecanismos de cooperación regional.

Se hace hincapié en el fortalecimiento de la infraestructura física (ferrocarriles, puertos, conductos de energía y zonas comerciales especiales), así como de las infraestructuras de servicios, como las bases institucionales para el comercio y los flujos de inversión; es decir, la facilitación de los procesos aduaneros.¹⁰⁴ Si bien la BRI no constituye un acuerdo de libre comercio, es probable que la expansión de los vínculos en términos de infraestructura, finanzas e informática entre países facilite aún más el comercio, siempre que la infraestructura de servicios (reguladora) mejore al mismo tiempo que la infraestructura física.

Haciendo referencia a imágenes históricas de las antiguas expediciones navales y rutas comerciales de China, la BRI pretende establecer dos nuevas rutas. El "Cinturón Económico de la Ruta de la Seda" une por tierra China y Europa a través de Asia Central y la Federación de Rusia, China y Oriente Medio vía Asia Central, y China y Asia Sudoriental a través de Asia Meridional y el Océano Índico. La "Ruta de la Seda Marítima del Siglo XXI" conecta a China con Asia Sudoriental Oriente Medio, Europa y África (Figura 17).

El Presidente de China, Xi Jinping, dio a conocer la iniciativa en 2013 durante sus visitas a Asia Central y la ASEAN. En 2015, la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma de China,

FIGURA 17 Rutas bajo el marco de la Iniciativa "Cinturón y Ruta de la Seda"



Fuente: The Economist (4 de mayo de 2017).

el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Ministerio de Comercio publicaron conjuntamente el Plan de Visión y Acción sobre la BRI.¹⁰⁵ El objetivo último es que dicha iniciativa sea un marco de cooperación flexible, abierto e inclusivo que sea beneficioso para todos.

La BRI tiene el potencial de mejorar la interconectividad en un área geográfica que representa aproximadamente el 70% de la población mundial, el 55% del PIB mundial y el 75% de las reservas energéticas que se conocen.¹⁰⁶ Sin embargo, la composición geográfica de la BRI no ha sido definida oficialmente. Cualquier país interesado en la iniciativa puede unirse a ella. Esto contrasta de forma significativa con los esfuerzos de integración basados

en tratados que ya existen actualmente, donde el alcance geográfico, los países asociados, la estrategia, los principios y las normas se definieron claramente desde el principio.¹⁰⁷

La BRI pide trabajar en materia de infraestructura de forma masiva para mejorar la conectividad entre los países que se encuentran en la Ruta y el Cinturón propuestos. Su objetivo consiste en ofrecer mayores interconexiones energéticas y eléctricas, así como una red más segura y eficaz de pasos terrestres, marítimos y aéreos a través de las rutas clave.¹⁰⁸ Su influencia ya es evidente en los flujos de inversión extranjera de China, con un aumento de las inversiones relacionadas con la BRI dos veces más rápido que la salida total de IED en 2015.

CUADRO 4: Mujeres exportadoras: ¿comerciantes regionales o mundiales?

La Iniciativa SheTrades del ITC proporciona a las empresarias de todo el mundo una red y una plataforma únicas para conectarse con los mercados. A través de la aplicación SheTrades, las mujeres empresarias pueden compartir información sobre sus empresas, aumentar su visibilidad, expandir sus redes, conectarse e internacionalizarse. SheTrades, cuyo objetivo consiste en conectar a un millón de mujeres empresarias al mercado para 2020, también ayuda a las corporaciones a incluir más mujeres empresarias en sus cadenas de suministro.

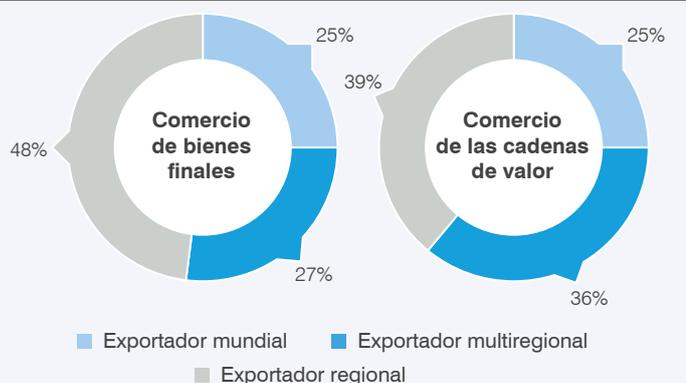
Además, los datos pueden analizarse para obtener información sobre dónde comercian las exportadoras y cómo les afecta la participación en la cadena de valor.

La figura de la parte superior muestra que la mitad de las empresas gestionadas por mujeres en la plataforma SheTrades que comercian con bienes finales exportan dentro de su región. Sin embargo, es más probable que las empresas propiedad de mujeres en una cadena de valor comercien en dos o más regiones.

Además, si la empresa está dirigida por mujeres, la proporción de mujeres empleadas es mayor, lo que indica que conseguir que más empresas dirigidas por mujeres se dediquen al comercio internacional puede ayudar a impulsar más la participación femenina en la fuerza laboral que hacerlo para otros tipos de empresas.

Asimismo, los datos recopilados a nivel de empresa en África Oriental indican que las empresas que amplían su alcance mundial emplean proporcionalmente más mujeres. La figura en la parte inferior yuxtapone el porcentaje de mujeres empleadas en una empresa con respecto a si esta comercia en su región de origen, en múltiples regiones o a escala mundial.

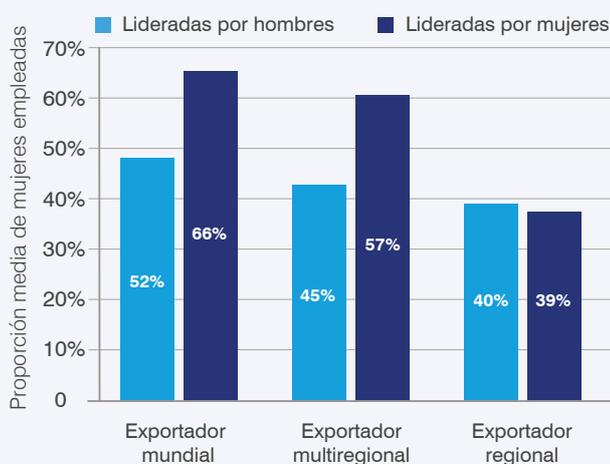
Exportación más allá de la región de origen



Nota: Estimaciones del ITC basadas en datos a nivel de empresa de SheTrade procedentes de 80 países diferentes. El comercio de las cadenas de valor se define como el comercio de intermediarios.

Fuente: SheTrades del ITC.

Las empresas de África Oriental que operan a nivel mundial emplean más mujeres



Nota: Estimaciones del ITC basadas en encuestas a nivel de empresa realizadas a 515 empresas ubicadas en Kenia (96), Uganda (131), Etiopía (183) y la República Unida de Tanzania (105).

Fuente: Los datos se basan en encuestas a nivel de empresa realizadas en el marco del proyecto "Apoyo al comercio y la inversión de la India en África" del ITC.

Según el Banco de Desarrollo de China, actualmente se encuentran en marcha o están previstos unos 900 proyectos por un coste estimado de \$890.000 millones. Por ejemplo, en enero de 2017, el primer tren directo de China al Reino Unido llegó a Londres con 44 contenedores de ropa y bienes de consumo. Le llevó 15 días recorrer 12.000 kilómetros a través de 10 países; la mitad del tiempo que habría necesitado por mar.¹⁰⁹

China y sus países vecinos necesitan urgentemente infraestructuras básicas. Los nuevos datos del Banco Asiático de Desarrollo indican que los países en desarrollo de Asia necesitarán invertir \$26 billones entre 2016 y 2030, o \$1,7 billones al año, para mantener su rápido crecimiento y responder al cambio climático.¹¹⁰

De las necesidades totales de inversión durante ese periodo, \$14,7 billones se destinarán a la energía eléctrica, \$8,4 billones a los transportes, 2,3 billones a las telecomunicaciones y \$800.000 millones a los servicios de agua y saneamiento. Se estima que el déficit de inversión en infraestructura de la región de Asia y el Pacífico es equivalente al 2,4% del PIB proyectado para 2016-2020, con un déficit del 5% del PIB proyectado cuando se excluye a China.

Recientemente se crearon varios fondos gubernamentales y multilaterales para reducir este déficit de financiación y financiar proyectos de la Ruta de la Seda, aunque algunos de ellos no se dirigen exclusivamente a la BRI. Entre ellos se incluyen los siguientes: el Banco Asiático de Inversiones en Infraestructura, con un capital social de \$100.000 millones; el Nuevo Banco de Desarrollo de los BRICS, con \$100.000 millones; el Fondo de Infraestructura de Carreteras de la Seda, con \$40.000 millones; el Banco de Desarrollo de China, con un capital social de \$16.300 millones; el Fondo para la Conectividad de la Infraestructura de la ASEAN, con un capital social de \$20.000 millones; y el Banco de la Ruta de la Seda Marítima, con un capital social de \$810 millones. También se espera que el Banco de Exportación e Importación de China realice importantes contribuciones; por ejemplo, prestó más de \$80.000 millones en 2015. No obstante, incluso en su conjunto, estos canales de financiación oficiales y multilaterales no podrán satisfacer las necesidades económicas de los proyectos de la BRI ni, en última instancia, salvar la brecha de inversión en la región de Asia y el Pacífico. Por lo tanto, es fundamental facilitar la participación del sector privado y los inversores institucionales, como los fondos de pensiones internacionales, las aseguradoras y los fondos soberanos, a fin de complementar los fondos públicos.¹¹¹

Hasta la fecha, los inversores privados parecen tener dudas a la hora de invertir en proyectos de infraestructura más complejos, a más largo plazo y de mayor riesgo en los mercados emergentes; el sector privado sólo invierte \$63.000 millones en infraestructura en Asia cada año.¹¹² Las Cámaras de comercio, como la Cámara de Comercio Internacional de la Ruta de la Seda, pueden desempeñar un papel crucial para conectar a las comunidades empresariales de diferentes países, así como para ayudar a las empresas, especialmente las pymes, a adquirir un conocimiento más profundo sobre las condiciones locales, los reguladores, los agentes del mercado y las formas de hacer negocios en las jurisdicciones anfitrionas.

Asimismo, se necesitan reformas normativas e institucionales para que las infraestructuras resulten más atractivas para los inversores privados. En este sentido, el G20 ha estado intentando desarrollar nuevos modelos de asociaciones público-privadas favorables para los inversores destinados al desarrollo de infraestructuras en los mercados emergentes.

Los desafíos para los inversores de la BRI serán tan diversos como los países incluidos en la iniciativa, que van desde Singapur hasta Siria. Una red de tratados de inversión cubre la ruta y proporciona una fuente sólida de posibles protecciones para los inversores. Así pues, la aplicación de un marco de gestión para las inversiones transfronterizas vinculadas a la BRI supondrá un verdadero desafío. La calidad de los proyectos de infraestructura a lo largo de las rutas de la BRI requiere una atención similar.¹¹³

La BRI no se limita a trazar un camino para el desarrollo del transporte terrestre y marítimo, así como de la infraestructura energética y de comunicaciones. Según su documento de visión, la iniciativa BRI va mucho más allá de la infraestructura para incluir una coordinación más estrecha de las políticas de desarrollo económico, armonizar las normas técnicas, eliminar los obstáculos al comercio y la inversión, establecer zonas de libre comercio, y profundizar la integración financiera y “los vínculos entre las personas”. Hasta la fecha, es posible que este aspecto no haya recibido todavía la atención que merece.

Las empresas chinas han desarrollado una importante experiencia en grandes proyectos de infraestructura durante el propio desarrollo del país, pero la capacidad de los gobiernos de la región para cooperar en cuestiones como la regulación de los servicios de transporte y la armonización de los procedimientos aduaneros y fronterizos sigue siendo una cuestión pendiente. Para los países de Asia Central, los costes comerciales han sido altos durante mucho tiempo, en parte debido a las políticas restrictivas en los sectores del transporte y la logística que impiden a las empresas locales conectarse mejor con los mercados mundiales. Este ambicioso plan de integración con un grupo de asociados con un coste comercial relativamente alto sugiere que puede ser necesario abordar muchos retos a medida que vaya avanzando el proyecto.¹¹⁴

No existen obstáculos de entrada ni condiciones previas para unirse a la BRI. Se trata de una iniciativa abierta e inclusiva, que se centra en un funcionamiento del mercado que sea mutuamente beneficioso para todos los países. Con todo, es probable que el camino hacia el éxito para la BRI sea difícil y, al mismo tiempo, gratificante.

Integrar la infraestructura regional en Sudamérica

América Latina no es diferente del resto del mundo en cuanto a la relación entre infraestructura y comercio. Existen datos empíricos disponibles para varios países que demuestran que los costes del transporte interno determinan el nivel y la diversificación de las exportaciones globales y subnacionales de los países, así como la distribución regional de las redes de producción.¹¹⁵ Por ejemplo, el terremoto de 2010 en Chile proporcionó a los investigadores un “experimento natural” para

determinar hasta qué punto los cambios en la red interna de transporte por carretera provocan cambios en las exportaciones. Observaron que entre febrero de 2010 y febrero de 2011, las exportaciones industriales totales de Chile habrían sido un 6,3% más altas si no hubieran existido los desvíos internos de infraestructura vial desencadenados por el terremoto.¹¹⁶ Para Perú, un estudio sobre el impacto de la expansión de la red vial peruana entre 2003 y 2010 en las exportaciones de las empresas estimó que, sin el programa de desarrollo vial, el total de las exportaciones peruanas habría sido aproximadamente un 20% menor en 2010.¹¹⁷

La Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA), que constituye la iniciativa de integración regional más amplia de la región, tiene como pilar fundamental la integración física. Lanzada en 2000, la iniciativa constituye un esfuerzo audaz por parte de los 12 países sudamericanos para estimular las inversiones en transporte, energía y telecomunicaciones, con el objetivo de crear redes interconectadas de infraestructura a nivel regional. Se trata de un mecanismo de cooperación y diálogo entre los gobiernos, las instituciones financieras multilaterales y el sector privado, que les permite intercambiar información y coordinar políticas y planes de inversión sectoriales.

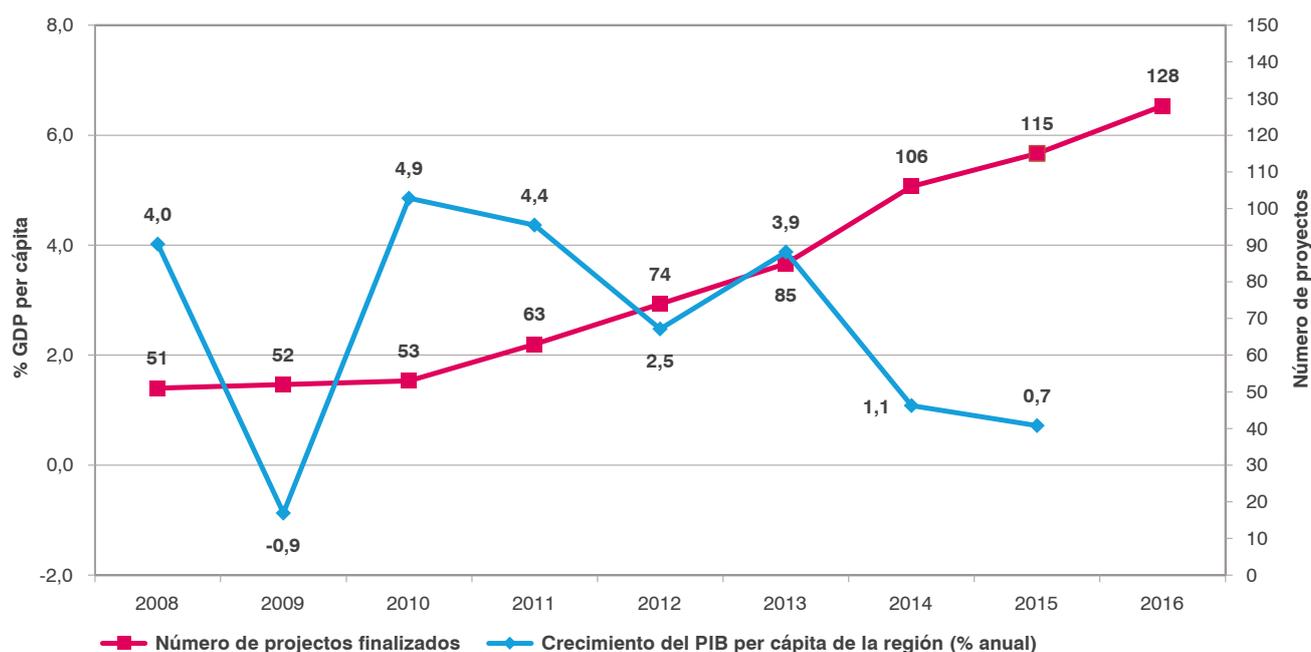
La IIRSA busca desempeñar un papel fundamental en la creación de un mercado regional plenamente integrado, así como garantizar que los beneficios de una integración regional más profunda se materialicen plenamente y no se vean limitados por los elevados costes de transporte. Según la cartera de

la IIRSA de 2016, la iniciativa está integrada por 581 proyectos de infraestructura, con una inversión estimada de \$191,4 millones. De estos proyectos, el 22% (128) ya se ha finalizado, el 31% (178) se encuentra en fase de ejecución, el 26% (152) se encuentra en fase de preejecución y el 21% (123) está en fase de perfilado.¹¹⁸ La inmensa mayoría de los proyectos están relacionados con el transporte; 258 proyectos se centran en carreteras, que representan el 70% de las inversiones previstas.

Por ejemplo, el túnel vial binacional de Agua Negra de 13,9 km que cruza la cordillera de los Andes está considerado como uno de los proyectos de infraestructura más importantes de Argentina y Chile. La carretera actual, situada a 4.765 metros, no es apta para el transporte de mercancías y es transitable poco más de la mitad del año. Con una inversión estimada de casi \$1.600 millones, y que se espera que comience a principios de 2019 y se complete en 2027, el túnel binacional tiene por objetivo mejorar la integración entre los dos países y desarrollar el corredor de transporte entre la costa del Pacífico y el Atlántico.¹¹⁹

La Figura 18 muestra el grado de avance de los proyectos en cartera durante el periodo 2008-2016. A pesar de la desaceleración del crecimiento en la región, el desarrollo de la infraestructura está avanzando. La iniciativa ha recibido apoyo técnico y financiero, entre otros, de la Corporación Andina de Fomento, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo Financiero para el Desarrollo de la Cuenca del Río de la Plata, y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

FIGURA 18 Integración de la cartera de proyectos de la Iniciativa para la Infraestructura Regional Suramericana, a pesar del lento crecimiento regional



Nota: Tasa de crecimiento porcentual anual del PIB per cápita basada en dólares estadounidenses constantes de 2010 y referida a los cambios anuales en promedio para los 12 países de IIRSA (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú, Suriname, Uruguay, Paraguay y Venezuela) entre 2008 y 2016.

Fuente: Estimaciones del ITC basadas en COSIPLAN-IIRSA (2016), "Cartera de proyectos de COSIPLAN 2016", y en los Indicadores de desarrollo mundial.

La IIRSA ayuda a los países a escala individual; solo el 20% de sus proyectos son binacionales o multinacionales. Esto exige la participación directa de las partes involucradas tanto en su diseño como su futura aplicación. Aun así, la IIRSA produce bienes públicos regionales, ya que muchos de los esfuerzos dentro de una jurisdicción nacional contribuyen a la interconexión de los sistemas de infraestructura dentro de la región.

Expandirse de forma satisfactoria también trae consigo el reto de asegurar la sostenibilidad y supone considerar el posible impacto negativo sobre el medio ambiente, así como las medidas preventivas. Su proyecto más grande, el complejo hidroeléctrico y de hidrovía (canalización) de Madeira-Mamoré-Beni-Madre de Dios en el Amazonas, plantea cuestiones medioambientales.¹²⁰ El proyecto incluye la construcción de cuatro grandes presas, con un coste total de más de \$20.000 millones, que se espera generen unos 11.000 MW de electricidad y creen una vía de agua industrial de 2.600 millas. Su impacto ecológico puede ser significativo, pues puede contribuir a la deforestación, amenazar la biodiversidad única del río y afectar negativamente a los pueblos indígenas.

La Figura 19 muestra que el continente sudamericano está dividido en Centros de Integración y Desarrollo, con diez subregiones estratégicas.¹²¹ Estos centros son espacios de

referencia para el comercio intrarregional o internacional, y espacios de referencia específicos en los que concentrar todos los esfuerzos en pro del desarrollo de infraestructura.¹²²

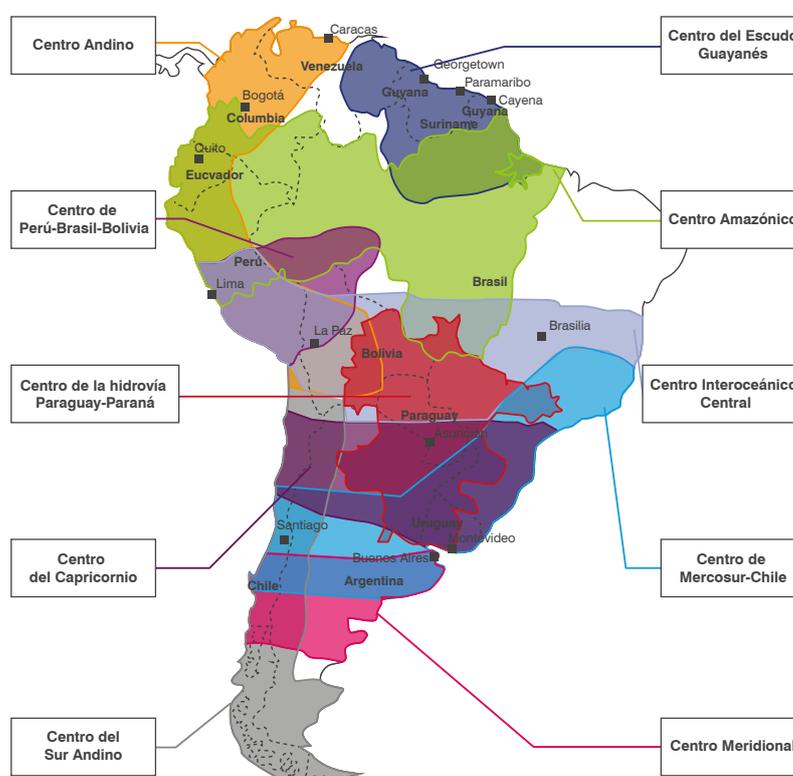
Integración profunda y cadenas de valor

El número de ACP ha aumentado en el último cuarto de siglo, multiplicándose por más de cinco. Los ACP pasaron de 51 acuerdos vigentes y notificados a la OMC en 1990 a 286 en 2017. El contenido de los ATP también ha cambiado.

¿Qué profundidad tienen los acuerdos regionales?

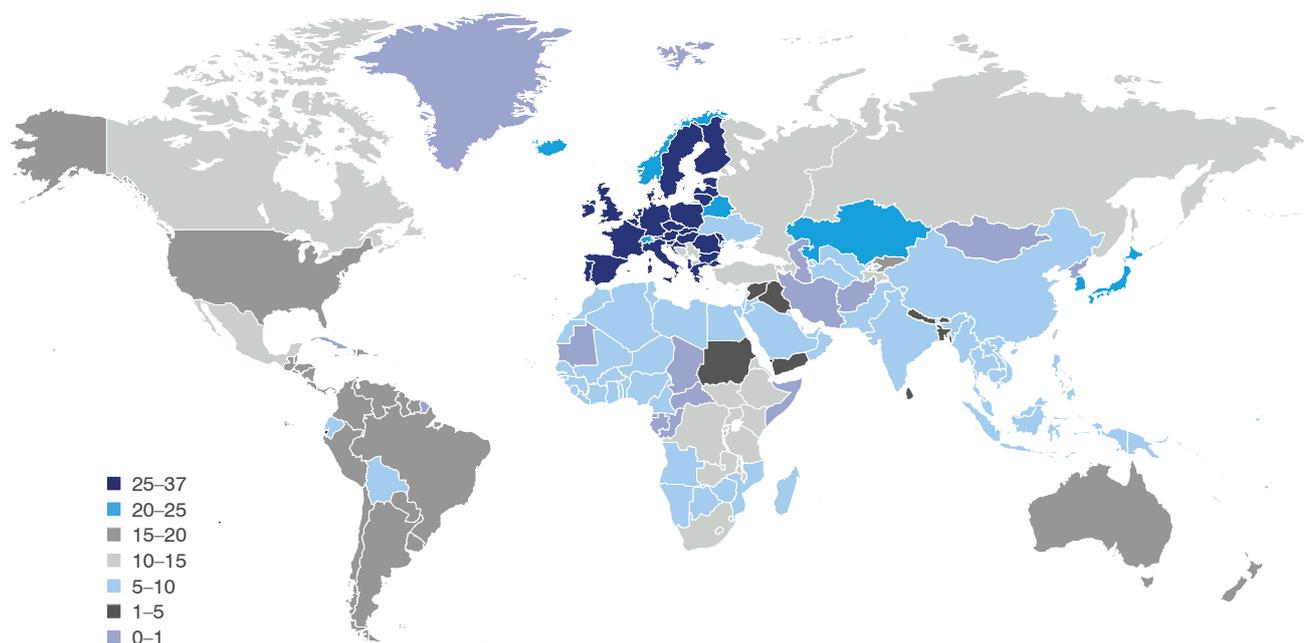
Para evaluar el impacto en el comercio de esta nueva generación de ATP, los investigadores clasificaron y contaron las esferas políticas y disposiciones contenidas en los acuerdos. Muchos de los nuevos acuerdos incluyen disposiciones jurídicamente vinculantes, mediante la solución de diferencias u otros mecanismos, que van más allá de los compromisos de la OMC y regulan ámbitos políticos no cubiertos por la OMC.¹²³ Se diferencian de sus predecesores en dos aspectos:¹²⁴

FIGURA 19 Centros de desarrollo en el marco de la Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana



Fuente: La Iniciativa para la Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (2011).

FIGURA 20 Acuerdos de comercio profundos: Número medio de esferas políticas cubiertas, por país



Nota: El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de las Naciones Unidas en cuanto a fronteras nacionales.
Fuente: Estimaciones del ITC basadas en 279 acuerdos y 52 esferas políticas. Base de datos del Banco Mundial sobre el contenido de los acuerdos comerciales profundos (Hoffman, Osnago y Ruta, 2017).

- **OMC-plus:** Compromisos en esferas políticas que son más profundos que las disposiciones tradicionales negociadas en los acuerdos multilaterales. Los investigadores analizaron 14 esferas contempladas en los acuerdos de la OMC. Entre ellas figuran la reglamentación aduanera, las medidas de inversión relacionadas con el comercio, los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio, los servicios, la contratación pública y las medidas antidumping.¹²⁵
- **OMC-extra:** Cuestiones que van más allá de aquellas directamente relacionadas con el comercio. Las esferas políticas incluyen la normativa nacional (o las medidas internas). Abarcan 38 áreas fuera del mandato de la OMC.¹²⁶ Las esferas contempladas en las disposiciones incluyen las políticas de competencia, la circulación de capitales, los derechos de propiedad intelectual, las inversiones, las leyes medioambientales, la cooperación regional, los reglamentos del mercado laboral, el comercio electrónico y las pymes.

Los ACP son ahora más profundos, en la medida en que los ámbitos políticos que abarcan se han ido ampliando y profundizando con el tiempo.¹²⁷ Los países europeos son los más integrados, si se tiene en cuenta el número de disposiciones que cubren sus acuerdos (Figura 20). En cambio, los países de Asia Sudoriental y África del Norte no parecen estar involucrados en acuerdos muy profundos.¹²⁸

Las figuras 21A y 21B muestran la frecuencia con que los acuerdos incluyen las 52 esferas políticas OMC-plus y

OMC-extra, expresadas a través de disposiciones en un lenguaje jurídicamente vinculante. Si bien una gran proporción de los ACP abarcan esferas políticas que se enmarcan dentro del mandato actual de la OMC, en muchos acuerdos comerciales solo se incluyen unas cuantas disposiciones OMC-extra que son jurídicamente vinculantes. Con todo, algunas de esas disposiciones abarcan esferas de gran importancia para la toma de

FIGURA 21A Proporción de acuerdos que cubren esferas políticas OMC-plus

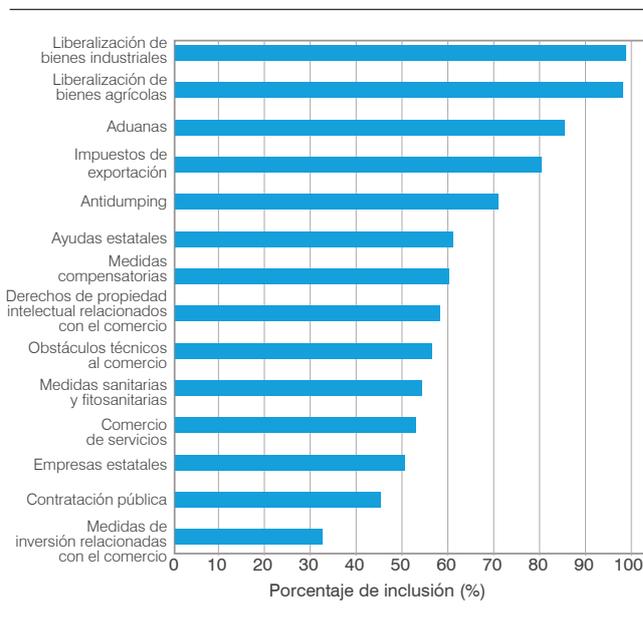
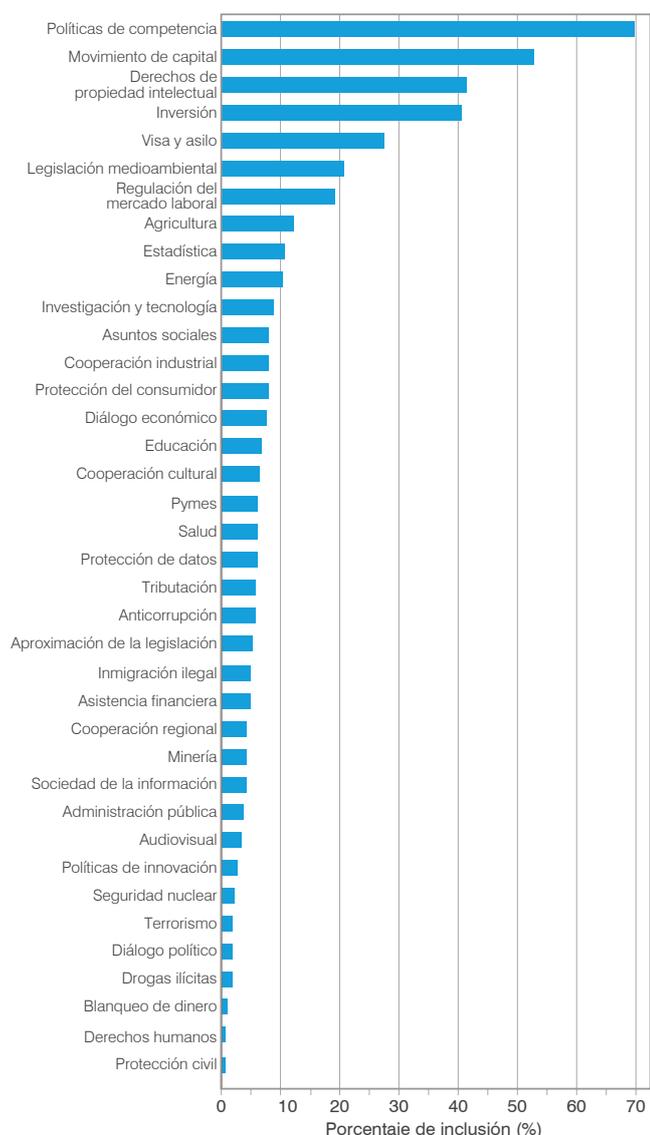


FIGURE 21B Proporción de acuerdos que cubren esferas políticas OMC-extra



Nota: Basado en 261 acuerdos. Los promedios son por acuerdo. Solo se incluyen las esferas cubiertas por disposiciones jurídicamente vinculantes.
Fuente: Estimaciones del ITC fundamentadas en la base de datos del Banco Mundial sobre el contenido de los acuerdos comerciales profundos (Hoffman, Osnago y Ruta, 2017).

decisiones en las cadenas de valor globales, como la circulación de capitales, la inversión y la política de competencia.

La Figura 22 muestra que los acuerdos entre países de la OCDE tienden a ser más profundos que los ACP entre países de la OCDE y países no pertenecientes a la OCDE, y que los acuerdos entre países no pertenecientes a la OCDE únicamente. Cuando se toma en consideración la exigibilidad jurídica, la clasificación de los ACP de tipo OCDE-OCDE es casi idéntica para las disposiciones OMC-plus y OMC-extra. La exigibilidad jurídica es más débil en los otros dos grupos, especialmente para las disposiciones OMC-extra.

La Figura 23 presenta los ATP por tipo (según la clasificación estándar de la OMC) y según la existencia de disposiciones jurídicamente vinculantes que cubran esferas políticas de tipo OMC-plus y OMC-extra. Las uniones aduaneras y los acuerdos de integración económica tienden a ser más profundos en esas disposiciones que los ALC, de acuerdo con el enfoque de las etapas sucesivas de la integración económica descrito por Balassa.¹²⁹

El número de disposiciones está positivamente relacionado con el alcance de los ACP (es decir, el número de áreas cubiertas), ya que los países comienzan con medidas fronterizas, van añadiendo progresivamente disposiciones OMC-plus y sólo después pasan a las disposiciones OMC-extra (Figura 23). Por ejemplo, hay un gran número de ACP con disposiciones OMC-plus solamente, mientras que sólo hay un acuerdo que contiene una disposición OMC-extra sin contener compromisos OMC-plus (Figura 23).

Desde hace mucho tiempo, existe un debate sobre la interrelación entre el sistema multilateral de comercio y los ACP, desde el punto de vista económico, político e institucional. Desde la perspectiva de las negociaciones, el sistema multilateral de comercio se basa en normas, y nivela el campo de actuación para las economías más pequeñas y los PMA.

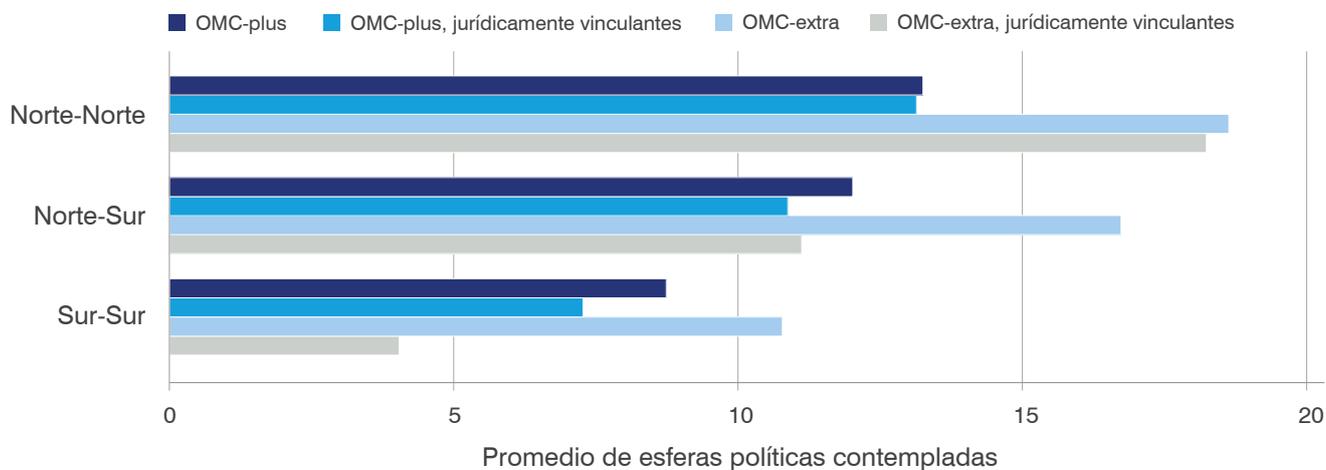
Muchas disposiciones de integración profunda, ya sean OMC-plus u OMC-extra no son discriminatorias y se extienden de facto a los no Miembros. Si un país establece una nueva ley de competencia, su aplicación no favorece ni castiga a las empresas extranjeras en función de su país de origen. La cuestión de si el comercio se crea o desvía no es necesariamente pertinente en tales casos. De hecho, un estudio empírico reciente demuestra que los ACP profundos no perjudican el comercio con terceros países y que mitigan el impacto negativo de las preferencias arancelarias relativas.¹³⁰ Existen razones para creer que los ACP profundos crean un entorno propicio para la actividad de las cadenas de valor globales.

Medir la integración en las cadenas de valor

Medir la integración de un país en las cadenas de valor internacionales es fundamental para la política económica. Con la excepción de algunas bases de datos, las estadísticas sobre las cadenas de valor internacionales a nivel de empresa siguen siendo escasas. En el mejor de los casos, lo ideal sería tener transacciones a nivel de empresa que hagan un seguimiento de los flujos desde las empresas líderes hasta las filiales extranjeras y los proveedores independientes. Sin embargo, esa información está disponible solo para unas cuentas económicas. Hasta la fecha, las medidas más representativas de las cadenas de valor son las que se derivan de los flujos intraindustriales de las tablas input-output multirregionales.

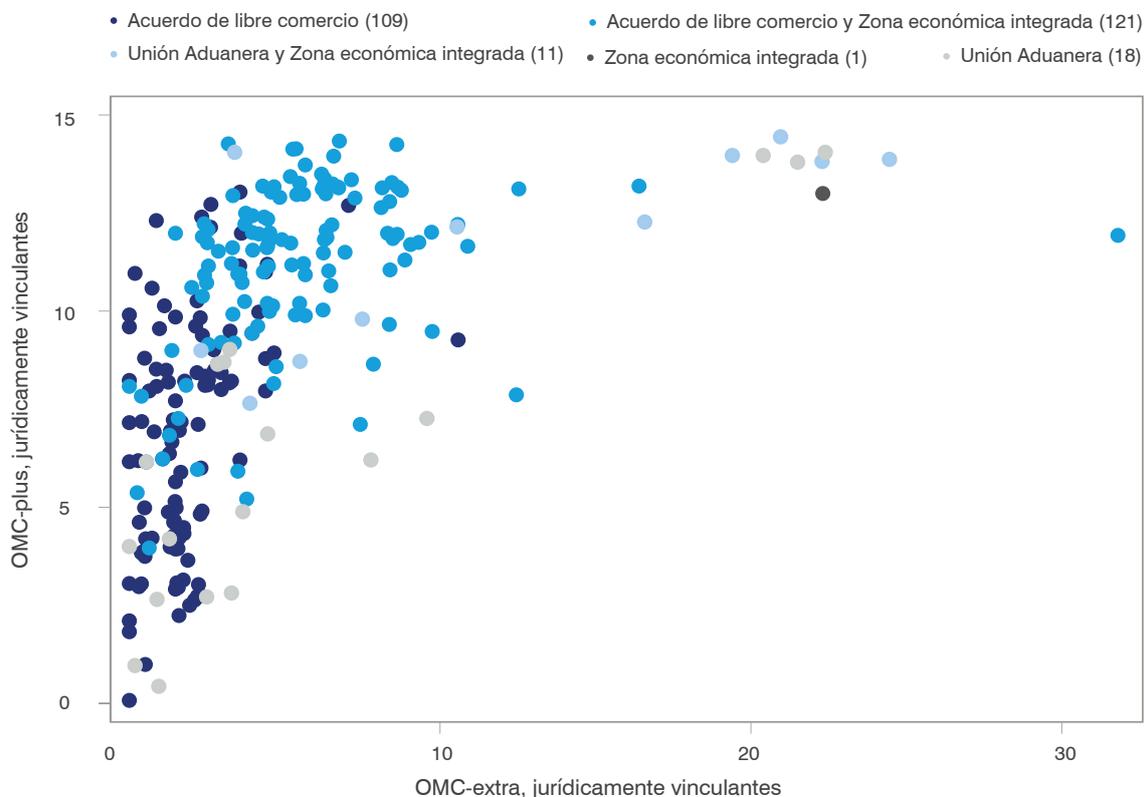
Este informe utiliza tablas input-output para estimar la participación en las CVI. Los países se integran en las CVI como vendedores o compradores del valor añadido derivado de las actividades económicas. La Figura 24 representa este proceso de integración doble.

FIGURA 22 Disposiciones OMC-plus y OMC-extra, por grupos de países



Nota: Basado en 261 acuerdos. Los promedios son por grupos de países. Solo se incluyen las esferas políticas cubiertas por disposiciones jurídicamente vinculantes. El Norte se considera parte de la OCDE. Disposiciones vinculadas con 52 esferas políticas.
Fuente: Estimaciones del ITC fundamentadas en la base de datos del Banco Mundial sobre el contenido de los acuerdos comerciales profundos (Hoffman, Osnago y Ruta, 2017).

FIGURA 23 Tipos de acuerdos comerciales preferenciales e integración profunda



Nota: Basado en 260 acuerdos comerciales.
Fuente: Estimaciones del ITC fundamentadas en la base de datos del Banco Mundial sobre el contenido de los acuerdos comerciales profundos (Hoffman, Osnago y Ruta, 2017).

FIGURA 24 Integración en las cadenas de valor como comprador/vendedor

Integración como comprador	Importar bienes intermedios para producir exportaciones	Botswana importa alambre eléctrico y cables de Sudáfrica, Alemania y China producen juegos de cables de arranque para exportar.
Integración como vendedor	Exportar bienes intermedios que aportan un valor añadido a las exportaciones en el extranjero	Botswana exporta juegos de cables de arranque a Sudáfrica, donde se usan para la producción de automóviles que después se exportan.

Fuente: ITC.

- **Integración como comprador:** se refiere a la cantidad de valor añadido extranjero necesario para producir las exportaciones de un país.
- **Integración como vendedor:** se refiere a la utilización posterior del valor añadido nacional exportado de un país.

Las bases de datos sobre el comercio del valor añadido permiten calcular indicadores de integración como comprador y de integración como vendedor. Además, ambos conceptos pueden ser aproximados por varios indicadores.¹³¹ La Figura 25 resume los indicadores que se utilizan en este informe.

Los acuerdos profundos dan lugar a una mayor actividad comercial asociada a las cadenas de valor

Un considerable número de estudios de investigación sobre los efectos de los acuerdos comerciales en los flujos de comercio internacional han confirmado que el impacto de los ACP en los flujos comerciales de los miembros es positivo y significativo.¹³² Sólo en los últimos años, esa investigación también ha pasado a evaluar si la naturaleza de los ACP es importante para el comercio.

Los resultados obtenidos hasta ahora sugieren que los acuerdos profundos dan lugar a un mayor aumento tanto del comercio bruto como del comercio asociado a las CVI que los acuerdos superficiales. Asimismo, las conclusiones confirman que las disposiciones internas son importantes para los flujos comerciales. Los acuerdos profundos tienen un efecto mucho mayor que los acuerdos superficiales.¹³³ También se ha descubierto que los acuerdos de mayor envergadura ejercen un impacto sustancialmente mayor en el comercio y el bienestar que los acuerdos de menor alcance.¹³⁴

Cómo evaluar las mejoras en el comercio que cabe esperar de la firma de un acuerdo comercial es una cuestión clave para los formuladores de políticas. En particular, es posible que los formuladores de políticas deseen conocer el impacto de la inclusión de disposiciones además de las reducciones arancelarias. Este informe define la profundidad de un acuerdo contando el número de esferas políticas cubiertas por

FIGURA 25 Medir la integración en las cadenas de valor

Integración como comprador	El contenido importado de las exportaciones brutas. En otras palabras, el valor de los insumos importados incorporados en bienes que se exportan (expresado en % de exportaciones brutas).
Integración como vendedor	<p>Valor añadido nacional que se exporta para continuar su procesamiento (expresado en % de exportaciones brutas). Esta medida se puede dividir en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Reexportaciones que regresan a la economía nacional, y ● Reexportaciones que finalmente se consumen en otros países

Fuente: ITC, basado en Koopman R. et al. (2014).

disposiciones jurídicamente vinculantes.¹³⁵ La Tabla 3 ofrece estimaciones del impacto de los acuerdos comerciales en el comercio de las CVI, incluyendo la dimensión del comprador y la del vendedor.¹³⁶

Dado que los países venden a una CVI o compran de ella, la investigación llevada a cabo en este informe se centra en dos variables relacionadas con las CVI: las importaciones para exportar, y el valor añadido nacional reexportado por el asociado. La primera medida se refiere a la cantidad de valor añadido de las actividades en el extranjero necesaria para producir exportaciones nacionales. La segunda medida representa el valor añadido nacional de los bienes intermedios procesados por el asociado para sus propias exportaciones. Estas medidas son importantes a nivel bilateral y denotan los flujos comerciales de las CVI desde la perspectiva del comprador y el vendedor de valor añadido.

La profundidad del acuerdo comercial afecta el comercio relacionado con las cadenas de valor. Para cualquiera de los dos países, la firma de un acuerdo con disposiciones que cubran 42 esferas políticas (el más profundo de la muestra) tiene el potencial de incrementar el comercio de las CVI en un 9,9% desde el punto de vista del comprador, y en un 6,8% desde la perspectiva del vendedor. La firma de un acuerdo de profundidad media también tiene un impacto significativo, aunque de menor magnitud (un aumento del 3,2% en los flujos relacionados con el comprador y de un 2% en aquellos relativos al vendedor). En otras palabras, el efecto es más de tres veces mayor para el comercio del comprador en las CVI cuando los países firman un acuerdo más profundo, en comparación con un acuerdo promedio.

No sólo importa el número de disposiciones, sino también el tipo de disposiciones que se incluyen. El impacto en el comercio de las cadenas de valor es mayor cuando los ACP contienen disposiciones sobre inversiones. Los países que firman un ACP con disposiciones de inversión jurídicamente vinculantes pueden esperar en promedio un aumento del 3,2% en las actividades comerciales asociadas a las CVI como comprador y un aumento del 2% en el caso de la perspectiva del vendedor. Esto se debe a las disposiciones en materia de inversiones y a

TABLA 3 Impacto de la profundidad de los acuerdos comerciales y las disposiciones sobre inversión en el comercio de las cadenas de valor

	Dimensión del comprador: aumento del valor añadido extranjero de un asociado	Dimensión del vendedor: aumento del valor añadido nacional reexportado por el asociado
Opciones de política comercial		
Acuerdo de mayor profundidad (42 esferas políticas)	9,9%	6,8%
Tratado comercial preferencial con una profundidad media (14 esferas políticas)	2,8%	1,3%
Tratados comerciales preferenciales con disposiciones sobre inversión	3,2%	2%
Tratado de inversión bilateral	2,8%	Ningún efecto significativo

Nota: Estimaciones de acuerdo con el modelo de gravedad. Indicadores de las CVI según el desglose de Wang, Wei, Yu and Zhu (2017) aplicado en Quast and Kummritz (2015). Solo se incluyen las disposiciones jurídicamente vinculantes.

Fuente: Estimaciones del ITC fundamentadas en la base de datos del Banco Mundial sobre el contenido de los acuerdos comerciales profundos (Hoffman, Osnago y Ruta, 2017) y la base de datos de la UNCTAD sobre los TIB (UNCTAD, 2009).

la mayor profundidad de los acuerdos que las incorporan, ya que los ACP que contemplan el tema de la inversión incluyen en promedio 24 disposiciones más, en comparación con las 14 disposiciones de un ACP medio.

Por último, la firma de un acuerdo comercial profundo con disposiciones de inversión jurídicamente vinculantes tiene un efecto más fuerte en varios componentes del comercio de las cadenas de valor que la firma de un TIB independiente. Los TIB ejercen un efecto positivo en la integración de un país en las CVI como comprador, aunque en menor medida que la firma de un CTP con disposiciones de inversión (2,8% frente a 3,2%). Los TIB no influyen en la integración de un país en las CVI como vendedor. Esto sugiere que los países que intentan aumentar el valor asociado nacional reexportado por sus asociados (integración como vendedor) deberían considerar los ACP con disposiciones de inversión.

La mayoría de los análisis del efecto de los acuerdos profundos sobre el comercio se centran en el comercio de bienes, debido a la falta de datos sobre el comercio de servicios. Muchos países en desarrollo no disponen de datos bilaterales sobre el comercio transfronterizo de servicios (Modo 1). Los datos sobre el comercio a través de la presencia comercial (Modo 3) son aún más raros, y sólo están disponibles para

unos pocos mercados grandes y desarrollados, con una cobertura limitada de países y sectores asociados. Reproducir el tipo de análisis realizado anteriormente para los servicios es todo un reto. No obstante, se ha comprobado que los ACP que abarcan temas relacionados con los servicios son eficaces para promover el comercio de servicios. Se ha comprobado que los acuerdos más profundos, en cuanto al contenido y los sectores abarcados, dan un mayor impulso al comercio.¹³⁷ Sin embargo, los ACP pueden promover el comercio de servicios más en algunos sectores que en otros.¹³⁸

La integración profunda: Algo bueno para las pymes

Poco se sabe sobre qué empresas se benefician más de los ACP. Los trabajos de investigación que existen sobre las consecuencias de los acuerdos comerciales se centran en los efectos redistributivos entre países e industrias, más que en las empresas. Una percepción recurrente es que los acuerdos comerciales están sesgados en favor de las grandes empresas multinacionales.

No obstante, algunos estudios recientes proporcionan nuevos conocimientos sobre las consecuencias a nivel de empresa de los ACP y las medidas de facilitación del comercio. Un estudio ofrece pruebas de que la reducción del tiempo necesario para exportar fomenta las exportaciones de las pymes más que las de las grandes empresas, siempre que se incluya en la muestra de análisis tanto a las empresas exportadoras como a las no exportadoras.¹³⁹ Otro estudio revela que los efectos relativos sobre las pequeñas y grandes empresas varían según el tipo de medida de facilitación: las pequeñas empresas exportadoras se benefician relativamente más de las mejoras relacionadas con la disponibilidad de información, las sentencias anticipadas y los procedimientos de recurso, mientras que la simplificación de los documentos y la automatización tienden a favorecer el comercio de las grandes empresas.¹⁴⁰

Un estudio reciente destaca por centrarse en las consecuencias de los ACP a nivel de empresa. Por un lado, indica que las empresas más grandes y productivas aprovechan de manera desproporcionada los beneficios de las reducciones arancelarias a través de los ACP. Por otro lado, las disposiciones favorables al mercado que eliminan los obstáculos interno parecen reasignar las ventas de las filiales más grandes a las más pequeñas.¹⁴¹ En vista de este resultado, parece que los ACP superficiales y los ACP profundos tienen diferentes consecuencias desde el punto de vista de la distribución. Es más probable que los intereses de las pymes se vean beneficiados por una mayor profundidad en los ACP.

De hecho, según las encuestas empresariales sobre MNA llevadas a cabo por el ITC, las pymes de los países en desarrollo se ven afectadas por obstáculos de procedimiento y medidas no arancelarias de una forma más desproporcionada que las grandes empresas, ya que a menudo carecen de los recursos adecuados para hacer frente a dichos obstáculos.¹⁴²



LÍDER DE PENSAMIENTO

Tony O. Elumelu

Comandante de la Orden de Níger

Fundador, Tony Elumelu Foundation

Las pymes africanas son esenciales para impulsar la actividad económica de todos los sectores, desde la agricultura hasta las TIC.

Al menos 42 países africanos cuentan con políticas y estrategias explícitas que proporcionan a las pymes formación, financiación y un entorno propicio para sus actividades.

Aprovechar el poder de las pymes africanas para el crecimiento económico

En 2016, el crecimiento económico africano sufrió una desaceleración. El crecimiento del PIB cayó al 1,6%, en comparación con el 3,4% registrado el año anterior. Esto se atribuye mayoritariamente a la bajada de los precios de los productos básicos, así como a la reducción de la demanda a nivel mundial. Como era de esperar, esta situación reavivó la demanda de diversificación e industrialización de África.

Ciertamente, una África más diversificada e industrializada sería menos vulnerable a las fluctuaciones de los precios de los productos básicos y a las crisis de demanda. Un elemento crucial que se ha pasado por alto en este debate es la función que desempeñan las pymes africanas para ayudar a conseguir este doble objetivo.

Las pymes africanas son esenciales para impulsar la actividad económica de todos los sectores, desde la agricultura hasta las TIC. Se han convertido en las principales fuentes de empleo; las empresas con menos de 20 empleados son las que más trabajo dan dentro del sector formal en África. Más del 70% de los africanos trabaja para microempresas, y pequeñas y medianas empresas (pymes). Los empresarios africanos y sus pequeños negocios contribuyen de forma activa a las cadenas de suministro y producción, que aumentarán la base productora del continente y pondrán en marcha una industrialización masiva.

Como empresario, inversor y filántropo, estoy convencido de que las pequeñas empresas son el alma de la economía africana. Entre 2015 y 2030, la fuerza laboral de África aumentará en 29 millones por año. Las empresas y los líderes políticos de este continente deben unirse para apoyar a las pymes, ya que son las únicas con capacidad para dar trabajo a la numerosa población africana.

Acciones gubernamentales

La buena noticia es que las pymes africanas ya están en auge; las pequeñas empresas son responsables de más del 60% de los gastos empresariales del continente. Además, esta cifra supera el 80% en países como Nigeria, Kenya, la República Unida de Tanzania y Etiopía.

Esto progreso no se ha producido por sí solo. Muchas pymes africanas han prosperado gracias al apoyo personalizado y prolongado que han recibido de los gobiernos. Al menos 42 países africanos cuentan con políticas y estrategias explícitas que proporcionan a las pymes formación, financiación y un entorno propicio para sus actividades.

En Etiopía, por ejemplo, las agencias federales y municipales colaboran para ofrecer a las pymes formación en materia de gestión, así como financiación. Asimismo, Marruecos dispone de medidas especiales que facilitan a estas empresas el acceso a financiación. En Rwanda, el Fondo de desarrollo empresarial está a la vanguardia

Las empresas y los líderes políticos de este continente deben unirse para apoyar a las pymes, ya que son las únicas con capacidad para dar trabajo a la numerosa población africana.

en lo que se refiere a desarrollo de las pymes; trabaja día a día por promover las asociaciones entre pymes e inversores locales y extranjeros. No sorprende, pues, que Rwanda y Etiopía sean dos de las economías que mayor crecimiento han experimentado en el continente africano.

A pesar de la reciente recesión económica que provocó el cierre de algunas pymes (tan solo en Nigeria cerraron 272 fábricas en 18 meses), el entorno operativo puede mejorarse sustancialmente. Es necesario eliminar los reglamentos injustos y los obstáculos burocráticos que incrementan los costes y el tiempo que se emplea en efectuar un negocio. Además, muchas pymes se ven obligadas a hacer frente a restricciones y obstáculos causados por una infraestructura deficiente, tanto física como de servicios.

El déficit de la infraestructura de África (aproximadamente \$93.000 millones) es un desafío importante. El suministro energético poco fiable provoca que algunas empresas tengan que cerrar, ya que son demasiado pequeñas para poder permitirse un generador eléctrico. El mal estado de las carreteras y los medios de transporte poco fiables dificultan la capacidad de muchas pymes para llevar sus mercancías a los mercados, lo que aumenta los costes empresariales y/o genera pérdidas.

El acceso a la financiación constituye un obstáculo adicional; las pymes africanas se enfrentan a un déficit crediticio de \$135.000 millones. La ralentización del crecimiento económico significa que el sector público tendría que superar esta brecha. Esto abre las puertas para que otras partes interesadas, del sector privado en especial, apoyen a las pymes africanas. Cada dólar que las instituciones multinacionales invierten en los empresarios africanos puede llegar a generar hasta \$5 en inversiones adicionales.

Apoyo a los empresarios

A través de la Tony Elumelu Foundation, me he comprometido a invertir \$100 millones en identificar, formar y financiar a 10.000 empresarios africanos durante un periodo de 10 años, con el objetivo de generar \$10.000 millones en ingresos y crear millones de puestos de trabajo. El Programa de empresarios de la Tony Elumelu Foundation se basa en la filosofía inclusiva del "afrocapitalismo": la creencia de que un sector privado africano vibrante que cuente con una participación importante de los empresarios es la clave para desatar el potencial económico y social de África.

Con el fin de crear empresas duraderas, nuestro programa global se divide en siete pilares principales: formación empresarial, tutoría, financiación del capital inicial, acceso a una biblioteca de recursos en línea, inscripción en la red africana de alumnos de la Tony Elumelu Foundation, reuniones frecuentes con las partes interesadas (incluidos formuladores de políticas importantes) y participación en el mayor foro anual de creación de contactos entre empresarios de África. En nuestro tercer año de actividad y tras haber apoyado a 3.000 empresarios hasta el momento, gran parte del programa se centra en las diversas necesidades de los jóvenes empresarios africanos.

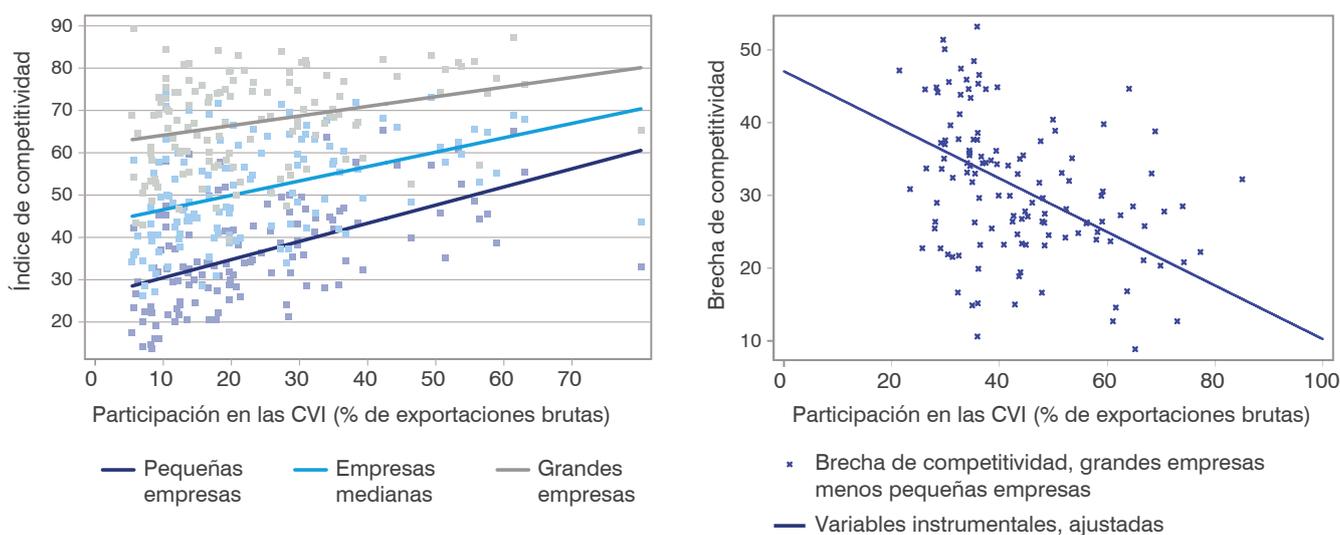
La mayoría de los empresarios que fueron encuestados tras participar en nuestro programa declararon haber multiplicado sus ingresos y al menos duplicado su plantilla de trabajadores. Instamos a otras organizaciones humanitarias e instituciones privadas a encontrar maneras de respaldar a las pymes africanas.

Desde enero de 2015, hemos recibido cerca de 150.000 solicitudes de todo el continente. Los casi 147.000 restantes han pasado a ser miembros de la Red de empresarios de la Tony Elumelu Foundation, donde reciben apoyo no financiero. Hacemos un llamamiento a otros africanos exitosos y a los amigos de África para que nos ayuden a ir un paso más allá, a fin de poder empoderar económicamente a los miles de aspirantes a empresarios a los que no hemos podido seleccionar.

Hoy más que nunca, las pymes africanas son de vital importancia; el crecimiento y el desarrollo de nuestro continente está estrechamente vinculado al progreso de las pequeñas empresas locales. Ha llegado el momento de dar prioridad a sus necesidades.

Cada dólar que las instituciones multinacionales invierten en los empresarios africanos puede llegar a generar hasta \$5 en inversiones adicionales.

FIGURA 26 La participación en las cadenas de valor internacionales aumenta la competitividad de las empresas



Nota: La variable de participación en las CVI se define como la suma del valor añadido nacional exportado que se reexporta a terceros países y el valor añadido extranjero en las exportaciones brutas. Las estimaciones de las diferencias son significativas en un modelo de componente de error de efectos aleatorios. Brecha de competitividad recopilada a partir de varias rondas de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial aplicando la metodología del ITC. **Fuente:** Boffa, Jansen y Solleder (2017a).

En lo que respecta al comercio de servicios, la opinión generalizada es que los requisitos de presencia local en los servicios tienden a obstaculizar a las pymes más que a las empresas multinacionales. De acuerdo con el *Informe sobre el Comercio Mundial 2016*, las pymes de servicios tienden a inclinarse hacia formas de internacionalización superficiales¹⁴³ debido a limitaciones de tamaño, y a exportar principalmente a través del Modo 1 de suministro, que regula el comercio transfronterizo, y del Modo 4 de suministro, que regula la circulación transfronteriza de personas físicas.¹⁴⁴

En consecuencia, los obstáculos en esos modos afectan a la participación de las pymes en el comercio de servicios más que en el caso de las grandes multinacionales, que a menudo establecen operaciones en el extranjero para prestar servicios (el denominado Modo 3 de suministro; es decir, la presencia comercial). Los estudios de investigación sugieren que, en relación con los compromisos actuales del AGCS, los ACP tienden a nivelar las condiciones de competencia entre las pymes y las empresas más grandes, mejorando el acceso al mercado en los modos no vinculados a la presencia comercial y preferidos por las pymes.¹⁴⁵

Si se tiene en cuenta la investigación actual, cabe esperar que las empresas encuentren más fácil competir en mercados extranjeros cubiertos por acuerdos comerciales profundos, y que las pymes se beneficien más de dichos acuerdos que las grandes empresas. Esto viene motivado por el hecho de que las pymes se benefician más de la reducción de determinados costes comerciales. Asimismo, cabe esperar que se beneficien más de la transferencia de información y

conocimientos que trae consigo la integración en las cadenas de valor internacionales.

El índice de competitividad del ITC recoge todas estas dimensiones de la competitividad y se utiliza para medir la relación entre la profundidad de los acuerdos comerciales y la competitividad de las pymes.¹⁴⁶

Los resultados muestran que los acuerdos comerciales profundos estimulan el comercio en las cadenas de valor, lo que a su vez ayuda a mejorar la competitividad de las pymes. En concreto, el aumento del número medio de esferas políticas cubiertas por disposiciones jurídicamente vinculantes (ya sea mediante la firma de nuevos acuerdos o la profundización de los ya existentes) se correlaciona con un aumento del 2,5% en la integración del país en el comercio asociado a las cadenas de valor, así como con una reducción del 1,25% en la brecha de competitividad (es decir, la diferencia de rendimiento) entre las grandes y pequeñas empresas.¹⁴⁷

Estas estimaciones sugieren que, a través de acuerdos comerciales más profundos, los países facilitan su integración en cadenas de valor que actúan como un catalizador para la competitividad de las empresas nacionales. Además, los acuerdos más profundos ayudan a reducir la brecha de competitividad entre las grandes y las pequeñas empresas. Dada la importancia de reducir esta brecha de competitividad para una distribución más equitativa del crecimiento económico, la participación en las cadenas de valor internacionales no sólo genera más comercio, sino que también contribuye a un comercio inclusivo.

CAPÍTULO 3

Guía para las pymes sobre las cadenas de valor

Las pymes deben ser proactivas dentro las cadenas de valor internacionales si quieren aprovechar al máximo las oportunidades de mercado derivadas de la integración económica regional.

Esto supone desarrollar tres capacidades fundamentales: saber identificar las oportunidades de negocio y los nichos de mercado basados en productos y servicios únicos,¹⁴⁸ contar con competencias sólidas a nivel de gestión y de operaciones, y tener flexibilidad para adaptarse a posibles cambios en la demanda.

Ya sea a través de una cadena de valor o por medio de la venta directa a consumidores (como en el caso de los mercados electrónicos), las pymes deben disponer de la capacidad de encontrar compradores y mantener la relación con ellos.

El presente capítulo gira en torno a la participación en las cadenas de valor desde la perspectiva de las pymes. No resulta difícil encontrar guías, manuales o modelos sobre la gestión de la cadena de suministro o sobre estrategias de expansión internacional. El problema es que, por lo general, suelen estar escritas desde el punto de vista de la empresa líder dentro de las cadenas de valor.¹⁴⁹ Las guías sobre estrategias de internacionalización dirigidas especialmente a las pymes son más bien escasas.

Atraer a un mayor número y una mayor variedad de compradores dota a las pymes de más poder de negociación. Los gerentes de las pymes pueden encaminar su participación en las cadenas de valor hacia la obtención de mayores beneficios para su empresa.

Asimismo, deben tener en cuenta distintos factores a la hora de entrar en las cadenas de valor y sopesar las opciones de expansión. Dichos factores suelen estar relacionados con la estructura administrativa de la cadena de valor. En este capítulo, se identifican capacidades específicas a nivel de empresa para que estas:

- sean escogidas por los compradores,
- operen en las cadenas de valor, y
- escalen dentro de las mismas.

Posicionamiento de las pymes en las cadenas de valor

Las pymes que se adentran en los mercados internacionales a través de cadenas de valor suelen recibir funciones empresariales estandarizadas dentro de la cadena. Lo más habitual es que dichas funciones tengan el índice más bajo de valor añadido en la cadena (Capítulo 1) y no sean las más rentables. Además, puede que ese posicionamiento no sea sostenible, ya que es probable que aquellos que se unan más tarde a la cadena asuman esas actividades de forma relativamente fácil. Por ello, las pymes que llevan a cabo funciones empresariales estandarizadas suelen tener un menor poder de negociación dentro de la cadena.

Las pymes pueden reforzar su posicionamiento centrándose en los ejes que se muestran en la Figura 29:

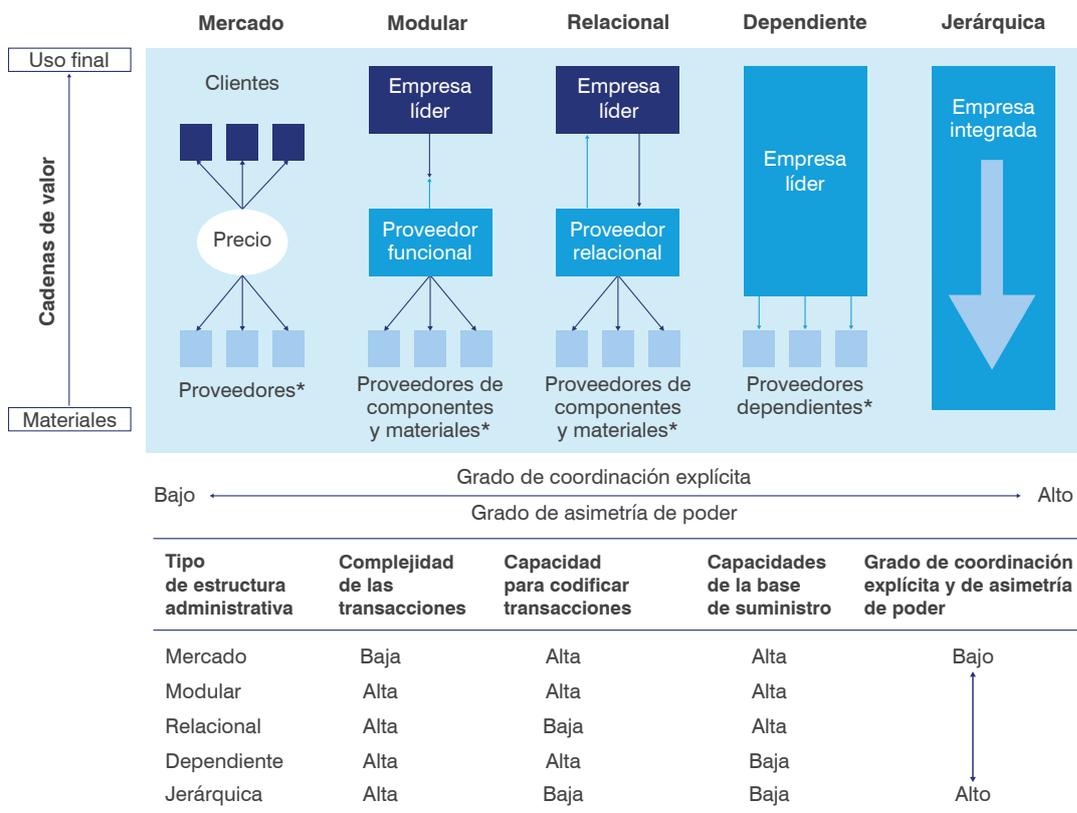
1. Adoptar un plan de mejora: escalar hasta obtener funciones empresariales más complejas y con mayor valor añadido.
2. Aumentar la base de clientes: unirse a más cadenas de valor a nivel regional o global o ampliar sus ventas directas.

La importancia de la administración de las cadenas de valor

Por administración se entiende el poder y la capacidad de controlar a lo largo de la cadena sobre lo que se produce (diseño y especificaciones), cómo (procesos, tecnología, sistemas de calidad, normas), cuánto y cuándo (planificación, logística, etc.). Ese poder y capacidad administrativos dentro de una cadena de valor lo pueden ejercer los compradores o los productores de los bienes finales. En las cadenas lideradas por productores, el fabricante del producto final es el que tiene más poder; en las cadenas lideradas por compradores, en cambio, el poder está en manos de los minoristas y los productores de artículos de marca.

Para las pymes proveedoras, la estructura administrativa de la cadena desempeña un papel fundamental a la hora de determinar qué conocimientos y competencias contribuirán a mejorar su rendimiento. De ahí que las estructuras administrati-

FIGURA 27 Cinco tipos de cadenas de valor según su estructura



Nota: *Los proveedores suelen ser pymes.
Fuente: Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005).

vas tengan un efecto importante sobre los beneficios que las pymes pueden obtener dentro de las cadenas de valor en las que operan.¹⁵⁰

Tal y como se muestra en la Figura 27, existen cinco tipos de cadenas de valor en lo que a estructura administrativa se refiere. Las cadenas pueden estar desde orientadas al mercado hasta estar determinadas por una estructura jerárquica.

- **Estructura de mercado:** Las cadenas con este tipo de estructura se caracterizan por tener el menor nivel de asimetría en cuanto al poder que se ejerce dentro de las mismas. El proveedor produce un producto intermedio normalizado con un desarrollo intensivo para el que una baja cualificación es suficiente. Luego vende el producto a una gran diversidad de compradores internacionales que apenas ejercen influencia alguna (si es que la tienen) sobre el proveedor.
- **Estructura modular:** Este tipo de estructura incluye funciones empresariales más complejas que se pueden codificar fácilmente y, por tanto, convertir en módulos. En estos casos, la empresa líder proporciona el software que facilita la simplificación de esas actividades complejas, de manera que el proveedor las pueda ejecutar.
- **Estructura relacional:** El proveedor lleva a cabo funciones empresariales complejas que no se pueden codificar, lo que crea una dependencia mutua entre el proveedor y el comprador. Se dan interacciones densas donde el conocimiento

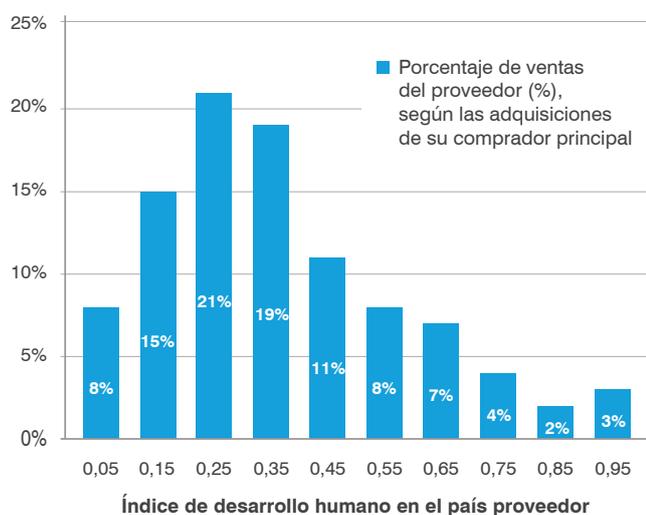
es tácito y se intercambia información compleja sobre las especificaciones del producto sin apenas codificación. Por lo general, el proveedor cuenta con capacidades sólidas, necesarias para ejecutar las complejas funciones empresariales mencionadas anteriormente.

- **Estructura dependiente:** Normalmente, se pueden codificar las funciones empresariales, lo que significa que se las pueden atribuir a un proveedor de capacidad limitada. Esto pone al proveedor en una situación precaria, ya que se hace extremadamente dependiente de la empresa líder; de ahí el nombre de este tipo de estructura.
- **Estructura jerárquica:** En esta forma de estructura, una empresa líder puede absorber al proveedor por completo por medio de una integración vertical si las capacidades del mismo son relativamente bajas y si hay pocas opciones de codificar las funciones empresariales.

Las estructuras administrativas modular y relacional son las más prometedoras para los proveedores. Para que estos tengan este tipo de relación con las empresas líderes, existen dos condiciones:

- Los proveedores deben llevar a cabo funciones empresariales relativamente complejas.
- Los proveedores deben contar con una capacidad relativamente alta.

FIGURA 28 Estructuras administrativas dependientes en países con un índice de desarrollo humano bajo



Fuente: Vaughan-Whitehead D. y Pinedo L. (2017).

Evitar la dependencia

Ser dependiente de un solo comprador o de unos pocos mengua la posición de un proveedor para negociar, especialmente en lo que se refiere a los precios y a las condiciones de compra, como los plazos y las especificaciones de calidad. Según los datos recogidos a través de una encuesta global a proveedores de cadenas de valor, casi un cuarto de los proveedores dependen de un comprador principal que adquiere más de la mitad de su producción¹⁵¹ (Figura 28).

Las cadenas de valor con estructuras administrativas dependientes son más frecuentes en los países en desarrollo que en los países desarrollados. En países con un índice de desarrollo humano elevado, por ejemplo, solo un 20% de los proveedores tienen un alto riesgo de dependencia; en los países con un índice de desarrollo humano bajo, sin embargo, la cifra es del 54%.

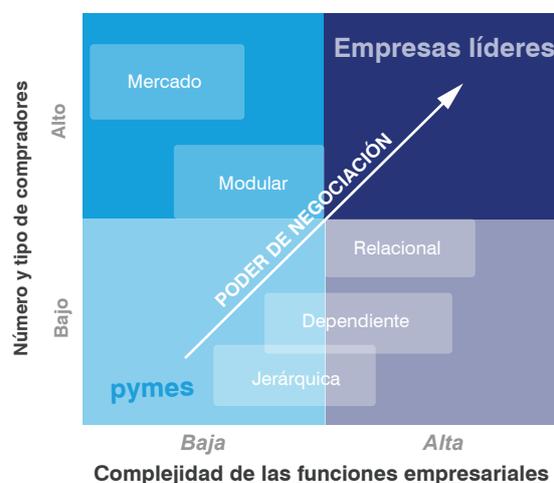
Aumentar el poder de negociación de las pymes

Las pymes tienen más probabilidades de encontrarse en una mejor posición para negociar cuando cuentan con un gran número de compradores y cumplen funciones empresariales complejas. La Figura 29 ilustra esto último, situando los cinco tipos de estructura administrativa que puede tener una cadena de valor con respecto a dos ejes principales: la complejidad de las funciones empresariales, y el número y el tipo de compradores.

Las estructuras administrativas de mercado incluyen numerosos compradores, mientras que las estructuras dependiente y jerárquica se caracterizan por tener un solo comprador. Las estructuras jerárquica y relacional se distinguen por la existencia de funciones empresariales de complejidad relativamente alta.

En la Figura 29, se muestra cómo los proveedores pueden aumentar su poder de negociación escalando en la cadena de valor e incrementando su base de clientes. De ahí que proba-

FIGURA 29 Poder de negociación de las pymes en las cadenas de valor internacionales



Nota: En la figura se hace referencia a los tipos de estructura administrativa de una cadena de valor: de mercado, modular, relacional, dependiente y jerárquica.

Fuente: ITC.

blemente sean solo las grandes empresas líderes internacionales las que operen en la zona superior derecha de la gráfica.

Capacidades fundamentales de operación y gestión

Esta guía está destinada a las pymes interesadas en entrar en las cadenas de valor internacionales, así como a aquellas empresas que ya están dentro de las cadenas de valor pero quieren escalar y mejorar su rendimiento. El objetivo principal consiste en presentar el modelo empresarial basado en las cadenas de valor como una herramienta para fomentar la competitividad, la rentabilidad y la sostenibilidad de las empresas a largo plazo. La guía explora una amplia variedad de factores que las pymes pueden tener en cuenta a la hora de entrar, operar y mejorar en las cadenas de valor regionales o globales.

Las pymes tienen un efecto significativo en el rendimiento de las cadenas de valor de las que forman parte. En las economías emergentes y en desarrollo, suelen suministrar productos y ofrecer mano de obra barata; en las desarrolladas, son innovadoras y especialistas en tecnología. Existen amplios estudios empíricos sobre las industrias de la electrónica, la confección y la agricultura a nivel global que documentan la participación de las pymes de economías emergentes y en desarrollo en las cadenas de valor. En el caso de las pymes de los países desarrollados, se podría citar como ejemplo el conocimiento avanzado del que disponen los proveedores de maquinaria de Alemania y Suiza.¹⁵²

Además, las pymes proveedoras tienen un impacto significativo y directo en la calidad, los costes y los plazos de los nuevos productos y tecnologías que se necesitan para satisfacer las nuevas demandas del mercado.¹⁵³

Entrar en las cadenas de valor regionales o globales

Las empresas líderes escogen a los proveedores en función de factores como la calidad, la flexibilidad, la capacidad de entrega y el servicio, entre otros.¹⁵⁴ Conseguir los costos más bajos no es una cuestión primordial para los compradores globales a la hora de seleccionar a los proveedores. Lo primero en lo que se fijan es en la calidad, seguido de otros aspectos como la capacidad de entrega, la relación precio/coste, la capacidad de manufactura, el servicio, la gestión, la tecnología, el desarrollo y la investigación, la financiación, la flexibilidad, la reputación, el tipo de relación, los riesgos, la seguridad y el medio ambiente.¹⁵⁵ La tendencia más común entre los compradores es asociarse con un número reducido de proveedores fiables y a largo plazo.

Países, regiones y ciudades conseguirán atraer a las empresas globales si demuestran que tienen una masa crítica de proveedores competitivos. Puede que la búsqueda de proveedores se realice a escala mundial, pero, por lo general, los compradores prefieren proveedores de la misma región. La principal razón son las características comunes, como la cultura, la lengua y los sistemas jurídicos, además de la proximidad geográfica.

Establecer objetivos

Las negociaciones entre una pyme de un país desarrollado y una empresa líder a nivel mundial pueden parecer, a primera vista, como un diálogo entre David y Goliat. Con todo, es una buena idea que las pymes participen en este tipo de diálogo de forma proactiva y con una idea clara de lo que quieren conseguir.

Un aspecto importante sobre el que se debe reflexionar en esta fase es el tipo de cadenas de valor que se buscan. Quizás para las pymes pueda parecer más fácil entrar en las cadenas de valor regionales que en las globales, dependiendo de factores internos como los atributos del producto o la capacidad de la empresa, y de factores externos como contar con un entorno institucional y reglamentario favorable. Las cadenas de valor regionales pueden ser un punto de entrada más rápido y rentable, además de servir como una plataforma de aprendizaje.

Asimismo, resulta de vital importancia saber si la empresa líder es un comprador (minoristas, fabricante de artículos de marca) o un productor (fabricante de productos finales). Esto puede afectar las oportunidades de escalar o el tipo de mejora que se puede conseguir. Por ejemplo, las cadenas lideradas por compradores pueden ofrecer oportunidades para mejorar a nivel de producto y de procesos, ya que su competencia principal gira en torno al marketing y a la creación de marcas. En cambio, las cadenas lideradas por productores tienen menos incentivos para hacer escalar a los proveedores, ya que las competencias de la empresa líder se centran en la tecnología y el proceso de producción.¹⁵⁶

Una vez que han establecido sus objetivos, las pymes pueden empezar a preparar un plan estratégico. Hacerlo supone pasar por un proceso de diferentes etapas a través del cual se persigue identificar las actividades y los recursos que se necesitan para poner en práctica la estrategia diseñada. Esto guía a las pymes y les ayuda a establecer prioridades, además de servir como base para el desarrollo de un plan operativo.

Atraer a las empresas líderes

Las modalidades de administración de una cadena de valor por parte de empresas líderes se basan en lo siguiente:

- la complejidad de las funciones empresariales,
- el grado de codificación de la información, y
- el grado de capacidad y fiabilidad de los proveedores.¹⁵⁷

Para acceder a una cadena de valor, cada vez es más frecuente que los proveedores tengan que indicar si sus sistemas de operación y producción cumplen normas privadas o normas reconocidas a escala internacional. Contar con procesos y productos normalizados disminuye el nivel de complejidad y aumenta la eficacia dentro de la cadena. Además, ayudan a identificar la capacidad y la fiabilidad de los proveedores.

Cumplir con las normas asociadas a la empresa líder mejora el flujo de información acerca de la calidad de los insumos, procesos, productos y servicios de la empresa. Esto aumenta la probabilidad de ser escogidas por empresas líderes.¹⁵⁸ Existen distintas normas y certificados reconocidos a nivel internacional que facilitan el acceso a las cadenas de valor internacionales. Cumplir con este tipo de normas suele ser una buena inversión para las pymes.

Los inversores y las empresas líderes también están interesados en evaluar la estabilidad financiera de los proveedores antes de entablar cualquier tipo de relación comercial con ellos. Por tanto, recogen todos los datos relevantes y hacen un seguimiento de la información financiera clave de los proveedores y los contratistas, como sus ingresos, sus referencias financieras, sus planes de continuidad y la calificación por terceros. Tener la capacidad y la voluntad de compartir dicha información (utilizando métodos de elaboración de informes estandarizados) puede ayudar a los proveedores a acceder a las cadenas de valor.

Cumplir con las normas y los reglamentos

Sería imposible exagerar la importancia de la calidad y la compatibilidad en el comercio de subcomponentes. Las empresas líderes imponen determinadas normas a sus proveedores, a fin de garantizar la compatibilidad entre productos y procesos a lo largo de sus cadenas de valor. Cumplir dichas normas es fundamental para la participación en las cadenas de valor internacionales y, además, aumenta el valor a nivel de empresa. Existen estudios que demuestran que las empresas que cumplen con la certificación ISO 9000 suelen obtener beneficios en términos de eficacia a nivel de calidad, mayor eficiencia y mayor control operativo.¹⁵⁹

Las normas también ayudan a satisfacer los altos requisitos del consumidor final, especialmente en lo que respecta al impacto social y medioambiental.¹⁶⁰ El hincapié que se está haciendo en desarrollar cadenas de valor responsables y sostenibles ha dado lugar a un aumento en la aplicación de normas privadas.¹⁶¹

Grandes marcas mundiales han integrado sus compromisos para con un abastecimiento sostenible en sus estrategias corporativas. Mars Incorporated, por ejemplo, quiere que de aquí a 2020 todo su cacao sea certificado como sostenible;¹⁶²

y Unilever espera conseguir todas sus materias primas agrícolas de forma sostenible para 2020.¹⁶³ IKEA, por su parte, tiene la intención de conseguir hasta entonces toda la madera, el papel y el cartón a partir de fuentes más sostenibles.¹⁶⁴

No obstante, las normas y los reglamentos suelen aumentar los costes de comercio y producción fijos y marginales. Para cumplir con dichas normas y reglamentos, las empresas deben invertir a menudo en nuevas tecnologías y procesos de logística y producción. En la etapa de certificación, las empresas también deben asumir otra serie de gastos, pues tienen que demostrar que han aplicado una determinada norma o un determinado reglamento.¹⁶⁵ El hecho de cumplir con muchos reglamentos y normas distintos puede dar lugar a un aumento en los costes de producción y comercio.

Los gerentes de las pymes tienen que comparar los costes asociados a cumplir normas internacionales con aquellos derivados de operar en mercados regionales, los cuales, por lo general, cuentan con requisitos menos estrictos.¹⁶⁶ Las pymes pueden entrar primero en el mercado regional para adquirir experiencia y conseguir economías de escala y, más tarde, adoptar normas internacionales más rigurosas.¹⁶⁷

Avivar el espíritu empresarial

La iniciativa empresarial es esencial para maximizar las ventajas comparativas de operar a pequeña escala, como por ejemplo la flexibilidad para adaptarse a las demandas tan cambiantes del mercado.¹⁶⁸ La capacidad de descubrir, conseguir, evaluar y explotar oportunidades más allá de las fronteras nacionales constituye la base de la estrategia de integración en una cadena de valor de cualquier empresa.¹⁶⁹

Las cualidades empresariales de los gestores de las pymes son vitales para la internacionalización de la empresa; especialmente en las etapas iniciales.¹⁷⁰ Cuando una pyme empieza a interactuar con compradores líderes, adquiere más conocimientos y experiencia; es ahí cuando las características de la propia empresa son fundamentales.

La capacidad de las pymes para innovar es cada vez más importante para los compradores líderes. A nivel de empresa, existe un fuerte vínculo entre la exportación y la innovación.¹⁷¹ Estudios recientes afirman que, sobre todo cuando la innovación se mide de forma holística y no tanto en relación con la inversión en investigación y desarrollo, las pequeñas compañías con iniciativa empresarial contribuyen de forma notoria a las actividades de innovación y al cambio tecnológico, a pesar de sus bajos índices de inversión en I+D.¹⁷² No solo es posible innovar en lo que respecta al desarrollo y el diseño de un producto, sino también a los procesos.

Por lo general, las pymes tienen ventajas en cuanto a innovación, ya que su tamaño hace que los trámites burocráticos sean menores¹⁷³ y que su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías sea mayor.¹⁷⁴ Para conseguir mejoras en materia de innovación, los gestores de las pymes tienen que ver el proceso de transformar ideas en resultados comerciales como un flujo integrado, similar a la cadena de valor de Michael Porter para transformar materias primas en productos terminados.¹⁷⁵

Realizar operaciones con éxito dentro de las cadenas de valor

La participación de las pymes en las cadenas de valor suele ir acompañada de mayores exigencias en cuanto a recursos y capacidades de gestión y de operación. Esto último incluye construir y mantener relaciones empresariales con asociados, cumplir con los requisitos del producto, asumir funciones de compra y suministro, gestionar la logística y hacer un seguimiento del rendimiento de la empresa.

Negociar para construir relaciones empresariales

La primera etapa en el desarrollo de una relación de negocios implica a menudo un proceso de negociación. Los aspectos principales de dichas negociaciones son los siguientes:

- **Negociaciones en las que todos ganan vs. negociaciones en las que unos ganan y otros pierden:** Se debe adoptar un enfoque realista y constructivo a través del cual se consigan acuerdos aceptables para ambas partes.
- **Qué negociar:** En las negociaciones sobre compra y venta se abordan cuestiones sobre especificaciones, garantía de calidad, cantidades, precios y descuentos, entrega y condiciones de pago, así como sobre los servicios de apoyo necesarios. Negociar una relación empresarial de más largo plazo puede implicar tratar temas como la posibilidad de contar con garantías de suministro a largo plazo y de aplicar ajustes de precio. En las negociaciones entre asociados, las cuestiones abarcadas pueden ir desde el establecimiento de objetivos empresariales comunes y de modalidades de cooperación hasta un plan de intercambio de información y de solución conjunta de problemas.
- **Tener una MAPAN o, lo que es lo mismo, una "mejor alternativa para un acuerdo negociado":** Esto significa tener una alternativa aceptable por si fracasan los intentos de diálogo iniciales. Si se tiene la capacidad de entender lo que puede ocurrir en el peor de los casos, uno puede negociar con mayor seguridad y claridad.

FIGURA 30 El proceso de negociación



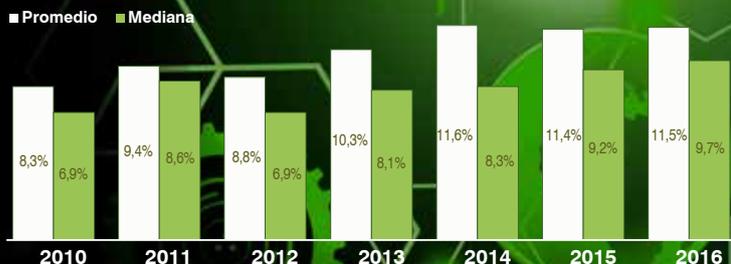
Fuente: ITC (2013).

FIGURA 31 Las etapas de una reunión de negociación

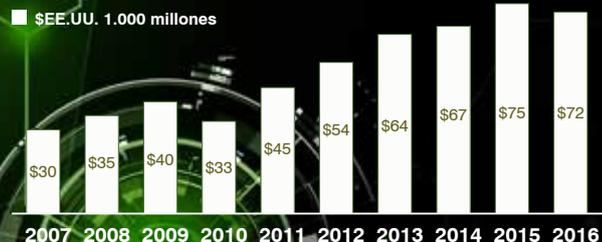


Fuente: ITC (2013).

Inversión en pymes por compañía (promedio)



Inversión en pymes de los miembros de la Billion Dollar Round Table



Ying McGuire

Vicepresidenta global,
Technology Integration
Group

A finales de 2010, Dell superó los \$3.000 millones anuales en contratación y adquisiciones procedentes de más de 3.000 pymes nacionales y extranjeras.

LÍDER DE PENSAMIENTO

Sostenibilidad y diversidad en las cadenas de valor desde la perspectiva del comprador

La integración económica regional, junto con los avances tecnológicos, ofrecen grandes oportunidades para que las pequeñas y medianas empresas (pymes) de los países en desarrollo participen en las cadenas de valor nacionales y regionales. Al mismo tiempo, las grandes empresas de los países desarrollados se han renovado para convertir la sostenibilidad y la diversidad de proveedores a nivel global en los elementos centrales de sus cadenas de valor.

Entrar en la cadena de valor corporativa

A finales del año 2006, me puse a la cabeza de la iniciativa para la diversidad de proveedores mundiales de Dell, con el fin de maximizar la participación de las pymes en las cadenas de valor nacionales, regionales y globales de Dell. En aquel entonces, Dell contrataba \$650 millones al año de pymes de los Estados Unidos. Nuestro objetivo era superar los \$1.000 millones anuales en adquisiciones procedentes de pymes. Además de ampliar el programa en la región de origen, tratamos de identificar otras regiones con pymes infrautilizadas que pudieran participar en la cadena de valor corporativa. Asimismo, pensamos en cómo la iniciativa para la diversidad de proveedores podría contribuir a la consecución de los objetivos empresariales de Dell a nivel internacional.

Colaboramos con organizaciones no gubernamentales y con los equipos locales de Dell para seleccionar pymes en los países de desarrollo y ofrecerles servicios de tutoría y asesoramiento, aumentar la concienciación sobre el mercado, formar a nuestros futuros equipos y establecer objetivos y parámetros para integrar a dichas pymes en nuestras cadenas de valor. En cuestión de 18 meses, conseguimos nuestra meta de llegar a los \$1.000 millones. A finales de 2010, Dell superó los \$3.000 millones anuales en contratación y adquisiciones procedentes de más de 3.000 pymes nacionales y extranjeras.

Dell no fue la única empresa de la lista Fortune 500 que fomentó la diversidad de proveedores y el desarrollo de las pymes. En 2016, 22 empresas de dicha lista procedentes de ocho industrias se unieron a la Billion Dollar Round Table (BDRT, la mesa redonda de los mil millones) al gastar más de \$1.000 millones al año con pymes poco utilizadas en propiedad de mujeres y operadas por minorías. A nivel colectivo, ese mismo año, se consiguió invertir \$72.000 millones en diversidad.

Como el 95% de los consumidores de todo el mundo viven fuera de los Estados Unidos, los miembros de la BDRT y otras empresas basadas en los Estados Unidos están aumentando sus inversiones y su alcance comercial en los países en desarrollo. Por ejemplo, en febrero de 2017, Boeing International anunció sus planes de abrir oficinas en Johannesburgo (Sudáfrica) y Nairobi (Kenya). Estas dos operaciones adicionales ayudarán a la empresa a satisfacer la demanda de aviones en África, donde se estima que se necesitarán 1.150 nuevas aeronaves en el continente para 2035.¹⁷⁶

Fuente: Billion Dollar Round Table. Preliminary Statistics (2016).

© shutterstock.com

Las pymes son ágiles y flexibles, y están dispuestas y preparadas para ayudar a las grandes empresas a operar de forma eficaz y a reducir las posibilidades de riesgo.

A través de los esfuerzos que se están realizando en materia de diversidad de proveedores y de responsabilidad social corporativa, estas empresas están buscando maneras en las que fomentar el desarrollo de las pymes y la contratación local. Además, las regulaciones fiscales de la mayoría de los países en desarrollo requieren contenido local. Este tipo de desarrollo presenta nuevas oportunidades para las pymes de los países en desarrollo. Muchas de ellas ya se están convirtiendo en asociados valiosos para grandes corporaciones. Son ágiles y flexibles, y están dispuestas y preparadas para ayudar a las grandes empresas a operar de forma eficaz y a reducir las posibilidades de riesgo. Esto supone, entre otros, reforzar la marca de los asociados corporativos en el mercado local. A cambio, a través de su participación en las cadenas de valor, las pymes tienen la oportunidad de aprender, se exponen a una base de clientes más amplia y mejoran su competitividad.

Los obstáculos a la hora de acceder a capital, conocimiento y clientes limitan a menudo la participación de las pymes en las cadenas de valor. Apostar por la innovación y la tecnología es crucial para responder a estos retos.

Acceso al capital

Gracias a los avances conseguidos en los campos de la inteligencia artificial (IA) y la tecnología financiera (FinTech), las empresas están conectando pymes locales con fuentes de capital de todo el mundo.¹⁷⁷ Por ejemplo, la primera empresaria en residencia de Dell, Ingrid Vanderveldt, ha creado "Empowering a Billion Women by 2020" (Empoderar a mil millones de mujeres para 2020), un compañía FinTech que vincula a las pymes en propiedad de mujeres con fondos personalizados por medio de IA y tecnología de análisis de datos. A partir de 2018, cualquier pyme en propiedad de una o varias mujeres que tenga acceso a Internet podrá utilizar esta herramienta educativa y de finanzas desde cualquier parte del mundo.

Otro ejemplo es la plataforma Lendix, en la que inversores privados financian a pymes a través de un proceso en línea rápido, sin necesidad de garantía. MarketInvoice es otra herramienta que sirve para cubrir la falta de liquidez y reforzar el capital circulante de las pymes.

Acceso al conocimiento

La posibilidad de compartir información a través de redes sociales en línea ha facilitado la creación de software libre, cursos virtuales, blogs, tutoriales y juegos de aprendizaje interactivos. Khan Academy es una plataforma educativa sin ánimo de lucro que apuesta por un aprendizaje accesible y gratuito. Open Culture, por su parte, ofrece cursos de universidades destacadas a dueños de pequeñas empresas. Class Central, del Banco Mundial, es otra fuente de información vital para las pymes, donde pueden aprender sobre cuestiones técnicas y financieras. MicroMentor es una plataforma en línea que ayuda a las pymes a encontrar un tutor o mentor y recibir asesoramiento gratuito. El ITC también ofrece una gran variedad de cursos en línea a través de la Academia de Comercio para Pymes.

Acceso a los clientes

Gran parte de las corporaciones ofrecen un portal para el registro de proveedores en su sitio web; en él, las pymes pueden informar a sus potenciales clientes acerca de sus capacidades. Por lo general, en estos sitios se publican solicitudes de propuestas. Si responden a estas solicitudes con soluciones únicas tras haber hecho un poco de investigación en línea, las pymes pueden entrar en contacto con clientes corporativos. Los equipos de selección y contratación suelen categorizar a sus proveedores en una escala de uno a cuatro, según la distancia comercial que existe en su relación. Una pyme puede empezar como un proveedor de nivel tres o cuatro. Cada nivel de progresión requiere tiempo, paciencia, mejoras en la carpeta de competencias y un aumento gradual de los recursos financieros.

Gran parte de las corporaciones ofrecen un portal para el registro de proveedores en su sitio web; en él, las pymes pueden informar a sus potenciales clientes acerca de sus capacidades.

Durante el proceso de negociación, tanto los compradores como los proveedores pasan por distintas etapas (Figuras 30 y 31).

Planificar y preparar las negociaciones:

- Entender las condiciones del mercado
- Entender a la otra parte
- Establecer objetivos de negociación
- Determinar las variables de la negociación (especificaciones, precios, plan de entrega, transporte y embalaje, intercambio de información, etc.)
- Establecer metas para cada variable
- Identificar las áreas negociables
- Diferenciar posiciones e intereses
- Desarrollar un estrategia de negociación

Las reuniones que se celebran durante el proceso de negociación siguen varias etapas. A veces, la secuencia puede variar, e incluso es posible que se retroceda.

Las diferencias relativas a la lengua, las normas y los valores influyen considerablemente en el éxito o el fracaso de las negociaciones. A nivel regional, estas diferencias pueden reducirse.¹⁷⁸ Por ejemplo, un estudio ha demostrado que la cultura africana promueve los principios de reciprocidad, consulta y consenso.¹⁷⁹ En el caso de los Estados árabes, otro estudio ha indicado que los negociadores hacen hincapié en construir relaciones y hacer uso de un poder referente, basado en la capacidad del líder para influir sobre un seguidor.¹⁸⁰ El poder referente es uno de los cinco tipos de poder: coercitivo, de recompensa, legítimo, referente y experto.

Relaciones contractuales

El contrato que se firma entre un proveedor y un comprador determina el éxito de la pyme. Cuanto más exhaustivo sea el contrato, más estable será el contexto en el que operen los proveedores.¹⁸¹ En primer lugar, el contrato debe hacerse por escrito. En segundo lugar, debe ir más allá de las condiciones básicas (tipos de producto, volumen, precio, plazos de entrega, etc.) e incluir condiciones adicionales, como las especificaciones relativas a quién es el responsable de los costes incurridos cuando hay cambios en los pedidos. Los contratos modelo (Cuadro 5) pueden dar una idea a las pymes acerca del nivel de detalle al que se debe llegar en contratos con partes extranjeras.

El tipo de contrato elegido dependerá de la naturaleza de la relación contractual que se desee alcanzar. Existe una gran variedad de contratos, desde un contrato de compra aislado hasta un contrato para crear una empresa mixta. Desde la perspectiva de una pyme proveedora, lo mejor es no estar ni en un extremo ni en el otro de la línea de relaciones

contractuales (Figura 32). Mientras que los contratos de compra puntuales o los contratos abiertos ofrecen muy poca estabilidad o ninguna a las pymes proveedoras, los acuerdos de empresas mixtas pueden poner en riesgo su autonomía.

- **Compra puntual:** Se da cuando el comprador simplemente selecciona el mejor acuerdo posible en el momento de la compra. El aspecto con mayor importancia en estos contratos es el precio, y no se establece ninguna relación entre las partes. Este enfoque se utiliza a menudo para dar respuesta a la demanda aislada de funciones empresariales normalizadas y de valor elevado donde los costes derivados de un cambio de proveedores son bajos.
- **Comercio habitual:** Cuando el mismo proveedor participa en múltiples compras puntuales, se puede establecer una relación de comercio habitual. Es útil cuando una empresa no conoce la magnitud total de sus necesidades por anticipado o cuando cada una de las mismas es diferente. Bajo este tipo de contrato, hay una interacción frecuente, lo que favorece un entendimiento mutuo; los proveedores le dan prioridad a un comprador específico y los compradores tratan a estos proveedores como sus asociados preferidos.
- **Contratos abiertos:** También se les conoce como "acuerdos marco", "contratos generales" o "pedidos permanentes". El proveedor ofrece funciones empresariales "a medida que sea necesario" dentro de plazos previamente definidos y a precios acordados a lo largo de un periodo de tiempo; por ejemplo, un año. Este enfoque ahorra tiempo y esfuerzo al comprador, lo que le permite realizar pedidos directamente al proveedor sin necesidad de negociar un nuevo trato cada vez.
- **Contratos fijos:** Son similares a los contratos abiertos, pero en este caso el comprador se compromete a comprar un cierto volumen o valor cada periodo. Los contratos fijos son más adecuados cuando existen pedidos frecuentes y cuando los volúmenes se pueden determinar por adelantado. Este tipo de contrato es más atractivo para los proveedores que los contratos abiertos, ya que garantiza la adquisición de una determinada cantidad.
- **Asociaciones:** Suponen desarrollar una relación de interdependencia mutua basada en un alto grado de interacción, confianza, trabajo en equipo e intercambio de información. Ambas partes invierten mucho tiempo y esfuerzo en la relación. Por lo general, más que en el precio, se hace hincapié en realizar esfuerzos conjuntos para reducir los costes totales y mejorar el rendimiento de la cadena de suministro. Las asociaciones son adecuadas para funciones

FIGURA 32 Línea de progresión de las relaciones contractuales



Fuente: ITC (2013).

empresariales personalizadas y de valor elevado que persigan el desarrollo de un producto a largo plazo.

- **Empresas mixtas:** Una empresa mixta es una entidad independiente formada por dos o más empresas que tienen propiedad sobre ella. Mediante la combinación de tecnologías y otros recursos, generalmente sirve para desarrollar y proporcionar una gama específica de bienes o servicios especializados que los miembros de la empresa mixta no pueden proporcionar por sí mismos. Las pymes proveedoras que cuentan con tecnología clave o cualquier otro componente que necesiten las empresas líderes tienen más probabilidades de ser absorbidas por esa empresa.

- **Provisión interna:** Este tipo de contratos implican un desarrollo más que una compra. Proporcionan a la empresa un control absoluto sobre el suministro y reducen así su riesgo de suministro. Sin embargo, desarrollar o adquirir las capacidades necesarias puede ser muy costoso.

Las transacciones transfronterizas se basan en la confianza, ya que la entrega y el pago pueden tener lugar en sitios distintos. Contar con un mejor conocimiento acerca de la legislación y las prácticas empresariales a nivel local puede reducir los casos de incertidumbre en las transacciones dentro de las cadenas de valor regionales, en comparación con las globales.¹⁸²

CUADRO 5: Contratos modelo para las pymes

Muchas de las pequeñas empresas que ya participan en el comercio internacional no tienen acceso a formularios de contratos que les garanticen su protección. El ITC ha elaborado junto con prestigiosos expertos juristas distintos modelos de contratos genéricos que incorporan normas y leyes reconocidas a nivel internacional para la mayoría de las situaciones en las que se pueden encontrar las pequeñas empresas.

Estos contratos modelo ofrecen a las pequeñas empresas una manera práctica de proteger sus transacciones internacionales y salvar numerosas tradiciones jurídicas y culturales mediante la armonización de disposiciones jurídicas recurrentes y comunes a la mayoría de los contratos internacionales. Estos modelos cubren las principales actividades comerciales, incluyendo, entre otras, la compraventa de productos, la distribución, los servicios y las empresas mixtas. Se publicaron por primera vez en 2010, en el libro *Model Contracts for Small Firms: Legal Guidance for Doing International Business* del ITC, basado en una encuesta realizada a nivel mundial con instituciones que representaban a las pymes. Los contratos modelo disponibles son los siguientes:

- **Modelo de contrato del ITC para una alianza contractual internacional:** Sirve de marco para una alianza o colaboración entre distintas partes.
- **Modelo de contrato del ITC para una empresa mixta internacional constituida en sociedad de capital:** Sirve de marco para una empresa mixta, a través del cual dos partes establecerán una compañía en propiedad de ambas.
- **Modelo de contrato del ITC para la compraventa comercial internacional de productos:** Se trata de un acuerdo entre un vendedor y un comprador para la compraventa de productos manufacturados. Contiene una serie de especificaciones y aclaraciones sobre cuestiones como la falta de conformidad y la limitación de la responsabilidad del vendedor.
- **Modelo de contrato del ITC para el suministro internacional de bienes a largo plazo:** Facilita un acuerdo entre un proveedor y un cliente para el suministro a largo plazo de bienes manufacturados.
- **Modelo de contrato del ITC para un acuerdo de manufactura internacional:** Acuerdo bajo el cual el cliente desea que el fabricante diseñe, fabrique y entregue determinados bienes que, más tarde, el cliente integrará en sus propios productos finales o servicios.
- **Modelo de contrato del ITC para la distribución internacional de bienes:** Es un contrato para la distribución de bienes manufacturados entre un proveedor y un distribuidor, independientemente de que el proveedor sea o no el fabricante de los productos.
- **Modelo de contrato del ITC para una agencia comercial internacional:** Acuerdo previsto para una situación en la que un agente comercial negocia la venta o la compra de bienes en nombre de otra entidad.
- **Modelo de contrato del ITC para la prestación internacional de servicios:** Se trata de un acuerdo bajo el cual un proveedor de servicios ofrece determinados servicios a un cliente.

Es altamente recomendable para las empresas que vayan a utilizar estos contratos modelos que busquen asesoramiento jurídico siempre que puedan. En cualquier transacción internacional puede existir una gran cantidad de opciones, prácticas de comercio e incertidumbres legales.

Para más información sobre el apoyo que ofrece el ITC a las pymes para participar en contratos internacionales, consúltese www.intracen.org/itc/exportadores/modelos-de-contratos/

Fuente: ITC.

FIGURA 33 Recibir y seleccionar ofertas

	Método para evaluar ofertas	Enfoques para conseguir ofertas	Número de proveedores que contactar
DIFÍCIL	Juicio de valor	Mercados virtuales	Concurso abierto
	Puntuación ponderada	Solicitud de propuestas	Selección de proveedores
	Coste total de propiedad	Solicitud de presupuestos	
SENCILLO	Precios más bajos	Informal	Proveedor único

Fuente: ITC (2013). Sistema modular de formación: "La gestión de la cadena de suministro para las pymes".

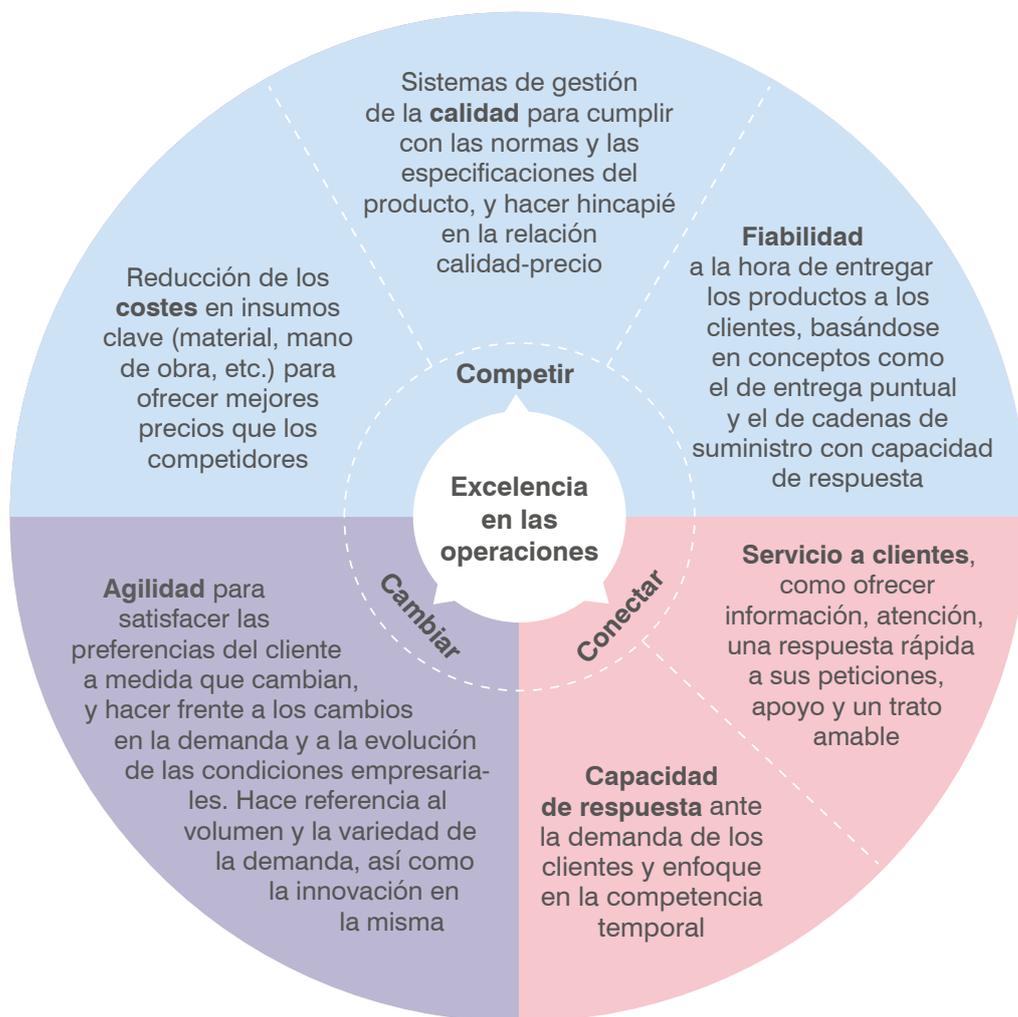
Cuando los compradores llegan a la fase de recibir y seleccionar ofertas, suelen fijarse en el número de proveedores que hay que contactar, el enfoque utilizado para conseguir las ofertas y el método para evaluarlas.

Los contratos internacionales tienen sus propias particularidades; por ejemplo, es necesario tener en cuenta las diferencias que existen con respecto al entorno social, político y económico en el que se enmarca cada empresa, qué legislación vigente se debe aplicar y qué Incoterms¹⁸³ utilizar. Puede resultar útil definir cuidadosamente la relación que se está estableciendo, indicando los objetivos generales, el ámbito de los productos que se proporcionarán, las medidas de rendimiento que se usarán y el mecanismo formal que se aplicará a la hora de resolver conflictos.¹⁸⁴

Invertir en excelencia

La excelencia en las capacidades de operación constituye un elemento central de las estrategias de las pymes para internacionalizarse y convertirse en proveedoras dentro de una cadena de valor. Las seis competencias clave para una gestión de las operaciones satisfactoria son las siguientes: calidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, agilidad, servicio a clientes y coste.¹⁸⁵

FIGURA 34 Competencias clave para la excelencia en las operaciones



Fuente: ITC.

Estas competencias se incluyen en el Cuadro de competitividad de las pymes del ITC¹⁸⁶ (Parte II del presente libro), tal y como se ilustra en la Figura 34. Los pilares de competitividad del cuadro (capacidad de competición, capacidad de conexión y capacidad de cambio) reflejan cuáles pueden ser los puntos fuertes y los puntos débiles de las empresas.

Las transacciones en las cadenas de valor globales vienen acompañadas normalmente de sistemas de control de calidad y normas globales (costes, entrega, calidad y sistemas de puntualidad) que pueden superar a los de las economías regionales y nacionales. La calidad de los proveedores es fundamental para la calidad y los costes del producto final, y la información acerca del sistema de control de calidad y el rendimiento de un proveedor ayuda a los compradores a fijar el nivel de precio correcto.¹⁸⁷

Con todo, cumplir las normas y llevar un control de calidad no solo sirven para demostrar la calidad al entrar en las cadenas de valor. También son cruciales para la estrategia operativa de una organización. Si se centran en el vínculo que existe entre calidad y estrategia, las empresas pueden conseguir mejoras en lo que respecta a la satisfacción del comprador.¹⁸⁸

La excelencia en las operaciones también supone diseñar funciones de productos y servicios. Los compradores y los proveedores de productos manufacturados parecen estar de acuerdo en que la calidad de los servicios de apoyo es tan importante como el producto o el precio.¹⁸⁹ Ello implica desarrollar políticas y procedimientos normativos para hacer devoluciones de pedidos, ofrecer actualizaciones, y proporcionar servicios de garantía, reparación y soporte.

Satisfacer las necesidades de producción de los compradores principales

La figura 35 señala las cuatro categorías de proveedores clave, en función de dos factores: el riesgo y la rentabilidad.¹⁹⁰ Tras la figura, se presenta una lista con las características deseadas para cada categoría de funciones empresariales o elementos adquiridos por una empresa. Estos pueden ser bienes, servicios o un conjunto de funciones empresariales.

■ **Proveedores de artículos o funciones empresariales normalizados de bajo coste para los cuales no se necesita una alta cualificación:**

Este tipo de proveedores ofrece una amplia gama de funciones empresariales a largo plazo. Los compradores espera que los proveedores sean efectivos y tengan capacidad de respuesta, además de seguir procesos simples, consistentes y fiables. Los proveedores de esta categoría también aceptan tarjetas de compra y el comercio electrónico, y ofrecen la posibilidad de una facturación mensual.

■ **Proveedores de artículos o funciones empresariales normalizados y de valor elevado:** Dado el gran valor de gasto de estas funciones empresariales normalizadas, los compradores solo buscan asegurarse de que el proveedor dispone de las capacidades mínimamente necesarias y de que tiene la posibilidad de negociar un buen acuerdo con costes bajos.

- **Proveedores de artículos o funciones empresariales de bajo coste y personalizados:** Estas funciones empresariales son muy importantes y pueden repercutir directamente en las operaciones del comprador. Es fundamental que los proveedores sean totalmente competentes en las áreas donde existe un mayor riesgo para la empresa a nivel de suministro; por ejemplo, en todo lo relacionado con la disponibilidad, la calidad, la entrega rápida, la flexibilidad, etc.
- **Proveedores de artículos o funciones empresariales de valor elevado y personalizados:** Estos son los proveedores y asociados clave más importantes para una empresa a largo plazo, ya que ofrecen artículos de los que depende el producto final; por ejemplo, componentes clave del mismo. Se espera que los proveedores de esta categoría sean estables desde un punto de vista financiero y gocen de una posición de mercado estable, a fin de poder seguir siendo competitivos en términos de costes y tecnología a medio o a largo plazo. Asimismo, deben ser particularmente capaces en aquellas áreas que representan el mayor riesgo para el comprador; por ejemplo, cuando corresponda, deben poder reducir al máximo cualquier riesgo en el suministro inicial. Deberían, además, considerar los productos requeridos por el comprador como su propio negocio principal.

En la Figura 35, se ilustran dos posibles trayectorias desde el punto de vista del proveedor: por un lado, puede pasar de artículos y funciones empresariales normalizados a personalizados (revalorización funcional); por otro, puede escalar hacia el eje superior de la gráfica, donde las estructuras administrativas de las cadenas de valor pueden beneficiar a las pymes. El diagrama de matriz que se muestra en la figura 35 está relacionado con uno de los temas ya abordados en este informe: la relevancia de las estructuras administrativas modulares y relacionales para las pymes proveedoras, ya que se caracterizan por una dependencia mutua entre el proveedor y el comprador, así como por el mayor nivel de capacidad del proveedor.

FIGURA 35 Tipos de proveedores según la perspectiva del comprador



Fuente: ITC, adaptación de Kraljic (1983).



ESTUDIO DE CASO

Desarrollar competencias para la gestión de la cadena de suministro

Una pyme que quiera ser competitiva o llegar a ser la proveedora de una multinacional o de una gran empresa nacional necesita demostrar que tiene un control suficiente sobre su propia cadena de suministro, que cuenta con los contratos y procesos adecuados, y que puede garantizar una entrega a tiempo con el nivel de calidad solicitado.

Gestionar proveedores y contratistas, además de los correspondientes gastos y operaciones, constituye una parte esencial de cualquier negocio. La gestión de la cadena de suministro es especialmente importante para las pymes, ya que tienen menos recursos y deben saber utilizarlos con destreza. Administrar los suministros y controlar los costes puede marcar la diferencia entre conseguir ganancias o experimentar pérdidas, entre el éxito y el fracaso.

El *Sistema Modular de Formación en Gestión de la Cadena de Suministro* (SMF-GCS) es un programa de formación integral que cubre todo el proceso de la cadena de valor y que ha sido desarrollado por el ITC, en colaboración con un equipo de expertos internacionales en cadenas de suministro.¹⁹¹ Consiste en una serie de paquetes de formación actualizados, cada uno de los cuales trata un aspecto del proceso en concreto. El programa promueve la competitividad de las empresas a través de una mejor gestión de la cadena de suministro. Las capacidades empresariales que los gerentes deben desarrollar para entrar en las cadenas de valor y operar en las mismas, recogidas en este capítulo en forma de guía para las pymes, reflejan el material de formación de este curso.

La mayoría de las empresas utilizan al menos el 60% de sus ganancias para la compra de bienes y servicios. Por ello, mejorar la gestión de la cadena de suministro puede dar lugar a un aumento considerable en los niveles de ahorro, competitividad y beneficios. Algunas de las empresas que participan en el programa de formación SMF-GCS han conseguido reducir los costes en un 50% o más.

de una empresa de ingeniería nigeriana afirmó que logró mejorar su "capacidad de negociación integrando las variables y los componentes relativos al proceso de negociación aprendidos durante el Módulo 7 (Negociaciones); por ejemplo, haciendo concesiones en lo que respecta a las condiciones de pago, las opciones de importación, etc. Esto facilitó la formalización de un acuerdo que permitió aplicar estrategias conjuntas para la reducción de costes".

El programa de formación para las pymes, impartido por instituciones asociadas con el ITC en más de 40 países, enseña conceptos y ofrece herramientas a los gerentes de las pymes para que estos puedan llevar a sus empresas a un nivel superior. Según el funcionario principal de adquisiciones del Programa de desarrollo del sector de la educación en Eritrea, utilizar el modelo de posicionamiento de los proveedores para gestionar artículos normalizados le ha permitido "minimizar los esfuerzos que conlleva crear nuevas licitaciones, y evaluar y negociar los contratos con muchos proveedores individuales, así como reducir los costes asociados al cambio de proveedores".



El proceso de certificación del ITC sigue un enfoque flexible basado en tres fases y facilita la obtención de un mayor reconocimiento a nivel profesional. Permite que los credenciales que reciben los participantes sean reconocidos por otros organismos, como es el caso del Instituto para la Gestión de Suministros en los Estados Unidos. Esta institución acepta el diploma en gestión de la cadena de suministro del ITC como un equivalente de su certificación profesional en gestión de suministros. El programa cuenta con la certificación ISO 9001:2008.



Principales logros

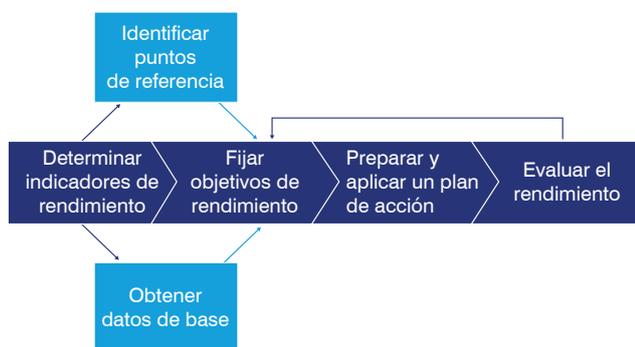
- Programa de formación profesional sostenible
- 16 años de historia en países en desarrollo y países menos adelantados
- Acreditado con la certificación ISO 9001:2008
- Alcance mundial: 51 países y 135 instituciones asociadas
- 5.194 profesionales han obtenido la certificación
- 77.710 profesionales formados (41% de los cuales son mujeres)¹⁹² en gestión de la cadena de suministro
- 7.302 eventos de formación en gestión de la cadena de suministro celebrados
- 2.310 instructores en gestión de la cadena de suministro formados

Para más información sobre el programa SMF-GCS y para obtener una lista de los asociados locales, visite: www.scm-learningnet.org.

Nota: Datos del 2002 al 2016. Datos desglosados por género recogidos desde 2007. Un total de 34.774 participantes durante el periodo 2007-2016, de los cuales un 41% (14.198) eran mujeres.

Fuente: ITC (2013).

FIGURA 36 Proceso de gestión del rendimiento



Fuente: ITC (2013).

Conseguir que los productos lleguen a los compradores de forma eficaz

La gestión de inventarios y una entrega eficiente son esenciales para el mantenimiento de las operaciones de una empresa en la cadena de valor. Si bien, por lo general, los proveedores de la cadena no se ocupan de gestionar la logística que es pertinente, sí se espera de ellos que puedan adaptar su propia logística a los requisitos de la cadena. Los sistemas de gestión de la calidad, por su parte, son fundamentales en esta fase logística y de distribución. Mantener un registro de inventarios y procedimientos de pedido adecuado, así como puntualidad en las operaciones de transporte de mercancías, contribuye a la consecución de los objetivos de distribución.

La tecnología desempeña un papel clave en la logística. Tanto los sistemas de información geográfica como las aplicaciones para la gestión de la distribución o la selección de rutas son útiles para la planificación de cuestiones logísticas. Las tecnologías más utilizadas para realizar un seguimiento de los bienes en la cadena logística son el código de barras, el escaneo y la identificación por radiofrecuencia. Estas tecnologías también sirven para hacer un seguimiento de los vehículos, aunque también existen sistemas específicamente destinados para ello basados en la utilización de GPS y comunicaciones móviles.

En términos de logística, es probable que haya menos retos para las pymes en las cadenas de valor regionales, ya que las distancias son más cortas y los acuerdos de comercio regionales facilitan una integración más profunda, por encima de un simple acceso al mercado.¹⁹³

Evaluar el rendimiento y los resultados para aprender y mejorar

Contar con un sistema de evaluación efectivo permite que una empresa controle y lleve a cabo un seguimiento de su rendimiento y sus resultados, de acuerdo con la estrategia que había definido previamente. Pone de relieve el nivel de eficacia y eficiencia conseguido en las actividades de una empresa en la cadena de valor, e indica el impacto logrado en lo que respecta a la rentabilidad. Entender qué tal está funcionando el negocio es crucial para hacer las cosas bien.

El primer paso en cualquier proceso de gestión del rendimiento consiste en identificar cuáles son los indicadores de rendimiento más importantes. A continuación, se recogen datos de base internos y datos de referencia externos que sean relevantes para estos indicadores. Tras la recogida de datos, se pueden establecer objetivos de rendimiento para los indicadores seleccionados teniendo en cuenta un periodo de tiempo determinado, y se puede desarrollar un plan de acción para lograr dichos objetivos. El nivel de rendimiento con respecto a los objetivos fijados debe evaluarse al principio, durante y al final del plan de acción.

Este proceso se debe repetir de forma continuada. Los marcos para la evaluación del rendimiento y los resultados pueden ayudar a los gerentes de las pymes a mejorar su visibilidad entre los asociados de las cadenas de valor y servir como base de cualquier decisión.¹⁹⁴

Al evaluar su nivel de rendimiento en las cadenas de valor, las pymes proveedoras deben centrarse en las seis competencias clave mencionadas anteriormente: calidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, agilidad, servicio a clientes y coste (Figura 34). Los resultados de la evaluación sirven para identificar lo que hay que mejorar y reducen el riesgo de las pymes a ser reemplazadas por sus competidores. Dependiendo de cómo se usen los sistemas de retroalimentación, tener un sistema de incentivos puede ejercer una influencia en el desarrollo de nuevas capacidades; por ejemplo, a través de un aprendizaje dentro la organización o de la reconfiguración de capacidades ya existentes.¹⁹⁵

Mejorar en las cadenas de valor

Cuando las pymes entran en las cadenas de valor, suelen ser proveedores de nivel inferior. Esta posición suele ser precaria, ya que el proveedor original puede ser reemplazado fácilmente por otros proveedores que ofrezcan ventajas comparativas, como costes más bajos. El reto para las pymes reside, por tanto, en escalar, ya sea aumentando el valor de sus contenidos o atrayendo a más compradores o cadenas de valor.

Tipos de mejora

Las cadenas de valor abren nuevas puertas a los proveedores en lo que se refiere a transferencia de conocimiento y tecnología, lo que fomenta la innovación y, en última instancia, da lugar a mejoras.¹⁹⁶ Las empresas pueden experimentar mejoras de muchas maneras; por ejemplo, apostando por nuevos sectores o por nichos de mercado de mayor valor unitario, o asumiendo nuevas funciones productivas. Existen cuatro tipos de mejora principales en el marco de las cadenas de valor:

- **Mejoras en los procesos:** Aportan métodos de producción más innovadores o de más calidad y permiten una transformación de los insumos en resultados más eficiente.
- **Mejoras en el producto:** Implican elaborar productos mejores o de mayor calidad.
- **Mejoras funcionales:** Permiten a las empresas pasar de funciones empresariales con poco valor añadido, como el

ensamblaje o la extracción de minerales, a otras actividades de mayor valor añadido, como el marketing o las labores de I+D.¹⁹⁷

- **Mejoras de cadena:** Hacen que las empresas puedan entrar en cadenas de valor con un mayor valor añadido desde un punto de vista general; por ejemplo, pasar de una cadena textil a una cadena de electrónicos. Esto suele ocurrir a nivel nacional, y va de la mano de decisiones políticas que canalizan la competitividad hacia diferentes sectores de la economía. Se cree que este tipo de mejora fue clave, por ejemplo, en la trayectoria de desarrollo del Taipei Chino.¹⁹⁸ Las pymes pueden beneficiarse de este tipo de mejoras si se dan en su propio país.

La innovación es fundamental para lograr cualquier tipo de mejora. Innovar no significa necesariamente conseguir algo insólito creando un producto o un proceso completamente nuevo. Se trata más bien de lograr mejoras pequeñas que faciliten la evolución de los productos y los procesos de una empresa y le permitan mantenerse al día con los requisitos del mercado internacional.

Las cadenas de valor ofrecen unas condiciones especialmente favorables para lograr mejoras en productos y procesos. El comprador internacional tiene un incentivo para estimular los métodos de producción y entrega de los proveedores, así como la calidad de sus productos. Conseguir mejoras funcionales resulta más complicado. La empresa líder no cuenta con tantos incentivos para ayudar a sus proveedores, y este tipo de mejoras puede ser una amenaza para las actividades del comprador.¹⁹⁹

Cuando las pymes operan en varias cadenas de valor con distintos compradores al mismo tiempo, pueden aprovechar los beneficios y las habilidades adquiridos en una de las cadenas de valor y aplicarlos en otras. Puede que la empresa líder o el proveedor de primer nivel en la primera cadena solo acepte un tipo de mejora menos intimidatoria en los productos o servicios; sin embargo, es posible que en otros mercados los compradores esperen que la empresa cuente con sus propios diseños o comercialice sus propios productos, lo que sí facilitaría una mejora funcional.²⁰⁰

Estrategias para evitar situaciones de dependencia

Las pymes pueden llegar a experimentar una situación de dependencia cuando empiecen a considerar cómo mejorar y reposicionar su empresa dentro de las cadenas de valor. Esto ocurre cuando las empresas se dan cuenta de que gran parte de sus productos son para uno o varios clientes únicamente, y de que se han especializado en una actividad en concreto, que suele ser la producción. Además, sucede cuando no desarrollan capacidades relacionadas con el diseño o el marketing, o cuando estas capacidades se ven mermadas a causa de la fuerza que ha cobrado la relación que mantienen con el comprador principal. A continuación se presentan algunas estrategias que pueden ayudar a los gerentes de las pymes a hacer frente a esa situación de dependencia y así lograr las mejoras que desean.²⁰¹

Diversificarse y entrar en nuevos mercados

La diversificación del mercado constituye una oportunidad para que las pymes proveedoras produzcan para distintos compradores y mercados, o incluso para más de un grupo. La inteligencia de mercado y la participación en ferias comerciales puede ayudar a las empresas a llegar a nuevos mercados. Cuando las empresas dominantes de un grupo son especialmente dependientes de unos cuantos clientes grandes y son reticentes a la idea de la diversificación, los esfuerzos pueden dirigirse más hacia empresas pequeñas que ya suelen producir para mercados distintos.

Si bien optar por la diversificación supone un gran nivel de incertidumbre, si se invierte en competencias a nivel de empresa, los gerentes de las pymes pueden estar mejor preparados y asegurarse de que las decisiones que se toman están bien fundamentadas. Además, pueden aplicar el conocimiento y las capacidades adquiridas en un mercado determinado a otros mercados y clientes nuevos.

Ir en consonancia con la responsabilidad social corporativa

Además de tener que elaborar productos de calidad, la mayoría de los compradores regionales y mundiales están sometidos a una presión cada vez mayor para mantener un nivel adecuado de cumplimiento de normas éticas, sociales y medioambientales. De ahí que cada vez más compradores hagan especial hincapié en el principio de la compra ecológica y ética. La compra ecológica implica tener en cuenta consideraciones relativas al medio ambiente, tales como reducir el volumen de desechos, reutilizar, reciclar, proteger la biodiversidad y utilizar materiales y fuentes de energía sostenibles desde un punto de vista medioambiental. La compra ética, por su parte, conlleva tratar a los proveedores de manera justa y responsable, comprar solo de proveedores responsables y justos, y evitar prácticas ilícitas o fraudulentas durante el proceso de compra.

Las pymes pueden desarrollar su potencial de mejora aplicando principios de desarrollo sostenible en las actividades empresariales cuando sea pertinente, así como cumpliendo con los requisitos de calidad, las referencias de las normas ISO y los códigos de conducta de los compradores.

Poner en práctica los conocimientos adquiridos

El fenómeno de "aprender exportando" es ya conocido,²⁰² pues se ha observado cómo mejora el rendimiento de las empresas tras haberse adentrado en los mercados de exportación. Las empresas adquieren conocimientos al entrar en contacto con nuevos mercados, y unirse a una cadena de valor puede aumentar el impacto conseguido si existe un intercambio de información significativo entre los productores y los compradores. No obstante, todo depende de la eficacia con la que se utilizan los conocimientos conseguidos. Cuando las empresas o ciertos grupos de empresas venden a mercados diferentes, pueden aprovechar todo lo que han aprendido en un mercado en concreto para lograr mejoras en otro.



Twahirwa Dieudonné

Director Gerente,
Gashora Farm, Rwanda

Los intermediarios ofrecen servicios básicos, ya que recogen, preparan, transportan y venden productos agrícolas en los niveles superiores de la cadena de valor.

Numerosas pymes carecen de las capacidades administrativas, técnicas, financieras o humanas necesarias para llevar a cabo un estudio de mercado.

LÍDER DE PENSAMIENTO

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

Gashora Farm es una empresa agrícola especializada en la producción y distribución de distintas variedades de chile de gran valor y alta calidad, así como de otros productos relacionados, como escamas, aceite y salsas de chile. El negocio se basa tanto en asociaciones a través de intermediarios como en las exportaciones directas para servir a los mercados regionales y mundiales.

Los intermediarios: una puerta a las cadenas de valor

Hacer negocios con intermediarios es importante en la industria agrícola. Los intermediarios ofrecen servicios básicos, ya que recogen, preparan, transportan y venden productos agrícolas en los niveles superiores de la cadena de valor. Centrarse en estas funciones comerciales permite a los intermediarios explotar las economías de escala y reducir los costes operativos y transporte. Los agricultores pueden así concentrarse en sus labores principales: seleccionar los cultivos, preparar la tierra, escoger y sembrar las semillas, y ocuparse del riego de los terrenos, la producción de los cultivos, el proceso de fertilización y la recolección de los productos.

Con todo, venderlos en la cadena de valor (a través del intermediario) también puede constituir un reto. En ocasiones, los intermediarios carecen de conocimientos avanzados acerca de los procesos y los costes de la producción agrícola. Por ejemplo, incluso los pequeños retrasos en los pagos a los agricultores pueden limitar su capacidad para regar sus terrenos, lo que podría repercutir negativamente en su rendimiento. De la misma manera, esta falta de conocimiento avanzado sobre el producto por parte de los intermediarios puede dar lugar a malentendidos o expectativas equivocadas entre los compradores finales. Esto último puede ocasionar quejas o el rechazo de los productos y, por tanto, afectar a los agricultores.

La estructura de mercado también puede suponer a veces un reto en sí mismo, sobre todo cuando unos pocos intermediarios tienen un poder de mercado suficiente para negociar precios mejores. Con todo, los intermediarios pueden desempeñar un papel crucial en las actividades empresariales de los agricultores, facilitando el acceso a información sobre los mercados regionales y mundiales.

Acceso a la información de mercado

Identificar, recoger y procesar información sobre los requisitos de varios mercados de exportación en lo que respecta a la calidad, el tiempo y la cantidad constituye todo un reto para las pequeñas y medianas empresas (pymes) como Gashora. Numerosas pymes carecen de las capacidades administrativas, técnicas, financieras o humanas necesarias para llevar a cabo un estudio de mercado. Los productores de especias deben cumplir con múltiples normas y reglamentos, los cuales pueden variar significativamente de un mercado de exportación a otro. Por ejemplo, para suministrar chile fresco al Reino Unido, Gashora depende de un asociado intermediario que conoce las condiciones y los requisitos de mercado específicos del país.

Conseguir de una forma sencilla acceso a la información sobre los requisitos del mercado de la India permitió a Gashora evaluar mejor los riesgos relacionados con la exportación directa y aumentar su margen de beneficios.

En cambio, Gashora exporta cayena "ojo de pájaro" y chiles híbridos directamente a la India. Como parte del proyecto de Apoyo al comercio y la Inversión de la India en África (SITA), Gashora participó en la Conferencia Internacional sobre las Especies celebrada en 2017 en Kerala (India), lo que le permitió iniciar y cerrar acuerdos de negocio con compradores. Conseguir de una forma sencilla acceso a la información sobre los requisitos del mercado de la India permitió a Gashora evaluar mejor los riesgos relacionados con la exportación directa y aumentar su margen de beneficios.

Cooperación en los sistemas de subcontratación

Este tipo de vínculos comerciales directos se basa a menudo en lo que se conoce como agricultura por contrato o sistemas de subcontratación. Los agricultores y los compradores llegan a un acuerdo sobre las condiciones para elaborar productos agrícolas, así como sobre la calidad, la cantidad, el precio y el plazo de entrega. Esto le garantiza al agricultor un mercado y el acceso a recursos de apoyo durante la producción. Como los compradores saben perfectamente lo que buscan, suelen suministrar insumos, como por ejemplo semillas, ayudar en la preparación de las tierras y ofrecer asesoramiento en materia de producción.

Las cooperativas o asociaciones de agricultores, ya sean formales o informales, pueden desempeñar un papel importante en estos vínculos comerciales. Ayudan a los compradores a reducir los costes de operación porque pueden llegar a un mayor número de agricultores a través de un homólogo. Asimismo, las cooperativas facilitan el intercambio de información entre agricultores y les ayudan a mejorar su poder de negociación. Los agricultores pueden combinar sus productos para satisfacer determinados requisitos de calidad y así sortear obstáculos relacionados con el nivel de capacidad que suelen afectar a los pequeños productores.

No obstante, exportar directamente tiene sus riesgos. En el caso de los compradores, existe el riesgo de que los agricultores utilicen insumos suministrados por un comprador para elaborar productos para otro. Este tipo de venta paralela puede minar la confianza entre las partes y las propias asociaciones empresariales. Para los agricultores, por su parte, existe el riesgo de que el comprador reduzca los requisitos de calidad del producto y solicite un precio más bajo. Como el producto se crea específicamente para un comprador, puede resultar difícil encontrar un comprador alternativo. Es fundamental, por tanto, suscribir contratos ejecutorios dentro de un marco legal adecuado.

Servir a la región

Los marcos legales representan solamente uno de los muchos aspectos relativos a las condiciones de mercado que pueden variar considerablemente de un país a otro. No obstante, también existen parámetros regionales y similitudes que pueden facilitar el trabajo de un exportador que quiere operar en su región de origen. Por ejemplo, como una pyme de Rwanda, Gashora se beneficia de la Comunidad del África Oriental (CAO), su unión aduanera y su mercado común. Al no haber aranceles y al contar con políticas agrícolas armonizadas, programas conjuntos para una producción efectiva y eficaz y para la promoción de las inversiones, y costes de transporte reducidos, la CAO es un mercado atractivo para Gashora.

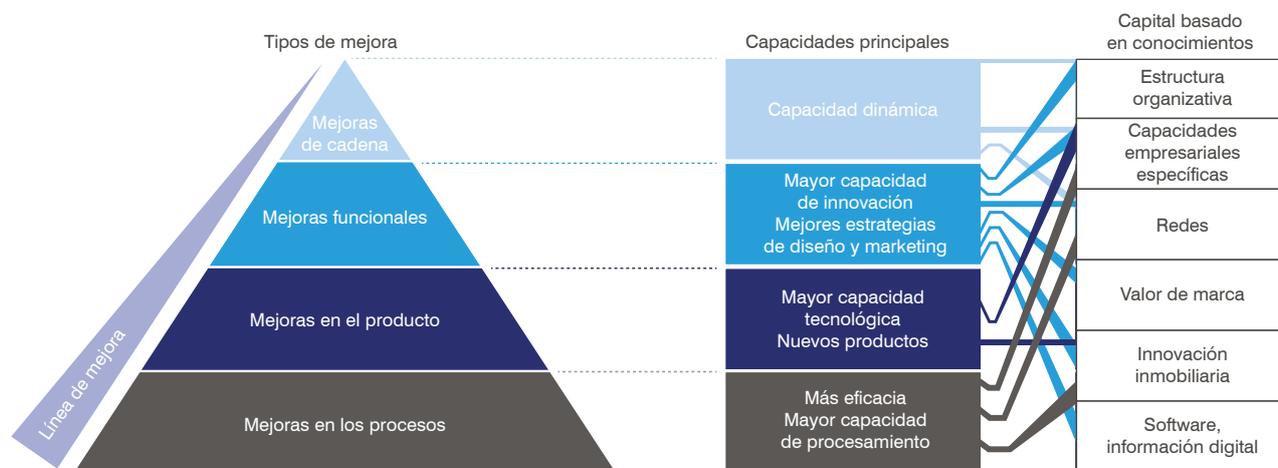
Evidentemente, hay otros mercados a nivel mundial que quizás ofrezcan precios más altos. Sin embargo, servir a estos mercados supone un coste mayor, ya sea en materia de transporte, acceso al mercado o colaboración con intermediarios.

La diversificación de sus frutos

Una estrategia que funciona en todos los mercados es crear valor añadido de forma continuada. Gashora decidió recientemente diversificar su gama de productos para incluir tomates, sandías y calabazas. En el segmento del chile, Gashora está llevando a cabo grandes esfuerzos para escalar en la cadena de valor, procesando el chile y produciendo escamas, aceite y salsas de chile. La estrategia está dando sus frutos: Gashora ha recibido nuevos pedidos procedentes de supermercados y hoteles de la región. Quizás esta sea la puerta al mundo.

Una estrategia que funciona en todos los mercados es crear valor añadido de forma continuada.

FIGURA 37 Tipos de mejora en las cadenas de valor



Fuente: Avendaño, Daude, & Perea (2013).

Consideraciones para los exportadores de servicios

Muchos de los aspectos mencionados en este capítulo son relevantes tanto para los productores de bienes como para los proveedores de servicios. Resulta complicado prescribir una serie de estrategias para que las empresas de servicios se unan a las cadenas de valor regionales e internacionales porque no hay demasiado material analítico sobre el que basarse.

Algunas características del sector de los servicios influyen en las opciones y las estrategias disponibles para los proveedores de servicios (particularmente las pymes), y pueden servir como un indicador de las áreas donde un mayor apoyo podría ser útil.

Una de las paradojas del comercio de servicios transfronterizo es que no hay muchos obstáculos explícitos relacionados con las políticas, pero los costes comerciales son muy elevados (más que en el caso de los bienes).²⁰³ En este contexto, se está haciendo una comparación general entre los bienes y los servicios, pero la situación podría ser distinta si se analizan sectores de servicios específicos. Por ejemplo, a lo largo de los últimos años, los servicios informáticos han registrado un descenso significativo en los costes comerciales, debido a la expansión de internet. En teoría, utilizando las tecnologías disponibles en la actualidad, se puede llegar a clientes internacionales simplemente a través de un sitio web, algo que es relativamente económico y sencillo de hacer. Esto está fuera del alcance de las pymes más pequeñas de los países de ingresos bajos, pero podría ser factible para muchas empresas medianas de dichos países y para una gran variedad de pymes de los países de ingresos medios.

Según las Encuestas de Empresas del Banco Mundial, aproximadamente un tercio de las pequeñas empresas de servicios usaron un sitio web para comunicarse con sus clientes; un porcentaje más elevado que el de las empresas productoras. La cifra alcanza casi un 60% en el caso de las empresas medianas. Esto indica que las empresas de servicios de los

países en desarrollo están introduciendo tecnologías digitales en sus estrategias para conectar con clientes extranjeros.

No es suficiente con simplemente tener una presencia en línea y poner un sistema de pago a disponibilidad del usuario. Conviene adoptar un enfoque mucho más activo para llegar a los clientes extranjeros. Un aspecto importante para todos los proveedores de servicios, y especialmente las pymes, es saber cómo adaptar los servicios ofertados para satisfacer las necesidades de los compradores.

Incluso si las empresas son creativas y ofrecen una cartera de servicios diversificada, en la fase de desarrollo inicial, puede parecer que los proveedores de servicios solo llevan a cabo determinadas funciones empresariales destinadas al mercado local. Esto les hace parecer menos atractivos como asociados internacionales. Los costes de obtener información acerca de los mercados de servicios, como por ejemplo la demanda y los requisitos existentes, son considerables; es ahí donde las instituciones de apoyo al comercio y la inversión (IACI) pueden desempeñar un papel importante.

Otra diferencia clave entre los proveedores de servicios y los de bienes son los distintos modos de suministro que existen para el comercio de servicios internacional. Estos modos están definidos en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS), e incluyen la provisión de servicios transfronterizos (Modo 1) y la presencia comercial en otro país (Modo 3).

La teoría convencional indica que las pymes suelen exportar aplicando el Modo 1, mientras que las empresas más grandes y productivas pueden asumir los costes adicionales asociados al comercio utilizando el Modo 3. No obstante, en el caso de los servicios, un número relativamente bajo de empresas en países en desarrollo vende gracias a una presencia comercial en el extranjero, incluso dentro de su propia región. Cuando ocurre, suele tratarse de empresas de grandes mercados emergentes.

En consecuencia, el Modo 1 de comercio es especialmente importante para las pymes, lo que indica que las estrategias digitales son fundamentales para unirse a cadenas de valor

regionales e internacionales. Al contrario de lo que sucede en los mercados de bienes, donde las plataformas en línea pueden reducir considerablemente los costes comerciales, la necesidad de personalizar los servicios hace que no haya un equivalente de eBay para los proveedores de servicios. La estrategia para conectar con potenciales clientes debe ser, por tanto, más sofisticada, lo que requiere que las IACI y los asociados para el desarrollo ayuden a las empresas en dicho proceso.

El trabajo de investigación llevado a cabo por el ITC que se resume en el Cuadro 6 resalta las características más distintivas del comercio de servicios. Desde la perspectiva de las pymes, existen todavía obstáculos significativos para llegar a clientes internacionales, incluso aquellos que se encuentran en los países vecinos. Dos de los factores más importantes en el comercio de servicios son la necesidad de innovación y el capital humano, los cuales están relacionados.

No existen muchos datos sistemáticos acerca de las actividades de innovación llevadas a cabo por las empresas de servicios en los países en desarrollo. Sin embargo, los datos de India procedentes de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial, un país donde los exportadores de servicios relacionados con el software y la subcontratación de procesos empresariales han registrado una tasa de rendimiento espectacular, nos pueden dar una idea de la situación.

A través de las encuestas, se han identificado empresas que han apostado por la innovación de sus procesos recientemente. Mientras que los índices de innovación en procesos es

del 46% en el caso de los fabricantes, las empresas de servicios llegan al 55%. Los datos también revelan mejoras en los sistemas empresariales y de gestión, con resultados similares: un 43% en los fabricantes y un 47% en las compañías de servicios. Estos estudios indican que las actividades de innovación son más habituales entre las empresas de servicios que de manufactura, aunque sería necesario recoger datos de más países para que esta conclusión sea generalizable.

Si así fuere, las estrategias para lograr exportar servicios con éxito deberían hacer hincapié en la innovación, tanto de los procesos de producción como de los sistemas empresariales y de gestión. Movilizar recursos para ayudar a las empresas a trabajar en estas áreas podría contribuir de forma considerable a fomentar una mayor participación en las cadenas de valor regionales e internacionales.

Por último, cabe destacar que el comercio de servicios desempeña un papel crucial en el funcionamiento de las cadenas de valor internacionales.²⁰⁴ Los servicios comercializados se utilizan a menudo para la producción de otros bienes y servicios, lo que significa que el sector ya es importante por sí solo para las cadenas de valor regionales e internacionales.

Las pymes proveedoras de servicios deben trabajar en estrecha colaboración con las IACI y los asociados para el desarrollo si desean conseguir una mayor cuota de este mercado. La economía de servicios es fundamental para el desarrollo a medio y a largo plazo, y una mayor participación en las cadenas de valor regionales e internacionales puede impulsar la productividad y un aumento en los ingresos.

CUADRO 6: Características del comercio de servicios

Situacional: Exportar servicios implica ofrecer soluciones a los problemas de los clientes, más allá de las fronteras. Para ello, las empresas necesitan la capacidad de construir una relación eficaz con el cliente, reconocer cualquier oportunidad que pueda aparecer y responder de forma rápida aportando nuevas soluciones.

Orientado al cliente: Los exportadores de servicios suelen entablar relaciones con clientes individuales en lugar de con mercados geográficos.

Basado en una relación: Los clientes prefieren a menudo una relación a largo plazo. Como la exportación de servicios no es un producto tangible y no puede someterse a un control de calidad inmediato, es necesario construir un respeto mutuo entre los proveedores y compradores de servicios para lograr relaciones duraderas.

Basado en proyectos: Los servicios suelen formar parte de una oferta más amplia que va más allá del propio servicio que se exporta. Por ejemplo, exportar un software determinado no es habitualmente una meta en sí misma, sino un medio para que el cliente logre su objetivo final.

Dependiente de la innovación: Cada proyecto de exportación de servicios suele enmarcarse en una oferta de servicio determinada. Ello significa que se dan muy pocas ocasiones en las que los exportadores de servicios encuentran nuevos mercados de exportación sin necesidad de innovar.

Gestionado por personas: En los proyectos de exportación de servicios, se necesita un equipo de personas creativas y con talento.

Fuente: ITC (2014). Creating Coalitions of Services Industries (Creación de coaliciones de industrias de servicios).

CAPÍTULO 4

Redes regionales para apoyar el comercio

Las instituciones de apoyo al comercio y la inversión (IACI) promueven la internacionalización de las pymes. Las IACI actúan en distintos niveles: subnacional, nacional, regional e internacional. Este capítulo analiza las tendencias actuales de las IACI, evalúa en qué modo la colaboración regional puede marcar la diferencia y destaca factores clave para la formación de alianzas y asociaciones estratégicas.

El apoyo al comercio y la inversión en la actualidad

El objetivo principal de las IACI es ayudar a las empresas a llevar a cabo actividades comerciales e invertir. El tipo de apoyo que ofrecen es variado; cada institución es diferente y ofrece servicios distintos. Con el crecimiento de las cadenas de valor internacionales y la aparición de acuerdos de integración regional profunda, el papel que desempeña el apoyo al comercio y la inversión ha cambiado.

Las IACI están presentes en todas las regiones del mundo. La tendencia actual lleva a las organizaciones de promoción del comercio (OPC) y las organizaciones de promoción de las inversiones (OPI) a establecerse en países de ingresos altos y en países de baja densidad de población. Quizá esto refleje la creciente importancia de las cadenas de valor a nivel mundial.²⁰⁵ Las organizaciones de promoción del comercio y la inversión se organizan a nivel regional, y a menudo cuentan con el apoyo de instituciones regionales como cámaras de comercio, organismos de desarrollo de normas, nuevas coaliciones de industrias de servicios y asociaciones turísticas. Más adelante en este capítulo se incluirán ejemplos de este tipo de instituciones.

Las IACI desempeñan un papel clave a la hora de fortalecer la competitividad exportadora. Un estudio reciente sugiere que las OPC nacionales, así como los recursos destinados a promover la exportación, pueden conducir a un crecimiento de las exportaciones,²⁰⁶ y que es probable que el aumento de los presupuestos impulse el rendimiento de las exportaciones.²⁰⁷ Este estudio revela que un aumento de un 1% en los presupuestos de promoción de las exportaciones aumenta las exportaciones en un 0,074%, lo que confirma los resultados

obtenidos anteriormente. En otras palabras, cada dólar invertido en promover las exportaciones genera, en promedio, \$87 adicionales en exportaciones.²⁰⁸

Esta mejora en las exportaciones se traduce en importantes aumentos del PIB per cápita. Una subida de un 1% en los presupuestos de promoción de las exportaciones genera un 0,065% de crecimiento del PIB per cápita. Esto significa que cada dólar invertido en la promoción de las exportaciones genera un aumento del PIB de \$384.²⁰⁹ Asimismo, estudios anteriores indicaron que las OPC de los países en desarrollo que contaban con una financiación adecuada podían reducir los costes y riesgos que conlleva acceder a mercados internacionales altamente complejos y competitivos.²¹⁰

Un análisis de las instituciones de promoción de las exportaciones de América Latina y el Caribe muestra que la presencia de oficinas en el extranjero ayuda a ampliar la gama de productos que se exporta. Por otra parte, parece que contar con una

TABLA 4 Diferentes tipos de IACI

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organizaciones de promoción del comercio ▪ Cámaras de comercio ▪ Organizaciones de promoción de las inversiones ▪ Organismos de normalización y calidad ▪ Centros de arbitraje y mediación ▪ Organizaciones de empresarias ▪ Agencias de desarrollo económico ▪ Organismos de empresarios ▪ Instituciones para una industria o un sector específicos ▪ Centros de embalaje 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asociaciones profesionales ▪ Organizaciones para el diálogo público-privado ▪ Organizaciones regionales ▪ Instituciones de apoyo a pymes y microempresas ▪ Zonas económicas especiales ▪ Organizaciones de promoción del turismo ▪ Instituciones de comercio, crédito y finanzas ▪ Puntos de comercio ▪ Asociaciones de exportadores comerciales ▪ Centros de formación en comercio y negocios
---	---

Fuente: ITC (2017).

mayor representación diplomática en los países importadores incrementa la exportación de bienes homogéneos.²¹¹ Otros estudios muestran que las actividades de apoyo al comercio ayudan a las empresas a llegar a nuevos países y a introducir nuevos tipos de productos.²¹²

Un conjunto de instituciones distintas

Las IACI son un grupo variado de instituciones relacionadas con el comercio y la inversión. Entre ellas se encuentran las OPC o las agencias nacionales de apoyo al comercio, también conocidas como agencias nacionales de promoción de las exportaciones, así como cualquier otro organismo que apoye a las empresas locales, como cámaras u organizaciones del sector

o de la industria. Además, las IACI incluyen a las OPI, cuyo objetivo es la atracción de las inversiones a un país, una región o una ciudad. En la Tabla 4 se presentan 20 tipos de IACI.²¹³

Existen pocos datos sobre las IACI desde un punto de vista general; no obstante, hay bases de datos sobre OPC (ITC) y cámaras de comercio, las cuales constituyen el grupo más grande de IACI (Cámara de Comercio Internacional). Los datos que se recogen en el *Directorio de OPC de 2015* sugieren que las OPC se encuentran tanto en países desarrollados como en países en desarrollo, y en todas las regiones del mundo. Sin embargo, están poco representadas en los países menos adelantados, donde los ministerios de comercio suelen gestionar la promoción del comercio.

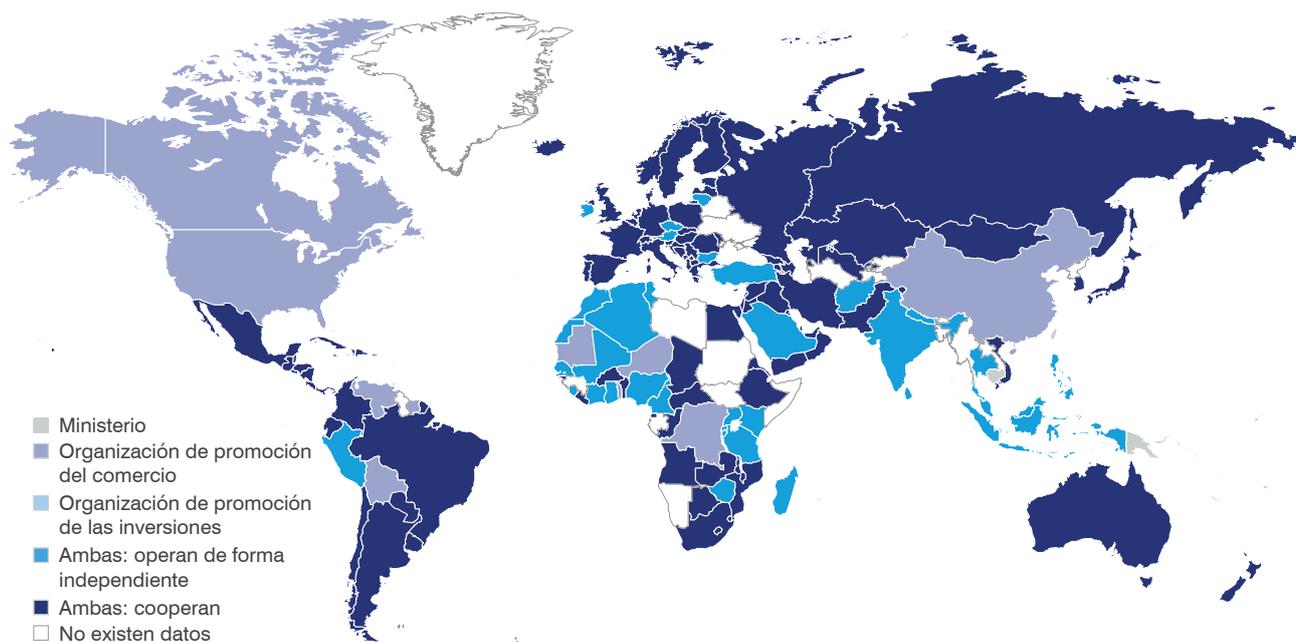
Asimismo, las IACI cuentan con una amplia cobertura geográfica

TABLA 5 Resumen de organizaciones de promoción del comercio y las inversiones en todas las regiones

Región (de acuerdo con la ONU)	Países con ministerios que desempeñan funciones de las OPC	Países con una OPC	Países con una OPI	Países con una OPC y una OPI que trabajan de forma independiente	Países con una OPC y una OPI que actúan como una única entidad
África	12	5	1	14	12
Las Américas	0	6	0	3	16
Asia	11	3	0	12	12
Europa	3	0	0	6	26
Oceanía	2	0	0	0	4

Fuente: ITC (2017).

FIGURA 38 La mayoría de países cuentan con la presencia de organizaciones de promoción del comercio y organizaciones de promoción de las inversiones

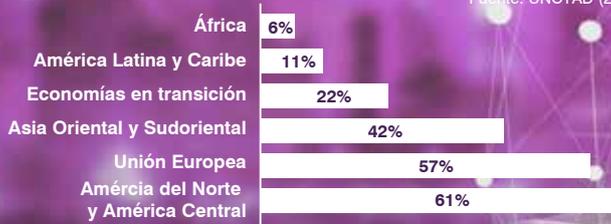


Nota: Ministerio se refiere a los ministerios de comercio que se encargan de la promoción comercial. No existen datos sobre Libia, Sudán y Ucrania. El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de las Naciones Unidas en cuanto a fronteras nacionales.

Fuente: ITC (2017).

Porcentaje de flujos de CVM intrarregionales en la participación total de las CVM

Fuente: UNCTAD (2010)



Mukhisa Kituyi

Secretario General

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo

La escala y la diversidad de las pequeñas empresas en la economía mundial pueden llegar a convertirlas en una poderosa herramienta para los esfuerzos en pro del desarrollo.

Sería beneficioso adoptar un enfoque regional en las estrategias destinadas a aprovechar el potencial de las cadenas de valor en pro del desarrollo económico.

LÍDER DE PENSAMIENTO

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

Vender verdura y legumbres en un mercado, abrir un restaurante o patentar un invento tecnológico. Existe un sinfín de posibilidades a la hora de pensar en los negocios que pueden emprender las pequeñas empresas. Para millones de personas del mundo, suponen una vía de escape de la pobreza y una oportunidad para disfrutar de un vida mejor.

Las pequeñas empresas contribuyen de forma significativa a los ingresos y a la creación de empleo a nivel mundial. En los países en desarrollo, suponen entre el 60% y el 70% del empleo formal, y esta cifra asciende al 80% en África Subsahariana. La escala y la diversidad de las pequeñas empresas en la economía mundial pueden llegar a convertirlas en una poderosa herramienta para los esfuerzos en pro del desarrollo. A fin de aprovechar este potencial, debemos reforzar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes), y aumentar su contribución a la Agenda 2030 y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La Agenda de Acción de Addis Abeba, que establece las prioridades de financiación de los ODS, pide intervenciones múltiples para crear pymes fuertes, especialmente en lo que se refiere al acceso a financiación, al intercambio de conocimientos y tecnología, así como a la creación de vínculos con cadenas de valor regionales y globales.

La integración de las pymes en las cadenas de valor regionales o globales puede ser una forma potente de reforzar las pequeñas empresas a través de su participación en la economía mundial. Las cadenas de valor globales representan el 84% de las redes de producción internacionales de las empresas multinacionales, lo que las convierte en la sala de máquinas de la economía mundial. Datos de la UNCTAD muestran que más de 90.000 multinacionales cuentan con \$27 billones en inversiones extranjeras directas (IED) invertidos en cerca de 1 millón de filiales extranjeras de todo el mundo. Juntas, las multinacionales suman más de un cuarto del PIB mundial y un 30% del valor añadido del sector privado. Sus redes de producción constituyen el eje central del comercio y son responsables del 80% de todas las ventas transfronterizas.

La mayoría de las cadenas de valor son regionales

A diferencia del alcance internacional que indica su nombre, la mayoría de las cadenas de valor globales tienen un carácter claramente regional. La participación en las cadenas de valor de muchos países se da principalmente dentro de sus respectivas regiones (véase Figura más arriba). Por tanto, sería beneficioso adoptar un enfoque regional en las estrategias destinadas a aprovechar el potencial de las cadenas de valor en pro del desarrollo económico.

Las industrias de la manufactura y los servicios cuentan con un gran potencial para crear vínculos empresariales. Por ejemplo, el de conectar a las empresas locales con

Los planes de participación de las pymes en las cadenas de valor deben formar parte de una estrategia nacional más amplia.

las cadenas de valor, vinculándolas con empresas líderes y filiales presentes en sus países. Estos lazos podrían albergar el potencial de alcanzar los beneficios para las pequeñas empresas que persigue la Agenda de Addis Abeba. Conectar a empresas locales con empresas líderes y filiales ayuda a crear puntos de partida estables para los bienes y servicios que ofrecen los proveedores pequeños, crea un contacto con la innovación tecnológica y facilita el acceso a nuevas competencias y fuentes alternativas de capital.

No obstante, la participación en las cadenas de valor también conlleva sus riesgos. En ocasiones, estas redes se caracterizan por la dependencia económica y los desequilibrios de poder, y las pymes vinculadas a las cadenas de valor no se libran de las fluctuaciones en la demanda asociadas a ciertos sectores. Participar en una cadena de valor no es una panacea que traerá prosperidad a todos los pequeños empresarios. Naturalmente, las empresas nacionales de menor tamaño cuentan con menos oportunidades para formar parte de las redes de producción debido a sus limitaciones en materia de recursos y poder de negociación, así como a las asimetrías en cuanto a la disponibilidad de información.

Formar parte de una estrategia más amplia

Las estrategias nacionales para la integración en las cadenas de valor son complejas y trascienden el ámbito político. Los planes de participación de las pymes en las cadenas de valor deben formar parte de una estrategia nacional más amplia. Muchos de los factores que sustentan los vínculos con las redes de producción transfronterizas son globales y afectan a empresas de todos los tamaños.

El primer requisito básico para una integración eficaz en las cadenas de valor consiste en disponer de una infraestructura adecuada. El segundo es contar con políticas dirigidas a crear un entorno empresarial sólido. Por ejemplo, las políticas de comercio e inversión coherentes, los impuestos, las políticas de competencia, las regulaciones del mercado laboral, los derechos de propiedad intelectual o el acceso a las tierras, entre otras esferas políticas. Asimismo, los esfuerzos de facilitación del comercio y las inversiones también son esenciales para convertir la idea de un entorno empresarial sólido en una realidad.

Además de estos requisitos básicos, un enfoque en las siguientes áreas clave puede ayudar a las pymes a dar sus primeros pasos en el camino hacia el desarrollo dentro de las cadenas de valor regionales y globales:

- Agrupaciones empresariales
- Creación de vínculos
- Apoyo científico y tecnológico, y un marco eficaz de derechos de propiedad intelectual (derechos de PI)
- Servicios de desarrollo empresarial
- Promoción de la iniciativa empresarial
- Acceso a financiación para las pymes
- Acceso digital

La integración de las pymes en las cadenas de valor regionales y globales requiere un enfoque claro en el desarrollo de competencias profesionales. El desarrollo empresarial y el desarrollo de competencias profesionales van de la mano. Para convertir el crecimiento de las pequeñas empresas en un crecimiento de la productividad es esencial invertir en competencias profesionales, que exista un progreso tecnológico y que las empresas locales se integren en las cadenas de valor. Si los países desean competir en una economía mundial cada vez más basada en el conocimiento, la clave reside en adoptar una estrategia eficaz centrada en las competencias que favorezca la participación y la mejora de las cadenas de valor.

La integración de las pymes en las cadenas de valor regionales y globales puede ser un gran impulsor de la transformación estructural y de las finanzas para los países en desarrollo. Sin embargo, esto no ocurrirá de forma automática o aislada. Los formuladores de políticas y la comunidad internacional pueden trabajar en estrecha colaboración con las pequeñas empresas para ayudar a las pymes a alcanzar su potencial como motores de la economía mundial.

La integración de las pymes en las cadenas de valor regionales y globales requiere un enfoque claro en el desarrollo de competencias profesionales.

fica. El mapa de la Figura 38 muestra dónde hay OPC y OPI, identifica los países en los que ambas organizaciones trabajan conjuntamente y aquellos en los que coexisten pero trabajan de forma independiente.

La Tabla 5 muestra el panorama regional de las OPC y las OPI, incluidos aquellos ministerios de comercio que gestionan la promoción del comercio.

Las cadenas de valor conducen a la fusión de los organismos de promoción

Las empresas establecen oficinas comerciales o llevan los puntos de ensamblaje o producción a los mercados de destino. Las empresas, incluidas las pymes, acuden a las OPC en

busca de ayuda para atraer a inversores extranjeros, importar y patentar tecnología, e invertir en operaciones extranjeras, lo que genera la demanda de nuevos servicios por parte de las OPC. Estos servicios incluyen la asistencia para encontrar mercados nuevos y variados. La información sobre medidas no arancelarias (MNA) y otras disposiciones reglamentarias es también cada vez más importante, especialmente para apoyar la internacionalización de las pymes.

El crecimiento del comercio de servicios, que es el sector donde operan muchas pymes de los países en desarrollo, ha dado lugar a un aumento en la demanda a las OPC de servicios adaptados a las necesidades de los exportadores de servicios, incluida la información y el asesoramiento sobre protección de la propiedad intelectual.

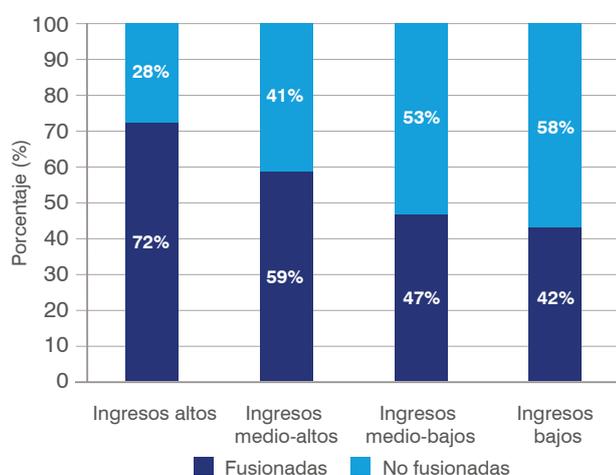
La tendencia a crear asociaciones público-privadas ha generado

TABLA 6 Las organizaciones de promoción del comercio se adaptan a los cambios en la economía mundial

Cambio	Tendencia	Nuevos roles
Cadenas de valor globales	De la promoción de las exportaciones a la internacionalización	Atracción de inversiones extranjeras directas
Crecimiento más lento en las economías desarrolladas	De los mercados tradicionales a los mercados emergentes y en desarrollo	Diversificación del mercado
Creciente importancia de las medidas no arancelarias y el regionalismo	Mayor complejidad para las pymes	Información y apoyo normativos
Mayor crecimiento del comercio de servicios	Creciente demanda por parte de pymes exportadoras de servicios	Servicios específicos Protección y apoyo a la propiedad intelectual
Asociaciones público-privadas	Necesidad de cooperación y colaboración entre gobiernos y pymes	La OPC como puente Participación privada en la gestión de las OPC
Entorno fiscal más riguroso	Presión para reducir los costes y aumentar el rendimiento	Medición de resultados e impacto

Fuente: ITC.

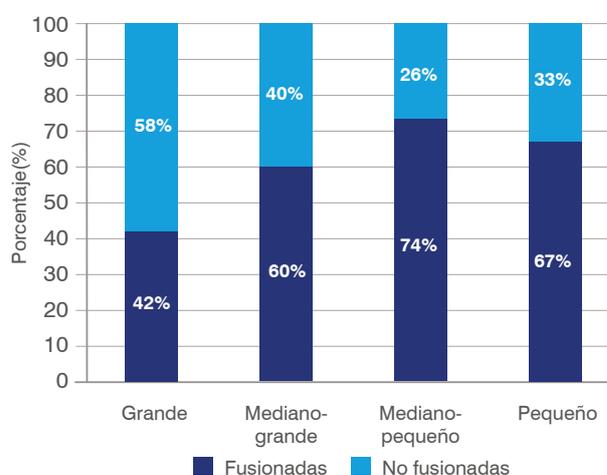
FIGURA 39 Fusiones entre organizaciones de promoción del comercio y organizaciones de promoción de las inversiones, por nivel de ingresos del país



Nota: Las cifras indican el porcentaje de organizaciones.

Fuente: ITC.

FIGURA 40 Fusiones entre organizaciones de promoción del comercio y organizaciones de promoción de las inversiones, por el tamaño de la población del país



Nota: Las cifras indican el porcentaje de organizaciones. "Pequeño", se refiere a una población inferior a 700.000; "Medio-pequeño" entre 800.000 y 6,1 millones; "Medio-grande" entre 6,2 millones y 20,8 millones, y "Grande" más de 21 millones.

Fuente: ITC.

la necesidad de una mejor coordinación entre los gobiernos y las empresas. Las OPC son fundamentales a la hora de garantizar que los gobiernos conozcan las necesidades y aspiraciones del sector privado. De hecho, los organismos de gobierno de las OPC incorporan cada vez más a representantes del sector privado.

Las limitaciones fiscales de los gobiernos han obligado a las organizaciones del sector público, incluidas las OPC, a tener que demostrar una buena relación calidad-precio. Esto, a menudo, supone reducir los costes y mejorar rendimiento. Por ello, las OPC deben medir sus resultados cada vez más, demostrar su impacto y poner en marcha programas de mejora del rendimiento.

A fin de abordar estos desafíos, las OPC están adaptándose a las nuevas tendencias y desarrollando nuevos roles (Tabla 6).

La Tabla 6 muestra el panorama regional de las OPC y las OPI, incluidos aquellos ministerios de comercio que gestionan la promoción del comercio.

El crecimiento de las cadenas de valor conduce a la fusión entre las OPC y las OPI. En los procesos de producción actuales, los bienes y los servicios se producen en distintas etapas en diferentes países o regiones. Esto implica que, para conectarse a las cadenas de valor, hay que promover el comercio y la inversión de forma simultánea, a menudo con los mismos interlocutores en el extranjero. Resulta esencial, por tanto, que los organismos de promoción del comercio y la inversión sean capaces de adaptarse rápidamente a nuevas condiciones.

Las actividades de las OPC y las OPI están relacionadas de forma directa, y ambas contribuyen a reforzar la competitividad exportadora. Las OPC atraen IED, lo que suma competitividad a las exportaciones de los países en desarrollo al aportar capital, tecnología, experiencia en la industria, y acceso a los mercados internacionales y a las cadenas de suministro de grandes empresas.²¹⁴ Esto sugiere que promover las inversiones y el comercio de forma conjunta constituye una manera de optimizar los recursos de las OPC y las OPI, así como de maximizar sus esfuerzos.²¹⁵

La tendencia a fusionar las OPC y las OPI es especialmente notable en países de ingresos altos y en países de baja densidad de población. Datos de la Organización Mundial de Promoción del Comercio²¹⁶ muestran que los países de ingresos altos cuentan con el mayor número de fusiones de OPC y OPI; concretamente 34 de 47 (un 72%) (Figura 39).

Dicha tendencia hacia la fusión también se ha impuesto en países de ingresos medios-bajos y países de ingresos bajos. De 34 OPC de países de ingresos medios-bajos, 25 (74%) se han fusionado con OPI. En los países de ingresos bajos, 10 OPC de entre un total de 15 (67%) están fusionadas (Figura 40).

En los últimos años, las OPI han experimentado un mayor cambio organizativo que las OPC, a menudo en forma de fusión, separación o reestructuración. Entre 2008 y 2012, por ejemplo, más de un 35% de las OPI se sometieron a algún tipo de transformación, ya sea su creación, su cierre o una reestructuración. Esto incluye unir y separar la inversión y el comercio.²¹⁷

Existen varios factores que pueden ayudar a explicar el aumento en el número de fusiones. Entre ellos, se encuentran el ahorro de costes, la creación de sinergias, así como un liderazgo y un

intercambio de conocimiento más coherentes. Esta complementariedad es de vital importancia en los países en desarrollo, donde los mercados de capitales están menos desarrollados.²¹⁸

La promoción del comercio y la inversión: Áreas de interés común

El surgimiento de cadenas de valor internacionales que unen el comercio y la inversión ofrece oportunidades para modernizar los esfuerzos de promoción de las OPC y las OPI. Las organizaciones mixtas pueden beneficiarse de funciones parcialmente integradas en áreas administrativas y técnicas como la investigación, la creación de imagen y la representación internacional.

Las pymes que desean invertir en el extranjero hacen frente a grandes desafíos debido a sus limitados recursos. Las agencias conjuntas que ofrecen servicios de IED al exterior pueden ser de ayuda (con la planificación estratégica o con estudios de mercado, por ejemplo) gracias a su experiencia en materia de inversión y comercio. A pesar de que, a veces, la promoción del comercio y la inversión requieran diferentes aptitudes o conocimientos, hay cuestiones que son transversales. Las OPI y las OPC podrían, por ejemplo, encontrar un interés común en los siguientes puntos:

- **Infraestructura** (carreteras, vías ferroviarias, puertos marítimos, aeropuertos y telecomunicaciones) necesaria para fortalecer la competitividad de las empresas y ayudarles a integrarse en las cadenas de valor.
- **Competencias y educación** necesarias para cumplir con las normas de los inversores extranjeros, propiciar una producción con mayor valor añadido y reforzar la iniciativa empresarial.
- **Sistemas financieros** que facilitan los negocios a través de créditos, sistemas de pago y soluciones para la gestión de riesgos.
- **Administración pública**, incluida una mayor eficiencia y transparencia, así como unos reglamentos predecibles para fortalecer la competencia.
- **Incentivos fiscales** para crear y gestionar empresas competitivas a nivel internacional.²¹⁹

Este tipo de complementariedad fomenta las fusiones. No obstante, la unión de los servicios relacionados con la inversión y el comercio también presenta desafíos. Un estudio sobre los servicios ofrecidos por siete agencias fusionadas muestra que la mayoría tiene una estructura de coordinación global que se encarga de la administración, las oficinas en el extranjero, la inteligencia de mercado y la creación de imagen. Sin embargo, los equipos técnicos para cada flujo de promoción actúan de forma individual. Esto sugiere que los objetivos de las OPI y las OPC no siempre coinciden.

Asimismo, existen obstáculos administrativos a la hora de combinar los aspectos comerciales y de inversión. Estos incluyen el riesgo de que unir diferentes objetivos puede llevar a una mayor burocracia, así como la dificultad de tratar con OPC y OPI con mentalidades distintas.

Apoyo al comercio y la inversión regionales

Las IACI promueven la regionalización de las pymes, entre otras cosas, mediante:

- La facilitación del intercambio de información entre IACI nacionales.
- La tutoría de las pymes.
- La organización de eventos de promoción del comercio.
- La puesta en marcha de estrategias sectoriales conjuntas.
- El fomento de alianzas regionales.
- La influencia en los procesos regionales y nacionales de las políticas comerciales a través de lobbying y actividades de promoción conjuntos.
- El aumento de la capacidad de las organizaciones subregionales para promover la integración comercial.

El éxito de la colaboración regional entre distintas IACI depende de la eficacia y eficiencia de las organizaciones nacionales que participan.

La integración regional crea la expectativa de que las exportaciones dentro de la región serán menos onerosas, lo que generará una mayor demanda de los servicios de las IACI. Si bien es posible que sea más sencillo acceder a un mercado regional integrado que a uno más lejano, el éxito sigue dependiendo de una investigación apropiada, la comprensión de las necesidades del cliente, el desarrollo y la adaptación del producto, las conexiones y relaciones establecidas, así como la logística.

La integración regional hace posible que los exportadores nuevos puedan acceder a mercados cercanos en términos culturales y geográficos. Esto significa que las pymes pueden afrontar los desafíos del comercio internacional antes de lo previsto.

En consecuencia, las IACI deben ayudar a las pequeñas empresas a abordar cuestiones relacionadas con el flujo de caja, la falta de experiencia con las normas internacionales, y los bajos niveles de tolerancia al riesgo y de influencia política. Esto también se aplica a las pymes de aquellos sectores que aún no han conseguido una ventaja competitiva a nivel internacional pero quizás sí sean competitivas en una región integrada.

Las OPC tienden a formar redes regionales que facilitan la colaboración, así como el intercambio de información, buenas prácticas y experiencia en materia de servicios orientados a la exportación:

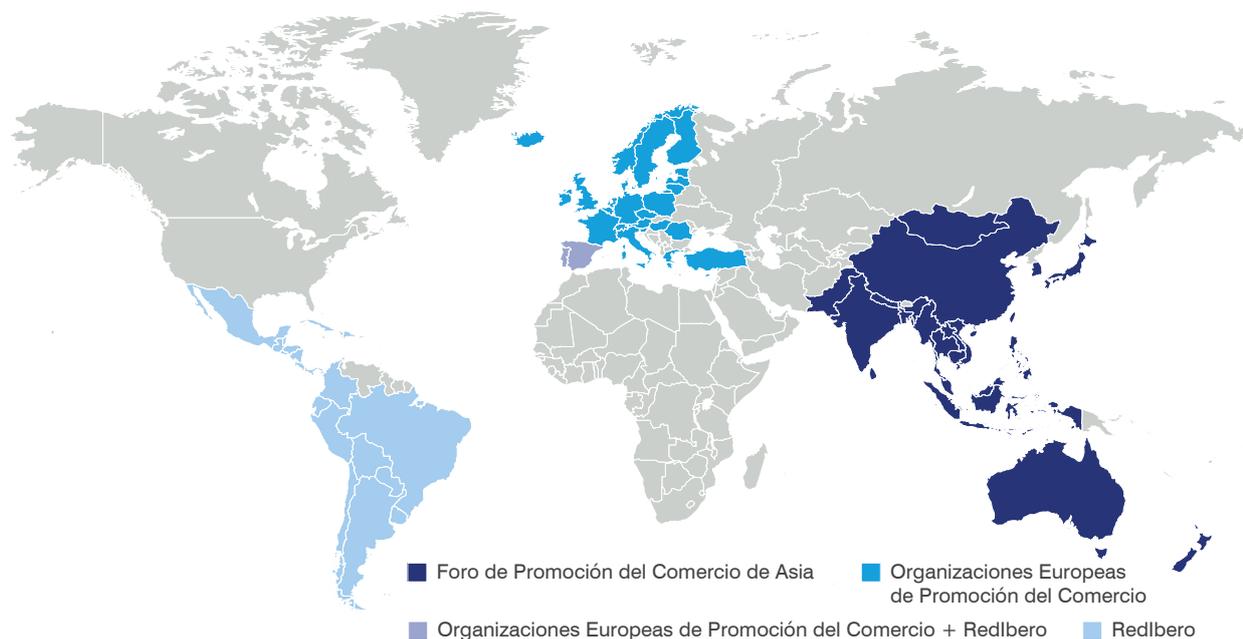
- **El intercambio de información** y de bases de datos empresariales ayuda a las pymes a informarse sobre nuevas oportunidades de negocio en el mercado regional.
- **La tutoría de las empresas** puede ayudar a identificar puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas que las pymes hayan pasado por alto.
- **Los eventos de promoción del comercio conjuntos**, tanto a nivel regional como internacional, ayudan a atraer inversores y fomentan oportunidades en el mercado regional.
- **Las estrategias sectoriales conjuntas** ayudan a las empresas de la región a explotar sus ventajas comparativas y competitivas.
- **El lobbying y las actividades de promoción combinados** ayudan a influir en las políticas comerciales regionales y nacionales, a través de una mayor coherencia en los mensajes. El lobbying y las actividades de promoción son de vital importancia a la hora de minimizar las MNA que entorpecen el comercio.
- **La capacitación** ayuda a las pymes a traspasar fronteras en busca de nuevos negocios y sectores.

TABLA 7 Actividades de algunas redes de promoción del comercio regionales

	Organizaciones Europeas de Promoción del Comercio (ETPO)	RedIbero	Foro de Promoción del Comercio de Asia (ATPF)
Prácticas y procesos de gobierno	Mesa redonda de Directores Generales Conferencias anuales El grupo de trabajo de profesionales de la información se reúne de forma bianual	Presidencia rotativa Cuatro reuniones anuales Lista de control de los países anfitriones para organizar las reuniones	Reuniones a nivel directivo y a nivel de trabajo anuales
Gestión de las comunicaciones internas, la información y el conocimiento	Grupo de trabajo de profesionales de la información	Protocolo de información Comité de comunicación y medios	Programa de capacitación para ayudar a las OPC miembros a desarrollar recursos humanos Sistema de intranet entre sus miembros
Capacidad de comercialización y servicios de promoción	El grupo de trabajo debate sobre los sistemas de información, la presencia en internet y los servicios nuevos		Exposición conjunta del ATPF para explorar oportunidades empresariales y una cooperación laboral más estrecha

Fuente: ITC, según la información de los sitios web de la ETPO, RedIbero y el ATPF.

FIGURA 41 Composición de una selección de redes de organizaciones de promoción del comercio regionales



Nota: El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de las Naciones Unidas en cuanto a fronteras nacionales.

Fuente: ITC.

Redes regionales de organizaciones de promoción del comercio

En regiones como América Latina, Europa y Asia, las OPC han formado redes regionales (Figura 41). Asimismo, existen agrupaciones que se basan en criterios no geográficos, como CANZUK, un foro informal en el que participan Canadá, Australia, Nueva Zelanda y el Reino Unido.

Los datos de las evaluaciones comparativas²²⁰ muestran que el rendimiento desde un punto de vista de la organización es similar en países de la misma región, mientras que varía de forma significativa de una región a otra. De entre las regiones de países en desarrollo, las instituciones de América Latina y Asia Sudoriental invierten mucho más en personal y recursos financieros, y muestran niveles de fortaleza institucional superiores. Las instituciones de África Oriental y Occidental, por su parte, invierten mucho menos y muestran niveles de madurez organizativa inferiores. Las instituciones de los países del Caribe presentan un nivel de madurez organizativa que se encuentra a mitad de camino entre las regiones de mayor y menor rendimiento.

Las redes de OPC de las distintas regiones reúnen a las organizaciones de promoción del comercio y la inversión:

- **Europa:** Las Organizaciones Europeas de Promoción del Comercio (ETPO) conectan a organizaciones de promoción del comercio y la inversión de 28 países europeos.
- **Países de habla hispana y portuguesa:** La Redlbero incluye a organizaciones de promoción del comercio y las inversiones de países de habla hispana y portuguesa de Europa y América Latina.

- **Asia y el Pacífico:** El Foro de Promoción del Comercio de Asia (ATPF) reúne a OPC de la región de Asia e incluye a algunas instituciones de promoción de las inversiones. El ATPF también incluye a OPC de la región del Pacífico, concretamente a Austrade (Australia) y a New Zealand Trade and Enterprise.

Entre las áreas de intervención que las redes de OPC regionales tienen en común encontramos las prácticas y los procesos de gobierno; la gestión de las comunicaciones internas, la información y el conocimiento; la capacidad de comercializar y promover los servicios; así como la calidad y relevancia de la cartera de productos y servicios (Tabla 7).

Prácticas y procesos de gobierno

La Redlbero reúne a alrededor de 25 organizaciones de promoción del comercio y las inversiones de países de habla hispana y portuguesa de Europa y América Latina. Su presidencia es rotativa y el presidente ocupa su cargo durante dos años siguiendo un plan de trabajo.

La ETPO es una red de organizaciones de promoción del comercio y las inversiones de 28 países europeos que organiza reuniones anuales auspiciadas por diferentes miembros europeos. El ATPF cuenta con 24 miembros y se rige por una serie de acuerdos informales previamente aprobados por sus miembros.

En algunos casos, las redes de OPC regionales incluyen a otras instituciones como miembros, como pueden ser OPC subnacionales u organizaciones regionales. En la ETPO hay OPC subnacionales como, por ejemplo, Brussel Invest Export,

Wallonia Invest Export y Flanders Invest & Trade. La Secretaría de la Asociación Latinoamericana de Integración es miembro de Redlbero.

Las redes de OPC regionales suelen reunirse de forma anual, aunque en algunos casos lo hacen más frecuentemente: de dos a cuatro veces al año. La ETPO se reúne dos veces al año. La Redlbero organiza cuatro reuniones anuales. Cada una de ellas gira en torno a un tema central relacionado con un asunto de interés común o una tendencia emergente. El ATPF celebra reuniones a nivel directivo y a nivel de trabajo de forma anual. La Redlbero ha creado una lista de control de los países anfitriones para organizar las reuniones de la red.

Gestión de las comunicaciones internas, la información y el conocimiento

Algunas redes de OPC han creado comités o grupos de trabajo que se ocupan de la comunicación y la información, y cuentan con otras iniciativas que apoyan la comunicación con los miembros. La ETPO creó un Grupo de trabajo de profesionales de la información que se encarga del procesamiento y de la difusión de la información. El ATPF lleva a cabo varias actividades colaborativas, como un programa de capacitación para ayudar a las OPC miembros a desarrollar recursos humanos.

La Redlbero ha desarrollado un protocolo de comunicación para sus miembros y ha establecido un Comité de comunicación y medios que apoya al presidente de la red. Durante los últimos seis años, y con ayuda del Banco Interamericano de Desarrollo, la red se ha centrado en la creación de conocimiento y ha llevado a cabo un análisis de la gestión de los bienes públicos regionales en la promoción del comercio y las inversiones. Se trata de un enfoque pionero cuyo objetivo es generar capacidad regional para promover el comercio y las inversiones.

Capacidad para comercializar y promover servicios

El grupo de trabajo de la ETPO se reúne de forma bianual para debatir sobre cuestiones relacionadas con los sistemas de información, la presencia en internet y los servicios nuevos, así como para compartir información sobre estos temas. Invitan a especialistas en información comercial, servicios bibliotecarios, estudios de mercado, contenido web y medios de comunicación digitales de las organizaciones miembros.

El ATPF ha creado un comité especializado en exposiciones, el ATPF Exhibition Industry Committee, a fin de reforzar los esfuerzos del foro en sus exposiciones conjuntas. Las exposiciones conjuntas constituyen una plataforma para explorar oportunidades de negocio en el mercado interno y promover una cooperación laboral más cercana entre los miembros de las OPC.

El sitio web de Redlbero incluye una serie de áreas de información conjunta bajo la sección "Noticias y anuncios". Estas son: estrategia regional de creación de marcas para América Latina; cadenas de valor regionales, investigación multinacional

y promoción del comercio conjunta; servicios de exportación y deslocalización; y estrategia regional para la promoción de las exportaciones y la atracción de IED.

Cámaras de comercio

Las cámaras de comercio representan los intereses de las empresas y constituyen una plataforma de intercambio para las mismas. Existen varios tipos de cámaras que representan a negocios a todos los niveles: mundial, regional, nacional, subnacional, local o sectorial. A menudo, las cámaras de comercio crean comités especializados en pymes, con el fin de abordar las cuestiones relacionadas con estas.

A nivel mundial, la Cámara de Comercio Internacional es una red mundial de más de 6 millones de miembros procedentes de más de 100 países, cuyo objetivo es promover el comercio internacional, las conductas empresariales responsables, así como un enfoque global a la regulación a través de una combinación única de actividades de promoción y creación de normas.²²¹ De la misma manera, la Red Mundial de Cámaras (WCN, por sus siglas en inglés) es el portal oficial dedicado al comercio internacional.²²² Entre sus servicios es posible encontrar un directorio de cámaras y una plataforma para ofrecer oportunidades de negocio.

Las cámaras de comercio también forman agrupaciones regionales. La Asociación Europea de Cámaras de Comercio e Industria (EUROCHAMBRES), por ejemplo, representa a más de 20 millones de negocios europeos a través de 45 miembros (43 asociaciones de cámaras de comercio e industria nacionales y dos organizaciones de cámaras transnacionales). Constituye una red europea de 1.700 cámaras regionales y locales, en la que participa más del 93% de sus 20 millones de pymes.²²³

Con todo, las agrupaciones de cámaras de comercio regionales pueden centrarse en más de una región geográfica. La Cámara de Comercio Internacional de la Ruta de la Seda pretende promover el renacimiento de la Ruta de la Seda y hacer posible que las empresas puedan participar en sus oportunidades de comercio e inversión.²²⁴ La organización se basa en la antigua región de la Ruta de la Seda, aunque no se limita a ella. Entre sus miembros se encuentran diversas cámaras de comercio internacionales de la Ruta. Pueden adherirse a ella más de 100 cámaras de industria y comercio de todo el mundo.

Asimismo, existen cámaras de comercio bilaterales, como la Cámara Latinoamericana de Comercio en Suiza.²²⁵ Esta organización privada sin ánimo de lucro promueve el establecimiento y mantenimiento de relaciones financieras entre América Latina y Suiza. La organización cuenta con más de 300 miembros, en su mayoría empresas pequeñas, medianas y grandes de diferentes industrias suizas con interés en realizar operaciones empresariales con América Latina. La Cámara mantiene una estrecha relación con las Autoridades Federales suizas y sus agencias, las embajadas latinoamericanas en Suiza y las embajadas suizas en América Latina, así como con las cámaras de comercio suizas en América Latina.

Otra iniciativa bilateral con enfoque regional, que ofrece un apoyo específico a las pymes, es el Centro de las Pymes de la Unión Europea en China,²²⁶ gestionado por seis asociados ejecutivos: El Consejo Empresarial China-Gran Bretaña; La Cámara de Comercio Benelux; La Cámara de Comercio China-Italia; La Cámara de Comercio de Francia en China; EUROCHAMBRES; y la Cámara de Comercio de la Unión Europea en China. El centro ayuda a las pymes europeas a crear, desarrollar y mantener actividades comerciales en el mercado chino a través de la exportación y las inversiones, especialmente durante las primeras etapas de su esfuerzo por entrar en el mercado.

Organismos de normalización regionales

Los organismos de normalización operan a nivel nacional, regional e internacional. Normalmente, estos organismos se constituyen a través de acuerdos comerciales regionales.

Su objetivo es ofrecer una plataforma para:

- Armonizar las normas que se utilizan en la región.
- Promover las normas armonizadas.
- Compartir conocimientos y experiencia entre los distintos organismos de normalización nacionales de la región.
- Crear una postura común para influir en el desarrollo de las normas internacionales.

Las normas regionales armonizadas facilitan el comercio transfronterizo, lo que ayuda a fortalecer la competitividad de las empresas.

El Sistema Europeo de Normalización es un ejemplo de este tipo de instituciones.²²⁷ Los organismos de normalización nacionales de 34 países europeos están obligados a adoptar la norma europea como la norma nacional y ponerla a disposición de sus clientes en su territorio. Este sistema incluye tres instituciones principales: el Comité Europeo de Normalización, el Comité Europeo de Normalización Electrotécnica y el Instituto Europeo de Normas de Telecomunicaciones.

Entre las otras partes interesadas en el sistema europeo, se encuentran organismos de normalización nacionales, consumidores, sindicatos, organizaciones medioambientales y autoridades públicas. Small Business Standards representa a las pymes. Se trata de una asociación sin ánimo de lucro que da a conocer los beneficios de las normas y alienta a las pymes a involucrarse en los procesos de normalización.²²⁸

La Organización Africana de Normalización y la Comisión de Normalización Electrotécnica Africana operan en el continente africano. Además, se han creado organismos de normalización para distintas regiones de África.

La Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC) cuenta con un Programa de normalización, garantía de la calidad, acreditación y metrología, que constituye el marco de cooperación entre las distintas instituciones nacionales.²²⁹ El objetivo del programa consiste en eliminar de forma progresiva los obstáculos al comercio entre los miembros de la SADC, así como entre sus miembros y otros bloques de comercio

regionales, y promover la producción de productos de calidad.

El Mercado Común de África Oriental y Meridional (COMESA) creó un Comité de Normas, Metrología, Evaluaciones de conformidad y Acreditación.²³⁰ Este Comité desarrolla y coordina actividades relacionadas con normas, metrología, evaluaciones de conformidad (pruebas, calibrado, inspección y certificación) y acreditación. La Oficina de Coordinación de Normas, Metrología, Evaluaciones de conformidad y Acreditación apoya el trabajo del Comité.

Dentro de la Comunidad del África Oriental (CAO), la Ley de Normalización, Calidad, Metrología y Pruebas pretende armonizar las actividades regionales de estos campos y desarrollar infraestructura orientada al cliente que cumpla con las normas internacionales.²³¹ La Ley estableció tres estructuras administrativas a nivel regional: el Comité de Normalización de África Oriental, la Oficina de Enlace y la Junta de Acreditación de África Oriental.

Asimismo, existen organismos de normalización a nivel intrarregional. Dentro de la zona de libre comercio del tripartito COMESA-CAO-SADC, por ejemplo, se establecieron dos organismos regionales: el Comité Tripartito de Normalización y el Comité de Gestión Técnica. Con el fin de evitar duplicados y conflictos, se fomenta la cooperación y coordinación con los Estados Miembros, así como con los demás organismos de normalización regionales, subregionales e internacionales.

Ejemplos de organismos de normalización en otros continentes son el Congreso de Normas del Área del Pacífico, la Comisión Panamericana de Normas Técnicas y la Organización Árabe de Desarrollo Industrial y de Minería. Otros organismos de normalización regionales incluyen: la Asociación MERCOSUR de Normalización, la Organización Regional de Normas y Calidad de la CARICOM, el Comité Consultivo de la ASEAN sobre Normas y Calidad, así como la Organización de Normalización del Consejo de Cooperación del Golfo.

Las normas establecidas a nivel regional a menudo facilitan el comercio fuera de la región de origen. Un ejemplo de ello son las normas voluntarias de sostenibilidad adoptadas en una serie de regiones, incluidas África, Europa y Oceanía. La "Norma de Productos Orgánicos de África Oriental" no va dirigida al comercio entre países del África Oriental, por ejemplo. Más bien, armoniza las prácticas de producción dentro de la región para la venta de productos a países fuera de la misma. Asimismo, "Cotton made in Africa" es una norma privada de sostenibilidad para países africanos que se centra en el comercio fuera de la región africana.

En Europa, "EU organic" es una norma privada nacional aplicada en los estados miembros que regula la producción y el etiquetado de los productos orgánicos. Otro ejemplo es "Nordic Swan": una etiqueta ecológica oficial que fomenta el consumo y la producción sostenibles en los países nórdicos. Por último, un ejemplo de una norma privada de sostenibilidad dirigida al comercio intrarregional es la Norma Orgánica del Pacífico para la producción orgánica.

TABLA 8 Selección de asociaciones regionales de servicios en los países del COMESA

Región	Asociación	Área de interés
REPRESENTACIÓN REGIONAL DE LA INDUSTRIA DEL TURISMO		
África Meridional	Asociación de Servicios Turísticos de África Meridional	Una asociación impulsada por los miembros para las empresas de turismo entrante. Los miembros se esfuerzan por mantener tres cualidades claves: credibilidad, valor y autoridad.
África Oriental	Grupo de trabajo de profesionales de la información	Engloba todos los servicios turísticos y otros campos relacionados de África Oriental. Se incluyen Kenya, Uganda, Rwanda, Burundi y la República Unida de Tanzania.
REPRESENTACIÓN REGIONAL DE LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE		
África Oriental	Federación de Asociaciones de Transitarios del África Oriental	Este organismo privado de asociaciones de transitarios, creado en 2006, está registrado en la República Unida de Tanzania. Su secretaría se encuentra en Nairobi.
África Meridional	Federación de Asociaciones de Aduaneros y Transitarios de África Meridional	Creada en 2010 en África Meridional como una organización para la industria de la aduana y los tránsitos, lleva a cabo actividades de defensa y promoción, y es la principal interlocutora de organismos como los comités de directores de las administraciones aduaneras, el COMESA y la SADC.
África Meridional	Consejo de Expedidores, Transporte y Logística de África Meridional	Una asociación público-privada de propietarios de cargueros y proveedores de servicios miembros de la organización de transporte y logística que colabora con el gobierno, así como con otras asociaciones para ayudar a crear un entorno favorable para la logística en África Meridional.
REPRESENTACIÓN REGIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA BANCA		
SADC	Asociación Bancaria de la SADC	Esta federación, establecida en 1998, es una estructura reconocida del Comité de Directores de Bancos Centrales de la SADC que aborda la integración financiera regional y el Protocolo de Finanzas e Inversión de la SADC.
REPRESENTACIÓN REGIONAL DE LA INDUSTRIA DE LOS SEGUROS		
África Oriental	Asociación de Supervisores de Seguros de África Oriental	Creado en diciembre de 2008, este grupo promueve la cooperación regional e internacional entre autoridades de supervisión de seguros.
África Meridional	Foro de Seguros de la SADC	Se trata de una asociación profesional regional para trabajadores de seguros.

Fuente: ITC y el Consejo Empresarial del COMESA (2016).

Coaliciones regionales en el sector de los servicios

El sector de los servicios reúne a una variedad de industrias, y los proveedores de servicios tienden a actuar de forma independiente. El resultado de esto es que no hay una voz única que lleve asuntos relacionados con los servicios ante las autoridades públicas. En respuesta a ello, las industrias del sector de los servicios han formado coaliciones, lo que ha dado lugar a la creación de organizaciones centrales diseñadas estratégicamente para reunir a empresas y asociaciones del sector, a fin de que encuentren un terreno común en lo que se refiere a cuestiones de política y exportación.

Si bien la mayoría de estas coaliciones funcionan a nivel nacional, algunas lo hacen a nivel regional. El Foro Europeo de Servicios y la Red de Coaliciones de Servicios del Caribe (CNSC), por ejemplo, reflejan acuerdos de integración regional como el Mercado y Economía Únicos de la Unión Europea y la CARICOM. La CNSC hace hincapié en el esfuerzo regional para fortalecer las economías de servicios.²³²

Otro ejemplo es la Coalición de Servicios Asia-Pacífico, creada recientemente con el objetivo de promover el diálogo, la cooperación y el intercambio de mejores prácticas a nivel local, nacional y regional. Asimismo, existen formaciones regionales de industrias específicas (Tabla 8) en países del Mercado Común de África Oriental y Meridional (COMESA).²³³

Los organismos regionales promueven el turismo

La promoción del destino es vital para el sector turístico. A diferencia de otros sectores, aquí el que se desplaza es el comprador, no el producto. La promoción del turismo se lleva a cabo principalmente a nivel subnacional y nacional. No obstante, también existen estrategias de promoción regionales. Estas facilitan economías de escala en actividades de promoción y comercialización costosas, y muestran la belleza de la región a la vez que destinos específicos.²³⁴ Existen distintas organizaciones y coaliciones regionales que actúan a nivel regional y subregional.

Las asociaciones regionales pueden desempeñar un papel crucial a la hora de promover destinos multinacionales. En la región del Caribe, por ejemplo, la campaña "Un Mar, Una Voz, Un Caribe", iniciada por la Organización de Turismo del Caribe, pretende posicionar la región como un "destino deseable de clima cálido durante todo el año".²⁴⁰ Siempre que existan conexiones de transporte, las asociaciones regionales actúan como un puente entre los sectores público y privado en los países colaboradores mediante su apoyo a la comercialización conjunta. Esto reduce los costes para los países individuales y puede estimular la competitividad.²⁴¹

Además de crear concienciación, mejorar el perfil de la región y atraer cobertura mediática, las asociaciones regionales ayudan

TABLA 9 Selección de asociaciones regionales de turismo

Región	Asociación	Funciones
África	Asociación de Turismo de África	Creada en 1975, ATA es la asociación comercial líder en la promoción de viajes y turismo al continente africano y en el refuerzo de las asociaciones intraafricanas. Atiende tanto al sector público como al privado. Entre sus miembros se encuentran gobiernos africanos, ministerios de industria, juntas y oficinas de turismo, líneas aéreas, líneas navieras, hoteles, complejos turísticos, oficinas y proveedores de viajes, operadores turísticos, agentes de viajes e industrias vinculadas. ²³⁵
Asia y el Pacífico	Asociación de Turismo del Pacífico y Asia	Creada en 1951, esta asociación es el catalizador del desarrollo de viajes y turismo responsable hacia y desde la región Asia-Pacífico, así como dentro de esta. Lleva a cabo estudios y ofrece servicios de apoyo y organización de eventos a sus miembros, que incluyen: organismos de turismo gubernamentales, estatales y municipales; líneas aéreas, aeropuertos y líneas navieras internacionales; instituciones educativas; y empresas de la industria del turismo de la región Asia-Pacífico, así como de otras regiones. ²³⁶
El Caribe	Organización de Turismo del Caribe	Es la agencia de desarrollo del turismo del Caribe. Fue creada en 1989 y entre sus miembros encontramos a 28 países y territorios (holandeses, ingleses, franceses y españoles), así como a muchos miembros del sector privado. Ofrece servicios para el desarrollo del turismo sostenible para el beneficio económico y social de sus miembros. ³³⁷
Centroamérica y Sudamérica	Asociación de Turismo de América Latina	Esta asociación, establecida en 1992, promueve América Latina como destino turístico. Incentiva la aplicación de buenas prácticas, los estándares altos y un mayor turismo del Reino Unido y Europa a América Latina. Reúne a más de 220 empresas; entre ellas, consejos turísticos, operadores turísticos, hoteles, mayoristas, medios de comunicación, líneas aéreas y miembros extranjeros. ²³⁸
África Meridional	Organización de Turismo Regional de África Meridional	Creado en 1997, este organismo de la SADC desarrolla el turismo y la comercialización en la región. Se centra en el desarrollo y las iniciativas sostenibles, en una comercialización eficaz del destino y en la mejora de la competitividad de la región. Colabora estrechamente con ministerios de turismo de sus países miembros, organizaciones de turismo nacionales, el sector privado, medios de comunicación asociados y asociados internacionales para la cooperación. ²³⁹

Nota: Datos sobre asociaciones de turismo regionales recopilados en 2017.

Fuente: ITC.

a crear redes y conexiones entre los miembros participantes, tanto del sector público como del privado.

Otros tipos de colaboración para favorecer la internacionalización de las pymes

Otro tipo de colaboraciones entre IACI, además de las descritas anteriormente, son las redes subnacionales, nacionales o regionales. En algunos casos, las IACI nacionales tienen un enfoque específico en las pymes. Montenegro y Bulgaria, por ejemplo, establecieron OPC nacionales con un enfoque específico en dichas empresas. Si bien las conexiones con las pymes a menudo se gestionan mejor a nivel nacional, el Centro de las pymes de la Unión Europea en China es un ejemplo de una IACI regional con un enfoque específico en las pymes.

En otros casos, las instituciones se centran en identificar oportunidades empresariales dentro de los acuerdos de comercio regionales. El Centro de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales, creado en 2013 por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, busca maximizar los beneficios de los acuerdos comerciales firmados por Colombia.²⁴² El centro identifica los sectores con mayor potencial exportador, posibles obstáculos que puedan surgir y qué medidas se podrían aplicar para remediarlos, con el fin de aprovechar las oportunidades que ofrecen dichos acuerdos. A nivel regional, Caribbean Export es la única agencia regional de promoción del comercio y las exportaciones dentro del grupo

de países de África, el Caribe y el Pacífico. Fue creada en 1996 a través de un acuerdo intergubernamental como la agencia de promoción del comercio de los 15 Estados Miembros del CARIFORUM.²⁴³ Su objetivo consiste en ser el principal motor de desarrollo del sector privado del Caribe, y se centra en mejorar la competitividad y el valor de las marcas caribeñas mediante intervenciones, a fin de promover las exportaciones y la inversión.

Una coordinación eficaz entre las distintas OPC también puede requerir que exista un vínculo entre los organismos subnacionales, nacionales y regionales. Este tipo de interconexión está representada en la Red Internacional de Organizaciones Regionales de Promoción del Comercio (RTPO, por sus siglas en inglés).²⁴⁴ La red, que cuenta con 17 miembros a nivel mundial, fue creada en 2007 para aumentar la competitividad de las empresas y los territorios a través de la internacionalización. Las organizaciones regionales operan dentro de la red, pasando por alto cualquier limitación geográfica, física o mental, con el fin de apoyar la internacionalización de las pymes.

Un ejemplo de cooperación mediante la Red son Business France y Enterprise Rhône Alpes International (ERAI), que comparten oficinas en el extranjero y cooperan para desarrollar incubadoras comerciales. El acuerdo entre la Red y Expansion Québec brinda a empresas de la región de Rhône Alpes y Québec acceso a la red mundial de incubadoras de ERAI. Asimismo, un acuerdo con ProCórdoba está ofreciendo acceso a la red de incubadoras de ERAI a pymes argentinas.

En otros casos, las IACI nacionales llevan a cabo iniciativas conjuntas. La Agencia Brasileña de Promoción de Exportaciones e Inversiones (ApexBrasil) y la Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, por ejemplo, firmaron un acuerdo en febrero de 2017 que incluye celebrar reuniones regulares e intercambiar publicaciones e información sobre los mercados de ambos países.

El acuerdo contempla misiones comerciales entre ambos países, asistencia mutua para participar en ferias comerciales internacionales, la promoción de la interacción entre los representantes comerciales para reforzar la cooperación industrial, así como la creación de empresas mixtas que operen en los países menos adelantados.²⁴⁵ Colombia, Perú y otros miembros de la Alianza del Pacífico también han unido sus esfuerzos en pro de la promoción del comercio y las inversiones.²⁴⁶

En la Alianza del Pacífico, las OPC de los países signatarios (ProChile, ProColombia, ProMéxico y PromPerú) trabajan de forma conjunta para desarrollar sinergias para la promoción y participación en ferias y acontecimientos, el intercambio de experiencia, la creación de oficinas comerciales en el extranjero, así como la identificación y las promoción de oportunidades de negocio entre las empresas de los países miembros y demás países.

Creación de alianzas y asociaciones

Una red solo puede ser fuerte si las organizaciones que la componen también lo son. La solidez de una red depende de la coordinación y la colaboración entre las IACI a nivel subnacional, nacional y regional. Es necesario que exista una coherencia entre estos tres niveles para evitar el solapamiento de funciones, lo que reduce la eficacia de los servicios de las IACI. Se trata de una dinámica de autoreforzamiento: el fortalecimiento de las organizaciones individuales crea un estímulo positivo y fomenta una mejora continua entre las IACI, tanto por razones y causas competitivas como colaborativas.

Nuevas responsabilidades regionales. A medida que una economía regional se acerca a la integración, las IACI se enfrentan a nuevos desafíos y a nuevas oportunidades para ofrecer valor a las partes interesadas. Entre ellos se encuentran la creación de conocimiento y vínculos comerciales regionales; la capacitación para cruzar fronteras en busca de nuevos negocios y sectores; el lobbying y las actividades de promoción, especialmente para minimizar las medidas no arancelarias; y la asignación estratégica de los recursos.²⁴⁷

Nuevos tipos de colaboración. Si una IACI considera que la integración regional tiene sentido en términos económicos, podría considerar colaborar con otras IACI en algunos campos. Para las empresas, a título individual, esto puede suponer tener que prescindir de cierto grado de ventaja competitiva a cambio de una mayor eficacia y eficiencia, así como de beneficios macroeconómicos a largo plazo.²⁴⁸

El ecosistema de las instituciones especializadas. A fin de ser eficientes, las IACI necesitan un ecosistema de instituciones especializadas (por ejemplo, organizaciones de turismo y organismos de normalización) a nivel local, subnacional, nacional y regional. Idealmente, este ecosistema incluye a entidades públicas y privadas, así como a organizaciones lucrativas y sin ánimo de lucro. El ecosistema debe ser capaz de ofrecer un enfoque coherente a la innovación, la educación, la normalización y las finanzas en todas las instituciones especializadas y a todos los niveles operativos.

La coordinación y la colaboración entre los distintos tipos de IACI ayuda a evitar el duplicado de actividades, que da lugar a confusión y resulta en controles y retrasos innecesarios para los negocios. La colaboración entre diferentes organismos de normalización regionales, nacionales y otras IACI puede garantizar la aplicación de unas prácticas de producción coordinadas dentro de una región y facilitar el comercio transfronterizo.

La coordinación entre las IACI a nivel subnacional, nacional y regional, así como la transparencia y la formación, pueden

FIGURA 42 Recomendaciones para reforzar el intercambio de conocimiento entre las organizaciones de promoción del comercio y las redes regionales.



Fuente: ITC.

ayudar a reforzar la función de las IACI como plataformas para comprender las necesidades empresariales y ofrecer apoyo.

La colaboración con las instituciones regionales, que disponen de capacidad técnica y perspectiva regional, puede traer consigo un enfoque más centralizado en las estrategias de regionalización.

Esto podría incluir la identificación de nuevas oportunidades de negocio en la región, así como complementariedades en las cadenas de valor regionales. Por ejemplo, la Secretaría de la Asociación Latinoamericana de Integración es miembro de Redlbero. Otro ejemplo es el centro de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales de Colombia, un modelo para identificar sectores con potencial de exportación, posibles obstáculos y actividades de promoción conjunta dentro de una región.

Contar con la participación de agencias de promoción de las exportaciones subnacionales es una forma de atraer más atención sobre las pymes. La red ETPO, por ejemplo, incluye a OPC subnacionales (OPC de las regiones de Bruselas, Valonia y Flandes). El Centro de las pymes de la Unión Europea en China también se podría considerar un modelo para los servicios enfocados en las pymes.

Las piezas del rompecabezas: Instituciones de comercio nacionales y regionales

Las OPC regionales, en particular, pueden ayudar a las pymes a identificar las oportunidades de negocio que ofrece el mercado regional. Esto también se aplica a las pymes activas en aquellos sectores que aún no han conseguido una ventaja competitiva a nivel internacional pero quizás sí sean competitivas en una región integrada.

Esto es importante para diversificar la base de exportaciones y ascender en la cadena de valor; sin embargo, las IACI deben contar con sus propios recursos, así como con sus propias competencias y conexiones para apoyar a estos nuevos sectores. Las siguientes iniciativas refuerzan el intercambio de conocimientos entre las OPC nacionales y las redes regionales (Figura 42):

Intercambio de información

- Bases de datos empresariales compartidas para crear un directorio empresarial regional
- Sesiones de información conjuntas sobre oportunidades de comercio e inversión en el mercado regional para las pymes

Estrategias conjuntas

- Cadenas de valor integradas a nivel regional que explotan las ventajas comparativas y competitivas
- Estrategias nacionales de exportación alineadas que explotan las ventajas comparativas y competitivas
- Creación de marca regional conjunta para atraer las inversiones

Políticas nacionales en coherencia con las estrategias regionales

- Alianzas estratégicas para entrar en los mercados más allá de la región integrada

- Mensajes coherentes en los procesos de política comercial regionales y nacionales para influir en los gobiernos durante las negociaciones regionales e internacionales
- Minimizar los obstáculos creados por las medidas no arancelarias

Capacitación conjunta a nivel regional

- Identificar servicios que complementan el apoyo recibido por las IACI nacionales
- Identificar puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas de las pymes desde una perspectiva regional
- Utilizar tecnologías como las plataformas de aprendizaje en línea
- Refuerzo institucional conjunto

Promoción conjunta del comercio y la inversión

- Ferias comerciales regionales o stands compartidos en ferias internacionales
- Oportunidades empresariales en el mercado regional
- Colaboración para la prestación de servicios, especialmente reuniones entre empresas
- Promoción del comercio electrónico



APARTADO ESPECIAL de la Agencia húngara para la promoción de las inversiones

Hungría: Inteligente. Ambiciosa. Competitiva.

Hungría, el anfitrión del Foro Mundial para el Desarrollo de las Exportaciones del ITC de 2017, es uno de los 50 perfiles de países incluidos en este informe. En este apartado especial, la Agencia húngara para la promoción de las inversiones presenta el panorama empresarial para el comercio y la inversión en este país.

Hungría está situada en el corazón de Europa. El país es miembro de pleno derecho de la Unión Europea (UE) desde 2004, lo que permite que los inversores puedan llegar a los más de 500 millones de personas de la UE y a otros 200 millones más al este.

A Hungría se le considera cada vez más un lugar ideal para la inversión en Europa. La capital, Budapest, se encuentra entre las 10 ciudades con mayor atractivo para las inversiones extranjeras directas (IED) en Europa Oriental según la clasificación de 2016-2017 del fDi Magazine, una publicación del Financial Times Group, y además ha sido clasificada como una de las 10 ciudades más importantes de Europa.²⁴⁹

Hungría en cifras

Los inversores extranjeros pueden sacar el máximo partido de la ubicación estratégica y de la infraestructura de telecomunicaciones del país. La diferencia horaria de seis horas con Nueva York y ocho con Tokio permite a las empresas ubicadas en Hungría prestar servicios al este y al oeste de forma simultánea. Budapest cuenta con el segundo mayor mercado de oficinas de Europa, con más de 3,35 millones de metros cuadrados de espacios modernos para oficinas.

Además de Budapest, las ciudades y regiones rurales parecen atraer incluso más a los inversores extranjeros. Las ciudades universitarias de Hungría (Budapest,



POBLACIÓN
9.830.485



NIVEL MÁS
BAJO
DE ÍNDICE DE
IMPUESTOS DE
SOCIEDADES
DE LA UE
9%



ÍNDICE DE
CRECIMIENTO DEL
PIB
2%
2016, HCSO



PIB
PER CÁPITA
19.735€
2015, EUROSTAT



MIEMBRO DE
ORGANIZACIONES
INTERNACIONALES
UE, ONU,
OCDE, OMC,
OTAN, FMI, CE
Miembro de la UE desde 2004



FITCH,
MOODY'S,
S&P

Szeged, Debrecen, Pécs, Miskolc o Győr) actúan como bases de conocimiento para las inversiones con mayor valor añadido. Ese entorno universitario y la disponibilidad de un gran volumen de fuerza laboral altamente cualificada son factores clave en el éxito que está teniendo Hungría como lugar de inversión.

Las empresas que deciden invertir en Hungría dicen dar gran importancia a la ubicación estratégica del país, la formación y diligencia de los recursos humanos disponibles, la competitividad de los salarios, el sector logístico del país y la calidad de las instituciones de educación secundaria y superior.²⁵⁰

A fin de mejorar el entorno empresarial, el Gobierno de Hungría:



-  ha introducido nuevos planes de incentivos que apoyan las inversiones en tecnología
-  ha introducido su plan único de desarrollo económico basado en los requisitos Industria 4.0
-  ha creado el impuesto de sociedades más competitivo de la UE, una tasa única del 9%
-  ha extendido su Programa de desarrollo de una población digital a la agricultura y las start-ups
-  ha optimizado el sistema educativo dual a favor de las necesidades empresariales
-  ha firmado más de 70 acuerdos de asociación estratégica ofreciendo a las empresas un rápido acceso al gobierno
-  ha modificado su sistema de impuestos e incentivos para convertir a Hungría en el centro de invenciones de la CEE

Cercanía y fácil acceso

Hungría se encuentra en el cruce de tres corredores de la Red Transeuropea de Transporte (según la política de infraestructuras de transporte de la UE). Diferentes puertos europeos importantes están cerca, al igual que los mercados de rápida expansión de los Balcanes, la Comunidad de Estados Independientes (CEI) y Turquía.

Hungría dispone de una de las mayores densidades de autopistas en Europa: desde Budapest se puede llegar a seis capitales europeas en tan solo unas horas. La longitud total de la red de carreteras públicas del país es de casi 32.000 km, entre los que existen cerca de 1.800 km de autovías y 2.400 de autopistas.

Asimismo, el país cuenta con una extensa red ferroviaria, con conexiones directas a todos los puertos y todas las terminales importantes de Europa. Distintas líneas de tren importantes ofrecen trenes de mercancía sin paradas a los principales puertos de Europa Occidental (como Hamburgo, Bremerhaven y Rotterdam), del Adriático (Koper, Rijeka y Trieste) y del Mar Negro (Constanza).

Sin bien Hungría es un país sin litoral, dispone de acceso al Mar del Norte a través del río Danubio. El canal Rin-Meno-Danubio conecta a Totterdam, Ámsterdam, Amberes y los centros industriales de Europa Occidental con el Mar Negro, a través del canal Danubio-Mar Negro con Constanza.

El aeropuerto internacional de Liszt Ferenc es uno de los aeropuertos europeos de mayor crecimiento en términos de volumen de pasajeros.²⁵¹ Otras ciudades, como

Debrecen, Sármellék (Balaton), Győr y Pécs también disponen de aeropuerto internacional.

Mano de obra competitiva

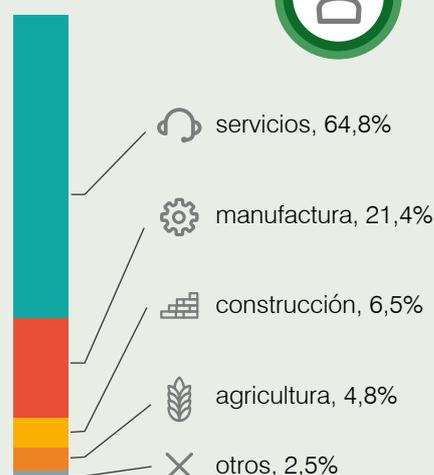
Hungría cuenta con una mano de obra bien formada y rentable, lo que aumenta la competitividad internacional del país. El país dispone de diferentes universidades conocidas con un enfoque práctico, que desempeñan un papel crucial a la hora de formar a la fuerza laboral. Un gran número de instituciones de investigación de alta calidad avalan la tradición de dos de los puntos fuertes del país: la ciencia y la tecnología. Seis universidades húngaras figuran en la prestigiosa clasificación QS World University Rankings.

En el año académico 2015-2016, se graduaron cerca de 260.000 estudiantes de 66 instituciones. Los graduados hablan húngaro y alemán como lenguas principales; no obstante, en la comunidad universitaria también se hablan otros idiomas menos comunes.

A fin de responder a las necesidades de la industria, el gobierno húngaro introdujo el sistema educativo dual, basado en el modelo alemán, en 2012. El objetivo consiste en formar a más trabajadores, técnicos, ingenieros y demás profesionales cualificados; reforzar el conocimiento orientado a la práctica; y mejorar la calidad, la eficacia y eficiencia de la formación. La educación dual está disponible en los centros de formación profesional y de educación superior.

En el año académico 2016-2017, 24 centros de educación superior ofrecieron 41 titulaciones de grado y 11 de máster, en cooperación con 593 organizaciones asociadas. En los últimos años, el número de estudiantes en el sistema educativo dual se ha duplicado.

Estructura de la fuerza laboral



Sectores de inversión claves

Gracias a sus excelentes instalaciones, Hungría puede ofrecer una gran variedad de oportunidades a potenciales inversores. Existen distintas industrias con cientos de años de tradición; entre ellos, el sector farmacéutico o el de las ciencias biológicas.

Además, una gran cantidad de proyectos innovadores y tecnologías punteras han llegado a Hungría. Esto coincide con el énfasis que ha puesto el gobierno en inversiones del tipo "inventado en Hungría".



La industria automovilística es uno de los sectores más importantes y de crecimiento más rápido del país. Es responsable del 30% de la producción manufacturera y de más

del 20% de las exportaciones de Hungría. En 2016, la industria automovilística dio trabajo a más de 150.000 personas y fabricó alrededor de medio millón de coches. El país cuenta con cuatro fábricas de equipamiento original y alberga a más de 40 de los 100 proveedores principales de piezas de repuesto globales.



Desde que aparecieron los primeros Centros de Servicios Compartidos (CSC) en Hungría en los años 90, el sector ha sido testigo de un crecimiento dinámico. Los primeros CSC húngaros se centraban sobre todo en la externalización de actividades de transacción sencillas, como la atención al cliente, los recursos humanos o las funciones financieras normalizadas. No obstante, las buenas experiencias de sus inicios dieron lugar a la aparición de centros de excelencia, que llevan a cabo una amplia variedad de tareas más complejas. Actualmente, más de 100 empresas han establecido un CSC a largo plazo en el país y han dado empleo a alrededor de 42.000 personas, en su mayoría jóvenes profesionales multilingües.



Hungría es uno de los principales productores europeos de numerosos productos agrícolas, especialmente teniendo en cuenta su tamaño, lo que le da una base sólida para la industria alimenticia. Los sectores de la agricultura y la alimentación generan casi el 7% del PIB y su participación en las tasas de empleo supera el 8%. Las características del clima y el suelo de la cuenca de los Cárpatos hacen posible la producción a gran escala de materias primas de alta calidad para la industria alimenticia. La fragmentación geográfica y la gran variedad de condiciones climáticas dentro del país garantizan la diversidad de la producción y ofrecen muchas posibilidades para las etapas de procesamiento. Mantener la agricultura húngara libre de organismos modificados genéticamente es de suma importancia desde un punto de vista estratégico y representa una ventaja competitiva cada vez más importante.

Ejemplos de éxito

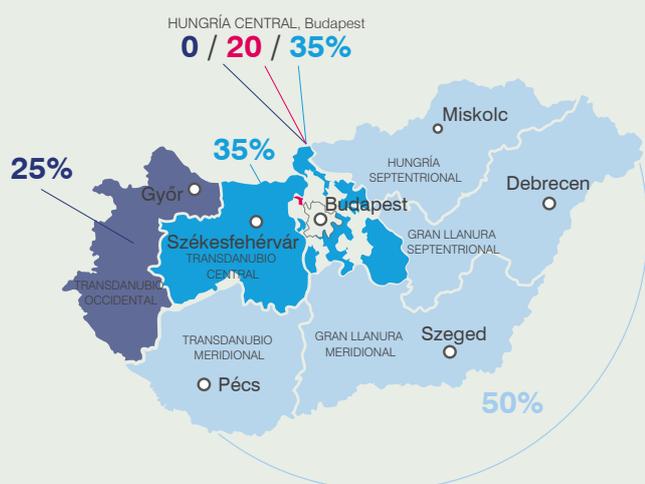


Iniciativas gubernamentales y estabilidad

Hungría es una economía abierta y realiza notables esfuerzos para fomentar las inversiones extranjeras. Las asociaciones con posibles inversores se consideran una prioridad nacional. Se presta una atención especial a las necesidades de las empresas y a seguir optimizando el entorno empresarial. A finales de 2015, las IED de entrada representaron el 70% del PIB; el índice más alto de la región. Hungría cuenta con un sistema político estable; su partido de gobierno está en el poder por un segundo ciclo y apunta hacia un mandato predominantemente social.

Como miembro de la UE, la regulación de los incentivos cumple con las normas de la UE. Una de las ventajas competitivas de Hungría en la región es el compromiso del gobierno para aumentar la competitividad de las pymes y las grandes empresas. Además de los instrumentos reguladores que contribuyen a generar un entorno empresarial competitivo, Hungría ofrece una gran variedad de incentivos para las inversiones extranjeras directas y las reinversiones de las empresas locales. Los subsidios se dan en forma de ayudas regionales y ayudas específicas, como por ejemplo para investigación y desarrollo.

El plan de subsidios se basa en las decisiones individuales del gobierno, ofrece condiciones simples y flexibles, y hace hincapié en estimular los proyectos rurales o aquellos de gran valor añadido. Las subvenciones regionales son la forma más típica de incentivos para inversiones nuevas o inversiones para actualizaciones. El mapa de intensidad de las ayudas regionales muestra la cantidad máxima de incentivos regionales.



Mapa de intensidad de las ayudas regionales



Aria Hotel Budapest ha sido elegido mejor hotel por los Premios Travelers' Choice 2017 de TripAdvisor.

Nuevos incentivos monetarios

En consonancia con el objetivo de transformar la economía húngara de un núcleo de manufactura a un centro de manufactura avanzada e innovación, en enero de 2017 el gobierno introdujo nuevas medidas de incentivos monetarios. El objetivo de las mismas consiste en promover la investigación y el desarrollo corporativos, así como las inversiones en tecnología. Los incentivos se basan en decisiones individuales por parte del gobierno y la Agencia húngara para la promoción de las inversiones se encarga de gestionarlas.

Calidad de vida

Budapest, la capital de Hungría, tiene un centro lleno de vida, parques, un río majestuoso, iglesias con altas torres y spas extravagantes. De acuerdo con TripAdvisor, Budapest ofrece la mejor relación calidad-precio del mundo.²⁵² Condé Nast Traveler, por su parte, votó a la ciudad como segunda mejor ciudad del mundo.²⁵³

La diversidad del paisaje húngaro ofrece un gran número de actividades al aire libre. Existen 11.000 km de vías de senderismo; más de 2.500 km de carril bici; 22 campos de golf; 10 parques nacionales, además de una gran cantidad de reservas naturales protegidas. La región protegida de Puszta, la Gran Llanura y el Recodo del Danubio con sus lugares históricos y aldeas barrocas, como Eger, atraen a visitantes durante todo el año. El lago Balaton, el mayor lago de agua dulce de Europa Central, es un lugar perfecto para vacaciones.

HIPA – Abriendo las puertas a sus inversiones

La Agencia húngara para la promoción de las inversiones (HIPA) es una organización nacional de promoción de las inversiones gestionada por el Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio. Ofrece servicios de consultoría gratuitos a las empresas interesadas siguiendo un modelo de ventanilla única. Ayuda a las empresas a elegir su ubicación comercial, les proporciona ofertas de incentivos personalizadas e información sobre cuestiones relacionadas con las ayudas públicas, y les ayuda a identificar posibilidades de inversión y a tratar con las autoridades públicas.



Información adicional:
 Agencia húngara para la promoción de las inversiones (HIPA)
 1055 Budapest, Honvéd utca 20.
 investment@hipa.hu
 +36 1 872 6520
 www.hipa.hu

PARTE II

Los caminos regionales que conducen al éxito

CAPÍTULO 5

La competitividad de las pymes en un contexto regional

En el siglo XXI, el potencial de las pymes para conectar con los mercados regionales o mundiales depende en gran medida del volumen de actividad de las cadenas de valor de su zona geográfica. Por tanto, es probable que las políticas, las instituciones y la actividad que desarrolla el sector privado de los países vecinos sean relevantes. Estos aspectos determinan la capacidad de una región para atraer a empresas líderes, establecer cadenas de valor regionales o conectar a proveedores con empresas líderes en otras regiones.

Las empresas líderes son esenciales para establecer cadenas de valor regionales y, a su vez, vincular a los proveedores con empresas líderes de otras regiones. Se encargan de coordinar, descubrir y seleccionar a empresas más pequeñas en la región, y colaboran con ellas para producir el producto final. Las empresas líderes eligen ubicaciones específicas como base para sus operaciones; los países escogidos a menudo se dominan economías centrales.

Las economías centrales estimulan las cadenas de valor regionales, que ofrecen a empresas de todos los tamaños la posibilidad de internacionalizarse a través de la especialización en una función empresarial determinada. Si bien el comercio de las CVI es un fenómeno global, existen tres centros regionales principales que dictan la actividad de las CVI (Figura 43): América del Norte, Europa y Asia Oriental. Las tres regiones cuentan con economías centrales sólidas que incorporan una cantidad considerable de contenido extranjero en sus exportaciones. Estados Unidos, Alemania y China son actores clave en este sentido. Su uso constante de insumos extranjeros ofrece a las pymes de la región oportunidades para acceder a las CVI y mejorar una vez dentro de las mismas.

Economías centrales frente a economías industriales

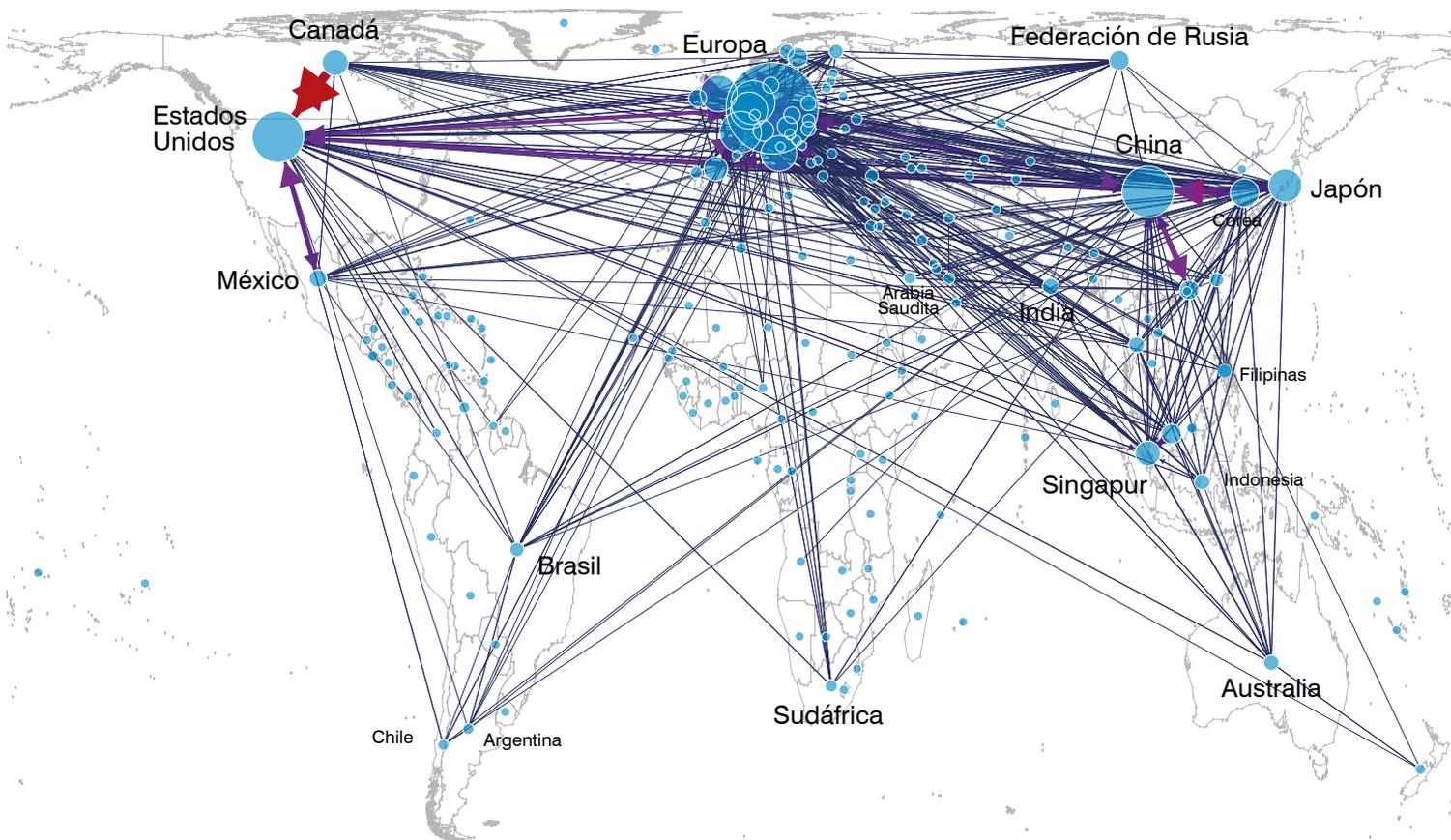
El marco de competitividad de las pymes del ITC examina el potencial de las regiones en términos de actividad en las cadenas de valor e identifica dos factores clave que pueden reforzarlo: la ubicación geográfica y la competitividad. El factor de la competitividad se basa en tres pilares (capacidad de conexión, capacidad de competición y capacidad de cambio) y tres niveles (capacidades de las empresas, ecosistema empresarial y entorno nacional).

La Figura 44 presenta una muestra de los índices de competitividad de las pymes a nivel nacional, por región. Debido a la falta de datos, esta muestra no recoge todos los países de las cuatro regiones: África, las Américas, Asia y Europa. La muestra de Europa, por ejemplo, incluye principalmente a países de Europa Central y Oriental; y la muestra de las Américas, a países de América Latina y del Caribe. La muestra de Asia, por su parte, no incluye ni a Japón ni a la República de Corea.²⁵⁴

La competitividad de las pymes tiende a ser mayor en Europa y en las Américas, las dos regiones con mayor PIB per cápita de esta muestra. La diferencia entre los países más competitivos y los menos competitivos también es menor en estas dos regiones que en África y Asia. La diferencia más amplia se observa, sin duda, en Asia.

China recibe la puntuación más alta de la muestra de Asia (67,0) y se acerca al nivel de competitividad de Eslovaquia (69,4). Por otro lado, en la muestra de Asia también se encuentran países con puntuaciones muy bajas como Yemen (22,4) y Myanmar (32,2). Por consiguiente, tanto en Asia como en Europa hay países que cuentan con una base sólida de proveedores para las cadenas de valor y que podrían estar cerca de convertirse en "economías centrales", así como países con empresas líderes que aportan conocimiento y tecnologías a las cadenas de valor.²⁵⁵

FIGURA 43 Flujos comerciales asociados a las cadenas de valor internacionales



Nota: El tamaño del círculo representa el comercio asociado a las cadenas de valor internacionales (CVI). Se define como la suma entre el valor añadido nacional reexportado (dimensión de vendedor) y el contenido extranjero en las exportaciones (dimensión de comprador) de un país. Cuanto más grande sea el círculo, mayor será el papel del país como actor mundial en la red de CVI. El tamaño de la flecha refleja la intensidad del comercio bilateral. Cuanto más grande sea la flecha, mayor será el comercio asociado a las cadenas de valor que conlleva la relación bilateral.

Fuente: Boffa, Jansen y Solleder (2017a).

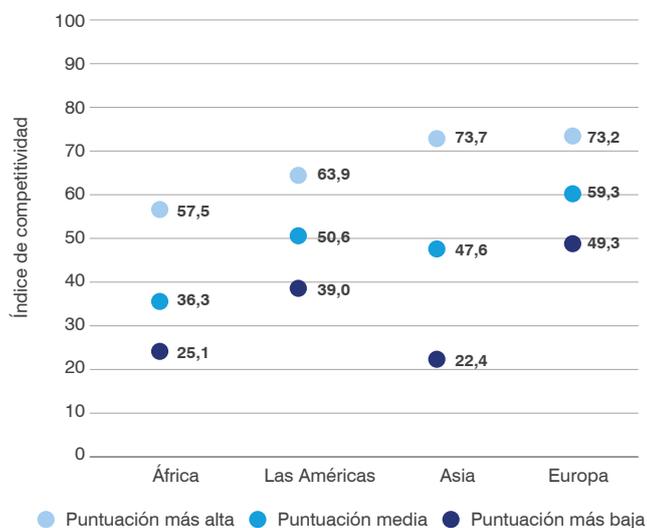
Otra característica que tienen en común los países de la muestra es que, en términos geográficos, se encuentran cerca de economías centrales que gozan de niveles de competitividad incluso mayores, como Japón o Corea del Sur en Asia, y Alemania, Francia y otros países de Europa Occidental en el caso de Europa.

En la muestra de países de las Américas, las mejores puntuaciones son inferiores a las alcanzadas en Asia y Europa, y algunos de los países con mejores resultados no están bien posicionados geográficamente con respecto a la economía central más obvia, Estados Unidos. Esto es el caso de Chile, el país con mejor puntuación de las Américas (63,9) en la muestra. Esta región ha creado su propia marca de empresas líderes, las "multilatinas", pero la ausencia de una economía central claramente definida en América Latina hace que la "fábrica América" tienda a concentrarse alrededor de Estados Unidos.

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, como Marruecos (55,3) y Túnez (53,4), se encuentran al norte del Sáhara, un lugar estratégico para servir a las economías centrales de Europa. Sin embargo, en estos mercados, se enfrentan a una dura competencia de países de Europa Central y Oriental.

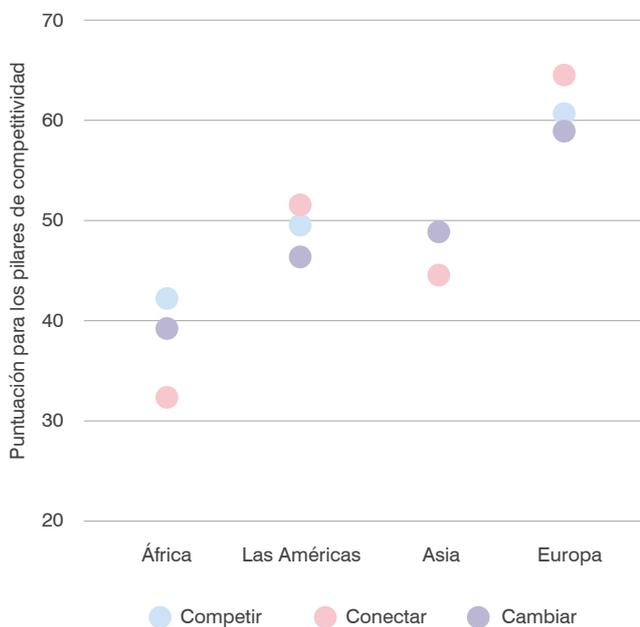
El África Subsahariana, por su parte, no dispone de una economía central clara a la que pueda unirse, como se menciona en otros estudios sobre cadenas de valor.²⁵⁶ Las pymes de Sudáfrica han obtenido un índice de competitividad de 57,5; se trata del valor más alto de la muestra de África, pero está muy por detrás de las puntuaciones más altas obtenidas por países de otras regiones geográficas. Como se refleja en la Figura 45, el África Subsahariana presenta una desventaja adicional, ya que la mayoría de los países de la muestra se encuentran en la parte inferior de la escala de competitividad de las pymes.

FIGURA 44 Diferencias de competitividad a nivel intrarregional



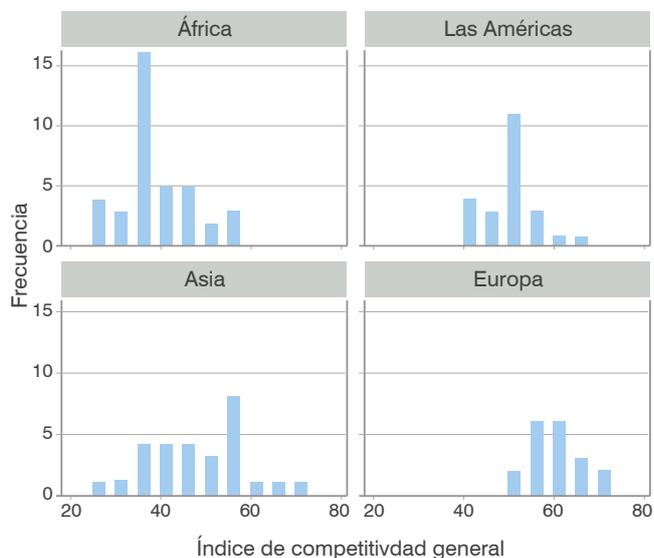
Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial.
Fuente: ITC.

FIGURA 46 Puntuaciones de las capacidades de competición, conexión y cambio por región



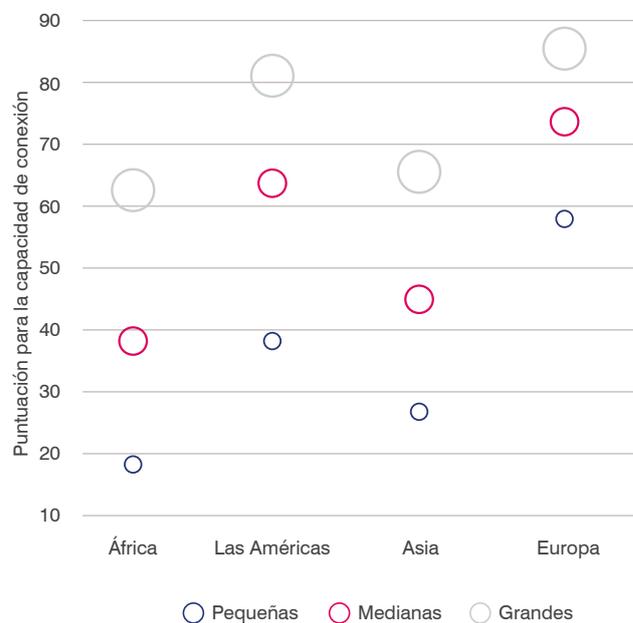
Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial.
Fuente: ITC.

FIGURA 45 Índices de competitividad por región



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial.
Fuente: ITC.

FIGURA 47 Capacidad de conexión por tamaño de empresa



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial.
Fuente: ITC.

La brecha de conectividad entre las regiones

El concepto de competitividad de las pymes utilizado en este informe se organiza en torno a tres pilares: la capacidad de competición, la capacidad de conexión y la capacidad de cambio. La capacidad de competición hace referencia a la dimensión estática de la noción de competitividad y se basa en las operaciones actuales de las empresas, así como en su eficiencia en términos de costes, tiempo, calidad y cantidad. La capacidad de cambio 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 de conexión vincula las partes estática y dinámica de la noción de competitividad; consiste en recoger, procesar y comunicar información y conocimientos. Este pilar es fundamental en la era digital, que ha dado lugar a nuevos tipos de comercio (como el comercio electrónico) y nuevas tendencias económicas (como las economías compartidas).

La capacidad de conexión marca las diferencias entre las regiones

En la Figura 46 se pueden observar las diferencias entre las cuatro grandes regiones mundiales²⁵⁷ en cuanto a sus capacidades de competición, conexión y cambio. Las puntuaciones que se muestran son la suma de los tres niveles del Cuadro de competitividad de las pymes: nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional. La capacidad de conexión constituye un caso especialmente interesante. África y Asia obtienen, en promedio, los resultados más bajos, mientras que la conexión con los mercados, los clientes y las partes interesadas es uno de los puntos fuertes de las Américas y Europa.

A nivel de empresa, el uso de Internet como herramienta de negocio por parte de las grandes empresas mejora la capacidad de conexión en las Américas. Esto es posible gracias a un buen acceso a la información y a las tecnologías de la información (TIC) a nivel nacional, y está relacionado con los conocimientos avanzados de marketing en el ecosistema empresarial. Las grandes empresas también son las responsables de la alta puntuación de Europa en términos de capacidad de conexión. No obstante, la brecha entre las empresas grandes y las pymes es mucho menor que en otras regiones, como se refleja en la Figura 47. La diferencia entre la conectividad de las grandes empresas y las empresas medianas es menor en las Américas que en África y Asia.

La baja puntuación que han obtenido las pequeñas empresas en este pilar en las regiones de África y Asia resulta preocupante, tanto en lo que se refiere a los valores absolutos de los indicadores de competitividad, como en cuanto al rendimiento relativo de las pequeñas empresas frente a sus homólogos de mayor tamaño.²⁵⁸ Es probable que las pequeñas empresas de estas regiones tengan problemas para conectar con compradores potenciales, incluidas las empresas líderes de las cadenas de valor.

CAPÍTULO 6

Cosechar el éxito en las cadenas de valor internacionales

Comprender qué es lo que determina una integración exitosa en las cadenas de valor internacionales es fundamental tanto para formuladores de políticas como para empresarios.

¿Por qué algunos países se integran en las cadenas de valor internacionales y otros no? ¿Qué sectores tienen el potencial de atraer a inversores extranjeros? ¿Qué lugar ocuparán los proveedores nacionales en la cadena de valor y qué factor determinará si pueden escalar dentro de la misma? Estas son algunas de las preguntas que se plantean los formuladores de políticas y los empresarios interesados en poner a su país en el punto de mira de los inversores extranjeros y garantizar que este se beneficie de la apertura comercial.

¿Dónde adquirir suministros? ¿Dónde ubicar el próximo centro de ensamblaje o investigación? ¿Dónde establecer la nueva sede regional? ¿En qué país o empresa invertir? Estas son las cuestiones que se plantean las empresas líderes y/o los inversores (de impacto) cuando desarrollan estrategias de expansión para mercados emergentes.

Cuando hay una correspondencia entre la oferta y la demanda de inversión, se consiguen acuerdos empresariales que tienen el potencial de posicionar a un sector, una región o un grupo en una espiral de crecimiento, además de generar grandes beneficios para los inversores. Son múltiples los factores que determinan si esta correspondencia se dará o no, y dónde.

Detrás de las decisiones finales se suelen encontrar empresarios inteligentes, cuenten o no con el apoyo de formuladores de políticas inteligentes. Aunque los factores que influyen en la toma de decisiones son variables y dependen de la situación, es probable que siempre se tengan en cuenta las tres capas de la economía:

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

A menudo es posible extraer información de historias reales donde la integración en la cadena de valor se llevó a cabo con éxito. En esta sección, se examinan historias de éxito en cinco países distintos: Ghana, Hungría, Indonesia, Kenya y Marruecos. En los últimos años, el ITC ha estado presente en estos países para facilitar encuentros entre empresas, reforzar el rendimiento de las pymes y/o desarrollar estrategias de exportación. Los ejemplos que se incluyen a continuación ilustran cómo se emplean las evaluaciones cuantitativas sobre el potencial de exportación, los análisis detallados acerca de las cadenas de valor, las evaluaciones comparativas de competidores, así como las evaluaciones sistemáticas de la competitividad de las pymes.

El cacao en Ghana: Aceptar el desafío de los competidores regionales

Ghana es un país de ingresos medianos-bajos con un PIB de aproximadamente \$42.000 millones y una relación entre comercio y PIB del 98%, incluyendo bienes y servicios. Gran parte de las exportaciones de Ghana van destinadas a India y China. Entre los principales diez destinos de exportación, se encuentran siete países europeos (Suiza, Países Bajos, Francia, Bélgica, Reino Unido, Italia y Alemania), además de Estados Unidos. Dentro de su región de origen, el destino de exportación más importante es Burkina Faso, que ocupa el puesto número 15 en la lista de todos los países asociados.

Potencial de exportación en Ghana

La Figura 48 muestra los resultados del Indicador de Potencial de Exportación (IPE) de Ghana; los tonos más oscuros indican los mercados con mayor potencial de exportación. Los resultados del IPE sugieren que Ghana cuenta con un potencial limitado en lo que se refiere a la exportación dentro del continente africano y que, cuando se analizan todos los bienes en conjunto, este potencial es menor para África que para otros continentes. No obstante, hay una serie de industrias específicas para las que África ofrece oportunidades de mercado.

Al contemplar los resultados del IPE por industria y región de destino (Figura 49), se pueden apreciar algunas industrias cuyo

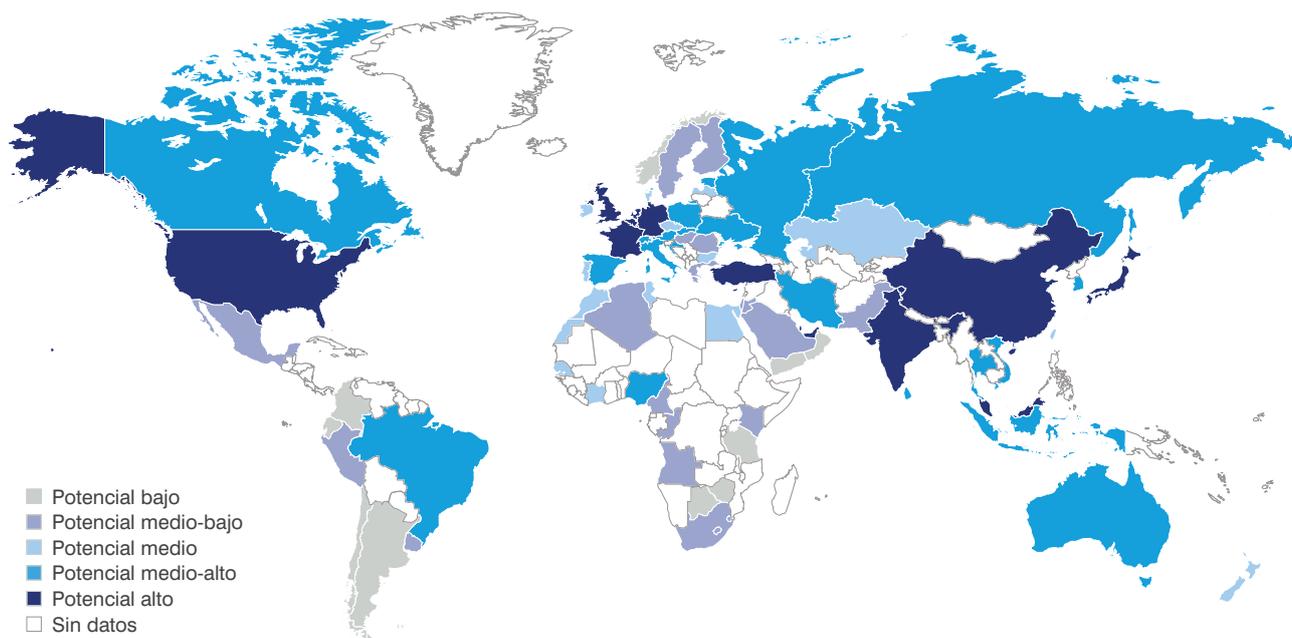
potencial de exportación aún no se ha explotado en el continente. La figura refleja los resultados del IPE a nivel industrial, mostrando las exportaciones reales y el potencial de exportación sin explotar por región de destino.²⁵⁹

Los productos procedentes de la horticultura, en particular las nueces (Código SA: 0801 y 0802), representan, con diferencia, el valor de exportación más alto del mercado africano. Sin embargo, parece que el potencial de exportación para los productos de la horticultura de Ghana prácticamente no se puede explotar más. Encabezada por los productos de cacao (Código SA: 1801 y 1803), la industria de las hortalizas parece bastante más prometedora porque, a pesar de que el sector ya representa gran parte de las exportaciones del país, sigue contando con un gran potencial sin explotar. En otros mercados regionales se puede observar un patrón parecido; el valor de las exportaciones de cacao a menudo excede el valor de exportación de industrias enteras.

Una cadena de valor con potencial: El cacao

Cuatro de los cinco productos más exportados de Ghana son los granos de cacao, la pasta de cacao, la manteca de cacao y el cacao en polvo. En total, los productos de cacao generan casi el 4% del PIB de Ghana y suponen un tercio de las exportaciones del país. El sector ofrece empleo directo e indirecto a dos millones de personas, principalmente en las regiones Occidental, Central, Oriental, de Ashanti, Volta y Brong Ahafo.

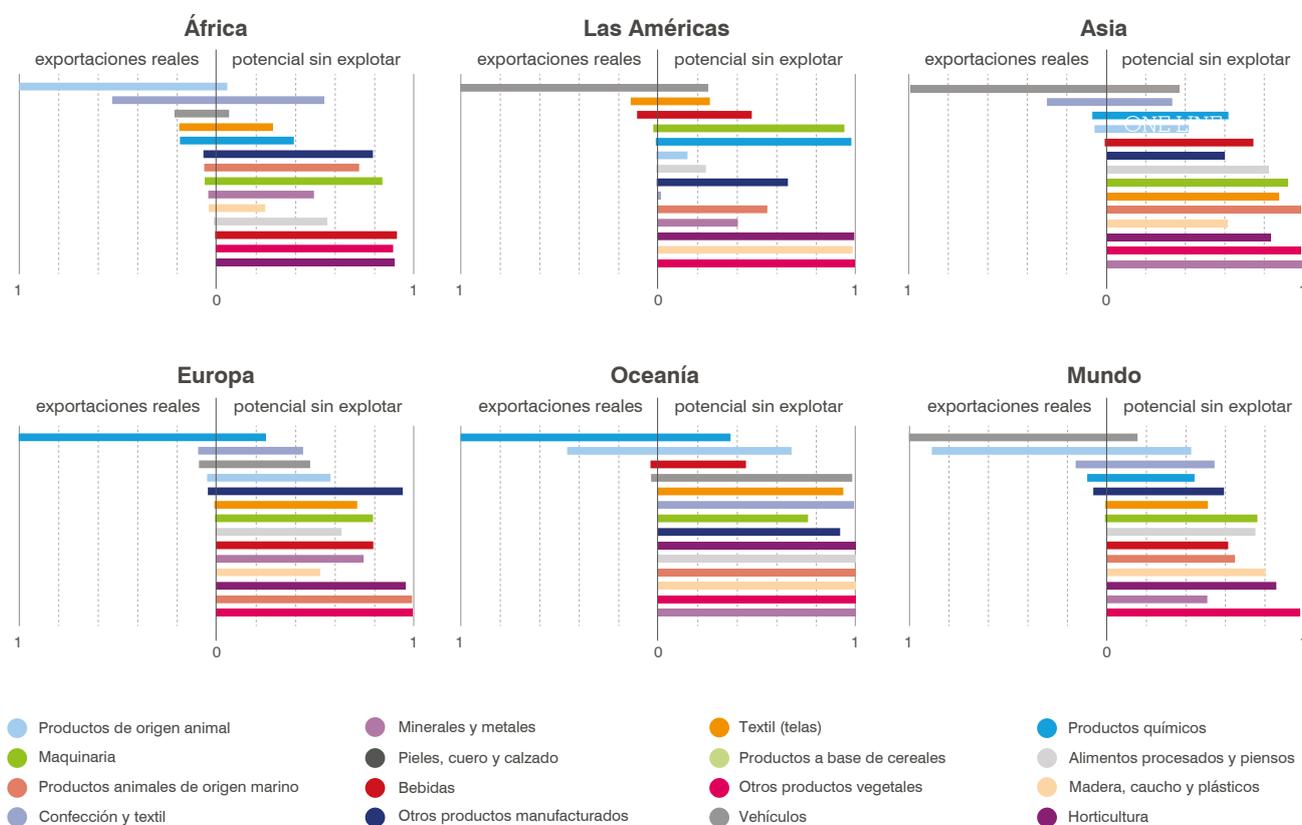
FIGURA 48 Mercados con potencial de exportación – Ghana



Nota: El potencial de exportación se ha normalizado a una escala entre 0 y 1 y posteriormente se ha dividido en potencial bajo (por debajo de 0,25), potencial medio-bajo (entre 0,25 y 0,5), potencial medio-alto (entre 0,5 y 0,75) y potencial alto (por encima de 0,75). El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de las Naciones Unidas en cuanto a fronteras nacionales.

Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

FIGURA 49 Potencial de exportación por industria y región – Ghana



Nota: Las exportaciones reales se han normalizado a una escala entre 0 y 1, donde una cifra baja indica un volumen de exportación bajo, y una cifra alta, un volumen de exportación alto. El indicador del potencial sin explotar también se encuentra entre 0 y 1, y muestra la distancia entre las exportaciones reales y el potencial de exportación. Una cifra alta indica una distancia grande, lo que significa que el país exporta mucho menos de lo que podría al mercado en cuestión.
Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

Ghana constituye una parte integral de la cadena de valor internacional del cacao. El país alberga una serie de empresas internacionales de gran dimensión como ADM, Barry Callebaut, Cargill, Cadbury-Kraft, Real Products y West African Mills Company (WAMCO). Junto con empresas ghanesas como Cocoa Processing Company, Plot Enterprise Ghana y Afrotrópic Cocoa Processing, estas compañías conectan a la industria del cacao de Ghana con el mercado mundial.²⁶⁰

La Figura 50 demuestra que Ghana desempeña un papel importante en diferentes niveles de la cadena de valor internacional del cacao (parte inferior de la Figura 50) y que los pequeños productores agrícolas son una parte integral de las actividades empresariales dentro de Ghana (parte superior de la Figura 50). Los productos de cacao de Ghana son de alta calidad y famosos por presentar niveles bajos de restos y defectos en los granos, así como por el nivel adecuado de humedad de los granos. Con todo, la industria se enfrenta a una serie de desafíos que abarcan desde la inadecuada capacidad de procesamiento local hasta las fluctuaciones de la demanda y los precios a nivel mundial.

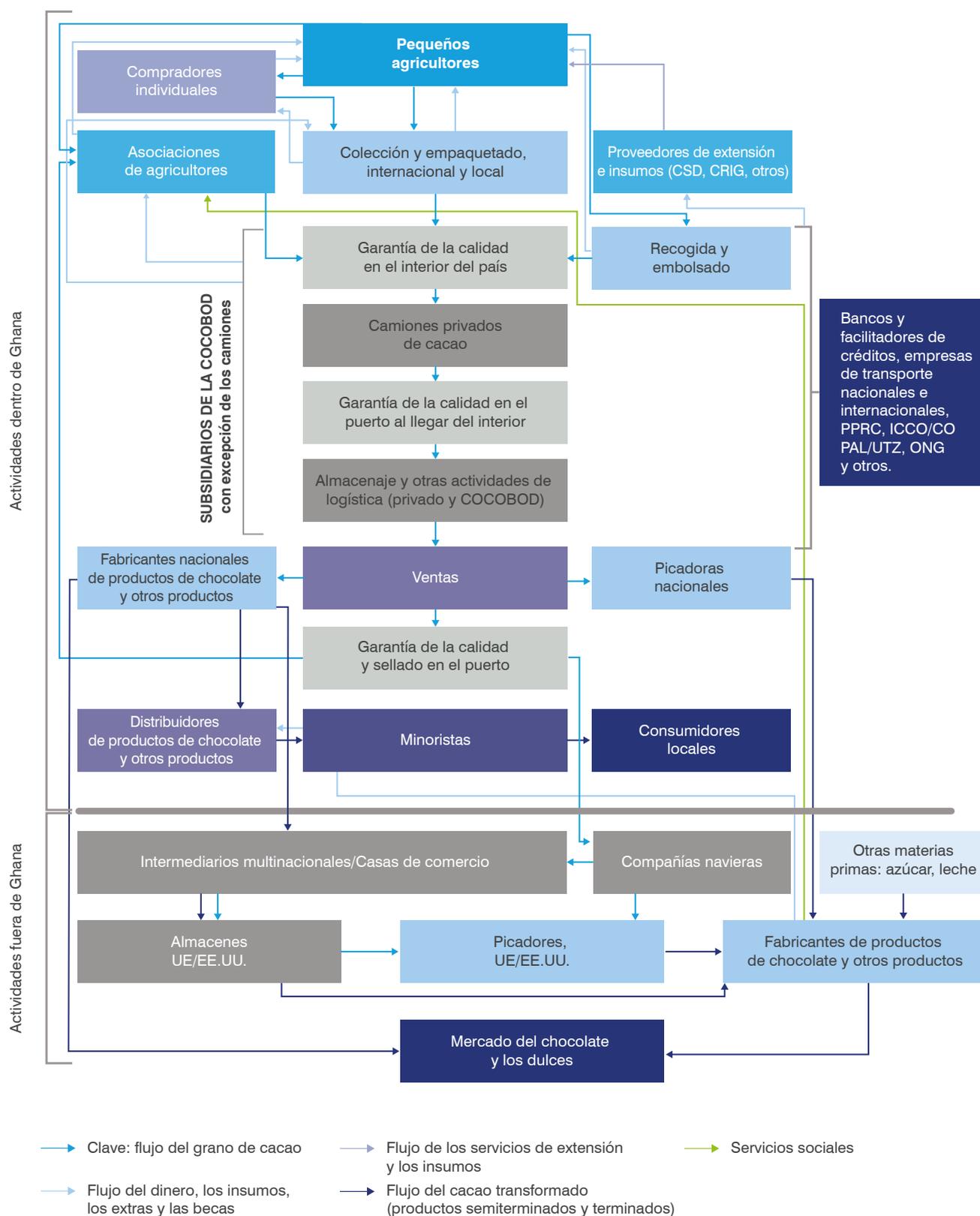
Evaluación comparativa de Ghana frente a sus competidores

Para examinar la competitividad de Ghana, puede resultar útil llevar a cabo una evaluación comparativa del país frente a los países de su región (África), así como frente a sus asociados de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO). La comparación con Côte d'Ivoire y Nigeria es particularmente relevante porque se trata de otros dos grandes exportadores de cacao y, por tanto, competencia directa para Ghana. En 2016, Côte d'Ivoire exportó productos de cacao por un valor de \$5.700 millones; Nigeria, por un valor de \$900 millones. Ghana se sitúa entre ambos; registró \$2.900 millones en exportaciones de cacao.²⁶¹

Proyectos de infraestructura transfronteriza ayudan a vincular a la CEDEAO a los mercados mundiales

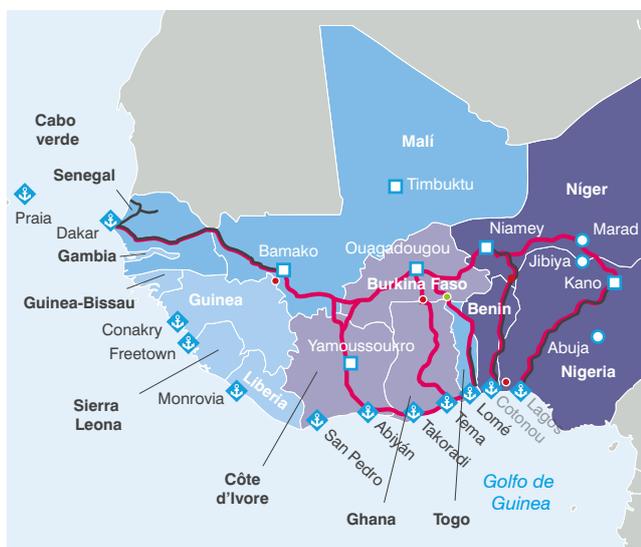
Los tres países, además de Togo y Benin, desempeñan un papel significativo en su región, ya que conectan a los países de la CEDEAO sin litoral con los puertos de Abiyán en Côte d'Ivoire,

FIGURA 50 Esquema de la cadena de valor del sector del cacao – Ghana



Fuente: Chocothon (2017).

FIGURA 51 Corredores de transporte – CEDEAO



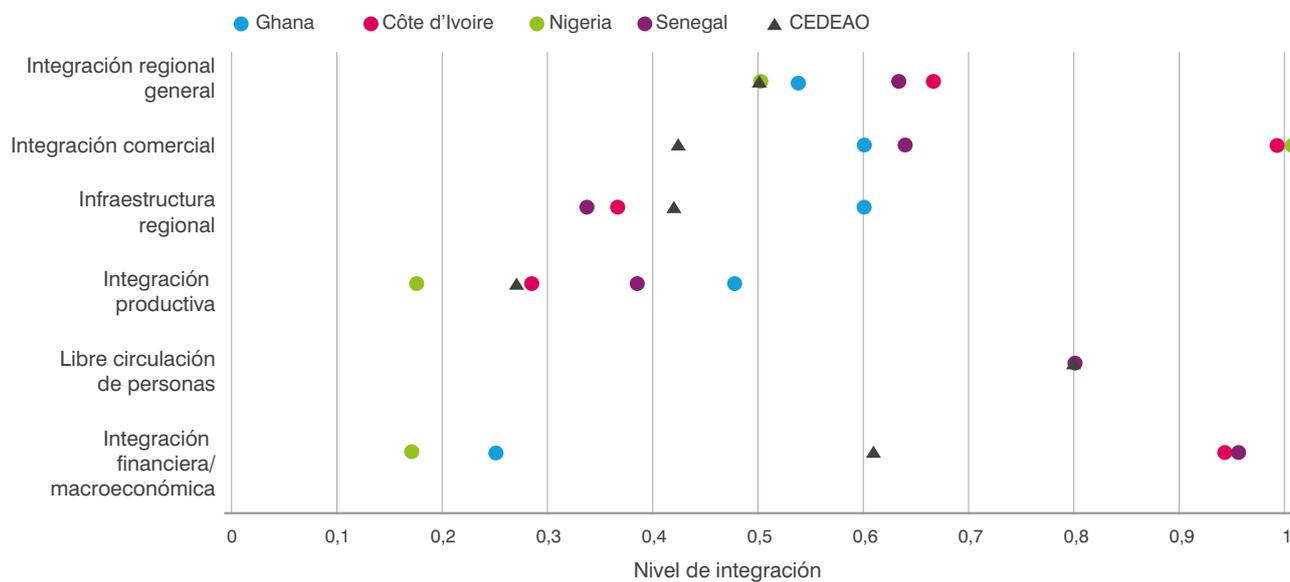
Fuente: Saana Consulting (2015).

FIGURA 52 Corredor Abiyán-Lagos



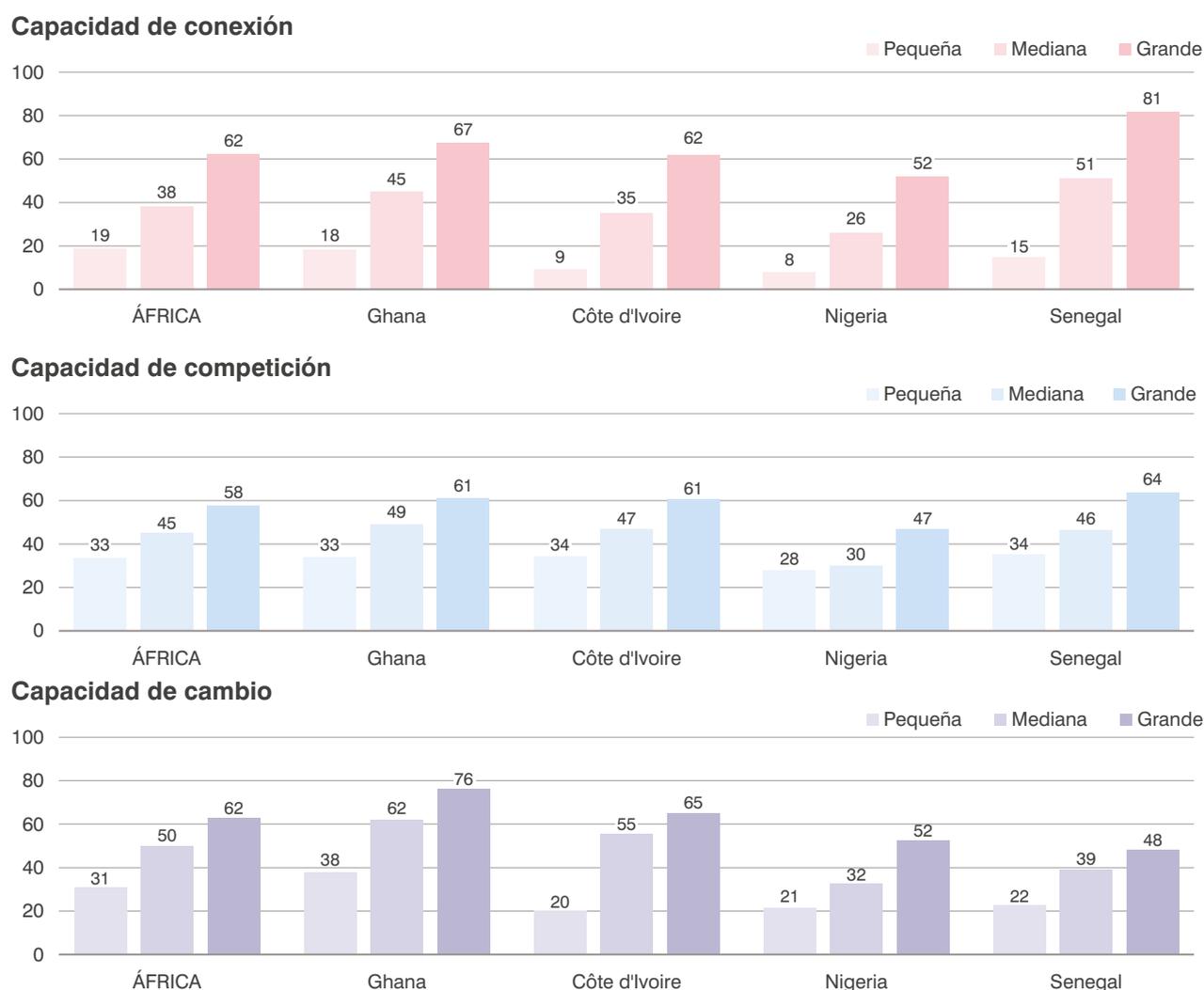
Fuente: Advanced Logistics Group (2017).

FIGURA 53 Integración regional – CEDEAO



Fuente: Basado en datos de la Unión Africana, el Grupo del Banco Africano de Desarrollo y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para África (2016). Índice Africano de Integración Regional

FIGURA 54 Competitividad de las pymes a nivel empresarial – Ghana y CEDEAO



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Medias simples por región.

Fuente: ITC.

Tema y Takoradi en Ghana, Lomé en Togo, Cotonou en Benin y Lagos en Nigeria (Figura 51).

Asimismo, los cinco países se están esforzando enormemente por afianzar sus conexiones en la costa. Una vez finalizado, el proyecto de desarrollo del Corredor Abiyán-Lagos conectará a Abiyán, Accra, Lomé, Cotonou y Lagos mediante 1.028 kilómetros de autovía de seis carriles (Figura 52).

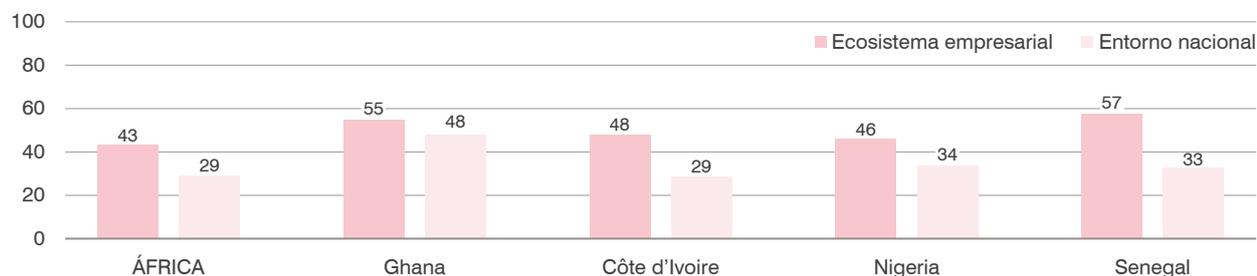
Como puerta de entrada mundial a los países con y sin litoral de África Occidental, el Corredor Abiyán-Lagos supone un primer paso importante hacia la integración y el desarrollo regionales. Además de la infraestructura física, la subregión de la CEDEAO está trabajando para conseguir reglamentos y procedimientos

aduaneros más eficientes, a fin de fomentar la expansión de los servicios logísticos. El desarrollo de zonas rurales a lo largo del corredor contribuirá, en última instancia, al desarrollo económico y a la reducción de la pobreza de la región.

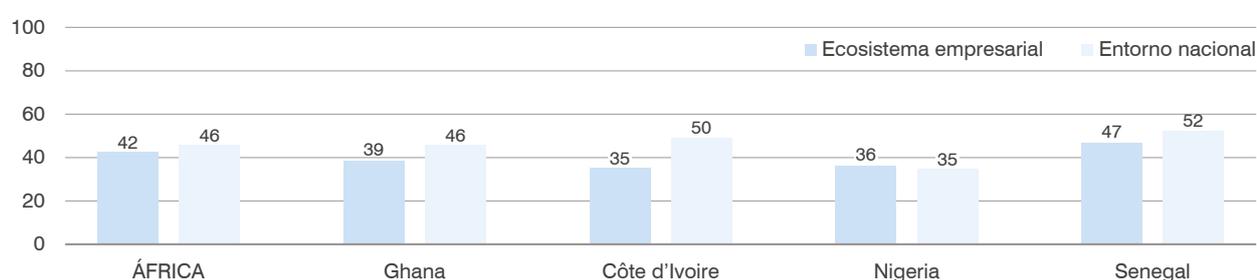
Los primeros resultados de este gran impulso en pro de la integración se muestran en la Figura 53, basada en el Índice de Integración Regional de África.²⁶² En una escala del 0 al 1 (donde un valor bajo indica un nivel bajo de integración), la puntuación obtenida por la región de la CEDEAO es de 0,546, lo que refleja principalmente los buenos resultados del país a la hora de permitir la libre circulación de personas entre los países.

FIGURA 55 Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Ghana y CEDEAO

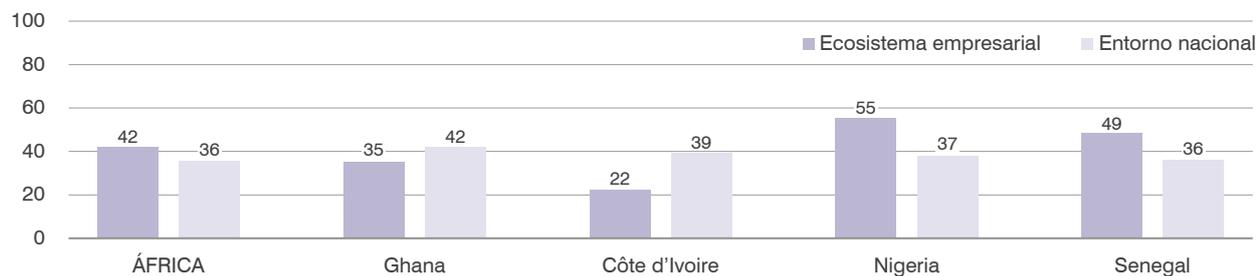
Capacidad de conexión



Capacidad de competición



Capacidad de cambio



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Medias simples por región.

Fuente: ITC.

De los cuatro países de la CEDEAO analizados, Côte d'Ivoire obtuvo la mayor puntuación (0,675). La integración de Ghana en la CEDEAO se debe a los esfuerzos que ha invertido el país en proyectos de infraestructuras, así como a su conexión con las cadenas de valor regionales y globales. Dentro de su región, Ghana va a la zaga en lo que se refiere a la integración financiera y macroeconómica, especialmente en comparación con sus asociados de la CEDEAO Côte d'Ivoire y Senegal.

Sin embargo, en términos de competitividad de las pymes, Ghana ocupa el primer puesto en África y en la CEDEAO. La Figura 54 y la Figura 55 muestran una evaluación comparativa de la competitividad del país a nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional frente a sus asociados de la CEDEAO.

A nivel de empresa, los buenos resultados de Ghana se hacen notables sobre todo en lo que se refiere a su capacidad de conexión y de cambio. En general, las empresas ghanesas

hacen un mayor uso del correo electrónico, los sitios web, la auditoría financiera y las licencias de tecnología extranjera que sus homólogos en Côte d'Ivoire, Nigeria y Senegal (Figura 54 y Perfiles de país).

En los cuatro países existen brechas de competitividad considerables entre las pymes y las grandes empresas. En Côte d'Ivoire, el 80% de estas últimas lleva a cabo auditorías de sus estados financieros, mientras que, en el caso de las pequeñas empresas, la cifra desciende a un 15%. En Nigeria, el 87% de las grandes empresas cuenta con licencias de tecnología extranjera, en comparación con el 18% de las pequeñas; en Senegal, el 80% de las grandes empresas disponen de un sitio web, pero solo un 13% de las pequeñas empresas lo tienen (Figura 54 y Perfiles de país).

La brecha de competitividad se reduce en el ecosistema empresarial y a nivel nacional. En comparación con los otros tres países, el ecosistema empresarial de Ghana ha obtenido

FIGURA 56 Encuesta sobre la competitividad de las pymes, panorama general – Ghana

Cuadro de competitividad de las pymes		Niveles de competitividad		
		Empresa	Ecosistema empresarial	Entorno nacional
Pilares de competitividad	Competir	61	40	44
	Conectar	69	53	51
	Cambiar	70	57	51

Nota: Las puntuaciones van de 0 a 100; cuánto más alta sea la puntuación, mayor será el nivel de competitividad. El color azul indica valores entre 67 y 100. Las puntuaciones se basan en la Encuesta sobre la competitividad de las pymes que el ITC realizó en Ghana en colaboración con la Asociación de Industrias de Ghana. Los resultados se basan en entrevistas realizadas a 200 empresas en 2016. El 74% de estas declaró dedicarse a la industria de la manufactura y el 26% a la agricultura. La encuesta se realizó principalmente en la región de Accra, Tema, Brong Ahafo y Kumasi.

Fuente: ITC.

puntuaciones altas por su facilidad para hacer frente a los reglamentos, así como por el grado de desarrollo de sus agrupaciones. Sin embargo, la fiabilidad de la energía y el acceso a financiación presentan un desafío para el ecosistema empresarial del país. A nivel de entorno nacional, Ghana está por delante de sus asociados de la CEDEAO en cuestiones relacionadas con el acceso a las TIC y el uso de las mismas (Figura 55 y Perfiles de país).

Un espíritu empresarial sólido en un entorno arduo

Los resultados de la Encuesta sobre la competitividad de las pymes del ITC realizada en Ghana, resumidos en la Figura 56, permiten profundizar más en los desafíos a los que se enfrentan las empresas dentro de su ecosistema empresarial y su entorno nacional. Se puede obtener información más detallada sobre estos desafíos en el informe *Alliances for Action*.²⁶³

Los resultados indican que Ghana cuenta con empresas competitivas que son capaces de superar los desafíos relativos al ecosistema empresarial y aquellos que se encuentran a nivel nacional (Figura 56). La puntuación media que recibe Ghana por la competitividad de sus empresas es de 67. El ecosistema empresarial y el entorno nacional han obtenido una puntuación media de 50 y 48 de 100, respectivamente.

Las empresas de Ghana, sin importar su tamaño, han obtenido puntuaciones altas gracias a su habilidad para conseguir financiación y el uso que hacen de certificados reconocidos a nivel nacional. Prácticamente todas las empresas que pidieron un préstamo lo recibieron. Este resultado encaja con la puntuación que el Banco Mundial otorgó a Ghana en la categoría “recibir créditos”, que mide los derechos legales, la disponibilidad de información sobre créditos, así como otros factores

nacionales. El resultado también podría reflejar una tendencia reciente entre las pymes ghanesas a solicitar los préstamos a instituciones de microfinanzas debido a que los procesos de solicitud y autorización son más sencillos que en los bancos tradicionales.

En cambio, la puntuación que ha obtenido el país con respecto al acceso a financiación a nivel del entorno nacional es más bien modesta, lo que evidencia los elevados tipos de interés que existían en el momento de la encuesta. Los resultados a nivel de empresa sugieren que muchas empresas no solicitaban préstamos porque creían que no podrían hacer frente a los tipos de interés, de tal manera que solo las empresas que podían permitirse pagar estos tipos tan elevados solicitaban los créditos.

Otro punto fuerte de las empresas de Ghana es su adopción de normas y certificados nacionales oficiales. La gran mayoría de las empresas encuestadas (un 90%) declaró que seguía alguna norma o algún certificado nacional oficial. Este porcentaje se reduce casi a la mitad cuando se trata de normas o certificados reconocidos a nivel internacional. Como era de esperar, son sobre todo las empresas exportadoras las que poseen estos certificados. Asimismo, estas tienen tendencia a contar con certificados privados. Esto podría reflejar el hecho de que, en muchas cadenas de valor internacionales, las grandes empresas exigen que se cumpla con normas privadas.

Las grandes empresas ghanesas también obtienen buenas puntuaciones en la esfera de las TIC, la publicidad y la promoción. Sin embargo, las pequeñas empresas se quedan atrás en lo que respecta a estas áreas. Por ejemplo, en cuanto a su competencia en materia de TIC, este tipo de empresas solo obtienen el 62% de las puntuaciones conseguidas por las grandes empresas. De la misma manera, tan solo el 30% de las empresas pequeñas llevó a cabo algún tipo de actividad publicitaria durante el pasado año fiscal, mientras que la cifra llega al 76% en el caso de las empresas medianas; esto posiblemente haya impedido un aumento en su cartera de clientes.

También es más probable que las empresas medianas puedan asistir a ferias comerciales nacionales y extranjeras, así como hacer uso de la publicidad por Internet. Asimismo, es posible que las empresas exportadoras tengan una mayor tendencia a utilizar Internet para promocionar sus productos que las no exportadoras, lo que respalda la idea de que los sitios web corporativos desempeñan una función importante a la hora de ayudar a las empresas a exportar.

La capacidad de conexión y de cambio del ecosistema empresarial de Ghana es considerablemente más fuerte que su capacidad de competición. El acceso a una mano de obra cualificada constituye una ventaja, mientras que el acceso a energía y su fiabilidad suponen un desafío. Las empresas medianas obtuvieron puntuaciones más bajas que las pequeñas empresas, lo que sugiere que la falta de acceso fiable a energía es un factor que impide que dichas compañías se conviertan en grandes empresas.



ESTUDIO DE CASO

La Chocothon Initiative ayuda a los agricultores de cacao en Ghana

La producción de cacao se enfrenta a importantes desafíos en términos de sostenibilidad medioambiental y social, que en última instancia podrían afectar al suministro mundial. En Ghana, un país considerado como el segundo mayor productor mundial de cacao, el sector del cacao solía representar el 25% del PIB; hoy esa cifra ha disminuido al 7%. Al menos 700.000 agricultores de este país de África Occidental obtiene la mayor parte de sus ingresos (70%-100%) de la producción de cacao.

Para poder garantizar una sostenibilidad a largo plazo, es esencial tener presentes los intereses de los agricultores. Las empresas multinacionales del sector alimenticio comparten la responsabilidad de contar con redes de agricultores que les suministran cacao sostenible. La producción sostenible y el desarrollo comunitario deberían ser dos aspectos clave de las estrategias corporativas y de las operaciones diarias. Asimismo, los productores necesitan conocimientos y tecnologías para salvar la brecha de la desigualdad económica entre los participantes a lo largo de la cadena de valor.

Una empresa o una parte interesada no pueden enfrentarse por sí solas a este tipo de desafíos. Una hoja de ruta basada en los tres pasos principales que figuran a continuación puede ayudar a garantizar la sostenibilidad del sector del cacao en Ghana:

- Compartir conocimientos
- Conectar a las partes interesadas
- Empoderar a los productores de cacao.

Se necesita una asociación entre organizaciones privadas, internacionales y nacionales, con el fin de otorgar un enfoque colaborativo e innovador a las prácticas de desarrollo sostenible. Una asociación así debería centrarse en el bienestar de todas las partes involucradas en la cadena de suministro del cacao, especialmente de aquellas en la parte inferior de la cadena: los agricultores.

La innovadora y colaborativa iniciativa Chocothon constituye un ejemplo interesante que ha aplicado esa hoja de ruta. Esta iniciativa se basa en una asociación entre el proyecto Comercio para el Desarrollo Sostenible (T4SD) del Centro de Comercio Internacional (ITC), Google Food Lab (GFL), la Business School Lausanne (BSL), el Future Food Institute y la plataforma Crowdfunding. Los asociados para el intercambio de conocimientos son el Googler Giva Global Leadership Program, Google Accra, Nestlé, Barry Callebaut y sus socios mediáticos son Food Inspiration y Food Tech Connect.

La primera misión de Chocothon tuvo lugar en enero de 2017 en Accra y Kumasi. El primer evento del equipo de Chocothon combinó la difusión de conocimientos entre la comunidad del cacao (sector público y privado, agricultores de cacao) a través de una conferencia de tres días con una apuesta singular para conectar a las partes interesadas: un "hackathon" de dos días. Durante el "hackathon", programadores informáticos y otras personas involucradas en el desarrollo de software, incluidos diseñadores gráficos, diseñadores de interfaces y gestores de proyectos, colaboraron de forma intensiva para desarrollar proyectos de innovación de software.



Cocoa Sika, un equipo de desarrolladores web, empresarios sociales y agriculturalistas, fue el ganador de la Chocothon. Bajo el lema “Sika pa!” (que significa buen dinero), la propuesta del equipo era un diseño que facilitaba el acceso a créditos para los agricultores de cacao de Ghana. El prototipo (un teléfono móvil y una aplicación web) persigue dar acceso a los agricultores a préstamos de interés bajo e incluye un sistema que concede puntos de fidelidad a los agricultores. Como premio, el equipo recibió un año de acceso a las oficinas de coworking Impact Hub Accra. Asimismo, se reconocieron las propuestas innovadoras de otros dos equipos. Por su aplicación móvil y web que otorga a los agricultores acceso gratuito a herramientas empresariales y financieras, así como a un almacén de datos, Vocoa ganó seis meses de espacio de coworking en ISpace. Por su parte, la propuesta de tienda de ventanilla única y herramienta de diagnóstico gráfico que ayuda a los agricultores a resolver problemas, Chocobites recibió \$450.

“Otros hackathons te dejan solos a la hora de desarrollar tus ideas, pero Chocothon cuenta con sesiones de apoyo periódicas. Las sesiones sobre los modelos de negocio fueron de gran ayuda; nos ayudaron a adquirir más conocimientos sobre ese tipo de cuestiones empresariales y a ofrecer mejores soluciones”, declaró Kofi Akyeampong, del equipo de Vocoa.

Como parte del tercer paso, que consiste en empoderar a los productores, se celebró un evento adicional en Kumasi (Ghana). Representantes de los productores de cacao y formadores de productores participaron en un programa de capacitación de tres días que se centraba en el uso de herramientas de análisis de mercado y sostenibilidad. El objetivo consistía en ofrecer a los productores una mejor asistencia técnica en materia de producción sostenible.

Se prevé una segunda misión a Ghana en noviembre de 2017. Su finalidad es realizar un seguimiento de las actividades organizadas durante la primera misión, y el programa sigue la misma estructura: compartir conocimientos, conectar a las partes interesadas y empoderar a los productores. El componente de conexión entre las partes interesadas incluye probar sobre el terreno los prototipos desarrollados por los equipos ganadores de la Chocothon con los agricultores líderes y las asociaciones de productores locales.

Las intervenciones puntuales tienen un impacto limitado. Cuando los esfuerzos colaborativos siguen hojas de ruta que permiten que expertos, compradores, productores, jóvenes y personas vulnerables puedan intercambiar conocimientos, empoderarse y conectarse los unos con los otros, se pueden lograr avances significativos en pro de una producción sostenible. La iniciativa Chocothon destaca la importancia de este enfoque, que se puede aplicar a cualquier sector y a cualquier país en desarrollo.²⁶⁴

Fuente: ITC.

El rendimiento destacado de Hungría en las exportaciones automovilísticas

Hungría es un país de ingresos altos con un PIB de aproximadamente \$124.000 millones y una relación entre comercio y PIB del 190%, incluyendo bienes y servicios. Alemania recibe, de lejos, la mayor parte de las exportaciones de Hungría, seguida de Rumanía y Eslovaquia. Estados Unidos es el único país no europeo incluido en la lista de los 10 principales destinos de exportación de Hungría, donde también se encuentran Francia, Italia, Austria, la República Checa, Polonia y el Reino Unido. Si ampliamos la lista a los 20 primeros, esta gana en diversidad geográfica, incluyendo a China, Rusia y Ucrania.

Potencial de exportación en Hungría

Como reflejan los resultados del Indicador del potencial de exportación (IPE) en la Figura 57, existe un gran potencial para las exportaciones de Hungría a países con los que apenas existe actividad comercial, particularmente en las regiones de los Balcanes y Asia Central.

Hungría está bien integrada en sus mercados principales a través de la Red Transeuropea de Transportes (RTE-T, Figura 58).

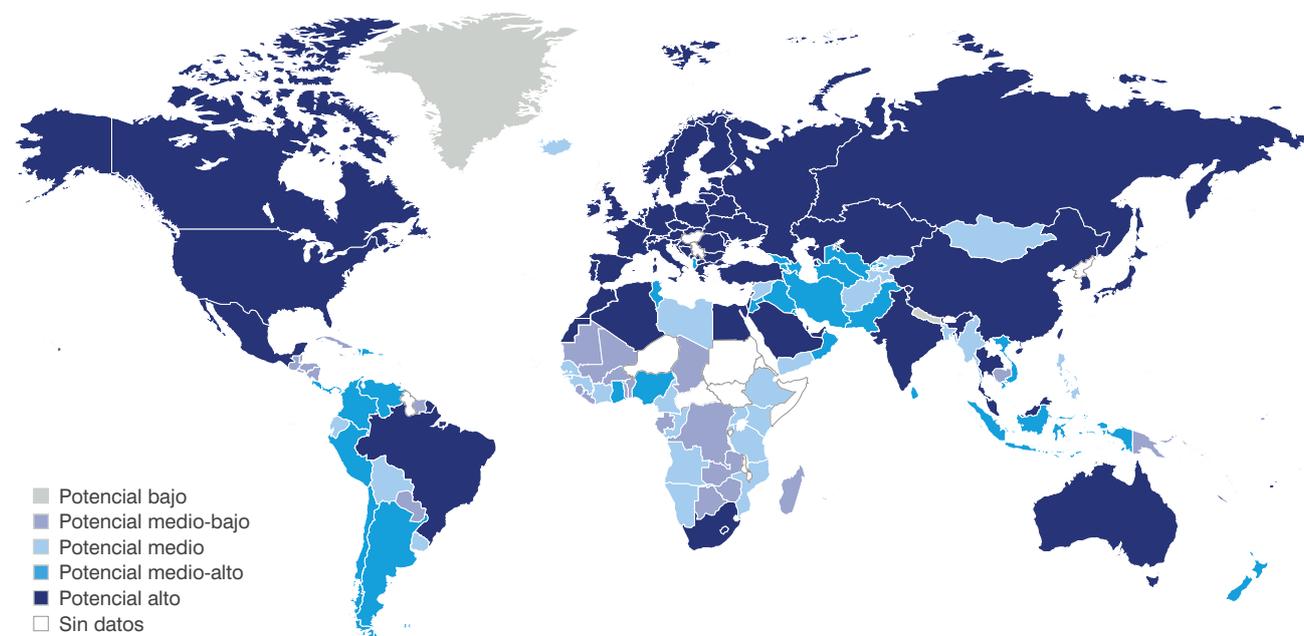
El Corredor Rin-Danubio conecta a Budapest con otras ciudades europeas importantes en Alemania, la República Checa y Rumanía. El Corredor Mediterráneo conecta de forma directa la capital de Hungría con Croacia, Eslovenia, Italia, Francia y España, mientras que el Corredor Oriente/Este-Med conecta al país con Serbia, la Antigua República Yugoslava de Macedonia y Grecia.

Exportaciones de maquinaria y vehículos: Un potencial sin explotar

La Figura 59 refleja los resultados del IPE a nivel industrial, mostrando las exportaciones reales y el potencial de exportación no explotado por región de destino. A nivel industrial y de producto, existen pocas variaciones entre los mercados. La maquinaria y los vehículos suponen el mayor porcentaje de las exportaciones húngaras en todas las regiones. La maquinaria más exportada son los equipos de recepción para televisores y comunicación (Código SA: 8528), los conductores eléctricos (Código SA: 854442 and 854449) y los juegos de cables de arranque para los vehículos (Código SA: 854430).

Entre las exportaciones de vehículos destacan los automóviles (Código SA: 8703), los motores (Códigos SA: 8407 y 8408),

FIGURA 57 Mercados con potencial de exportación – Hungría



Nota: El potencial de exportación se ha normalizado a una escala entre 0 y 1 y posteriormente se ha dividido en potencial bajo (por debajo de 0,25), potencial medio-bajo (entre 0,25 y 0,5), potencial medio-alto (entre 0,5 y 0,75) y potencial alto (por encima de 0,75).. El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de la ONU en cuanto a fronteras nacionales.

Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

así como los instrumentos y aparatos de regulación y control (Código SA: 9032). Si bien la maquinaria y los vehículos ya conforman la mayor parte de las exportaciones de Hungría, sigue existiendo un nivel considerable de potencial de exportación sin explotar en ambas industrias.

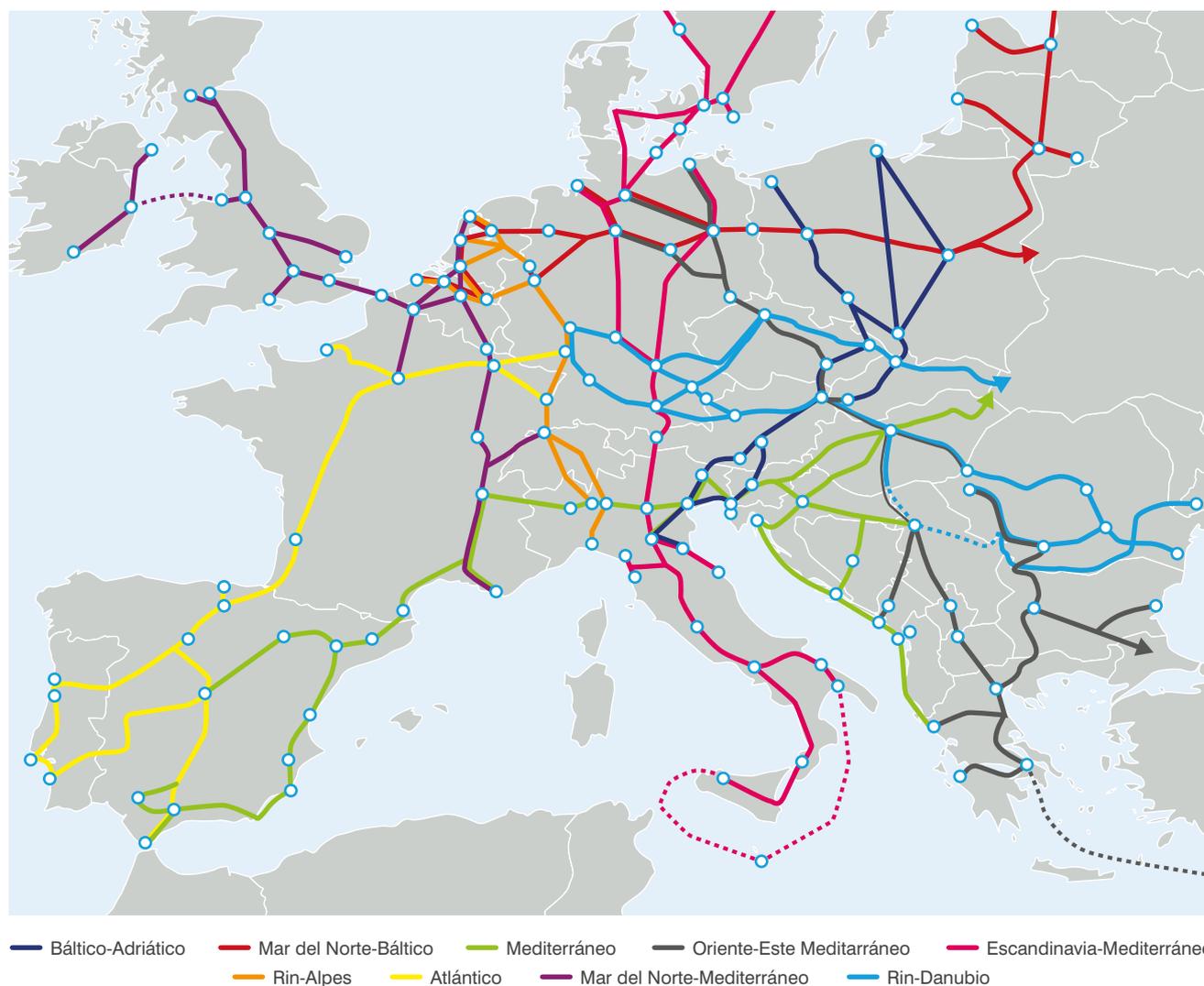
**Una cadena de valor con potencial:
La industria automovilística**

El éxito de las exportaciones de vehículos de Hungría refleja en gran medida la presencia de empresas internacionales como Audi, Opel, Suzuki y Mercedes. Audi comenzó a sus operaciones en Hungría en 1993; en la actualidad, da trabajo a más de 11.000 empleados y produce 160.000 coches al año, principalmente los modelos TT Coupé/Roadster y A3 Sedan/

Cabrio. Suzuki y Opel están en Hungría desde 1991. Los 3.100 empleados de Suzuki fabrican 185.000 coches anuales, mientras que los 1.600 de Opel fabrican más de 500.000 motores. La presencia de Mercedes comenzó más tarde, en 2012. Sus 4.000 empleados fabrican 180.000 coches al año, principalmente los modelos Clase B y CLA.²⁶⁵

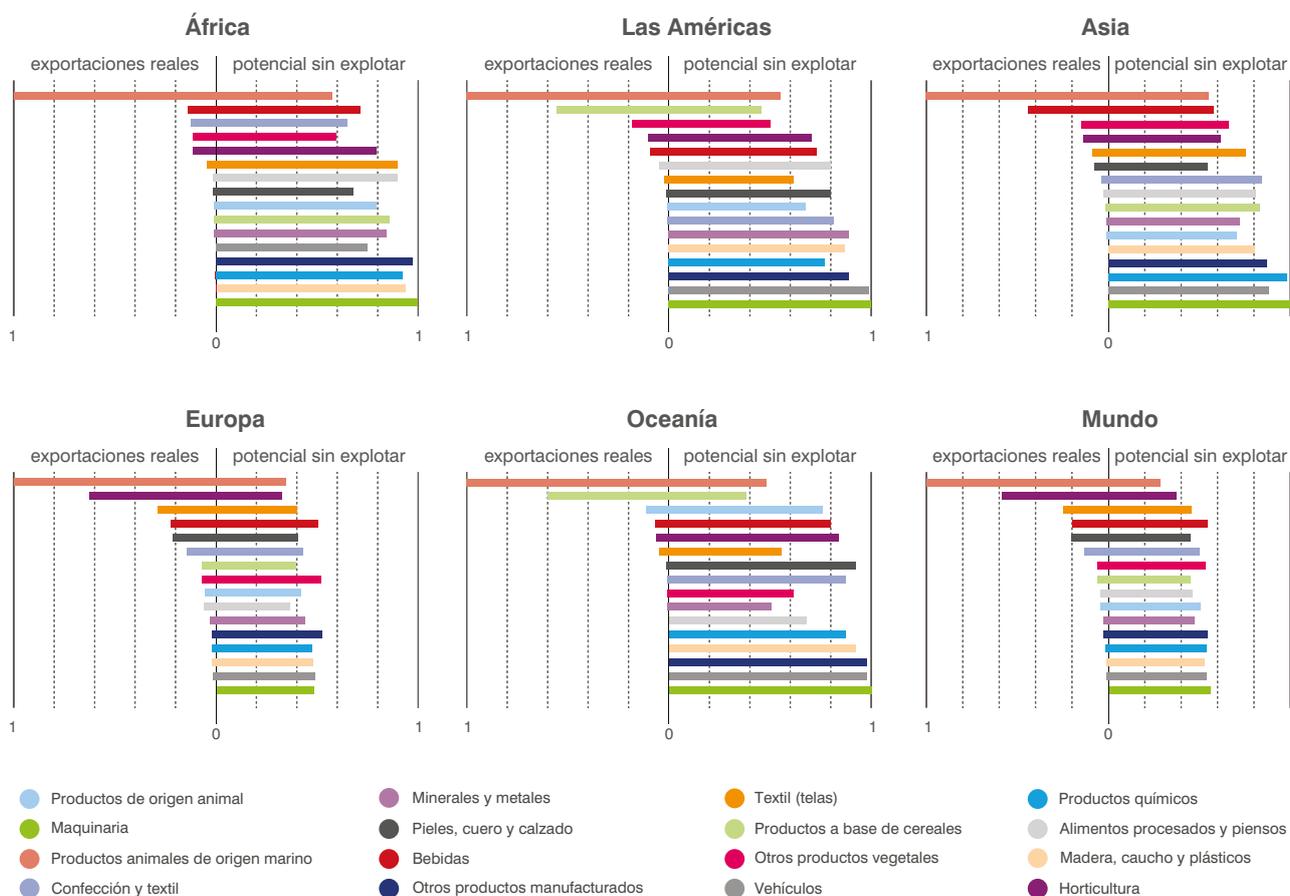
Estos cuatro fabricantes de equipamiento original están acompañados de más de 700 proveedores, algunos de los cuales se muestran en la Figura 60. Algunos proveedores de primer nivel, como Bosch, cuentan con presencia en Hungría desde hace más de 100 años y actualmente dan trabajo a más de 8.000 personas que producen unidades de control para transmisiones automáticas, ABS, airbags, sistemas de servodirección electrodinámica, ESP y paneles de instrumentos completos.

FIGURA 58 Red Transeuropea de Transportes



Fuente: Comisión Europea (2017).

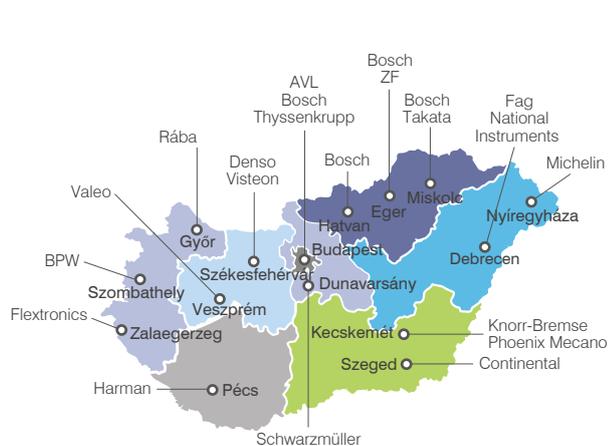
FIGURA 59 Potencial de exportación por industria y región – Hungría



Nota: Las exportaciones reales se han normalizado a una escala entre 0 y 1, donde una cifra baja indica un volumen de exportación bajo, y una cifra alta, un volumen de exportación alto. El indicador del potencial sin explotar también se encuentra entre 0 y 1, y muestra la distancia entre las exportaciones reales y el potencial de exportación. Una cifra alta indica una distancia grande, lo que significa que el país exporta mucho menos de lo que podría al mercado en cuestión.

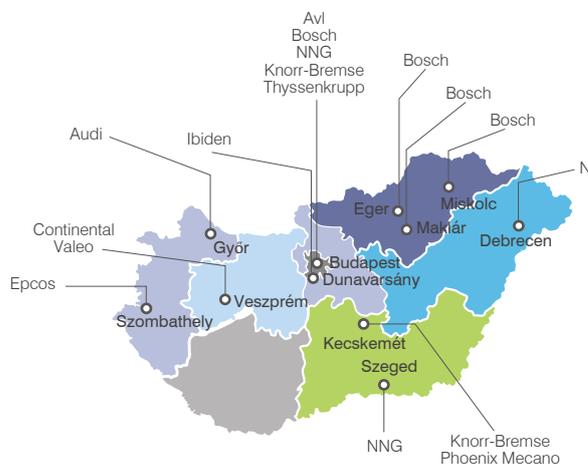
Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

FIGURA 60 Proveedores de la industria automovilística – Hungría



Fuente: Agencia húngara para la promoción de las inversiones (2016).

FIGURA 61 Centros de I+D del sector automovilístico – Hungría

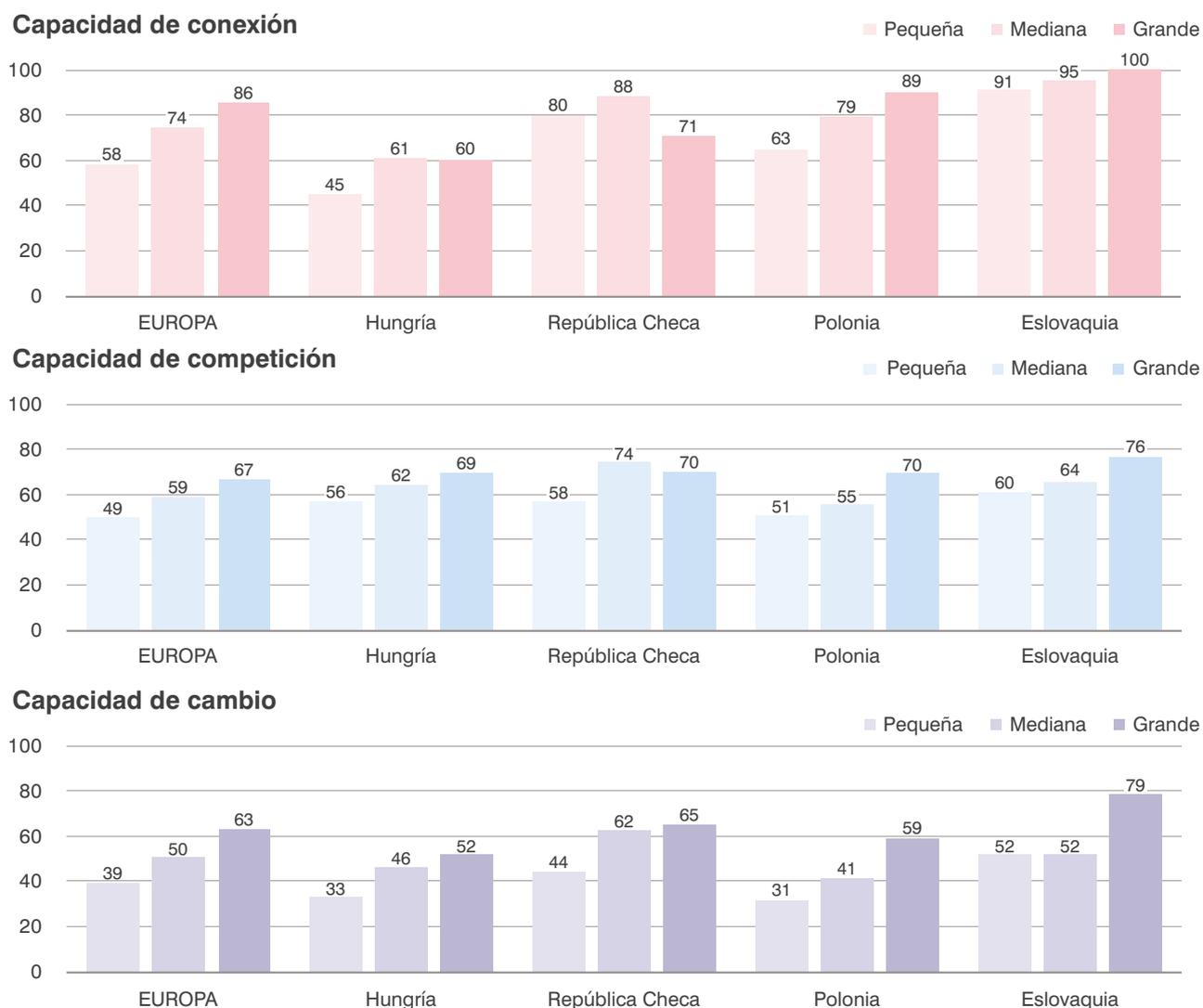


Fuente: Agencia húngara para la promoción de las inversiones (2016).

Hungría opera en diferentes etapas de la cadena de valor automovilística, desde la fabricación de componentes hasta la I+D.

Además, la participación del país en la cadena de valor automovilística también incluye una serie de actividades de investigación y desarrollo (Figura 61). El Centro de Competencia para el desarrollo de sistemas de dirección electromecánica de Thyssenkrupp, por ejemplo, da trabajo a 400 ingenieros y coopera estrechamente con diversas universidades.

FIGURA 62 COMPETITIVIDAD de las pymes a nivel empresarial – Hungría y competidores regionales



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Medias simples por región.

Fuente: ITC.

Evaluación comparativa de Hungría frente a sus competidores

Hungría no es el único país de Europa Central activo en la industria automovilística. La República Checa es la sede de tres empresas de coches importantes: Škoda, Toyota y Hyundai. Polonia ha sido elegida por Fiat, General Motors y Volkswagen, entre otros. Eslovaquia, por su parte, ha atraído a Volkswagen, PSA Groupe y Kia. La Figura 62 y la Figura 63 realizan una evaluación comparativa de la competitividad de Hungría a nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional frente a sus competidores regionales.

A nivel de empresa, Hungría está a la cabeza en experiencia de gestión y puesta en práctica de certificados internacionales de calidad. No obstante, en comparación con la República

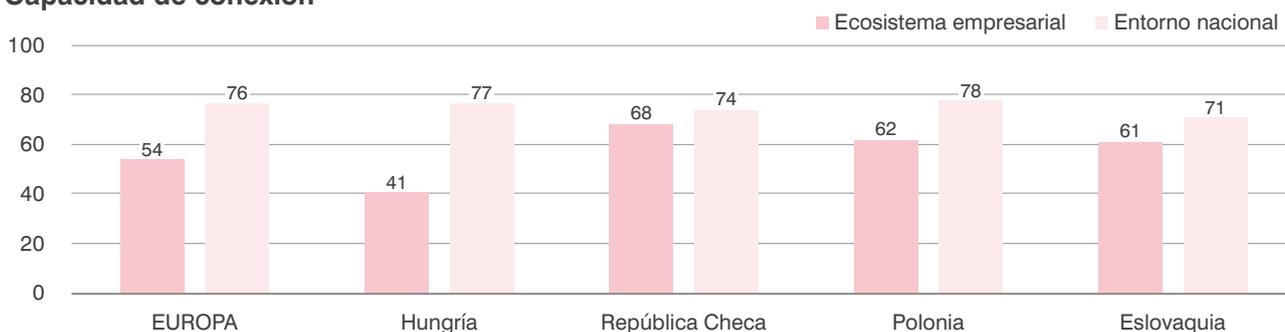
Checa, Polonia y Eslovaquia, las empresas húngaras hacen un menor uso de cuentas bancarias y herramientas de TIC, como correos electrónicos y sitios web (Figura 62 y Perfiles de país).

Esto resulta un tanto sorprendente, ya que el ecosistema empresarial y el entorno nacional han recibido las mayores puntuaciones en cuanto a acceso a financiación y las TIC. El ecosistema empresarial de Hungría también ha obtenido puntuaciones altas por su acceso a una mano de obra formada y cualificada (Figura 63 y Perfiles de país).

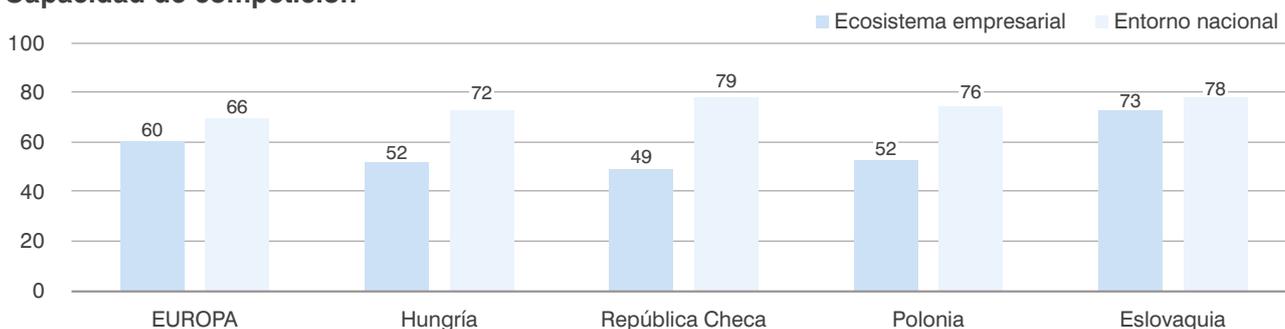
Con el fin de cumplir con los requisitos de los fabricantes de coches, así como de sus proveedores, de contar con profesionales de la automoción altamente cualificados, Hungría ha introducido la formación profesional dual, inspirada en el modelo alemán. Dentro de este marco de formación, los estudiantes reciben una educación teórica personalizada,

FIGURA 63 Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Hungría y competidores regionales

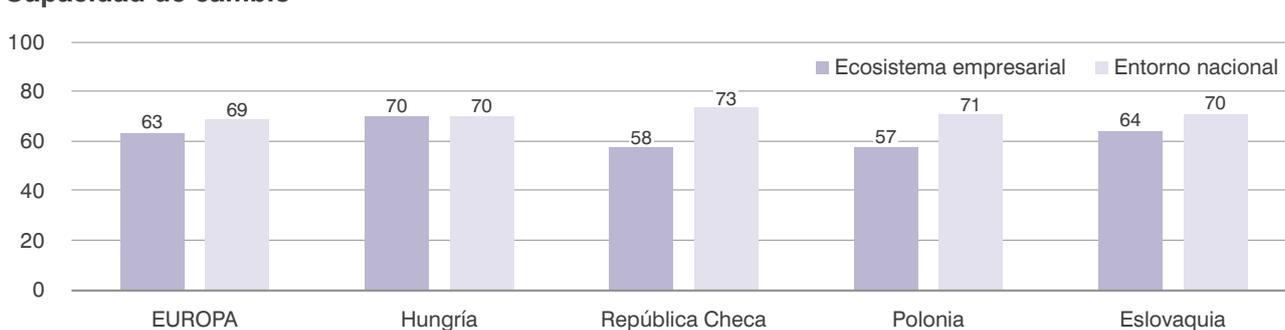
Capacidad de conexión



Capacidad de competición



Capacidad de cambio



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, incluidos datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Medias simples por región.

Fuente: ITC

combinada con cursos de formación práctica por parte de asociados de la industria. El Kecskemét College y la Széchenyi István University, por ejemplo, ofrecen este modelo de enseñanza en colaboración con Mercedes-Benz, Knorr-Bremse, Audi, BPW, LuK, Magna Steyr y General Motors. Gracias, en parte, a este enfoque educativo dual, Hungría alcanza un alto nivel de productividad laboral ajustada a los salarios (Figura 64).

En resumen, Hungría se ha posicionado como un centro europeo destacado en la industria de la automoción. Las inversiones del país en infraestructura física, sus centros de I+D, así como su sistema educativo personalizado lo convierten en un destino ideal para las inversiones extranjeras directas.

Superar los obstáculos para conectarse

En vista de los intentos de diversificación hacia nuevos productos y mercados que está haciendo el país, una encuesta actual sobre la competitividad de las pymes que se está llevando a cabo con 69 empresas ofrece información adicional sobre los puntos fuertes y los puntos débiles relativos de la competitividad de Hungría.

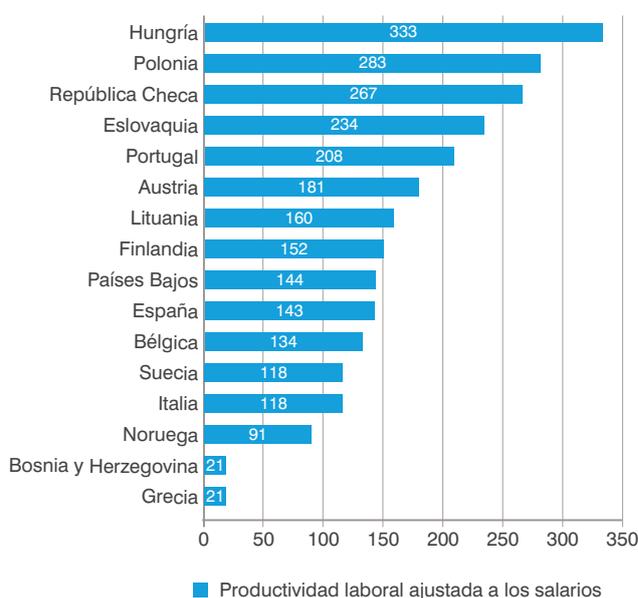
Los resultados preliminares de la encuesta ofrecen una visión equilibrada de la competitividad en los tres pilares y niveles de competitividad (Figura 65). Por tanto, Hungría está bien posicionada para competir en los segmentos de alta calidad de una gran variedad de industrias, tal y como era de esperar debido a su nivel de desarrollo económico.

Los buenos resultados que han obtenido las empresas en lo que se refiere a su capacidad de competición se debe, en parte, a su habilidad para entregar productos y servicios a tiempo. De media, las empresas encuestadas declaran que el 93% de sus productos y servicios se entregan a tiempo. Las empresas húngaras también han obtenido buenos resultados en materia de capacidad de conexión y de cambio. El 90% de las empresas dispone de un sitio web corporativo y el 98% cuenta con una cuenta bancaria corporativa.

En su ecosistema empresarial, las empresas se benefician enormemente del acceso a instituciones financieras y de la disponibilidad, la calidad y el bajo coste de la información sobre los certificados y las normas de calidad internacional, así como de su aplicación. No obstante, la capacidad de conexión del ecosistema empresarial se ve disminuida por el hecho de que muchas empresas consideran el coste de las asociaciones del sector demasiado alto y el nivel de intercambio de información de las agrupaciones demasiado bajo.

Parcialmente relacionado con esto último, muchas de las empresas encuestadas declararon que desearían que el gobierno tuviera más en cuenta las opiniones de las asociaciones del sector. Asimismo, según estas empresas, el entorno nacional se podría mejorar si aumentase la eficiencia de las aduanas. En cambio, las empresas húngaras otorgan una puntuación alta a las normativas nacionales relativas a la competencia, la publicidad y la comercialización, así como al empleo y al trabajo. La gran mayoría de las empresas también puntuó bien el acceso a las TIC a nivel nacional.

FIGURA 64 Productividad laboral ajustada a los salarios en la industria automovilística – Hungría



Fuente: Basado en la Agencia húngara para la promoción de las inversiones (2016).

FIGURA 65 Encuesta sobre la competitividad de las pymes, panorama general – Hungría

Cuadro de competitividad de las pymes		Niveles de competitividad		
		Empresa	Ecosistema empresarial	Entorno nacional
Pilares de competitividad	Competir	77	80	72
	Conectar	75	63	71
	Cambiar	70	66	76

Nota: Las puntuaciones van de 0 a 100; cuánto más alta sea la puntuación, mayor será el nivel de competitividad. El color azul indica valores entre 67 y 100. Encuesta sobre la competitividad de las pymes del ITC llevada a cabo en Hungría en colaboración con la Casa Comercial Nacional de Hungría y el Ministerio de Asuntos Exteriores y Comercio de Hungría. La encuesta se encuentra en curso. Los resultados se basan en las entrevistas realizadas a 69 empresas. De los encuestados, el 8% declaró que se dedican al sector primario, el 31% a la manufactura, el 25% a los servicios, el 6% a la biotecnología y sanidad, el 21% a la electrónica y el 10% a la agricultura y tecnología agrícola. La encuesta se llevó a cabo a nivel nacional.

Fuente: ITC.

La electrónica en Indonesia: Un entorno prometedor y competitivo

Indonesia es un país de ingresos medianos bajos con un PIB de aproximadamente \$876.000 millones y una relación entre comercio y PIB del 40%, incluyendo bienes y servicios. China recibe el mayor porcentaje de las exportaciones de Indonesia, seguida de Estados Unidos y Japón. En la lista de los diez destinos de exportación principales, se encuentran distintos países asociados de la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN), incluidos Singapur, Malasia, Tailandia y Filipinas, así como India y Corea.

Potencial de exportación en Indonesia

Los resultados del Indicador del potencial de exportación (IPE) reflejados en la Figura 66 indican que Indonesia tiene un potencial de exportación considerable en Europa; especialmente en Alemania, Países Bajos, Italia y el Reino Unido.

La Figura 67 refleja los resultados del IPE a nivel industrial, mostrando las exportaciones reales y el potencial de exportación no explotado por región de destino.²⁶⁶ La gama de exportaciones de Indonesia es bastante diversa y su composición varía en función del mercado de destino. Los productos vegetales, especialmente aquellos a base de aceite de palma (Código SA: 1511), son las principales exportaciones de Indonesia a África. Además de la madera, el papel y el caucho, el aceite de palma y otros productos vegetales representan un porcentaje considera-

ble de las exportaciones del país a Europa y Asia. La Figura 67 indica un nivel relativamente alto de potencial sin explotar, incluso para aquellos productos que ya constituyen una parte sustancial de las exportaciones actuales de Indonesia.

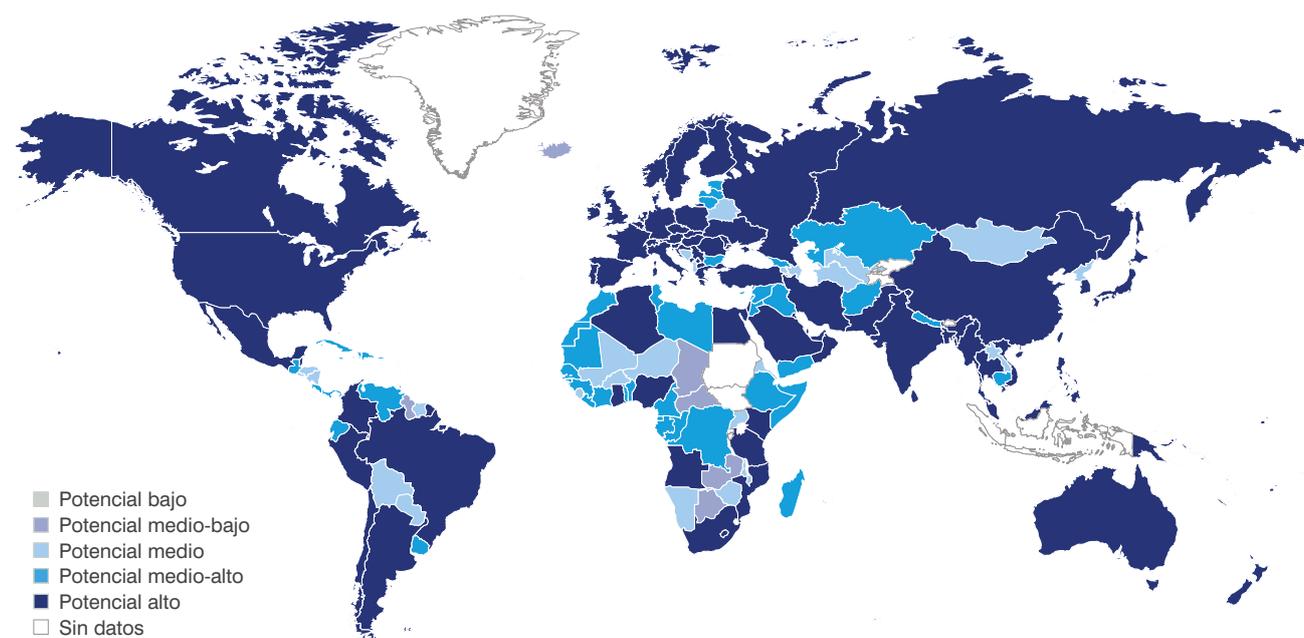
El potencial sin explotar para las exportaciones de maquinaria es especialmente interesante, ya que permitiría al país diversificarse y alejarse de las industrias de menor valor añadido. A nivel de producto, los resultados del IPE muestran un importante potencial sin explotar para los productos electrónicos, en especial los dispositivos de impresión y los aparatos de recepción para televisores.

Una cadena de valor con potencial: La electrónica

La cadena de valor de la producción de productos electrónicos es compleja y altamente competitiva, especialmente en Asia, la región de origen de Indonesia. Con todo, Indonesia ya participa en varias etapas de esta cadena de valor. Como se muestra en la cadena de valor simplificada en la Figura 68, Indonesia es responsable de cerca del 2% de las exportaciones mundiales de componentes pasivos (Código SA: 8532 y 8533) y del 1% de las exportaciones mundiales de alambre eléctrico y cable (Código SA: 8544).

Más arriba en la cadena de valor, Indonesia se encarga del submontaje y la exportación de alrededor del 1% de los dispositivos de conversión de potencia (Código SA: 8501, 8502, 8506 Y 8507). Asimismo, el país participa en la fase final

FIGURA 66 Mercados con potencial de exportación – Indonesia



Nota: El potencial de exportación se ha normalizado a una escala entre 0 y 1 y posteriormente se ha dividido en potencial bajo (por debajo de 0,25), potencial medio-bajo (entre 0,25 y 0,5), potencial medio-alto (entre 0,5 y 0,75) y potencial alto (por encima de 0,75). El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de la ONU en cuanto a fronteras nacionales.

Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

de la cadena de valor: el montaje final del producto. El país es responsable de un porcentaje considerable (4%) de las exportaciones mundiales de productos de audio y vídeo (Código SA: 8519 y 8520), así como de alrededor del 1% de las exportaciones de equipos de radio y radar (Código SA: 8526 y 8527).

Evaluación comparativa de Indonesia frente a sus competidores

Competir en la cadena de valor de la electrónica es extremadamente duro y una serie de países asiáticos van un paso por delante de Indonesia. Malasia y Filipinas, en particular, son dos competidores regionales importantes en la cadena de valor de la electrónica. La competitividad de las empresas de Indonesia se debe contemplar dentro del contexto de la integración (ASEAN) y la competición con sus países vecinos.

La conectividad desempeña un papel importante en la integración regional de los países de la ASEAN. A fin de reforzar la conectividad física, institucional y entre personas, los países de la ASEAN han identificado una serie de objetivos estratégicos

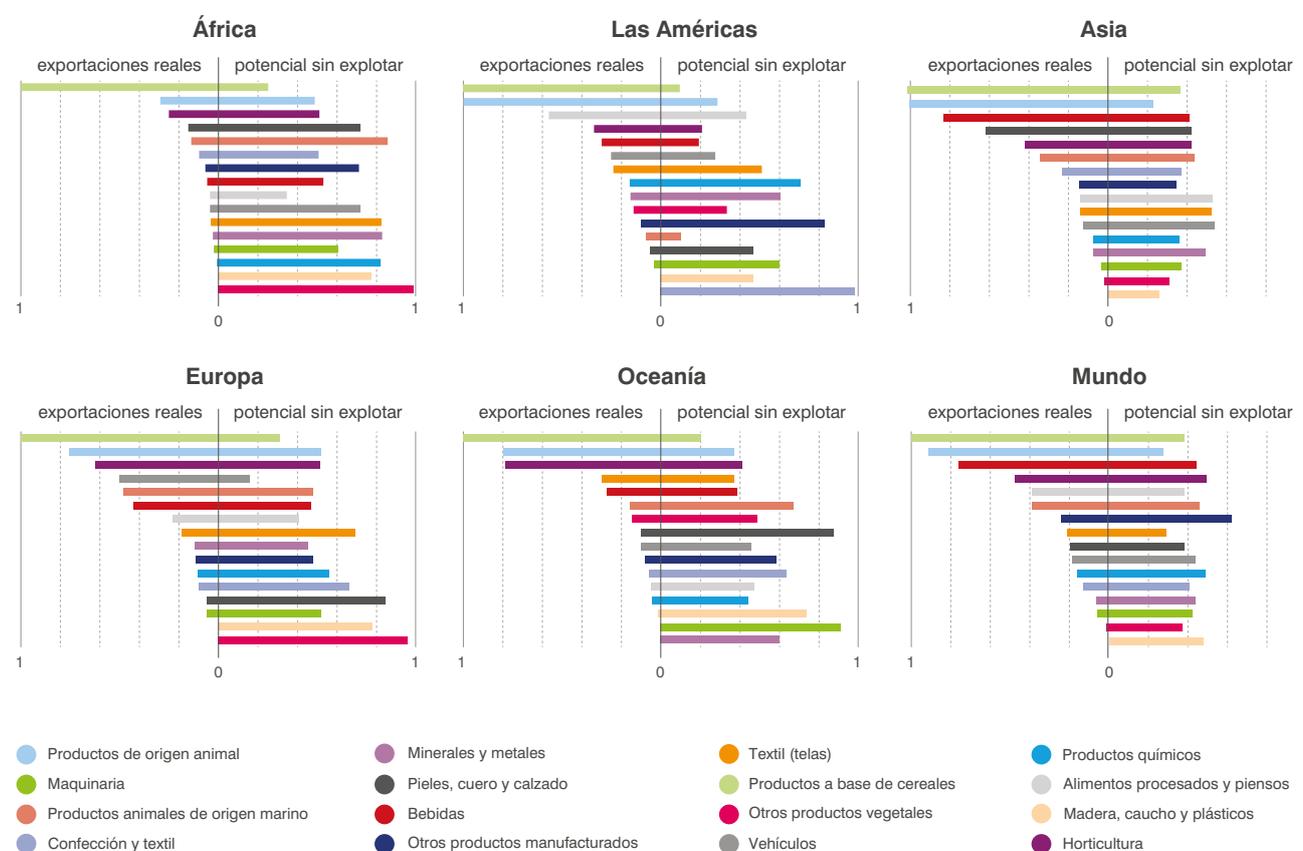
para promover una infraestructura sostenible, la innovación digital, procesos de logística fluidos, la excelencia regulatoria y la movilidad de las personas. La conectividad física está relacionada con las áreas del transporte, las TIC y la energía, mientras que la conectividad institucional se refiere a la liberalización y facilitación del comercio y las inversiones, los acuerdos de reconocimiento mutuo y los programas de capacitación. La conectividad entre personas abarca el turismo, la educación y la cultura.²⁶⁷

Dos proyectos de infraestructura física destacables son la Red de Autovías de 38.400 km de la ASEAN y la Conexión Ferroviaria de 3.900 km entre Singapur y Kunming. Junto con los 47 puertos designados, estas conectarán a los países tanto dentro como fuera de la ASEAN (Figura 69).

La Figura 70 muestra el número de países de la ASEAN que han invertido en aeropuertos, vías ferroviarias, carreteras, puertos, energía y TIC desde 1990. Indonesia, en azul oscuro, se ha convertido en un gran inversor en infraestructura.

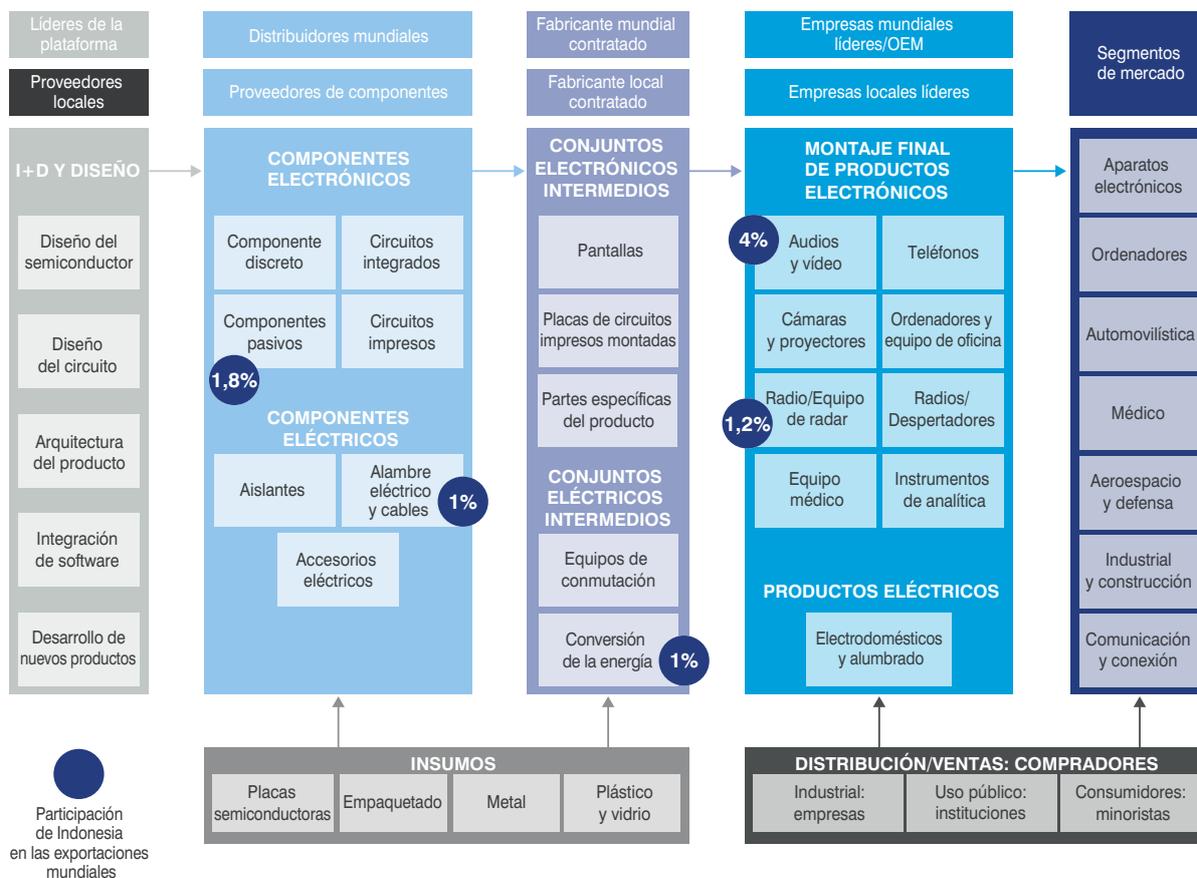
A nivel de país, la Figura 71 refleja que gran parte de estas inversiones han ido destinadas al sector de las TIC.

FIGURA 67 Potencial de exportación por industria y región – Indonesia



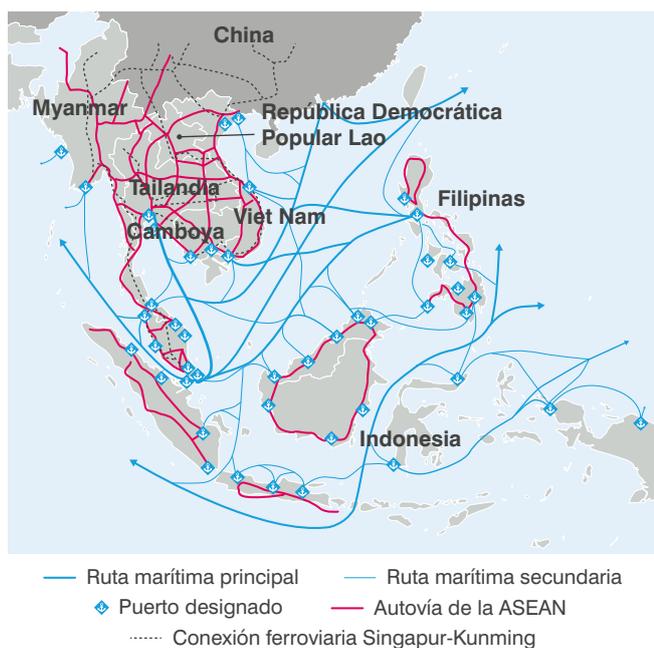
Nota: Las exportaciones reales se han normalizado a una escala entre 0 y 1, donde una cifra baja indica un volumen de exportación bajo, y una cifra alta, un volumen de exportación alto. El indicador del potencial sin explotar también se encuentra entre 0 y 1, y muestra la distancia entre las exportaciones reales y el potencial de exportación. Una cifra alta indica una distancia grande, lo que significa que el país exporta mucho menos de lo que podría al mercado en cuestión.
Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

FIGURA 68 Esquema de la cadena de valor del sector de la electrónica – Indonesia



Fuente: Basado en Frederick, S. y G. Gereffi (2013).

FIGURA 69 Infraestructura física en la ASEAN

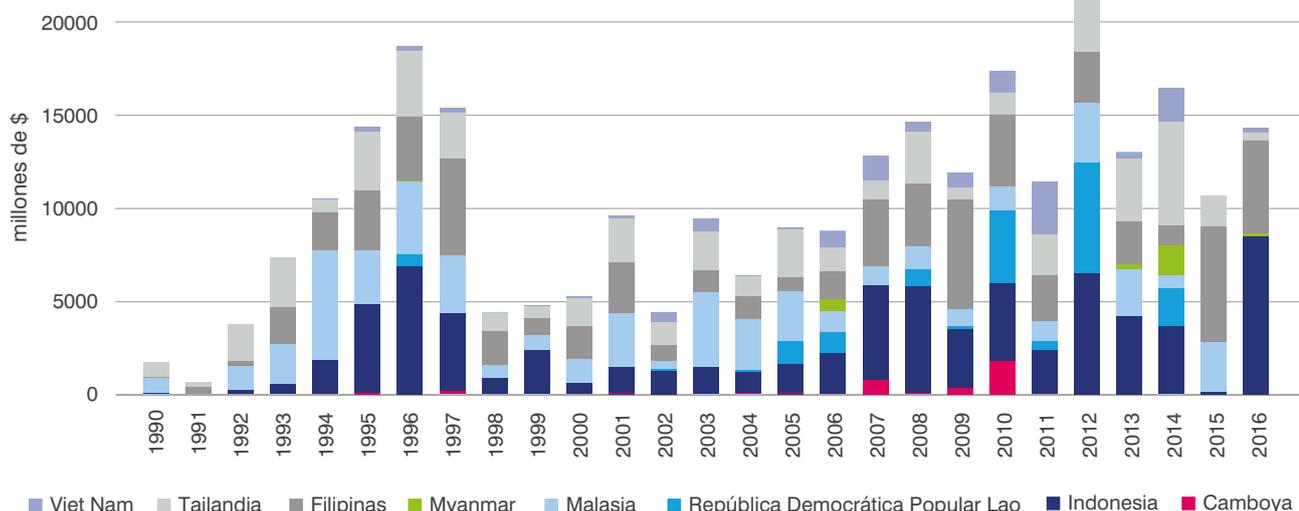


Fuente: ASEAN (2002).

No obstante, este gran impulso que ha recibido la inversión en TIC aún no ha llegado a todas las empresas. De hecho, en comparación con otros países de la ASEAN, la competitividad de las empresas de Indonesia sigue siendo baja. La Figura 72 y la Figura 73 realizan una evaluación comparativa de la competitividad del país a nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional frente a tres de sus asociados de la ASEAN. Indonesia ha recibido una puntuación relativamente baja para su capacidad de conexión, ya que tan solo el 5% de las empresas hace uso del correo electrónico y solo el 11% disponen de un sitio web. En cambio, en Filipinas, el 41% utiliza el correo electrónico y el 47% su propio sitio web en sus operaciones diarias (Figura 72 y Perfiles de país).

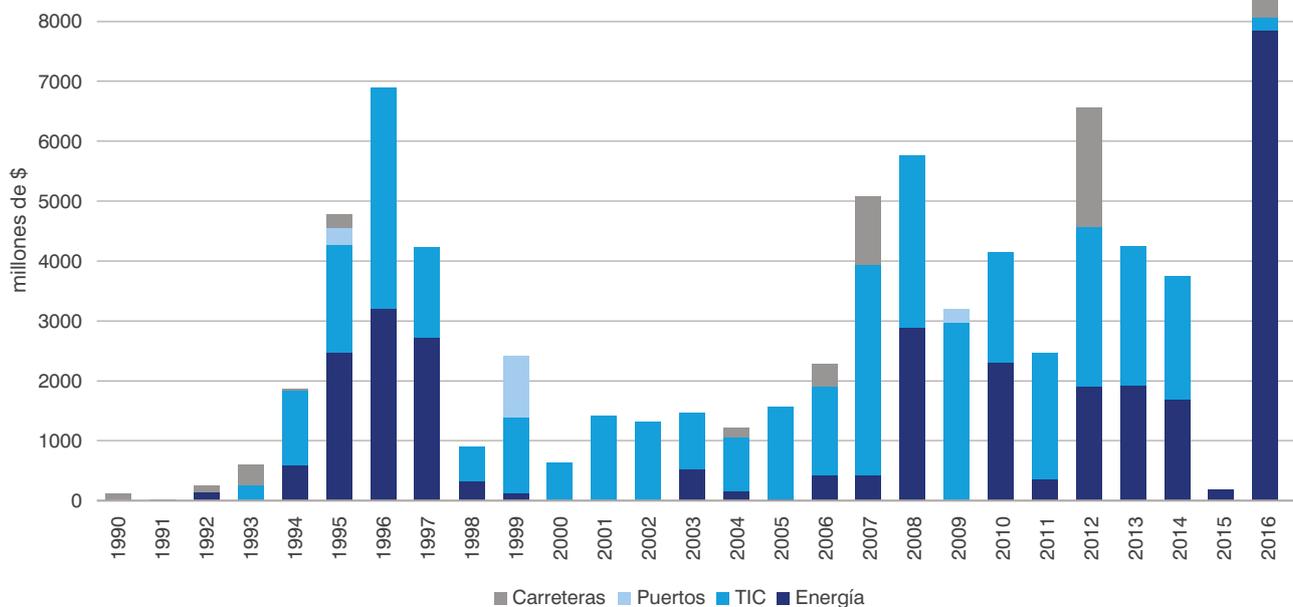
La extraña disparidad entre la competitividad del ecosistema empresarial y el entorno nacional de Indonesia por un lado y de las empresas del país por otro también se refleja en el uso de normas y certificados reconocidos a nivel internacional. La infraestructura de calidad de Indonesia para los certificados de calidad ISO 9001 y los certificados de medio ambiente ISO 14001 ha recibido una puntuación

FIGURA 70 Inversión en infraestructuras – ASEAN



Nota: Esta cifra incluye inversiones de asociaciones público-privadas y otras entidades no basadas en una asociación público-privada en aeropuertos, vías ferroviarias, carreteras, puertos, electricidad y las TIC.
Fuente: Basado en datos del Banco Mundial (2017).

FIGURA 71 Inversión en infraestructuras – Indonesia



Fuente: Basado en datos del Banco Mundial (2017).

igual de alta que la de Malasia, y considerablemente superior a la de Filipinas y Tailandia. Aun así, el porcentaje de empresas indonesias que utiliza certificados de calidad internacionales (menos del 20%) es el más bajo de los cuatro países de la ASEAN. En Filipinas, el porcentaje de empresas que utiliza este tipo de certificados es prácticamente el doble (Figura 73 y Perfiles de país).

Fortalecer la capacidad de cambio de las empresas

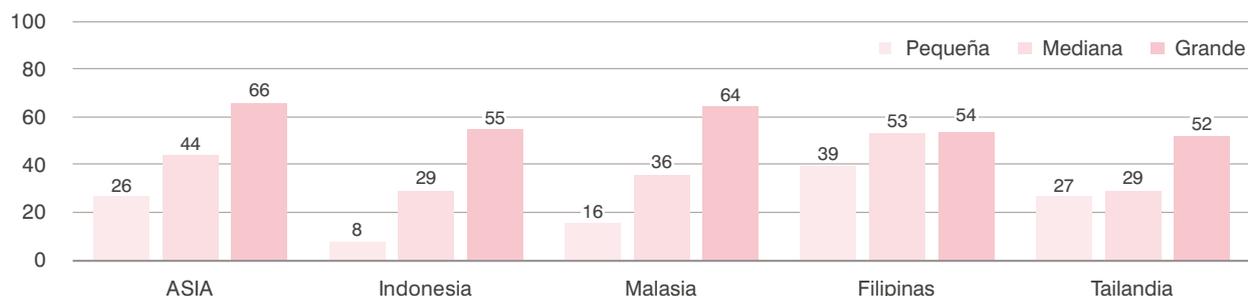
Para poder conocer los desafíos a los que se enfrentan las empresas en propiedad de mujeres, y/o dirigidas por estas, a la hora de sacar provecho del sólido ecosistema empresarial y entorno nacional de Indonesia, el ITC llevó a cabo, a través del Diálogo de Servicios de Indonesia (ISD), una encuesta sobre la competitividad de las pymes a 100 empresas de este tipo que

se dedican a la industria de los servicios. Los resultados, recogidos en la Figura 74, corroboran algunos de los hallazgos anteriores, especialmente en lo que respecta a la disparidad entre la competitividad del ecosistema empresarial y el entorno nacional de Indonesia por un lado y de las empresas del país por otro. En general, las empresas indonesias encuestadas recibieron una puntuación media de 66 de 100. Las puntuaciones medias para el ecosistema empresarial y el entorno nacional son ligeramente inferiores: 64 y 61 respectivamente.

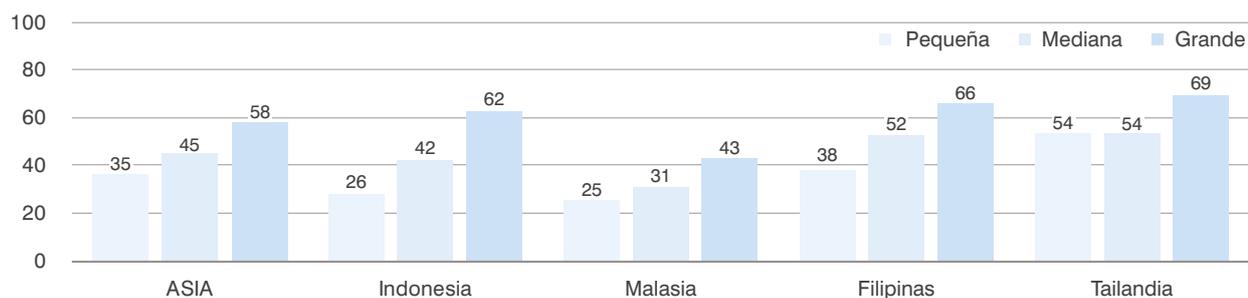
Asimismo, las empresas encuestadas valoraron positivamente muchos aspectos del ecosistema empresarial y del entorno nacional de Indonesia, lo que confirmó los resultados anteriores. Las empresas declararon, por ejemplo, que conocen bien los sistemas y procedimientos de propiedad intelectual (PI) nacionales. Sin embargo, solo el 27% de las empresas encuestadas posee una patente nacional para su producto principal.

FIGURA 72 Competitividad de las pymes a nivel empresarial – Indonesia y ASEAN-4

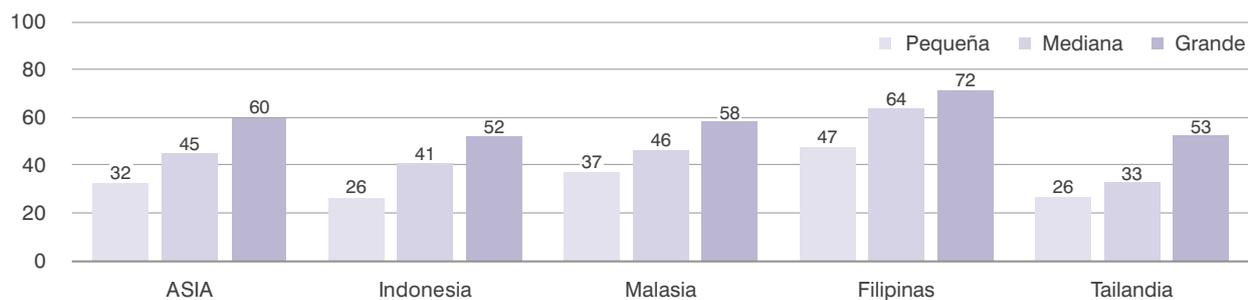
Capacidad de conexión



Capacidad de competición

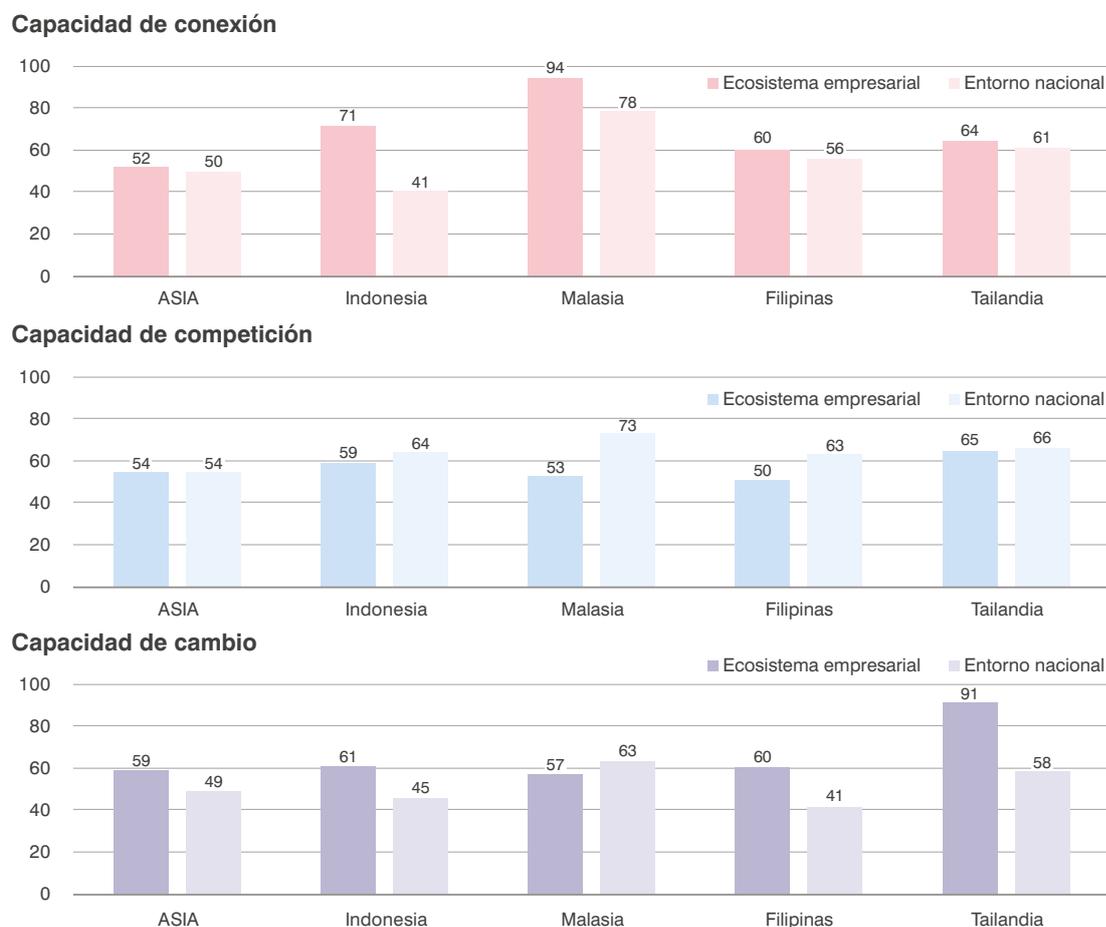


Capacidad de cambio



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Medias simples por región.
Fuente: ITC.

FIGURA 73 Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Indonesia y ASEAN-4



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Medias simples por región.

Fuente: ITC.

Asimismo, las empresas otorgan a los organismos de certificación una puntuación satisfactoria de 51. Con todo, solo el 60% de las empresas encuestadas dispone de un certificado de calidad nacional. Este porcentaje disminuye hasta el 40% cuando el certificado goza de reconocimiento internacional.

Por otra parte, la encuesta ofrece resultados más positivos en cuanto a la competitividad de las empresas de Indonesia. El nivel de uso de las TIC es alto entre las empresas encuestadas (utilizan, por ejemplo, el correo electrónico en sus operaciones diarias y disponen de conexión de Internet). Sin embargo, las empresas más pequeñas tienen problemas a la hora de crear un sitio web o utilizar ordenadores para actividades administrativas. Existe una mayor probabilidad de que los exportadores dispongan de un sitio web frente a aquellos que no exportan. Para los compradores internacionales, que una empresa cuente con un sitio web moderno es signo de que se trata de una empresa competente; sin un sitio web, a las pymes de Indonesia les resulta mucho más complicado vender sus productos en el extranjero.

FIGURA 74 Encuesta sobre la competitividad de las pymes, panorama general – Indonesia

Cuadro de competitividad de las pymes		Niveles de competitividad		
		Empresa	Ecosistema empresarial	Entorno nacional
Pilares de competitividad	Competir	65	71	67
	Conectar	74	61	57
	Cambiar	59	59	58

Nota: Las puntuaciones van de 0 a 100; cuánto más alta sea la puntuación, mayor será el nivel de competitividad. El color azul indica valores entre 67 y 100. Las puntuaciones se basan en una Encuesta sobre la competitividad de las pymes del ITC llevada a cabo en Indonesia en colaboración con la iniciativa SheTrades. Los resultados se basan en entrevistas realizadas a 100 empresas en 2017. De los encuestados, el 32% declaró dedicarse al área de las TIC, el 25% a la inmobiliaria y el 43% restante a otras áreas del sector de los servicios, principalmente al turismo. La encuesta se realizó principalmente en Aceh, Batam, Makassar, Bandung, Wonosobo, Temanggung, Surabaya, Alor, Bali, Yogyakarta, Jabodetabek y Sumatra Barat.

Fuente: ITC.

La agricultura en Kenia: El competitivo sector de los servicios estimula las exportaciones

Kenia es uno de los países más competitivos de África. Se trata de un país de ingresos medianos bajos con un PIB de aproximadamente \$70.000 millones. El comercio de bienes y servicios genera la mitad del PIB del país. La lista de los 10 destinos de exportación principales presenta una amplia diversidad geográfica. Estados Unidos, Países Bajos, Reino Unido, Pakistán, Alemania y Rusia reciben gran parte de las exportaciones de Kenia. En su región de origen, África, Kenia cuenta con un amplio mercado en Zambia y Egipto, así como en una selección de países asociados de la Comunidad del África Oriental (CAO), especialmente en la República Unida de Tanzania y Uganda.

Potencial de exportación en Kenia

Dentro del continente africano, los mercados con un alto potencial de exportación para Kenia están cerca del país en términos geográficos; concretamente en la Comunidad del África Oriental. A nivel mundial, los mercados con mayor potencial de exportación se encuentran en África del Norte, así como en varias zonas de Europa y Asia (Figura 75).

La Figura 76 refleja los resultados del IPE a nivel industrial, mostrando las exportaciones reales y el potencial de exportación no explotado por región de destino. Sorprendentemente,

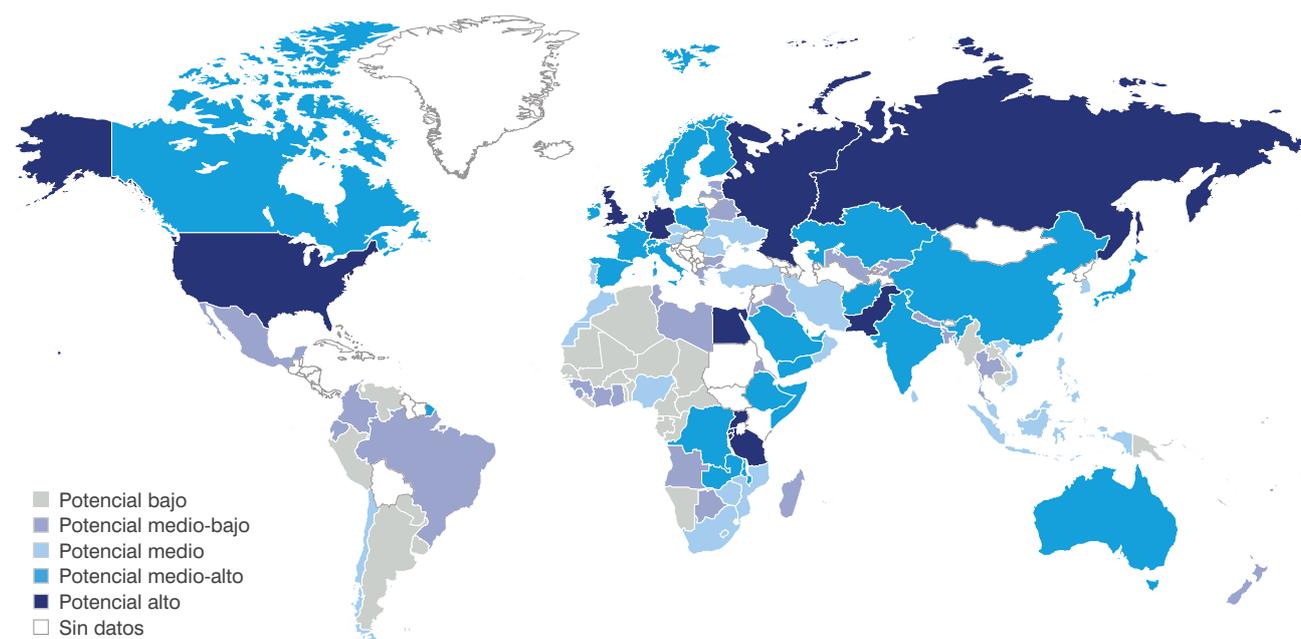
las exportaciones de Kenia dentro de su región están más diversificadas que las exportaciones a otras regiones.

La industria de las bebidas representa el mayor volumen de exportación, seguida por los minerales y los metales; la madera y el papel; y los productos químicos.

El té negro fermentado (Código SA: 090240) es, con diferencia, la bebida más exportada. Su volumen de exportación es casi igual al volumen de exportación de toda la industria de los minerales y los metales, y supera el volumen de exportación de las otras industrias mencionadas. Mientras que el cemento Portland (Código SA: 252329) es el producto más exportado dentro del sector de los minerales y los metales, los productos a base de jabón (Código SA: 340111 y 340120) constituyen las exportaciones más importantes de la industria de los productos químicos.

Como se puede apreciar en la Figura 76, la industria de las bebidas también representa el mayor porcentaje de exportaciones de Kenia al mercado asiático. En cambio, los productos de exportación de Kenia hacia las Américas son las prendas de vestir; en especial los pantalones (Código SA: 620342). A pesar de que Kenia exporta grandes cantidades de té a Europa y Oceanía, la industria de exportación más destacada es la horticultura. Las flores frescas cortadas (Código SA: 0603) y los guisantes (Código SA: 070810) son los productos de horticultura más exportados. Si bien la horticultura ya es responsable de un porcentaje importante de las exportaciones de Kenia, la industria aún alberga un gran potencial sin explotar.

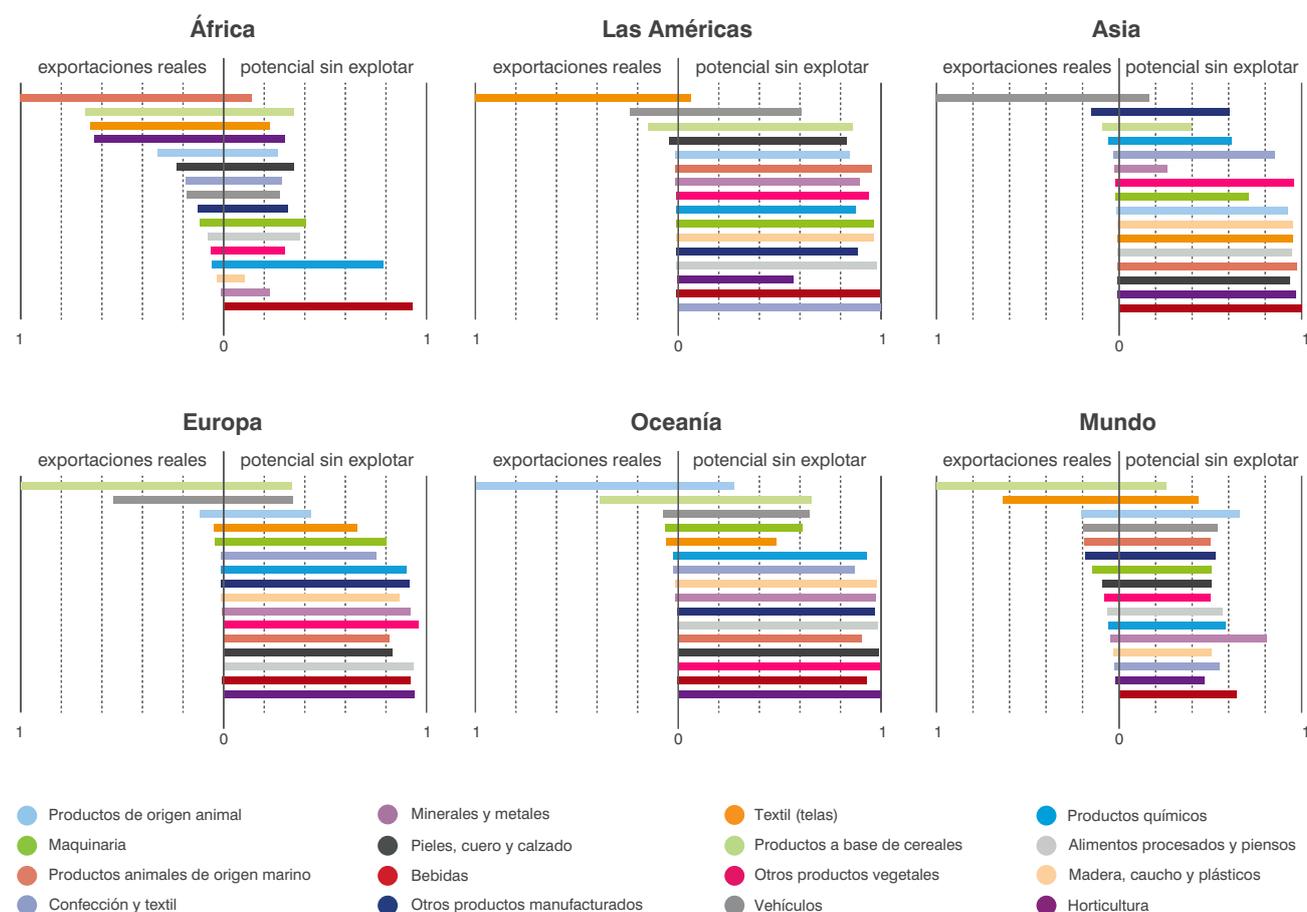
FIGURA 75 Mercados con potencial de exportación – Kenia



Nota: El potencial de exportación se ha normalizado a una escala entre 0 y 1 y posteriormente se ha dividido en potencial bajo (por debajo de 0,25), potencial medio-bajo (entre 0,25 y 0,5), potencial medio-alto (entre 0,5 y 0,75) y potencial alto (por encima de 0,75). El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de las Naciones Unidas en cuanto a fronteras nacionales.

Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

FIGURA 76 Potencial de exportación por industria y región – Kenya



Nota: Las exportaciones reales se han normalizado a una escala de 0 a 1, donde una cifra baja indica un volumen de exportación bajo, y una cifra alta, un volumen de exportación alto. El indicador del potencial sin explotar también se encuentra entre 0 y 1, y muestra la distancia entre las exportaciones reales y el potencial de exportación. Una cifra alta indica una distancia grande, lo que significa que el país exporta mucho menos de lo que podría al mercado en cuestión.

Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

La horticultura representa una parte significativa del sector agrícola de Kenya, y es responsable de un alto porcentaje de la tasa de empleo total, con una participación de las mujeres en la fuerza laboral relativamente alta (35%). Además, el 80% de las empresas son pymes. Es probable, por tanto, que cualquier mejora en términos de competitividad y productividad tenga una amplia repercusión en toda la sociedad.

Una cadena de valor con potencial: Las legumbres

En la lista de los productos que obtienen buenos resultados se repiten constantemente distintos tipos de judías, guisantes y legumbres. Las legumbres son un caso especialmente interesante por una serie de razones. Normalmente intercaladas con maíz, caña de azúcar y café, las legumbres nunca habían recibido demasiada atención por parte de las empresas y las instituciones de apoyo al comercio y la inversión de Kenya. Sin embargo, su dureza y resistencia a la sequía las hacen ideales para la escasa lluvia de Kenya. Asimismo, gracias a su alto

contenido proteico, las legumbres son un sustituto relativamente barato de la carne. La Figura 77 presenta un esquema de la cadena de valor de las legumbres en Kenya.

Kenya es considerado un actor pequeño dentro de un mercado en crecimiento pero competitivo al mismo tiempo. La Tabla 10 muestra los principales desafíos a nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional que se deben superar para reforzar la posición de Kenya en el sector. La falta de certificados de calidad y de información completa sobre el mercado limitan la competitividad de los productores de legumbres de Kenya a nivel de empresa.

Entre los desafíos en lo que respecta al ecosistema empresarial, se encuentra la falta de disponibilidad de servicios de extensión (la aplicación de investigaciones científicas y nuevos conocimientos a las prácticas agrícolas obtenidos a través de la formación de los agricultores); la ineficiencia de las redes logísticas; la limitada integración vertical y horizontal a la cadena de valor; y la falta de programas de acceso a financiación para los agricultores de pequeña escala. La falta de

FIGURA 77 Esquema de la cadena de valor del sector de las legumbres – Kenya



Fuente: Hoja de ruta para la cadena de valor de las legumbres del ITC 2016–2020.

armonización de las políticas agrícolas y la limitada promoción de las inversiones constituyen los principales desafíos a nivel de entorno nacional identificados por las partes interesadas.

Muchos de estos desafíos están estrechamente vinculados con el sector de los servicios del país y con su competitividad. Por tanto, resulta crucial comprender los puntos fuertes y débiles del sector de los servicios, a fin de poder abordar los desafíos del sector de las legumbres y del resto de sectores agrícolas.

Evaluación comparativa de Kenia frente a sus competidores

La República Unida de Tanzania es uno de los principales competidores de Kenia en la cadena de valor de las legumbres. Ambos países disponen de redes de tránsito vitales que conectan a los países de la CAO sin litoral con el océano. El Corredor del Norte conecta el puerto de Mombasa en Kenia con cuatro capitales de la CAO: Nairobi (Kenia), Kampala (Uganda), Kigali (Rwanda) y Bujumbura (Burundi). El Corredor Central atraviesa la República Unida de Tanzania y conecta la capital de Burundi con el Puerto de Dar es Salam (Figura 78). La Figura 79, basada en el Índice Africano de Integración Regional, muestra el papel líder que desempeña Kenia a la hora de promover la integración regional en la región de la CAO.²⁶⁸ La integración del país en el comercio y en las cadenas de valor regionales son los puntos principales de la contribución de Kenia a la integración regional.

Kenia invierte en la infraestructura que acerca a los países de la CAO sin litoral al océano

Kenia y la República Unida de Tanzania compiten por consolidar sus funciones a la hora de conectar la CAO con el océano. Kenia está construyendo un segundo corredor de transporte para conectar al país con Sudán del Sur y Etiopía (Lamu Port - Sudán del Sur - Etiopía - Transporte, LAPSET), mientras que

la República Unida de Tanzania está construyendo el puerto de Bagamoyo, por donde se espera que pasen unos 20 millones de contenedores anuales. Si consideramos su competitividad a nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional, la carrera entre ambos países está muy ajustada.

Las empresas de Kenia le llevan la delantera a sus homólogos de la CAO pero las brechas de competitividad constituyen un desafío regional

La Figura 80 y la Figura 81 realizan una evaluación comparativa de la competitividad de Kenia a nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional frente a sus asociados de la CAO.²⁶⁹

TABLA 10 Limitaciones en el sector de las legumbres en términos de competitividad – Kenia

Nivel	Desafíos identificados en el sector de las legumbres
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Suministro poco fiable de semillas con certificado de calidad ■ Información incompleta sobre los requisitos del mercado internacional ■ Lenta adopción de prácticas y tecnologías agrícolas avanzadas; p. ej., la agricultura electrónica
Ecosistema empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ■ Servicios de extensión deficientes ■ Logística ineficiente ■ Falta de vínculos horizontales y verticales ■ Acceso limitado a financiación
Entorno nacional	<ul style="list-style-type: none"> ■ Políticas agrícolas incoherentes ■ Promoción de las inversiones limitada

Fuente: Hoja de ruta para la cadena de valor de las legumbres del ITC 2016–2020.

En comparación con otros miembros de la CAO, las empresas de Kenya obtienen buenos resultados a la hora de poner en práctica certificaciones internacionales de calidad, utilizar las TIC en sus operaciones diarias, así como utilizar informes financieros auditados para conseguir préstamos bancarios. No obstante, van detrás de las empresas de Tanzania en cuanto a la utilización de la capacidad. En general, tal y como se refleja en la Figura 80, todos los países de la CAO muestran una importante brecha de competitividad, relacionada con el tamaño de las empresas, en materia de capacidad de conexión. En la República Unida de Tanzania, por ejemplo, casi el 67,7% de las grandes empresas hace uso del correo electrónico en sus operaciones diarias, esta cifra desciende al 4,4% en el caso de las pequeñas empresas (Figura 80 y Perfiles de país).

Una ventaja competitiva menos pronunciada para el ecosistema empresarial y el entorno nacional de Kenya

Kenya también obtiene resultados ligeramente superiores a sus asociados de la CAO en los niveles de ecosistema empresarial y entorno nacional (Figura 81 y Perfiles de país). Lo que diferencia al país es su capacidad para conectar a las empresas a través de agrupaciones y colaboraciones entre la universidad y la industria. A nivel nacional, las puntuaciones que recibe Kenya en el ámbito de las TIC son relativamente bajas (entre 30 y 35); no obstante, siguen siendo superiores a las que reciben el resto de países de la CAO.

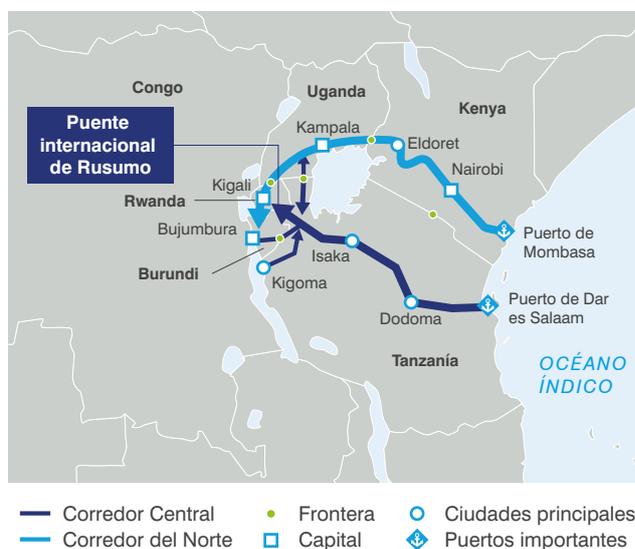
Reforzar los servicios de apoyo

Las legumbres, así como otros productos del sector de la horticultura, podrían ayudar a Kenya a diversificar sus exportaciones, que hoy se centran en el té y el café. La competitividad general de Kenya coloca al país a la cabeza de la Comunidad del África Oriental y en una posición óptima para poder competir con el resto de exportadores de legumbres de la región, especialmente la República Unida de Tanzania. Las inversiones de Kenya en infraestructura mejoran aún más la competitividad del país.

No obstante, tal y como se ha mencionado anteriormente, los actores de la cadena de valor de las legumbres deben hacer frente a una serie de limitaciones; muchas de ellas podrían abordarse considerando el creciente sector de los servicios agrícolas electrónicos y explotando los beneficios de la agricultura electrónica, así como de los servicios móviles para la agricultura.

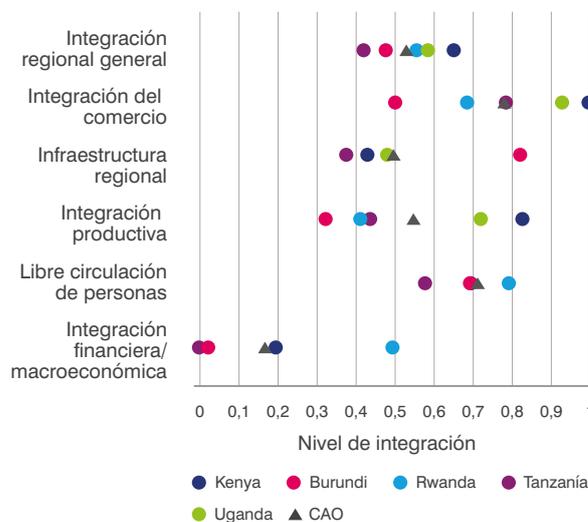
En Kenya, los servicios móviles para la agricultura ofrecen a un número cada vez mayor de agricultores acceso a información y formación, servicios financieros, y mercados de entrada y de salida. La mayor parte de estos servicios son ofrecidos por empresas de Kenya, incluidas M-Farm, KACE, mFarmer, kuza doctor, Agrimanagr e iCow, que en ocasiones colabora con empresas internacionales como M-Kilimo y ACRE. Asimismo, hay una serie de servicios dirigidos por los ministerios (National Farmer’s Information Service, Maize Variety SMS Service) o las organizaciones internacionales (Sokopepe, E-Farming, index-based livestock insurance).²⁷⁰

FIGURA 78 Infraestructura de transporte – Comunidad del África Oriental



Fuente: Gobierno de Japón (2017).

FIGURE 79 Integración regional – Comunidad del África Oriental

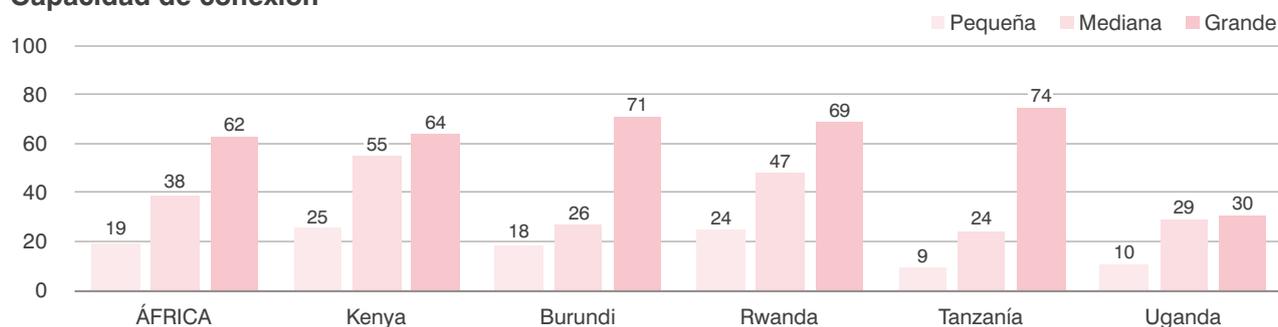


Fuente: Basado en datos de la Unión Africana, el Grupo del Banco Africano de Desarrollo y la Comisión Económica de las Naciones Unidas para África (2016). Índice Africano de Integración Regional.

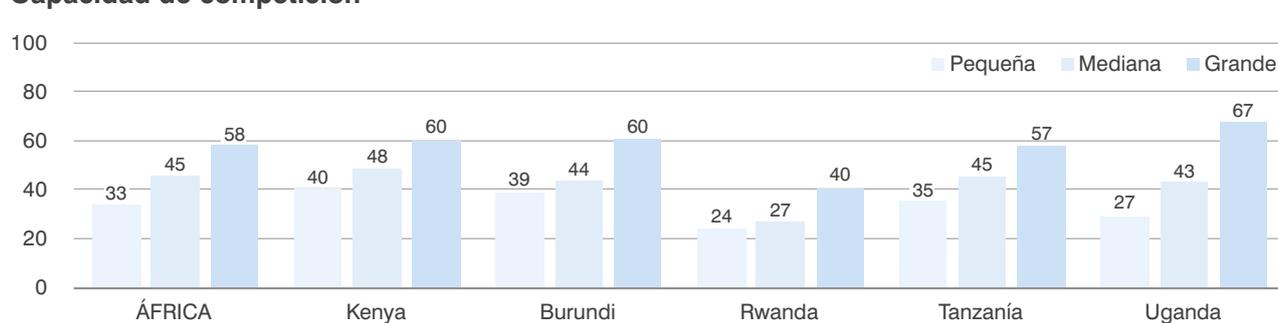
Una encuesta sobre la competitividad de las pymes llevada a cabo recientemente entre 100 empresas del sector de los servicios de Kenya ofrece información sobre los puntos fuertes de estas empresas, así como sobre los obstáculos que deben superar para seguir floreciendo. La Figura 82 recoge los resultados de la misma. La puntuación superior que han obtenido los indicadores a nivel de empresa con respecto a los niveles de ecosistema empresarial y entorno nacional sugiere que la capacidad de los empresarios y las empresas es tal que incluso unas mejoras mínimas en el ecosistema empresarial y

FIGURA 80 Competitividad de las pymes a nivel de empresa – Kenya y la Comunidad del África Oriental

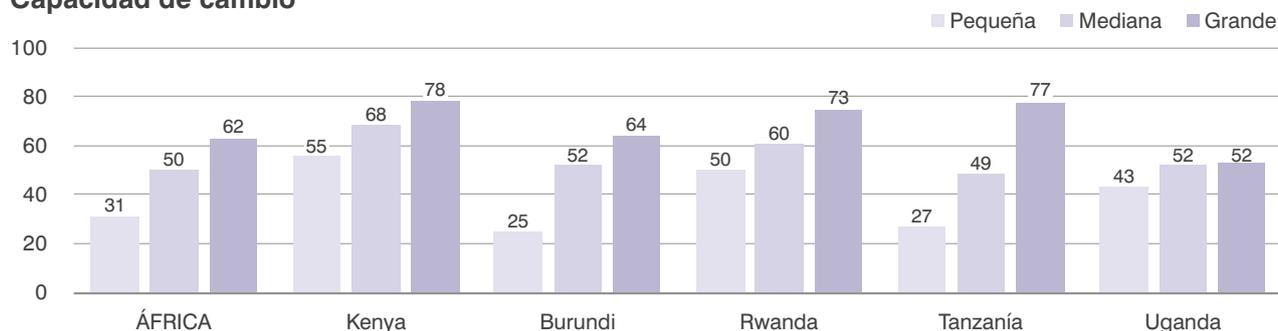
Capacidad de conexión



Capacidad de competición



Capacidad de cambio



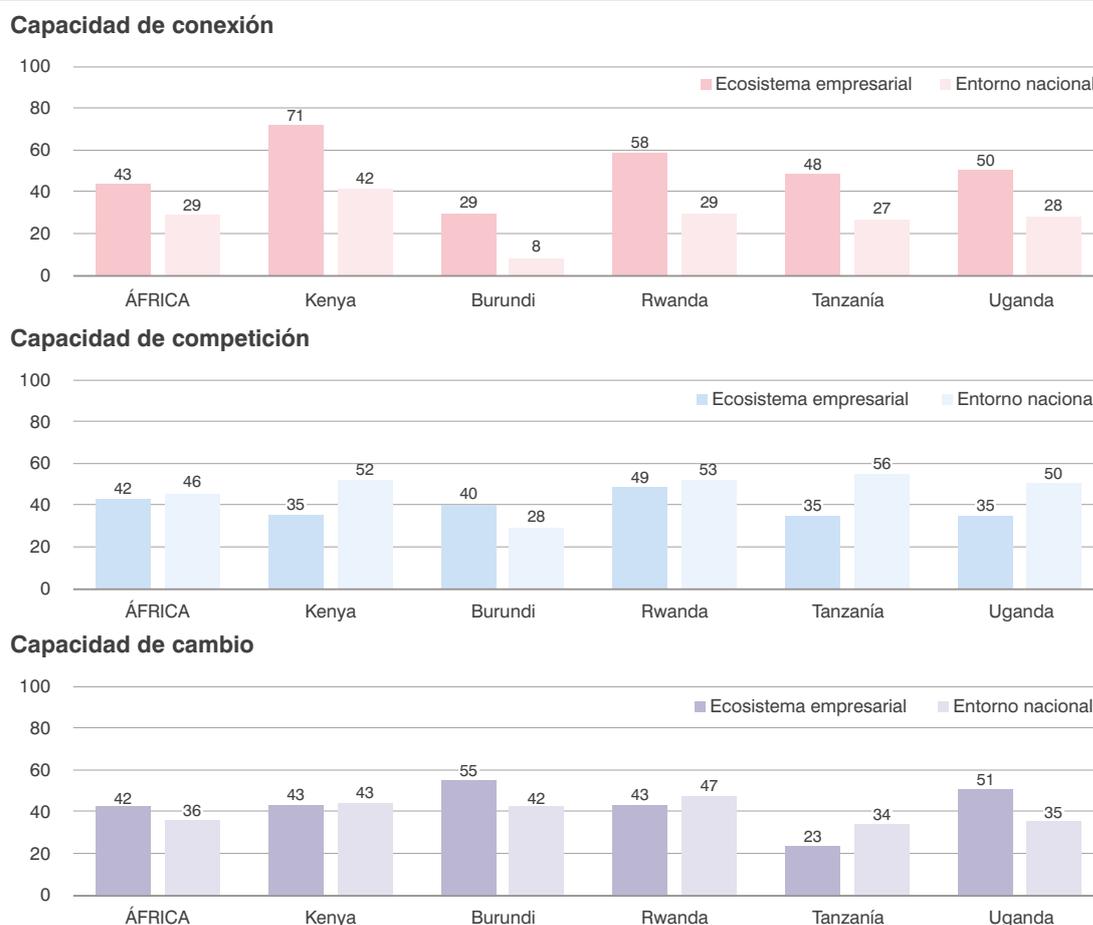
Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Promedios simples por región.

Fuente: ITC.

el entorno nacional pueden mejorar significativamente la posición de las pymes de Kenya en los mercados mundiales. El rendimiento empresarial es especialmente bueno en todos aquellos aspectos relacionados con las TIC; prácticamente todas las empresas encuestadas utilizan teléfonos móviles y correos electrónicos para sus negocios. Además, el 70% de las mismas dispone de un sitio web. Las empresas del país también muestran buenos resultados a la hora de cumplir con los requisitos relacionados con la financiación o las competencias; casi el 90% de las empresas encuestadas dispone de una cuenta bancaria corporativa y más del 80% tiene un plan de contratación de personal. No obstante, el ecosistema empresarial y el entorno nacional tan solo consiguen una puntuación de 48 y 35, respectivamente, por la calidad de las conexiones de red y el

acceso a las TIC. Esto indica que muchas empresas consideran que la calidad de la infraestructura de las TIC presenta un obstáculo para sus operaciones empresariales. Es probable que los esfuerzos de las empresas por desarrollar un plan de contratación de personal sea una respuesta al acceso deficiente a mano de obra cualificada en el ecosistema empresarial, que solo recibe una puntuación de 42. El mayor obstáculo a la competitividad de las empresas de Kenya es la falta de conocimiento acerca de las patentes nacionales y extranjeras. Las puntuaciones medias que han obtenido en cuanto al acceso a la información a nivel de ecosistema empresarial (56) y los reglamentos de la propiedad intelectual a nivel de entorno nacional (69) parece que no alcanzan al nivel de empresa. De hecho, solo el 12% de las empresas encuestadas dispone de una patente nacional, y tan solo el 3% de una patente extranjera.

FIGURA 81 Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Kenya y la Comunidad del África Oriental



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Promedios simples por región.

Fuente: ITC.

Los productores de legumbres de Kenya pueden beneficiarse de los servicios móviles y la agricultura electrónica

Las empresas del sector de los servicios encuestadas obtuvieron muy buenos resultados en una serie de indicadores que las partes interesadas de este sector consideran como más problemáticas. En particular, su afinidad para las TIC y su habilidad para obtener financiación podrían ayudar a los productores de legumbres de Kenya a superar algunas de las limitaciones a las que se enfrentan en términos de competitividad. Por tanto, se podría reforzar la posición de las actividades del sector de las legumbres de Kenya en las cadenas de valor globales si se aumentan los vínculos entre los agentes relevantes del sector agrícola y los agentes del sector de los servicios, que está en auge.

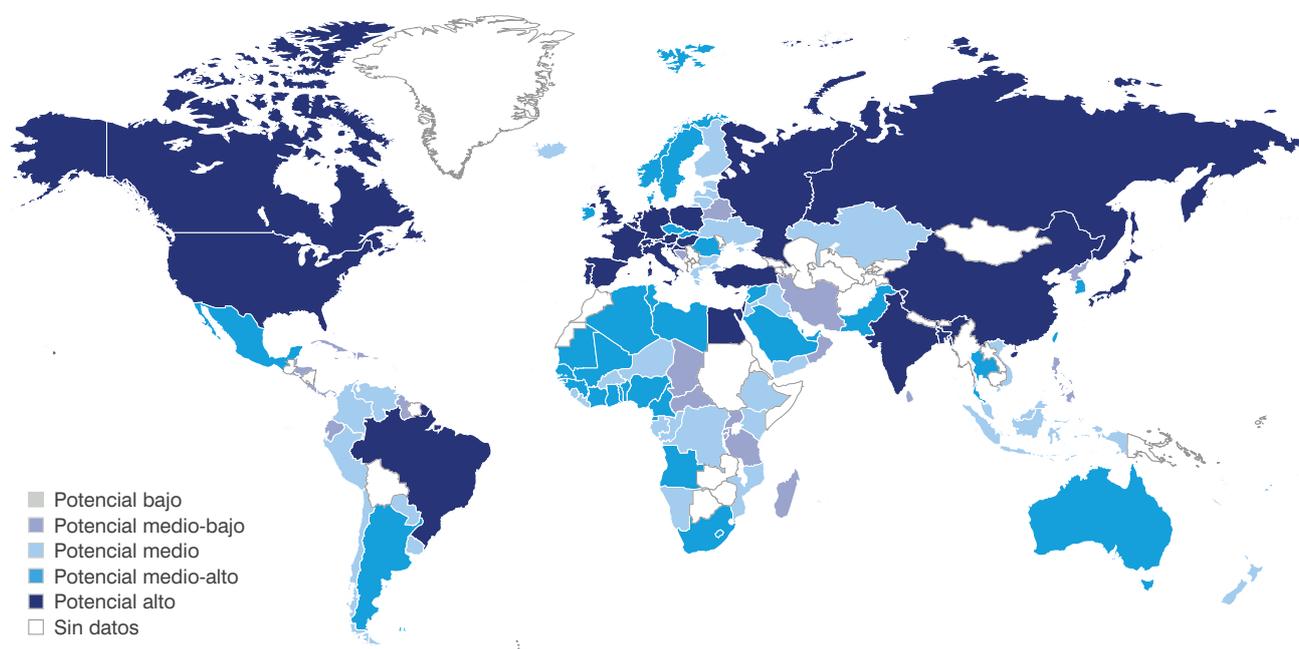
FIGURA 82 Encuesta sobre la competitividad de las pymes, panorama general – Kenya

Cuadro de competitividad de las pymes		Niveles de competitividad		
		Empresa	Ecosistema empresarial	Entorno nacional
Pilares de competitividad	Competir	62	58	40
	Conectar	72	50	51
	Cambiar	57	48	53

Nota: Las puntuaciones van de 0 a 100; cuánto más alta sea la puntuación, mayor será el nivel de competitividad. El color azul indica valores entre 67 y 100. Las puntuaciones se basan en una Encuesta sobre la competitividad de las pymes del ITC llevada a cabo en Kenya en colaboración con la iniciativa SheTrades y el Proyecto de la Asociación de los Países del Océano Índico, financiado por el Departamento de Asuntos Exteriores y Comercio del Gobierno de Australia. Los resultados se basan en las entrevistas realizadas a 100 empresas. De los encuestados, el 1% declaró dedicarse al área de las TIC, el 60% a la inmobiliaria y el 39% restante a otras categorías. La encuesta se realizó principalmente en la región de Nairobi.

Fuente: ITC.

FIGURA 83 Mercados con potencial de exportación – Marruecos



Nota: El potencial de exportación se ha normalizado a una escala entre 0 y 1 y posteriormente se ha dividido en potencial bajo (por debajo de 0,25), potencial medio-bajo (entre 0,25 y 0,5), potencial medio-alto (entre 0,5 y 0,75) y potencial alto (por encima de 0,75). El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de las Naciones Unidas en cuanto a fronteras nacionales.

Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

La industria aeroespacial en Marruecos: Acceder al mundo de las exportaciones de maquinaria avanzada

Marruecos es un país de ingresos medianos-bajos con un PIB de aproximadamente \$110.000 millones. El comercio de bienes y servicios representa un poco más del 80% del PIB. Su proximidad a Europa se ve reflejada en la lista de principales mercados de exportación. Encabezada por España, la lista de los 10 destinos de exportación principales incluye otros cinco países Europeos (Francia, Italia, Reino Unido, Alemania y Países Bajos). Marruecos también ha encontrado mercados importantes en Estados Unidos, India, Turquía y Brasil. En su región de origen, África, sus mayores mercados son Egipto, Argelia y Senegal. Estos tres mercados no se encuentran en la lista de los 10 destinos de exportación principales, pero sí ocupan un lugar en la lista de los 20 primeros.

Potencial de exportación de Marruecos

Los resultados del Indicador de Potencial de Exportación (IPE) reflejan el protagonismo de los mercados europeos, estadounidenses y asiáticos en las exportaciones de Marruecos. La Figura 83 muestra que el potencial global para las exportaciones dentro de África es menor que para las exportaciones a la mayoría de las otras regiones. Si bien es cierto que esto se debe en parte al

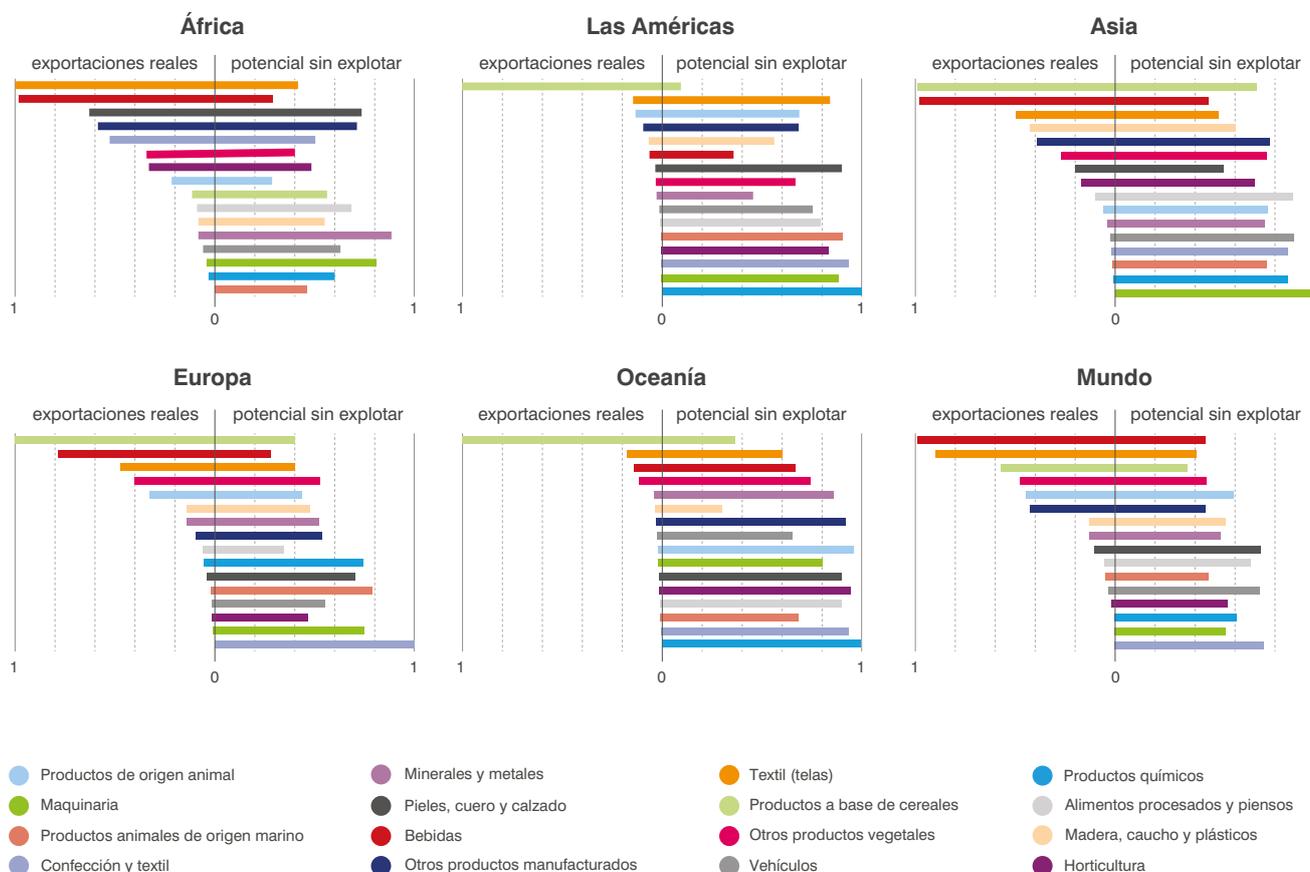
tamaño del mercado, también está vinculado a la gama de productos que exporta Marruecos; entre ellos se incluye una gran variedad de maquinaria avanzada cuyos compradores se encuentran sobre todo en países de ingresos altos.

Marruecos exporta productos muy variados, pero las exportaciones de maquinaria ganan popularidad

La Figura 84 refleja los resultados del IPE a nivel industrial, mostrando las exportaciones reales y el potencial de exportación no explotado por región de destino. La industria de la maquinaria y la industria del textil y la confección conforman una parte importante de las exportaciones de Marruecos. El país exporta una amplia gama de productos textiles y de confección, incluidos pantalones (Código SA: 620462 y 620342), camisetas (Código SA: 610910) y blusas (Código SA: 620640). Las exportaciones de maquinaria están menos diversificadas; tan solo los juegos de cables de arranque (Código SA: 854430) suponen el 40% de las exportaciones de maquinaria.

Estas dos industrias dominan las exportaciones de Marruecos a Europa. En cambio, las exportaciones de maquinaria de Marruecos a Asia están seguidas de cerca por las exportaciones de productos químicos. El fosfato diamónico (Código SA: 310310) equivale a más del 70% de estas exportaciones. Los productos químicos también representan una parte considerable de las exportaciones a Oceanía y África. En su región de

FIGURA 84 Potencial de exportación por industria y región – Marruecos



Nota: Las exportaciones reales se han normalizado a una escala entre 0 y 1, donde una cifra baja indica un volumen de exportación bajo, y una cifra alta, un volumen de exportación alto. El indicador del potencial sin explotar también se encuentra entre 0 y 1, y muestra la distancia entre las exportaciones reales y el potencial de exportación. Una cifra alta indica una distancia grande, lo que significa que el país exporta mucho menos de lo que podría al mercado en cuestión.
Fuente: Basado en datos del Mapa de Potencial de Exportación del ITC.

origen, los únicos sectores que sobrepasan al sector de los productos químicos son los sectores del pescado, los moluscos y el pescado procesado, especialmente las sardinias (Código SA: 160413).

Si bien las exportaciones de maquinaria ya representan un porcentaje significativo de las exportaciones totales de Marruecos, la industria aún alberga un gran potencial sin explotar. Además de los juegos de cables de arranque (Código SA: 854430), existe un potencial de exportación importante para los conductores eléctricos (Código SA: 854442). Ambos productos son componentes esenciales dentro de la industria automovilística y aeroespacial. La industria aeroespacial ha sufrido una transformación destacable.

Una cadena de valor con potencial: La industria aeroespacial

La competitividad en materia de exportación de la industria aeronáutica de Marruecos es el resultado de casi dos décadas de políticas de desarrollo de agrupaciones fructíferas, incluidos proyectos como Aéroport de Nouaceur y P21 MidParc. Ambos

ofrecen una gama de productos integrados que han atraído a grandes empresas internacionales.²⁷¹ En 2001, tan solo 10 empresas se dedicaban a esta industria. En 2016, la cifra ascendió a 110 empresas, muchas de las cuales son pymes, que dan trabajo a más de 11.500 personas y generan ingresos de exportación de más de \$1.000 millones.²⁷²

La manufactura avanzada se está convirtiendo en la marca comercial de Marruecos. Gracias a su privilegiada ubicación geográfica en el mar Mediterráneo, Marruecos ha fortalecido sus vínculos con la Europa industrial. A lo largo de los años, Marruecos ha ido invirtiendo en capital humano en el campo de la aeronáutica. En 2009, la Organización de Empresas Aeronáuticas de Marruecos, la Unión de Trabajadores Metalúrgicos y los Ministerios de Trabajo, Industria y Finanzas acordaron crear juntos el Instituto de Formación Aeronáutica.²⁷³ La abundancia relativa de trabajadores cualificados llevó a que Boeing aumentara sus compromisos con el país. En 2016, Boeing firmó un acuerdo con el Ministerio de Comercio e Industria para fomentar aún más la industria de la aeronáutica en Marruecos y atraer a 120 proveedores de la empresa al país.

La Figura 85 muestra una versión simplificada de la cadena de valor de la industria aeronáutica, así como una selección de empresas nacionales e internacionales activas en Marruecos. Gran parte de las mismas son fabricantes de componentes y empresas encargadas de actividades de submontaje a varios niveles de la jerarquía de producción. Los proveedores de primer nivel se especializan en fabricar los equipamientos compuestos y en montar subestructuras como los motores, el control de vuelo o los sistemas de combustible. Estas empresas dependen de los proveedores de nivel 2 y 3 que son los que producen equipamiento auxiliar, objetos de metal, cables y objetos electrónicos. En total, estas piezas y estos conjuntos intermedios de aviones son responsables del 94% de las exportaciones del sector aeroespacial de Marruecos.²⁷⁴

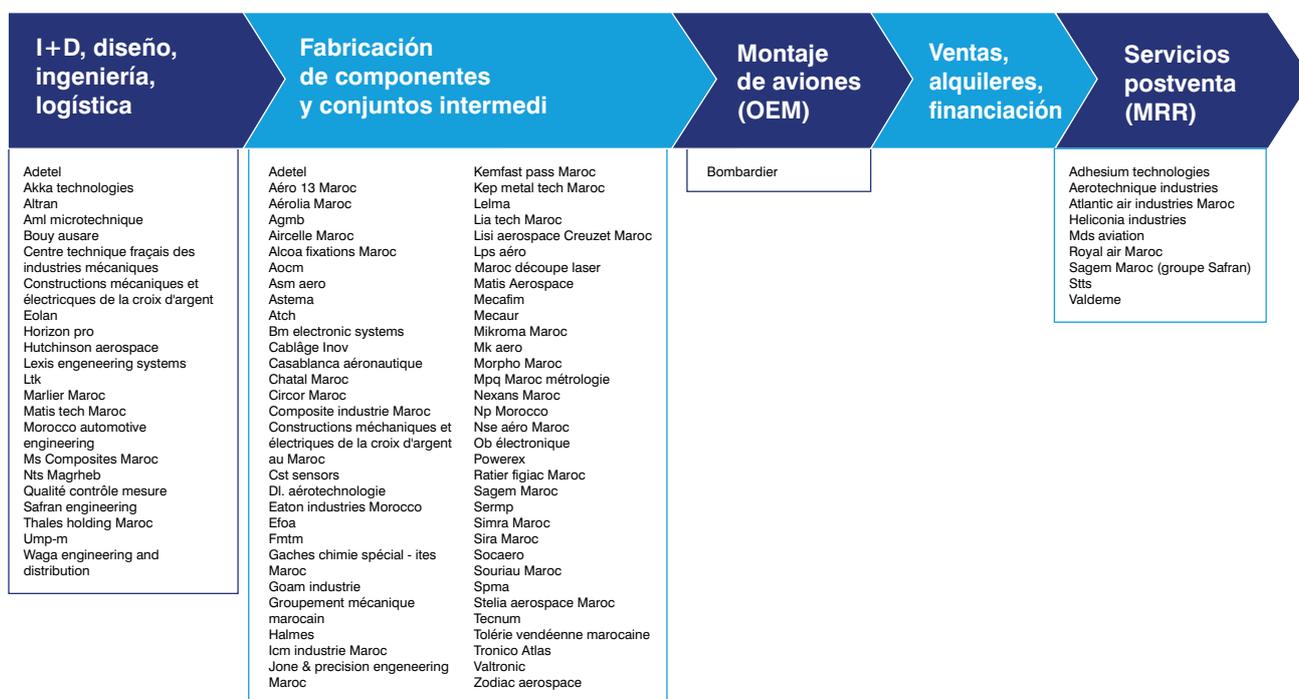
En Marruecos también está aumentando el número de empresas que pertenecen a los sectores de la I+D, el diseño, la ingeniería y la logística. Entre las actividades que desarrollan este tipo de empresas, se encuentran la realización de pruebas, el desarrollo de software, el procesamiento de datos y la optimización de las cadenas de valor. Si bien la participación en las cadenas de valor por parte de los fabricantes de equipamiento original (OEM, por sus siglas en inglés), así como de las empresas de ventas, alquileres y financiación es limitada, existe un número de empresas especializadas en el mantenimiento, la reparación y los servicios de revisión (MRR).²⁷⁵

Evaluación comparativa de Marruecos frente a sus competidores

Marruecos se ha consolidado como un país exportador del sector de la manufactura, sobre todo en el ámbito de los conjuntos intermedios para la automoción y la aeronáutica. Su ubicación geográfica, al igual que sus vínculos culturales, lingüísticos e históricos con Europa explican parte de este éxito.²⁷⁶ Se requieren inversiones constantes para mantener y mejorar esta posición, especialmente teniendo en cuenta la competencia que proviene de Túnez y Turquía.

Marruecos actúa como un puente importante entre África del Norte y Europa.²⁷⁷ Por Marruecos pasan el mayor número de kilómetros, 2.822 km de los 8.640 totales, de la Carretera Transafricana El Cairo-Dakar (Figura 86). La carretera conecta a la región con dos de los puertos con más tráfico de Marruecos, y de África. El puerto de Casablanca y el nuevo puerto Tánger Mediterráneo están rodeados de zonas francas y representan importantes centros para la industria de la automoción, la industria aeroespacial, los agronegocios, los textiles, la electrónica y los servicios. A partir de 2018, ambos puertos estarán conectados entre sí por un tren de alta velocidad que alcanzará los 320 km por hora (Figura 87). Las importantes inversiones en infraestructura, como el puerto Tánger Mediterraneo o la línea de alta velocidad que unirá

FIGURA 85 Esquema de la cadena de valor del sector aeroespacial – Marruecos



Fuente: Basado en Ahmad et al. (2013).

Casablanca con Tánger, así como otros proyectos que aún están por poner en marcha, como el puerto Nador Oeste Mediterráneo, probablemente han reforzado la competitividad de Marruecos.

Marruecos ha realizado grandes esfuerzos para atraer inversiones extranjeras directas (IED) de fabricantes importantes de industrias como la aeroespacial. En diversas ocasiones, Marruecos ha estado en la lista de países preseleccionados junto con Túnez y Turquía. De hecho, los tres países alcanzaron puntuaciones similares en lo que se refiere a su competitividad a nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional.

La Figura 88 y la Figura 89 muestran una evaluación comparativa de la competitividad de Marruecos a nivel de empresa, ecosistema empresarial y entorno nacional frente a sus asociados de la región de Oriente Medio y África del Norte (OMAN).

A nivel de empresa, Marruecos, Túnez y Turquía obtienen puntuaciones más altas que la media de África, donde Egipto, por ejemplo, se queda atrás. Las empresas de mayor tamaño en Marruecos y Túnez tienen problemas para lograr el mismo nivel de competitividad que sus homólogos en Turquía, especialmente en lo referente al uso de licencias de tecnología

extranjera. Mientras que en Turquía el 76% de las grandes empresas posee licencias extranjeras, en Marruecos tan solo lo hace el 57% (Figura 88 y Perfiles de país).

Sin embargo, las pymes de Marruecos consiguen mejores resultados que las pymes tunecinas o turcas en cuanto al uso de las TIC. En Marruecos, el 78% de las pequeñas empresas y el 85% de las medianas utilizan el correo electrónico en sus operaciones diarias. En el caso de Túnez y Turquía, los porcentajes descienden al 49% y 59% en el caso de las pequeñas empresas, y al 69% y 81% en el caso de las empresas medianas, respectivamente. El porcentaje de pequeñas empresas que dispone de un sitio web también es ligeramente superior en Marruecos (62%) que en Túnez (54%) y en Turquía (58%) (Figura 88 y Perfiles de país).

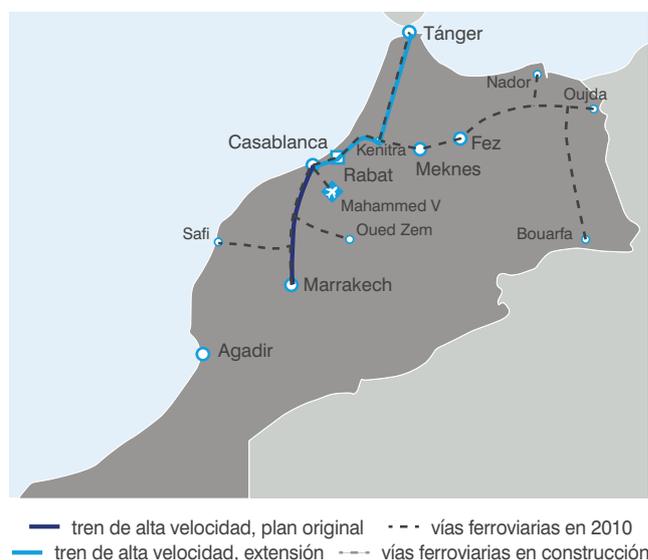
A nivel de ecosistema empresarial, Marruecos ha obtenido resultados especialmente buenos en materia de fiabilidad de la energía y entorno reglamentario. El porcentaje de empresas que considera los reglamentos como un obstáculo a sus operaciones comerciales es mucho más bajo en Marruecos que en Túnez y Turquía. Esto también se refleja en las puntuaciones relativas al entorno nacional, donde Marruecos obtiene mejores resultados que Egipto, Túnez y Turquía en lo que se refiere a la facilidad para el comercio transfronterizo y para abrir un negocio (Figura 89 y Perfiles de país).

FIGURA 86 Infraestructura de carreteras – África del Norte



Fuente: Banco Africano de Desarrollo, Comisión Económica de las Naciones Unidas para África (2003).

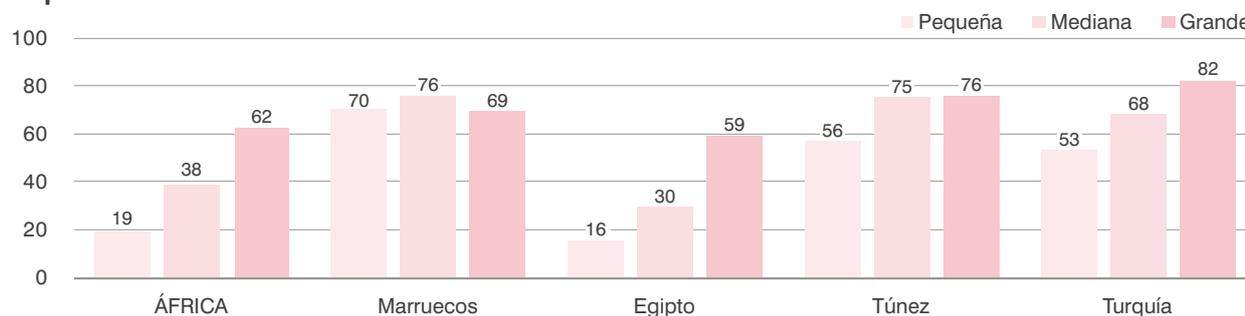
FIGURA 87 Infraestructura ferroviaria – Marruecos



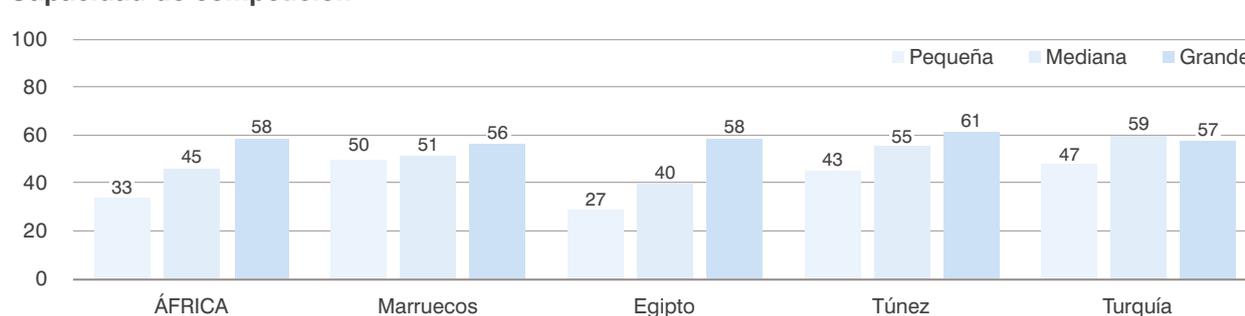
Source: Railways Africa (2017).

FIGURA 88 Competitividad de las pymes a nivel empresarial – Marruecos y Oriente Medio y África del Norte

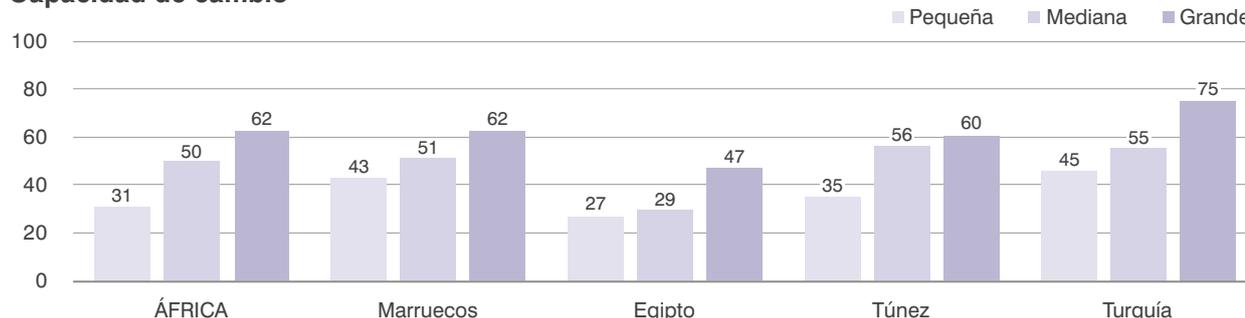
Capacidad de conexión



Capacidad de competición



Capacidad de cambio



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Medias simples por región.

Fuente: ITC.

Competencias profesionales de los empleados y capacidad de innovación

Marruecos ha sido capaz de atraer a empresas de prácticamente toda la cadena de valor de las aeronaves. Los resultados de una Encuesta sobre la competitividad de las pymes del ITC llevada a cabo recientemente aportaron información sobre cómo reforzar aún más la posición de las empresas marroquíes dentro del contexto internacional.

Más de 90 empresas participaron en la encuesta. La Figura 90 muestra los buenos resultados obtenidos en los distintos niveles y pilares de competitividad, con un rendimiento ligeramente superior a nivel de empresa y de ecosistema empresarial que a nivel de entorno nacional.

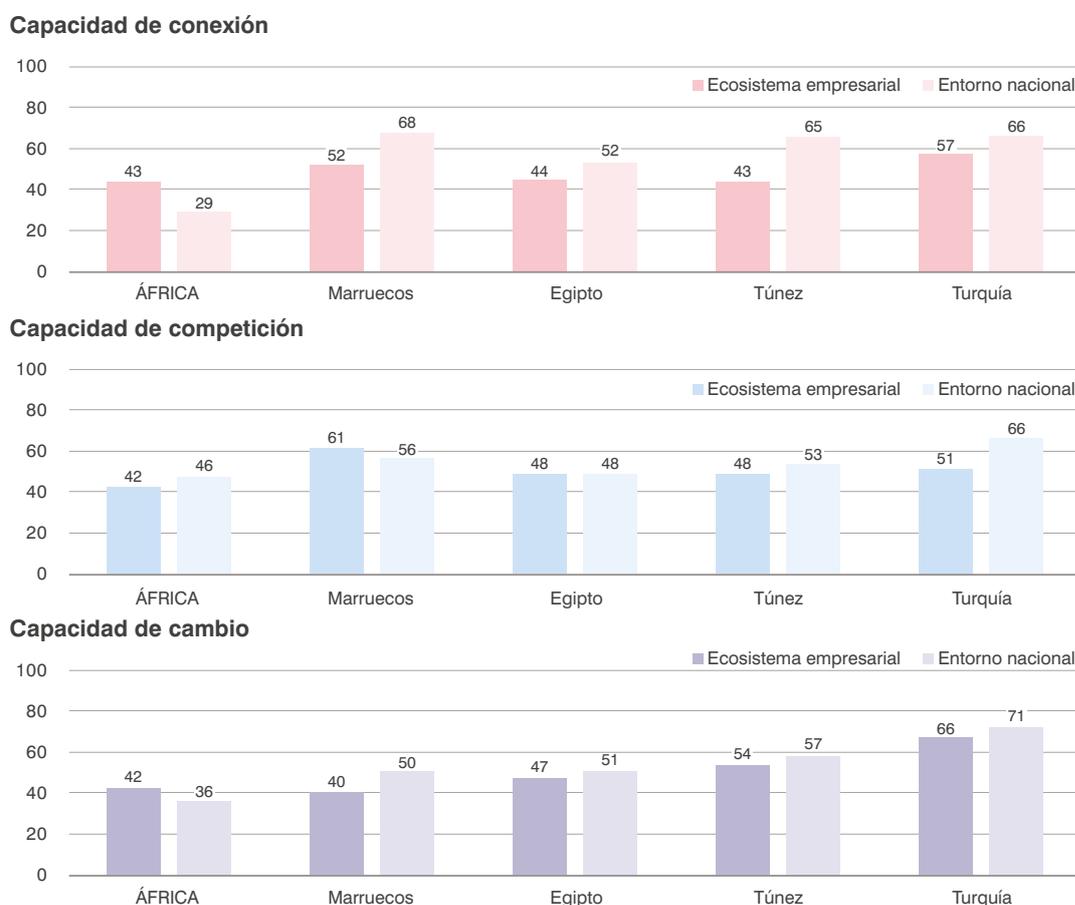
Las empresas marroquíes obtienen buenos resultados en materia de requisitos financieros. Esto refleja el hecho de que

las empresas, independientemente de su tamaño, disponen de una cuenta bancaria que utilizan en sus operaciones diarias.

No obstante, las pymes y las grandes empresas comparten deficiencias similares. La falta de información y conocimiento acerca de las patentes nacionales e internacionales presenta una limitación para las empresas marroquíes de todos los tamaños. Por ejemplo, menos del 20% de las empresas encuestadas poseía una patente extranjera. La brecha de competitividad entre las pymes y las grandes empresas se hace notable en la esfera del desarrollo del personal. Mientras que prácticamente todas las grandes empresas encuestadas (93%) dispone de planes de contratación de personal, la cifra desciende al 57% en el caso de las empresas pequeñas.

Como se indica en la Figura 90, el ecosistema empresarial de Marruecos obtiene resultados relativamente buenos. No obstante, hay un margen de mejora en lo que se refiere a los

FIGURA 89 Competitividad de las pymes a nivel de ecosistema empresarial y entorno nacional – Marruecos y Oriente Medio y África del Norte



Nota: Índice de competitividad de las pymes calculado por el ITC empleando 39 indicadores, teniendo en cuenta los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial. Promedios simples por región.

Fuente: ITC.

FIGURA 90 Encuesta sobre la competitividad de las pymes, panorama general – Marruecos

Cuadro de competitividad de las pymes		Niveles de competitividad		
		Empresa	Ecosistema empresarial	Entorno nacional
Pilares de competitividad	Competir	70	75	63
	Conectar	75	62	65
	Cambiar	70	63	63

Nota: Las puntuaciones van de 0 a 100; cuánto más alta sea la puntuación, mayor será el nivel de competitividad. El color azul indica valores entre 67 y 100. Las puntuaciones se basan en la Encuesta sobre la competitividad de las pymes del ITC realizada en Marruecos en colaboración con la Association Marocaine Conseillers Export y el Ministerio de Industria, Comercio e Inversión y Economía Digital de Marruecos. La encuesta se encuentra en curso; los resultados se basan en entrevistas realizadas a 92 empresas. De los encuestados, el 26% se dedica al sector primario, el 61% a la manufactura y el 13% restante a otros servicios. La encuesta se realizó principalmente en Agadir, Casablanca, Rabat y Tánger.

Fuente: ITC.

vínculos con las empresas, así como a los requisitos relacionados con las TIC, las competencias y la innovación. Las puntuaciones relativamente bajas que han obtenido estos indicadores reflejan sobre todo la brecha de competitividad entre las pequeñas y las grandes empresas. Menos de un tercio de las pequeñas empresas encuestadas participa en redes de investigación, mientras que casi un 60% de las grandes empresas sí lo hacen. Las empresas encuestadas le dan una nota ligeramente inferior a la competitividad del entorno nacional que a la del ecosistema empresarial. Un punto fuerte, repetido frecuentemente, es la facilidad a la hora de enfrentarse a los reglamentos nacionales de publicidad y marketing.

CAPÍTULO 7

De start-ups a empresas líderes

Las pymes siguen muchos caminos diferentes para conseguir el éxito internacional. Las empresas pequeñas o medianas tienden a operar en un número reducido de mercados u ofrecer insumos a empresas líderes regionales o internacionales que tienen su base en su país de origen. Gran parte de este informe se centra en cómo las pymes pueden sacar el máximo partido a estas circunstancias y dirigir un negocio próspero.

Sin embargo, para algunas pymes el éxito solo es posible si crecen y asumen un papel líder en las cadenas de valor internacionales. Este capítulo se centra en este tipo de empresas, y examina los pasos que siguieron, así como el papel que han desempeñado la integración regional y las políticas regionales en su éxito.

Las cinco empresas que protagonizan este capítulo se han convertido en líderes regionales o globales en su línea de negocio. Proceden de regiones y sectores diferentes, como el de los alimentos procesados y el ecoturismo, y han alcanzado distintos niveles de internacionalización. Algunas sacaron el máximo partido a su propia región; otras la utilizaron como un trampolín para su expansión a nivel mundial. Las políticas regionales de los gobiernos desempeñaron a menudo un papel clave. Entre otros factores, se encuentran las posturas de las empresas con respecto a los controles de calidad y las normas internacionales.

Los cinco ejemplos ilustran que no existe un manual para el éxito y que cada historia de éxito es única. Sin embargo, también muestran que una start-up de un país en desarrollo puede convertirse en una empresa líder a nivel mundial.

Wilderness Safaris: De campamento de safari a operador regional de ecoturismo

Wilderness Safaris es una de las marcas de safari más conocidas de África, con sede en Botswana. Creada hace más de 30 años, la empresa gestiona campamentos y alojamientos, y ofrece una amplia gama de experiencias de safari en Botswana,

Kenya, Namibia, Rwanda, Seychelles, Sudáfrica, Zambia y Zimbabwe. Cuenta con acceso privado a más de 2,5 millones de hectáreas de reserva natural y dispone de más de 40 campamentos y alojamientos exclusivos.²⁷⁸

*El éxito regional de Wilderness Safaris se basa en un entorno político propicio y un modelo de negocio sólido que se centra en las "4 C: Comercio, Conservación, Comunidad y Cultura".*²⁷⁹

La empresa ha aumentado su competitividad gracias a las mejoras conseguidas. Ha diversificado sus servicios, incluyendo aquellos más complejos y con un mayor valor añadido, lo que ha contribuido a aumentar su poder de negociación.

De safari a la bolsa de valores

Unos amantes de la vida salvaje fundaron Wilderness Safaris en Botswana en 1983 como un operador de safaris móviles con un campamento y un todoterreno. La empresa se expandió de forma gradual en la región y extendió sus servicios de campamentos de safari y alojamiento para incluir traslados en vuelo ligero y actividades de gestión de destinos. Entró en la bolsa de valores de Botswana en 2010.

A principios de los años 80, Botswana no era especialmente conocida como un destino de safari. Wilderness Safaris estableció su primer campamento en Maun, al norte del país, donde pudo acceder a parques y recursos naturales desconocidos. Posteriormente, la empresa adquirió equipamiento adicional y contrató a guías especializados. En los años 90, Wilderness Safaris ya se había convertido en una empresa de safaris móviles de renombre y había comenzado a construir algunos campamentos permanentes. En 1991, Wilderness Safaris se expandió añadiendo un nuevo servicio a su cartera: Wilderness Air; un servicio de vuelos que ofrecía traslados entre los distintos campamentos.

La trayectoria de crecimiento de la empresa requirió una integración vertical en cuatro tipos de áreas empresariales: consultoría para safari (organización de tours y gestión de destinos); traslados y visitas (por aire y tierra); operaciones de exploración de campamentos, alojamiento y safaris; y gestión financiera y de activos.²⁸⁰

FIGURA 91 Operaciones regionales, Wilderness Safaris



Fuente: Sitio web de Wilderness Safaris: www.wilderness-safaris.com.

Wilderness Safaris se ha expandido por el África Subsahariana, donde el turismo regional es cada vez más popular. En Botswana, Namibia, Rwanda, Zambia y Zimbabwe, una media del 80% de los turistas proceden de países africanos.²⁸¹

Un entorno político propicio: Uso de la tierra y normas

Una de las claves del éxito de Wilderness Safaris son las políticas que favorecen el acceso a las tierras. En los años 90, el Gobierno de Botswana revisó el uso de las tierras del delta de Okavango y las áreas que quedaban fuera del parque nacional pasaron a estar disponibles para licitaciones. Esto marcó una gran diferencia para el negocio de los safaris del país e hizo posible el desarrollo y la expansión de Wilderness Safaris. Hubo desarrollos similares en otros países; Namibia y Zimbabwe crearon circuitos de campamentos y alojamientos, lo que permitió a la empresa cambiar su énfasis empresarial.

También ha habido una interacción entre las operaciones de Wilderness Safaris y el marco político y legislativo del país. La empresa, por ejemplo, ha ayudado a desarrollar ciertas normas nacionales.

Valores empresariales: Conservación y participación de la comunidad

La conservación de los atractivos naturales y la participación de las comunidades locales son esenciales para dirigir una empresa de safari. Wilderness Safaris evalúa los destinos basándose en las "4 C: Conservación, Comercio, Comunidad y Cultura". Si estas cuatro metas no pueden alcanzarse en su totalidad, es posible que la empresa opte por elegir otra ubicación.

Desde sus inicios, Wilderness Safaris ha involucrado a las comunidades en la propiedad y gestión de sus concesiones. Fue la primera empresa en crear empresas mixtas con las comunidades locales y su modelo de negocio integra con éxito aspectos medioambientales, económicos y sociales.

Wilderness Safaris cuenta con un impactante historial de logros a la hora de proporcionar beneficios económicos a las comunidades a través de empleo, adquisiciones y empresas mixtas.²⁸² El modelo desarrollado entre Wilderness Safaris Namibia y los habitantes del área de Damaraland ha establecido nuevos estándares en la industria. El éxito de este proyecto llevó al Gobierno de Namibia a declarar la zona como área de conservación (un área designada para conservar y proteger los recursos naturales), y en 2005 el campamento de Damaraland fue galardonado con el premio "Turismo para el Mañana".²⁸³

Grupo ARCOR: De productor de golosinas a Multilatina

Grupo ARCOR es un ejemplo de la versión latinoamericana de una corporación multinacional. Conocidas como "Multilatinas", estas empresas comienzan estando presentes en un país de América Latina y se expanden por la región, primero aumentando sus ventas fuera de sus mercados de origen (fase de expansión comercial) y luego adquiriendo activos estratégicos en el extranjero (fase de inversión).

Fundada en 1951 en Argentina, Grupo ARCOR produce golosinas, chocolate, pastas y galletas saladas. ARCOR ha pasado de vender golosinas en ciudades locales (su nombre combina las primeras letras de la ciudad y la provincia donde se fundó, Arroyito en Córdoba) a convertirse en uno de los mayores productores de golosinas del mundo.

Durante su expansión regional e internacional, la empresa se benefició de acuerdos comerciales regionales, como MERCOSUR, y realizó inversiones extranjeras directas en su región de origen. La empresa diversificó sus productos e integró de forma vertical su proceso de producción con filiales de comercialización, plantas de producción, así como centros de producción en toda América Latina.

FIGURA 92 Oficinas comerciales de ARCOR a nivel mundial



Fuente: ARCOR (2013). Informe anual y balances financieros.

Un éxito regional muy dulce

ARCOR se fundó en 1951, cuando Fulvio Salvador (hijo de Amos Pagani, un inmigrante italiano que abrió una fábrica de golosinas al llegar a Argentina en 1924) y un grupo de empresarios abrieron la primera fábrica de golosinas en Arroyito. En 1958, la empresa ya producía 60.000 kilogramos de golosinas, que se vendían principalmente en el mercado nacional. Durante los años 80, la empresa experimentó grandes inversiones y un fuerte desarrollo, y diversificó sus productos e instalaciones para sacar el máximo partido a los programas de promoción industrial que se ofrecían en Argentina. ARCOR construyó siete nuevas plantas en las provincias de Catamarca, Tucumán, San Juan y San Luis.²⁸⁴

En los años 90, la empresa se expandió y en el año 2000 sus ventas alcanzaron los \$1.100 millones, incluyendo \$218 millones en exportaciones. En este momento ARCOR contaba con 12.700 empleados, de los cuales el 30% se encontraban fuera de Argentina.²⁸⁵

La empresa invirtió en América Latina, creó filiales de comercialización en Venezuela y construyó plantas de producción y centros de distribución en Chile y México. Adquirió empresas y creó asociaciones con empresas internacionales, como Danone, así como con empresas de la región, como la mexicana Bimbo. Asimismo, ARCOR aumentó su participación en el mercado de América del Norte a través de acuerdos con

empresas en los Estados Unidos y una filial comercial en Canadá.²⁸⁶

Actualmente, ARCOR está presente en más mercados internacionales que ningún otro grupo argentino. Su enfoque temprano en las exportaciones ayudó a consolidar el negocio regional e internacional de la empresa. Sus marcas están presentes en más de 120 países y cuenta con 40 plantas industriales en América Latina, así como 11 oficinas comerciales a nivel mundial; en Europa, Asia y África (Figura 92).²⁸⁷

Sacar provecho de las políticas de integración

La expansión internacional de ARCOR formó parte de una estrategia para integrarse con sus países vecinos, que más adelante se vio reforzada a nivel institucional con la creación del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) en 1991.

La empresa realizó inversiones extranjeras en Paraguay, Uruguay y Brasil.²⁸⁸ Creó Arcorpar en Paraguay en respuesta a la presencia de un gran número de empresas brasileñas en el mercado paraguayo. Utilizó Paraguay como plataforma de lanzamiento hacia otros países cuando los acuerdos de la Asociación Latinoamericana de Integración eliminaron los aranceles aplicados a las exportaciones regionales.

En 1979 ARCOR formó en Uruguay una asociación con Industrias Van Dam, un productor local de golosinas y chicle. ARCOR se estableció en el mercado brasileño con la adquisición de Nechar SA, un pequeño productor de golosinas. Esta

FIGURA 93 Cadena de valor de ARCOR



Fuente: Bernardo Kosacoff et al., (2014).

inversión también formó parte de la estrategia de integración de la empresa en el contexto de varios acuerdos comerciales en América Latina.²⁸⁹

El camino hacia la cumbre

Entre los factores de éxito, se encuentra la integración vertical de la producción (Figura 93) y la diversificación de los productos y mercados geográficos. Algunas de las estrategias de éxito fueron el resultado de la globalización del sector, así como de la experiencia adquirida en los mercados extranjeros.²⁹⁰ La empresa, que comenzó produciendo golosinas, pasó a confeccionar chocolate y chocolatinas, y más adelante otros productos alimenticios y alcohol. Asimismo, invirtió en agronegocios y otras industrias fuera de sus competencias principales, como los sectores de la construcción y el hotelero.²⁹¹

La integración de la presencia de ARCOR en Argentina, Brasil y Chile ayudó a la empresa a establecer una red de producción y venta con plantas especializadas, así como una visión regional. Esto hizo posible que alcanzara una buena posición estratégica en términos de costes y flexibilidad.²⁹²

KÜRT: De taller de reparaciones a empresa de recuperación de datos europea

KÜRT Co. ha pasado de ser una pequeña empresa húngara a ser un grupo internacional que desarrolla tecnologías y soluciones de protección de datos, prevención de pérdidas de datos y recuperación de datos.

Parte del éxito global de KÜRT reside en que supo reconocer las oportunidades emergentes y responder a ellas con nuevas

soluciones. La empresa utilizó el mercado europeo como un punto de partida para desarrollar y comercializar servicios que más tarde se venderían a nivel mundial.

Magia pura

Fundada en 1989 por los hermanos János y Sándor Kürti en Budapest (Hungría), KÜRT comenzó siendo un taller de reparaciones de discos duros establecido al lado de una lavandería. Actualmente, es una empresa de recuperación de datos y seguridad de la información conocida mundialmente. En 2014 registró unos beneficios netos de 45 millones de florines húngaros (\$163.000) y unos ingresos totales de 1.180 millones de florines húngaros (\$4.200 millones).²⁹³

La oferta de su servicio de recuperación de datos surgió en respuesta a un incidente de pérdida de datos de una importante institución jurídica en Hungría, donde la unidad de almacenamiento de datos se cayó de forma accidental. A día de hoy, KÜRT ofrece soluciones innovadoras para ayudar a sus clientes a recuperar sus datos tras un incidente informático, así como para evitar desastres, abusos o problemas en el sistema. La división de gestión de la información de la empresa es un actor clave en el mercado húngaro y ha completado con éxito diversos proyectos de seguridad informática. El equipo de gestión de incidentes de KÜRT ofrece soluciones desarrolladas de forma interna en materia de hacking ético, análisis de registros e investigación de redes.

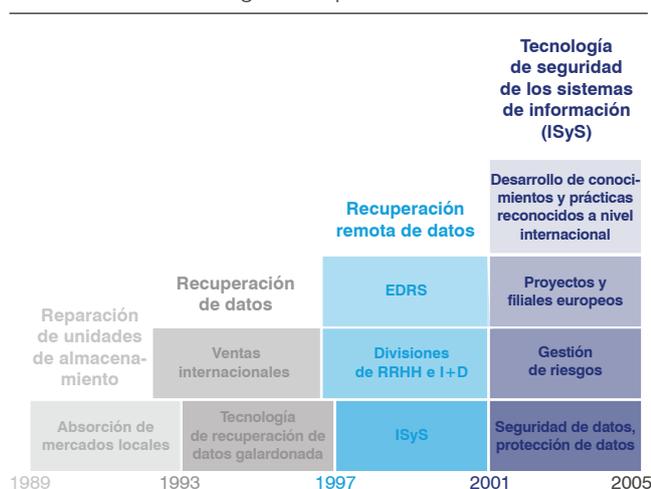
KÜRT se ha labrado una reputación internacional por la magia que parece ejercer sobre discos duros severamente dañados (llenos de agua, rotos o incluso quemados); desde recuperar servidores destrozados para bancos a encontrar pruebas de actividad criminal en discos duros reventados para la policía. Participó en la recuperación de información que fue destruida durante el ataque al World Trade Center el 11 de septiembre de 2001. A pesar de que se ha ganado su reputación gracias a la recuperación de datos, esta solo genera el 30% de sus ingresos. El resto procede de servicios de seguridad de la información y consultoría.

Flexibilidad en las estrategias de crecimiento regionales

En sus comienzos, KÜRT vendía su tecnología de recuperación de datos a través de sus asociados extranjeros y operaba una red de recuperación de datos, llamada "European Data Recovery Services (EDRS)", en 16 países europeos. A principios del año 2000, KÜRT rápidamente comenzó a perder el mercado europeo después de que su principal competidor, la estadounidense Ontrack, absorbiera los 16 asociados de KÜRT que formaban parte de la red EDRS.

Con los mercados locales saturados y la empresa cerca de la quiebra, KÜRT creó filiales de propiedad absoluta en Alemania y Austria, a través de las cuales servía al mercado europeo. En 2006, KÜRT fue reconocida por su destacable crecimiento y su contribución a la creación de empleo, e incluida en la lista "Europe's 500 - Entrepreneurs for Growth".

FIGURA 94 La estrategia de expansión de KÜRT



Fuente: Sitio web de KÜRT Co: kurt-security.com.

Globalización

KÜRT también se expandió fuera de su región de origen. Los Gobiernos de Viet Nam y Egipto han adquirido sus conocimientos y experiencia en la recuperación de datos, y clientes procedentes de numerosos países han utilizado sus servicios de seguridad informática. Zen, una de las sociedades más grandes de Kuwait, por ejemplo, ha contratado a la empresa para revisar y desarrollar sus sistemas de seguridad. KÜRT está presente en Dubai, donde está formando a empleados de instituciones financieras en materia de seguridad informática. Recientemente, KÜRT ha estado planeando su expansión hacia el mercado chino, tras la firma de un acuerdo de asociación estratégica con Invest Shenzhen, la primera zona económica especial de China, en 2015.

Activos comerciales: competencias profesionales e innovación

El éxito de KÜRT va ligado a su sólida base de competencias profesionales y a su reputación, que se remonta a años atrás, de saber crecer a pesar de que las circunstancias cambien. La filosofía de la empresa es "cultivar nuestras competencias y sobrevivir a nuestros fracasos".

El negocio de KÜRT comenzó en una época en la que las normas del Comité de Coordinación para el Control Multilateral de las Exportaciones Estratégicas (COCOM), creadas durante la Guerra Fría, resultaron en una escasez de piezas de recambio para ordenadores, lo que hizo que las unidades de almacenamiento reparadas se convirtieran en un producto comercializable. KÜRT reparaba todo tipo de dispositivos, inicialmente debido a daños físicos y posteriormente a desastres informáticos. Los desafíos llevaron a la empresa a inventar nuevas tecnologías de seguridad informática y recuperación de datos.

La empresa ha seguido desarrollando productos y servicios innovadores, entre los que se encuentran: SeCube, que permite controlar el sistema de gestión de seguridad de la información de una empresa; el conjunto de herramientas Advanced Data Assessment Toolkit (AdvDAT); la herramienta

especializada en almacenamiento analítico PetaPylon, y el conjunto de herramientas de procesamiento y análisis de archivos de registro LogDrill.

Hikma Group: De productor local a gigante farmacéutico

Hikma Pharmaceuticals y su empresa matriz, Hikma Group, comenzaron siendo una planta de producción en Ammán (Jordania). Alrededor de 40 años después, Hikma se ha convertido en un gigante farmacéutico en la región de Oriente Medio y África del Norte (OMAN), Europa y los Estados Unidos.

Inicialmente, la expansión de Hikma fue sobre todo en su región de origen. Sin embargo, más adelante la empresa expandió sus fronteras a América del Norte y Europa, principalmente a través de absorciones. La empresa se centró en mostrar su calidad y fiabilidad a través del cumplimiento de las normas y la puesta en marcha de sistemas de gestión de calidad. Gracias a su aprobación por parte de la Administración de Alimentos y Medicamentos de los Estados Unidos (USFDA), Hikma se convirtió en un socio de licencias estratégico para aquellas multinacionales que deseaban acceder a la región de OMAN. Asimismo, Hikma se benefició de las reformas económicas de Jordania, de las mejoras en las leyes de propiedad intelectual, así como de la adhesión al Acuerdo sobre los Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual relacionados con el Comercio (ADPIC) de la OMC.

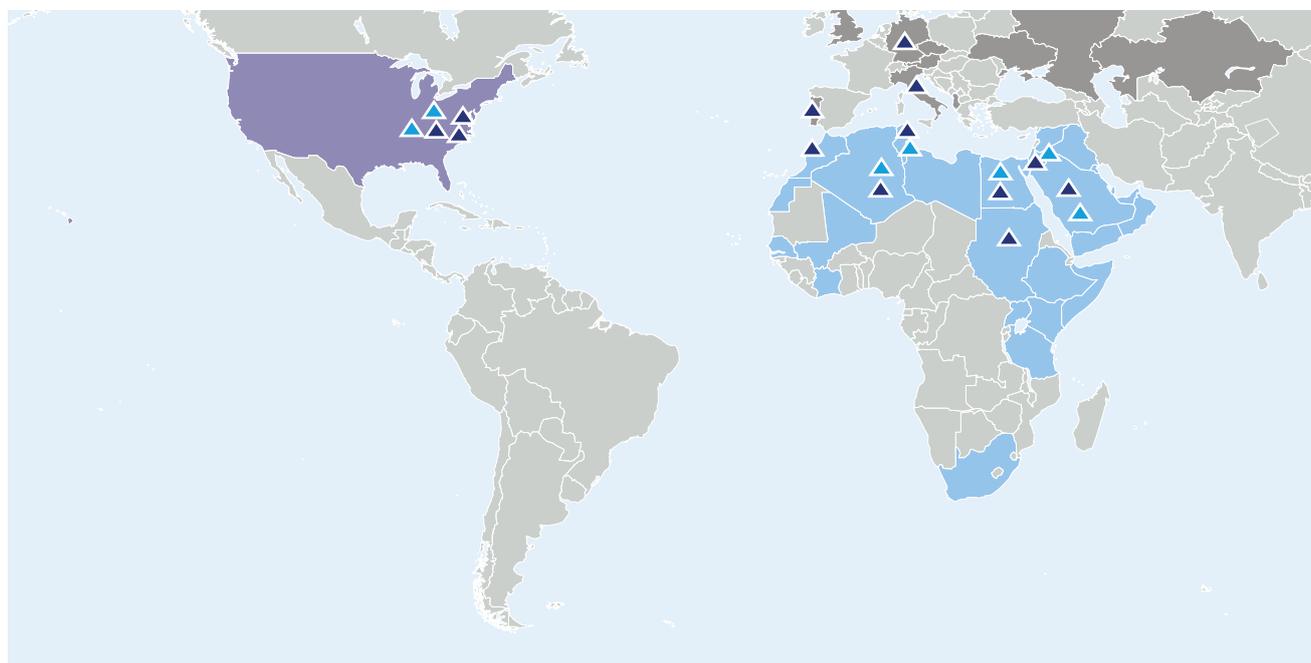
Origen, historia y situación actual

En 1978, Samih Darwazah creó la empresa Hikma en Ammán. En sus comienzos, Hikma se convirtió en un proveedor líder de genéricos de marca y productos con licencia en Oriente Medio y África del Norte, ofreciendo medicina asequible y de alta calidad. El éxito de la empresa hizo posible su expansión más allá de la región de OMAN. En 1991, Hikma se instauró en los Estados Unidos a través de la absorción de West-Ward, un negocio de productos farmacéuticos genéricos.²⁹⁴

La industria farmacéutica es el sector de exportación de mayor valor añadido de Jordania y ocupa una posición delantera en su estrategia de crecimiento económico impulsado por las exportaciones. Fue responsable del 9,6% de las exportaciones del país en 2016.²⁹⁵ Hikma es la empresa líder del sector en Jordania. Presente en 50 mercados, Hikma también es uno de los mayores productores farmacéuticos de la región de OMAN y un importante proveedor de medicamentos genéricos en los Estados Unidos.

Con su entrada en la bolsa de valores de Londres en 2005 arrancó una nueva fase de desarrollo, ya que aumentó su flexibilidad para expandirse de forma geográfica y crear una cartera de productos sólida y variada. Hikma realizó cuatro absorciones estratégicas en 2007: dos en Alemania, para desarrollar medicamentos oncológicos; una en Egipto, para montar una planta de producción y establecer su presencia en el mercado; y una en Jordania, para consolidar su presencia nacional y poder acceder al mercado de Arabia Saudita.

FIGURA 95 Producción e I+D de Hikma en Oriente Medio y África del Norte, Europa y Estados Unidos



▲ 29 plantas de producción en 11 países ▲ 7 centros de I+D

Fuente: Sitio web de Hikma: www.hikma.com

Cumplimiento con las normas internacionales

Con el objetivo de cumplir con las normas internacionales, la empresa consideró introducir sistemas de control de calidad internos desde sus principios. Hikma puso en marcha un sistema de gestión de calidad total en todos sus procesos. Hikma Pharmaceuticals Jordan cuenta con una excelente unidad de calidad y su director rinde cuentas ante el Director General de la empresa. La unidad de calidad está compuesta por cinco departamentos: garantía de la calidad, control de la calidad, asuntos regulatorios, validación y calibrado, y cumplimiento. Cada uno cuenta con un gerente individual que responde ante el director de la unidad de calidad.²⁹⁶

Uno de los elementos clave a la hora de acceder a mercados más allá de Jordania fue obtener la aprobación por parte de la USFDA. En 1996, la fábrica de Hikma en Jordania se convirtió en la primera empresa farmacéutica árabe en obtener la aprobación de la USFDA. A finales de los años 90, la innovación y presencia de Hikma en Europa, la región de OMAN y América del Norte condujeron a una amplia expansión de la empresa. Su buena posición en el mercado y su atención por ofrecer altos niveles de calidad convirtieron a Hikma en un socio de licencias estratégico para aquellas empresas que buscaban expandir su negocio a la región de OMAN.

Entorno comercial propicio

Si bien los primeros logros de Hikma procedían de la producción y comercialización de medicamentos genéricos de marca, las extensas reformas económicas de Jordania, la adhesión al acuerdo sobre los ADPIC de la OMC, así como una mayor protección de la propiedad intelectual brindaron múltiples nuevas posibilidades a la empresa. Dichas reformas resultaron atractivas a los asociados internacionales, lo que trajo consigo nuevas oportunidades de licencias y asociados.²⁹⁷ Cuando cambiaron las leyes de propiedad intelectual en Jordania, Hikma ya contaba con un sólido historial de colaboraciones con socios de licencias internacionales. Sus instalaciones aprobadas por la USFDA, su mano de obra altamente cualificada y su capacidad de producción hicieron que la empresa atrajera incluso a un mayor número de asociados multinacionales.

Synthite Industrial Chemicals: De pequeña fábrica a líder mundial en especias

Synthite Industrial Chemicals ha pasado de ser una fábrica de extracción en una pequeña aldea en la India a un líder mundial en la industria de las especias con valor añadido. La empresa procesa y suministra una amplia gama de especias a importantes empresas del sector de la alimentación, las fragancias y los condimentos de más de 100 países.

El fuerte compromiso de Synthite para con la innovación y la tecnología, así como su temprana adopción de directrices de seguridad alimentaria internacionales, han otorgado a la empresa una ventaja competitiva en lo que se refiere a la internacionalización.

Perfeccionamiento de la oleoresina

Si bien la tradición de las especias está fuertemente arraigada en la historia de la India, los extractos de especias con valor añadido no llegaron hasta principios de los años 70. Los comienzos de Synthite Industries Ltd, líder mundial en especias con valor añadido, fueron muy humildes. En 1972 abrió sus puertas como fábrica de extracción de oleoresina (especias en forma líquida) en la pequeña aldea de Kadayiruppu, en Karala, en el sur de la India. La idea del empresario C. V. Jacob, que comenzó siendo un negocio familiar con

20 empleados, ha cruzado fronteras y actualmente procesa y suministra una amplia gama de especias en diversas formas (enteras, en polvo, aceite u oleoresina) a empresas de todo el mundo.

A día de hoy, Synthite lidera la industria mundial de la oleoresina y es responsable del 30% de la cuota de mercado a nivel mundial. En 2010, la empresa abrió oficinas en China y en los Estados Unidos. En 2012, comenzó una nueva fase de expansión con la apertura de su primera planta de producción en el extranjero, en Xinjiang (China), donde se fabrican oleoresinas de pimentón. Además de esta planta de fabricación y las oficinas en el extranjero, Synthite dirige sus operaciones mundiales desde diversas oficinas de representación (Figura 96).

El papel de las políticas: Inversión pública en I+D

El negocio de la oleoresina se basaba inicialmente en investigaciones llevadas a cabo por el Instituto Tecnológico Central de Investigación de Alimentos de la India, en Mysuru, que había desarrollado un método para aislar los principios activos de las especias utilizando una destilación a base de vapor y procesos de extracción con solventes. No obstante, hicieron falta varios años de investigación y desarrollo por parte de Synthite para conseguir que la tecnología fuera viable. Pasaron otros cuatro años hasta que la empresa pudo convencer a los productores alimentarios de que eran capaces de producir productos de calidad dentro de los plazos establecidos.

FIGURA 96 Operaciones mundiales de Synthite



Fuente: Sitio web de Synthite: www.synthite.com.

Comprometidos con el control de calidad, la innovación y la tecnología

Synthite fue la primera empresa alimentaria de la India en obtener la certificación ISO 9002 con APPCC en 1994.

Su cartera de productos formada por más de 500 especias sigue las directrices de seguridad alimentaria internacionales y cumple con las exigentes normas de calidad de sus clientes más importantes, entre los que se encuentra Nestlé.

La empresa emplea un sistema de control de calidad de varias etapas que comienza en la fase de cultivo. Las plantas de producción y fabricación de Synthite cuentan con la certificación ISO 22000:2005. Otros sistemas de gestión de calidad se ajustaron para obtener la certificación ISO 9001:2008, así como la ISO 17025:2005 de la Entidad Nacional de Acreditación de Laboratorios de Ensayo y Calibración (NABL).²⁹⁸

El compromiso de Synthite para con la innovación y la tecnología ha sido crucial en su éxito. La empresa fue galardonada en distintas ocasiones con el premio del Consejo de Especies de la India por su excelencia en la exportación y también recibió distintos premios nacionales. Synthite emplea procesos tecnológicos como la extracción de fluido supercrítico, la destilación de película delgada y la columna de conos rotatorios. Estos procesos se traducen en alta calidad y rentabilidad. A fin de mantener la competitividad, Synthite contrata a expertos con aptitudes diferentes, desde especialistas en condimentos y fragancias a líderes empresariales.

Su superioridad técnica, sus cuatro décadas de experiencia y su compromiso de mantener la calidad de sus productos han contribuido a convertir a Synthite en el asociado preferente de algunas de las empresas internacionales más importantes en la industria de los aderezos y condimentos; entre otros, Givaudan, IFF, Griffith Laboratories y Kerry Group.²⁹⁹

CAPÍTULO 8

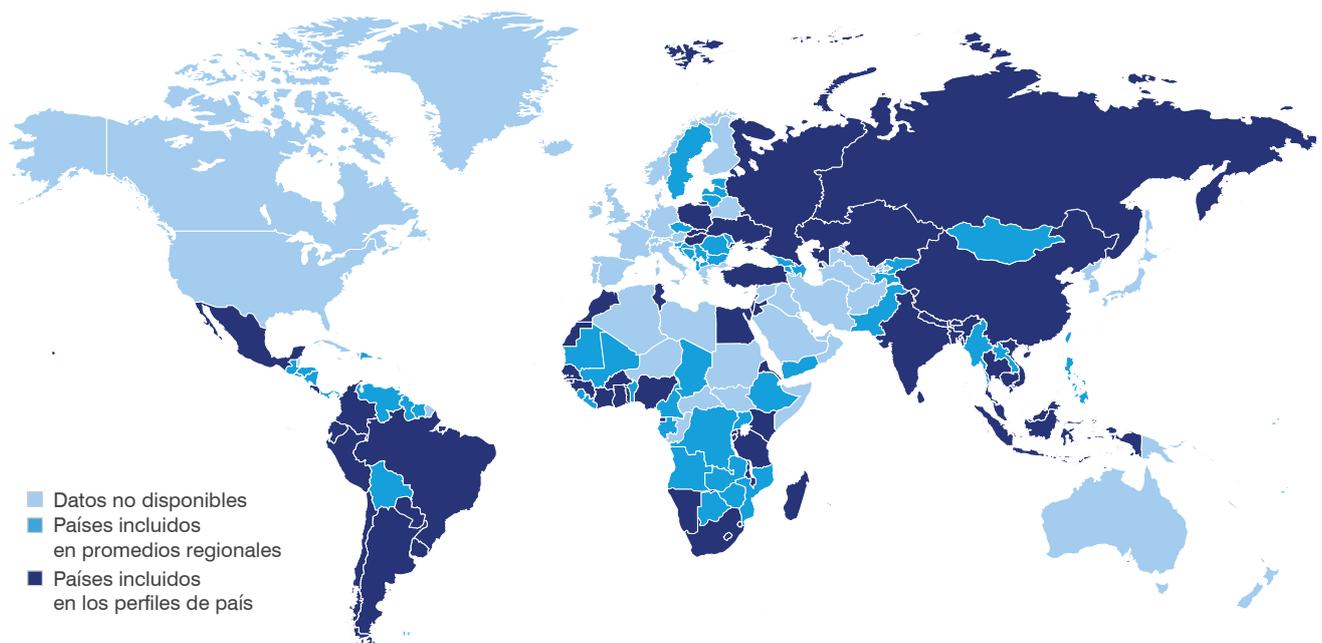
Perfiles de país

Edición 2017: ¿cuáles son las novedades?

En primer lugar, cabe destacar que la cobertura de países es mayor. La edición de este año incluye 50 perfiles de país (15 más con respecto a la edición del año pasado); además, los promedios regionales se calculan sobre la base de 109 países, mientras que en el año 2016 fueron 108 (Figura 97). Los datos subyacentes han sido actualizados en la medida de lo posible.

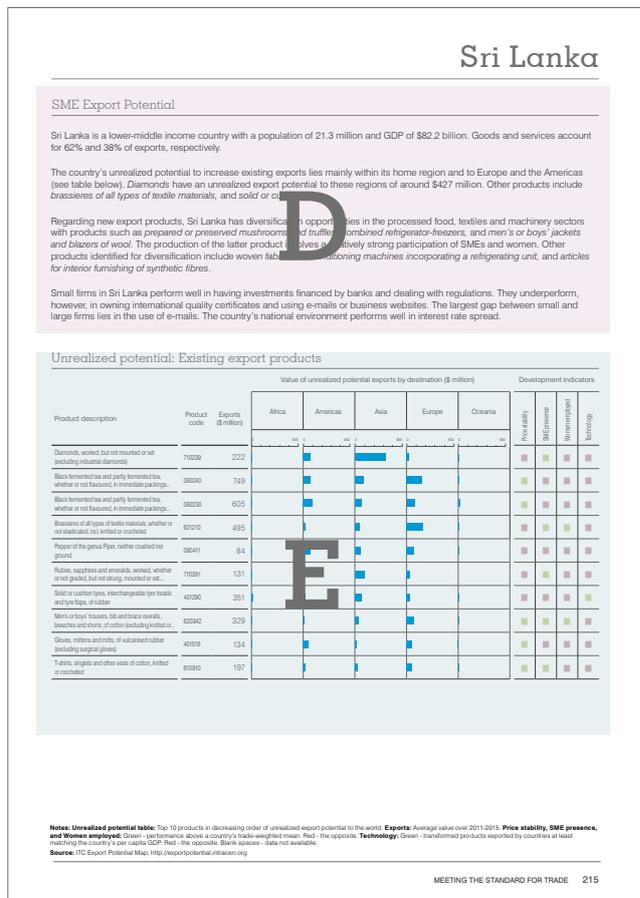
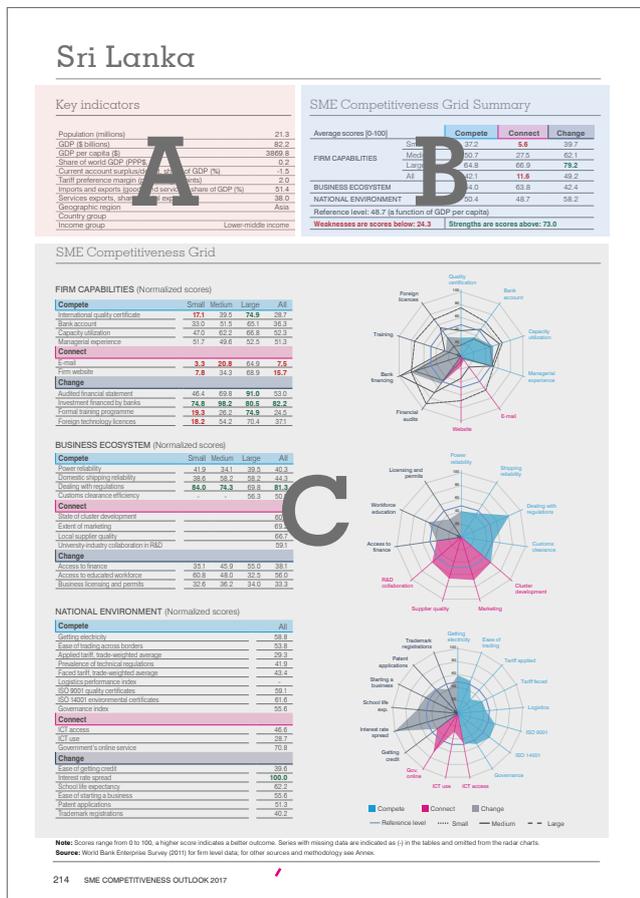
En segundo lugar, es importante mencionar que los perfiles de país de este año incluyen dos páginas por país; en la página de la izquierda se presenta información acerca de la competitividad de las pymes y, en la de la derecha, sobre el potencial de exportación. En la página de la izquierda, se ha hecho un pequeño cambio relacionado con la terminología. Los factores que son externos a la empresa pero que todavía forman parte de su microentorno se les incluye bajo el concepto de “ecosistema empresarial” en lugar de “entorno empresarial inmediato”. En la página de la derecha, el potencial de exportación se presenta ahora por región geográfica, en consonancia con el tema principal de este informe.

FIGURA 97 Países incluidos en los perfiles de país



Nota: El programa utilizado para generar los mapas no sigue las definiciones de las Naciones Unidas en cuanto a fronteras nacionales.
Fuente: ITC.

FIGURA 98 Ejemplo de perfil de país



En tercer lugar, ha habido varias mejoras en términos de metodología, especialmente en el cálculo de la prevalencia de los reglamentos técnicos, el potencial de exportación y la diversificación de productos. Estas y otras cuestiones técnicas se explican brevemente en un anexo técnico abreviado, al final de este informe, y de forma más detallada en un anexo técnico completo, disponible en línea.³⁰⁰ Por el momento, los perfiles de país incluidos en este informe sólo están disponibles en inglés.

Cómo leer e interpretar los perfiles de país

Indicadores clave

En la parte superior izquierda de cada perfil de país, hay ocho indicadores clave sobre la población, la economía y el comercio del país (Figura 98, zona A).

Competitividad de las pymes

Resumen del Cuadro de competitividad de las pymes

El cuadro situado en la esquina superior derecha de la página sobre la competitividad de las pymes es una tabla con estadísticas

generales para cada nivel y pilar de competitividad (Figura 98, zona B). Los valores que se muestran representan el promedio de cada par nivel-pilar. Cuanto más alto sea el valor, mayor será el nivel de competitividad; los valores bajos indican que todavía existe un margen de mejora. Los valores en verde hacen referencia a los puntos fuertes del país, mientras que los valores rojos indican los puntos débiles. En lo que respecta a las capacidades a nivel de empresa, los perfiles ofrecen indicadores por tamaño de empresa, lo que permite comparar el rendimiento entre las pequeñas, medianas y grandes empresas.

Cuadro de competitividad de las pymes

Las puntuaciones relativas a la competitividad de las pymes se presentan en tablas y gráficos radiales, desde la perspectiva de los niveles y los pilares de competitividad.

Los tres pilares agrupan distintas capacidades:

- Capacidad de competición (en azul)
- Capacidad de conexión (en rosa)
- Capacidad de cambio (en gris).

Cada pilar de competitividad viene determinado por tres niveles:

- Capacidades de las empresas
- Ecosistema empresarial
- Entorno nacional.

Estos pilares y niveles de competitividad conforman el Cuadro de competitividad de las pymes, que se representa a través de tablas y gráficos radiales (Figura 98, zona C). Los valores de los indicadores se han normalizado, de manera que las cifras altas y las zonas coloreadas más amplias indican buenos resultados.

El borde de las zonas coloreadas en cada segmento representa indicadores estimados a nivel nacional (para los datos a nivel de empresa, los indicadores se obtienen agregando los datos de todas las empresas). La línea continua en azul oscuro es un nivel de referencia específico del país. Representa el nivel esperado de los indicadores, teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de cada país (estimado por su PIB per cápita), y sirve como referencia para calcular los puntos fuertes y los puntos débiles.

Los gráficos radiales son comparables entre niveles, lo que permite identificar si los puntos débiles y los puntos fuertes son relativos al ecosistema empresarial, al entorno nacional o a las capacidades de las empresas.

Las capacidades empresariales se presentan de forma individual para las pequeñas empresas (línea de puntos negra), las empresas medianas (línea continua negra) y las grandes empresas (línea discontinua negra). Cuanto más cerca esté el valor del indicador del borde del gráfico radial, más competitivas serán las empresas. A través del gráfico, se puede comparar el rendimiento de las pymes con el de las grandes empresas; la brecha de rendimiento viene representada por la distancia que existe entre la línea de puntos negra y la línea discontinua negra.

Potencial de exportación de las pymes

Potencial de exportación y competitividad de las pymes

La parte superior de la página de la derecha incluye un texto conciso sobre los puntos fuertes de cada país en términos de competitividad, así como un análisis de su potencial de exportación y del rendimiento de las pymes (Figura 98, zona D). El potencial de exportación se examina en torno a dos dimensiones: la capacidad para aumentar las exportaciones de productos ya existentes, y la capacidad para diversificar las exportaciones con nuevos productos.³⁰¹ En el contexto de estos perfiles de país, el potencial de exportación se centra en los bienes, debido a la escasez de datos disponibles acerca de los servicios.

Potencial sin explotar: productos de exportación existentes

La última sección presenta los 10 productos con el mayor potencial de exportación sin explotar, de acuerdo con la metodología de Evaluación del Potencial de Exportación del ITC (Figura 98, zona E). La tabla muestra productos en los que el país exportador ya ha demostrado ser competitivo a nivel internacional, pero cuya exportación todavía puede aumentar.

En la primera columna de la tabla sobre el potencial sin explotar, se describe el producto y se indica su código. El código de grupo de producto es idéntico al código SA de 6 dígitos; también puede ser igual al código SA de 4 dígitos o de 2 dígitos seguidos de letras en los casos en los que la revisión del código dio lugar a la agrupación de varios códigos SA de 6. En la siguiente columna, se indica el valor de exportación total del producto, en millones de dólares estadounidenses (promedio del periodo 2011-2015). Las cinco columnas siguientes muestran el valor de exportación potencial sin explotar para cada región geográfica: África, las Américas, Asia, Europa y Oceanía.

Los productos están ordenados de acuerdo al mayor valor de exportación potencial sin explotar en el mercado mundial. La longitud de las barras azules es proporcional al valor de exportación potencial sin explotar por región (también expresado en millones de dólares estadounidenses), y es comparable entre los productos y los mercados incluidos en la tabla. Cuanto más larga sea la barra, mayor será el valor de exportación potencial sin explotar, lo que indica que existen oportunidades nuevas para el país. La ausencia de barras indican que en la región de destino no se ha registrado una demanda de esos productos de una manera consistente a lo largo de los últimos cinco años.

Indicadores de desarrollo

Las últimas cuatro columnas de la tabla cubren la dimensión social y la dimensión de desarrollo. Los indicadores incluyen:

- Estabilidad de los precios: refleja el nivel de estabilidad de los ingresos de exportación asociados.
- Presencia de las pymes: representa el nivel de participación de las pymes en el sector al que pertenece el producto.
- Mujeres empleadas: hace referencia a la proporción de mujeres con empleo en el sector del producto.
- Tecnología: representa el nivel de tecnología utilizada en la producción de ese producto.

Las medidas de los indicadores de desarrollo son relativas al rendimiento del país en otros sectores de exportación; los cuadros de color verde claro indican un rendimiento por encima de la media, mientras que los cuadros de color rojo reflejan un rendimiento por debajo de la media. Esto implica que un producto, como la lana peinada, puede ser una vía de mejora dentro de la cadena de valor para un país, pero no para otros; o que el sector de procesado de la lana da trabajo a más mujeres en algunos países que en otros. Si una celda de cualquiera de los indicadores de desarrollo está vacía significa que no existen datos disponibles.

Índice de perfiles de país

Argentina.....	132	Líbano.....	182
Bangladesh.....	134	Madagascar.....	184
Barbados.....	136	Malawi.....	186
Bhután.....	138	Malasia.....	188
Brasil.....	140	Mauricio.....	190
Burkina Faso.....	142	México.....	192
Camboya.....	144	Marruecos.....	194
Chile.....	146	Namibia.....	196
China.....	148	Nepal.....	198
Colombia.....	150	Nigeria.....	200
Costa Rica.....	152	Paraguay.....	202
Côte d'Ivoire.....	154	Perú.....	204
Ecuador.....	156	Polonia.....	206
Egipto.....	158	República Unida de Tanzania.....	208
Eslovaquia.....	160	Rwanda.....	210
Federación de Rusia.....	162	Senegal.....	212
Ghana.....	164	Sudáfrica.....	214
Guinea.....	166	Sri Lanka.....	216
Hungría.....	168	Tailandia.....	218
India.....	170	Trinidad y Tobago.....	220
Indonesia.....	172	Túnez.....	222
Jamaica.....	174	Turquía.....	224
Jordania.....	176	Ucrania.....	226
Kazajistán.....	178	Uruguay.....	228
Kenya.....	180	Viet Nam.....	230

Argentina

Key indicators

Population (millions)	43.6
GDP (\$ billions)	541.7
GDP per capita (\$)	12425.4
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.7
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-2.3
Tariff preference margin (percentage points)	4.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	29.1
Services exports, share of total exports (%)	19.6
Geographic region	Americas
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	46.7	49.3	51.2
Medium	62.1	89.3	61.9
Large	79.9	95.5	74.6
All	55.8	63.5	58.4
BUSINESS ECOSYSTEM	38.3	48.8	23.8
NATIONAL ENVIRONMENT	52.5	76.8	58.8

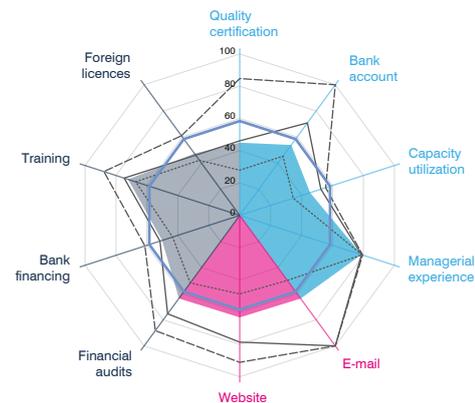
Reference level: 58.4 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 29.2 | **Strengths are scores above: 87.6**

SME Competitiveness Grid

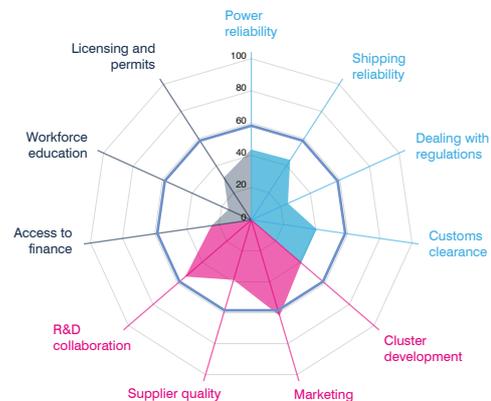
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	28.0	46.2	84.7	45.0
Bank account	45.3	70.8	100.0	53.9
Capacity utilization	34.5	52.5	55.6	45.5
Managerial experience	79.1	78.8	79.5	78.8
Connect				
E-mail	49.8	100.0	100.0	63.7
Firm website	48.7	78.6	91.1	63.3
Change				
Audited financial statement	51.7	75.4	88.3	63.6
Investment financed by banks	43.4	51.5	61.3	50.2
Formal training programme	67.3	74.7	87.8	72.2
Foreign technology licences	42.2	46.1	60.9	47.4



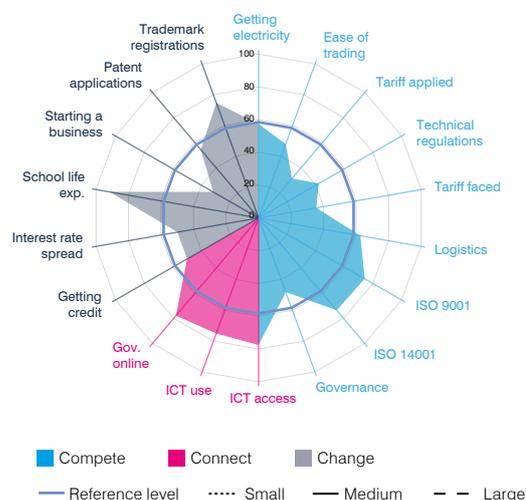
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	37.5	54.0	81.5	43.7
Domestic shipping reliability	37.4	50.0	58.2	44.3
Dealing with regulations	24.9	24.5	25.6	24.8
Customs clearance efficiency	23.8	50.6	45.5	40.7
Connect				
State of cluster development				40.7
Extent of marketing				61.9
Local supplier quality				38.8
University-industry collaboration in R&D				53.7
Change				
Access to finance	20.2	27.6	43.5	24.7
Access to educated workforce	14.5	15.2	22.7	15.5
Business licensing and permits	32.4	30.4	29.3	31.2



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	57.3
Ease of trading across borders	47.9
Applied tariff, trade-weighted average	31.4
Prevalence of technical regulations	42.1
Faced tariff, trade-weighted average	35.5
Logistics performance index	62.6
ISO 9001 quality certificates	74.3
ISO 14001 environmental certificates	73.6
Governance index	48.2
Connect	
ICT access	77.6
ICT use	75.1
Government's online service	77.9
Change	
Ease of getting credit	50.0
Interest rate spread	49.9
School life expectancy	91.7
Ease of starting a business	31.8
Patent applications	54.5
Trademark registrations	74.7



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Argentina is an upper-middle income country with a population of 43.6 million and GDP of \$541.7 billion. Goods and services account for 80.4% and 19.6% of exports, respectively.

Argentina has unrealized potential to increase existing exports of goods. The country could export an additional \$393 million worth of *heavy motor vehicles* (for cargo transport) to Latin America and the Caribbean (see table below). These exports could grow by \$186 million when exported to Asia and by \$311 million when exported to Europe. Export opportunities also lie in *light motor vehicles* to Asia and Europe.

Regarding new export products, Argentina has diversification opportunities in aircrafts, spacecrafts and parts, chemicals, as well as machinery with products such as *aeroplanes and other powered aircraft*, and *vinyl acetate*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *parts of turbojets or turbo propellers* and *machinery for preparing tobacco*.

Argentina's small firms perform well in terms of their managerial experience and in offering formal training programmes to employees. They underperform, however, in attaining international quality certifications and dealing with regulations, including customs clearance. Access to resources such as finance and a skilled workforce remain important challenges. The largest performance gap between small and large firms lies in their respective abilities to meet international quality standards. Argentina's national environment performs well in school life expectancy, access and use of ICT, and in online services provided by the government.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators					
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology		
			0 1500	0 1500	0 1500	0 1500	0 1500						
Oilcake and other solid residues, whether or not ground or in the form of pellets, resulting from the...	230400	10924											
Crude soya-bean oil, whether or not degummed	150710	4119											
Maize (excluding seed for sowing)	100590	4377											
Motor vehicles for the transport of goods, with compression-ignition internal combustion piston...	870421	3081											
Soya beans, whether or not broken	1201	4412											
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...	710812	1490											
Fresh or chilled bovine meat, boneless	020130	680											
Miscellaneous chemical products	38XXXX	1396											
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	1450											
Wheat and meslin (excluding durum wheat)	1001Xb	1557											

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Bangladesh

Key indicators

Population (millions)	161.5
GDP (\$ billions)	226.8
GDP per capita (\$)	1404.0
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.5
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-0.1
Tariff preference margin (percentage points)	8.1
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	47.6
Services exports, share of total exports (%)	8.3
Geographic region	Asia
Country group	LDC
Income group	Lower-middle income

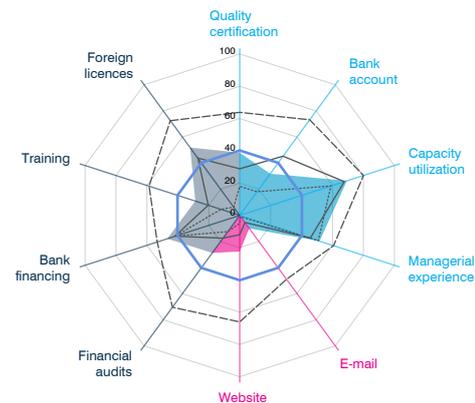
SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	36.5	3.0	18.2
Medium	46.9	8.7	30.9
Large	69.4	57.5	63.7
All	47.9	16.2	39.1
BUSINESS ECOSYSTEM	49.8	46.0	52.2
NATIONAL ENVIRONMENT	40.2	36.1	27.3
Reference level: 40.2 (a function of GDP per capita)			
Weaknesses are scores below: 20.1		Strengths are scores above: 60.3	

SME Competitiveness Grid

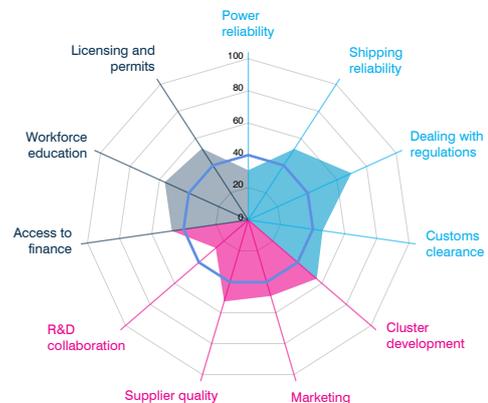
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	17.9	28.9	63.8	38.8
Bank account	18.1	45.3	73.2	31.9
Capacity utilization	59.0	67.6	80.0	69.4
Managerial experience	50.8	45.7	60.6	51.7
Connect				
E-mail	1.0	5.5	49.0	10.0
Firm website	4.9	11.9	66.1	22.5
Change				
Audited financial statement	12.5	17.5	70.4	28.8
Investment financed by banks	41.6	41.9	53.4	46.8
Formal training programme	12.2	20.3	58.6	28.7
Foreign technology licences	6.4	43.9	72.6	51.9



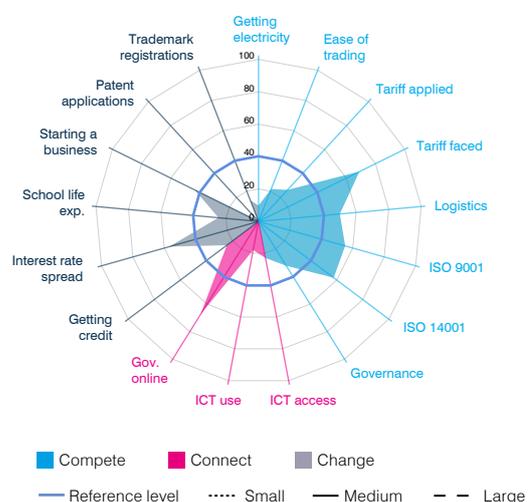
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	26.9	33.1	35.1	30.9
Domestic shipping reliability	52.4	50.0	61.9	52.4
Dealing with regulations	79.6	71.6	58.5	69.8
Customs clearance efficiency	42.8	47.0	46.6	46.3
Connect				
State of cluster development				55.8
Extent of marketing				49.2
Local supplier quality				52.7
University-industry collaboration in R&D				26.5
Change				
Access to finance	42.6	47.7	55.5	47.5
Access to educated workforce	61.6	58.8	48.0	56.5
Business licensing and permits	58.7	52.7	46.0	52.7



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	9.8
Ease of trading across borders	21.5
Applied tariff, trade-weighted average	26.2
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	69.0
Logistics performance index	50.0
ISO 9001 quality certificates	55.2
ISO 14001 environmental certificates	57.7
Governance index	32.2
Connect	
ICT access	23.0
ICT use	17.9
Government's online service	67.3
Change	
Ease of getting credit	24.3
Interest rate spread	56.9
School life expectancy	24.6
Ease of starting a business	43.8
Patent applications	0.0
Trademark registrations	14.0



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Bangladesh is a lower-middle income country with a population of 161.5 million and GDP of \$226.8 billion. Goods and services account for 91.7% and 8.3% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly outside its home region, notably to Europe (see table below). For *t-shirts, singlets and other vests of cotton* there is unrealized potential in the home region and to Europe and the Americas.

Regarding new export products, Bangladesh has diversification opportunities in processed food, wood, as well as apparel and textile with products such as *wood marquetry, ornaments of wood, and prepared or preserved pineapples*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *women's or girls' suits of textile materials* and *table linen of man-made fibres*.

Small firms in Bangladesh perform well in capacity utilization, dealing with regulations, access to an educated workforce and business licensing and permits. They underperform, however, in having international quality certificates, bank accounts, e-mails, websites, audited financial statements, foreign technology licences and offering formal training programmes to employees. The largest gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment scores well in the trade policy indicator, government's online services and interest rate spread.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
Men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts, of cotton (excluding knitted...	620342	4359												
T-shirts, singlets and other vests of cotton, knitted or crocheted	610910	4445												
Women's or girls' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts of cotton (excluding knitted...	620462	2337												
Men's or boys' shirts of cotton (excluding knitted or crocheted, nightshirts, singlets and other vests)	620520	1777												
Jerseys, pullovers, cardigans, waistcoats and similar articles, of cotton, knitted or crocheted...	611020	1960												
Jerseys, pullovers, cardigans, waistcoats and similar articles, of man-made fibres, knitted or...	611030	1498												
Footwear with outer soles of rubber, plastics or composition leather, with uppers of leather...	6403XX	364												
Shrimps and prawns, frozen	0306Xb	478												
Men's or boys' shirts of cotton, knitted or crocheted (excluding nightshirts, T-shirts, singlets and other...	610510	784												
Men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts of synthetic fibres (excluding...	620343	330												

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Barbados

Key indicators

Population (millions)	0.3
GDP (\$ billions)	4.5
GDP per capita (\$)	15955.4
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-5.3
Tariff preference margin (percentage points)	6.6
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	97.7
Services exports, share of total exports (%)	75.4
Geographic region	Americas
Country group	SIDS
Income group	High income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	35.7	79.1	39.3
Medium	74.1	84.4	50.9
Large	81.6	93.0	74.7
All	50.0	81.7	46.3
BUSINESS ECOSYSTEM	72.6	55.6	49.7
NATIONAL ENVIRONMENT	49.1	73.3	50.6

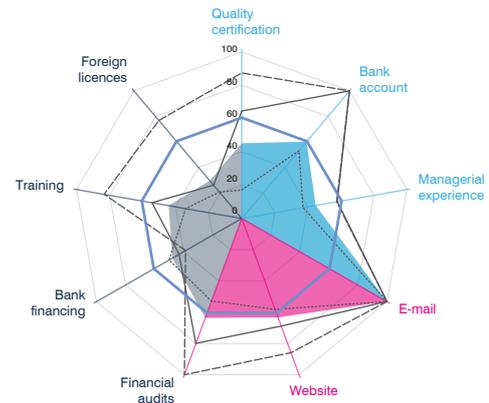
Reference level: 60.5 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 30.3 | **Strengths are scores above: 90.8**

SME Competitiveness Grid

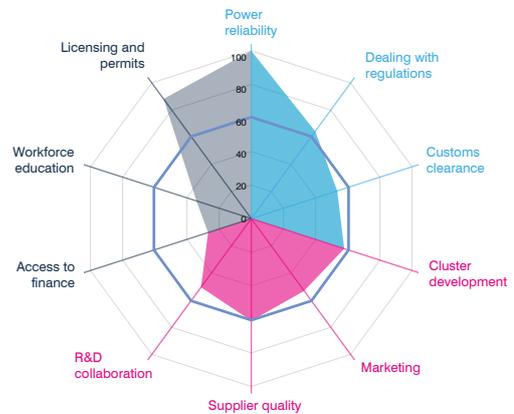
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	17.1	64.5	87.4	45.2
Bank account	53.1	100.0	100.0	60.2
Capacity utilization	-	-	-	-
Managerial experience	37.1	57.9	57.5	44.8
Connect				
E-mail	100.0	100.0	100.0	100.0
Firm website	58.2	68.9	86.0	63.4
Change				
Audited financial statement	52.8	79.9	100.0	63.6
Investment financed by banks	50.0	43.2	38.6	47.8
Formal training programme	33.9	54.3	83.3	44.2
Foreign technology licences	20.6	26.1	76.8	29.6



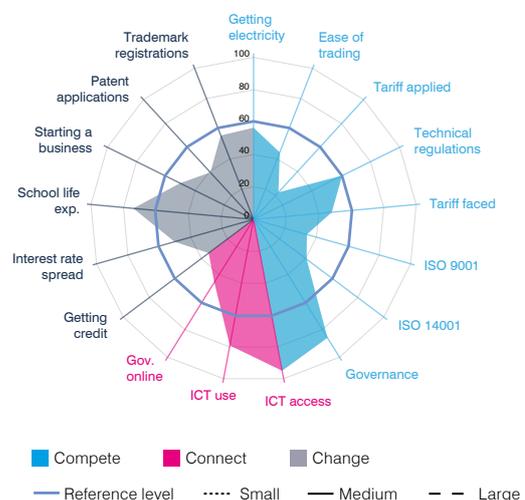
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	100.0	100.0	81.5	100.0
Domestic shipping reliability	-	-	-	-
Dealing with regulations	71.0	53.6	58.1	64.4
Customs clearance efficiency	51.1	56.3	60.4	53.5
Connect				
State of cluster development				57.8
Extent of marketing				53.2
Local supplier quality				60.9
University-industry collaboration in R&D				50.5
Change				
Access to finance	23.6	40.5	14.7	26.8
Access to educated workforce	35.0	35.8	23.0	34.1
Business licensing and permits	100.0	73.9	79.8	88.2



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	56.6
Ease of trading across borders	44.4
Applied tariff, trade-weighted average	22.6
Prevalence of technical regulations	60.6
Faced tariff, trade-weighted average	48.1
Logistics performance index	-
ISO 9001 quality certificates	34.0
ISO 14001 environmental certificates	40.7
Governance index	86.0
Connect	
ICT access	95.0
ICT use	79.2
Government's online service	45.7
Change	
Ease of getting credit	34.4
Interest rate spread	50.3
School life expectancy	74.0
Ease of starting a business	50.2
Patent applications	39.2
Trademark registrations	55.6



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Barbados is a high income country with a population of 300,000 and GDP of \$4.5 billion. Goods and services account for 24.6% and 75.4% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Europe (see table below). For *rum and other spirits*, there is an unrealized export potential of around \$14 million to Europe. Other products with unrealized potential in the home region and to Europe include *artificial body parts* (e.g. prosthetic legs) and *undenatured ethyl alcohol*.

Regarding new export products, Barbados has diversification opportunities in chemicals, as well as optical products, watches and medical instruments with products such as *piperidine and its salts*, and *wrist-watches of precious metal*. Other products identified for diversification include *insulin and its salts* and *instruments and appliances used in geodesy, topography and hydrography*.

Small firms in Barbados perform well in using e-mails, access to electricity and business licensing and permits. They underperform, however, in meeting international quality standards, having foreign technology licences and in access to finance. The largest performance gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment performs well in accessing and using ICT.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0	0	0	0	0				
Artificial parts of the body (excluding artificial teeth and dental fittings and artificial joints)	902139	19		19		19		Green	Red	Red	Red
Rum and other spirits obtained by distilling fermented sugar-cane products	220840	36		36		36		Green	Red	Red	Red
Undenatured ethyl alcohol, of actual alcoholic strength of >= 80%	220710	9		9		9		Green	Red	Red	Red
Raw cane sugar, in solid form, not containing added flavouring or colouring matter	1701XX	9		9		9		Green	Red	Red	Red
Paper or paperboard labels of all kinds, printed	482110	7		7		7		Green	Red	Red	Red
Portland cement (excluding white, whether or not artificially coloured)	252329	5		5		5		Green	Red	Red	Red
Stoppers, caps and lids, incl. screw caps and pouring stoppers, capsules for bottles, threaded...	830990	3		3		3		Green	Red	Red	Red
Wirewound variable electrical resistors, incl. rheostats and potentiometers, for a power handling capacity...	853331	5		5		5		Red	Red	Red	Red
Liqueurs and cordials	220870	3		3		3		Green	Red	Red	Red
Miscellaneous chemical products	38XXXX	5		5		5		Green	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Bhutan

Key indicators

Population (millions)	0.8
GDP (\$ billions)	2.1
GDP per capita (\$)	2635.1
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-27.8
Tariff preference margin (percentage points)	4.8
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	41.9
Services exports, share of total exports (%)	34.9
Geographic region	Asia
Country group	LDC, LLDC
Income group	Lower-middle income

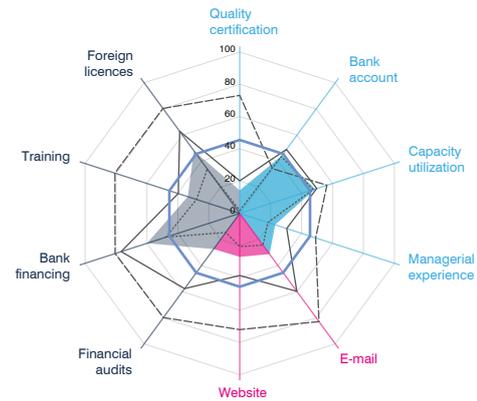
SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	27.8	22.5	31.0
Medium	37.4	49.1	59.2
Large	53.2	77.5	80.4
All	32.5	29.1	42.2
BUSINESS ECOSYSTEM	35.8	42.4	56.4
NATIONAL ENVIRONMENT	41.0	40.9	40.0
Reference level: 45.5 (a function of GDP per capita)			
Weaknesses are scores below: 22.7		Strengths are scores above: 68.2	

SME Competitiveness Grid

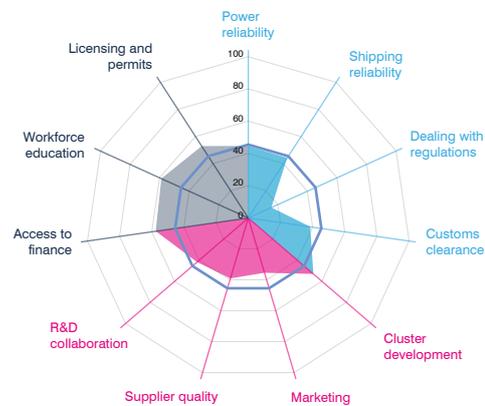
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	1.8	20.2	73.1	14.2
Bank account	43.5	49.0	34.2	44.3
Capacity utilization	47.6	49.8	56.4	48.7
Managerial experience	18.2	30.4	49.1	22.9
Connect				
E-mail	24.4	59.7	82.9	31.2
Firm website	20.6	38.5	72.1	27.0
Change				
Audited financial statement	14.6	57.7	79.8	27.4
Investment financed by banks	47.8	76.6	80.6	59.9
Formal training programme	27.9	39.7	80.7	33.5
Foreign technology licences	33.9	62.8	80.3	47.9



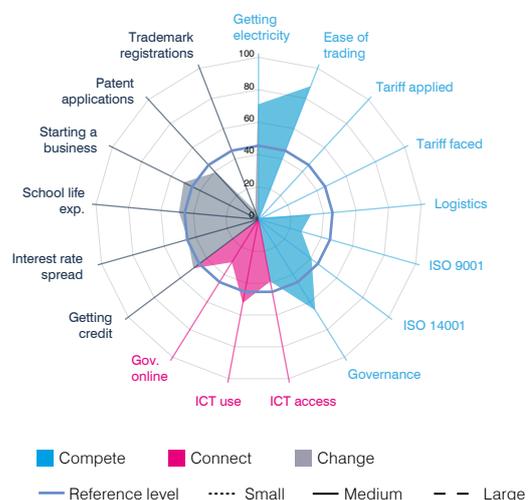
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	44.6	42.7	58.2	44.6
Domestic shipping reliability	39.9	58.2	-	44.3
Dealing with regulations	18.3	9.4	14.6	15.6
Customs clearance efficiency	-	69.3	-	38.5
Connect				
State of cluster development				53.1
Extent of marketing				35.5
Local supplier quality				39.1
University-industry collaboration in R&D				41.8
Change				
Access to finance	56.0	58.1	82.3	57.6
Access to educated workforce	58.2	58.4	71.9	58.8
Business licensing and permits	52.2	51.2	100.0	53.0



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	71.1
Ease of trading across borders	88.2
Applied tariff, trade-weighted average	0.0
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	2.7
Logistics performance index	32.3
ISO 9001 quality certificates	27.4
ISO 14001 environmental certificates	40.7
Governance index	65.9
Connect	
ICT access	39.0
ICT use	52.5
Government's online service	31.2
Change	
Ease of getting credit	50.0
Interest rate spread	45.0
School life expectancy	48.9
Ease of starting a business	51.2
Patent applications	39.2
Trademark registrations	5.7



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2015) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Bhutan is a lower-middle income country with a population of 800,000 and GDP of \$2.1 billion. Goods and services account for 65.1% and 34.9% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies within its home region and to Europe (see table below). *Ferro-silicon* has an unrealized export potential in the home region and to Europe of around \$70 million. Other products with unrealized potential within the country's home region include *wire of refined copper* and *marble*.

Regarding new export products, Bhutan has diversification opportunities in metals and processed food with products, such as *ferro-nickel* and *prepared or preserved palm hearts*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of women and SMEs and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *non-alloy pig iron* and *semi-finished products of iron or non-alloy steel*.

Small firms in Bhutan perform relatively well in using bank accounts, maximizing the utilization of resources and having their investments financed by banks. They underperform, however, in having international quality certificates, websites, and audited financial statements. The largest gap between small and large firms lies in attaining international quality certificates. Bhutan's national environment performs well in getting an electricity connection and trading across borders.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0	0	0	0	0							
Ferro-silicon, containing by weight > 55% of silicon	720221	101			70	10					Green	Red	Red	Red
Wire of refined copper, with a maximum cross-sectional dimension of <= 6 mm	740819	9			5						Red	Red	Red	Red
Marble, travertine and alabaster articles thereof, simply cut or sawn, with a flat or even surface...	680221	2			1						Red	Red	Green	Green
Bars and rods, of non-alloy free-cutting steel, not further worked than hot-rolled, hot-drawn or hot...	721430	7									Green	Red	Red	Red
Plates, sheets, film, foil and strip, of non-cellular plastics, n.e.s., not reinforced, laminated...	392099	5									Red	Red	Red	Green
Ferro-alloys (excluding ferro-manganese, ferro-silicon, ferro-silico-manganese, ferro-chromium...	720299	1	1								Red	Red	Red	Green
Ferro-silicon, containing by weight <= 55% silicon	720229	2	1								Red	Red	Red	Green
Cardamons	0908Xc	0		1							Red	Red	Red	Red
Particle board, oriented strand board "OSB", waferboard and similar board, of wood	4410XX	3									Green	Green	Red	Green
Semi-finished products of iron or non-alloy steel containing, by weight, < 0.25% of carbon, of...	720719	2									Red	Red	Red	Green

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Brazil

Key indicators

Population (millions)	206.1
GDP (\$ billions)	1769.6
GDP per capita (\$)	8586.5
Share of world GDP (PPP\$, %)	2.6
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-0.8
Tariff preference margin (percentage points)	1.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	24.1
Services exports, share of total exports (%)	15.0
Geographic region	Americas
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	54.1	41.0	32.9
Medium	63.8	63.7	52.3
Large	79.2	93.4	63.9
All	58.9	47.7	43.7
BUSINESS ECOSYSTEM	38.5	58.1	12.5
NATIONAL ENVIRONMENT	56.6	76.7	48.1

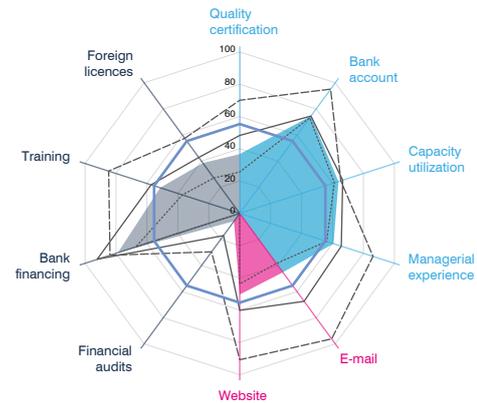
Reference level: 55.3 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 27.7 **Strengths are scores above: 83.0**

SME Competitiveness Grid

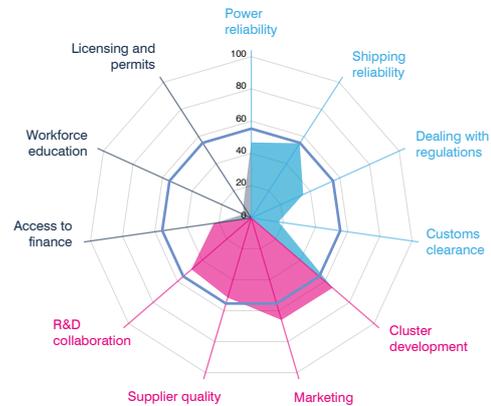
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	25.6	48.3	70.1	36.7
Bank account	73.2	74.5	95.1	74.5
Capacity utilization	61.2	66.6	65.3	63.9
Managerial experience	56.2	65.7	86.2	60.6
Connect				
E-mail	38.4	67.4	96.2	45.2
Firm website	43.7	60.1	90.7	50.3
Change				
Audited financial statement	0.1	17.0	29.5	6.0
Investment financed by banks	67.2	92.1	83.9	78.8
Formal training programme	37.1	57.3	84.7	51.4
Foreign technology licences	27.1	42.8	57.4	38.5



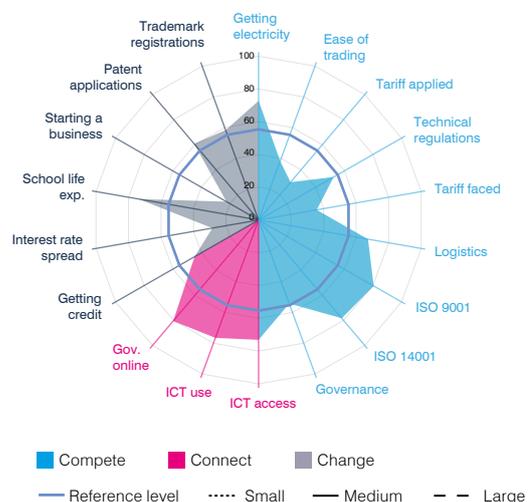
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	46.8	46.8	48.0	46.8
Domestic shipping reliability	58.2	52.4	46.0	55.1
Dealing with regulations	39.4	29.5	22.6	35.2
Customs clearance efficiency	26.0	14.9	23.5	17.0
Connect				
State of cluster development				66.3
Extent of marketing				66.0
Local supplier quality				51.5
University-industry collaboration in R&D				48.7
Change				
Access to finance	22.8	23.0	30.5	23.2
Access to educated workforce	7.3	0.0	7.8	5.3
Business licensing and permits	13.3	0.0	11.7	9.0



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	72.7
Ease of trading across borders	38.3
Applied tariff, trade-weighted average	30.1
Prevalence of technical regulations	52.5
Faced tariff, trade-weighted average	35.8
Logistics performance index	67.3
ISO 9001 quality certificates	80.5
ISO 14001 environmental certificates	78.3
Governance index	54.2
Connect	
ICT access	73.2
ICT use	76.5
Government's online service	80.5
Change	
Ease of getting credit	44.8
Interest rate spread	28.4
School life expectancy	73.8
Ease of starting a business	22.4
Patent applications	60.7
Trademark registrations	58.4



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2009) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Brazil is an upper-middle income country with a population of 206.1 million and GDP of \$1,769.6 billion. Goods and services account for 85% and 15% of exports, respectively.

Brazil has an unrealized potential to increase existing exports within its home region and to Asia, Europe and Africa (see table below). There is potential to increase the existing exports of *motor cars* and *aeroplanes* to these regions.

Regarding new export products, Brazil has diversification opportunities in aircrafts, spacecrafts and parts, boats and parts, as well as metals with products such as *helicopters* and *light-vessels*, *fire floats*, *floating cranes* and *other vessels*. Other products for diversification include *line pipes for oil or gas* and *powders and flakes of nickel*.

Small firms in Brazil perform well in having bank accounts, maximizing the utilization of resources and having their investments financed by banks. They underperform, however, in having audited financial statements, international quality certificates and foreign technology licences. The largest performance gap between small and large firms lies in having managerial experience and international quality certificates. The country's national environment scores well in attaining ISO certification related to quality and in online services provided by the government.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators					
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology		
			0	2000	0	2000	0					2000	0
Soya beans, whether or not broken	1201	21452	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Oilcake and other solid residues, whether or not ground or in the form of pellets, resulting from the...	230400	6474	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Raw cane sugar, in solid form, not containing added flavouring or colouring matter	1701XX	8498	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Frozen, boneless meat of bovine animals	020230	3894	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	2820	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Maize (excluding seed for sowing)	100590	4785	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Frozen cuts and edible offal of fowls of the species Gallus domesticus	020714	4437	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aeroplanes and other powered aircraft of an unladen weight > 15.000 kg (excluding helicopters and...	880240	2292	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Semi-bleached or bleached non-coniferous chemical wood pulp, soda or sulphate (excluding...	470329	5285	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	6139	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Burkina Faso

Key indicators

Population (millions)	18.4
GDP (\$ billions)	12.0
GDP per capita (\$)	651.8
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-6.0
Tariff preference margin (percentage points)	0.7
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	63.9
Services exports, share of total exports (%)	14.6
Geographic region	Africa
Country group	LDC, LLDC
Income group	Low income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	43.0	11.6	29.1
Medium	48.1	31.3	44.3
Large	63.9	37.7	66.5
All	45.7	17.6	37.8
BUSINESS ECOSYSTEM	37.8	36.7	23.0
NATIONAL ENVIRONMENT	47.0	16.9	34.3

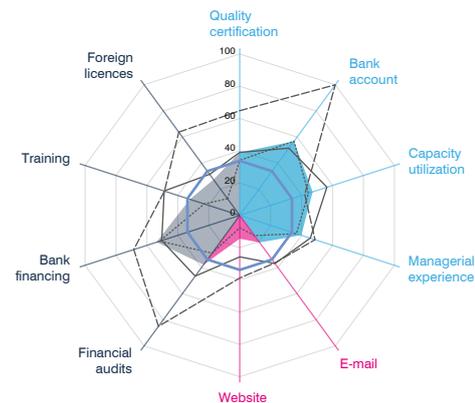
Reference level: 33.8 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 16.9 | **Strengths are scores above: 50.7**

SME Competitiveness Grid

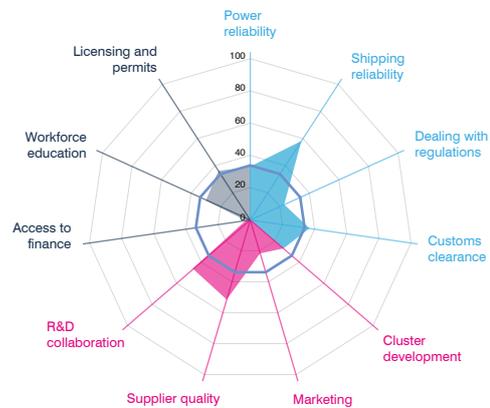
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	34.1	39.0	64.8	39.0
Bank account	56.8	51.5	100.0	56.8
Capacity utilization	44.4	56.4	42.1	47.2
Managerial experience	36.6	45.7	48.7	39.9
Connect				
E-mail	15.5	36.9	36.6	20.8
Firm website	7.7	25.7	38.8	14.4
Change				
Audited financial statement	29.0	46.6	85.0	37.8
Investment financed by banks	51.7	50.4	68.5	53.8
Formal training programme	23.0	48.8	48.6	32.1
Foreign technology licences	12.8	31.4	63.8	27.4



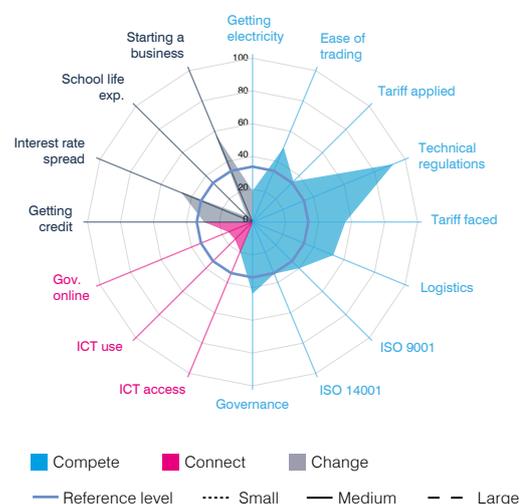
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	29.7	43.7	49.3	33.1
Domestic shipping reliability	66.6	44.3	47.9	58.2
Dealing with regulations	25.9	15.0	25.9	23.0
Customs clearance efficiency	-	-	-	36.8
Connect				
State of cluster development				27.0
Extent of marketing				21.6
Local supplier quality				51.5
University-industry collaboration in R&D				46.5
Change				
Access to finance	0.0	8.1	12.2	2.8
Access to educated workforce	33.4	24.9	21.8	29.9
Business licensing and permits	33.0	42.4	48.2	36.2



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	19.0
Ease of trading across borders	49.2
Applied tariff, trade-weighted average	35.1
Prevalence of technical regulations	92.4
Faced tariff, trade-weighted average	56.2
Logistics performance index	53.0
ISO 9001 quality certificates	39.9
ISO 14001 environmental certificates	34.1
Governance index	43.9
Connect	
ICT access	19.7
ICT use	15.1
Government's online service	15.9
Change	
Ease of getting credit	29.4
Interest rate spread	46.6
School life expectancy	4.5
Ease of starting a business	56.9
Patent applications	-
Trademark registrations	-



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2009) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Burkina Faso is a low income country with a population of 18.4 million and GDP of \$12 billion. Goods and services account for 85.4% and 14.6% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies outside its home region, especially to Asia and Europe (see table below). *Gold* has an unrealized export potential of \$172 million to Asia and \$28 million to Europe.

Regarding new export products, Burkina Faso has diversification opportunities in beverages, minerals and metals, and chemicals sectors with products such as *unfermented pineapple juice* and *mineral or chemical phosphatic fertilisers*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and women. Another product identified for diversification is *unwrought lead*.

Small firms in Burkina Faso perform well in having bank accounts and investments financed by banks. They underperform, however, in using e-mails, having websites and foreign technology licences. The largest gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment scores well in the prevalence of technical regulations, logistics and in starting a business.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0 200	0 200	0 200	0 200	0 200							
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...)	710812	171			172	28					Red	Green	Red	Red
Cotton, neither carded nor combed	520100	377			377						Green	Red	Red	Red
Sesamum seeds, whether or not broken	120740	43			43						Green	Red	Red	Red
Fresh or dried guavas, mangoes and mangosteens	080450	13				13					Green	Red	Red	Red
Fixed vegetable fats and oils and their fractions, whether or not refined, but not chemically modified...	151590	11					11				Red	Red	Green	Red
Fresh or chilled onions and shallots	070310	4						4			Green	Red	Red	Red
Motorcycles, incl. mopeds, and cycles fitted with an auxiliary motor and side cars for motorcycles...	871190	2							2		Red	Red	Red	Green
Fresh or dried cashew nuts, in shell	080131	16									Red	Red	Red	Red
Parts and accessories of motorcycles, incl. mopeds, n.e.s.	871410	1									Green	Red	Red	Green
Hides, skins and leather of animals other than bovine "incl. buffalo" and equine animals, sheep, lambs...	41XXXd	1									Red	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Cambodia

Key indicators

Population (millions)	15.8
GDP (\$ billions)	19.4
GDP per capita (\$)	1227.7
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-10.2
Tariff preference margin (percentage points)	8.4
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	132.1
Services exports, share of total exports (%)	31.6
Geographic region	Asia
Country group	LDC
Income group	Lower-middle income

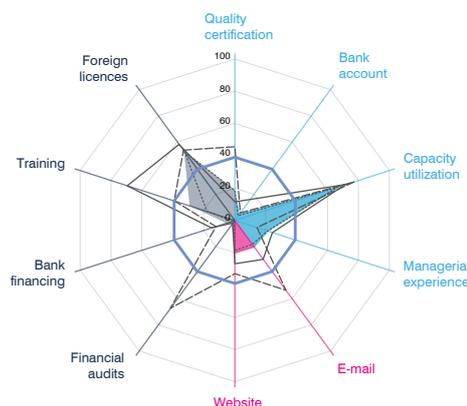
SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	27.5	18.6	18.0
Medium	30.9	28.3	36.2
Large	35.7	43.3	43.1
All	28.6	20.7	22.7
BUSINESS ECOSYSTEM	45.9	48.5	52.6
NATIONAL ENVIRONMENT	51.5	25.6	37.6
Reference level: 39.1 (a function of GDP per capita)			
Weaknesses are scores below: 19.5		Strengths are scores above: 58.6	

SME Competitiveness Grid

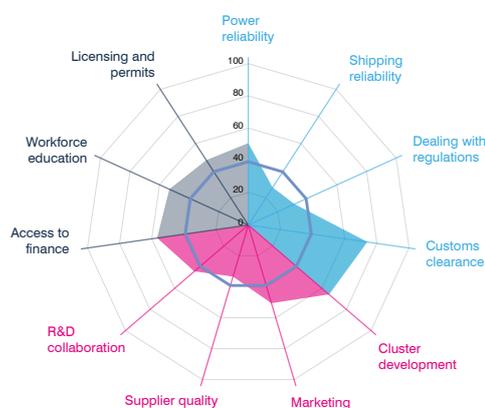
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	18.5	11.6	45.6	18.8
Bank account	3.4	16.0	5.8	5.1
Capacity utilization	66.6	71.5	77.1	68.7
Managerial experience	21.3	24.4	14.4	21.9
Connect				
E-mail	18.4	29.8	53.5	20.8
Firm website	18.7	26.9	33.1	20.6
Change				
Audited financial statement	0.3	2.1	67.3	3.0
Investment financed by banks	1.3	15.1	12.2	5.6
Formal training programme	18.0	69.5	39.1	29.1
Foreign technology licences	52.3	58.1	53.7	53.2



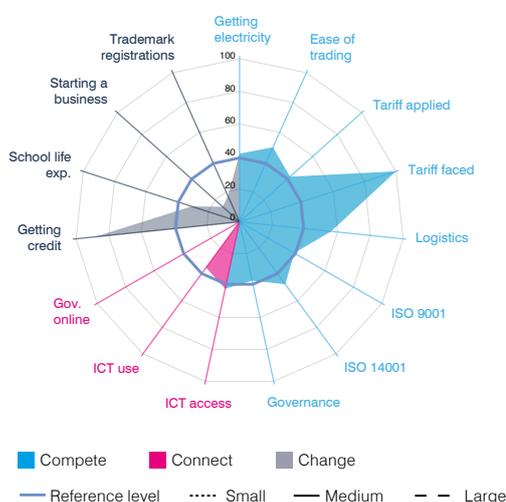
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	50.7	52.3	45.7	50.7
Domestic shipping reliability	27.0	31.5	29.1	27.7
Dealing with regulations	32.5	22.6	55.4	31.3
Customs clearance efficiency	-	-	76.9	74.1
Connect				
State of cluster development				65.8
Extent of marketing				50.6
Local supplier quality				33.4
University-industry collaboration in R&D				44.0
Change				
Access to finance	63.5	32.1	65.1	56.7
Access to educated workforce	63.2	27.6	29.9	53.4
Business licensing and permits	48.0	55.7	23.9	47.7



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	41.8
Ease of trading across borders	50.0
Applied tariff, trade-weighted average	41.3
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	100.0
Logistics performance index	56.0
ISO 9001 quality certificates	38.4
ISO 14001 environmental certificates	47.3
Governance index	36.9
Connect	
ICT access	42.0
ICT use	34.7
Government's online service	0.0
Change	
Ease of getting credit	88.4
Interest rate spread	-
School life expectancy	30.7
Ease of starting a business	13.8
Patent applications	-
Trademark registrations	17.4



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2016) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Cambodia is a lower-middle income country with a population of 15.8 million and GDP of \$19.4 billion. Goods and services account for 68.4% and 31.6% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Jerseys, pullovers, cardigans, waistcoats and similar articles of cotton* have an unrealized export potential of around \$69 million in the home region, \$310 million to Europe and \$48 million to the Americas. Other products with unrealized export potential to these regions include *footwear* and *bicycles*.

Regarding new export products, Cambodia has diversification opportunities in processed food, wood, and textiles, with products such as *furniture of bamboo, rattan, cane or osier, women's or girls' suits of synthetic fibres, prepared or preserved shrimps and prawns*, as well as *prepared or preserved crab*. The production of the processed fish products involves a relatively strong participation of SMEs and women. Other products identified for diversification include *tableware and kitchenware of wood*, and *articles for interior furnishing of synthetic fibres*.

Small firms in Cambodia perform well in capacity utilization and accessing an educated workforce. They underperform, however, in having bank accounts, audited financial statements and investments financed by banks. The largest gap between small and large firms lies in having audited financial statements. The country's national environment performs well in the trade policy-related indicator and ease of getting credit.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0	0	0	0	0							
Jerseys, pullovers, cardigans, waistcoats and similar articles, of cotton, knitted or crocheted...	611020	871												
Footwear with outer soles of rubber, plastics or composition leather, with uppers of leather...	6403XX	543												
Jerseys, pullovers, cardigans, waistcoats and similar articles, of man-made fibres, knitted or...	611030	694												
Bicycles and other cycles, incl. delivery tricycles, not motorised	871200	341												
Women's or girls' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts of cotton (excluding knitted...	620462	548												
T-shirts, singlets and other vests of cotton, knitted or crocheted	610910	427												
Men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts, of cotton (excluding knitted...	620342	525												
Women's or girls' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts of cotton, knitted or crocheted...	610462	359												
Fresh, chilled, frozen or dried roots and tubers of manioc "cassava", whether or not sliced or in the...	071410	251												
Babies' garments and clothing accessories of cotton, knitted or crocheted (excluding hats)	611120	242												

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Chile

Key indicators

Population (millions)	18.2
GDP (\$ billions)	234.9
GDP per capita (\$)	12909.8
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.4
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-1.9
Tariff preference margin (percentage points)	3.0
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	62.3
Services exports, share of total exports (%)	13.3
Geographic region	Americas
Country group	OECD
Income group	High income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	44.0	63.1	40.2
Medium	65.0	79.7	57.6
Large	61.6	90.8	81.1
All	57.9	76.1	59.9
BUSINESS ECOSYSTEM	52.2	60.8	46.5
NATIONAL ENVIRONMENT	74.9	77.8	68.6

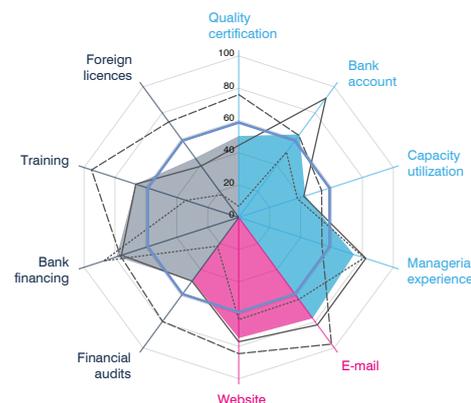
Reference level: 58.8 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 29.4 | **Strengths are scores above: 88.1**

SME Competitiveness Grid

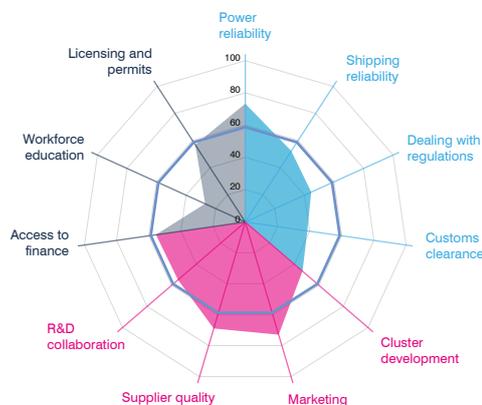
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	6.8	44.6	76.1	50.4
Bank account	50.0	91.3	62.8	63.6
Capacity utilization	37.8	42.1	53.6	43.2
Managerial experience	81.2	82.2	53.8	74.5
Connect				
E-mail	62.9	82.3	97.1	77.3
Firm website	63.4	77.1	84.4	74.8
Change				
Audited financial statement	22.1	48.8	79.7	48.7
Investment financed by banks	87.3	75.8	76.5	79.0
Formal training programme	34.1	66.5	95.2	66.5
Foreign technology licences	17.3	39.2	73.1	45.5



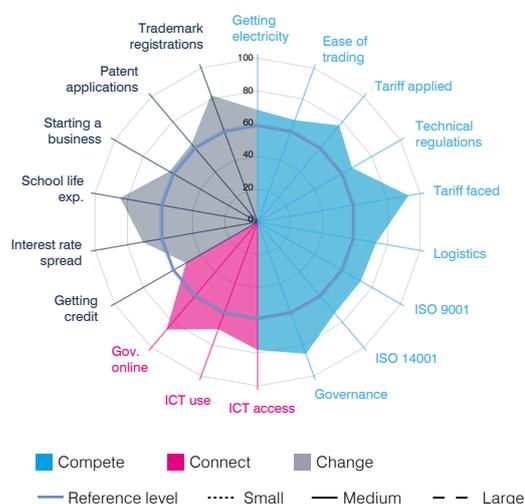
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	64.0	73.3	73.3	73.3
Domestic shipping reliability	52.4	55.1	47.9	52.4
Dealing with regulations	40.5	46.8	46.8	44.6
Customs clearance efficiency	26.7	53.0	36.2	38.6
Connect				
State of cluster development				46.6
Extent of marketing				72.9
Local supplier quality				68.8
University-industry collaboration in R&D				54.8
Change				
Access to finance	70.2	45.1	57.7	55.5
Access to educated workforce	26.6	25.1	30.6	27.1
Business licensing and permits	61.4	65.1	45.4	56.9



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	68.4
Ease of trading across borders	66.2
Applied tariff, trade-weighted average	77.0
Prevalence of technical regulations	66.2
Faced tariff, trade-weighted average	92.8
Logistics performance index	72.9
ISO 9001 quality certificates	72.2
ISO 14001 environmental certificates	72.7
Governance index	85.7
Connect	
ICT access	78.1
ICT use	69.6
Government's online service	85.8
Change	
Ease of getting credit	50.0
Interest rate spread	70.6
School life expectancy	84.6
Ease of starting a business	61.7
Patent applications	62.2
Trademark registrations	82.4



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Chile is a high income country with a population of 18.2 million and GDP of \$234.9 billion. Goods and services account for 86.7% and 13.3% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies within its home region and to Europe and Asia (see table below). *Copper* has an unrealized export potential of around \$687 million in the home region, \$4.6 billion to Asia, and \$732 million to Europe.

Regarding new export products, Chile has diversification opportunities in machinery as well as fish products, with products such as *parts of non-electrical engines and motors* and *wind-powered generating sets*. The production of the former good involves a relatively strong presence of SMEs. Other products for diversification include *machinery for the industrial preparation of meat or poultry* and *prepared or preserved lobster*.

Small firms in Chile perform well in having managerial experience and investments financed by banks. They underperform, however, in having international quality certificates, audited financial statements and foreign technology licences. The largest performance gap between small and large firms lies in owning international quality certificates. The country's national environment scores well in the trade policy-related indicator.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0	5000	0	5000	0	5000	0	5000	0	5000		
Copper, refined, in the form of cathodes and sections of cathodes	740311	20362		~1000	~5000	~1000								
Copper, unrefined; copper anodes for electrolytic refining	740200	3084			~1000	~1000								
Wine of fresh grapes, incl. fortified wines, and grape must whose fermentation has been arrested...	220421	1558		~1000										
Semi-bleached or bleached non-coniferous chemical wood pulp, soda or sulphate (excluding dissolving...)	470329	1189		~1000	~1000									
Fresh grapes	080610	1816				~1000								
Frozen fish fillets	0304Xb	1014		~1000		~1000								
Other frozen fish	0303Xa	716		~1000		~1000								
Potassium chloride for use as fertiliser (excluding that in tablets or similar forms, or in packages with a...)	310420	475			~1000									
Semi-bleached or bleached coniferous chemical wood pulp, soda or sulphate (excluding dissolving...)	470321	1330		~1000		~1000								
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...)	710812	613			~1000									

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

China

Key indicators

Population (millions)	1379.0
GDP (\$ billions)	11391.6
GDP per capita (\$)	8260.9
Share of world GDP (PPP\$, %)	17.9
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	2.4
Tariff preference margin (percentage points)	0.5
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	42.2
Services exports, share of total exports (%)	11.2
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	56.5	45.5	41.8
Medium	63.7	64.9	61.4
Large	70.9	71.4	67.2
All	60.7	54.2	54.8
BUSINESS ECOSYSTEM	75.0	69.8	88.2
NATIONAL ENVIRONMENT	60.6	70.4	69.5

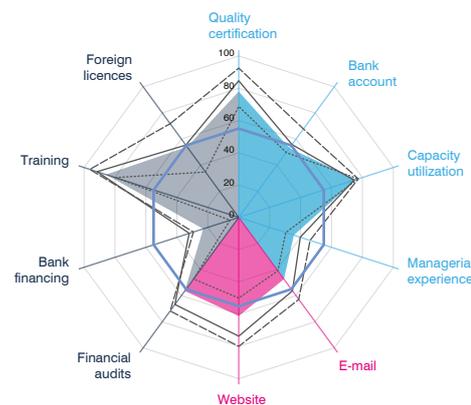
Reference level: 55.0 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 27.5 | **Strengths are scores above: 82.5**

SME Competitiveness Grid

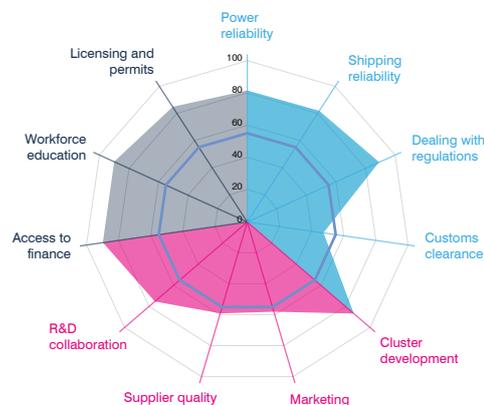
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	68.8	84.6	92.5	78.0
Bank account	49.6	55.8	67.7	53.1
Capacity utilization	77.3	74.6	77.3	75.9
Managerial experience	30.4	39.9	46.1	35.7
Connect				
E-mail	40.9	56.3	62.9	47.3
Firm website	50.0	73.6	79.9	61.1
Change				
Audited financial statement	47.2	66.7	71.7	56.4
Investment financed by banks	5.6	32.0	29.3	23.0
Formal training programme	79.8	91.6	96.3	85.8
Foreign technology licences	34.8	55.4	71.7	54.0



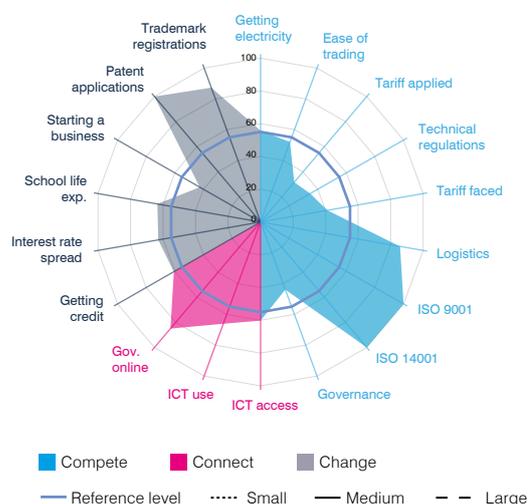
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	81.5	81.5	81.5	81.5
Domestic shipping reliability	81.9	72.8	66.6	81.9
Dealing with regulations	90.3	87.0	87.0	89.2
Customs clearance efficiency	-	46.8	47.2	47.4
Connect				
State of cluster development				86.8
Extent of marketing				58.0
Local supplier quality				59.1
University-industry collaboration in R&D				75.3
Change				
Access to finance	92.2	86.2	90.1	89.8
Access to educated workforce	93.2	86.0	88.9	90.0
Business licensing and permits	84.1	85.7	90.0	84.9



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	55.8
Ease of trading across borders	52.0
Applied tariff, trade-weighted average	31.8
Prevalence of technical regulations	34.7
Faced tariff, trade-weighted average	41.1
Logistics performance index	85.8
ISO 9001 quality certificates	100.0
ISO 14001 environmental certificates	100.0
Governance index	43.9
Connect	
ICT access	60.2
ICT use	66.1
Government's online service	84.9
Change	
Ease of getting credit	60.7
Interest rate spread	63.0
School life expectancy	63.5
Ease of starting a business	42.6
Patent applications	100.0
Trademark registrations	87.3



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2012) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

China is an upper-middle income country with a population of 1379 million and GDP of \$11,391.6 billion. Goods and services account for 88.8% and 11.2% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies mainly within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Automatic data-processing machines* have an increasing export potential of around \$15 billion in the home region, \$18 billion to the Americas, and \$27 billion to Europe.

Regarding new export products, China has diversification opportunities in transportation equipment, chemicals, as well as machinery and electronics with products such as *cinematographic films* and *ethylene*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of women and SMEs and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *motor cars* and *broaching machines for working metals*.

Small firms in China perform well in dealing with regulations, in accessing finance and an educated workforce, as well as in dealing with business licensing and permits. They underperform, however, in having investments financed by banks. The largest performance gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment performs well in attaining ISO certification related to quality and the environment, and in patent applications.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 37500	0 37500	0 37500	0 37500	0 37500				
Apparatus for the transmission or reception of voice, images or other data, incl. apparatus for...	85XXXb	163956						■	■	■	■
Automatic data-processing machines and processing units for automatic data-processing...	8471XX	135433						■	■	■	■
Parts of telephone sets, telephones for cellular networks or for other wireless networks and of...	85XXXc	64471						■	■	■	■
Parts and accessories of printers, copying machines, facsimile machines and other office machines of...	84XXXd	51890						■	■	■	■
Printers, copying machines and facsimile machines, whether or not combined (excluding printing...	84XXXc	25308						■	■	■	■
Static converters	850440	18434						■	■	■	■
Photosensitive semiconductor devices, incl. photovoltaic cells whether or not assembled in...	854140	20749						■	■	■	■
Storage units for automatic data-processing machines	847170	18441						■	■	■	■
Tricycles, scooters, pedal cars and similar wheeled toys; dolls' carriages; dolls; other toys; reduced...	950300	21288						■	■	■	■
Printed circuits	853400	15442						■	■	■	■

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Colombia

Key indicators

Population (millions)	48.8
GDP (\$ billions)	274.1
GDP per capita (\$)	5623.3
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.6
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-5.2
Tariff preference margin (percentage points)	2.5
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	37.0
Services exports, share of total exports (%)	16.9
Geographic region	Americas
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	48.0	60.2	46.9
Medium	67.5	85.1	59.1
Large	84.2	94.5	80.4
All	55.8	67.5	56.5
BUSINESS ECOSYSTEM	42.7	60.9	33.2
NATIONAL ENVIRONMENT	59.3	70.3	62.5

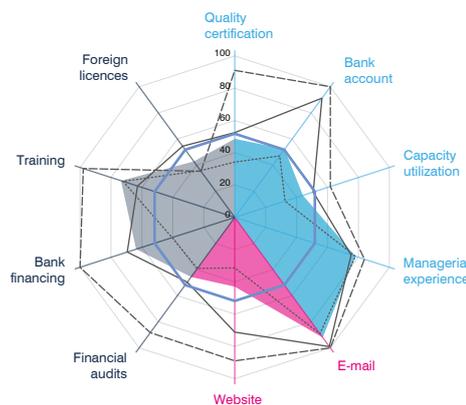
Reference level: 51.8 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 25.9 | **Strengths are scores above: 77.7**

SME Competitiveness Grid

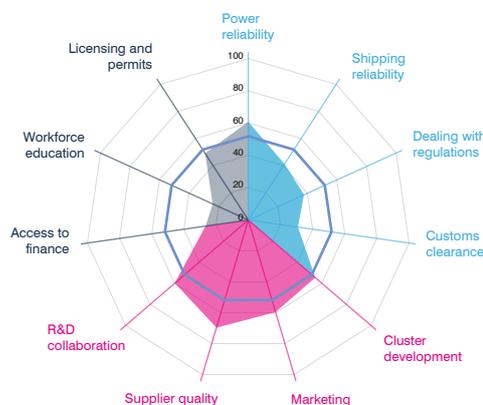
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	34.3	52.5	91.1	48.7
Bank account	47.1	91.3	100.0	52.3
Capacity utilization	32.5	50.8	61.8	44.1
Managerial experience	78.1	75.3	83.9	78.1
Connect				
E-mail	89.1	99.0	100.0	92.0
Firm website	31.3	71.2	88.9	43.0
Change				
Audited financial statement	39.1	49.7	88.3	45.7
Investment financed by banks	40.6	69.5	100.0	63.8
Formal training programme	72.2	62.9	97.9	73.6
Foreign technology licences	35.8	54.5	35.3	42.8



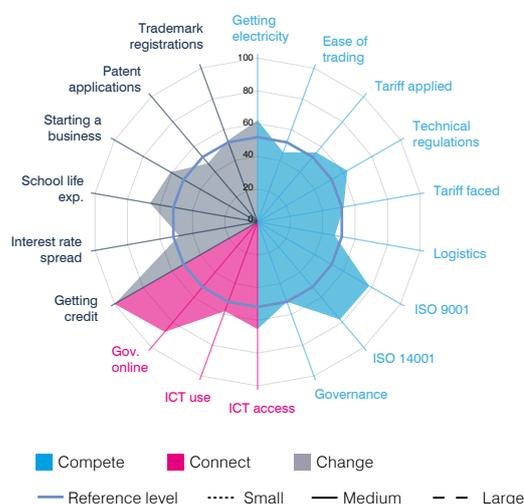
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	60.9	50.7	100.0	60.9
Domestic shipping reliability	42.7	36.3	47.9	41.2
Dealing with regulations	38.8	32.5	39.4	37.7
Customs clearance efficiency	24.0	56.5	22.2	30.9
Connect				
State of cluster development				54.6
Extent of marketing				59.6
Local supplier quality				69.7
University-industry collaboration in R&D				59.8
Change				
Access to finance	18.0	58.8	66.7	26.6
Access to educated workforce	19.5	36.1	45.3	24.0
Business licensing and permits	49.8	52.2	40.3	49.1



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	62.1
Ease of trading across borders	45.3
Applied tariff, trade-weighted average	55.5
Prevalence of technical regulations	62.7
Faced tariff, trade-weighted average	52.9
Logistics performance index	47.5
ISO 9001 quality certificates	78.1
ISO 14001 environmental certificates	77.7
Governance index	51.8
Connect	
ICT access	65.4
ICT use	57.9
Government's online service	87.6
Change	
Ease of getting credit	100.0
Interest rate spread	48.3
School life expectancy	66.1
Ease of starting a business	60.9
Patent applications	46.8
Trademark registrations	52.9



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Colombia is an upper-middle income country with a population of 48.8 million and GDP of \$274.1 billion. Goods and services account for 83.1% and 16.9% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies within its home region and to Asia and Europe (see table below). The unrealized export potential for *gold*, *fresh cut flowers and buds*, and *ferro-nickel* is high. *Coffee* has an unrealized export potential to all regions, summing up to \$650 million.

Regarding new export products, Colombia has diversification opportunities in textiles, metals, as well as chemicals with products such as *sewing thread of synthetic staple fibres*, and *bars and rods of iron or non-alloy steel*. The production of the latter good scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *undenatured ethyl alcohol* and *mixtures of ammonium nitrate with calcium carbonate*.

Small firms in Colombia perform well in their managerial experience and using e-mails. They underperform, however, in customs clearance efficiency as well as in accessing finance and an educated workforce. The largest performance gap between small and large firms lies in access to finance. Colombia's national environment performs well in ease of getting credit and its government's online services.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0	0	0	0	0				
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	2364	500	500	500	500	500	Green	Red	Red	Red
Bananas, incl. plantains, fresh or dried	0803	1263	500	500	500	500	500	Green	Red	Red	Red
Insecticides, rodenticides, fungicides, herbicides, anti-sprouting products and plant-growth...	3808	404	500	500	500	500	500	Red	Green	Green	Green
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in powder...)	710812	1845	500	500	500	500	500	Red	Red	Red	Red
Sugar confectionery not containing cocoa, incl. white chocolate (excluding chewing gum)	170490	273	500	500	500	500	500	Green	Red	Green	Red
Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes	0603XX	1220	500	500	500	500	500	Green	Red	Red	Red
Ferro-nickel	720260	663	500	500	500	500	500	Red	Red	Red	Red
Poly(vinyl chloride), in primary forms, not mixed with any other substances	390410	294	500	500	500	500	500	Green	Green	Green	Red
Sanitary towels (pads) and tampons, napkins and napkin liners for babies, and similar articles, of...	961900	178	500	500	500	500	500	Green	Red	Red	Red
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	287	500	500	500	500	500	Green	Green	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Costa Rica

Key indicators

Population (millions)	4.9
GDP (\$ billions)	57.7
GDP per capita (\$)	11749.3
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-4.5
Tariff preference margin (percentage points)	3.6
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	67.0
Services exports, share of total exports (%)	44.6
Geographic region	Americas
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	39.2	34.5	34.3
Medium	55.8	79.1	61.8
Large	69.4	96.4	77.3
All	48.4	51.2	51.3
BUSINESS ECOSYSTEM	51.0	60.4	26.0
NATIONAL ENVIRONMENT	67.8	73.6	60.5

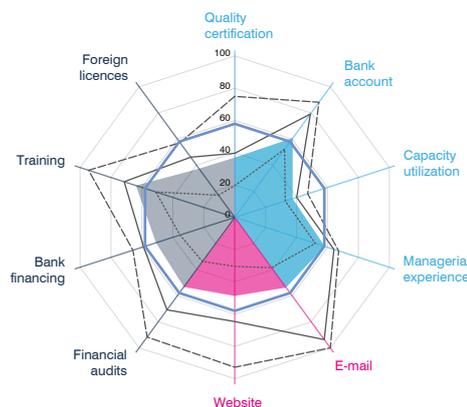
Reference level: 58.0 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 29.0 | **Strengths are scores above: 86.9**

SME Competitiveness Grid

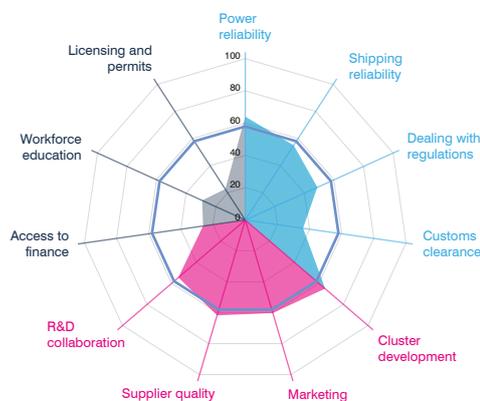
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	19.7	39.7	75.0	37.1
Bank account	52.3	79.2	88.1	60.8
Capacity utilization	32.7	40.1	47.2	37.5
Managerial experience	52.1	64.2	67.2	58.3
Connect				
E-mail	38.6	93.6	100.0	53.7
Firm website	30.4	64.5	92.9	48.7
Change				
Audited financial statement	33.8	70.9	91.7	53.3
Investment financed by banks	35.4	58.9	65.8	50.9
Formal training programme	51.0	71.5	94.5	63.9
Foreign technology licences	16.9	46.1	57.2	37.3



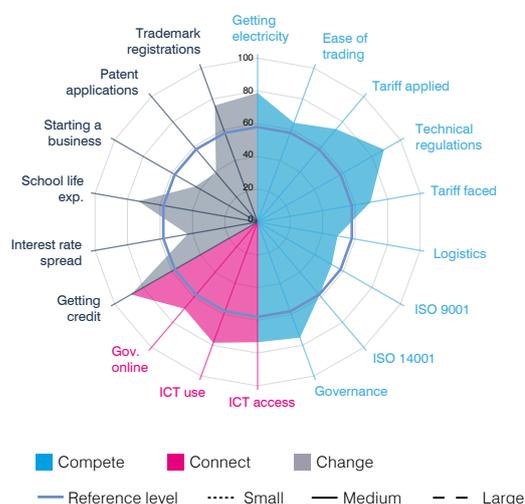
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	60.9	64.0	81.5	64.0
Domestic shipping reliability	55.1	50.0	61.9	55.1
Dealing with regulations	45.2	52.2	56.1	48.8
Customs clearance efficiency	49.8	27.3	42.3	36.0
Connect				
State of cluster development				65.1
Extent of marketing				60.2
Local supplier quality				61.7
University-industry collaboration in R&D				54.5
Change				
Access to finance	28.1	23.4	26.8	26.2
Access to educated workforce	34.3	23.1	29.3	29.2
Business licensing and permits	22.2	24.6	19.0	22.8



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	78.8
Ease of trading across borders	64.5
Applied tariff, trade-weighted average	74.0
Prevalence of technical regulations	88.4
Faced tariff, trade-weighted average	69.4
Logistics performance index	49.3
ISO 9001 quality certificates	51.9
ISO 14001 environmental certificates	58.3
Governance index	75.1
Connect	
ICT access	73.4
ICT use	78.4
Government's online service	69.1
Change	
Ease of getting credit	88.4
Interest rate spread	43.1
School life expectancy	73.3
Ease of starting a business	43.5
Patent applications	39.2
Trademark registrations	75.6



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Costa Rica is an upper-middle income country with a population of 4.9 million and GDP of \$57.7 billion. Goods and services account for 55.4% and 44.6% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies within its home region and to Asia and Europe (see table below). *Cards incorporating one or more electronic integrated circuits* have an unrealized export potential of around \$73 million in the home region, \$605 million to Asia, and \$320 million to Europe.

Regarding new export products, Costa Rica has diversification opportunities in glass articles, beauty products and perfumes as well as chemicals with products such as *webs, mattresses, boards and similar nonwoven products of glass fibres*, and *perfumes and toilet waters*. The production of the former product involves a relatively strong presence of SMEs and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *other organic chemicals* and *anionic organic surface-active agents*.

Small firms in Costa Rica perform well in having bank accounts, managerial experience and formal training programmes. They underperform, however, in owning international quality certificates and foreign technology licences, and in accessing finance. The largest performance gap between small and large firms lies in using e-mails. The country's national environment scores well in the prevalence of technical regulations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
Instruments and appliances used in medical, surgical or veterinary sciences, n.e.s.	901890	758		750	750	750		Green	Red	Red	Red
Cards incorporating one or more electronic integrated circuits "smart cards"; electronic...	85XXXd	8538		750	750	750		Red	Red	Red	Red
Needles, catheters, cannulae and the like, used in medical, surgical, dental or veterinary sciences...	901839	565		750	750	750		Red	Red	Red	Red
Bananas, incl. plantains, fresh or dried	0803	1177		750	750	750		Green	Red	Red	Red
Food preparations, n.e.s.	210690	327		750	750	750		Green	Red	Green	Red
Fresh or dried pineapples	080430	1139		750	750	750		Green	Red	Red	Red
Artificial parts of the body (excluding artificial teeth and dental fittings and artificial joints)	902139	295		750	750	750		Red	Red	Red	Green
Electric conductors, for a voltage <= 1.000 V, insulated, not fitted with connectors, n.e.s.	854449	136		750	750	750		Green	Red	Red	Red
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	366		750	750	750		Green	Red	Red	Red
Raw cane sugar, in solid form, not containing added flavouring or colouring matter	1701XX	78		750	750	750		Green	Red	Green	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Côte d'Ivoire

Key indicators

Population (millions)	24.3
GDP (\$ billions)	34.6
GDP per capita (\$)	1424.3
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-1.8
Tariff preference margin (percentage points)	4.0
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	91.6
Services exports, share of total exports (%)	6.8
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	33.8	9.2	20.0
Medium	46.9	35.2	55.1
Large	60.8	62.1	64.7
All	39.4	16.9	36.0
BUSINESS ECOSYSTEM	35.0	47.9	22.2
NATIONAL ENVIRONMENT	49.5	28.6	39.1

Reference level: 40.3 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 20.2 | **Strengths are scores above: 60.5**

SME Competitiveness Grid

FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

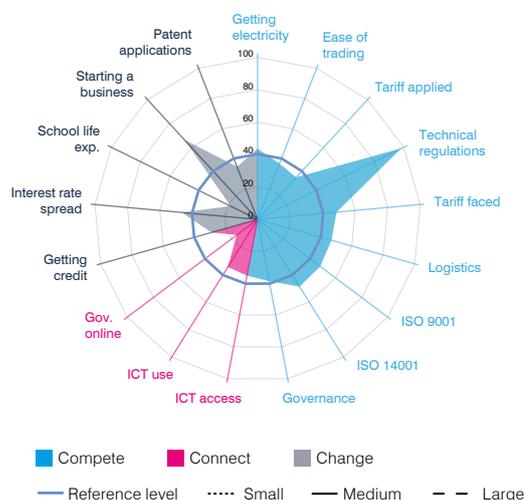
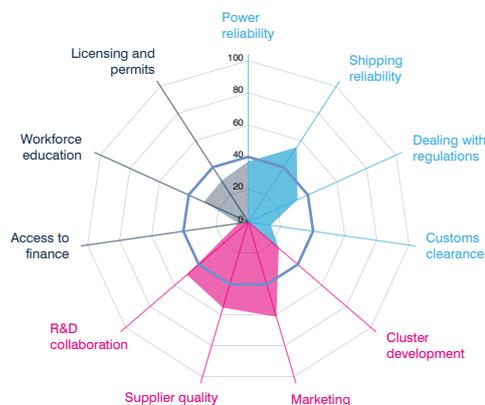
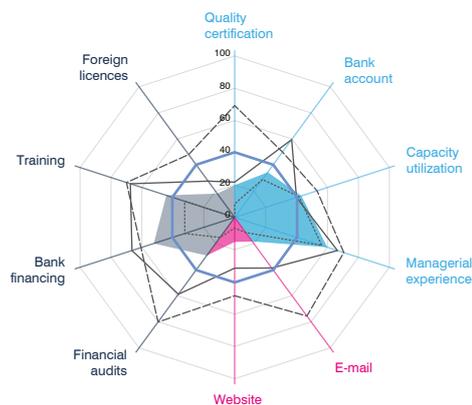
Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	8.3	21.9	69.2	19.9
Bank account	29.0	59.6	50.0	34.5
Capacity utilization	41.5	39.9	53.3	43.2
Managerial experience	56.2	66.4	70.6	59.9
Connect				
E-mail	11.7	38.8	75.5	18.5
Firm website	6.7	31.5	48.6	15.2
Change				
Audited financial statement	15.3	58.9	80.2	29.3
Investment financed by banks	32.3	66.4	60.6	52.3
Formal training programme	32.4	67.5	70.0	44.2
Foreign technology licences	0.0	27.7	48.1	18.2

BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	37.5	36.3	41.1	37.5
Domestic shipping reliability	58.2	58.2	47.9	55.1
Dealing with regulations	39.2	25.7	17.6	33.4
Customs clearance efficiency	-	-	11.1	14.1
Connect				
State of cluster development				24.8
Extent of marketing				61.3
Local supplier quality				55.4
University-industry collaboration in R&D				50.0
Change				
Access to finance	2.9	14.0	15.4	6.2
Access to educated workforce	31.5	30.6	17.2	30.0
Business licensing and permits	35.3	24.1	18.7	30.4

NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	43.6
Ease of trading across borders	37.0
Applied tariff, trade-weighted average	35.1
Prevalence of technical regulations	98.4
Faced tariff, trade-weighted average	48.6
Logistics performance index	47.1
ISO 9001 quality certificates	48.1
ISO 14001 environmental certificates	48.8
Governance index	38.8
Connect	
ICT access	35.3
ICT use	34.6
Government's online service	15.9
Change	
Ease of getting credit	29.4
Interest rate spread	46.6
School life expectancy	18.5
Ease of starting a business	66.4
Patent applications	34.9
Trademark registrations	-



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2016) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Côte d'Ivoire is a lower-middle income country with a population of 24.3 million and GDP of \$34.6 billion. Goods and services account for 93.2% and 6.8% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly outside its home region, notably to Europe, the Americas and Asia (see table below). *Cocoa beans* have an unrealized export potential to all regions of around \$1.4 billion.

Regarding new export products, Côte d'Ivoire has diversification opportunities in metals, vegetable oils and fats, and processed fish with products such as *tin not alloyed unwrought, prepared or preserved shrimps and prawns*, and *palm kernel and babassu oil*. The production of the latter good scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *prepared or preserved sardines* and *soya-bean oil*.

Small firms in Côte d'Ivoire perform well in managerial experience and domestic shipping reliability. They underperform, however, in using e-mails and websites, and owning internationally recognized quality certificates and foreign technology licences. The largest gap between small and large firms lies in having audited financial statements. The country's national environment scores well in the prevalence of technical regulations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	180100	3122	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Fresh or dried cashew nuts, in shell	080131	493	0	0	0	0	0	Red	Red	Red	Red
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	143	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Cocoa paste (excluding defatted)	180310	658	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...)	710812	177	0	0	0	0	0	Red	Red	Red	Red
Bananas, incl. plantains, fresh or dried	0803	209	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Cocoa butter, fat and oil	180400	368	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Palm oil and its fractions, whether or not refined (excluding chemically modified and crude)	151190	151	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Green
Sacks and bags, incl. cones, of polymers of ethylene	392321	60	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Green
Extracts, essences and concentrates, of coffee	210111	78	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Green

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Ecuador

Key indicators

Population (millions)	16.5
GDP (\$ billions)	99.1
GDP per capita (\$)	5996.7
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.2
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-1.5
Tariff preference margin (percentage points)	3.6
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	44.9
Services exports, share of total exports (%)	11.4
Geographic region	Americas
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	51.0	65.7	42.2
Medium	60.4	73.8	61.5
Large	77.8	83.7	68.3
All	58.4	69.4	52.2
BUSINESS ECOSYSTEM	34.5	48.1	40.4
NATIONAL ENVIRONMENT	54.1	57.3	42.5

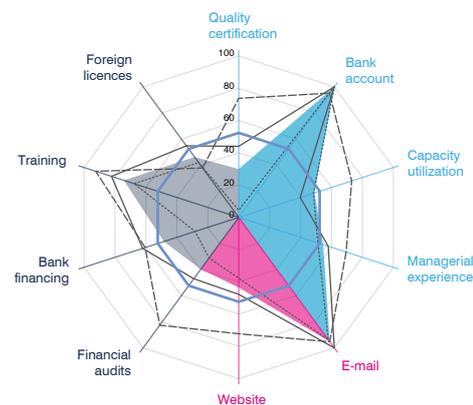
Reference level: 52.3 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 26.2 | **Strengths are scores above: 78.5**

SME Competitiveness Grid

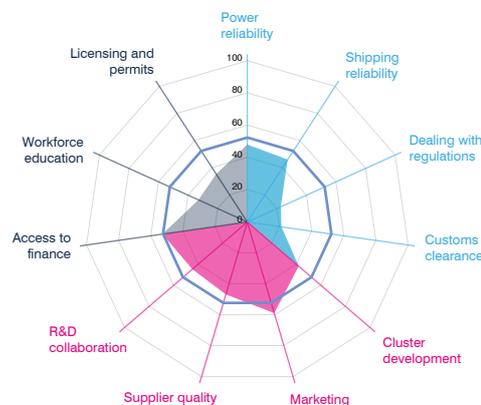
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	4.4	44.0	73.7	30.0
Bank account	100.0	100.0	95.1	100.0
Capacity utilization	48.3	39.8	73.1	49.1
Managerial experience	51.3	57.9	69.4	54.6
Connect				
E-mail	93.6	100.0	95.3	95.3
Firm website	37.7	47.7	72.2	43.4
Change				
Audited financial statement	31.0	47.0	82.6	39.8
Investment financed by banks	28.2	62.2	60.5	48.4
Formal training programme	67.7	82.3	92.5	74.3
Foreign technology licences	41.9	54.8	37.8	46.2



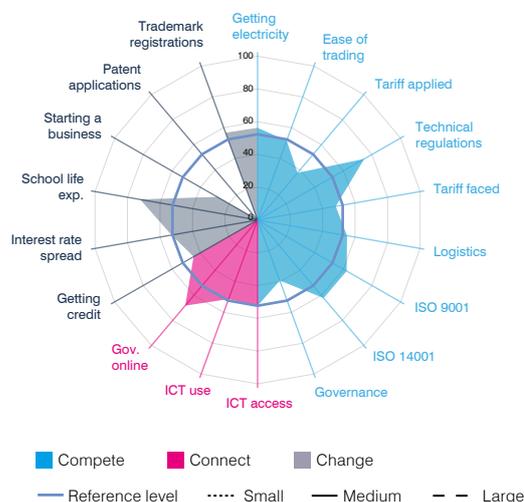
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	45.7	50.7	58.2	48.0
Domestic shipping reliability	42.7	52.4	55.1	46.0
Dealing with regulations	19.2	29.1	33.4	22.6
Customs clearance efficiency	-	13.4	20.3	21.3
Connect				
State of cluster development				41.9
Extent of marketing				58.9
Local supplier quality				46.8
University-industry collaboration in R&D				44.7
Change				
Access to finance	52.3	52.3	56.9	52.8
Access to educated workforce	29.8	41.2	31.9	33.0
Business licensing and permits	37.1	28.8	50.5	35.3



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	56.3
Ease of trading across borders	51.5
Applied tariff, trade-weighted average	37.6
Prevalence of technical regulations	74.6
Faced tariff, trade-weighted average	48.0
Logistics performance index	55.1
ISO 9001 quality certificates	62.3
ISO 14001 environmental certificates	62.2
Governance index	39.4
Connect	
ICT access	52.4
ICT use	51.4
Government's online service	68.2
Change	
Ease of getting credit	44.8
Interest rate spread	52.9
School life expectancy	72.3
Ease of starting a business	28.3
Patent applications	0.0
Trademark registrations	56.7



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Ecuador is an upper-middle income country with a population of 16.5 million and GDP of \$99.1 billion. Goods and services account for 88.6% and 11.4% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies within its home region and to Asia and Europe (see table below). *Bananas* have an unrealized export potential of \$469 million to Europe. Other products with unrealized export potential include *gold* to Asia and *appliances for baking* in the home region.

Regarding new export products, Ecuador has diversification opportunities in meat, metals, as well as fruits with products such as *frozen boneless meat of bovine animals* and *wire of non-alloy aluminium*. The production of the latter good scores relatively well on the price stability indicator. Other products for diversification include *zinc dust* and *prepared or preserved pineapples*.

Small firms in Ecuador perform well in having bank accounts and using e-mails. They underperform, however, in owning internationally recognized quality certificates and dealing with regulations. The largest performance gap between small and large firms lies in attaining international quality certificates. The country's national environment performs well in the prevalence of technical regulations and school life expectancy.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
Bananas, incl. plantains, fresh or dried	0803	3154				469					Green	Red	Red	Red
Prepared or preserved tunas, skipjack and Atlantic bonito, whole or in pieces (excluding minced)	160414	949	10	100	10	10	10				Green	Red	Green	Red
Shrimps and prawns, frozen	0306Xb	1691		10	10	100					Green	Red	Green	Red
Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes	0603XX	775		10	10	10					Green	Red	Red	Red
Flours, meals and pellets of fish or crustaceans, molluscs or other aquatic invertebrates, unfit for...	230120	126			10	10					Red	Red	Green	Red
Extracts, essences and concentrates, of coffee	210111	183		10	10	10					Green	Red	Green	Red
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...	710812	453			10						Red	Red	Red	Red
Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	180100	523		10	10	10					Red	Red	Red	Red
Appliances for baking, frying, grilling and cooking and plate warmers, for domestic use, of iron or...	7321Xa	93		10		10					Red	Red	Red	Red
Crude palm oil	151110	175			10	10		10			Green	Red	Green	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Egypt

Key indicators

Population (millions)	91.0
GDP (\$ billions)	301.5
GDP per capita (\$)	3473.9
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.9
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-5.8
Tariff preference margin (percentage points)	4.4
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	40.1
Services exports, share of total exports (%)	45.9
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Lower-middle income

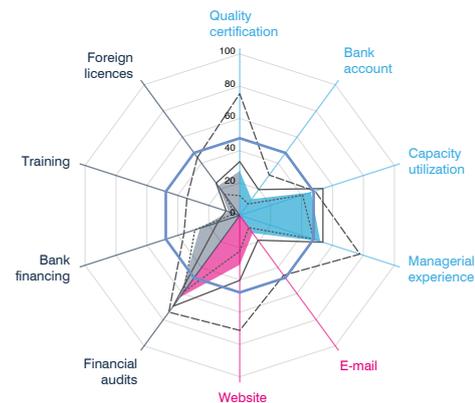
SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	27.4	15.8	26.8
Medium	40.2	29.7	29.3
Large	58.2	58.6	47.1
All	34.5	22.1	29.6
BUSINESS ECOSYSTEM	48.4	44.0	47.0
NATIONAL ENVIRONMENT	47.9	52.2	50.6
Reference level: 47.8 (a function of GDP per capita)			
Weaknesses are scores below: 23.9		Strengths are scores above: 71.7	

SME Competitiveness Grid

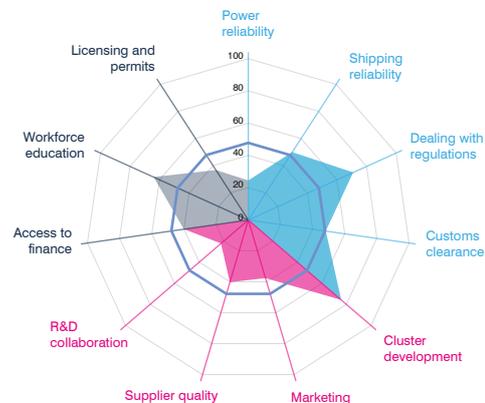
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	12.3	33.3	75.4	27.5
Bank account	8.7	19.7	30.9	12.4
Capacity utilization	40.6	53.8	48.7	46.1
Managerial experience	47.9	53.8	77.7	52.1
Connect				
E-mail	9.4	19.0	45.9	13.6
Firm website	22.2	40.3	71.3	30.7
Change				
Audited financial statement	58.7	69.6	74.1	63.0
Investment financed by banks	28.9	14.2	36.0	25.7
Formal training programme	3.4	8.8	34.1	7.3
Foreign technology licences	16.0	24.7	44.3	22.5



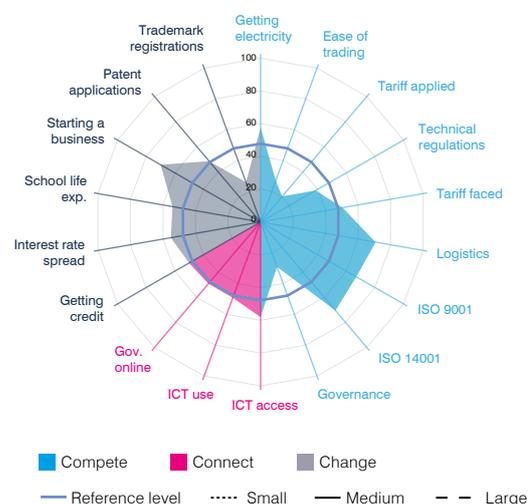
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	24.2	24.8	26.2	24.5
Domestic shipping reliability	44.3	61.9	42.7	50.0
Dealing with regulations	75.7	62.9	67.5	71.0
Customs clearance efficiency	59.4	43.0	48.8	48.2
Connect				
State of cluster development				75.8
Extent of marketing				37.6
Local supplier quality				40.3
University-industry collaboration in R&D				22.3
Change				
Access to finance	36.7	46.1	48.8	40.1
Access to educated workforce	60.2	70.2	74.4	64.0
Business licensing and permits	37.4	35.8	36.3	36.8



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	57.8
Ease of trading across borders	27.0
Applied tariff, trade-weighted average	20.4
Prevalence of technical regulations	38.5
Faced tariff, trade-weighted average	50.4
Logistics performance index	70.8
ISO 9001 quality certificates	67.0
ISO 14001 environmental certificates	70.5
Governance index	29.1
Connect	
ICT access	58.1
ICT use	49.2
Government's online service	49.1
Change	
Ease of getting credit	50.0
Interest rate spread	55.2
School life expectancy	54.2
Ease of starting a business	69.9
Patent applications	48.5
Trademark registrations	25.8



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Egypt is a lower-middle income country with a population of 91 million and GDP of \$301.5 billion. Goods and services account for 54.1% and 45.9% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies within its home region and to Asia, Europe and the Americas (see table below). *Gold* has an unrealized export potential of over \$447 million to Asia and \$137 million to Europe. Other products with unrealized potential to these regions include *reception apparatus for television* and *coaxial cables*.

Regarding new export products, Egypt has diversification opportunities in plastic products, furniture, as well as home textiles with products such as *furniture of plastics* and *mattresses*. The production of these goods involves a relatively strong participation of SMEs. Other products for diversification include *seats*, and *blankets and travelling rugs of synthetic fibres*.

Small firms in Egypt perform well in dealing with regulations. They underperform, however, in having bank accounts, formal training programmes, and using e-mails. The largest gap between small and large firms lies in owning international quality certificates. The country's national environment performs well in logistics and in attaining ISO certification related to environment.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators					
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology		
			0 500	0 500	0 500	0 500	0 500						
Urea, whether or not in aqueous solution (excluding that in pellet or similar forms, or in packages with a...	310210	834	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...	710812	814	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Fresh or dried oranges	080510	543	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Processed cheese, not grated or powdered	040630	220	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reception apparatus for television	8528Xb	328	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Coaxial cable and other coaxial electric conductors, insulated	854420	262	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts, of cotton (excluding knitted...	620342	267	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Cane or beet sugar and chemically pure sucrose, in solid form (excluding cane and beet sugar...	170199	159	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sanitary towels (pads) and tampons, napkins and napkin liners for babies, and similar articles, of...	961900	153	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Appliances for baking, frying, grilling and cooking and plate warmers, for domestic use, of iron or...	7321Xa	100	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Ghana

Key indicators

Population (millions)	27.6
GDP (\$ billions)	42.8
GDP per capita (\$)	1550.8
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-6.3
Tariff preference margin (percentage points)	1.5
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	98.2
Services exports, share of total exports (%)	34.8
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	32.9	18.3	37.6
Medium	49.2	45.2	62.0
Large	61.1	67.4	75.9
All	39.2	27.3	49.0
BUSINESS ECOSYSTEM	38.6	54.8	35.2
NATIONAL ENVIRONMENT	45.7	48.1	42.2

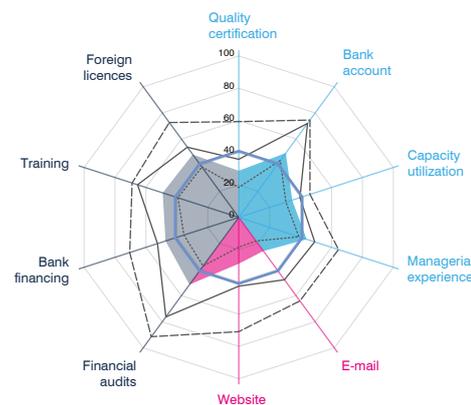
Reference level: 41.0 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 20.5 | **Strengths are scores above: 61.6**

SME Competitiveness Grid

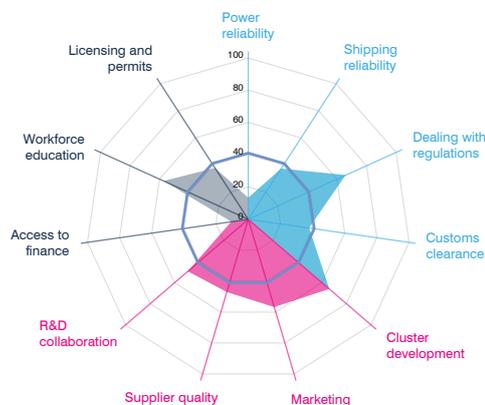
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	18.5	36.0	59.3	28.9
Bank account	43.5	72.0	74.5	49.3
Capacity utilization	30.5	39.6	46.1	34.5
Managerial experience	38.9	49.1	64.5	43.9
Connect				
E-mail	18.1	47.8	64.0	25.8
Firm website	18.5	42.7	70.8	28.7
Change				
Audited financial statement	37.3	76.3	91.4	51.5
Investment financed by banks	35.4	52.5	70.5	47.3
Formal training programme	39.3	65.4	69.0	49.2
Foreign technology licences	38.5	53.7	72.7	48.1



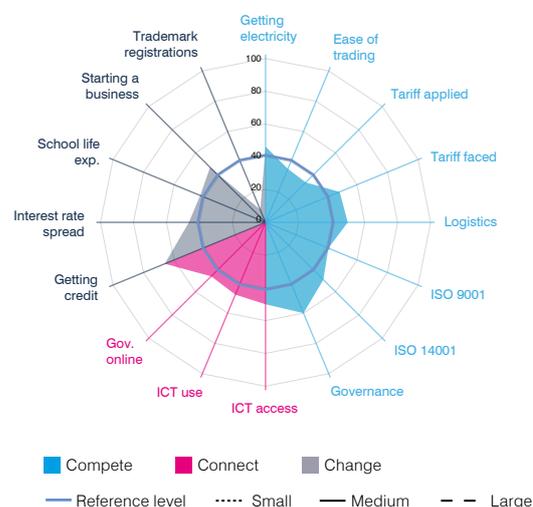
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	13.6	13.6	11.8	13.4
Domestic shipping reliability	31.5	47.9	50.0	37.4
Dealing with regulations	69.8	62.0	53.3	65.9
Customs clearance efficiency	-	43.0	36.1	37.9
Connect				
State of cluster development				66.0
Extent of marketing				56.8
Local supplier quality				47.0
University-industry collaboration in R&D				49.3
Change				
Access to finance	4.8	17.7	47.3	10.5
Access to educated workforce	58.6	58.6	44.4	57.2
Business licensing and permits	39.8	33.3	39.8	37.9



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	46.2
Ease of trading across borders	35.4
Applied tariff, trade-weighted average	34.5
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	48.6
Logistics performance index	49.8
ISO 9001 quality certificates	41.2
ISO 14001 environmental certificates	49.6
Governance index	60.0
Connect	
ICT access	50.0
ICT use	47.8
Government's online service	46.6
Change	
Ease of getting credit	66.1
Interest rate spread	46.4
School life expectancy	42.8
Ease of starting a business	47.4
Patent applications	-
Trademark registrations	8.4



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Ghana is a lower-middle income country with a population of 27.6 million and GDP of \$42.8 billion. Goods and services account for 65.2% and 34.8% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies outside its home region, notably to Asia and Europe (see table below). *Gold* has an unrealized export potential of around \$1.4 billion to Asia, \$228 million to Europe and \$101 million to the Americas. Other products with unrealized potential to these regions include *cocoa paste* and *fresh or dried cashew nuts*.

Regarding new export products, Ghana has diversification opportunities in beverages, chemicals, and processed food with products such as *rum and other spirits obtained by distilling fermented sugar-cane products*, *vegetable waxes*, and *oilcake and other solid residues*. The production of these products involves a relatively strong representation of SMEs and women. Other products identified for diversification include *juice of fruit or vegetables*, *methanol "methyl alcohol"* and *manioc starch*.

Small firms in Ghana perform well in dealing with regulations. They underperform, however, in owning international quality certificates, using e-mails and websites, and in access to electricity. The largest gap between small and large firms lies in having audited financial statements. The country's national environment performs well in getting credit.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators										
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology							
			0	1500	0	1500	0	1500	0	1500	0	1500						
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...	710812	2626																
Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	180100	2294																
Fresh or dried cashew nuts, in shell	080131	195																
Cocoa paste (excluding defatted)	180310	367																
Cocoa butter, fat and oil	180400	193																
Prepared or preserved tunas, skipjack and Atlantic bonito, whole or in pieces (excluding minced)	160414	152																
Gold, incl. gold plated with platinum, in semi-manufactured forms, for non-monetary purposes	710813	25																
Wood in the rough (excluding rough-cut wood for walking sticks, umbrellas, tool shafts and the like...	4403XX	130																
Bananas, incl. plantains, fresh or dried	0803	54																
Cocoa powder, not containing added sugar or other sweetening matter	180500	119																

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Guinea

Key indicators

Population (millions)	12.7
GDP (\$ billions)	6.8
GDP per capita (\$)	533.7
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-13.2
Tariff preference margin (percentage points)	1.0
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	97.5
Services exports, share of total exports (%)	5.5
Geographic region	Africa
Country group	LDC
Income group	Low income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	32.7	15.4	15.2
Medium	38.1	27.8	36.6
Large	47.5	86.5	37.2
All	31.4	18.7	29.3
BUSINESS ECOSYSTEM	52.3	19.9	50.5
NATIONAL ENVIRONMENT	36.7	9.4	32.1

Reference level: 32.1 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 16.1 | **Strengths are scores above: 48.2**

SME Competitiveness Grid

FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

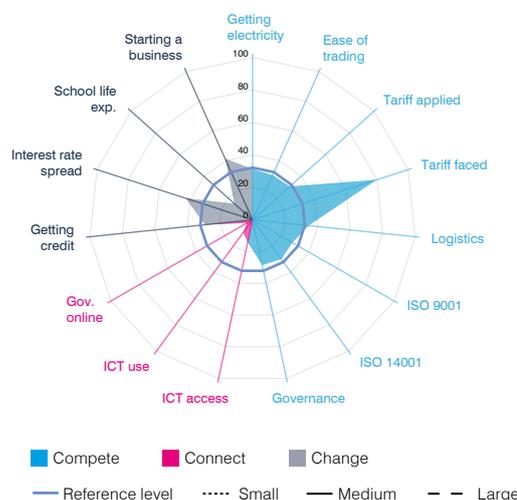
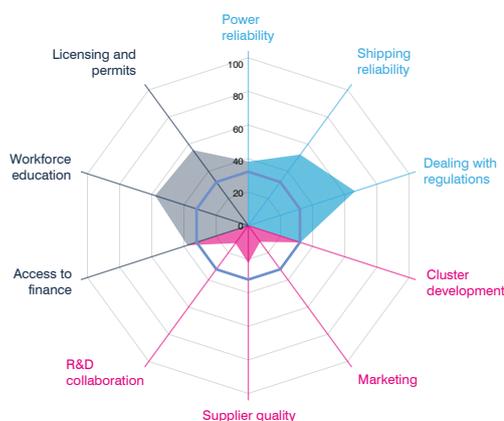
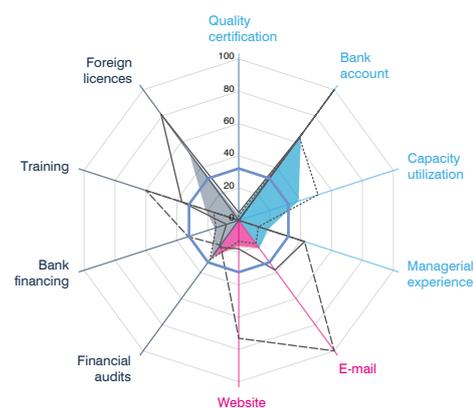
Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	3.1	4.8	0.0	3.1
Bank account	63.6	66.8	100.0	65.1
Capacity utilization	51.3	-	-	38.7
Managerial experience	12.7	42.6	42.6	18.7
Connect				
E-mail	17.9	38.0	100.0	21.4
Firm website	13.0	17.7	73.1	16.0
Change				
Audited financial statement	30.1	20.6	19.0	28.2
Investment financed by banks	14.7	7.9	32.6	15.6
Formal training programme	16.2	36.8	60.0	21.5
Foreign technology licences	0.0	81.1	-	51.8

BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	38.8	34.6	38.8	38.1
Domestic shipping reliability	46.0	58.2	-	52.4
Dealing with regulations	68.1	65.9	50.9	66.4
Customs clearance efficiency	-	-	-	-
Connect				
State of cluster development				32.4
Extent of marketing				11.9
Local supplier quality				22.3
University-industry collaboration in R&D				12.9
Change				
Access to finance	40.5	23.4	52.8	37.8
Access to educated workforce	58.1	54.3	65.2	57.9
Business licensing and permits	58.7	39.0	67.6	55.7

NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	31.3
Ease of trading across borders	30.2
Applied tariff, trade-weighted average	30.7
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	79.9
Logistics performance index	34.5
ISO 9001 quality certificates	28.2
ISO 14001 environmental certificates	30.0
Governance index	28.6
Connect	
ICT access	14.2
ICT use	9.8
Government's online service	4.2
Change	
Ease of getting credit	29.4
Interest rate spread	43.0
School life expectancy	15.0
Ease of starting a business	41.2
Patent applications	-
Trademark registrations	-



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2016) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Guinea is a low income country with a population of 12.7 million and GDP of \$6.8 billion. Goods and services account for 94.5% and 5.5% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies outside its home region, notably to Asia and Europe (see table below). For *non-industrial diamonds*, there is an unrealized export potential of over \$40 million to Asia and \$29 million to Europe. Other products with unrealized potential to these regions include *gold* and *coffee*.

Regarding new export products, Guinea has diversification opportunities in processed food, wood, and metals with products such as *oilcake and other solid residues, nickel oxide sinters and other intermediate products of nickel metallurgy, and statuettes and other ornaments of wood*. The production of the latter good scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *nickel mattes, and dark or light red meranti sawn or chipped*.

Small firms in Guinea perform well in having bank accounts, capacity utilization and dealing with regulations. They underperform, however, in owning international quality certificates and foreign technology licences, and using firm websites. The largest gap between small and large firms lies in using e-mails. The country's national environment scores relatively well in the trade policy-related indicators.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0 100	0 100	0 100	0 100	0 100							
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...	710812	394			100	10					Red	Red	Red	Green
Non-industrial diamonds unworked or simply sawn, cleaved or bruted (excluding industrial diamonds)	710231	23			40	30				Red	Red	Red	Red	Red
Gold, incl. gold plated with platinum, in semi-manufactured forms, for non-monetary purposes	710813	34			60	5				Red	Red	Red	Green	
Fresh or dried cashew nuts, in shell	080131	41			30					Red	Red	Red	Red	Red
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	28			5	20				Green	Red	Red	Red	Red
Other frozen fish	0303Xa	27	5		5	5				Green	Red	Red	Red	Red
Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	180100	26				10				Green	Red	Red	Red	Red
Technically specified natural rubber "TSNR"	400122	30			5					Green	Red	Red	Red	Red
Wood in the rough (excluding rough-cut wood for walking sticks, umbrellas, tool shafts and the like...	4403XX	7	5		5					Green	Red	Red	Red	Red
Frozen sardines "Sardina pilchardus, Sardinops spp.", sardinella "Sardinella spp.", brisling or sprats...	030353	7	5							Green	Red	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Hungary

Key indicators

Population (millions)	9.8
GDP (\$ billions)	117.1
GDP per capita (\$)	11902.8
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.2
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	4.9
Tariff preference margin (percentage points)	3.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	188.8
Services exports, share of total exports (%)	17.7
Geographic region	Europe
Country group	OECD
Income group	High income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	56.4	44.7	32.6
Medium	61.5	61.1	46.1
Large	69.0	59.9	51.5
All	58.7	48.9	37.7
BUSINESS ECOSYSTEM	52.1	40.7	70.3
NATIONAL ENVIRONMENT	71.7	76.5	69.9

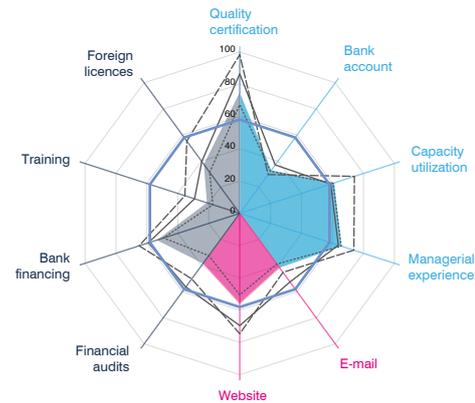
Reference level: 58.1 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 29.0 **Strengths are scores above: 87.1**

SME Competitiveness Grid

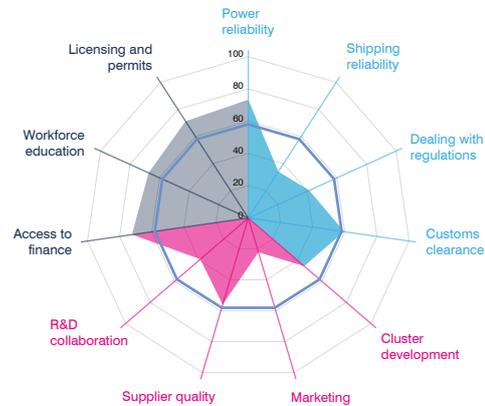
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	67.3	86.5	98.3	75.0
Bank account	32.1	37.1	29.7	33.0
Capacity utilization	60.4	58.8	74.2	61.2
Managerial experience	65.7	63.8	73.8	65.7
Connect				
E-mail	38.8	52.6	45.2	41.7
Firm website	50.5	69.5	74.6	56.0
Change				
Audited financial statement	32.3	56.4	50.2	38.5
Investment financed by banks	49.3	59.1	65.0	53.6
Formal training programme	17.4	29.2	35.4	21.2
Foreign technology licences	31.4	39.7	55.4	37.6



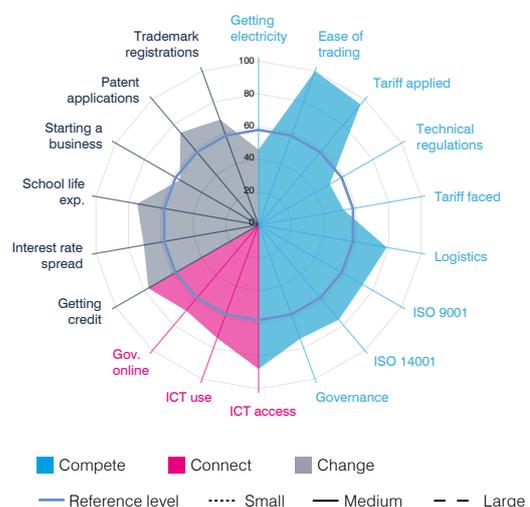
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	73.3	100.0	52.3	73.3
Domestic shipping reliability	47.9	25.7	-	34.2
Dealing with regulations	40.8	39.9	52.6	41.2
Customs clearance efficiency	-	-	68.0	59.6
Connect				
State of cluster development				45.6
Extent of marketing				22.2
Local supplier quality				56.0
University-industry collaboration in R&D				39.1
Change				
Access to finance	69.1	87.2	66.1	72.3
Access to educated workforce	63.6	89.6	54.3	67.4
Business licensing and permits	73.9	61.4	100.0	71.3



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	46.1
Ease of trading across borders	100.0
Applied tariff, trade-weighted average	96.1
Prevalence of technical regulations	49.8
Faced tariff, trade-weighted average	52.5
Logistics performance index	78.8
ISO 9001 quality certificates	72.8
ISO 14001 environmental certificates	75.5
Governance index	73.8
Connect	
ICT access	87.9
ICT use	73.4
Government's online service	68.2
Change	
Ease of getting credit	77.1
Interest rate spread	70.6
School life expectancy	74.7
Ease of starting a business	55.0
Patent applications	73.7
Trademark registrations	68.5



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Hungary is a high income country with a population of 9.8 million and GDP of \$117.1 billion. Goods and services account for 82.3% and 17.7% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies within its home region and to Asia and the Americas (see table below). *Pharmaceutical products* have an unrealized export potential of around \$2.1 billion in the home region, \$264 million to Asia, and \$273 million to the Americas. Other products with unrealized potential to these regions include *reception apparatus for televisions* and *spark-ignition reciprocating piston engines*.

Regarding new export products, Hungary has diversification opportunities in machinery equipment with products such as *heat pumps*. The production of this good involves a relatively strong participation of SMEs. Other products identified for diversification include *presses for the manufacture of particleboard of wood*, and *machinery for cleaning or drying bottles or other containers*.

Small firms in Hungary perform well in meeting international quality standards. They underperform, however, in offering formal training programmes to employees. The largest performance gap between small and large firms lies in the ability to meet international quality standards. The country's national environment performs well in trading across borders and accessing ICT.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0	2500	0	2500	0					2500	0	2500
Pharmaceutical products, except lubricants and ostomy appliances	30XXXX	4213												
Spark-ignition reciprocating piston engine, of a kind used for vehicles of chapter 87, of a cylinder...	840734	3637												
Reception apparatus for television	8528Xb	3295												
Compression-ignition internal combustion piston engine "diesel or semi-diesel engine", for the...	840820	2409												
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	4144												
Miscellaneous parts and accessories, for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more...	8708XX	2252												
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870332	1759												
Apparatus for the transmission or reception of voice, images or other data, incl. apparatus for...	85XXXb	5090												
New pneumatic tyres, of rubber, of a kind used for motor cars, incl. station wagons and racing cars	401110	1187												
Regulating or controlling instruments and apparatus (excluding hydraulic or pneumatic, manostats,...	903289	1531												

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

India

Key indicators

Population (millions)	1309.7
GDP (\$ billions)	2251.0
GDP per capita (\$)	1718.7
Share of world GDP (PPP\$, %)	7.3
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-1.4
Tariff preference margin (percentage points)	0.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	45.1
Services exports, share of total exports (%)	37.1
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	37.5	26.8	41.3
Medium	41.9	48.4	52.2
Large	59.7	73.1	66.2
All	42.6	40.8	51.1
BUSINESS ECOSYSTEM	61.5	69.8	58.6
NATIONAL ENVIRONMENT	54.5	43.7	45.1

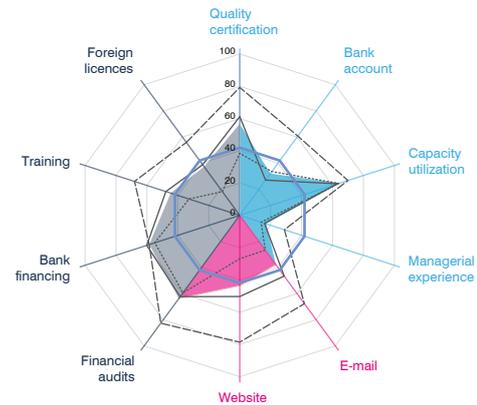
Reference level: 41.9 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 21.0 **Strengths are scores above: 62.9**

SME Competitiveness Grid

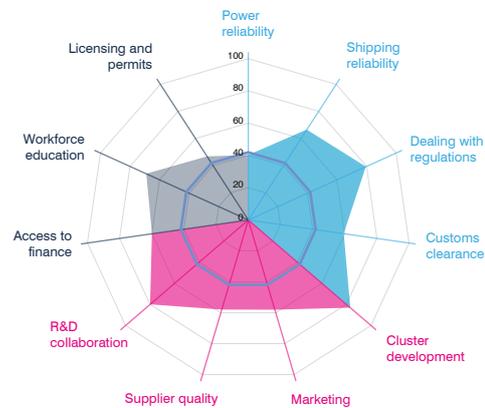
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	38.5	61.2	79.3	56.8
Bank account	33.5	27.0	60.8	32.0
Capacity utilization	64.1	63.2	70.0	64.7
Managerial experience	13.8	16.0	28.9	17.1
Connect				
E-mail	26.7	46.5	67.7	37.9
Firm website	26.9	50.3	78.6	43.6
Change				
Audited financial statement	59.4	62.3	82.6	63.7
Investment financed by banks	55.0	60.1	58.5	58.5
Formal training programme	32.8	47.8	68.0	44.7
Foreign technology licences	18.2	38.8	55.8	37.3



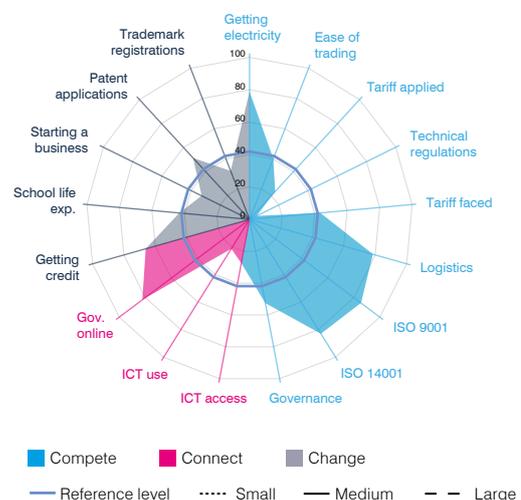
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	41.1	41.1	38.8	40.3
Domestic shipping reliability	72.8	66.6	72.8	66.6
Dealing with regulations	83.1	78.7	72.9	79.6
Customs clearance efficiency	54.2	60.2	59.4	59.4
Connect				
State of cluster development				83.1
Extent of marketing				58.0
Local supplier quality				58.0
University-industry collaboration in R&D				80.0
Change				
Access to finance	53.2	64.1	69.8	59.9
Access to educated workforce	71.1	65.7	73.9	69.0
Business licensing and permits	44.6	50.2	43.7	46.9



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	78.9
Ease of trading across borders	40.2
Applied tariff, trade-weighted average	23.3
Prevalence of technical regulations	4.8
Faced tariff, trade-weighted average	43.5
Logistics performance index	78.6
ISO 9001 quality certificates	85.5
ISO 14001 environmental certificates	83.0
Governance index	52.6
Connect	
ICT access	27.5
ICT use	21.3
Government's online service	82.3
Change	
Ease of getting credit	66.1
Interest rate spread	-
School life expectancy	43.2
Ease of starting a business	32.7
Patent applications	51.3
Trademark registrations	32.1



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2014) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

India is a lower-middle income country with a population of 1,309.7 million and GDP of \$2251 billion. Goods and services account for 62.9% and 37.1% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Diamonds* have an unrealized export potential of around \$11 billion in the home region, \$3.4 billion to Europe, and \$4.2 billion to the Americas. Other products with unrealized potential to these regions include *pharmaceutical products* and *motor cars*.

Regarding new export products, India has diversification opportunities in electronic equipment, processed food, and textiles with products such as *headphones and earphones*, *silk yarn*, and *prepared or preserved tomatoes*. The production of *silk yarn* and other textile products identified for diversification such as *tyre cord fabric of high-tenacity polyester yarn* involves a relatively strong representation of women. Other products for diversification include *portable electrical lamps* and *electric hairdryers*.

Small firms in India perform well in capacity utilization and dealing with regulations. They underperform, however, in managerial experience and owning foreign technology licences. The largest gap between small and large firms lies in having business websites. The country's national environment performs particularly well in attaining ISO certification related to quality and environment, and in online services provided by the government.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0	15000	0	15000	0				
Diamonds, worked, but not mounted or set (excluding industrial diamonds)	710239	25145		15000	15000	15000		Red	Green	Red	Red
Articles of jewellery and parts thereof, of precious metal other than silver, whether or not plated or...	711319	9640		15000	15000	15000		Red	Green	Red	Green
Semi-milled or wholly milled rice, whether or not polished or glazed	100630	5917	15000	15000	15000	15000		Green	Green	Green	Red
Pharmaceutical products, except lubricants and ostomy appliances	30XXXX	11668		15000	15000	15000		Red	Red	Green	Green
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870322	3022		15000	15000	15000		Green	Red	Green	Green
Copper, refined, in the form of cathodes and sections of cathodes	740311	2308		15000	15000	15000		Green	Red	Red	Red
Oilcake and other solid residues, whether or not ground or in the form of pellets, resulting from the...	230400	1801		15000	15000	15000		Green	Green	Green	Green
Shrimps and prawns, frozen	0306Xb	2458		15000	15000	15000		Green	Green	Green	Red
Cotton, neither carded nor combed	520100	3309		15000	15000	15000		Green	Red	Red	Red
Miscellaneous parts and accessories, for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more...	8708XX	2618		15000	15000	15000		Green	Red	Green	Green

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Indonesia

Key indicators

Population (millions)	258.8
GDP (\$ billions)	941.0
GDP per capita (\$)	3635.8
Share of world GDP (PPP\$, %)	2.5
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-2.3
Tariff preference margin (percentage points)	2.4
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	40.2
Services exports, share of total exports (%)	12.7
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Lower-middle income

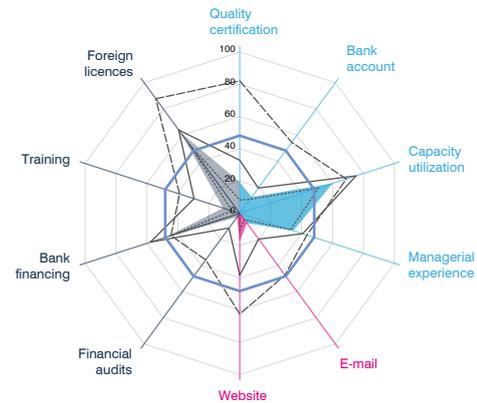
SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	25.7	8.1	25.6
Medium	42.1	29.1	40.6
Large	62.2	54.9	51.7
All	31.7	12.4	30.8
BUSINESS ECOSYSTEM	58.7	71.2	61.0
NATIONAL ENVIRONMENT	63.9	40.7	45.0
Reference level: 48.2 (a function of GDP per capita)			
Weaknesses are scores below: 24.1		Strengths are scores above: 72.2	

SME Competitiveness Grid

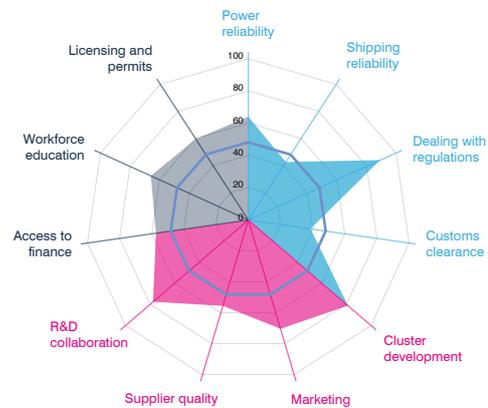
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	8.3	32.9	82.1	19.4
Bank account	10.7	19.4	54.4	12.5
Capacity utilization	50.9	75.3	68.9	60.2
Managerial experience	32.8	40.8	43.5	34.7
Connect				
E-mail	4.7	19.7	47.3	7.5
Firm website	11.4	38.4	62.4	17.3
Change				
Audited financial statement	0.0	11.2	35.6	3.0
Investment financed by banks	44.9	57.8	44.4	47.8
Formal training programme	4.9	29.5	38.9	10.7
Foreign technology licences	52.6	63.9	87.8	62.0



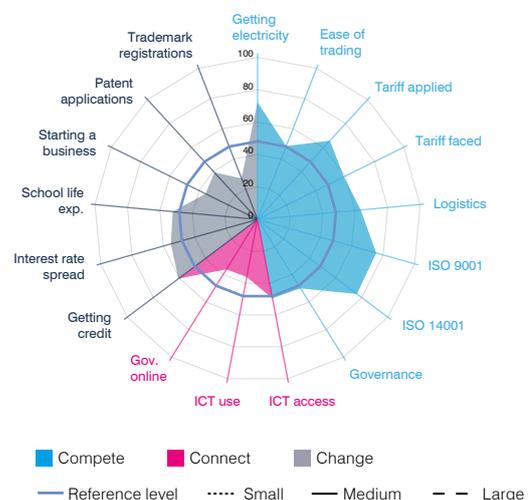
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	64.0	60.9	81.5	64.0
Domestic shipping reliability	38.6	46.0	66.6	42.7
Dealing with regulations	89.2	94.1	84.0	89.2
Customs clearance efficiency	-	47.0	36.0	38.8
Connect				
State of cluster development				81.2
Extent of marketing				70.4
Local supplier quality				55.6
University-industry collaboration in R&D				77.6
Change				
Access to finance	60.2	46.6	54.7	57.4
Access to educated workforce	68.3	57.4	60.4	65.9
Business licensing and permits	61.8	53.2	48.6	59.7



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	72.3
Ease of trading across borders	48.5
Applied tariff, trade-weighted average	65.7
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	59.1
Logistics performance index	63.4
ISO 9001 quality certificates	75.6
ISO 14001 environmental certificates	76.3
Governance index	50.0
Connect	
ICT access	49.6
ICT use	36.2
Government's online service	36.3
Change	
Ease of getting credit	60.7
Interest rate spread	55.2
School life expectancy	52.1
Ease of starting a business	35.6
Patent applications	39.2
Trademark registrations	27.2



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2015) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Indonesia is a lower-middle income country with a total population of 258.8 million and GDP of \$941 billion. Goods and services account for 87.3% and 12.7% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Rubber* has an unrealized export potential of \$2.2 billion in the home region. Other products with unrealized export potential to these regions include *unwrought tin* and *sheets for veneering*.

Regarding new export products, Indonesia has diversification opportunities in machinery, textile, and rubber sectors with products such as *air conditioning machines*, *sheath contraceptives of vulcanised rubber*, and *woven fabrics*. The production of the latter products involves a relatively strong participation of SMEs and women. Other products identified for diversification include *shawls*, *scarves and similar articles of synthetic fibres* as well as *microwave ovens*.

Small firms in Indonesia perform well in dealing with regulations. They underperform, however, in owning international quality certificates, audited financial statements, and using e-mails or a website. The largest gap between small and large firms lies in owning international quality certificates. The country's national environment performs well in getting an electricity connection and attaining ISO certification related to quality and environment.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators					
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology		
			0 2500	0 2500	0 2500	0 2500	0 2500						
Palm oil and its fractions, whether or not refined (excluding chemically modified and crude)	151190	10406	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Technically specified natural rubber "TSNR"	400122	6714			■	■	■	■	■	■	■	■	■
Crude palm oil	151110	6233	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Paper and paperboard (excluding handmade; filter paper and paperboard; copying or transfer papers)...	48XXXXa	3118	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Unwrought tin, not alloyed	800110	2053	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Sheets for veneering, incl. those obtained by slicing laminated wood, for plywood or for other similar...	44XXXX	1958	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Miscellaneous chemical products	38XXXX	1161	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Semi-bleached or bleached non-coniferous chemical wood pulp, soda or sulphate (excluding dissolving...	470329	1740		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	800	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in powder...	710812	1210		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Jamaica

Key indicators

Population (millions)	2.8
GDP (\$ billions)	13.8
GDP per capita (\$)	4870.2
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-3.3
Tariff preference margin (percentage points)	2.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	79.7
Services exports, share of total exports (%)	70.0
Geographic region	Americas
Country group	SIDS
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	54.2	29.1	40.4
Medium	62.4	36.8	64.5
Large	71.4	73.1	75.6
All	57.7	32.0	52.3
BUSINESS ECOSYSTEM	69.1	59.2	39.9
NATIONAL ENVIRONMENT	46.7	47.0	61.0

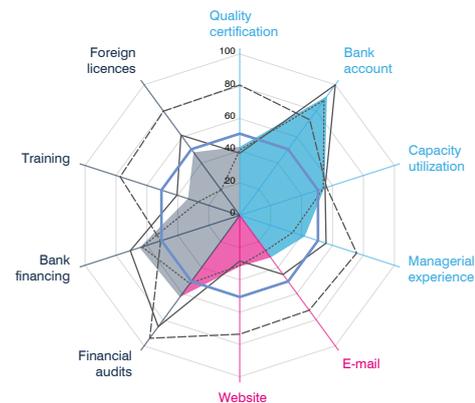
Reference level: 50.6 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 25.3 **Strengths are scores above: 75.9**

SME Competitiveness Grid

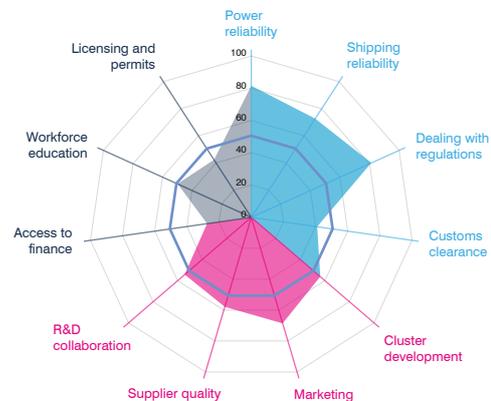
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	40.5	38.5	80.8	42.5
Bank account	88.1	100.0	73.2	91.3
Capacity utilization	54.0	55.2	56.2	54.8
Managerial experience	34.3	55.8	75.6	42.1
Connect				
E-mail	27.1	45.3	72.7	32.3
Firm website	31.0	28.3	73.6	31.7
Change				
Audited financial statement	52.2	85.3	94.2	62.6
Investment financed by banks	63.1	70.7	51.1	64.7
Formal training programme	26.9	40.5	77.3	33.4
Foreign technology licences	19.4	61.5	79.8	48.3



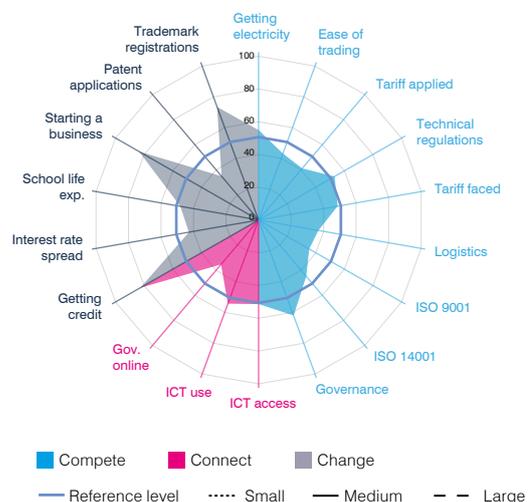
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	81.5	73.3	100.0	81.5
Domestic shipping reliability	81.9	61.9	66.6	72.8
Dealing with regulations	85.0	74.3	76.4	81.3
Customs clearance efficiency	-	56.8	35.8	41.0
Connect				
State of cluster development				56.2
Extent of marketing				68.6
Local supplier quality				57.9
University-industry collaboration in R&D				54.3
Change				
Access to finance	21.6	39.7	68.2	27.5
Access to educated workforce	49.4	52.3	41.4	49.9
Business licensing and permits	41.5	43.5	48.4	42.4



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	54.9
Ease of trading across borders	43.2
Applied tariff, trade-weighted average	41.1
Prevalence of technical regulations	53.2
Faced tariff, trade-weighted average	48.6
Logistics performance index	36.8
ISO 9001 quality certificates	35.4
ISO 14001 environmental certificates	44.9
Governance index	62.0
Connect	
ICT access	51.3
ICT use	54.4
Government's online service	35.4
Change	
Ease of getting credit	82.7
Interest rate spread	42.8
School life expectancy	48.2
Ease of starting a business	83.6
Patent applications	34.9
Trademark registrations	73.5



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Jamaica is an upper-middle income country with a population of 2.8 million and GDP of \$13.8 billion. Goods and services account for 30% and 70% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Europe (see table below). *Beer* has an unrealized export potential of around \$22 million in the home region, and *rum and other spirits* around \$9 million to Europe.

Regarding new export products, Jamaica has diversification opportunities in medical instruments, wood material, chemicals, as well as ceramic articles with products such as *needles, catheters and cannulae used in medical, surgical and dental sciences*, and *wood in chips/particles*. Other products identified for diversification include *methanol* and *ceramic sinks and washbasins*.

Small firms in Jamaica perform well in having bank accounts and dealing with regulations. They underperform, however, in owning foreign technology licences and accessing finance. The largest performance gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment scores well in getting credit and starting a business easily.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 25 0 25 0 25 0 25 0 25								
Beer made from malt	220300	20		22				Green	Red	Green	Red
Undenatured ethyl alcohol, of actual alcoholic strength of >= 80%	220710	71		10	10	5		Red	Red	Green	Red
Rum and other spirits obtained by distilling fermented sugar-cane products	220840	53		5		10		Red	Red	Green	Red
Arrowroot, salep, Jerusalem artichokes and similar roots and tubers with high starch or inulin content,...	0714XX	25		10		5		Red	Red	Red	Red
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	20		10		5		Green	Red	Red	Red
Bread, pastry, cakes, biscuits and other bakers' wares, whether or not containing cocoa;...	190590	10		10				Green	Red	Green	Red
Fruit and other edible parts of plants (excluding nuts, groundnuts and other seeds, pineapples,...	2008XX	12		5		2		Red	Red	Green	Red
Preparations of a kind used in animal feeding (excluding dog or cat food put up for retail sale)	230990	10		5				Red	Red	Green	Red
Preparations for sauces and prepared sauces; mixed condiments and seasonings (excluding...	210390	14		5		2		Green	Red	Green	Green
Liqueurs and cordials	220870	3		2				Green	Red	Green	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Jordan

Key indicators

Population (millions)	7.7
GDP (\$ billions)	39.5
GDP per capita (\$)	5092.0
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-9.0
Tariff preference margin (percentage points)	6.1
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	104.1
Services exports, share of total exports (%)	44.0
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	28.4	24.4	34.0
Medium	43.0	46.9	44.7
Large	54.9	71.2	49.3
All	34.0	31.6	39.1
BUSINESS ECOSYSTEM	61.9	65.3	47.7
NATIONAL ENVIRONMENT	61.2	55.5	40.4

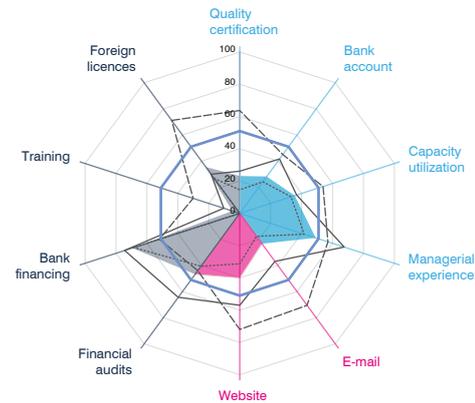
Reference level: 51.0 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 25.5 | **Strengths are scores above: 76.5**

SME Competitiveness Grid

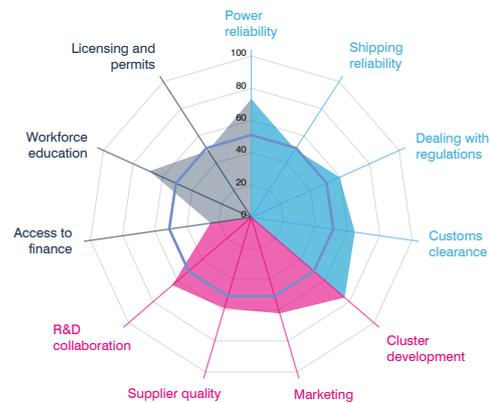
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	14.6	26.1	63.7	23.2
Bank account	24.2	41.6	45.1	28.2
Capacity utilization	33.2	36.8	53.8	35.6
Managerial experience	41.7	67.6	57.1	49.1
Connect				
E-mail	17.6	36.8	70.4	23.3
Firm website	31.2	57.0	72.0	40.0
Change				
Audited financial statement	40.5	64.3	43.9	46.7
Investment financed by banks	68.6	74.4	51.9	69.5
Formal training programme	0.0	10.3	30.1	4.8
Foreign technology licences	26.8	29.9	71.2	35.5



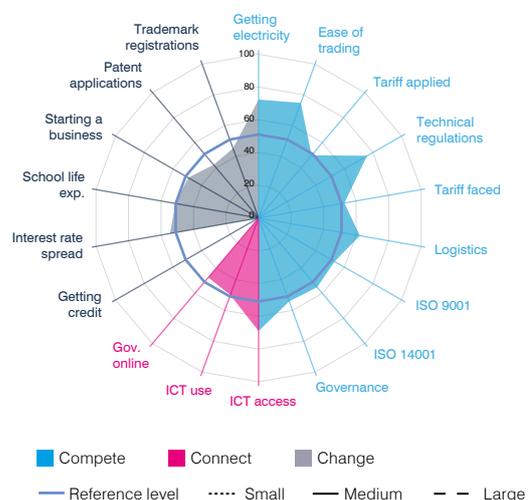
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	81.5	64.0	81.5	73.3
Domestic shipping reliability	44.3	61.9	66.6	50.0
Dealing with regulations	62.9	53.3	61.1	59.8
Customs clearance efficiency	66.3	63.6	60.4	64.5
Connect				
State of cluster development				76.1
Extent of marketing				62.1
Local supplier quality				58.9
University-industry collaboration in R&D				64.3
Change				
Access to finance	20.3	34.8	53.7	25.3
Access to educated workforce	77.5	55.0	55.6	68.8
Business licensing and permits	53.0	40.3	54.3	49.1



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	72.3
Ease of trading across borders	74.7
Applied tariff, trade-weighted average	50.0
Prevalence of technical regulations	75.9
Faced tariff, trade-weighted average	52.8
Logistics performance index	62.3
ISO 9001 quality certificates	53.2
ISO 14001 environmental certificates	55.2
Governance index	54.2
Connect	
ICT access	69.0
ICT use	50.0
Government's online service	47.4
Change	
Ease of getting credit	0.0
Interest rate spread	54.5
School life expectancy	51.2
Ease of starting a business	49.2
Patent applications	42.4
Trademark registrations	45.3



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Jordan is an upper-middle income country with a population of 7.7 million and GDP of \$39.5 billion. Goods and services account for 56% and 44% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Pharmaceutical products* have an unrealized export potential of over \$81 million in the home region and \$292 million to the Americas. Other goods with unrealized potential include *coaxial cables* and *articles of jewellery*.

Regarding new export products, Jordan has diversification opportunities in metals, carpets, as well as ceramic articles with products such as *wire of non-alloy aluminium* and *carpets and other man-made floor covering*. These goods score relatively well on the price stability indicator. Other products for diversification include *ceramic sinks* and *unglazed ceramic flags and paving, hearth or wall tiles*.

Small firms in Jordan perform well in having investments financed by banks and access to electricity. They underperform, however, in attaining international quality certificates, using e-mails and offering formal training programmes to employees. The largest gap between small and large firms lies in using e-mails. The country's national environment scores well in the prevalence of technical regulations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0	0	0	0	0				
Pharmaceutical products, except lubricants and ostomy appliances	30XXXX	630						Red	Red	Green	Green
Live sheep	010410	131						Green	Red	Red	Red
Coaxial cable and other coaxial electric conductors, insulated	854420	70						Red	Red	Red	Red
Casks, drums, cans, boxes and similar containers, incl. rigid tubular containers, of aluminium, for any...	761290	72						Green	Green	Red	Red
Carnallite, sylvite and other crude natural potassium salts, potassium magnesium sulphate and...	310490	356						Green	Red	Green	Green
Articles of jewellery and parts thereof, of precious metal other than silver, whether or not plated or...	711319	101						Red	Green	Red	Green
Winding wire for electrical purposes, of copper, insulated	854411	71						Green	Red	Red	Red
Tomatoes, fresh or chilled	070200	258						Green	Red	Red	Red
Mineral or chemical nitrogen fertilisers (excluding urea; ammonium sulphate; ammonium nitrate;...	310290	159						Red	Red	Green	Green
Mineral or chemical fertilisers containing the two fertilising elements nitrogen and potassium or one...	310590	37						Red	Red	Green	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Kazakhstan

Key indicators

Population (millions)	17.9
GDP (\$ billions)	128.1
GDP per capita (\$)	7138.1
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.4
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-2.2
Tariff preference margin (percentage points)	0.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	51.2
Services exports, share of total exports (%)	11.9
Geographic region	Asia
Country group	LLDC
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	34.8	40.1	21.9
Medium	44.7	50.7	32.1
Large	61.4	74.2	47.9
All	40.8	45.9	29.5
BUSINESS ECOSYSTEM	53.6	45.4	67.0
NATIONAL ENVIRONMENT	55.8	81.4	63.6

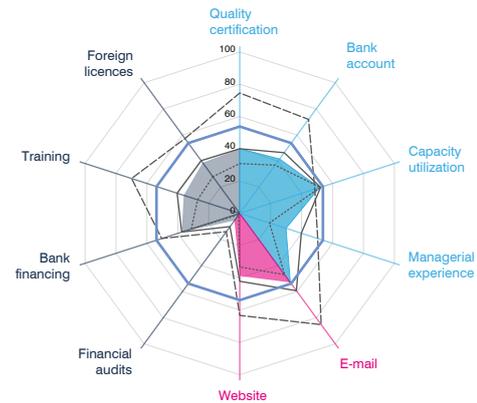
Reference level: 53.8 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 26.9 | **Strengths are scores above: 80.7**

SME Competitiveness Grid

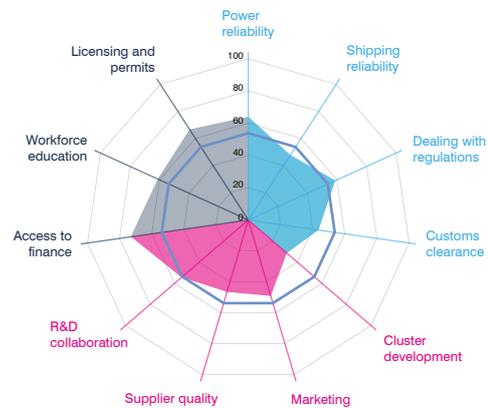
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	30.8	40.0	74.6	40.0
Bank account	37.0	46.5	72.0	41.6
Capacity utilization	52.1	52.3	48.5	51.5
Managerial experience	19.2	39.9	50.4	29.9
Connect				
E-mail	47.0	59.3	85.2	53.0
Firm website	33.2	42.1	63.3	38.8
Change				
Audited financial statement	1.1	10.2	14.0	5.6
Investment financed by banks	31.3	37.5	50.4	37.5
Formal training programme	27.3	40.5	69.9	36.2
Foreign technology licences	28.1	40.4	57.3	38.8



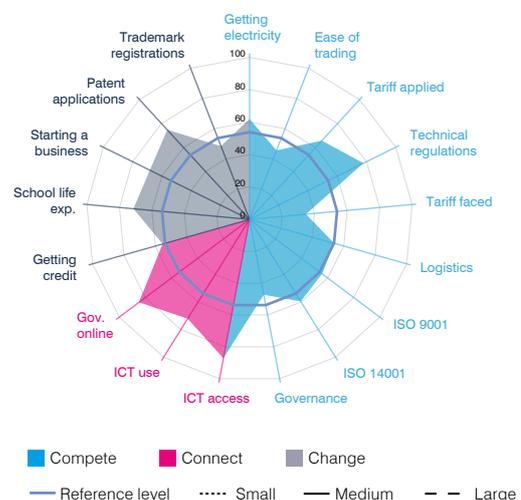
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	64.0	64.0	60.9	64.0
Domestic shipping reliability	52.4	44.3	55.1	47.9
Dealing with regulations	62.0	54.7	56.5	58.9
Customs clearance efficiency	-	-	53.2	43.7
Connect				
State of cluster development				31.4
Extent of marketing				49.2
Local supplier quality				46.5
University-industry collaboration in R&D				54.4
Change				
Access to finance	72.5	74.5	69.1	73.0
Access to educated workforce	65.9	58.1	49.0	61.2
Business licensing and permits	81.9	53.8	64.0	66.8



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	62.0
Ease of trading across borders	45.7
Applied tariff, trade-weighted average	65.8
Prevalence of technical regulations	77.9
Faced tariff, trade-weighted average	34.7
Logistics performance index	53.9
ISO 9001 quality certificates	55.7
ISO 14001 environmental certificates	59.5
Governance index	47.3
Connect	
ICT access	87.2
ICT use	72.1
Government's online service	84.9
Change	
Ease of getting credit	55.3
Interest rate spread	-
School life expectancy	71.4
Ease of starting a business	68.2
Patent applications	74.8
Trademark registrations	48.5



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Kazakhstan is an upper-middle income country with a population of 17.9 million and GDP of \$128.1 billion. Goods and services account for 88.1% and 11.9% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies within its home region and to Europe (see table below). *Copper* has an unrealized export potential of \$606 million in the home region and \$260 million to Europe.

Regarding new export products, Kazakhstan has diversification opportunities in minerals and metals, as well as chemicals with products such as *articles of titanium* and *mixtures of ammonium nitrate with calcium carbonate*. The production of the latter good involves a relatively strong presence of SMEs. Other products for diversification include *powders of aluminium*, and *powders and flakes of nickel*.

Small firms in Kazakhstan perform well in capacity utilization and access to electricity. They underperform, however, in having managerial experience and audited financial statements. The largest performance gap between small and large firms lies in offering formal training programmes to employees. The country's national environment performs well in accessing ICT and the online services provided by the government.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 750 0 750 0 750 0 750 0 750								
Copper, refined, in the form of cathodes and sections of cathodes	740311	2163						■	■	■	■
Wheat and meslin (excluding durum wheat)	1001Xb	911						■	■	■	■
Ferro-chromium, containing by weight > 4% of carbon	720241	1420						■	■	■	■
Silver, incl. silver plated with gold or platinum, unwrought (excluding silver in powder form)	710691	352						■	■	■	■
Aluminium, not alloyed, unwrought	760110	400						■	■	■	■
Unwrought titanium; titanium powders; titanium waste and scrap (excluding ash and residues...)	8108XX	153						■	■	■	■
Wheat or meslin flour	110100	558						■	■	■	■
Unwrought zinc, not alloyed, containing by weight >= 99.99% of zinc	790111	530						■	■	■	■
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...)	710812	38						■	■	■	■
Flat-rolled products of iron or non-alloy steel, of a width of >= 600 mm, hot-rolled or cold-rolled...	721049	231						■	■	■	■

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Kenya

Key indicators

Population (millions)	45.5
GDP (\$ billions)	69.2
GDP per capita (\$)	1521.9
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-6.4
Tariff preference margin (percentage points)	8.3
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	49.7
Services exports, share of total exports (%)	45.8
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	40.0	25.4	55.0
Medium	48.0	54.9	67.6
Large	59.6	63.9	77.8
All	45.7	36.7	63.3
BUSINESS ECOSYSTEM	34.7	71.2	42.8
NATIONAL ENVIRONMENT	52.1	41.6	43.0

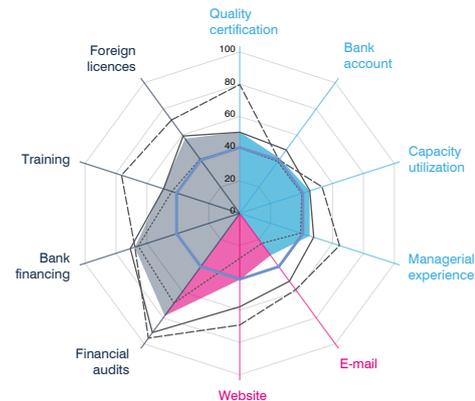
Reference level: 40.9 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 20.4 | **Strengths are scores above: 61.3**

SME Competitiveness Grid

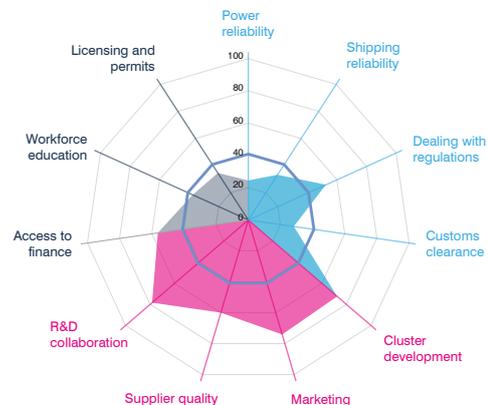
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	40.7	50.3	79.8	50.4
Bank account	39.7	48.6	41.0	42.1
Capacity utilization	40.1	45.3	53.3	45.2
Managerial experience	39.4	47.9	64.5	45.2
Connect				
E-mail	23.0	52.0	58.5	32.2
Firm website	27.9	57.9	69.2	41.2
Change				
Audited financial statement	68.8	91.3	95.6	78.5
Investment financed by banks	65.7	70.7	67.8	67.9
Formal training programme	43.9	49.3	76.4	49.7
Foreign technology licences	41.5	59.2	71.4	57.2



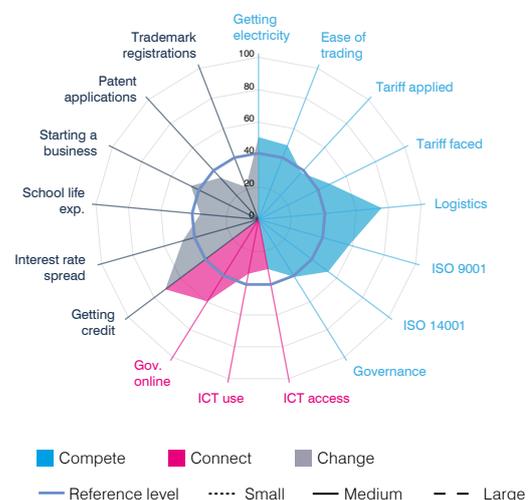
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	25.6	24.5	20.4	24.5
Domestic shipping reliability	26.3	47.9	34.2	33.3
Dealing with regulations	54.3	50.3	50.0	52.6
Customs clearance efficiency	-	29.5	31.5	28.3
Connect				
State of cluster development				72.4
Extent of marketing				74.1
Local supplier quality				59.9
University-industry collaboration in R&D				78.3
Change				
Access to finance	59.9	52.3	48.7	56.2
Access to educated workforce	33.6	48.3	34.5	37.6
Business licensing and permits	34.6	36.3	30.5	34.6



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	50.8
Ease of trading across borders	49.0
Applied tariff, trade-weighted average	39.0
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	49.1
Logistics performance index	75.7
ISO 9001 quality certificates	57.8
ISO 14001 environmental certificates	53.5
Governance index	41.7
Connect	
ICT access	31.2
ICT use	34.1
Government's online service	59.5
Change	
Ease of getting credit	71.6
Interest rate spread	48.3
School life expectancy	35.8
Ease of starting a business	46.3
Patent applications	34.9
Trademark registrations	21.4



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Kenya is a lower-middle income country with a population of 45.5 million and GDP of \$69.2 billion. Goods and services account for 54.2% and 45.8% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly outside its home region, notably to Europe, Asia and the Americas (see table below). Particularly to these regions, *fresh cut flowers and buds* and *black tea* have increased export potential. Other products with unrealized potential to Europe include *women's or girls' trousers*, and *sacks and bags*.

Regarding new export products, Kenya has diversification opportunities in processed food and textiles with products such as *women's or girls' jackets and blazers of synthetic fibres*, and *uncooked pasta*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *prepared or preserved vegetables*, *fruit and nuts by vinegar or acetic acid* as well as *made-up articles of textile materials*.

Small firms in Kenya perform well in having audited financial statements and investments financed by banks. They underperform, however, in using e-mails and having business websites. The largest gap between small and large firms is in having business websites. The country's national environment performs well in logistics and ease of getting credit.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
Fresh cut flowers and buds, of a kind suitable for bouquets or for ornamental purposes	0603XX	577												
Black fermented tea and partly fermented tea, whether or not flavoured, in immediate packings...	090240	1245												
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	240												
Portland cement (excluding white, whether or not artificially coloured)	252329	89												
Palm oil and its fractions, whether or not refined (excluding chemically modified and crude)	151190	74												
Fresh or chilled beans "Vigna spp., Phaseolus spp.", shelled or unshelled	070820	125												
Pineapples, prepared or preserved, whether or not containing added sugar or other sweetening...	200820	69												
Fresh or dried avocados	080440	44												
Women's or girls' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts of cotton (excluding knitted...	620462	57												
Sacks and bags, incl. cones, of polymers of ethylene	392321	32												

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Lebanon

Key indicators

Population (millions)	4.6
GDP (\$ billions)	51.8
GDP per capita (\$)	11270.6
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-20.4
Tariff preference margin (percentage points)	4.2
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	111.6
Services exports, share of total exports (%)	80.6
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	44.7	43.4	44.3
Medium	61.7	62.8	66.2
Large	83.5	88.8	67.3
All	52.4	51.1	54.2
BUSINESS ECOSYSTEM	46.2	63.8	47.0
NATIONAL ENVIRONMENT	51.9	68.3	49.3

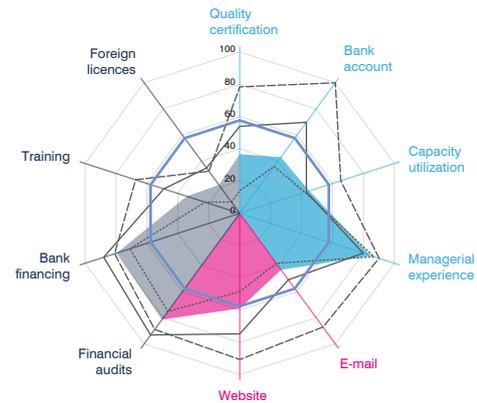
Reference level: 57.6 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 28.8 | **Strengths are scores above: 86.4**

SME Competitiveness Grid

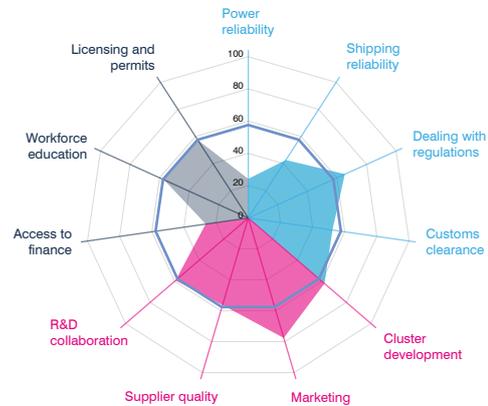
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	13.9	53.9	78.4	36.7
Bank account	36.0	69.7	100.0	43.0
Capacity utilization	42.3	43.2	65.3	45.0
Managerial experience	86.9	79.8	90.1	84.9
Connect				
E-mail	38.2	50.9	87.1	43.3
Firm website	48.5	74.6	90.6	58.9
Change				
Audited financial statement	75.2	93.2	88.9	81.4
Investment financed by banks	71.0	88.0	80.9	79.4
Formal training programme	22.5	49.1	67.3	34.2
Foreign technology licences	8.6	34.8	32.3	21.8



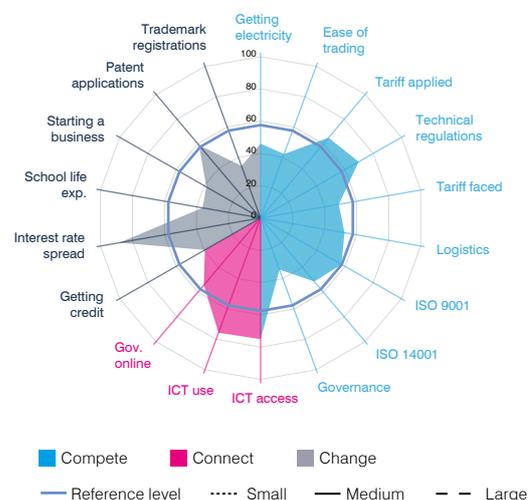
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	26.2	21.3	21.9	24.2
Domestic shipping reliability	32.4	72.8	100.0	42.7
Dealing with regulations	63.4	69.2	68.6	65.4
Customs clearance efficiency	49.0	50.0	70.7	52.4
Connect				
State of cluster development				62.1
Extent of marketing				77.6
Local supplier quality				56.3
University-industry collaboration in R&D				59.2
Change				
Access to finance	25.4	28.2	28.5	26.5
Access to educated workforce	54.3	64.0	56.1	57.2
Business licensing and permits	65.1	51.4	35.1	57.5



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	46.0
Ease of trading across borders	42.2
Applied tariff, trade-weighted average	65.0
Prevalence of technical regulations	69.7
Faced tariff, trade-weighted average	48.9
Logistics performance index	52.4
ISO 9001 quality certificates	57.5
ISO 14001 environmental certificates	51.3
Governance index	34.0
Connect	
ICT access	75.1
ICT use	75.6
Government's online service	54.3
Change	
Ease of getting credit	39.6
Interest rate spread	88.1
School life expectancy	36.3
Ease of starting a business	38.5
Patent applications	59.0
Trademark registrations	34.3



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Lebanon is an upper-middle income country with a population of 4.6 million and GDP of \$51.8 billion. Goods and services account for 19.4% and 80.6% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies within its home region and to Africa (see table below). *Articles of jewellery* have an unrealized export potential of around \$123 million in the home region. Other products with unrealized potential in the home region and to Africa include *generating sets* and *printed books*.

Regarding new export products, Lebanon has diversification opportunities in metals, machinery, carpets, as well as beverages with products such as *wire of non-alloy aluminium* and *wind-powered generating sets*. The production of the former good scores relatively well on the price stability indicator. Other products for diversification include *carpets and other floor covering* and *grape must*.

Small firms in Lebanon perform well in managerial experience and audited financial statements. They underperform, however, in owning internationally recognized quality certifications and foreign technology licences, and offering formal training programmes to employees. The largest gap between small and large firms lies in domestic shipping reliability. The country's national environment performs well in interest rate spread.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
Articles of jewellery and parts thereof, of precious metal other than silver, whether or not plated or...	711319	271	123	0	148	123	0	0	0	0	Red	Green	Red	Red
Generating sets with compression-ignition internal combustion piston engine "diesel or semi-diesel...	850211	60	30	0	30	0	0	0	0	0	Red	Red	Red	Red
Printed books, brochures and similar printed matter (excluding those in single sheets; dictionaries...	490199	87	43	0	44	0	0	0	0	0	Green	Red	Green	Red
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in powder...	710812	260	0	0	260	0	0	0	0	0	Red	Red	Red	Red
Generating sets with compression-ignition internal combustion piston engine "diesel or semi-diesel...	850213	60	30	0	30	0	0	0	0	0	Red	Red	Red	Green
Non-alcoholic beverages (excluding water, fruit or vegetable juices and milk)	220290	36	18	0	18	0	0	0	0	0	Green	Red	Green	Red
Generating sets with compression-ignition internal combustion piston engine "diesel or semi-diesel...	850212	43	21	0	22	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Fresh apples	080810	32	16	0	16	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Household refrigerators, absorption-type	841829	36	18	0	18	0	0	0	0	0	Red	Green	Red	Red
Live goats	010420	5	0	0	5	0	0	0	0	0	Red	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Madagascar

Key indicators

Population (millions)	24.9
GDP (\$ billions)	9.7
GDP per capita (\$)	390.9
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-2.3
Tariff preference margin (percentage points)	6.7
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	75.6
Services exports, share of total exports (%)	34.2
Geographic region	Africa
Country group	LDC
Income group	Low income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	25.8	12.8	15.3
Medium	34.9	42.0	44.9
Large	60.4	67.8	49.9
All	33.5	24.5	31.6
BUSINESS ECOSYSTEM	32.9	43.4	64.6
NATIONAL ENVIRONMENT	48.5	12.4	22.9

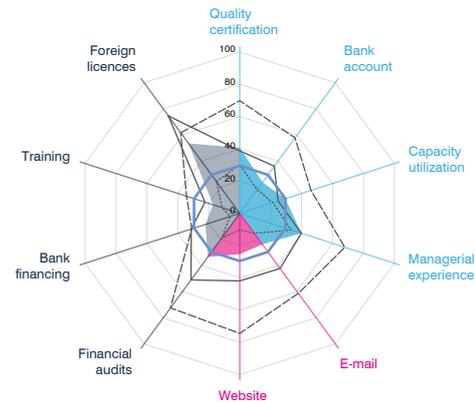
Reference level: 29.5 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 14.8 | **Strengths are scores above: 44.3**

SME Competitiveness Grid

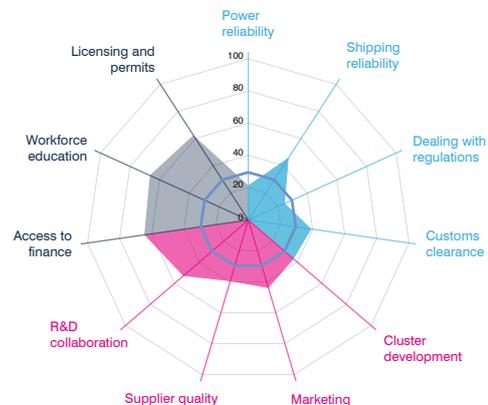
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	30.2	38.7	69.8	40.7
Bank account	18.1	36.1	57.8	23.8
Capacity utilization	21.4	24.8	46.1	29.5
Managerial experience	33.3	39.9	68.0	39.9
Connect				
E-mail	15.3	42.2	61.3	23.7
Firm website	10.2	41.9	74.4	25.3
Change				
Audited financial statement	19.1	51.0	72.4	33.3
Investment financed by banks	6.2	31.3	31.0	22.2
Formal training programme	11.4	22.5	34.4	17.3
Foreign technology licences	24.4	74.7	61.7	53.6



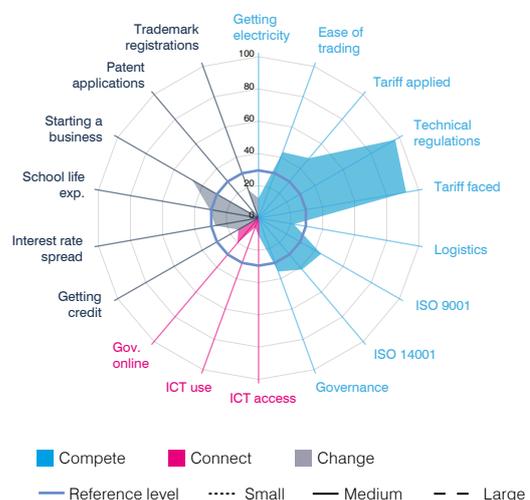
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	19.2	23.9	29.7	21.5
Domestic shipping reliability	47.9	47.9	41.2	46.0
Dealing with regulations	24.4	22.0	36.7	24.8
Customs clearance efficiency	38.2	36.8	39.1	39.2
Connect				
State of cluster development				36.9
Extent of marketing				44.0
Local supplier quality				39.6
University-industry collaboration in R&D				53.0
Change				
Access to finance	75.0	49.0	65.1	64.7
Access to educated workforce	76.1	48.0	73.7	66.5
Business licensing and permits	70.8	52.7	53.8	62.5



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	12.3
Ease of trading across borders	43.4
Applied tariff, trade-weighted average	48.4
Prevalence of technical regulations	97.0
Faced tariff, trade-weighted average	92.2
Logistics performance index	22.0
ISO 9001 quality certificates	44.5
ISO 14001 environmental certificates	41.7
Governance index	35.3
Connect	
ICT access	10.9
ICT use	6.2
Government's online service	20.1
Change	
Ease of getting credit	14.5
Interest rate spread	27.0
School life expectancy	30.6
Ease of starting a business	47.0
Patent applications	0.0
Trademark registrations	18.6



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Madagascar is a low income country with a population of 24.9 million and GDP of \$9.7 billion. Goods and services account for 65.8% and 34.2% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies outside its home region, notably to Europe, Asia and the Americas (see table below). *Nickel* has an unrealized export potential to Asia of about \$170 million. Other goods with unrealized potential to Europe include *jerseys, pullovers, cardigans and waistcoats*, and *vanilla*.

Regarding new export products, Madagascar has diversification opportunities in textile, processed food and wood with products such as *women's or girls' blouses of man-made fibres*, and *flours, meals and pellets of fish or crustaceans unfit for human consumption*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *sacks and bags of polyethylene or polypropylene strip* and *statuettes and other ornaments of wood*.

Small firms in Madagascar perform well in dealing with business licensing and permits, as well as accessing finance and an educated workforce. They underperform, however, in having businesses websites and investments financed by banks, and in offering formal training programmes to employees. The largest gap between small and large firms lies in having business websites. The country's national environment performs well in the prevalence of technical regulations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0	0	0	0	0				
Nickel, not alloyed, unwrought	750210	305			200	100		Green	Red	Red	Green
Jerseys, pullovers, cardigans, waistcoats and similar articles, of wool or fine animal hair, knitted...	6110XX	109		20	20	100		Green	Red	Green	Green
Shrimps and prawns, frozen	0306Xb	82		20	20	100		Green	Green	Red	Red
Vanilla	0905	119		20	20	100		Red	Red	Red	Red
Cobalt mattes and other intermediate products of cobalt metallurgy; unwrought cobalt; cobalt...	8105XX	36			20	20		Red	Red	Red	Red
Cloves, whole fruit, cloves and stems	0907	136		20	20	100		Red	Red	Red	Red
Essential oils, whether or not terpeneless, incl. concretes and absolutes (excluding those of citrus...	330129	32		20	20	100		Red	Green	Red	Green
Prepared or preserved tunas, skipjack and Atlantic bonito, whole or in pieces (excluding minced)	160414	46		20	20	100		Green	Green	Red	Green
Men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts, of cotton (excluding knitted...	620342	39		20	20	100		Green	Red	Red	Green
Raw cane sugar, in solid form, not containing added flavouring or colouring matter	1701XX	19		20	20	100		Green	Green	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Malawi

Key indicators

Population (millions)	18.6
GDP (\$ billions)	5.5
GDP per capita (\$)	293.8
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-15.8
Tariff preference margin (percentage points)	8.6
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	52.8
Services exports, share of total exports (%)	8.8
Geographic region	Africa
Country group	LDC, LLDC
Income group	Low income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	28.7	27.2	32.7
Medium	41.3	58.1	54.3
Large	54.0	75.1	59.8
All	37.9	39.8	47.3
BUSINESS ECOSYSTEM	37.3	32.4	48.0
NATIONAL ENVIRONMENT	49.7	12.5	30.2

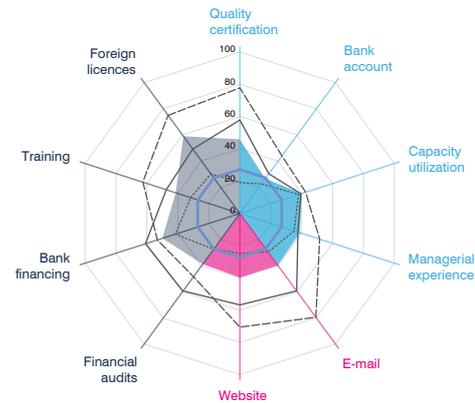
Reference level: 27.1 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 13.6 | **Strengths are scores above: 40.7**

SME Competitiveness Grid

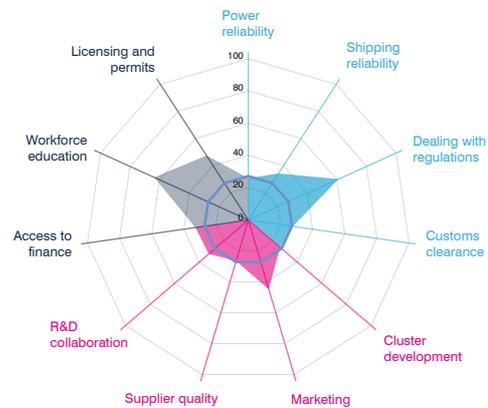
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	19.1	57.8	77.8	45.9
Bank account	22.5	30.3	44.0	26.8
Capacity utilization	38.0	39.6	42.6	40.1
Managerial experience	35.2	37.6	51.7	38.9
Connect				
E-mail	29.5	59.5	79.7	39.8
Firm website	24.8	56.7	70.5	39.7
Change				
Audited financial statement	27.4	59.5	48.4	38.8
Investment financed by banks	41.6	61.0	53.2	50.0
Formal training programme	31.7	47.5	62.6	41.4
Foreign technology licences	30.2	49.2	75.0	59.1



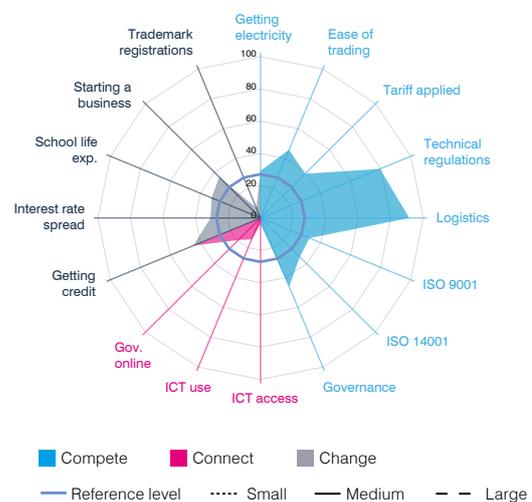
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	27.5	20.4	33.1	25.9
Domestic shipping reliability	50.0	46.0	16.0	34.2
Dealing with regulations	65.9	54.0	57.7	61.1
Customs clearance efficiency	-	0.0	48.2	27.9
Connect				
State of cluster development				25.9
Extent of marketing				44.9
Local supplier quality				26.5
University-industry collaboration in R&D				32.2
Change				
Access to finance	27.9	34.5	52.6	32.9
Access to educated workforce	62.8	61.4	70.2	63.6
Business licensing and permits	43.9	52.5	54.9	47.5



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	29.2
Ease of trading across borders	45.8
Applied tariff, trade-weighted average	38.7
Prevalence of technical regulations	79.5
Faced tariff, trade-weighted average	91.4
Logistics performance index	-
ISO 9001 quality certificates	32.5
ISO 14001 environmental certificates	34.1
Governance index	46.0
Connect	
ICT access	4.0
ICT use	14.3
Government's online service	19.3
Change	
Ease of getting credit	44.8
Interest rate spread	30.7
School life expectancy	32.6
Ease of starting a business	36.0
Patent applications	-
Trademark registrations	6.8



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2014) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Malawi is a low income country with a population of 18.6 million and GDP of \$5.5 billion. Goods and services account for 91.2% and 8.8% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Asia and Europe (see table below). *Birds' eggs* have an unrealized export potential in the home region of nearly \$18 million. Other products with unrealized potential to these regions include *black tea* and *groundnuts*.

Regarding new export products, Malawi has diversification opportunities in chemicals, beverages as well as minerals and metals with products such as *wattle extract*, *unfermented pineapple juice*, and *Portland cement*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *undenatured ethyl alcohol* and *flat-rolled products of iron or non-alloy steel*.

Small firms in Malawi perform well in dealing with regulations and accessing an educated workforce. They underperform, however, in owning international quality certificates. This category is also the largest performance gap between small and large firms. The country's national environment scores well in the trade policy-related indicator.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0 38	0 38	0 38	0 38	0 38							
Raw cane sugar, in solid form, not containing added flavouring or colouring matter	1701XX	93	38		38						Green	Red	Green	Green
Birds' eggs, in shell, fresh, preserved or cooked	0407	13	38								Red	Red	Red	Red
Groundnuts, whether or not shelled or broken (excluding roasted or otherwise cooked)	1202	28				38					Green	Red	Red	Red
Black fermented tea and partly fermented tea, whether or not flavoured, in immediate packings...	090240	77	38								Green	Red	Red	Red
Fresh or dried nuts (excluding coconuts, Brazil nuts, cashew nuts, almonds, hazelnuts, filberts, walnuts...	0802Xc	17			38		38				Red	Red	Red	Red
Dried, shelled peas "Pisum sativum", whether or not skinned or split	071310	15			38						Green	Red	Red	Red
Self-propelled mechanical shovels, excavators and shovel loaders (excluding self-propelled...	842959	5	38								Red	Green	Red	Green
Wood, sawn or chipped lengthwise, sliced or peeled, sanded or end-jointed, of a thickness of > 6 mm...	4407Xb	6									Green	Red	Red	Red
Wheat or meslin flour	110100	3	38								Green	Red	Green	Green
Cotton, neither carded nor combed	520100	35			38				38		Green	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Malaysia

Key indicators

Population (millions)	31.7
GDP (\$ billions)	302.7
GDP per capita (\$)	9545.5
GDP per capita (\$)	0.7
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	1.2
Tariff preference margin (percentage points)	1.2
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	152.3
Services exports, share of total exports (%)	14.8
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	25.1	15.5	36.9
Medium	30.9	35.7	46.0
Large	42.7	64.3	58.1
All	28.0	20.8	45.1
BUSINESS ECOSYSTEM	52.8	94.4	56.6
NATIONAL ENVIRONMENT	72.9	78.4	62.6

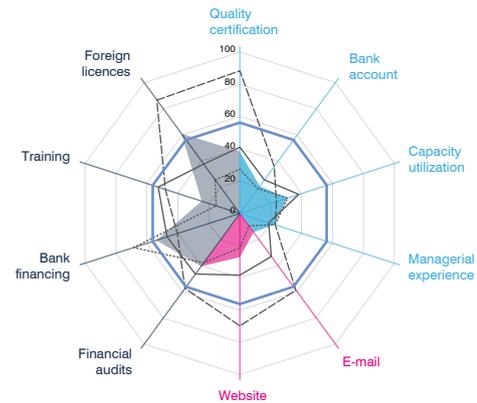
Reference level: 56.2 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 28.1 | **Strengths are scores above: 84.3**

SME Competitiveness Grid

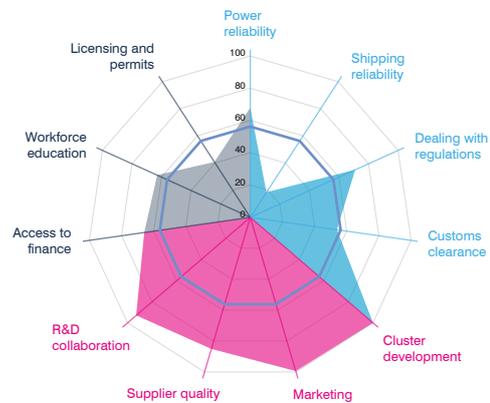
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	27.3	41.0	88.3	38.3
Bank account	19.0	25.7	36.0	20.8
Capacity utilization	31.0	38.2	23.7	30.7
Managerial experience	22.9	18.7	22.9	22.4
Connect				
E-mail	9.7	33.1	58.8	14.4
Firm website	21.4	38.3	69.7	27.2
Change				
Audited financial statement	37.9	46.4	57.4	40.6
Investment financed by banks	68.5	47.1	40.3	54.0
Formal training programme	15.3	52.7	48.1	24.6
Foreign technology licences	25.8	37.8	86.8	61.1



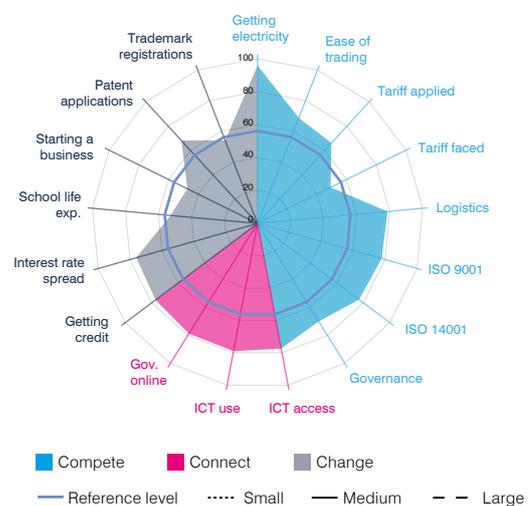
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	81.5	54.0	42.7	68.0
Domestic shipping reliability	27.7	14.6	15.7	18.5
Dealing with regulations	77.2	59.3	51.6	71.0
Customs clearance efficiency	46.8	60.4	53.0	53.9
Connect				
State of cluster development				100.0
Extent of marketing				99.4
Local supplier quality				85.1
University-industry collaboration in R&D				92.9
Change				
Access to finance	64.1	80.8	55.8	65.9
Access to educated workforce	64.2	57.0	67.2	63.0
Business licensing and permits	40.5	38.0	53.2	40.8



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	96.0
Ease of trading across borders	68.8
Applied tariff, trade-weighted average	66.1
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	49.2
Logistics performance index	78.8
ISO 9001 quality certificates	77.9
ISO 14001 environmental certificates	76.8
Governance index	70.1
Connect	
ICT access	77.3
ICT use	79.0
Government's online service	78.7
Change	
Ease of getting credit	77.1
Interest rate spread	76.2
School life expectancy	52.7
Ease of starting a business	47.3
Patent applications	68.2
Trademark registrations	54.1



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2015) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Malaysia is an upper-middle income country with a population of 31.7 million and GDP of \$302.7 billion. Goods and services account for 85.2% and 14.8% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Cards incorporating one or more electronic integrated circuits* have an unrealized export potential of around \$14 billion in the home region, \$342 million to the Americas and \$2 billion to Europe. Other products with unrealized potential include *parts and accessories of printers, copying machines, facsimile machines* and *apparatus for the transmission or reception of voice*.

Regarding new export products, Malaysia has diversification opportunities in chemicals, watch manufacturing, and vehicles sectors with products such as *floating or submersible drilling or production platforms, complete watch movements, and cumene*. The production of the latter product involves a relatively strong participation of SMEs with good scores on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *tankers* and *vinyl acetate*.

Small firms in Malaysia perform well in access to electricity. They underperform, however, in using e-mails and formal training programmes. The largest gap between small and large firms lies in owning international quality certificates and foreign technology licences. The country's national environment performs well in getting an electricity connection.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators									
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology						
			0	15000	0	15000	0					15000	0	15000			
Cards incorporating one or more electronic integrated circuits "smart cards"; electronic...	85XXXd	43523															
Parts and accessories of printers, copying machines, facsimile machines and other office...	84XXXd	8648															
Palm oil and its fractions, whether or not refined (excluding chemically modified and crude)	151190	10184															
Storage units for automatic data-processing machines	847170	5569															
Apparatus for the transmission or reception of voice, images or other data, incl. apparatus for...	85XXXb	7357															
Articles of jewellery and parts thereof, of precious metal other than silver, whether or not plated or...	711319	2236															
Photosensitive semiconductor devices, incl. photovoltaic cells whether or not assembled in...	854140	4408															
Reception apparatus for television	8528Xb	3607															
Transistors with a dissipation rate >= 1 W (excluding photosensitive transistors)	854129	2237															
Crude palm oil	151110	3613															

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Mauritius

Key indicators

Population (millions)	1.3
GDP (\$ billions)	11.7
GDP per capita (\$)	9321.6
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-4.3
Tariff preference margin (percentage points)	13.0
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	103.0
Services exports, share of total exports (%)	51.9
Geographic region	Africa
Country group	SIDS
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	31.9	23.0	41.8
Medium	54.8	46.0	62.3
Large	60.3	73.3	81.2
All	41.3	30.3	52.6
BUSINESS ECOSYSTEM	49.1	60.9	26.7
NATIONAL ENVIRONMENT	67.4	70.9	54.7

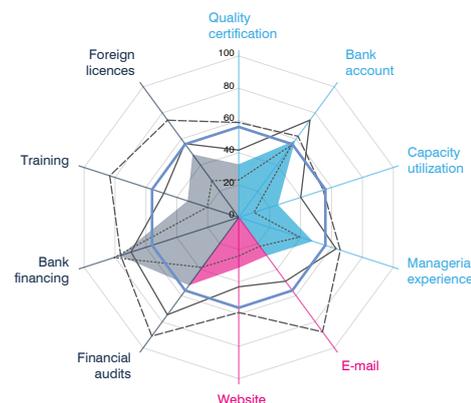
Reference level: 56.0 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 28.0 | **Strengths are scores above: 84.0**

SME Competitiveness Grid

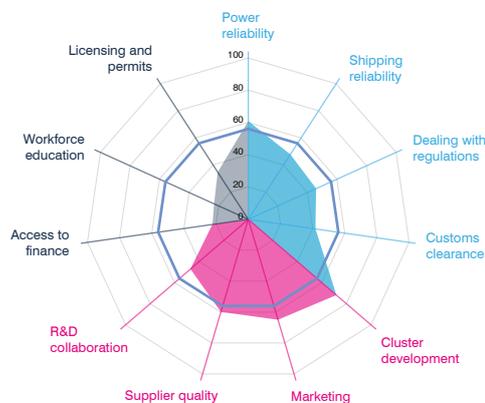
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	23.2	41.7	58.8	32.9
Bank account	55.3	74.5	62.1	59.0
Capacity utilization	9.8	40.1	54.6	25.4
Managerial experience	39.4	63.0	65.7	47.9
Connect				
E-mail	22.1	49.0	87.8	29.3
Firm website	23.9	43.1	58.9	31.2
Change				
Audited financial statement	38.3	74.6	90.9	52.1
Investment financed by banks	80.6	69.6	76.3	77.0
Formal training programme	20.3	48.4	83.4	33.1
Foreign technology licences	28.1	56.4	74.4	48.3



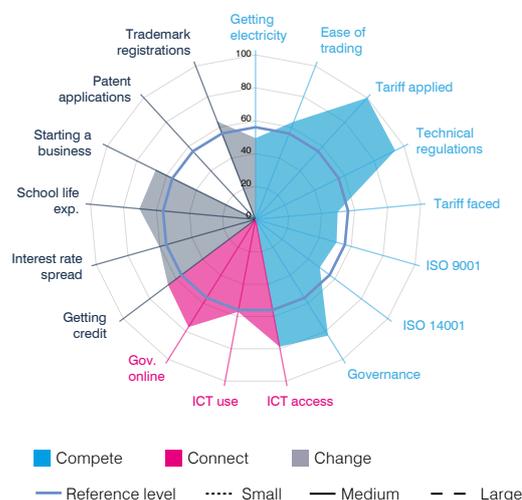
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	64.0	52.3	73.3	60.9
Domestic shipping reliability	66.6	35.2	50.0	47.9
Dealing with regulations	46.0	45.2	51.6	46.0
Customs clearance efficiency	43.0	45.1	32.7	41.8
Connect				
State of cluster development				71.8
Extent of marketing				65.0
Local supplier quality				59.9
University-industry collaboration in R&D				47.1
Change				
Access to finance	17.6	27.6	48.0	22.3
Access to educated workforce	29.6	9.2	21.0	23.1
Business licensing and permits	36.3	26.1	51.4	34.8



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	49.4
Ease of trading across borders	63.7
Applied tariff, trade-weighted average	100.0
Prevalence of technical regulations	94.1
Faced tariff, trade-weighted average	49.8
Logistics performance index	-
ISO 9001 quality certificates	50.8
ISO 14001 environmental certificates	48.6
Governance index	83.0
Connect	
ICT access	78.7
ICT use	57.1
Government's online service	77.0
Change	
Ease of getting credit	66.1
Interest rate spread	60.4
School life expectancy	70.4
Ease of starting a business	67.2
Patent applications	0.0
Trademark registrations	63.9



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2009) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Mauritius is an upper-middle income country with a population of 1.3 million and GDP of \$11.7 billion. Goods and services account for 48.1% and 51.9% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly outside its home region, notably to Europe (see table below). *Prepared or preserved tunas* have an unrealized export potential of nearly \$262 million to Europe. Other products include *men's shirts and trousers of cotton*.

Regarding new export products, Mauritius has diversification opportunities in textile, vehicles, and chemicals with products such as *fishing vessels and factory ships for processing or preserving fishery products, dioctyl orthophthalates, and garment parts or clothing accessories*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs. Other products identified for diversification include *woven fabrics of combed wool*.

Small firms in Mauritius perform well in having investments financed by banks. They underperform, however, in capacity utilization, offering formal training programmes to employees, and access to finance. The largest gap between small and large firms lies in using e-mails. The country's national environment scores well in the trade policy-related indicator and the prevalence of technical regulations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators										
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology							
			0	375	0	375	0	375	0	375	0	375						
Prepared or preserved tunas, skipjack and Atlantic bonito, whole or in pieces (excluding minced)	160414	323																
T-shirts, singlets and other vests of cotton, knitted or crocheted	610910	169																
Men's or boys' shirts of cotton (excluding knitted or crocheted, nightshirts, singlets and other vests)	620520	167																
Cane or beet sugar and chemically pure sucrose, in solid form (excluding cane and beet sugar...)	170199	220																
Men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts, of cotton (excluding knitted...)	620342	110																
Diamonds, worked, but not mounted or set (excluding industrial diamonds)	710239	109																
Apparatus for the transmission or reception of voice, images or other data, incl. apparatus for...	85XXXb	102																
T-shirts, singlets and other vests of textile materials, knitted or crocheted (excluding cotton)	610990	77																
Raw cane sugar, in solid form, not containing added flavouring or colouring matter	1701XX	86																
Articles of jewellery and parts thereof, of precious metal other than silver, whether or not plated or...	711319	40																

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Mexico

Key indicators

Population (millions)	122.3
GDP (\$ billions)	1063.6
GDP per capita (\$)	8698.6
Share of world GDP (PPP\$, %)	1.9
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-2.7
Tariff preference margin (percentage points)	3.4
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	72.6
Services exports, share of total exports (%)	5.6
Geographic region	Americas
Country group	OECD
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	37.8	32.7	33.6
Medium	49.0	70.8	52.5
Large	49.5	85.0	73.4
All	42.2	43.2	43.7
BUSINESS ECOSYSTEM	40.8	66.4	33.0
NATIONAL ENVIRONMENT	64.9	70.7	63.1

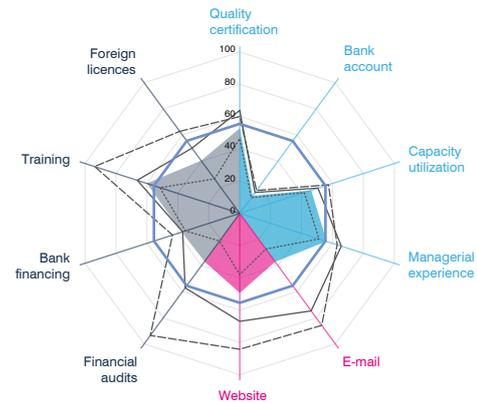
Reference level: 55.5 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 27.7 **Strengths are scores above: 83.2**

SME Competitiveness Grid

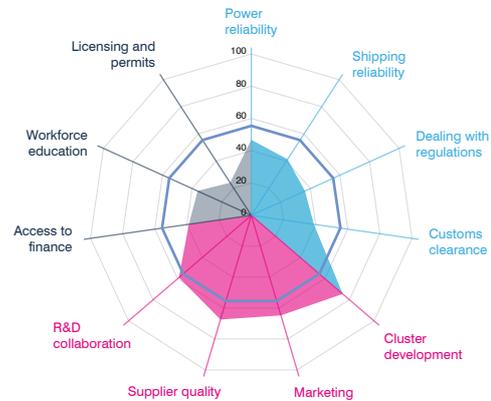
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	46.3	63.8	60.0	52.8
Bank account	12.0	16.0	17.5	13.4
Capacity utilization	41.7	50.6	57.4	46.3
Managerial experience	51.3	65.7	63.0	56.2
Connect				
E-mail	27.4	74.7	85.8	37.1
Firm website	38.0	66.9	84.2	49.3
Change				
Audited financial statement	21.2	57.0	93.5	36.9
Investment financed by banks	35.1	36.9	43.4	37.5
Formal training programme	51.6	66.2	93.8	60.1
Foreign technology licences	26.4	49.9	62.8	40.4



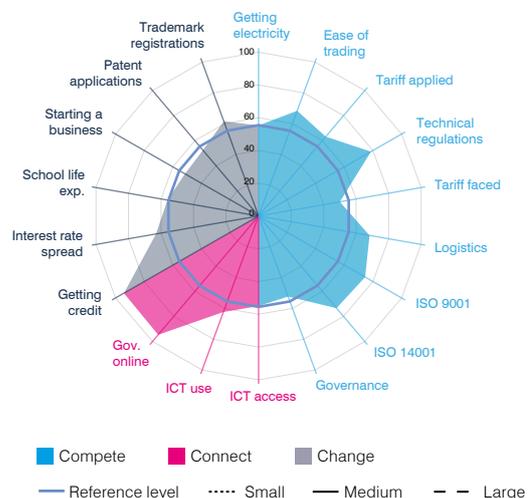
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	45.7	46.8	60.9	46.8
Domestic shipping reliability	44.3	36.3	38.6	41.2
Dealing with regulations	39.2	28.9	38.6	36.3
Customs clearance efficiency	49.8	31.6	39.4	38.9
Connect				
State of cluster development				74.5
Extent of marketing				64.7
Local supplier quality				67.4
University-industry collaboration in R&D				59.0
Change				
Access to finance	42.1	29.1	44.4	38.8
Access to educated workforce	45.6	19.0	36.5	36.3
Business licensing and permits	25.4	22.3	19.3	24.0



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	55.3
Ease of trading across borders	68.4
Applied tariff, trade-weighted average	63.3
Prevalence of technical regulations	78.6
Faced tariff, trade-weighted average	50.0
Logistics performance index	68.2
ISO 9001 quality certificates	74.6
ISO 14001 environmental certificates	73.5
Governance index	52.3
Connect	
ICT access	55.0
ICT use	62.4
Government's online service	94.7
Change	
Ease of getting credit	94.2
Interest rate spread	63.1
School life expectancy	56.0
Ease of starting a business	51.5
Patent applications	52.5
Trademark registrations	61.5



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Mexico is an upper-middle income country with a population of 122.3 million and GDP of \$1,063.6 billion. Goods and services account for 94.4% and 5.6% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region (see table below). *Motor cars* have an unrealized export potential of around \$16 billion in the home region. Other products with unrealized potential include *reception apparatus for televisions* and *parts of seats*.

Regarding new export products, Mexico has diversification opportunities in machinery, plastics and rubber, as well as ferrous metals with products such as *cranes designed for mounting on road vehicles*, and *conveyor belts or belting of vulcanized rubber*. The production of the former good involves a relatively strong presence of SMEs and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *sheet piling of iron or steel* and *generating sets*.

Small firms in Mexico perform well in offering formal training programmes to employees. They underperform, however, in having bank accounts and audited financial statements. The largest performance gap between small and large firms lies in having audited financial statements. The country's national environment performs well in online services provided by the government and ease of getting credit.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators					
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology		
			0	0	0	0	0						
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	20899		16000	1000	1000	1000	1000	1000	Green	Red	Red	Red
Reception apparatus for television	8528Xb	16516		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Red	Red	Red	Red
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870324	3460		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Green	Red	Red	Green
Miscellaneous parts and accessories, for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more...	8708XX	13588		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Green	Red	Red	Red
Motor vehicles for the transport of goods, with spark-ignition internal combustion piston engine,...	870431	11555		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Green	Red	Red	Red
Parts of seats	940190	5468		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Red	Green	Red	Red
Parts and accessories of bodies for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more persons,...	870829	4385		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Green	Red	Red	Red
Ignition wiring sets and other wiring sets for vehicles, aircraft or ships	854430	6598		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Green	Red	Red	Red
Spark-ignition reciprocating piston engine, of a kind used for vehicles of chapter 87, of a cylinder...	840734	3054		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Green	Red	Red	Red
Automatic data-processing machines and processing units for automatic data-processing...	8471XX	15539		10000	1000	1000	1000	1000	1000	Red	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Morocco

Key indicators

Population (millions)	33.8
GDP (\$ billions)	104.9
GDP per capita (\$)	3101.3
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.2
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-1.2
Tariff preference margin (percentage points)	6.3
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	81.3
Services exports, share of total exports (%)	39.2
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	50.0	70.1	43.0
Medium	50.8	75.7	51.3
Large	56.1	69.2	62.1
All	51.3	71.9	49.2
BUSINESS ECOSYSTEM	60.8	51.8	39.5
NATIONAL ENVIRONMENT	55.8	67.5	50.2

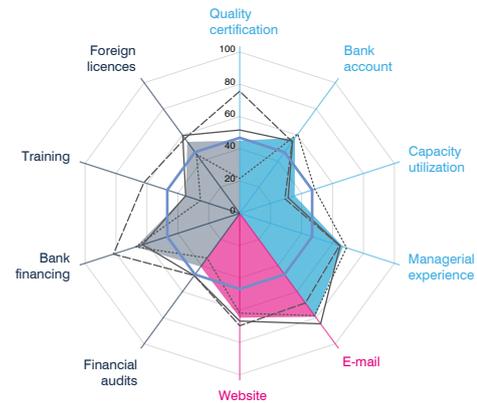
Reference level: 46.8 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 23.4 | **Strengths are scores above: 70.3**

SME Competitiveness Grid

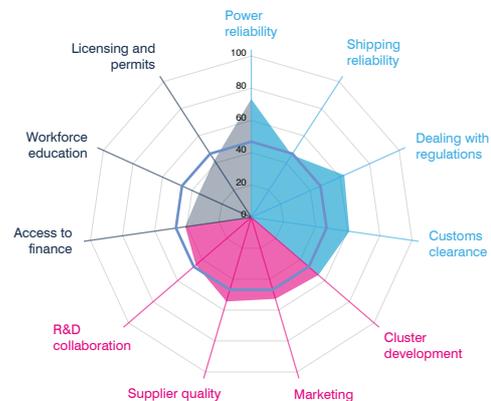
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	21.6	51.6	75.7	45.0
Bank account	60.8	55.3	54.8	57.8
Capacity utilization	48.5	31.3	29.2	35.6
Managerial experience	69.1	64.9	64.5	66.8
Connect				
E-mail	78.3	84.6	68.7	79.2
Firm website	61.9	66.8	69.6	64.7
Change				
Audited financial statement	34.2	47.6	47.6	40.8
Investment financed by banks	67.2	62.8	81.6	67.2
Formal training programme	25.3	34.9	61.9	33.9
Foreign technology licences	45.3	59.6	57.3	54.8



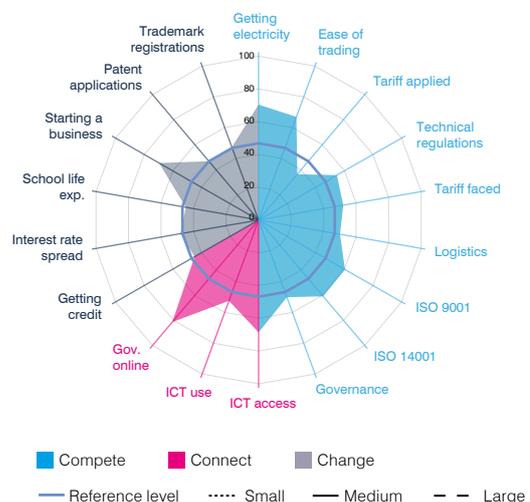
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	73.3	68.0	68.0	73.3
Domestic shipping reliability	38.6	52.4	58.2	46.0
Dealing with regulations	65.9	58.9	64.4	62.9
Customs clearance efficiency	-	59.9	61.3	61.0
Connect				
State of cluster development				54.8
Extent of marketing				52.7
Local supplier quality				54.4
University-industry collaboration in R&D				45.1
Change				
Access to finance	38.2	44.1	44.3	41.1
Access to educated workforce	29.6	41.6	43.5	35.4
Business licensing and permits	35.8	49.8	50.5	42.0



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	70.5
Ease of trading across borders	67.0
Applied tariff, trade-weighted average	36.5
Prevalence of technical regulations	54.8
Faced tariff, trade-weighted average	52.1
Logistics performance index	50.0
ISO 9001 quality certificates	60.5
ISO 14001 environmental certificates	60.8
Governance index	50.2
Connect	
ICT access	68.6
ICT use	52.5
Government's online service	81.4
Change	
Ease of getting credit	44.8
Interest rate spread	48.1
School life expectancy	44.7
Ease of starting a business	69.6
Patent applications	46.8
Trademark registrations	47.4



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Morocco is a lower-middle income country with a population of 33.8 million and GDP of \$104.9 billion. Goods and services account for 60.8% and 39.2% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies outside its home region, notably to Europe (see table below). *Parts of aeroplanes or helicopters, ignition wiring sets, and electric conductors* have increased export potential to Europe, Asia and the Americas.

Regarding new export products, Morocco has diversification opportunities in fertilizers, ceramic articles, as well as apparel and textiles with products such as *urea and tableware and kitchenware*. These goods score relatively well on the price stability indicator. Other identified products are *woven fabrics containing predominantly polyester staple fibres, and men's or boy's jackets and blazers of wool*.

Small firms in Morocco perform well in using e-mails and access to electricity. They underperform, however, in owning international quality certificates. This category is also the largest performance gap between small and large firms. The country's national environment scores well in getting an electricity connection and the online services provided by the government.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators					
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology		
			0 750	0 750	0 750	0 750	0 750						
Parts of aeroplanes or helicopters, n.e.s. (excluding those for gliders)	880330	229											
Ignition wiring sets and other wiring sets for vehicles, aircraft or ships	854430	1477											
Electric conductors for a voltage <= 1.000 V, insulated, fitted with connectors, n.e.s.	854442	529											
Diammonium hydrogenorthophosphate "diammonium phosphate" (excluding that in tablets...	310530	835											
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870331	430											
Octopus "Octopus spp.", smoked, frozen, dried, salted or in brine	030759	347											
Fresh or dried mandarins incl. tangerines and satsumas, clementines, wilkings and similar citrus...	080520	368											
Footwear with outer soles of rubber, plastics or composition leather, with uppers of leather...	6403XX	238											
Ammonium dihydrogenorthophosphate "monoammonium phosphate", whether or not...	310540	715											
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870322	381											

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Namibia

Key indicators

Population (millions)	2.3
GDP (\$ billions)	10.2
GDP per capita (\$)	4427.9
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-12.4
Tariff preference margin (percentage points)	3.7
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	129.7
Services exports, share of total exports (%)	23.4
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	42.3	30.4	44.3
Medium	49.0	59.7	64.9
Large	63.5	99.6	64.0
All	42.3	36.3	53.6
BUSINESS ECOSYSTEM	64.2	50.6	63.5
NATIONAL ENVIRONMENT	47.7	38.6	47.9

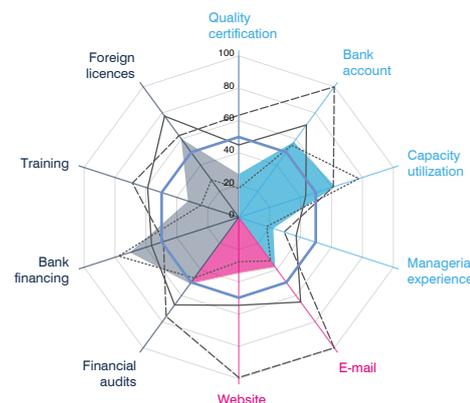
Reference level: 49.8 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 24.9 | **Strengths are scores above: 74.7**

SME Competitiveness Grid

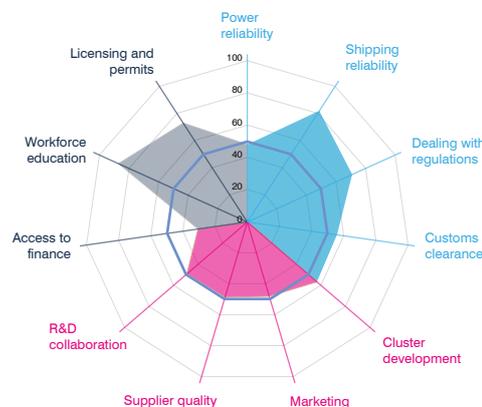
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	17.9	44.9	63.3	26.8
Bank account	55.3	70.8	100.0	57.8
Capacity utilization	77.8	43.3	61.2	62.2
Managerial experience	18.2	37.1	29.4	22.4
Connect				
E-mail	33.3	64.9	100.0	38.0
Firm website	27.5	54.5	99.3	34.5
Change				
Audited financial statement	46.4	67.1	75.9	50.9
Investment financed by banks	77.6	56.3	48.7	70.3
Formal training programme	24.3	58.9	68.7	32.8
Foreign technology licences	28.7	77.5	62.6	60.3



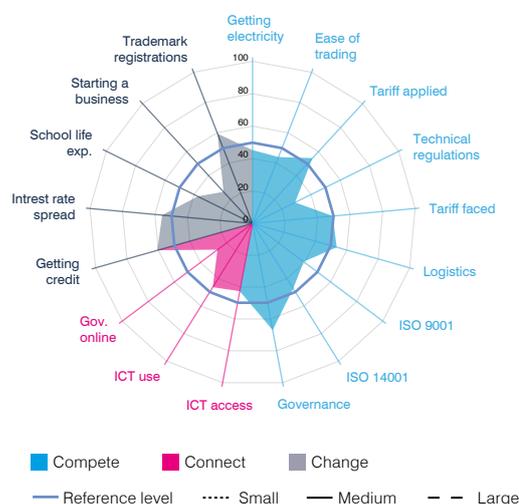
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	46.8	49.3	50.7	48.0
Domestic shipping reliability	81.9	-	-	81.9
Dealing with regulations	72.3	63.4	90.3	71.0
Customs clearance efficiency	-	-	-	55.8
Connect				
State of cluster development				56.8
Extent of marketing				48.0
Local supplier quality				48.7
University-industry collaboration in R&D				49.1
Change				
Access to finance	27.0	40.0	96.7	30.6
Access to educated workforce	85.6	93.2	93.6	87.0
Business licensing and permits	79.8	50.0	92.0	72.8



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	45.2
Ease of trading across borders	43.9
Applied tariff, trade-weighted average	54.5
Prevalence of technical regulations	29.1
Faced tariff, trade-weighted average	49.3
Logistics performance index	53.6
ISO 9001 quality certificates	39.2
ISO 14001 environmental certificates	47.3
Governance index	67.0
Connect	
ICT access	42.6
ICT use	46.2
Government's online service	26.9
Change	
Ease of getting credit	60.7
Interest rate spread	55.6
School life expectancy	37.5
Ease of starting a business	26.3
Patent applications	-
Trademark registrations	59.4



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2014) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Namibia is an upper-middle income country with a population of 2.2 million and GDP of \$14 billion. Goods and services account for 76.6% and 23.4% of exports, respectively.

Namibia's unrealized potential to increase existing exports lies mainly outside its home region, notably to Europe (see table below). *Non-industrial diamonds* have increased export potential in the home region, Asia and Europe. Other products with unrealized potential to Europe include *frozen fish fillets* and *fresh or chilled bovine meat*.

Regarding new export products, Namibia has diversification opportunities in animal products, chemicals, as well as minerals and metals with products such as *gold in semi-manufactured forms*, *piperidine and its salts*, and *frozen cuts of sheep*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of women. Other products identified for diversification include *jewellery articles of silver*, *non-alloy aluminium wire*, and *cheese*.

Small firms in Namibia perform well in accessing an educated workforce and domestic shipping reliability. They underperform, however, in owning international quality certificates, having managerial experience, and offering formal training programmes to employees. The largest gap between small and large firms lies in access to finance. The country's national environment scores well in governance.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators				
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology	
			0 500	0 500	0 500	0 500	0 500					
Non-industrial diamonds unworked or simply sawn, cleaved or bruted (excluding industrial diamonds)	710231	898	400	0	0	400	0	0	Red	Red	Red	Red
Frozen fish fillets	0304Xb	228	0	0	0	100	0	0	Green	Red	Green	Red
Fresh or chilled bovine meat, boneless	020130	62	0	0	0	20	0	0	Green	Red	Green	Red
Beer made from malt	220300	112	0	0	0	0	0	0	Green	Red	Green	Green
Copper, unrefined; copper anodes for electrolytic refining	740200	363	0	0	0	0	0	0	Green	Green	Red	Red
Fresh grapes	080610	76	0	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Other frozen fish	0303Xa	102	0	0	0	0	0	0	Green	Red	Green	Red
Unwrought zinc, not alloyed, containing by weight >= 99.99% of zinc	790111	267	0	0	0	0	0	0	Green	Green	Red	Green
Frozen hake "Merluccius spp., Urophycis spp."	030366	34	0	0	0	0	0	0	Green	Red	Green	Red
Frozen, boneless meat of bovine animals	020230	36	0	0	0	0	0	0	Green	Red	Green	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Nepal

Key indicators

Population (millions)	28.8
GDP (\$ billions)	21.2
GDP per capita (\$)	733.7
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	3.9
Tariff preference margin (percentage points)	15.8
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	47.1
Services exports, share of total exports (%)	69.7
Geographic region	Asia
Country group	LDC, LLDC
Income group	Low income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	30.8	14.3	32.8
Medium	51.6	45.7	63.9
Large	70.6	81.4	74.3
All	35.7	18.9	40.6
BUSINESS ECOSYSTEM	51.4	31.6	49.3
NATIONAL ENVIRONMENT	52.0	29.4	33.0

Reference level: 34.8 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 17.4 | **Strengths are scores above: 52.2**

SME Competitiveness Grid

FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

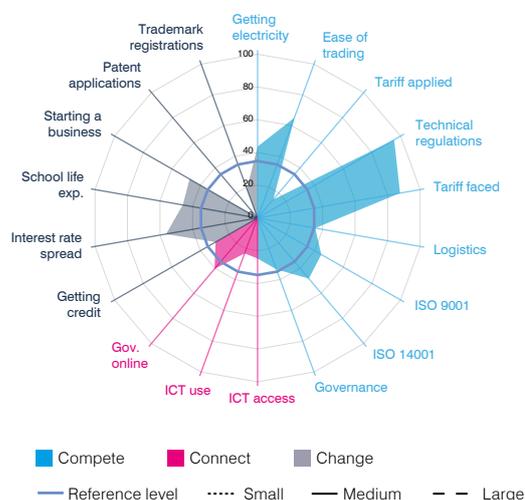
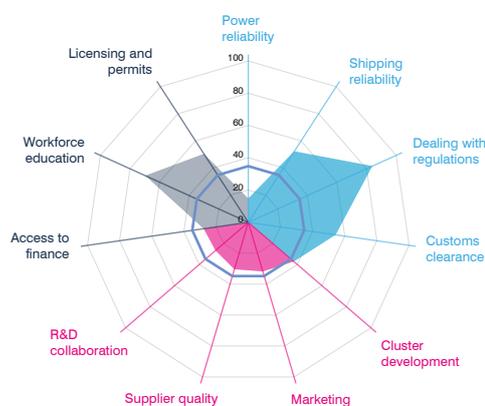
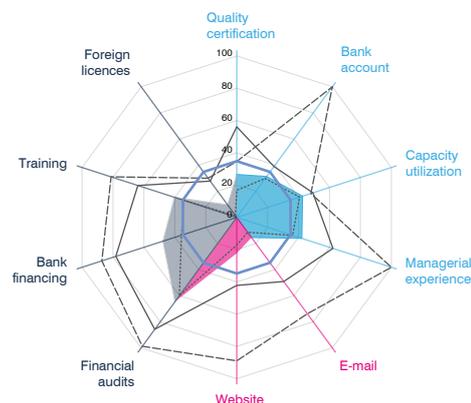
Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	16.7	56.1	34.7	26.6
Bank account	29.8	39.0	100.0	31.4
Capacity utilization	40.6	49.2	47.9	42.6
Managerial experience	36.2	62.2	100.0	42.1
Connect				
E-mail	11.4	49.1	73.9	15.5
Firm website	17.2	42.2	88.9	22.3
Change				
Audited financial statement	60.0	85.8	98.7	64.7
Investment financed by banks	35.7	78.2	87.2	47.8
Formal training programme	34.0	64.0	81.2	40.3
Foreign technology licences	1.4	27.7	29.9	9.7

BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	14.0	19.2	16.6	14.8
Domestic shipping reliability	50.0	66.6	72.8	52.4
Dealing with regulations	89.2	65.4	82.1	84.0
Customs clearance efficiency	-	53.2	60.2	54.4
Connect				
State of cluster development				37.2
Extent of marketing				31.8
Local supplier quality				30.4
University-industry collaboration in R&D				26.8
Change				
Access to finance	25.1	50.1	7.2	27.8
Access to educated workforce	70.7	67.4	58.8	69.7
Business licensing and permits	48.2	63.6	67.2	50.5

NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	43.6
Ease of trading across borders	65.1
Applied tariff, trade-weighted average	14.7
Prevalence of technical regulations	95.5
Faced tariff, trade-weighted average	87.6
Logistics performance index	35.5
ISO 9001 quality certificates	44.6
ISO 14001 environmental certificates	48.3
Governance index	33.4
Connect	
ICT access	24.8
ICT use	23.0
Government's online service	40.5
Change	
Ease of getting credit	29.4
Interest rate spread	56.3
School life expectancy	46.0
Ease of starting a business	47.5
Patent applications	0.0
Trademark registrations	18.9



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Nepal is a low income country with a population of 28.8 million and GDP of \$21.2 billion. Goods and services account for 30.3% and 69.7% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region (see table below). *Sacks and bags* have an unrealized export potential of nearly \$45 million in the home region.

Regarding new export products, Nepal has diversification opportunities in the textiles and footwear sector with products such as *men's or boys' trousers of cotton, footwear with outer soles of rubber, plastics or composition leather, and men's or boy's jackets and blazers of synthetic fibres*. The production of these products involves a relatively strong participation of SMEs and scores relatively well on the price stability indicator.

Small firms in Nepal perform well in having audited financial statements, dealing with regulations and accessing an educated workforce. They underperform, however, in using e-mails and owning foreign technology licences. The largest gap between small and large firms lies in having bank accounts. The country's national environment scores well in the prevalence of technical regulations and the trade policy-related indicator.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0 75 0 75 0 75 0 75 0 75											
Fresh or dried nuts (excluding coconuts, Brazil nuts, cashew nuts, almonds, hazelnuts, filberts, walnuts...)	0802Xc	15			75									
Sacks and bags, for the packing of goods, of jute or other textile bast fibres of heading 5303	630510	19			75									
Dried, shelled lentils, whether or not skinned or split	071340	17			75									
Cardamons	0908Xc	27			75									
Single yarn containing >= 85% polyester staple fibres by weight (excluding sewing thread and yarn...)	550921	22			75									
Carpets and other textile floor coverings, of wool or fine animal hair, knotted, whether or not made up	570110	70			75									
Articles of plastics and articles of other materials of heading 3901 to 3914, n.e.s (excluding goods...)	392690	26			75									
Flat-rolled products of iron or non-alloy steel, of a width of >= 600 mm, hot-rolled or cold-rolled...	721041	19			75									
Rosin and resin acids	380610	11			75									
Plants, parts of plants, incl. seeds and fruits, used primarily in perfumery, in pharmacy or for...	1211XX	12			75									

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Nigeria

Key indicators

Population (millions)	183.6
GDP (\$ billions)	415.1
GDP per capita (\$)	2260.3
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.9
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-0.7
Tariff preference margin (percentage points)	0.1
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	23.9
Services exports, share of total exports (%)	5.7
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	28.2	7.8	21.3
Medium	30.0	26.2	32.2
Large	46.9	51.8	52.2
All	29.0	11.9	25.6
BUSINESS ECOSYSTEM	36.3	46.0	55.1
NATIONAL ENVIRONMENT	34.9	33.7	37.4

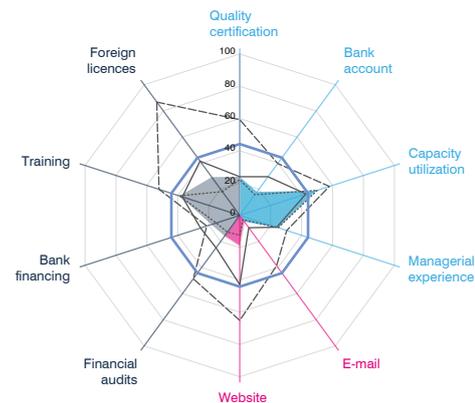
Reference level: 44.2 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 22.1 | **Strengths are scores above: 66.3**

SME Competitiveness Grid

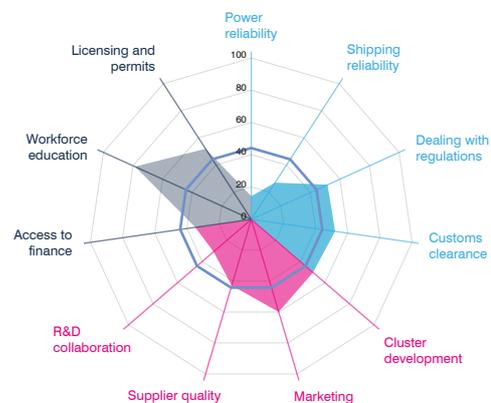
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	22.1	23.9	59.3	23.9
Bank account	15.8	29.6	39.7	18.0
Capacity utilization	50.2	42.8	58.0	49.2
Managerial experience	24.9	23.9	30.4	24.9
Connect				
E-mail	3.3	9.5	38.6	4.9
Firm website	12.4	43.0	65.1	18.9
Change				
Audited financial statement	12.8	24.9	48.6	15.8
Investment financed by banks	15.1	25.3	21.3	18.3
Formal training programme	39.0	37.1	52.2	38.9
Foreign technology licences	18.2	41.5	86.8	29.3



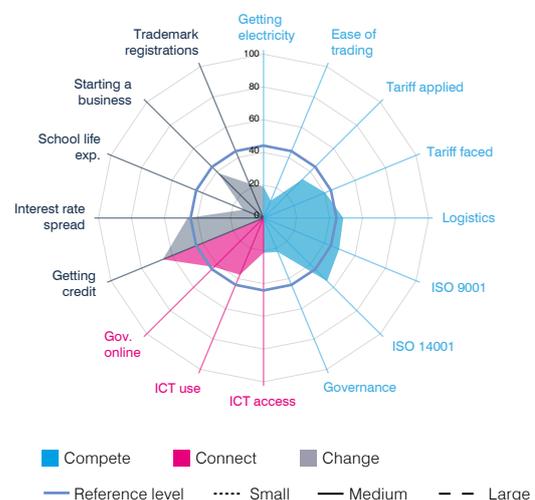
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	13.9	17.1	9.3	14.3
Domestic shipping reliability	29.1	21.2	31.5	27.0
Dealing with regulations	53.6	47.6	28.9	51.6
Customs clearance efficiency	52.8	59.4	40.7	52.1
Connect				
State of cluster development				50.3
Extent of marketing				59.9
Local supplier quality				42.8
University-industry collaboration in R&D				30.8
Change				
Access to finance	33.5	36.7	77.8	34.8
Access to educated workforce	80.1	74.4	67.0	78.6
Business licensing and permits	51.7	51.7	58.1	51.9



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	19.0
Ease of trading across borders	11.4
Applied tariff, trade-weighted average	33.5
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	40.4
Logistics performance index	48.3
ISO 9001 quality certificates	49.6
ISO 14001 environmental certificates	54.5
Governance index	22.4
Connect	
ICT access	21.3
ICT use	37.5
Government's online service	42.3
Change	
Ease of getting credit	66.1
Interest rate spread	46.0
School life expectancy	13.2
Ease of starting a business	38.7
Patent applications	-
Trademark registrations	22.8



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2014) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Nigeria is a lower-middle income country with a population of 183.6 million and GDP of \$415.1 billion. Goods and services account for 94.3% and 5.7% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies outside its home region, notably to Asia and Europe (see table below). *Cocoa beans* have an unrealized export potential of around \$209 million to Asia and \$141 million to Europe. Other products with unrealized potential to these regions include *fresh or dried cashew nuts* and *unwrought aluminium alloys*.

Regarding new export products, Nigeria has diversification opportunities in metals, chemicals and beverages with products such as *ferrous products*, *mineral or chemical fertilisers*, and *unfermented orange juice*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *ferro-nickel* and *vegetable waxes*.

Small firms in Nigeria perform well in accessing an educated workforce. They underperform, however, in using e-mails or business websites, and having audited financial statements. The largest gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment scores well in ease of getting credit.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
Cocoa beans, whole or broken, raw or roasted	180100	724			209	141		Green	Red	Red	Red
Sesamum seeds, whether or not broken	120740	338			100	10		Red	Red	Red	Red
Fresh or dried cashew nuts, in shell	080131	115			100	15		Red	Red	Red	Red
Cocoa butter, fat and oil	180400	110			10	10		Green	Green	Green	Red
Unwrought aluminium alloys	760120	94			10	10		Green	Green	Red	Red
Hides and skins, in the dry state "crust", and leather further prepared after tanning or crusting...	41XXXf	225			10	10		Red	Green	Red	Red
Shrimps and prawns, frozen	0306Xb	86			10	10		Green	Green	Green	Red
Wood in the rough (excluding rough-cut wood for walking sticks, umbrellas, tool shafts and the like;...	4403XX	131			10	10		Green	Red	Red	Red
Sacks and bags, incl. cones, of polymers of ethylene	392321	49	10			10		Green	Green	Red	Red
Footwear with outer soles and uppers of rubber or plastics (excluding with upper straps or thongs...	6402XX	100	10			10		Green	Green	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Paraguay

Key indicators

Population (millions)	6.9
GDP (\$ billions)	27.3
GDP per capita (\$)	3986.1
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	0.6
Tariff preference margin (percentage points)	3.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	74.8
Services exports, share of total exports (%)	10.4
Geographic region	Americas
Country group	LLDC
Income group	Upper-middle income

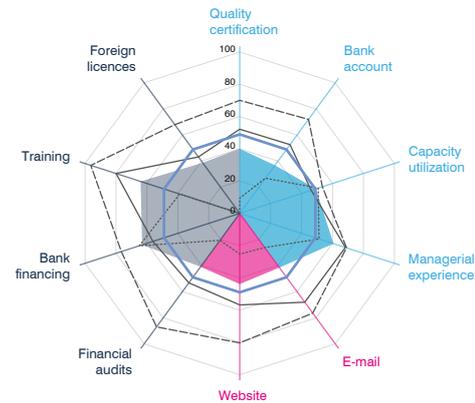
SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	34.6	25.7	31.1
Medium	54.8	62.4	58.1
Large	66.1	78.4	81.9
All	46.7	42.7	51.7
BUSINESS ECOSYSTEM	35.1	38.7	33.7
NATIONAL ENVIRONMENT	53.2	53.1	48.8
Reference level: 48.9 (a function of GDP per capita)			
Weaknesses are scores below: 24.5		Strengths are scores above: 73.4	

SME Competitiveness Grid

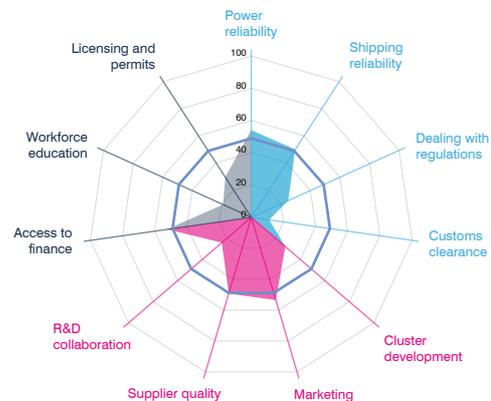
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	9.4	52.1	70.0	40.0
Bank account	26.9	52.7	72.0	36.8
Capacity utilization	50.8	46.3	53.4	49.2
Managerial experience	51.3	68.3	69.1	60.6
Connect				
E-mail	26.2	68.0	76.4	41.6
Firm website	25.3	56.7	80.3	43.8
Change				
Audited financial statement	20.7	53.2	87.0	40.9
Investment financed by banks	61.9	56.1	76.5	63.1
Formal training programme	38.8	79.9	96.3	64.0
Foreign technology licences	0.0	43.2	67.9	38.8



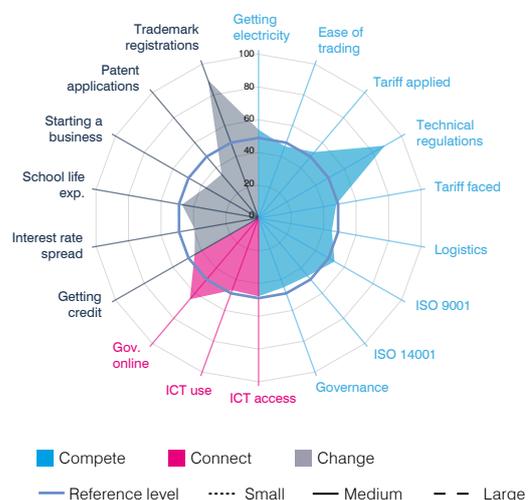
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	56.0	52.3	52.3	54.0
Domestic shipping reliability	61.9	42.7	47.9	50.0
Dealing with regulations	26.0	24.4	23.2	25.0
Customs clearance efficiency	-	3.2	27.1	11.2
Connect				
State of cluster development				27.7
Extent of marketing				53.5
Local supplier quality				49.3
University-industry collaboration in R&D				24.0
Change				
Access to finance	50.0	51.7	69.3	52.4
Access to educated workforce	22.8	15.2	18.9	19.0
Business licensing and permits	30.4	28.2	33.1	29.7



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	53.9
Ease of trading across borders	46.5
Applied tariff, trade-weighted average	52.5
Prevalence of technical regulations	88.3
Faced tariff, trade-weighted average	47.8
Logistics performance index	45.1
ISO 9001 quality certificates	53.1
ISO 14001 environmental certificates	46.2
Governance index	44.9
Connect	
ICT access	47.8
ICT use	46.9
Government's online service	64.7
Change	
Ease of getting credit	44.8
Interest rate spread	39.2
School life expectancy	47.1
Ease of starting a business	37.1
Patent applications	34.9
Trademark registrations	89.6



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Paraguay is an upper-middle income country with a population of 6.9 million and GDP of \$27.3 billion. Goods and services account for 89.6% and 10.4% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Asia and Europe (see table below). *Frozen, boneless meat of bovine animals* have an unrealized export potential of nearly \$120 million in the home region, \$94 million to Asia, and \$211 million to Europe. Other products with unrealized potential to these regions and Africa include *oilcake* and *maize*.

Regarding new export products, Paraguay has diversification opportunities in meat, cereals, as well as vegetable oils and fats with products such as *frozen cuts of sheep with bone and hulled, pearled, sliced or kibbled maize grains*. Other products for diversification include *cotton-seed oil and its fractions*, and *animal or vegetable fats and oils and their fractions*.

Small firms in Paraguay perform well in having investments financed by banks. They underperform, however, in owning international quality certificates and foreign technology licences. The largest performance gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment performs well in the prevalence of technical regulations and trademark registrations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 300	0 300	0 300	0 300	0 300				
Frozen, boneless meat of bovine animals	020230	640	■	■	■	■		■	■	■	■
Oilcake and other solid residues, whether or not ground or in the form of pellets, resulting from the...	230400	708	■	■	■	■		■	■	■	■
Maize (excluding seed for sowing)	100590	452	■	■	■	■		■	■	■	■
Wheat and meslin (excluding durum wheat)	1001Xb	183	■	■	■	■		■	■	■	■
Soya beans, whether or not broken	1201	2097		■	■	■		■	■	■	■
Crude soya-bean oil, whether or not degummed	150710	249	■	■	■	■		■	■	■	■
Fresh or chilled bovine meat, boneless	020130	319		■	■	■		■	■	■	■
Ignition wiring sets and other wiring sets for vehicles, aircraft or ships	854430	49		■		■		■	■	■	■
Hides, skins and leather of bovine "incl. buffalo" or equine animals ("incl. parchment-dressed leather"...	41XXXa	145		■	■	■		■	■	■	■
Raw cane sugar, in solid form, not containing added flavouring or colouring matter	1701XX	48	■		■	■		■	■	■	■

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Peru

Key indicators

Population (millions)	31.5
GDP (\$ billions)	180.3
GDP per capita (\$)	5726.9
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.3
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-3.8
Tariff preference margin (percentage points)	3.1
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	44.5
Services exports, share of total exports (%)	15.8
Geographic region	Americas
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	39.9	40.1	41.3
Medium	49.1	49.1	56.5
Large	70.8	71.9	74.6
All	45.8	46.1	51.6
BUSINESS ECOSYSTEM	41.2	49.2	48.4
NATIONAL ENVIRONMENT	67.5	55.2	52.8

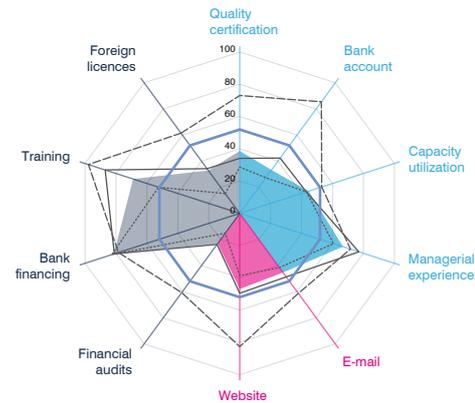
Reference level: 52.0 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 26.0 **Strengths are scores above: 77.9**

SME Competitiveness Grid

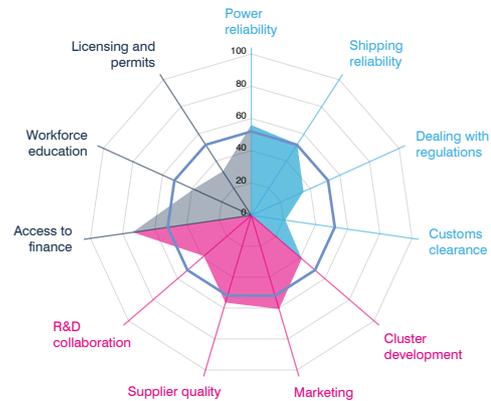
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	28.7	34.1	73.0	38.7
Bank account	27.3	42.3	85.4	33.2
Capacity utilization	43.2	43.2	53.1	44.6
Managerial experience	60.6	77.0	71.7	66.8
Connect				
E-mail	41.6	48.6	61.3	45.3
Firm website	38.6	49.5	82.6	46.9
Change				
Audited financial statement	15.1	23.8	60.7	23.1
Investment financed by banks	82.7	81.1	78.4	81.4
Formal training programme	52.4	87.0	97.8	69.0
Foreign technology licences	15.1	34.2	61.5	32.8



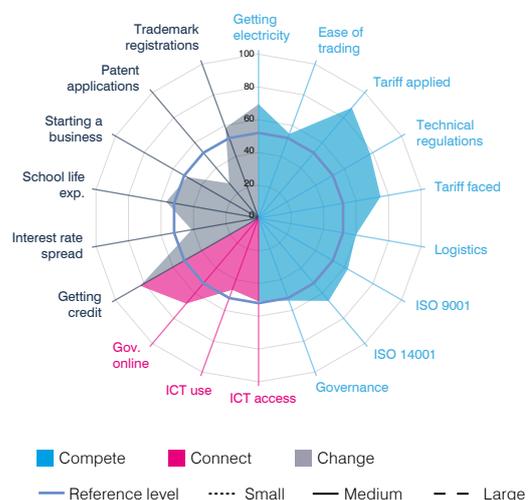
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	52.3	64.0	60.9	56.0
Domestic shipping reliability	55.1	50.0	61.9	52.4
Dealing with regulations	30.8	46.2	39.9	35.4
Customs clearance efficiency	21.0	30.1	17.3	21.2
Connect				
State of cluster development				41.1
Extent of marketing				60.6
Local supplier quality				56.5
University-industry collaboration in R&D				38.6
Change				
Access to finance	78.4	61.0	84.6	73.8
Access to educated workforce	45.4	29.9	34.0	39.0
Business licensing and permits	36.8	22.3	40.1	32.4



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	69.5
Ease of trading across borders	54.7
Applied tariff, trade-weighted average	87.8
Prevalence of technical regulations	78.1
Faced tariff, trade-weighted average	75.1
Logistics performance index	59.8
ISO 9001 quality certificates	62.4
ISO 14001 environmental certificates	66.1
Governance index	53.7
Connect	
ICT access	50.9
ICT use	46.6
Government's online service	68.2
Change	
Ease of getting credit	82.7
Interest rate spread	41.2
School life expectancy	56.8
Ease of starting a business	50.0
Patent applications	27.6
Trademark registrations	58.6



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Peru is an upper-middle income country with a population of 31.5 million and GDP of \$180.3 billion. Goods and services account for 84.2% and 15.8% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies within its home region and to Asia and Europe (see table below). *Copper* has an unrealized export potential of nearly \$393 million in the home region, \$806 million to Asia and \$190 million to Europe. Other products with unrealized potential to these regions include *coffee* and *gold*.

Regarding new export products, Peru has diversification opportunities in textiles, metals, as well as beverages with products such as *plain woven fabrics of cotton*, and *ferro-chromium*. The production of the former good involves a relatively strong presence of SMEs and women. Other products for diversification include *wire of non-alloy aluminium* and *grape must*.

Small firms in Peru perform well in having investments financed by banks and accessing finance. They underperform, however, in having audited financial statements and owning foreign technology licences. The largest performance gap between small and large firms lies in having bank accounts. The country's national environment performs well in the trade policy-related indicator, the prevalence of technical regulations, and ease of getting credit.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 1000	0 1000	0 1000	0 1000	0 1000				
Copper, refined, in the form of cathodes and sections of cathodes	740311	2079		~200	~800	~200		Green	Red	Red	Red
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	943		~200	~100	~200		Green	Red	Red	Red
Flours, meals and pellets of fish or crustaceans, molluscs or other aquatic invertebrates, unfit for...	230120	1598		~100	~200	~100		Green	Green	Green	Red
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in powder...	710812	3976		~100	~300	~100	~100	Red	Red	Red	Red
Fresh grapes	080610	578		~100	~100	~100		Green	Red	Red	Red
T-shirts, singlets and other vests of cotton, knitted or crocheted	610910	347		~100		~100		Green	Green	Green	Red
Fats and oils of fish and their fractions, whether or not refined (excluding liver oils and chemically...	150420	425		~100	~100	~100		Red	Green	Green	Red
Silver, incl. silver plated with gold or platinum, unwrought (excluding silver in powder form)	710691	339		~100	~100	~100		Red	Red	Red	Red
Fresh or chilled asparagus	070920	482		~100	~100	~100		Green	Red	Red	Red
Preparations of a kind used in animal feeding (excluding dog or cat food put up for retail sale)	230990	137		~100	~100	~100		Green	Green	Green	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Poland

Key indicators

Population (millions)	38.0
GDP (\$ billions)	467.4
GDP per capita (\$)	12309.3
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.9
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-0.1
Tariff preference margin (percentage points)	4.6
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	96.9
Services exports, share of total exports (%)	18.3
Geographic region	Europe
Country group	OECD
Income group	High income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	51.0	62.5	31.4
Medium	55.4	78.9	41.2
Large	69.6	88.5	59.0
All	55.1	69.5	39.1
BUSINESS ECOSYSTEM	52.4	61.8	57.2
NATIONAL ENVIRONMENT	76.3	77.5	71.0

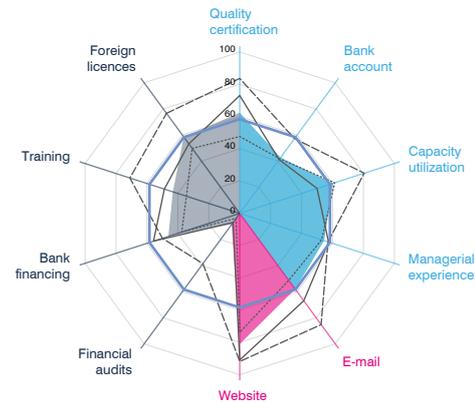
Reference level: 58.4 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 29.2 | **Strengths are scores above: 87.5**

SME Competitiveness Grid

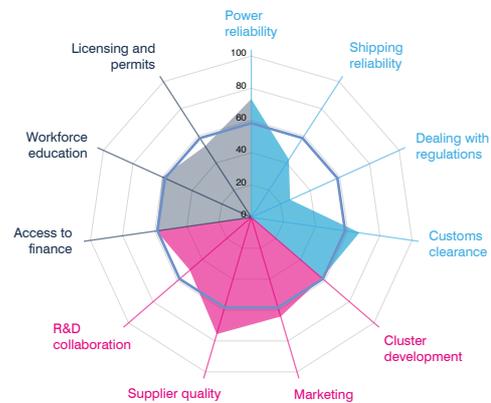
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	47.6	73.0	83.6	62.4
Bank account	41.9	41.2	57.3	42.8
Capacity utilization	61.4	50.0	80.5	60.4
Managerial experience	52.9	57.5	57.1	54.6
Connect				
E-mail	51.3	67.0	85.2	58.1
Firm website	73.7	90.8	91.8	81.0
Change				
Audited financial statement	3.8	7.0	38.5	8.4
Investment financed by banks	37.5	55.7	50.0	46.1
Formal training programme	34.5	48.7	71.0	43.2
Foreign technology licences	49.7	53.2	76.6	58.6



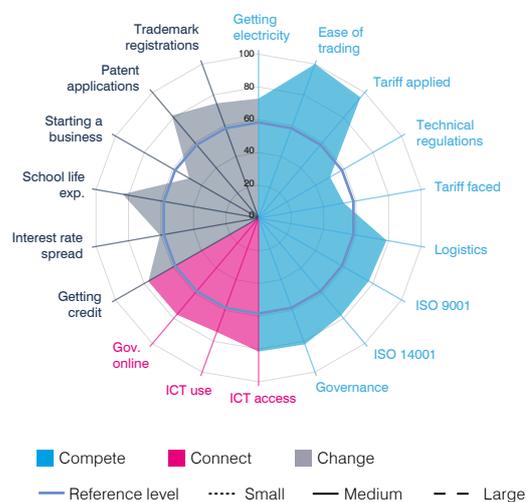
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	73.3	81.5	73.3	73.3
Domestic shipping reliability	38.6	41.2	58.2	42.7
Dealing with regulations	26.6	26.7	24.0	26.3
Customs clearance efficiency	75.7	69.0	57.5	67.3
Connect				
State of cluster development				57.5
Extent of marketing				64.2
Local supplier quality				75.5
University-industry collaboration in R&D				50.1
Change				
Access to finance	52.6	65.9	78.1	59.0
Access to educated workforce	57.9	58.1	84.6	60.1
Business licensing and permits	48.4	54.3	81.9	52.5



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	72.9
Ease of trading across borders	100.0
Applied tariff, trade-weighted average	96.1
Prevalence of technical regulations	50.0
Faced tariff, trade-weighted average	52.5
Logistics performance index	78.7
ISO 9001 quality certificates	77.1
ISO 14001 environmental certificates	77.7
Governance index	82.1
Connect	
ICT access	81.5
ICT use	74.1
Government's online service	77.0
Change	
Ease of getting credit	77.1
Interest rate spread	60.6
School life expectancy	83.6
Ease of starting a business	48.4
Patent applications	81.7
Trademark registrations	74.5



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Poland is a high income country with a population of 38 million and GDP of \$467.4 billion. Goods and services account for 81.7% and 18.3% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies within its home region and to Asia and the Americas (see table below). *Motor cars* have an unrealized export potential of around \$2.1 billion in the home region. Other products with unrealized potential include *compression-ignition internal combustion piston engines* and *parts of seats*.

Regarding new export products, Poland has diversification opportunities in vehicles machinery and electronic equipment, as well as medical instruments with products such as *railway or tramway goods vans and wagons*, and *flexographic printing machinery*. The production of the former goods scores relatively well on the price stability indicator. Other products for diversification include *apparatus based on the use of X-rays for dental uses*, and *driving bogies and bissel-bogies for railway or tramway locomotives*.

Small firms in Poland perform well in having business websites and in customs clearance efficiency. They underperform, however, in having audited financial statements and dealing with regulations. The largest performance gap between small and large firms lies in having audited financial statements. The country's national environment performs well in ease of trading across borders.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
			0 2500	0 2500	0 2500	0 2500	0 2500							
Miscellaneous parts and accessories, for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more...	8708XX	5416												
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870322	3268												
Compression-ignition internal combustion piston engine "diesel or semi-diesel engine", for the...	840820	2801												
Reception apparatus for television	8528Xb	4122												
Parts of seats	940190	2078												
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870332	1786												
Parts and accessories of bodies for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more persons,...	870829	2107												
New pneumatic tyres, of rubber, of a kind used for motor cars, incl. station wagons and racing cars	401110	1315												
Upholstered seats, with wooden frames (excluding convertible into beds)	940161	1727												
Brakes and servo-brakes and their parts, for tractors, motor vehicles for the transport of ten or...	870830	1007												

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Russian Federation

Key indicators

Population (millions)	143.4
GDP (\$ billions)	1267.8
GDP per capita (\$)	8838.2
Share of world GDP (PPP\$, %)	3.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	3.0
Tariff preference margin (percentage points)	0.7
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	50.3
Services exports, share of total exports (%)	13.1
Geographic region	Europe
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	46.5	56.3	28.4
Medium	55.1	72.9	37.2
Large	67.1	93.4	55.8
All	53.9	65.4	35.4
BUSINESS ECOSYSTEM	49.3	54.5	40.8
NATIONAL ENVIRONMENT	51.0	80.9	70.2

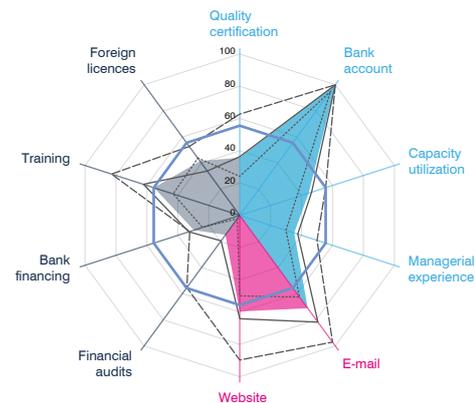
Reference level: 55.6 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 27.8 **Strengths are scores above: 83.4**

SME Competitiveness Grid

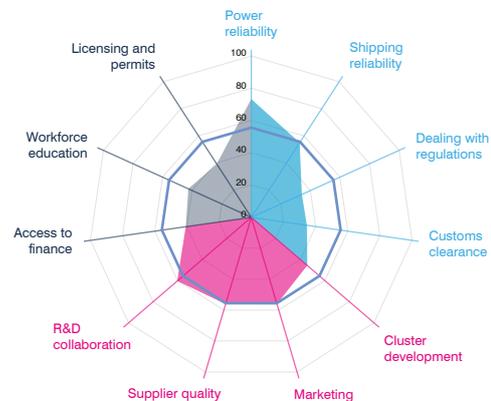
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All	
International quality certificate	24.2	36.3	62.7	35.8	
Bank account	95.1	100.0	100.0	100.0	
Capacity utilization	36.8	46.4	55.6	44.6	
Managerial experience	29.9	37.6	50.0	35.2	
Connect					
E-mail	62.6	81.8	97.1	71.2	
Firm website	49.9	64.0	89.6	59.6	
Change					
Audited financial statement		2.7	19.5	55.4	15.0
Investment financed by banks	24.2	32.9	32.3	29.6	
Formal training programme	43.0	62.2	82.9	55.5	
Foreign technology licences	43.9	33.9	52.8	41.5	



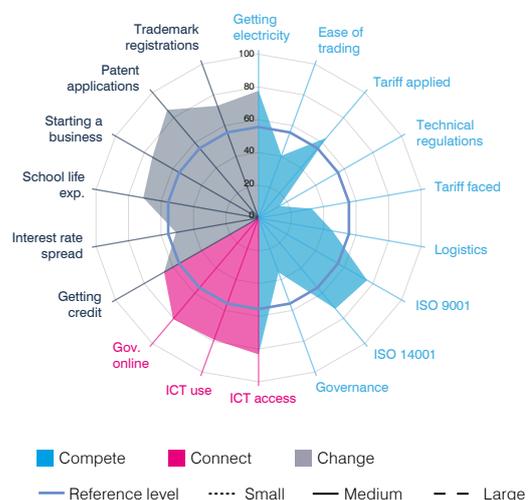
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	73.3	68.0	73.3	73.3
Domestic shipping reliability	50.0	61.9	58.2	55.1
Dealing with regulations	35.0	33.4	33.7	34.3
Customs clearance efficiency	35.2	38.2	27.1	34.6
Connect				
State of cluster development				45.6
Extent of marketing				56.1
Local supplier quality				56.1
University-industry collaboration in R&D				60.3
Change				
Access to finance	40.8	46.1	29.0	40.7
Access to educated workforce	45.6	36.7	46.6	42.5
Business licensing and permits	44.1	35.9	32.8	39.3



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	77.7
Ease of trading across borders	40.5
Applied tariff, trade-weighted average	63.9
Prevalence of technical regulations	14.6
Faced tariff, trade-weighted average	32.7
Logistics performance index	45.6
ISO 9001 quality certificates	76.0
ISO 14001 environmental certificates	72.4
Governance index	35.3
Connect	
ICT access	83.2
ICT use	79.1
Government's online service	80.5
Change	
Ease of getting credit	66.1
Interest rate spread	50.8
School life expectancy	70.9
Ease of starting a business	74.3
Patent applications	86.1
Trademark registrations	73.0



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2012) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

Russian Federation

SME Export Potential

The Russian Federation is an upper-middle income country with a population of 143.4 million and GDP of \$1,267.8 billion. Goods and services account for 86.9% and 13.1% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies mainly within its home region and to Asia (see table below). *Non-industrial diamonds unworked* have an unrealized export potential of around \$791 million in the home region and \$1.7 billion to Asia. Other products with unrealized potential to these regions, Africa and the Americas include *refined copper* and *potassium chloride for use as fertiliser*.

Regarding new export products, the Russian Federation has diversification opportunities in machinery and electronic equipment, as well as medical instruments with products such as *self-propelled earth-moving machinery* and *agricultural, horticultural, forestry or bee-keeping machinery*. The production of these goods involves a relatively strong participation of SMEs and women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products for diversification include *ultrasonic scanning apparatus* and *magnetic resonance imaging apparatus*.

Small firms in the Russian Federation perform well in having bank accounts. They underperform, however, in having audited financial statements. This category is also the largest performance gap between small and large firms. The country's national environment performs well in ICT access and patent applications.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators										
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology							
			0	2000	0	2000	0					2000	0	2000				
Non-industrial diamonds unworked or simply sawn, cleaved or bruted (excluding industrial diamonds)	710231	4085																
Wheat and meslin (excluding durum wheat)	1001Xb	2906																
Nickel, not alloyed, unwrought	750210	3771																
Potassium chloride for use as fertiliser (excluding that in tablets or similar forms, or in packages with a...)	310420	2930																
Copper, refined, in the form of cathodes and sections of cathodes	740311	1856																
Aluminium, not alloyed, unwrought	760110	4317																
Semi-finished products of iron or non-alloy steel containing, by weight, < 0.25% of carbon, of...	720712	4035																
Coniferous wood sawn or chipped lengthwise, sliced or peeled, whether or not planed, sanded or end...	440710	3510																
Mineral or chemical fertilisers containing the three fertilising elements nitrogen, phosphorus and...	310520	1599																
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...	710812	1203																

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Rwanda

Key indicators

Population (millions)	11.5
GDP (\$ billions)	8.3
GDP per capita (\$)	723.5
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-16.6
Tariff preference margin (percentage points)	3.7
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	49.3
Services exports, share of total exports (%)	49.2
Geographic region	Africa
Country group	LDC, LLDC
Income group	Low income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	23.8	24.2	49.9
Medium	26.6	47.4	60.3
Large	39.7	68.9	74.5
All	26.2	32.9	55.6
BUSINESS ECOSYSTEM	48.6	58.0	42.7
NATIONAL ENVIRONMENT	52.8	29.4	46.8
Reference level: 34.7 (a function of GDP per capita)			
Weaknesses are scores below: 17.3		Strengths are scores above: 52.0	

SME Competitiveness Grid

FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

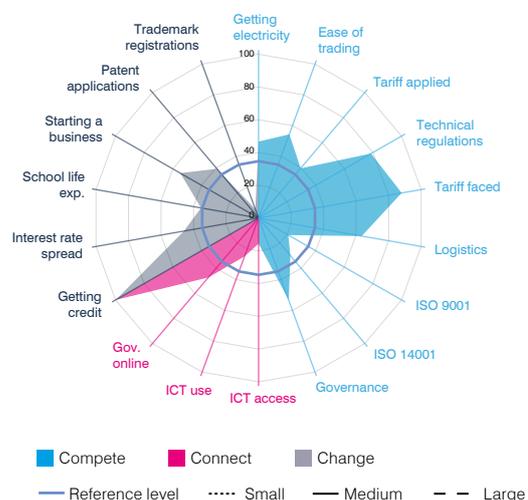
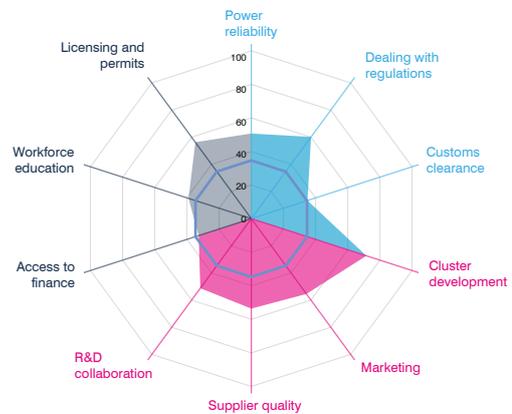
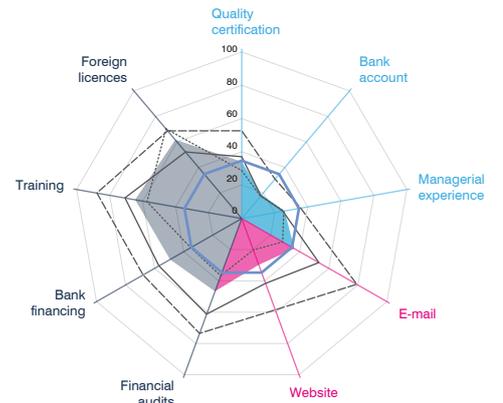
Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	28.7	37.1	52.6	34.1
Bank account	17.4	17.7	30.9	18.5
Capacity utilization	-	-	-	-
Managerial experience	25.4	24.9	35.7	25.9
Connect				
E-mail	28.3	53.2	79.2	36.2
Firm website	20.2	41.6	58.5	29.6
Change				
Audited financial statement	36.6	61.3	73.5	46.7
Investment financed by banks	35.1	57.0	67.9	49.3
Formal training programme	57.4	70.7	87.7	64.5
Foreign technology licences	70.3	52.1	68.7	61.7

BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	54.0	45.7	43.7	50.7
Domestic shipping reliability	-	-	-	-
Dealing with regulations	62.9	57.3	54.7	60.2
Customs clearance efficiency	-	34.6	41.2	35.0
Connect				
State of cluster development				71.6
Extent of marketing				55.5
Local supplier quality				53.6
University-industry collaboration in R&D				51.3
Change				
Access to finance	30.7	37.4	33.7	32.7
Access to educated workforce	42.3	38.9	23.2	39.0
Business licensing and permits	52.7	65.9	57.5	56.3

NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	46.6
Ease of trading across borders	54.4
Applied tariff, trade-weighted average	39.6
Prevalence of technical regulations	78.7
Faced tariff, trade-weighted average	88.0
Logistics performance index	63.5
ISO 9001 quality certificates	20.8
ISO 14001 environmental certificates	30.0
Governance index	53.3
Connect	
ICT access	15.7
ICT use	25.0
Government's online service	47.4
Change	
Ease of getting credit	100.0
Interest rate spread	45.9
School life expectancy	35.4
Ease of starting a business	54.8
Patent applications	39.2
Trademark registrations	5.7



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2011) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Rwanda is a low income country with a population of 11.5 million and GDP of \$8.3 billion. Goods and services account for 50.8% and 49.2% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly outside its home region, notably to Europe and Asia (see table below). *Black tea* has an unrealized export potential to all regions of around \$19 million.

Regarding new export products, Rwanda has diversification opportunities in textiles and processed food with products such as *men's or boys' trousers of synthetic fibres, sacks and bags of polyethylene or polypropylene strip, and prepared or preserved pineapples*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *oilcake and other solid residues, and women's or girls' tracksuits of man-made fibres*.

Small firms in Rwanda perform well in offering formal training programmes to employees and owning foreign technology licences. They underperform, however, in having bank accounts and business websites. The largest gap between small and large firms lies in the use of e-mails. The country's national environment performs well in ease of getting credit.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 10 0 10 0 10 0 10 0 10								
Black fermented tea and partly fermented tea, whether or not flavoured, in immediate packings...	090240	32	10	5	2	10	0	Green	Red	Red	Red
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	68	0	0	5	10	0	Green	Red	Red	Red
Hides, skins and leather of animals other than bovine "incl. buffalo" and equine animals, sheep,...	41XXXd	5	0	0	5	0	0	Green	Red	Red	Red
Vegetable saps and extracts (excluding liquorice, hops and opium)	130219	4	0	0	0	0	0	Red	Red	Red	Red
Decaffeinated coffee (excluding roasted)	090112	2	5	0	0	0	0	Green	Green	Green	Red
Hides, skins and leather of bovine "incl. buffalo" or equine animals ("incl. parchment-dressed leather"...	41XXXa	4	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Black fermented tea and partly fermented tea, whether or not flavoured, in immediate packings...	090230	1	0	0	0	0	0	Green	Green	Green	Red
Basketwork, wickerwork and other articles, made directly to shape from vegetable plaiting materials...	4602XX	1	0	0	0	0	0	Green	Red	Red	Red
Printed or illustrated postcards; printed cards bearing personal greetings, messages or...	490900	0	0	0	0	0	0	Green	Green	Red	Green
Precious stones and semi-precious stones, unworked or simply sawn or roughly shaped,...	710310	0	0	0	0	0	0	Red	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Senegal

Key indicators

Population (millions)	15.4
GDP (\$ billions)	14.9
GDP per capita (\$)	965.2
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-8.4
Tariff preference margin (percentage points)	5.3
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	78.2
Services exports, share of total exports (%)	32.4
Geographic region	Africa
Country group	LDC
Income group	Low income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	34.2	14.8	22.4
Medium	46.4	51.2	38.9
Large	63.8	80.5	47.8
All	41.9	27.9	32.7
BUSINESS ECOSYSTEM	46.6	57.4	48.6
NATIONAL ENVIRONMENT	51.5	32.6	36.2

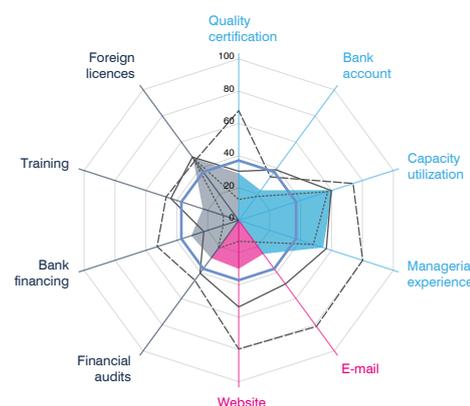
Reference level: 37.1 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 18.5 | **Strengths are scores above: 55.6**

SME Competitiveness Grid

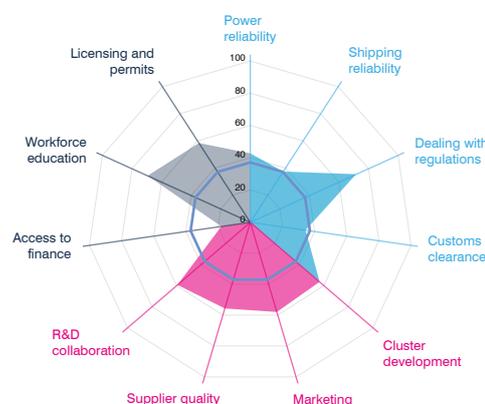
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	12.9	30.4	68.0	29.1
Bank account	18.2	38.8	33.2	23.0
Capacity utilization	57.6	59.8	73.9	60.8
Managerial experience	48.3	56.6	80.2	54.6
Connect				
E-mail	16.5	48.8	81.3	25.7
Firm website	13.0	53.7	79.7	30.0
Change				
Audited financial statement	21.5	40.5	45.9	28.9
Investment financed by banks	10.1	22.6	52.7	30.7
Formal training programme	9.9	43.9	46.9	23.2
Foreign technology licences	48.1	48.5	45.7	47.9



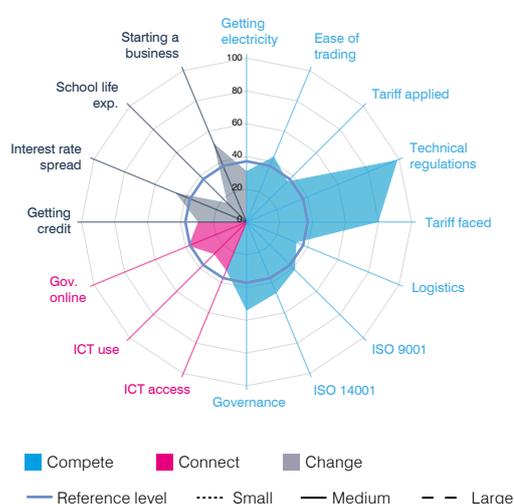
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	44.6	39.5	43.7	42.7
Domestic shipping reliability	29.9	46.0	81.9	37.4
Dealing with regulations	78.7	60.2	64.4	71.6
Customs clearance efficiency	-	36.1	29.8	34.4
Connect				
State of cluster development				56.5
Extent of marketing				58.0
Local supplier quality				55.7
University-industry collaboration in R&D				59.3
Change				
Access to finance	12.7	25.2	37.0	18.0
Access to educated workforce	76.1	60.8	58.8	69.5
Business licensing and permits	62.5	43.7	79.2	58.4



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	31.1
Ease of trading across borders	43.3
Applied tariff, trade-weighted average	35.1
Prevalence of technical regulations	99.0
Faced tariff, trade-weighted average	79.8
Logistics performance index	32.7
ISO 9001 quality certificates	41.3
ISO 14001 environmental certificates	47.0
Governance index	54.1
Connect	
ICT access	32.0
ICT use	27.7
Government's online service	38.0
Change	
Ease of getting credit	29.4
Interest rate spread	46.6
School life expectancy	16.5
Ease of starting a business	52.3
Patent applications	-
Trademark registrations	-



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2014) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Senegal is a low income country with a population of 15.4 million and GDP of \$14.9 billion. Goods and services account for 67.6% and 32.4% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies in its home region and to Europe and Asia (see table below). *Gold* has an unrealized export potential of nearly \$99 million to Asia and \$26 million to Europe. Other products with unrealized potential in the home region include *frozen fish, soups and broths, and Portland cement*.

Regarding new export products, Senegal has diversification opportunities in animal products, wood, and processed fish with products such as *frozen boneless meat of bovine animals, virola and mahogany "Swietenia spp." sawn or chipped, and prepared or preserved shrimps and prawns*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *frozen lamb carcasses and half-carcasses, prepared or preserved pineapples, and prepared or preserved sardines*.

Small firms in Senegal perform well in dealing with regulations and accessing an educated workforce. They underperform, however, in having investments financed by banks and offering formal training programmes to employees. The largest gap between small and large firms lies in using e-mails and business websites. The country's national environment performs well in the prevalence of technical regulations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 100	0 100	0 100	0 100	0 100				
Other frozen fish	0303Xa	155	100		50	50		Green	Green	Green	Red
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...)	710812	127			100	26		Red	Green	Red	Red
Portland cement (excluding white, whether or not artificially coloured)	252329	167	50			10		Green	Red	Red	Red
Soups and broths and preparations therefor	210410	111	10		10	10		Green	Green	Green	Green
Crude groundnut oil	150810	60			10	10		Green	Green	Green	Red
Beauty or make-up preparations and preparations for the care of the skin (other than medicaments),...	330499	29			10	10		Green	Red	Red	Green
Other fresh or chilled fish	0302Xd	46				10		Green	Red	Red	Red
Octopus "Octopus spp.", smoked, frozen, dried, salted or in brine	030759	49			10	10		Green	Green	Green	Red
Shrimps and prawns, frozen	0306Xb	33				10		Green	Green	Green	Red
Cuttle fish "Sepia officinalis, Rossia macrosoma, Sepiella spp." and squid "Ommastrephes spp.,...	030749	23				10		Green	Green	Green	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exporthpotential.intracen.org>

Slovakia

Key indicators

Population (millions)	5.4
GDP (\$ billions)	90.3
GDP per capita (\$)	16648.1
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-1.0
Tariff preference margin (percentage points)	4.7
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	189.3
Services exports, share of total exports (%)	9.7
Geographic region	Europe
Country group	OECD
Income group	High income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	60.6	91.3	52.1
Medium	63.5	95.2	51.5
Large	76.0	100.0	78.5
All	62.8	93.3	55.2
BUSINESS ECOSYSTEM	72.7	60.6	63.7
NATIONAL ENVIRONMENT	74.9	70.9	70.5

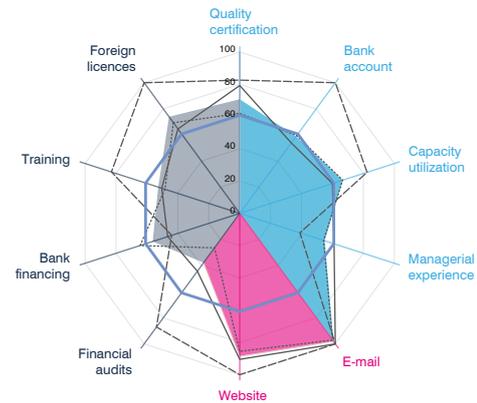
Reference level: 60.9 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 30.4 **Strengths are scores above: 91.3**

SME Competitiveness Grid

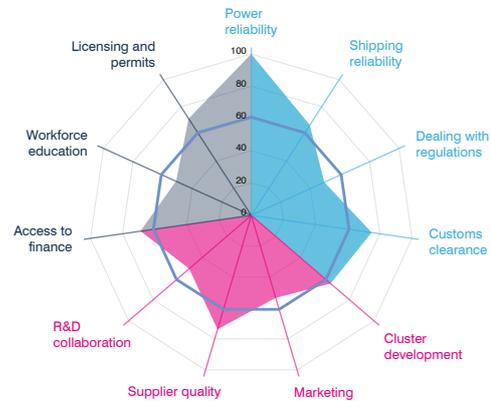
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	62.0	79.2	82.5	70.7
Bank account	59.6	53.9	100.0	59.0
Capacity utilization	66.6	60.0	82.4	66.6
Managerial experience	54.2	61.0	38.9	55.0
Connect				
E-mail	97.1	100.0	100.0	98.0
Firm website	85.5	90.5	100.0	88.6
Change				
Audited financial statement	26.5	44.3	87.1	37.8
Investment financed by banks	64.4	46.6	43.9	56.3
Formal training programme	48.3	50.4	83.0	52.7
Foreign technology licences	69.4	64.6	100.0	73.9



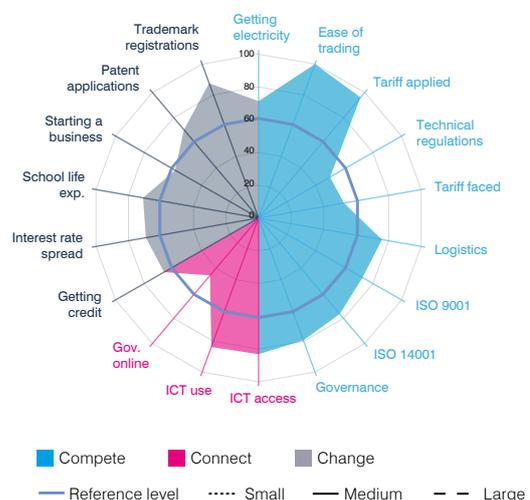
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	100.0	100.0	68.0	100.0
Domestic shipping reliability	50.0	100.0	81.9	66.6
Dealing with regulations	49.4	48.5	52.2	49.4
Customs clearance efficiency	80.9	76.9	61.0	74.9
Connect				
State of cluster development				64.6
Extent of marketing				53.5
Local supplier quality				73.8
University-industry collaboration in R&D				50.6
Change				
Access to finance	74.2	59.1	75.5	68.9
Access to educated workforce	53.4	48.6	45.7	50.9
Business licensing and permits	71.8	65.9	93.0	71.3



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	71.4
Ease of trading across borders	100.0
Applied tariff, trade-weighted average	96.1
Prevalence of technical regulations	50.0
Faced tariff, trade-weighted average	52.5
Logistics performance index	75.9
ISO 9001 quality certificates	72.7
ISO 14001 environmental certificates	76.4
Governance index	79.4
Connect	
ICT access	83.1
ICT use	83.8
Government's online service	45.7
Change	
Ease of getting credit	66.1
Interest rate spread	69.3
School life expectancy	71.0
Ease of starting a business	58.4
Patent applications	70.4
Trademark registrations	87.6



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Slovakia is a high income country with a population of 5.4 million and GDP of \$90.3 billion. Goods and services account for 90.3% and 9.7% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies mainly within its home region and to Asia and the Americas (see table below). *Reception apparatus for televisions* has an unrealized export potential of around \$1.3 billion in the home region. *Motor cars* have an unrealized export potential to Asia and the Americas.

Regarding new export products, Slovakia has diversification opportunities in vehicles, as well as machinery and electronic equipment with products such as *turbopropellers* and *electrical insulators*. Other products for diversification include *railway and tramway passenger coaches*, and *ironing machines and presses*.

Small firms in Slovakia perform well in access to electricity and using e-mails. They underperform, however, in having audited financial statements. This category is also the largest performance gap between small and large firms. The country's national environment scores particularly well in ease of trading across borders.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators											
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology								
			0	2000	0	2000	0					2000	0	2000	0	2000			
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	3809																	
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870332	3026																	
Reception apparatus for television	8528Xb	6064																	
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870333	2104																	
Bodies for motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons	870710	2069																	
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870322	1488																	
Apparatus for the transmission or reception of voice, images or other data, incl. apparatus for...	85XXXb	2314																	
Unwrought aluminium alloys	760120	352																	
Miscellaneous parts and accessories, for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more...	8708XX	2159																	
Ignition wiring sets and other wiring sets for vehicles, aircraft or ships	854430	766																	

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

South Africa

Key indicators

Population (millions)	55.9
GDP (\$ billions)	280.4
GDP per capita (\$)	5018.2
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.6
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-3.3
Tariff preference margin (percentage points)	2.4
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	57.1
Services exports, share of total exports (%)	17.8
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	39.7	14.6	39.4
Medium	61.7	44.0	61.7
Large	73.9	81.8	78.7
All	52.7	30.9	56.5
BUSINESS ECOSYSTEM	54.6	80.4	68.3
NATIONAL ENVIRONMENT	61.1	59.8	53.1

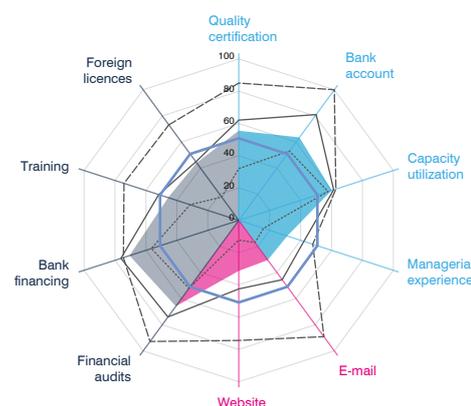
Reference level: 50.9 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 25.4 | **Strengths are scores above: 76.3**

SME Competitiveness Grid

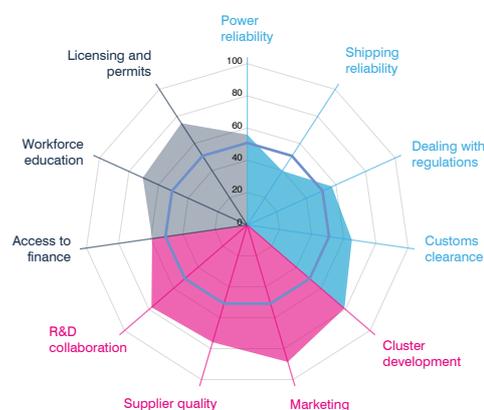
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	32.1	62.1	85.1	55.5
Bank account	53.1	81.0	100.0	63.6
Capacity utilization	57.8	61.4	62.8	60.2
Managerial experience	16.0	42.1	47.9	31.4
Connect				
E-mail	17.0	45.5	89.1	30.4
Firm website	12.2	42.5	74.4	31.3
Change				
Audited financial statement	52.1	74.0	92.8	65.8
Investment financed by banks	56.5	76.2	74.6	70.6
Formal training programme	31.4	51.7	74.2	45.6
Foreign technology licences	17.8	44.9	73.1	44.1



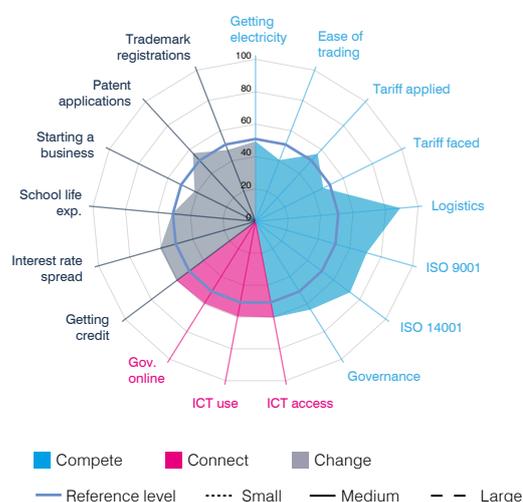
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	58.2	56.0	52.3	56.0
Domestic shipping reliability	36.3	44.3	41.2	39.9
Dealing with regulations	59.8	54.0	58.5	57.3
Customs clearance efficiency	62.7	66.3	64.2	65.1
Connect				
State of cluster development				79.1
Extent of marketing				88.6
Local supplier quality				75.8
University-industry collaboration in R&D				78.0
Change				
Access to finance	50.3	64.9	82.3	59.1
Access to educated workforce	76.6	66.7	64.8	70.7
Business licensing and permits	71.8	75.5	91.0	75.0



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	49.4
Ease of trading across borders	40.6
Applied tariff, trade-weighted average	56.3
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	46.3
Logistics performance index	89.0
ISO 9001 quality certificates	70.8
ISO 14001 environmental certificates	72.6
Governance index	64.1
Connect	
ICT access	60.3
ICT use	59.7
Government's online service	59.5
Change	
Ease of getting credit	60.7
Interest rate spread	60.7
School life expectancy	51.3
Ease of starting a business	41.7
Patent applications	57.0
Trademark registrations	47.2



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2007) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

South Africa is an upper-middle income country with a population of 55.9 million and GDP of \$280.4 billion. Goods and services account for 82.2% and 17.8% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly outside its home region, notably to Europe, Asia and the Americas (see table below). *Platinum* has an unrealized export potential of around \$1 billion to Asia, \$1.4 billion to Europe, and \$493 million to the Americas. Products with unrealized export potential in the home region include *motor cars* and *non-industrial diamonds*.

Regarding new export products, South Africa has diversification opportunities in metals, textile, and processed food with products such as *wire of non-alloy aluminium*, *carded wool yarn*, and *oilcake and other solid residues*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *woven fabrics of artificial staple fibres*, *bars and rods of alloy steel*, *unwrought copper alloys*, and *ferro-niobium*.

Small firms in South Africa perform well in dealing with business licensing and permits as well as in accessing an educated workforce. They underperform, however, in having managerial experience and foreign technology licences, as well as in using e-mails and business websites. The largest gap between small and large firms lies in the use of e-mails. The country's national environment performs well in logistics.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators											
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology								
			0	2000	0	2000	0					2000	0	2000	0	2000			
Gold, incl. gold plated with platinum, in semi-manufactured forms, for non-monetary purposes	710813	750																	
Platinum, unwrought or in powder form	711011	4701																	
Non-industrial diamonds unworked or simply sawn, cleaved or bruted (excluding industrial diamonds)	710231	1571																	
Diamonds, worked, but not mounted or set (excluding industrial diamonds)	710239	1991																	
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	2770																	
Ferro-chromium, containing by weight > 4% of carbon	720241	3008																	
Palladium, unwrought or in powder form	711021	1371																	
Motor vehicles for the transport of goods, with compression-ignition internal combustion piston...	870421	1918																	
Machinery and apparatus for filtering or purifying gases (excluding isotope separators and intake air...	842139	1967																	
Platinum, in semi-manufactured forms	711019	1930																	

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Sri Lanka

Key indicators

Population (millions)	21.3
GDP (\$ billions)	82.2
GDP per capita (\$)	3869.8
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.2
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-1.5
Tariff preference margin (percentage points)	2.0
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	51.4
Services exports, share of total exports (%)	38.0
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	37.2	5.6	39.7
Medium	50.7	27.5	62.1
Large	64.8	66.9	79.2
All	42.1	11.6	49.2
BUSINESS ECOSYSTEM	54.0	63.8	42.4
NATIONAL ENVIRONMENT	50.4	48.7	58.2

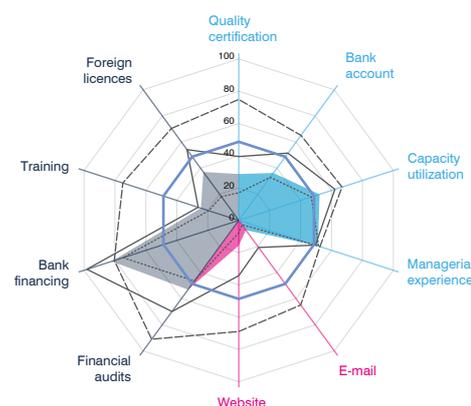
Reference level: 48.7 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 24.3 | **Strengths are scores above: 73.0**

SME Competitiveness Grid

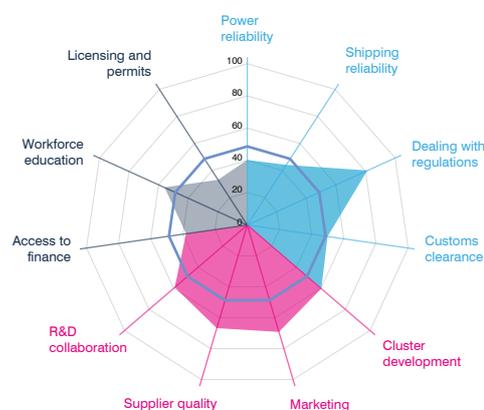
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	17.1	39.5	74.9	28.7
Bank account	33.0	51.5	65.1	36.3
Capacity utilization	47.0	62.2	66.8	52.3
Managerial experience	51.7	49.6	52.5	51.3
Connect				
E-mail	3.3	20.8	64.9	7.5
Firm website	7.8	34.3	68.9	15.7
Change				
Audited financial statement	46.4	69.8	91.0	53.0
Investment financed by banks	74.8	98.2	80.5	82.2
Formal training programme	19.3	26.2	74.9	24.5
Foreign technology licences	18.2	54.2	70.4	37.1



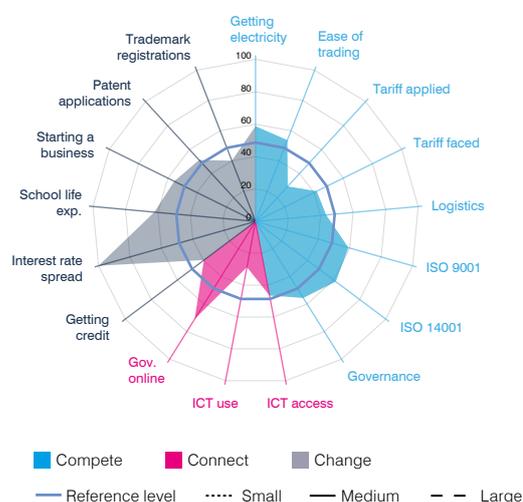
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	41.9	34.1	39.5	40.3
Domestic shipping reliability	38.6	58.2	58.2	44.3
Dealing with regulations	84.0	74.3	69.8	81.3
Customs clearance efficiency	-	-	56.3	50.0
Connect				
State of cluster development				60.3
Extent of marketing				69.2
Local supplier quality				66.7
University-industry collaboration in R&D				59.1
Change				
Access to finance	35.1	45.9	55.0	38.1
Access to educated workforce	60.8	48.0	32.5	56.0
Business licensing and permits	32.6	36.2	34.0	33.3



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	58.8
Ease of trading across borders	53.8
Applied tariff, trade-weighted average	29.3
Prevalence of technical regulations	41.9
Faced tariff, trade-weighted average	43.4
Logistics performance index	-
ISO 9001 quality certificates	59.1
ISO 14001 environmental certificates	61.6
Governance index	55.6
Connect	
ICT access	46.6
ICT use	28.7
Government's online service	70.8
Change	
Ease of getting credit	39.6
Interest rate spread	100.0
School life expectancy	62.2
Ease of starting a business	55.6
Patent applications	51.3
Trademark registrations	40.2



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2011) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Sri Lanka is a lower-middle income country with a population of 21.3 million and GDP of \$82.2 billion. Goods and services account for 62% and 38% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Diamonds* have an unrealized export potential to these regions of around \$427 million. Other products include *brassieres of all types of textile materials*, and *solid or cushion tyres*.

Regarding new export products, Sri Lanka has diversification opportunities in the processed food, textiles and machinery sectors with products such as *prepared or preserved mushrooms and truffles*, *combined refrigerator-freezers*, and *men's or boys' jackets and blazers of wool*. The production of the latter product involves a relatively strong participation of SMEs and women. Other products identified for diversification include *woven fabrics*, *air conditioning machines incorporating a refrigerating unit*, and *articles for interior furnishing of synthetic fibres*.

Small firms in Sri Lanka perform well in having investments financed by banks and dealing with regulations. They underperform, however, in owning international quality certificates and using e-mails or business websites. The largest gap between small and large firms lies in the use of e-mails. The country's national environment performs well in interest rate spread.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
Diamonds, worked, but not mounted or set (excluding industrial diamonds)	710239	222		500	500	500		Red	Green	Red	Red
Black fermented tea and partly fermented tea, whether or not flavoured, in immediate packings...	090240	749		500	500	500		Green	Red	Red	Red
Black fermented tea and partly fermented tea, whether or not flavoured, in immediate packings...	090230	605		500	500	500		Green	Red	Red	Red
Brassieres of all types of textile materials, whether or not elasticated, incl. knitted or crocheted	621210	495		500	500	500		Red	Green	Green	Red
Pepper of the genus Piper, neither crushed nor ground	090411	84		500	500	500		Red	Red	Red	Red
Rubies, sapphires and emeralds, worked, whether or not graded, but not strung, mounted or set...	710391	131		500	500	500		Red	Green	Red	Red
Solid or cushion tyres, interchangeable tyre treads and tyre flaps, of rubber	401290	351		500	500	500		Red	Red	Red	Green
Men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts, of cotton (excluding knitted or...	620342	329		500	500	500		Green	Green	Green	Red
Gloves, mittens and mitts, of vulcanised rubber (excluding surgical gloves)	401519	134		500	500	500		Green	Red	Red	Red
T-shirts, singlets and other vests of cotton, knitted or crocheted	610910	197		500	500	500		Green	Green	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Thailand

Key indicators

Population (millions)	69.0
GDP (\$ billions)	390.6
GDP per capita (\$)	5662.3
Share of world GDP (PPP\$, %)	1.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	9.6
Tariff preference margin (percentage points)	3.1
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	132.6
Services exports, share of total exports (%)	22.3
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	54.0	26.7	26.3
Medium	53.5	28.7	33.2
Large	69.4	51.7	52.7
All	56.1	29.2	32.8
BUSINESS ECOSYSTEM	64.6	64.3	90.8
NATIONAL ENVIRONMENT	65.7	61.0	58.0

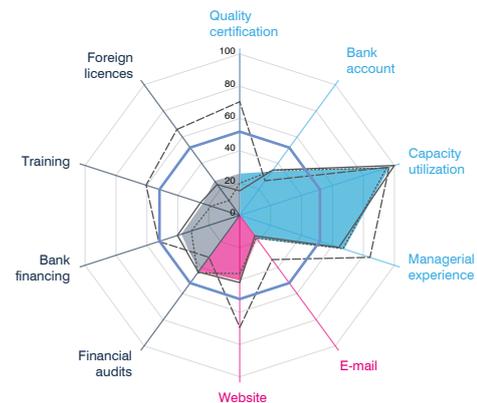
Reference level: 51.9 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 25.9 | **Strengths are scores above: 77.8**

SME Competitiveness Grid

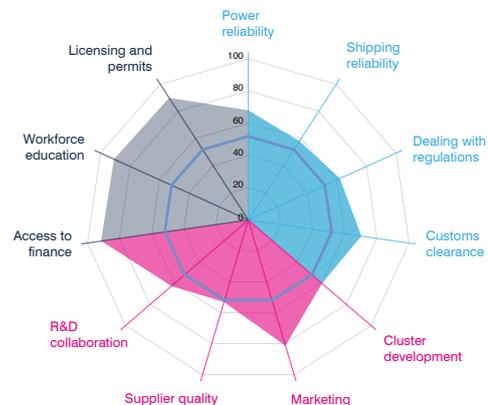
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	19.9	15.2	70.4	25.9
Bank account	34.4	34.7	26.5	33.7
Capacity utilization	94.8	100.0	96.6	97.1
Managerial experience	66.8	64.2	84.2	67.6
Connect				
E-mail	17.3	15.7	33.9	18.0
Firm website	36.1	41.7	69.4	40.3
Change				
Audited financial statement	44.0	43.4	32.1	42.9
Investment financed by banks	31.3	40.3	52.3	37.8
Formal training programme	18.6	25.3	60.6	24.0
Foreign technology licences	11.3	23.6	65.7	26.4



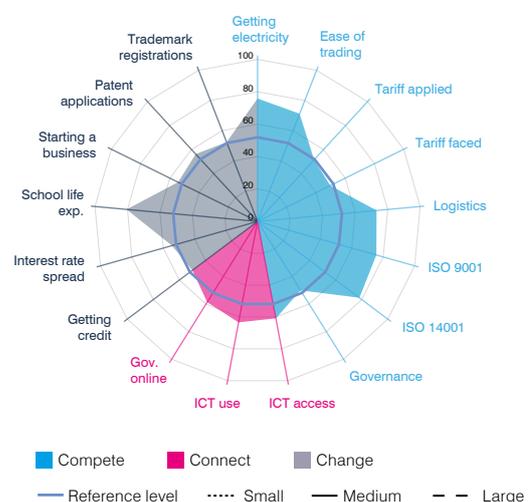
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	68.0	60.9	68.0	68.0
Domestic shipping reliability	50.0	72.8	72.8	58.2
Dealing with regulations	57.3	71.6	81.3	62.0
Customs clearance efficiency	60.7	77.3	83.3	70.4
Connect				
State of cluster development				60.1
Extent of marketing				81.3
Local supplier quality				53.1
University-industry collaboration in R&D				62.6
Change				
Access to finance	89.1	95.6	97.5	91.5
Access to educated workforce	92.4	84.6	98.6	90.8
Business licensing and permits	86.5	100.0	96.3	90.0



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	75.8
Ease of trading across borders	71.3
Applied tariff, trade-weighted average	51.4
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	49.7
Logistics performance index	73.2
ISO 9001 quality certificates	75.6
ISO 14001 environmental certificates	78.2
Governance index	50.0
Connect	
ICT access	60.9
ICT use	63.4
Government's online service	58.6
Change	
Ease of getting credit	50.0
Interest rate spread	54.5
School life expectancy	80.6
Ease of starting a business	54.4
Patent applications	56.2
Trademark registrations	52.5



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2016) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Thailand is an upper-middle income country with a population of 69 million and GDP of \$390.6 billion. Goods and services account for 77.7% and 22.3% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mostly within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Cards incorporating one or more electronic integrated circuits* have an unrealized export potential of around \$6 billion in the home region.

Regarding new export products, Thailand has diversification opportunities in the chemicals and metals sectors with products such as *dioctyl orthophthalates*, *hammers and sledge hammers with working parts of base metal*, and *chemical elements and compounds for use in electronics*. The production of these products involves a relatively strong participation of SMEs. Other products identified for diversification include *interchangeable spanner sockets*, *methanol "methyl alcohol"*, and *saccharin and its salts*.

Small firms in Thailand perform well in capacity utilization and accessing an educated workforce. They underperform, however, in using e-mails and owning foreign technology licences. The largest gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment performs well in attaining ISO certification related to environment and school life expectancy.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators					
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology		
			0 7500 0 7500 0 7500 0 7500 0 7500										
Storage units for automatic data-processing machines	847170	15130											
Cards incorporating one or more electronic integrated circuits "smart cards"; electronic...	85XXXd	10268											
Parts and accessories of printers, copying machines, facsimile machines and other office...	84XXXd	4334											
Motor vehicles for the transport of goods, with compression-ignition internal combustion piston...	870421	7310											
Technically specified natural rubber "TSNR"	400122	3892											
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	2226											
Semi-milled or wholly milled rice, whether or not polished or glazed	100630	4532											
Miscellaneous parts and accessories, for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more...	8708XX	3725											
Television cameras, digital cameras and video camera recorders	852580	2601											
Raw cane sugar, in solid form, not containing added flavouring or colouring matter	1701XX	1888											

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Trinidad and Tobago

Key indicators

Population (millions)	1.4
GDP (\$ billions)	22.8
GDP per capita (\$)	16717.1
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.0
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-8.7
Tariff preference margin (percentage points)	1.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	112.4
Services exports, share of total exports (%)	4.9
Geographic region	Americas
Country group	SIDS
Income group	High income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	56.7	29.2	39.1
Medium	63.6	52.6	55.2
Large	61.0	63.3	65.0
All	58.1	34.2	46.0
BUSINESS ECOSYSTEM	61.3	47.0	40.5
NATIONAL ENVIRONMENT	49.7	67.5	50.8

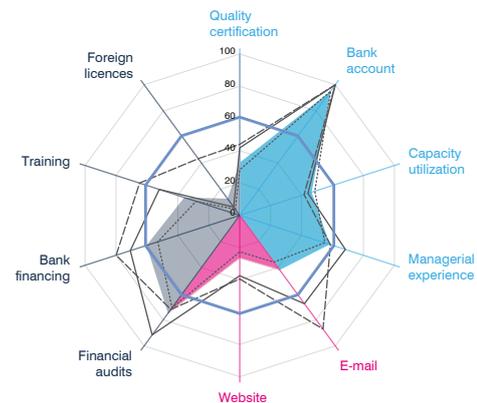
Reference level: 60.9 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 30.5 | **Strengths are scores above: 91.4**

SME Competitiveness Grid

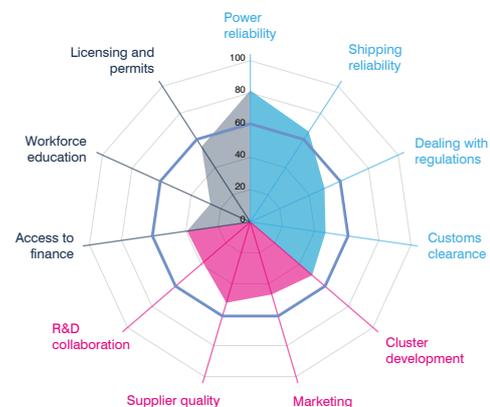
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	28.2	41.8	44.0	32.7
Bank account	95.1	100.0	100.0	95.1
Capacity utilization	48.5	44.1	41.5	46.4
Managerial experience	55.0	68.3	58.7	58.3
Connect				
E-mail	35.8	67.7	87.1	41.8
Firm website	22.5	37.4	39.5	26.5
Change				
Audited financial statement	70.7	91.5	72.1	75.0
Investment financed by banks	53.0	70.7	79.9	60.3
Formal training programme	28.2	52.0	64.7	35.9
Foreign technology licences	4.6	6.4	43.4	12.8



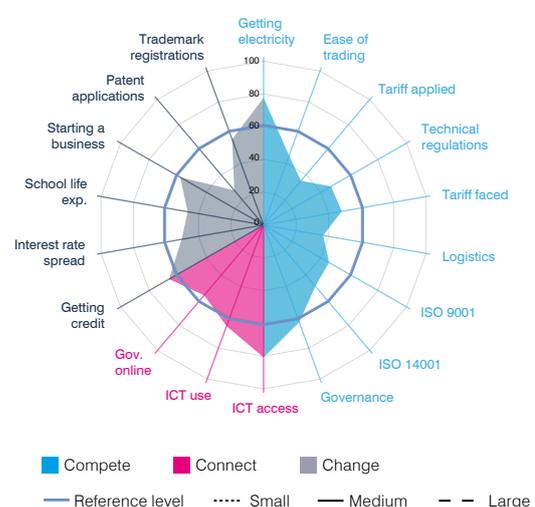
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	81.5	81.5	100.0	81.5
Domestic shipping reliability	72.8	61.9	52.4	66.6
Dealing with regulations	48.5	57.7	49.1	50.3
Customs clearance efficiency	45.3	53.9	43.7	46.8
Connect				
State of cluster development				50.4
Extent of marketing				46.9
Local supplier quality				52.3
University-industry collaboration in R&D				38.4
Change				
Access to finance	37.0	46.0	44.4	39.2
Access to educated workforce	24.3	33.4	41.0	26.9
Business licensing and permits	56.6	47.5	70.8	55.4



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	77.7
Ease of trading across borders	45.1
Applied tariff, trade-weighted average	35.2
Prevalence of technical regulations	47.1
Faced tariff, trade-weighted average	48.1
Logistics performance index	36.7
ISO 9001 quality certificates	45.8
ISO 14001 environmental certificates	48.8
Governance index	63.1
Connect	
ICT access	80.8
ICT use	65.6
Government's online service	56.0
Change	
Ease of getting credit	66.1
Interest rate spread	50.4
School life expectancy	46.7
Ease of starting a business	58.3
Patent applications	27.6
Trademark registrations	55.8



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

Trinidad and Tobago

SME Export Potential

Trinidad and Tobago is a high income country with a population of 1.4 million and GDP of \$22.8 billion. Goods and services account for 95.1% and 4.9% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Europe (see table below). *Urea-ammonium nitrate* (an organic compound used in fertilizers) has an unrealized export potential of \$402 million in the home region and \$25 million to Europe. Other products with unrealized export potential to these regions include *methanol* and *ferrous products*.

Regarding new export products, Trinidad and Tobago has diversification opportunities in chemicals and wood with products such as *potassium chloride for use as fertilizer*, and *tiles of any shape of agglomerated cork*. The production of the latter good scores relatively well on the price stability indicator. Other products for diversification include *ammonium nitrate*, and *railway or tramway track fixtures and fittings*.

Small firms in Trinidad and Tobago perform well in having bank accounts. They underperform, however, in owning business websites and foreign technology licences. The largest performance gap between small and large firms lies in owning foreign technology licences. The country's national environment performs well in accessing ICT.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators						
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology			
Mixtures of urea and ammonium nitrate in aqueous or ammoniacal solution (excluding those in...	310280	364		402		25					Green	Red	Green	Red
Methanol "methyl alcohol"	290511	1743		10	10	100					Green	Red	Green	Red
Urea, whether or not in aqueous solution (excluding that in pellet or similar forms, or in packages with...	310210	220		10		10					Green	Red	Green	Red
Ferrous products obtained by direct reduction of iron ore, in lumps, pellets or similar forms	720310	916		10		10					Red	Green	Red	Red
Bars and rods, hot-rolled, in irregularly wound coils, of iron or non-alloy steel, of circular cross-section...	721391	96		10							Green	Green	Red	Red
Undenatured ethyl alcohol, of actual alcoholic strength of >= 80%	220710	33		10							Red	Red	Green	Red
Waters, incl. mineral and aerated, with added sugar, sweetener or flavour, for direct consumption as a...	220210	48		10							Green	Red	Green	Red
Rum and other spirits obtained by distilling fermented sugar-cane products	220840	22				10					Green	Red	Green	Red
Semi-finished products of iron or non-alloy steel containing, by weight, >= 0.25% of carbon	720720	42		10							Green	Green	Red	Red
Toilet or facial tissue stock, towel or napkin stock and similar paper for household or sanitary...	480300	11		10							Green	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Tunisia

Key indicators

Population (millions)	11.2
GDP (\$ billions)	42.4
GDP per capita (\$)	3776.7
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-8.0
Tariff preference margin (percentage points)	4.5
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	104.4
Services exports, share of total exports (%)	18.4
Geographic region	Africa
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	42.5	56.4	35.2
Medium	55.1	74.9	55.7
Large	60.6	75.7	60.4
All	50.3	63.7	47.0
BUSINESS ECOSYSTEM	48.3	43.2	53.5
NATIONAL ENVIRONMENT	52.5	65.3	57.2

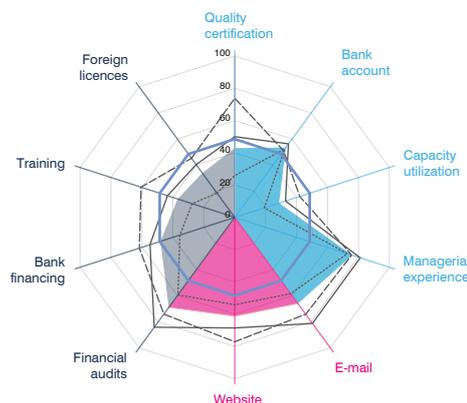
Reference level: 48.5 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 24.2 | **Strengths are scores above: 72.7**

SME Competitiveness Grid

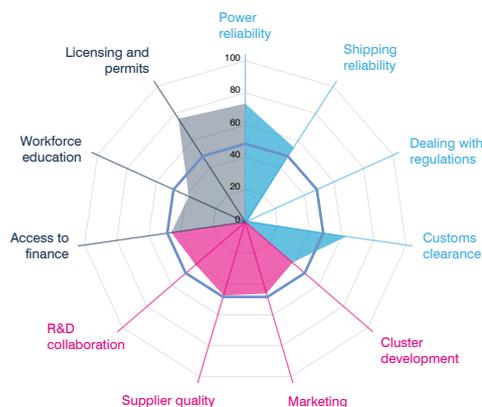
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	25.9	50.0	73.8	42.9
Bank account	52.3	56.3	51.1	53.5
Capacity utilization	19.1	32.8	42.1	28.7
Managerial experience	72.7	81.2	75.6	76.0
Connect				
E-mail	58.5	81.3	74.3	66.1
Firm website	54.2	68.5	77.1	61.4
Change				
Audited financial statement	59.4	84.2	74.1	69.0
Investment financed by banks	35.4	54.8	61.6	48.0
Formal training programme	27.5	43.5	60.6	36.9
Foreign technology licences	18.6	40.4	45.3	33.9



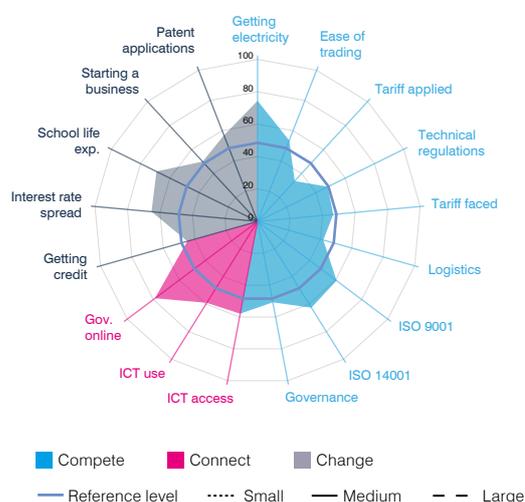
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	81.5	68.0	100.0	73.3
Domestic shipping reliability	66.6	46.0	100.0	55.1
Dealing with regulations	3.3	0.0	1.0	1.9
Customs clearance efficiency	55.6	65.4	70.4	63.0
Connect				
State of cluster development				38.5
Extent of marketing				46.3
Local supplier quality				47.6
University-industry collaboration in R&D				40.5
Change				
Access to finance	45.7	42.1	60.8	46.0
Access to educated workforce	44.4	30.4	36.1	38.2
Business licensing and permits	84.1	63.6	91.0	76.1



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	74.4
Ease of trading across borders	53.6
Applied tariff, trade-weighted average	33.7
Prevalence of technical regulations	48.0
Faced tariff, trade-weighted average	46.5
Logistics performance index	41.9
ISO 9001 quality certificates	60.7
ISO 14001 environmental certificates	62.7
Governance index	50.8
Connect	
ICT access	57.9
ICT use	59.1
Government's online service	78.7
Change	
Ease of getting credit	44.8
Interest rate spread	65.2
School life expectancy	69.2
Ease of starting a business	50.0
Patent applications	57.0
Trademark registrations	-



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Tunisia is a lower-middle income country with a population of 11.2 million and GDP of \$42.4 billion. Goods and services account for 81.6% and 18.4% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies outside its home region, notably to Europe (see table below). *Parts of aeroplanes and helicopters* have an unrealized export potential of \$586 million to Europe. Other products with unrealized export potential to this region include *electric conductors*, and *men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts of cotton*.

Regarding new export products, Tunisia has diversification opportunities in synthetic textiles, plastics and rubber, as well as electronic equipment with products such as *woven fabrics containing predominantly polyester staple fibres*, and *polyethylene in primary forms*. The production of these goods involves a relatively strong participation of SMEs and score well on the price stability indicator. Other products for diversification include *sewing thread of synthetic staple fibres* and *electric sound amplifier sets*.

Small firms in Tunisia perform well in having managerial experience, access to electricity and dealing with business licensing and permits. They underperform, however, in capacity utilization, owning foreign technology licences and dealing with regulations. The largest gap between small and large firms lies in owning international quality certificates. The country's national environment performs well in getting an electricity connection and online services provided by the government.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
Parts of aeroplanes or helicopters, n.e.s. (excluding those for gliders)	880330	184				586		Red	Red	Red	Green
Virgin olive oil and its fractions obtained from the fruit of the olive tree solely by mechanical or other...	150910	428			10	100		Green	Red	Green	Red
Reception apparatus for television	8528Xb	408				100		Red	Red	Red	Green
Electric conductors for a voltage <= 1.000 V, insulated, fitted with connectors, n.e.s.	854442	662	10	10	10	100		Red	Green	Red	Red
Men's or boys' trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts, of cotton (excluding knitted...	620342	633				100		Green	Red	Green	Red
Footwear with outer soles of rubber, plastics or composition leather, with uppers of leather...	6403XX	255				100		Green	Red	Red	Red
Electric conductors, for a voltage <= 1.000 V, insulated, not fitted with connectors, n.e.s.	854449	191	10			100		Green	Green	Red	Green
Miscellaneous parts and accessories, for tractors, motor vehicles for the transport of ten or more...	8708XX	244				100		Green	Red	Red	Green
Diammonium hydrogenorthophosphate "diammonium phosphate" (excluding that in...	310530	246			10	100		Red	Green	Red	Red
Parts suitable for use solely or principally with compression-ignition internal combustion piston...	840999	95				100		Red	Red	Red	Green

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Turkey

Key indicators

Population (millions)	79.0
GDP (\$ billions)	735.7
GDP per capita (\$)	9316.8
Share of world GDP (PPP\$, %)	1.4
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-4.4
Tariff preference margin (percentage points)	4.1
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	58.6
Services exports, share of total exports (%)	24.5
Geographic region	Asia
Country group	OECD
Income group	Upper-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	46.4	53.4	45.3
Medium	59.2	67.6	55.2
Large	57.3	81.8	75.1
All	51.5	59.2	51.6
BUSINESS ECOSYSTEM	51.2	57.0	66.4
NATIONAL ENVIRONMENT	67.3	65.6	71.3

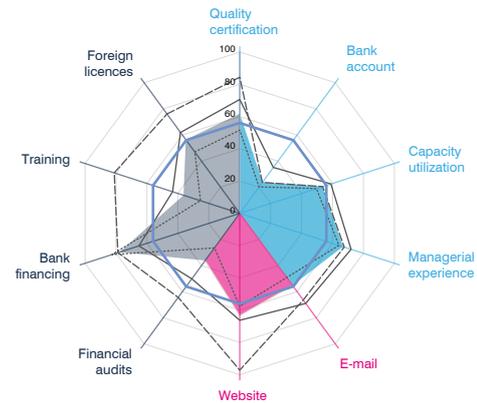
Reference level: 56.0 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 28.0 **Strengths are scores above: 84.0**

SME Competitiveness Grid

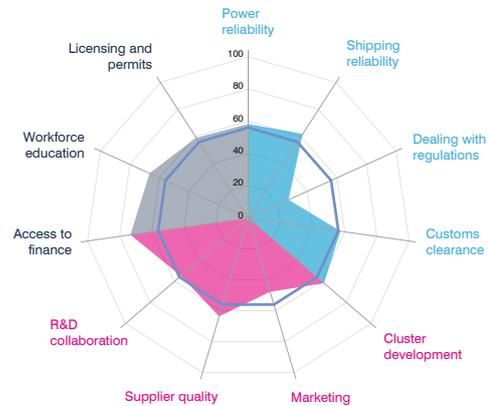
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	51.5	70.6	84.4	61.8
Bank account	20.3	35.2	23.7	23.9
Capacity utilization	49.6	59.0	53.6	53.4
Managerial experience	64.2	72.0	67.6	66.8
Connect				
E-mail	49.1	69.0	66.4	55.2
Firm website	57.6	66.3	97.2	63.3
Change				
Audited financial statement	26.5	50.1	64.4	36.1
Investment financed by banks	82.6	65.2	78.8	77.7
Formal training programme	25.3	43.4	81.2	36.3
Foreign technology licences	47.0	62.0	76.1	56.4



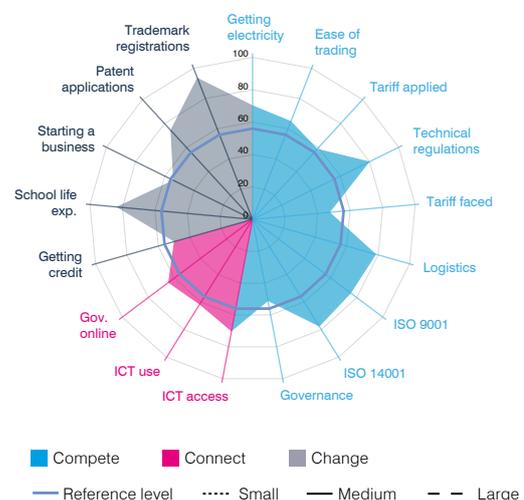
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	60.9	56.0	41.9	58.2
Domestic shipping reliability	66.6	58.2	55.1	61.9
Dealing with regulations	27.3	28.5	21.5	27.3
Customs clearance efficiency	58.8	52.1	62.7	57.3
Connect				
State of cluster development				61.7
Extent of marketing				47.8
Local supplier quality				63.6
University-industry collaboration in R&D				54.9
Change				
Access to finance	73.3	79.2	57.6	73.3
Access to educated workforce	69.9	65.9	50.0	66.7
Business licensing and permits	56.6	77.3	39.0	59.1



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	70.4
Ease of trading across borders	65.1
Applied tariff, trade-weighted average	58.9
Prevalence of technical regulations	80.1
Faced tariff, trade-weighted average	47.6
Logistics performance index	78.7
ISO 9001 quality certificates	75.5
ISO 14001 environmental certificates	77.8
Governance index	51.3
Connect	
ICT access	70.3
ICT use	61.7
Government's online service	64.7
Change	
Ease of getting credit	50.0
Interest rate spread	-
School life expectancy	83.7
Ease of starting a business	54.3
Patent applications	74.6
Trademark registrations	93.8



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Turkey is an upper-middle income country with a population of 79 million and GDP of \$735.7 billion. Goods and services account for 75.5% and 24.5% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies mainly within its home region and to the Americas and Europe (see table below). Products with unrealized export potential to these regions include *iron and steel bars and rods*, and *motor vehicles*.

Regarding new export products, Turkey has diversification opportunities in textiles, machinery and electronic equipment, as well as vehicles with products such as *woven fabrics* and *circular knitting machines*. The production of the latter good involves a relatively strong presence of SMEs. Other products for diversification include *machinery for making or repairing articles of hides, skins or leather*, and *coaster braking hubs and hub brakes*.

Small firms in Turkey perform well in having investments financed by banks and in accessing finance. They underperform, however, in having bank accounts and offering formal training programmes to employees. The largest performance gap between small and large firms lies in offering formal training programmes to employees. The country's national environment scores well in school life expectancy and trademark registrations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 1500	0 1500	0 1500	0 1500	0 1500				
Bars and rods, of iron or non-alloy steel, with indentations, ribs, grooves or other deformations...	721420	4122	1500	1500	1500	1500	1500	Green	Red	Red	Red
Motor vehicles for the transport of goods, with compression-ignition internal combustion piston...	870421	3478	1500	1500	1500	1500	1500	Green	Red	Red	Red
Articles of jewellery and parts thereof, of precious metal other than silver, whether or not plated or...	711319	2155	1500	1500	1500	1500	1500	Red	Green	Red	Red
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in powder...	710812	2399	1500	1500	1500	1500	1500	Red	Red	Red	Red
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870322	2000	1500	1500	1500	1500	1500	Green	Red	Red	Red
T-shirts, singlets and other vests of textile materials, knitted or crocheted (excluding cotton)	610990	1491	1500	1500	1500	1500	1500	Green	Red	Green	Red
Electric conductors, for a voltage <= 1.000 V, insulated, not fitted with connectors, n.e.s.	854449	1374	1500	1500	1500	1500	1500	Green	Green	Red	Red
T-shirts, singlets and other vests of cotton, knitted or crocheted	610910	1897	1500	1500	1500	1500	1500	Green	Red	Green	Red
Motor cars and other motor vehicles principally designed for the transport of persons, incl. station...	870323	1660	1500	1500	1500	1500	1500	Green	Red	Red	Red
Reception apparatus for television	8528Xb	1866	1500	1500	1500	1500	1500	Red	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Ukraine

Key indicators

Population (millions)	42.5
GDP (\$ billions)	87.2
GDP per capita (\$)	2051.6
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.3
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-1.5
Tariff preference margin (percentage points)	1.9
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	109.1
Services exports, share of total exports (%)	24.5
Geographic region	Europe
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	38.2	45.4	31.4
Medium	49.9	60.2	35.1
Large	57.7	82.8	45.2
All	43.4	51.2	36.0
BUSINESS ECOSYSTEM	55.8	47.5	67.6
NATIONAL ENVIRONMENT	52.8	59.5	68.7

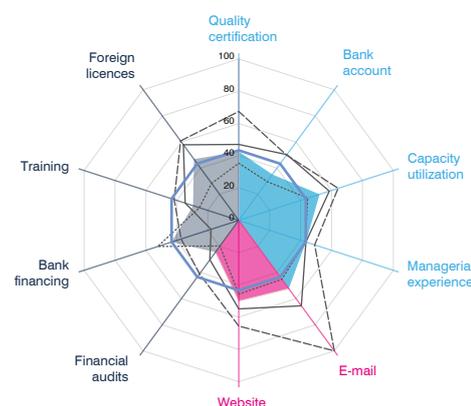
Reference level: 43.4 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 21.7 | **Strengths are scores above: 65.1**

SME Competitiveness Grid

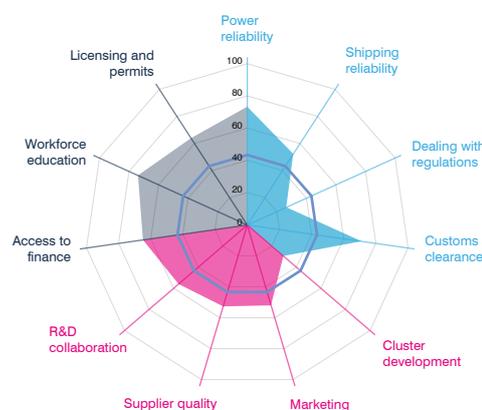
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	35.4	47.0	67.5	42.6
Bank account	29.7	50.4	50.0	35.2
Capacity utilization	44.6	58.6	64.3	52.3
Managerial experience	43.0	43.5	49.1	43.5
Connect				
E-mail	45.2	65.5	100.0	52.4
Firm website	45.7	54.9	65.5	50.0
Change				
Audited financial statement	19.6	30.2	41.0	24.4
Investment financed by banks	52.3	17.9	37.2	43.4
Formal training programme	25.4	34.6	41.7	29.5
Foreign technology licences	28.4	57.9	60.8	46.8



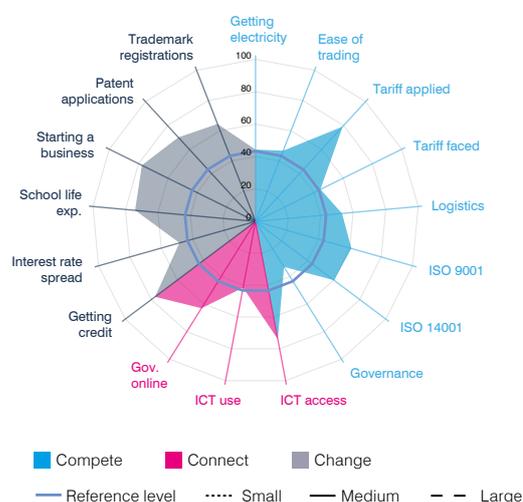
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	73.3	73.3	73.3	73.3
Domestic shipping reliability	58.2	46.0	52.4	52.4
Dealing with regulations	30.5	19.1	31.6	26.4
Customs clearance efficiency	62.4	79.1	71.4	71.1
Connect				
State of cluster development				29.4
Extent of marketing				52.0
Local supplier quality				52.7
University-industry collaboration in R&D				56.0
Change				
Access to finance	69.1	59.5	57.2	64.9
Access to educated workforce	78.9	66.3	68.1	73.9
Business licensing and permits	62.5	66.8	65.9	64.0



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	44.3
Ease of trading across borders	46.8
Applied tariff, trade-weighted average	79.2
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	44.3
Logistics performance index	53.2
ISO 9001 quality certificates	61.0
ISO 14001 environmental certificates	60.3
Governance index	33.1
Connect	
ICT access	73.9
ICT use	41.6
Government's online service	63.0
Change	
Ease of getting credit	77.1
Interest rate spread	48.5
School life expectancy	74.1
Ease of starting a business	77.8
Patent applications	70.2
Trademark registrations	64.5



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Ukraine is a lower-middle income country with a population of 42.5 million and GDP of \$87.2 billion. Goods and services account for 75.5% and 24.5% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports of goods lies mainly within its home region and to the Americas and Asia (see table below). *Flat-rolled products of iron or non-alloy steel* have an unrealized export potential of around \$194 million in the home region and \$218 million to Asia.

Regarding new export products, Ukraine has diversification opportunities in minerals and metals, and vehicles with products such as *ferro-silico-chromium* and *motor cars and other motor vehicles*. These goods score relatively well on the price stability indicator. Other products for diversification include *ferrous products obtained by direct reduction of iron ore* and *parts of structures of aluminium*.

Small firms in Ukraine perform well in accessing an educated workforce. They underperform, however, in having audited financial statements. The largest performance gap between small and large firms lies in using e-mails. The country's national environment scores well in the trade policy-related indicator and ease of starting a business.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 500	0 500	0 500	0 500	0 500				
Crude sunflower-seed or safflower oil	151211	3262	300	10	400	500	0	Green	Green	Green	Red
Semi-finished products of iron or non-alloy steel containing, by weight, < 0.25% of carbon, of...	720711	1288	100	10	300	300	0	Green	Red	Red	Green
Wheat and meslin (excluding durum wheat)	1001Xb	1418	300	10	200	100	0	Green	Red	Red	Red
Maize (excluding seed for sowing)	100590	3354	10	10	300	200	0	Green	Red	Red	Red
Semi-finished products of iron or non-alloy steel containing, by weight, < 0.25% of carbon, of...	720712	1979	10	100	200	300	0	Green	Red	Red	Green
Flat-rolled products of iron or non-alloy steel, of a width of >= 600 mm, in coils, simply hot-rolled...	720839	751	100	10	200	200	0	Green	Red	Red	Green
Bars and rods, of iron or non-alloy steel, with indentations, ribs, grooves or other deformations...	721420	1251	100	10	200	200	0	Green	Red	Red	Green
Urea, whether or not in aqueous solution (excluding that in pellet or similar forms, or in packages with a...	310210	912	10	10	200	300	0	Green	Red	Red	Green
Semi-finished products of iron or non-alloy steel containing, by weight, >= 0.25% of carbon	720720	693	10	10	200	100	0	Green	Red	Red	Red
Flat-rolled products of iron or non-alloy steel, of a width >= 600 mm, not in coils, simply hot-rolled...	720851	978	10	10	200	200	0	Green	Red	Red	Green

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

United Republic of Tanzania

Key indicators

Population (millions)	48.6
GDP (\$ billions)	46.7
GDP per capita (\$)	960.2
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-8.8
Tariff preference margin (percentage points)	7.0
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	58.9
Services exports, share of total exports (%)	38.6
Geographic region	Africa
Country group	LDC
Income group	Low income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
FIRM CAPABILITIES			
Small	35.0	9.1	26.5
Medium	44.6	23.9	48.6
Large	57.1	74.0	76.7
All	38.1	13.2	37.2
BUSINESS ECOSYSTEM	34.6	48.0	23.3
NATIONAL ENVIRONMENT	55.7	26.8	33.5

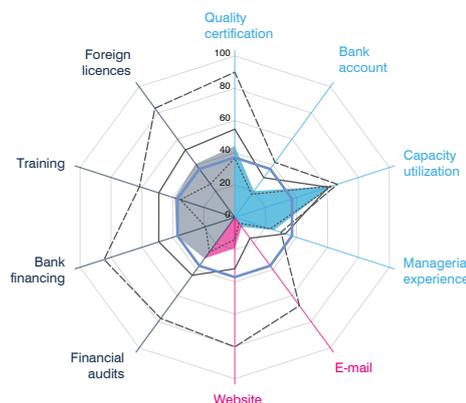
Reference level: 37.0 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 18.5 | **Strengths are scores above: 55.6**

SME Competitiveness Grid

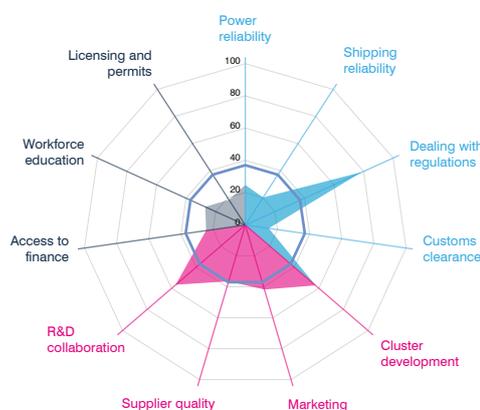
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	36.7	54.6	89.9	44.1
Bank account	17.7	30.4	42.1	20.1
Capacity utilization	62.8	60.6	66.4	62.6
Managerial experience	22.9	32.8	29.9	25.4
Connect				
E-mail	4.4	16.0	67.7	7.3
Firm website	13.8	31.9	80.3	19.2
Change				
Audited financial statement	26.6	44.4	77.4	31.5
Investment financed by banks	18.8	49.1	84.5	37.5
Formal training programme	35.2	49.1	61.5	38.9
Foreign technology licences	25.4	51.6	83.6	40.8



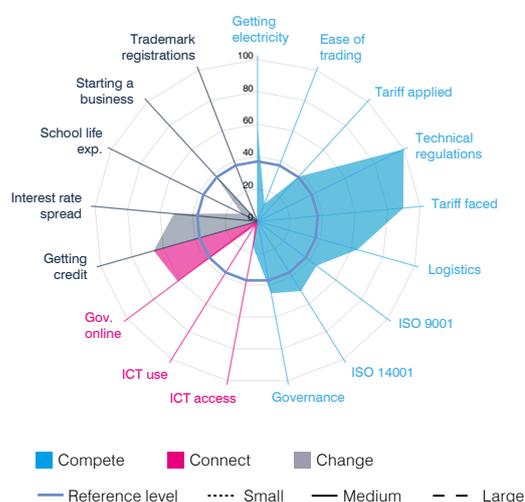
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	25.0	23.4	26.5	24.8
Domestic shipping reliability	18.0	36.3	28.4	20.3
Dealing with regulations	80.4	74.3	68.1	78.7
Customs clearance efficiency	-	10.5	10.0	14.6
Connect				
State of cluster development				57.3
Extent of marketing				41.8
Local supplier quality				36.4
University-industry collaboration in R&D				56.7
Change				
Access to finance	24.9	21.7	30.3	24.3
Access to educated workforce	28.7	22.0	21.4	27.0
Business licensing and permits	20.0	12.4	33.0	18.6



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	58.0
Ease of trading across borders	11.6
Applied tariff, trade-weighted average	37.4
Prevalence of technical regulations	100.0
Faced tariff, trade-weighted average	89.6
Logistics performance index	63.6
ISO 9001 quality certificates	45.3
ISO 14001 environmental certificates	50.6
Governance index	45.2
Connect	
ICT access	15.7
ICT use	3.4
Government's online service	61.3
Change	
Ease of getting credit	66.1
Interest rate spread	51.4
School life expectancy	10.7
Ease of starting a business	39.5
Patent applications	-
Trademark registrations	0.0



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2013) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

United Republic of Tanzania

SME Export Potential

Tanzania is a low income country with a population of 48.6 million and GDP of \$46.7 billion. Goods and services account for 61.4% and 38.6% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies outside its home region, notably to Asia (see table below). *Gold* has an unrealized export potential to Asia of around \$866 million. Other products with unrealized potential to this region include *reception apparatus for television* and *non-industrial diamonds*.

Regarding new export products, Tanzania has diversification opportunities in animal products, wood and textile with products such as *frozen boneless meat of bovine animals*, *virola and mahogany "Swietenia spp." sawn or chipped*, and *women's or girls' trousers of cotton*. The production of the latter good involves a relatively strong representation of SMEs and women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *tents of textile materials* and *frozen lamb carcasses and half-carcasses*.

Small firms in Tanzania perform well in capacity utilization and dealing with regulations. They underperform, however, in having bank accounts, using e-mails and having business websites. The largest gap between small and large firms lies in using e-mails. The country's national environment performs well in the prevalence of technical regulations.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0	0	0	0	0				
Gold, incl. gold plated with platinum, unwrought, for non-monetary purposes (excluding gold in...	710812	1070			866			Green	Red	Red	Red
Gold, incl. gold plated with platinum, in semi-manufactured forms, for non-monetary purposes	710813	95			95			Red	Red	Red	Green
Fresh or dried cashew nuts, in shell	080131	201			201			Green	Red	Red	Red
Reception apparatus for television	8528Xb	71			71			Green	Red	Red	Green
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	173			173			Green	Red	Red	Red
Sesamum seeds, whether or not broken	120740	166			166			Green	Red	Red	Red
Cotton, neither carded nor combed	520100	105			105			Green	Red	Red	Red
Non-industrial diamonds unworked or simply sawn, cleaved or bruted (excluding industrial diamonds)	710231	38			38			Red	Red	Red	Red
Cloves, whole fruit, cloves and stems	0907	29			29			Red	Red	Red	Red
Wood, sawn or chipped lengthwise, sliced or peeled, sanded or end-jointed, of a thickness of > 6 mm...	4407Xb	24			24			Green	Red	Red	Red

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Uruguay

Key indicators

Population (millions)	3.4
GDP (\$ billions)	54.4
GDP per capita (\$)	15864.4
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.1
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	-2.9
Tariff preference margin (percentage points)	4.2
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	46.3
Services exports, share of total exports (%)	28.1
Geographic region	Americas
Country group	
Income group	High income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	44.4	39.8	31.9
Medium	53.8	76.1	40.7
Large	72.8	90.4	69.4
All	47.7	49.1	38.7
BUSINESS ECOSYSTEM	59.8	49.9	49.7
NATIONAL ENVIRONMENT	60.0	83.8	60.5

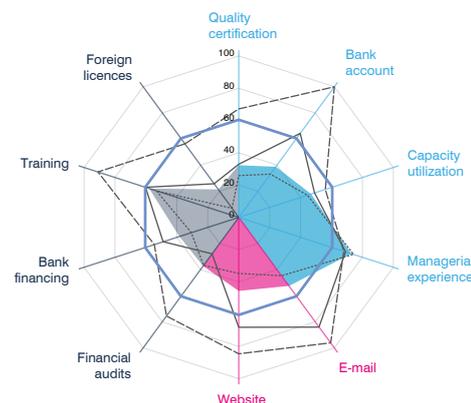
Reference level: 60.5 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 30.2 **Strengths are scores above: 90.7**

SME Competitiveness Grid

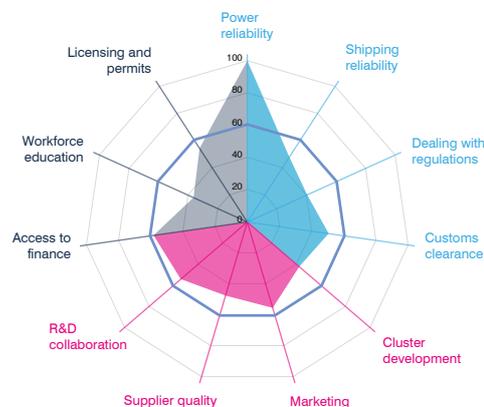
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	25.9	32.9	67.2	32.3
Bank account	33.1	64.3	100.0	38.8
Capacity utilization	44.4	49.1	56.0	46.8
Managerial experience	74.2	69.1	68.0	72.7
Connect				
E-mail	44.7	84.0	96.2	52.6
Firm website	34.8	68.1	84.6	45.6
Change				
Audited financial statement	36.7	28.0	75.5	37.3
Investment financed by banks	30.7	48.9	54.6	38.4
Formal training programme	53.2	60.3	91.0	57.9
Foreign technology licences	6.9	25.8	56.3	21.4



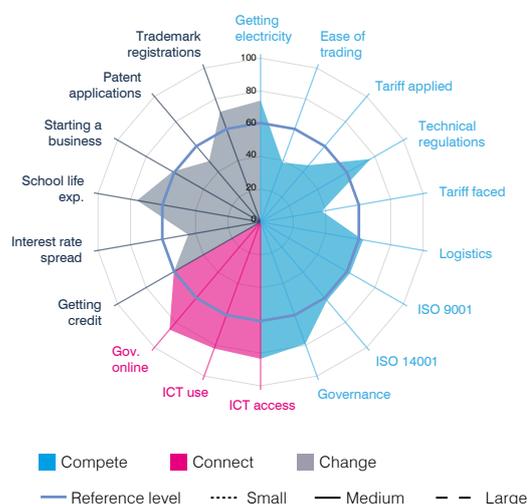
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	100.0	100.0	100.0	100.0
Domestic shipping reliability	46.0	46.0	61.9	47.9
Dealing with regulations	44.1	33.0	35.2	40.5
Customs clearance efficiency	46.1	50.2	62.1	50.6
Connect				
State of cluster development				42.4
Extent of marketing				55.6
Local supplier quality				47.6
University-industry collaboration in R&D				54.1
Change				
Access to finance	56.9	61.5	62.3	58.3
Access to educated workforce	37.8	33.6	32.8	36.4
Business licensing and permits	52.7	56.3	64.7	54.3



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	74.1
Ease of trading across borders	38.7
Applied tariff, trade-weighted average	45.2
Prevalence of technical regulations	76.9
Faced tariff, trade-weighted average	37.7
Logistics performance index	63.0
ISO 9001 quality certificates	62.6
ISO 14001 environmental certificates	62.6
Governance index	79.1
Connect	
ICT access	83.5
ICT use	82.1
Government's online service	85.8
Change	
Ease of getting credit	60.7
Interest rate spread	44.5
School life expectancy	75.9
Ease of starting a business	61.5
Patent applications	48.5
Trademark registrations	71.6



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2010) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Uruguay is a high income country with a population of 3.4 million and GDP of \$54.4 billion. Goods and services account for 71.9% and 28.1% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Asia and Europe (see table below). *Frozen, boneless meat of bovine animals* have increased export potential to Africa. Other products with unrealized potential include *parts of seats* and *malt*.

Regarding new export products, Uruguay has diversification opportunities in meat, dairy, as well as wood with products such as *fresh or chilled cuts of sheep with bone* and *agglomerated cork*. The production of the former good involves a relatively strong presence of SMEs and women and scores relatively well on the price stability indicator. Other products identified for diversification include *blue-veined cheese* and *fresh or chilled edible offal of bovine animals*.

Small firms in Uruguay perform well in access to electricity. They underperform, however, in owning international quality certificates and foreign technology licences. The largest performance gap between small and large firms lies in having bank accounts. The country's national environment scores well in ICT access and online services provided by the government.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0 750	0 750	0 750	0 750	0 750				
Soya beans, whether or not broken	1201	1112			750	750		Green	Red	Red	Red
Frozen, boneless meat of bovine animals	020230	953	750	750	750	750	Green	Green	Green	Red	
Milk and cream in solid forms, of a fat content by weight of > 1.5%, unsweetened	040221	258					Green	Green	Green	Red	
Wheat and meslin (excluding durum wheat)	1001Xb	204					Green	Red	Red	Red	
Fresh or chilled bovine meat, boneless	020130	350					Green	Green	Green	Red	
Malt (excluding roasted)	110710	173					Green	Green	Green	Red	
Semi-milled or wholly milled rice, whether or not polished or glazed	100630	379					Red	Green	Green	Red	
Wool, combed (excluding that in fragments 'open tops')	510529	150					Red	Green	Red	Red	
Live bovine animals	0102	130					Green	Red	Red	Red	
Parts of seats	940190	92					Red	Red	Red	Red	

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>

Viet Nam

Key indicators

Population (millions)	92.6
GDP (\$ billions)	200.5
GDP per capita (\$)	2164.3
Share of world GDP (PPP\$, %)	0.5
Current account surplus/deficit, share of GDP (%)	0.4
Tariff preference margin (percentage points)	2.3
Imports and exports (goods and services), share of GDP (%)	185.2
Services exports, share of total exports (%)	6.5
Geographic region	Asia
Country group	
Income group	Lower-middle income

SME Competitiveness Grid Summary

Average scores [0-100]	Compete	Connect	Change
Small	29.3	42.7	27.3
Medium	39.6	66.2	34.1
Large	52.4	75.3	55.0
All	36.6	51.8	34.8
BUSINESS ECOSYSTEM	63.1	49.7	73.0
NATIONAL ENVIRONMENT	58.8	54.3	55.8

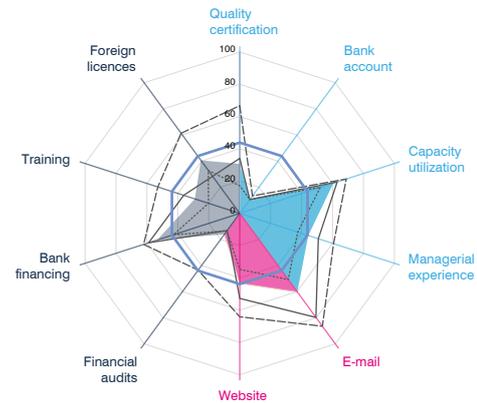
Reference level: 43.8 (a function of GDP per capita)

Weaknesses are scores below: 21.9 | **Strengths are scores above: 65.7**

SME Competitiveness Grid

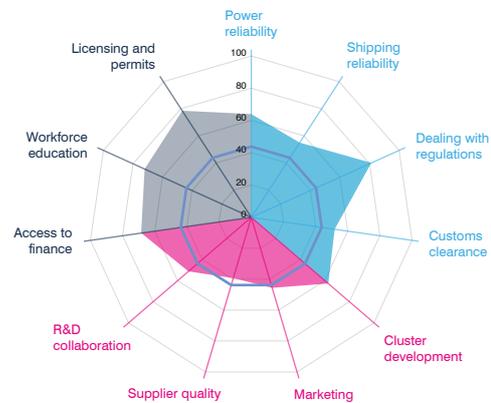
FIRM CAPABILITIES (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
International quality certificate	17.1	34.1	66.7	30.6
Bank account	10.6	10.6	13.4	10.8
Capacity utilization	52.1	63.0	68.9	60.6
Managerial experience	37.6	50.8	60.6	44.4
Connect				
E-mail	50.7	79.7	86.5	60.2
Firm website	34.7	52.7	64.1	43.3
Change				
Audited financial statement	13.3	13.1	43.5	16.0
Investment financed by banks	42.9	58.9	62.2	53.4
Formal training programme	20.2	36.2	52.9	29.1
Foreign technology licences	32.8	28.4	61.3	40.6



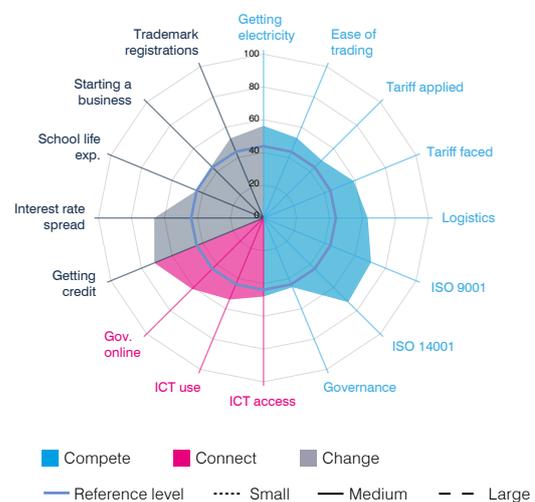
BUSINESS ECOSYSTEM (Normalized scores)

Compete	Small	Medium	Large	All
Power reliability	60.9	68.0	64.0	64.0
Domestic shipping reliability	52.4	55.1	66.6	55.1
Dealing with regulations	87.0	72.9	81.3	81.3
Customs clearance efficiency	40.5	58.3	47.8	51.9
Connect				
State of cluster development				62.8
Extent of marketing				45.6
Local supplier quality				39.3
University-industry collaboration in R&D				51.2
Change				
Access to finance	71.8	62.1	73.5	68.4
Access to educated workforce	79.2	61.4	78.0	72.1
Business licensing and permits	76.1	81.9	79.8	78.5



NATIONAL ENVIRONMENT (Normalized scores)

Compete	All
Getting electricity	56.3
Ease of trading across borders	52.9
Applied tariff, trade-weighted average	49.8
Prevalence of technical regulations	-
Faced tariff, trade-weighted average	59.1
Logistics performance index	63.1
ISO 9001 quality certificates	70.5
ISO 14001 environmental certificates	72.6
Governance index	45.7
Connect	
ICT access	47.9
ICT use	53.9
Government's online service	61.3
Change	
Ease of getting credit	71.6
Interest rate spread	66.2
School life expectancy	-
Ease of starting a business	43.8
Patent applications	44.8
Trademark registrations	52.6



Note: Scores range from 0 to 100, a higher score indicates a better outcome. Series with missing data are indicated as (-) in the tables and omitted from the radar charts.

Source: World Bank Enterprise Survey (2015) for firm level data; for other sources and methodology see Annex.

SME Export Potential

Viet Nam is a lower-middle income country with a population of 92.6 million and GDP of \$200.5 billion. Goods and services account for 93.5% and 6.5% of exports, respectively.

The country's unrealized potential to increase existing exports lies mainly within its home region and to Europe and the Americas (see table below). *Apparatus for the transmission or reception of voice, images or other data* have an unrealized export potential of around \$5.7 billion to the Americas, \$5 billion to Asia and \$1.5 billion to Europe. Other products with unrealized potential to these regions include *footwear* and *printers*.

Regarding new export products, Vietnam has diversification opportunities in the machinery, processed food, and textiles sectors with products such as *microwave ovens*, *electric blankets of all types*, *textile materials*, and *dried mushrooms and truffles*. The production of the latter product involves a relatively strong participation of SMEs and women. Other products identified for diversification include *electric smoothing irons*, *woven fabrics*, and *combined refrigerator-freezers*.

Small firms in Viet Nam perform well in dealing with regulations and accessing an educated workforce. They underperform, however, in having bank accounts and audited financial statements. The largest gap between small and large firms lies in owning international quality certificates. The country's national environment scores well in attaining ISO certification related to quality and the environment.

Unrealized potential: Existing export products

Product description	Product code	Exports (\$ million)	Value of unrealized potential exports by destination (\$ million)					Development indicators			
			Africa	Americas	Asia	Europe	Oceania	Price stability	SME presence	Women employed	Technology
			0	7500	0	7500	0				
Apparatus for the transmission or reception of voice, images or other data, incl. apparatus for...	85XXXb	19987		7500	7500	1500		Red	Red	Red	Green
Footwear with outer soles of rubber, plastics or composition leather, with uppers of leather...	6403XX	4138		1000	1000	1000		Green	Red	Red	Red
Coffee (excluding roasted and decaffeinated)	090111	2678		1000	1000	1000		Green	Red	Red	Red
Printers, copying machines and facsimile machines, whether or not combined (excluding printing...	84XXXc	2339		1000	1000	1000		Red	Red	Red	Green
Sports footwear, incl. tennis shoes, basketball shoes, gym shoes, training shoes and the like...	640411	2066		1000	1000	1000		Green	Red	Red	Red
Automatic data-processing machines and processing units for automatic data-processing...	8471XX	2953		1000	1000	1000		Red	Red	Red	Green
Technically specified natural rubber "TSNR"	400122	1335		1000	1000	1000		Green	Red	Red	Red
Frozen fish fillets	0304Xb	1756		1000	1000	1000		Green	Green	Green	Red
Semi-milled or wholly milled rice, whether or not polished or glazed	100630	2569		1000	1000	1000		Green	Green	Green	Red
Cards incorporating one or more electronic integrated circuits "smart cards"; electronic...	85XXXd	4216		1000	1000	1000		Red	Red	Red	Green

Notes: Unrealized potential table: Top 10 products in decreasing order of unrealized export potential to the world. **Exports:** Average value over 2011-2015. **Price stability, SME presence, and Women employed:** Green - performance above a country's trade-weighted mean. Red - the opposite. **Technology:** Green - transformed products exported by countries at least matching the country's per capita GDP. Red - the opposite. Blank spaces - data not available.

Source: ITC Export Potential Map, <http://exportpotential.intracen.org>



Anexo Técnico

Notas técnicas

En este capítulo se incluye un resumen de la metodología seguida para crear los perfiles de país. Una descripción más detallada de dicha metodología está disponible en línea.³⁰² En total, el informe contiene 50 perfiles de país. No obstante, los datos utilizados para calcular los promedios a nivel regional cubren 109 países (Tabla A.6).

No se deben comparar los perfiles de país entre años, ya que la mayoría de los indicadores existentes a nivel de empresa no se actualizan anualmente. Con todo, cabe mencionar que, aunque los datos relativos a un determinado país sean los mismos, sus puntos fuertes y sus puntos débiles pueden haber cambiado de un año a otro. Por un lado, los puntos fuertes y los puntos débiles son relativos, pues dependen de los resultados obtenidos por otros países. Además, el grado de competitividad esperado es una función del PIB per cápita de un determinado país; por tanto, el nivel de competitividad de referencia puede subir o bajar. Por otro lado, se han realizado cambios a nivel metodológico con respecto a los cálculos para conocer potencial de exportación, la diversificación de los productos y la prevalencia de los reglamentos técnicos.

Por último, es importante resaltar que, en la edición de este año, ha habido cambios en la terminología empleada: a los factores que son externos a la empresa pero que todavía forman parte de su microentorno se les incluye bajo el grupo de "ecosistema empresarial" en lugar de "entorno empresarial inmediato". A través de sus Encuestas de competitividad de las pymes, el ITC está recogiendo ahora datos a nivel de empresa que podrían contribuir a enmarcar adecuadamente el concepto de ecosistema empresarial. Por el momento, no obstante, para este informe se han utilizado indicadores de fuentes accesibles al público que, si bien no cubren el concepto en su totalidad, ofrecen un panorama aproximado de la situación que viven las empresas en su microentorno.

Definiciones

Competitividad

Este informe se rige por la siguiente definición de competitividad, presentada en la primera edición del informe *Perspectivas de competitividad de las pymes*.³⁰³

La competitividad es la capacidad demostrada para diseñar, producir y comercializar una oferta que satisfaga de forma plena, exclusiva y continua las necesidades de segmentos de mercado concretos, a la vez que se conecta con el entorno empresarial y se extraen recursos del mismo, y se obtiene un retorno sostenible de los recursos empleados.

Pequeñas y medianas empresas

El tamaño de una empresa se basa en el número de empleados a tiempo completo de los que dispone:

- Micro: de 1 a 4 empleados
- Pequeña: de 5 a 19 empleados
- Mediana: de 20 a 99 empleados
- Grande: 100 o más empleados.

Nótese que los indicadores del Cuadro de competitividad de las pymes y los indicadores de desarrollo presentados en la página sobre el Potencial de las exportaciones de las pymes se basan principalmente en las Encuestas de Empresas del Banco Mundial enviadas a pequeñas, medianas y grandes empresas registradas legalmente en los sectores de servicios y de manufactura.³⁰⁴ Por tanto, las microempresas, las entidades informales y las empresas agrícolas no están incluidas en los perfiles de país debido a la falta de datos pertinentes.

Cadenas de valor

El comercio relacionado con las cadenas de valor u orientado a las cadenas de valor hace referencia al volumen absoluto de actividades empresariales llevadas a cabo y, por lo general, se expresa en dólares estadounidenses. La integración de un país (empresa) en las cadenas de valor se define como un porcentaje (del 0% al 100%) o según un índice de participación (en un rango de 0 a 1).

Notas técnicas

Indicadores clave

Los indicadores clave se obtienen a partir de las herramientas de análisis de mercado del ITC y las bases de datos de otras instituciones internacionales. Se extraen directamente de sus respectivas fuentes (Tabla A.1), y se expresan en las unidades indicadas inmediatamente después del nombre del indicador. Sus valores correspondientes no se han transformado ni normalizado.

Competitividad de las pymes

Resumen del cuadro de competitividad

El Resumen del cuadro de competitividad ofrece estadísticas generales para cada uno de los 39 indicadores del Cuadro de competitividad de las pymes. De esos 39 indicadores, 17 se aplican directamente a establecimientos comerciales y se presentan en función del tamaño de las empresas. Los promedios de cada indicador (que se muestran verticalmente en la tabla) se calculan para cada nivel de competitividad:

- (1) Capacidades de las empresas
- (2) Ecosistema empresarial
- (3) Entorno nacional.

Además, se aporta el promedio de cada indicador por pilar de competitividad; se crea así un modelo que incluye tanto los niveles como los pilares de competitividad:

- (1) Capacidad de competición (en azul)
- (2) Capacidad de conexión (en rosa)
- (3) Capacidad de cambio (en gris).

Nivel de referencia, puntos fuertes y puntos débiles

Los valores umbral que definen los puntos fuertes y los puntos débiles en términos de competitividad se basan en un nivel de referencia específico para cada país. Para determinar el nivel de referencia de cada país, se hace un promedio de los indicadores de competitividad de las pymes por país y se realiza una regresión sobre la base del logaritmo natural (log) del PIB per cápita de ese mismo país. A continuación, para establecer el nivel de referencia, se toma el valor predictivo del resultado del log del PIB per cápita, de acuerdo con el resultado del análisis de regresión de mínimos cuadrados.

Se considera que un indicador es un "punto fuerte" cuando supera un valor umbral equivalente al 150% del nivel de referencia del país (en el texto se marca en **negrita** y en verde). En cambio, un indicador señala un "punto débil" cuando se encuentra por debajo de un valor umbral equivalente al 50% del nivel de referencia (en el texto figura en rojo y en **negrita**). Los puntos fuertes y los puntos débiles permiten una fácil comparación entre los indicadores individuales para un país determinado y el valor medio de todos los indicadores en la muestra, siempre teniendo en cuenta el PIB per cápita nacional.

Indicadores y gráficos radiales

El Cuadro de competitividad de las pymes contiene valores transformados y normalizados para los indicadores de competitividad. Los indicadores se dividen en tres niveles de competitividad, cada uno de los cuales se divide, a su vez, en tres pilares. Siempre que es posible, el cuadro incluye indicadores por tamaño de empresa.

A fin de facilitar la comparación entre indicadores y entre países, los indicadores se han normalizado en un rango de 1 a 100, donde 100 representaría el mejor resultado posible. En el caso de los indicadores positivos, donde los valores más altos representan mejores resultados, una serie de datos brutos X se transforma de la siguiente manera:

$$Y_{(+)} = 100 \frac{X - \min(X)}{\max(X) - \min(X)}$$

Para los indicadores negativos (en una escala invertida), donde los valores más altos representan los peores resultados, una serie de datos brutos X se normaliza de acuerdo con la fórmula:

$$Y_{(-)} = 100 \frac{\max(X) - X}{\max(X) - \min(X)}$$

De la misma manera, las series normalizadas para los indicadores negativos se pueden construir a partir de:

$$Y_{(-)} = 100 - Y_{(+)}$$

Seguidamente, se aplica una transformación no lineal (desarrollada por el ITC) con el mismo rango [1-100] para compensar la gran asimetría de las distribuciones, de tal manera que se iguale la mediana de la muestra a 50. Para una serie de datos de entrada Y , el valor transformado Z se define como:

$$Z = 100 \frac{\ln(1 + aY)}{\ln(1 + 100a)}$$

donde

$$a = \frac{100 - 2 \text{ mediana}(Y)}{\text{mediana}(Y)^2}$$

y $\text{mediana}(Y)$ es la mediana de la muestra. La fórmula no es aplicable si la mediana ya es igual a 50, en cuyo caso el segundo paso resultaría redundante.

Los gráficos radiales que se presentan a la derecha del Cuadro de competitividad de las pymes reflejan los mismos datos estadísticos que se muestran en las tablas. Los colores utilizados para rellenar determinadas zonas del gráfico corresponden a cada uno de los pilares de competitividad. Estas zonas coloreadas representan el valor agregado de los indicadores para todas las empresas, independientemente de su tamaño; las zonas delimitadas por líneas con distintos tipos de trazado representan indicadores para las pequeñas empresas (línea de puntos negra), empresas medianas (línea continua negra) y grandes empresas (línea discontinua negra). La línea azul es un nivel de referencia específico del país que representa la competitividad esperada de ese país.

Potencial de exportación

A continuación se presenta un breve resumen de la metodología empleada por el ITC para calcular el potencial de exportación sin explotar de un país, la diversificación de productos y los indicadores de desarrollo que se presentan en la segunda página de cada perfil de país. Véase el documento de metodología completo para consultar todos los detalles técnicos.³⁰⁵

Potencial sin explotar: productos de exportación existentes

La tabla "Potencial sin explotar: productos de exportación existentes" incluye los 10 productos de cada país que albergan el mayor potencial de exportación al mundo, teniendo en cuenta el Indicador del potencial de exportación (IPE) del ITC.³⁰⁶ La longitud de las barras refleja el potencial por región geográfica. Los valores en blanco indican que el producto no ha registrado una demanda consistente a lo largo de más de cinco años en ninguno de los países de la región correspondiente.

El potencial de exportación sin explotar para un producto k entre un país exportador i y un país importador j existe cuando el potencial de exportación supera el valor de las exportaciones actuales (futuro inmediato). El potencial de exportación depende de tres factores clave: la capacidad que se espera por parte de un país i para suministrar un producto ($CuotaMer.Esp_{ik}$), la demanda esperada de este producto por parte del asociado j ($m.Esp_{jk}$) y la facilidad para llevar a cabo actividades comerciales entre los países i y j ($Facilidad_{ij}$). En su forma más simple, el IPE se define como:

$$IPE_{ijk} = CuotaMer.Esp_{ik} \times Facilidad_{ij} \times m.Esp_{jk}$$

En la fórmula actual, se aplican factores de corrección para las ventajas y desventajas relativas a los aranceles y la sensibilidad a la distancia para un producto específico. Esta fórmula puede considerarse como el resultado de un modelo teórico del comercio mundial basado en los siguientes supuestos:

1. Un país ofrecerá productos similares, en términos de calidad y tipo de producto, a todos los mercados. Es decir, la calidad y el tipo de productos exportados no depende del destino de exportación. Esta premisa es crucial para derivar un valor sobre el potencial de exportación en nuevos mercados a partir de la observación del rendimiento de un proveedor en los mercados donde opera actualmente.
2. Los costes comerciales son idénticos para todos los productos.

En el IPE final que incluye los factores de corrección, los costes comerciales varían debido a los distintos niveles de sensibilidad a la distancia y a las ventajas y desventajas relacionadas con los aranceles.

A continuación se explican los tres componentes que conforman el índice de potencial de exportación. En primer lugar, la cuota de mercado esperada de un país i para un producto k se basa en las exportaciones actuales x_{ik} por el ratio entre el PIB previsto para 2020 y el PIB actual, que se describe como PIB_i^g . La cuota de mercado mundial esperada es entonces:

$$CuotaMer.Esp_{ik} = \frac{x_{ik} PIB_i^g}{\sum_i x_{ik} PIB_i^g}$$

En segundo lugar, la facilidad para exportar de un país i a otro país j se calcula como el ratio entre el mercado actual y el mercado potencial entre dichos países. Aquí, el mercado potencial se entiende como el valor del comercio bilateral total, asumiendo que el exportador tiene la misma cuota de mercado en un mercado determinado que a nivel mundial, para cada producto. Cuando la facilidad de exportación tiene un valor superior a 1 significa que es más fácil llegar a ese mercado que a un mercado medio.

$$Facilidad_{ij} = \frac{X_{ij}}{\sum_k \times CuotaMer_{ik} \times m_{jk}}$$

Donde

- x_{ij} equivale al total de las exportaciones de un exportador i al mercado j
- $CuotaMer_{ik}$ representa la cuota de mercado mundial actual³⁰⁷ de un exportador i para un producto k
- m_{jk} es el total de las importaciones de un país j para un producto k .

Por último, la demanda esperada de un producto k por parte de un asociado j en 2020 se calcula como las importaciones de ese producto en la actualidad, multiplicado por el ratio de crecimiento esperado de dichas importaciones entre el periodo actual y 2020:

$$m.Esp_{jk} = m_{jk2020} = m_{jk} \times \frac{m_{jk2020}}{m_{jk}}$$

Para calcular el crecimiento esperado de las importaciones entre el periodo 2011-2015 y 2020, se tienen en cuenta los índices anuales de crecimiento de las importaciones per cápita esperados, los cuales se basan en previsiones de PIB y población, y la siguiente relación:

$$\hat{m}_{jkt} = \alpha_{dc} \hat{Y}_{jt} + \beta_{dc} + \varepsilon_{jkt}$$

Donde

- \hat{m}_{jkt} es el índice de crecimiento de las importaciones per cápita;
- \hat{Y}_{jt} es el índice de crecimiento del PIB per cápita;
- α_{dc} y β_{dc} son parámetros que dependen de d , que corresponde al nivel de desarrollo de un mercado j (desarrollado o en desarrollo), y c , que constituye el capítulo de 2 dígitos del SA de un producto k .³⁰⁸

Productos con oportunidades de diversificación

El resumen que figura en la segunda página de cada perfil de país identifica productos con oportunidades de exportación; es decir, productos que un país no exporta todavía, pero que potencialmente podría producir y exportar para diversificar sus exportaciones. Estos productos han sido seleccionados en función del Indicador de diversificación de productos (IDP) del ITC. La metodología empleada se basa en el concepto de espacio del producto de Hausmann e Hidalgo, el cual establece relaciones entre productos a través del estudio de la frecuencia con la que aparecen juntos en las exportaciones de un país.³⁰⁹ Si se combinan los datos sobre la oferta y la demanda, es posible clasificar productos según sus oportunidades de diversificación para un mercado de destino en concreto, que pueden dar lugar a ingresos de exportación en un futuro a medio-largo plazo.

La diferencia entre el IDP y el IPE reside en cómo se estiman las condiciones de suministro. Las cuotas de mercado solo se pueden calcular para productos existentes. Para identificar oportunidades de diversificación, el concepto de espacio del producto establece relaciones entre las ventajas comparativas actuales de un país y otras ventajas potenciales. La distancia media entre un producto y el conjunto de las exportaciones actuales de un país reemplaza la cuota de mercado esperada como estimador de la capacidad de suministro. Los indicadores relativos a la demanda y al acceso al mercado no sufren ningún cambio con respecto a la metodología del IPE.

El potencial de diversificación de un país se basa en una medida de densidad, que determina la proximidad entre productos. La densidad de un producto k con respecto a un producto l que se exporta actualmente se basa en la probabilidad condicional de exportar k , siempre y cuando se exporte l , teniendo en cuenta la composición de las exportaciones de un gran número de países.

La densidad media se calcula sobre la base de todos los productos l que se exportan en la actualidad, y se pondera por la ventaja comparativa (VC) correspondiente de cada producto l . Las ventajas comparativas se definen como la ventaja comparativa revelada (VCR) de Balassa, corregida para tener en cuenta las ventajas en materia de aranceles (un país puede tener una VCR en un producto porque se beneficia de una ventaja arancelaria, pero esto no significa que el país tenga una verdadera ventaja comparativa a la hora de exportar el producto). El valor resultante $Densidad_{ik}$ es un índice de ventaja comparativa en productos relacionados con un producto k . Los valores altos indican que un país i debería ser capaz de producir y exportar un producto k con relativa facilidad en el futuro. Todos los valores de densidad se han normalizado para garantizar que su rango sigue el de la cuota de mercado correspondiente.

El IDP final se calcula de la siguiente manera:

$$IDP_{ijk} = Densidad_{ik} \times Facilidad_{ij} \times m.Esp_{jk}$$

Los posibles productos de exportación nuevos se someten a varios filtros. Primero, los productos que ya aparecen en el IPE se eliminan del IDP. Por tanto, los productos que se incluyen en el IDP son productos que el país no exporta de forma regular o productos cuyo potencial es actualmente limitado, según el enfoque aplicado para calcular IPE. En un siguiente paso, los productos agrícolas se estudian teniendo en cuenta las condiciones climáticas del país. Los productos agrícolas que no sean adecuados para esas condiciones climáticas se descartan. Finalmente, el acceso marítimo se considera para la producción de determinados productos; algunos productos relacionados con el mar se descartan en el caso de países sin litoral, si bien existen algunas excepciones, como el pescado de agua dulce y los equipos marinos.

Indicadores de desarrollo

Con el fin de facilitar la formulación de políticas y un análisis exhaustivo, los IPE y los IDP se presentan junto con cuatro indicadores adicionales:

- La **estabilidad de los precios** se basa en la desviación típica de los valores unitarios a nivel de producto, tomados del "Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales"³¹⁰.
- La **presencia de las pymes** equivale a la proporción de pymes en el sector, según los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial.
- **Mujeres empleadas** hace referencia a la proporción de mujeres con empleo en el sector, según los datos de las Encuestas de Empresas del Banco Mundial.
- **Tecnología** indica un producto tecnológicamente avanzado (cuadrado verde). Se considera que un producto es avanzado si es exportado regularmente con una ventaja comparativa por países que tienen al menos un PIB per cápita tan alto como el propio país.

Los indicadores relativos a la estabilidad de los precios, la presencia de las pymes y la cantidad de mujeres empleadas son relativos, pues dependen del rendimiento de otros sectores en el país. Los cuadros verdes indican un rendimiento por encima de la media de comercio ponderada, mientras que los rojos indican un rendimiento por debajo de la misma. Cuando no existen datos disponibles, las celdas de los indicadores se dejan vacías.

Cambios metodológicos

Entre 2016 y 2017, se han hecho tres cambios metodológicos en el cálculo de la diversificación de productos: Los productos que registran valores altos tanto en el IPE como el IDP solo se recogen ahora en los resultados relativos al IPE, dado que las oportunidades de diversificación son relevantes para los productos que un país no exporta o apenas exporta. Para ser incluido en el IDP, el potencial de exportación al mundo tiene que ser inferior a \$200.000 y el producto tiene que situarse dentro de los últimos cinco percentiles de la distribución del potencial de exportación al mundo.³¹¹

Las otras dos modificaciones están relacionadas con el cálculo de las densidades que se utiliza para estimar la capacidad de suministro de un posible producto de exportación nuevo que tiene un país. Estas densidades deben ser normalizadas para que estén en la misma escala

que la de las cuotas de mercado. En 2016, se aplicó una transformación lineal, a fin de garantizar que el valor total del IDP fuese igual al comercio proyectado entre el país exportador y el mercado. Sin embargo, si se tiene en cuenta la diversificación de las exportaciones, es probable que ese comercio previsto cambie. Por tanto, este año, las densidades se reajustaron de acuerdo al siguiente procedimiento, dividido en dos etapas: En la primera etapa, las densidades se reajustan para garantizar que el potencial de diversificación total se equivalente al total de las exportaciones bilaterales proyectadas. En una segunda etapa, las densidades se reajustan otra vez para estar seguros de que el suministro total de todos los exportadores coincida con la demanda total, por producto y mercado. Por último, la ventaja comparativa revelada, que sirve de base para los cálculos de la densidad, se estima en función de los valores actuales (registrados), en vez de los valores de demanda futuros (previstos).

En la edición de este año, el nivel tecnológico de cada producto se calcula teniendo en cuenta el PIB per cápita y la ventaja comparativa revelada; en 2016, sin embargo, el indicador se fundamentaba en un enfoque basado en la complejidad del producto³¹².

Fuentes de los datos

Cada indicador se ha calculado según los datos más recientes que estaban a nuestra disposición, teniendo en cuenta los periodos de tiempo específicos indicados al lado de cada fuente. Los indicadores se basan en valores reales, excepto en el caso de las cifras relativas al PIB y la población, que se basan en una predicción de 2016 para garantizar que se tome como referencia el mismo año para todos los países.

Algunos indicadores contienen la frase “escala invertida”. Ello significa que dichos indicadores se basan en datos brutos analizados siguiendo una escala invertida, en los que los valores más altos se corresponden con los resultados más negativos. Los procesos de transformación y normalización ayudan a convertir los resultados a una escala positiva, donde los valores más altos indican mejores resultados.

Indicadores clave

TABLA A.1. Fuentes de los datos utilizados para los indicadores clave

Indicador	Fuente	Año
Población	Perspectivas de la economía mundial del FMI	2016
PIB	Perspectivas de la economía mundial del FMI	2016
PIB per cápita	Perspectivas de la economía mundial del FMI	2016
Participación en el PIB mundial	Perspectivas de la economía mundial del FMI	2016
Excedente/Déficit por cuenta corriente	Perspectivas de la economía mundial del FMI	2016
Margen arancelario preferencial	Market Access Map del ITC	2006–2016
Importaciones y exportaciones (bienes y servicios)	Trade Map del ITC	2011–2015
Exportación de servicios	Trade Map del ITC	2011–2015
Grupo de ingresos	Clasificación del Banco Mundial	2015

Capacidades de las empresas

TABLE A.2. Fuentes de los datos utilizados para analizar las capacidades de las empresas

Indicador	Fuente	Año
Capacidad de competición		
Certificación internacional de calidad	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Cuenta bancaria	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Utilización de la capacidad	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Experiencia de los gerentes	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Capacidad de conexión		
Correo electrónico	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Sitio web de la empresa	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Capacidad de cambio		
Informes financieros auditados	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Inversiones financiadas por bancos	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Programas de formación formal	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Licencias de tecnología extranjera	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016

Ecosistema empresarial

TABLE A.3. Fuentes de los datos utilizados para analizar el ecosistema empresarial

Indicador	Fuente	Año
Capacidad de competición		
Fiabilidad de la energía (escala invertida)	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Fiabilidad de los envíos nacionales (escala invertida)	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Cumplimiento de los reglamentos (escala invertida)	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Eficiencia en el despacho de aduana (escala invertida)	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Capacidad de conexión		
Situación en cuanto al desarrollo de grupos	Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial	2016–2017
Alcance en términos de marketing	Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial	2016–2017
Calidad de los proveedores locales	Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial	2016–2017
Colaboración en materia de I+D entre universidades e industria	Encuesta de Opinión Ejecutiva del Foro Económico Mundial	2016–2017
Capacidad de cambio		
Acceso a financiación (escala invertida)	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Acceso a mano de obra cualificada (escala invertida)	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Licencias y permisos comerciales (escala invertida)	Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016

Entorno nacional

TABLA A.4. Fuentes de los datos utilizados para analizar las capacidades de las empresas

Indicador	Fuente	Año
Capacidad de competición		
Obtención de electricidad	Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional, Proyecto <i>Doing business</i>	2017
Facilidad para el comercio transfronterizo	Banco Mundial, Corporación Financiera Internacional, Proyecto <i>Doing business</i>	2017
Arancel aplicado, media ponderada en función del comercio (escala invertida)	Market Access Map del ITC	2006–2016
Prevalencia de los reglamentos técnicos ³¹³ (escala invertida)	Base de datos internacional sobre MNA, disponible a través del Market Access Map del ITC	2008–2016
Arancel soportado, media ponderada en función del comercio (escala invertida)	Market Access Map del ITC	2006–2016
Índice de desempeño logístico	Banco Mundial y Turku School of Economics	2007–2016
Certificados de calidad ISO 9001	ISO, Encuesta ISO sobre certificación de normas para sistemas de gestión	2015
Certificados de medio ambiente ISO 14001	ISO, Encuesta ISO sobre certificación de normas para sistemas de gestión	2015
Índice de buen gobierno	Banco Mundial, Indicadores mundiales de buen gobierno	2015
Capacidad de conexión		
Acceso a las TIC	UIT, Medición de la Sociedad de la Información, Índice de desarrollo de las TIC	2016
Utilización de las TIC	UIT, Medición de la Sociedad de la Información, Índice de desarrollo de las TIC	2016
Servicios en línea del gobierno	UNPAN, encuesta sobre la administración en línea (e-government)	2016
Capacidad de cambio		
Facilidad para obtener crédito	Banco Mundial, Informe <i>Doing Business</i> .	2017
Diferencial de tasas de interés (escala invertida)	Banco Mundial, en base a datos del FMI, Estadísticas financieras internacionales y otros datos	1988–2016
Facilidad para abrir un negocio	Banco Mundial, Informe <i>Doing Business</i> .	2017
Solicitudes de patentes	OMPI	2000–2015
Registros de marcas comerciales	OMPI	2004–2015

Potencial de exportación

TABLA A.5. Fuentes de los datos utilizados para la evaluación del potencial de exportación

Indicador	Fuente	Año
Exportaciones	Trade Map del ITC	2011–2015
Estabilidad de los precios	Estimaciones del ITC basadas en datos del CEPPII (Centre d'études prospectives et d'informations internationales)	2006–2015
Presencia de las pymes	Estimaciones del ITC basadas en las Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016
Mujeres empleadas	Estimaciones del ITC basadas en las Encuestas de Empresas del Banco Mundial	2006–2016

Países incluidos en la lista y composición de las regiones

La muestra del informe de Competitividad de las pymes no recoge todos los países de las cinco regiones. Por ejemplo, en el caso de Europa, los datos disponibles pertenecen sobre todo a países de Europa Oriental y Central; para las Américas, la muestra incluye América Latina y el Caribe. En cuanto a Asia, en la muestra no figuran Japón ni la República de Corea. Tampoco existen datos sobre Oceanía.

En esta sección, se incluye una lista con los 109 países que se tuvieron en cuenta durante las estimaciones realizadas para el Cuadro de competitividad de las pymes. Los países se presentan agrupados de acuerdo con las regiones geográficas definidas por las Naciones Unidas³¹⁴. En las tablas también se indica si se trata de países menos adelantados (PMA), países en desarrollo sin litoral (PDSL), pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID), y/o países que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Los 50 países que figuran en negrita están incluidos en los perfiles de país.

TABLA A.6. Países en África

País	Grupo	País	Grupo
Angola	PMA	Malawi	PMA, PDSL
Benin	PMA	Malí	PMA, PDSL
Botswana	PDSL	Marruecos	
Burkina Faso	PMA, PDSL	Mauricio	PEID
Burundi	PMA, PDSL	Mauritania	PMA
Cabo Verde	PEID	Mozambique	PMA
Camerún		Namibia	
Côte d'Ivoire		Nigeria	
El Chad	PMA, PDSL	República Democrática del Congo	PMA
Egipto		República Unida de Tanzania	PMA
Etiopía	PMA, PDSL	Rwanda	PMA, PDSL
Gabón		Senegal	PMA
Gambia	PMA	Sierra Leona	PMA
Ghana		Sudáfrica	
Guinea	PMA	Swazilandia	PDSL
Kenya		Túnez	
Lesotho	PMA, PDSL	Uganda	PMA, PDSL
Liberia	PMA	Zambia	PMA, PDSL
Madagascar	PMA	Zimbabwe	PDSL

Nota: Los países en negrita están incluidos en los perfiles de país.

TABLA A.9. Países en Europa

País	Grupo	País	Grupo
Albania		Lituania	
Bosnia y Herzegovina		Montenegro	
Bulgaria		Polonia	OCDE
Croacia		Rumanía	
Eslovaquia	OCDE	República Checa	OCDE
Eslovenia	OCDE	República de Moldova	PDSL
Estonia	OCDE	República Yugoslava de Macedonia	PDSL
Federación de Rusia		Serbia	
Hungría	OCDE	Suecia	OCDE
Letonia	OCDE	Ucrania	

Nota: Los países en negrita están incluidos en los perfiles de país.

TABLA A.7. Países en América

País	Grupo
Argentina	
Barbados	PEID
Bolivia	PDSL
Brasil	
Chile	OCDE
Colombia	
Costa Rica	
Ecuador	
El Salvador	
Guatemala	
Guyana	PEID
Honduras	

País	Grupo
Jamaica	PEID
México	OCDE
Nicaragua	
Panamá	
Paraguay	PDSL
Perú	
República Dominicana	PEID
Suriname	PEID
Trinidad y Tobago	PEID
Uruguay	
Venezuela	

Nota: Los países en negrita están incluidos en los perfiles de país.

TABLA A.8. Países en Asia

País	Grupo
Armenia	PDSL
Azerbaiyán	PDSL
Bangladesh	PMA
Bhután	PMA, PDSL
Camboya	PMA
China	
Georgia	
India	
Indonesia	
Israel	OCDE
Jordania	
Kazajistán	PDSL
Kirguistán	PDSL
Líbano	PMA, PDSL

País	Grupo
Malasia	
Mongolia	PDSL
Myanmar	PMA
Nepal	PMA, PDSL
Pakistán	
República Democrática Popular Lao	PMA, PDSL
Filipinas	
Sri Lanka	
Tailandia	
Tayikistán	PDSL
Timor Leste	PMA, PEID
Turquía	OCDE
Viet Nam	
Yemen	PMA

Nota: Los países en negrita están incluidos en los perfiles de país.

Notas y referencias

Capítulo 1

1. Comentarios de Angel Gurría con respecto a la reunión de Ministros de Comercio del G20 del 6 de octubre de 2015, según lo recogido en www.oecd.org/sti/ind/global-value-chains.htm (en inglés). Última fecha de consulta: 15 de agosto de 2017.
2. (Ghemawat, 2017)
3. (Baldwin, 2016; Blinder, 2006; Grossman & Rossi-Hansberg, 2008)
4. (R. C. Johnson & Noguera, 2012)
5. (Abonyi, 2007; Giovannetti, Marvasi, & Sanfilippo, 2015)
6. (Oh, 2009; Rugman, 2003; Rugman & Oh, 2013; Rugman & Verbeke, 2004; Verbeke & Asmussen, 2016)
7. (Baldwin, 2016)
8. (Sturgeon, Van Biesebroeck, & Gereffi, 2008)
9. (Contreras, Carrillo, & Estrada, 2010; Sturgeon et al., 2008)
10. (Los, Timmer, & de Vries, 2015)
11. (Daudin, Riffart, & Schweisguth, 2011)
12. (Grover & Dihel, 2016)
13. (Farole, 2016)
14. (Oh, 2009; Rugman, 2003; Rugman & Oh, 2013; Rugman & Verbeke, 2004; Verbeke & Asmussen, 2016)
15. (Fратиани & Oh, 2009)
16. (Staritz & Morris, 2013)
17. (Gereffi & Lee, 2012)
18. (Diaz Rios & Jaffee, 2008; Kaplinsky & Farooki, 2011; Kaplinsky, Terheggen, & Tijaja, 2011)
19. (Fратиани & Oh, 2009)
20. <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=uriserv%3Arx0014>
21. (CEPA, 2013)
22. (Freytag, Fricke, & Draper, 2014)
23. (CEPA, 2013)
24. (Bamber, Fernandez-Stark, Gereffi, & Guinn, 2013; Cattaneo, Gereffi, & Staritz, 2010; Gereffi & Sturgeon, 2013; Kaplinsky & Farooki, 2011)
25. (Amighini & Sanfilippo, 2014)
26. (Kaplinsky, Terheggen, & Tijaja, 2011)
27. (Bamber et al., 2013; Fernandez-Stark, Bamber, & Gereffi, 2013)
28. (UNCTAD, 2015a)
29. (Sturgeon, 2002)
30. El concepto fue propuesto por primera vez en 1992 por Stan Shih, el fundador de Acer, una compañía informática con sede en Taiwán.
31. (Low & Pasadilla, 2016)
32. (Borchert, Gootiiz, Grover Goswami, & Mattoo, 2017)
33. (van der Marel & Shepherd, 2013)
34. Un estudio reciente indica que existe una curva invertida, donde el valor principal se añade en la etapa de producción y no en los sectores de servicios iniciales y posteriores (Grupo del Banco Mundial, Organización Mundial del Comercio, OCDE, ISE-JETRO & RDGVC, 2017). Por ejemplo, en la industria automovilística alemana, las compensaciones laborales, que funcionan como un valor añadido, son significativamente más elevadas que en las industrias iniciales y derivadas. Una posible explicación podría ser que la industria del automóvil en Alemania ha sido capaz de transformar el proceso de normalización masiva de la producción en un proceso de personalización en masa y de diseño individual, utilizando tanto tecnología digital como inteligencia artificial.
35. (Sturgeon & Zylberberg, 2017)
36. (Sturgeon & Zylberberg, 2017)
37. (Franssen, 2017)

Capítulo 2

38. (Hofmann, Osnago, & Ruta, 2017)
39. (UNCTAD, 2017a)
40. (Hummels & Schaur, 2013)
41. (Djankov, Freund, & Pham, 2010)
42. (Anson et. al. 2017)
43. (Taglioni & Winkler, 2016)
44. (Taglioni & Winkler, 2016)
45. (Baldwin, 2016)

46. (Centro de Comercio Internacional, 2016b)
47. (Cantwel & Iammarino, 2001; Chaminade & Vang, 2006; Le Bas & Sierra 2002)
48. (OCDE, 2013)
49. El Informe sobre el Comercio Mundial de 2007 ofrece un amplio análisis de la liberalización del comercio multilateral que surgió a partir de la creación del GATT en 1947.
50. (UNCTAD, 2013a)
51. (Rollo, 2016)
52. (Hudec, 1991)
53. (Low & Subramanian, 1996)
54. (Fondo Monetario Internacional, 2013)
55. (CESPAP, 2011)
56. (Orefice & Rocha, 2012; Organización Mundial del Comercio, 2011)
57. (Baldwin, 2016)
58. (Baldwin, 2011; Organización Mundial del Comercio, 2011)
59. (Baldwin, 2011)
60. (Miroudot, 2011)
61. (Miroudot, 2011)
62. (Miroudot, 2011)
63. (Busse, König, & Nunnenkamp, 2010; Tobin & Rose-Ackerman, 2011)
64. (Kecic, Sauvant, Unidad de Inteligencia Económica (Reino Unido), & Programa de Colombia para la Inversión Internacional, 2006)
65. (Boffa, Jansen, & Solleder, 2017a)
66. (Egger, Larch, Pfaffermayr, & Winner, 2006)
67. (Hufbauer & Moran, 2015)
68. (UNCTAD, 2015b)
69. (Neumayer & Spess, 2005)
70. (UNCTAD, 2009b)
71. (Neumayer, 2007)
72. (Christians, 2006)
73. (Neumayer, 2007)
74. (Sauvant & Sachs, 2009)
75. (Banco Asiático de Desarrollo, 2016; Desbordes, 2016)
76. El término 'evasión fiscal' hace referencia a los intentos realizados por individuos y organizaciones para eludir el pago de impuestos de forma ilegal. Para la evasión fiscal, se recurre a ambigüedades o imprecisiones en las normas y regulaciones fiscales, con el fin de reducir la base imponible.
77. OCDE. Convención multilateral para aplicar las medidas relacionadas con los tratados fiscales para prevenir la erosión de las bases imponibles y el traslado de beneficios. Disponible en: www.oecd.org/tax/treaties/multilateral-convention-to-implement-tax-treaty-related-measures-to-prevent-beps.htm.
78. (Low, 2013)
79. (Miroudot, Sauvage, & Sudreau, 2010; Roy, Marchetti, & Lim, 2007)
80. Una excepción a esta regla es lo que se conoce como compromisos "AGCS minus": casos en los que los socios comerciales que figuran en un ACP reducen el peso de los compromisos que habían acordado realizar en el AGCS a nivel multilateral. La condición legal de estas disposiciones es todavía incierta. Véase Adlung & Miroudot, 2012.
81. (VanGrasstek & Mashayekhi, 2016)
82. (Sieber-Gasser, 2016)
83. (Park & Park, 2011)
84. (Fink & Jansen, 2009)
85. El principio de la NMF es el primer principio del sistema multilateral de comercio. En virtud de los Acuerdos de la OMC, el principio de la NMF establece que los países no pueden normalmente establecer discriminaciones entre sus diversos interlocutores comerciales.
86. (Miroudot & Shepherd, 2014)
87. (Mattoo, 2002)
88. (OMT, 2016)
89. (OMT, 2016)
90. (Organización Mundial del Comercio, 2016)
91. (Ben-David, Nordström, & Winters, 1999; Winters, McCulloch, & McKay, 2004)
92. (Korinek, 2005)
93. (Higgins, 2012; Musselli & Zarrilli, 2012; Women Watch, 2011; Banco Mundial, 2011)
94. Günsel Berik, "Gender Aspects of Trade" en M. Jansen, R. Peters and J.M. Salazar-Xirinachs (Eds) Trade and Employment: From Myths to Facts, (OIT-CE, 2011)
95. (Organización Internacional del Trabajo, 2016)

-
96. (Organización Internacional del Trabajo, 2016)
 97. (OIT, 2016)
 98. (OIT, 2016)
 99. Comisión Europea, Legislar mejor: directrices y herramientas. Disponible en: https://ec.europa.eu/info/better-regulation-guidelines-and-toolbox_es
 100. (Donaldson, 2016)
 101. (UNCTAD, 2017b)
 102. (BID, 2016)
 103. (BID, 2014)
 104. La iniciativa "Cinturón y Ruta de la Seda" (BRI, por sus siglas en inglés) hace referencia a cuatro conceptos básicos (Desarrollar negocios juntos, Construir juntos, Ganar juntos y Compatir juntos), así como a cinco "conexiones" (Comunicación sobre políticas, Conexiones en materia de infraestructura, Comunicación sobre capital, Comunicación comercial y Comunicación interpersonal).
 105. http://en.ndrc.gov.cn/newsrelease/201503/t20150330_669367.html (en inglés).
 106. (ECFR, 2015)
 107. (Parlamento Europeo, 2016)
 108. <https://reconasia.csis.org/analysis/entries/obor-ground/> (en inglés)
 109. Más información en: <https://reconasia.csis.org/analysis> (en inglés)
 110. (Banco Asiático de Desarrollo, 2017)
 111. (Gateway House, 2017). <http://www.gatewayhouse.in/obor-building-its-private-financing/> (en inglés)
 112. ADB, Las necesidades de infraestructura de Asia superan los 1,7 billones de dólares al año, el doble de las estimaciones anteriores. Disponible en: www.adb.org/es/news/asia-infrastructure-needs-exceed-17-trillion-year-double-previous-estimates
 113. (Ansar, Flyvbjerg, Budzier, & Lunn, 2016)
 114. (Johnson, 2016)
 115. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2013)
 116. (Volpe Martincus & Blyde, 2013)
 117. (Carballo, Volpe Martincus, & Cusolito 2013)
 118. (COSIPLAN-IIRSA, 2016)
 119. (COSIPLAN, 2016)
 120. (Killeen, 2007)
 121. (IIRSA, 2011)
 122. (IIRSA, 2009)
 123. (Bruhn, 2014)
 124. (Baldwin, 2014)
 125. (Horn, Mavroidis, & Sapir, 2010)
 126. (Horn et al., 2010)
 127. En OMC (2011) se puede encontrar información exhaustiva acerca de este tema.
 128. (Hofmann et al., 2017)
 129. (Balassa, 1961)
 130. (Mattoo, Mulabdic, & Ruta, 2016)
 131. Existen numerosas medidas. Véase Hummels, Ishii, & Yi (2001); Baldwin & López-González (2015); Koopman, Wang, & Wei (2014). Véase también la evaluación de Taglioni & Winkler (2016).
 132. (Baier & Bergstrand, 2007; Peter Egger, Larch, Staub, & Winkelmann, 2011)
 133. (Dür, Baccini, & Elsig, 2014)
 134. (Egger & Nigai, 2015)
 135. (Mulabdic, Osnago, & Ruta, 2017)
 136. En este estudio empírico, se mide el efecto de los Acuerdos comerciales preferenciales (ACP) y de los Tratados de inversión bilaterales (TIB) sobre los flujos comerciales de las cadenas de valor internacionales (CVI). El análisis se basa en un modelo de gravedad aumentado, el cual estima el impacto de estas dos políticas comerciales sobre el comercio bilateral en términos de valor añadido. Se aplicó el modelo dos veces, teniendo en cuenta primero los flujos comerciales de las CVI con relación a los "compradores" y después a los "vendedores". Ambas estimaciones se presentan en millones de dólares y constituyen, por un lado, el contenido extranjero en las exportaciones y, por otro, el valor añadido nacional reexportado al extranjero. Los estimadores se basan en cuadrados ordinarios mínimos, considerando los siguientes efectos fijos: exportador-tiempo, importador-tiempo y exportador-importador. Las variables independientes son un TIB ficticio y la profundidad de un acuerdo. El TIB ficticio corresponde al valor de 1 si hay un TIB vigente entre los dos asociados en un año determinado; de lo contrario, corresponde a 0. La variable "profundidad" se define como el número de esferas políticas que contienen disposiciones jurídicamente vinculantes entre dos países en un año determinado, y se normaliza entre los valores 0 y 1. Para más detalles, véase Boffa, Jansen, & Solleder (2017a)
 137. (Guillin, 2013)
 138. (van der Marel & Shepherd, 2013)
 139. (Han & Piermartini, 2016)
 140. (Fontagné, Orefice, & Piermartini, 2016)
 141. (Baccini, Pinto, & Weymouth, 2017)
 142. (Centro de Comercio Internacional, 2015)

143. Erramilli (1990) distingue dos tipos de servicios relacionados con los mercados extranjeros. Por un lado se encuentran aquellos servicios que no requieren la presencia local del exportador (o requieren una presencia mínima), y cuyo consumo está separado de la fase de producción ("hard services"). Por otro lado, se hablaría de "soft services" para hacer referencia a aquellos en los que los procesos de producción y consumo se dan de forma simultánea, y donde es necesaria la presencia local de la empresa proveedora de dichos servicios. Krishna Erramilli, (1990) "Entry Mode Choice in Service Industries", *International Marketing Review*, Vol. 7 núm. 5, <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001535>
144. (Organización Mundial del Comercio, 2016)
145. (Persin, 2011)
146. Para establecer el valor del comercio de las CVI en la competitividad de las pymes, se ha utilizado un enfoque basado en variables instrumentales aplicando un modelo con efectos aleatorios para datos de panel. La variable dependiente en el modelo es la brecha de competitividad existente entre las pequeñas y grandes empresas de un país en un año determinado. El índice de competitividad de las pequeñas y grandes empresas se calcula utilizando una base de datos de panel provenientes de dos rondas de Encuestas de Empresas del Banco Mundial. La variable independiente es la variable de participación en las CVI, que se define como la suma del contenido extranjero de las exportaciones y del valor añadido nacional reexportado a terceros países, lo cual representa un porcentaje de las exportaciones brutas de un país en un año determinado (en un rango de 0% a 100% a nivel nacional). Como es más probable que las pymes más competitivas participen en las CVI, puede que haya un problema de identificación con la variable CVI. Se utiliza, por tanto, un estimador de las variables instrumentales donde la profundidad de un acuerdo (que se estima haciendo un simple cómputo de los compromisos vinculantes presentes en dicho acuerdo) actúa como el instrumento principal. Para este análisis, se asume que la mera presencia de un acuerdo ayuda a las empresas a integrarse en las cadenas de valor. Con todo, la simple existencia de un acuerdo no tiene efecto alguno en la competitividad de las pymes. De ahí que la profundidad de un acuerdo pueda considerarse como un instrumento razonable para representar la participación en las CVI. La estimación se realizó siguiendo un modelo de regresión por mínimos cuadrados en dos fases. Para más detalles, véase Boffa, Jansen, & Solleder (2017b).
147. Los resultados deben interpretarse como la estimación de las elasticidades teniendo en cuenta la mediana de la muestra.

Capítulo 3

148. (ADB & ADBI, 2015)
149. (A. Park, Nayyar, & Low, 2013)
150. (Gereffi, Humphrey, & Sturgeon, 2005; Humphrey & Schmitz, 2000, 2002; C. Pietrobelli & Saliola, 2008; Carlo Pietrobelli & Rabellotti, 2006)
151. (Vaughan-Whitehead & Caro, 2017)
152. (A. Park et al., 2013)
153. (Humphreys, Huang, Cadden, & McIvor, 2007)
154. (Sarkis & Talluri, 2002; Verma & Pullman, 1998; Wilson, 1994)
155. (Ho, Xu, & Dey, 2010)
156. (Gereffi & Fernandez-Stark, 2011)
157. Centro de Comercio Internacional, *Perspectivas de competitividad de las pymes 2015: Conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo*, Ginebra, 2015, www.intracen.org/smecompetitiveness.
158. Eccles, Robert G. and Serafeim, George, *Corporate and Integrated Reporting: A Functional Perspective* (31 de enero de 2014). Capítulo en: *Stewardship of the Future*, editado por Ed Lawler, Sue Mohrman, y James O'Toole, Greenleaf, 2015. Disponible en: <http://ssrn.com/abstract=2388716> (en inglés)
159. (Bhuiyan & Alam, 2005; Hudson & Orviska, 2013; Gotzamani & Tsiotras, 2002)
160. (J. Luis Guasch, Isabel Sánchez, Jean-Louis Racine, & Makhtar Diop, 2007)
161. (Centro de Comercio Internacional & Instituto Universitario Europeo, 2016)
162. (Mars, 2017)
163. (Unilever, 2017)
164. (IKEA, 2016)
165. (Centro de Comercio Internacional, 2016a)
166. (Cusolito, Safadi, & Taglioni, 2016)
167. (Cadot & Malouche, 2012)
168. (Lim, Kimura, & others, 2009)
169. (Oviatt & McDougall, 1994)
170. (Etemad & Wright, 2003)
171. (Melitz & Trefler, 2012)
172. (Ács & Audretsch, 2005)
173. (Scherer, 1988)
174. (Jovanovic, 2001)
175. (Hansen & Birkinshaw, 2007)
176. (African Business Magazine, 2017)
177. (Foro Económico Mundial, 2015)
178. (Wognum, Fisscher, & Weenink, 2002)
179. (Darley & Blankson, 2008)
180. (Khakhar & Rammal, 2013)
181. (Vaughan-Whitehead & Caro, 2017)
182. (Jansen & Piermartini, 2005)

183. Los Incoterms son las disposiciones comerciales publicadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) que se suelen utilizar en los contratos comerciales nacionales como internacionales.
184. (Badaracco, 1991)
185. (Centro de Comercio Internacional, 2013)
186. (Centro de Comercio Internacional, 2015c)
187. (Baxter, Ferguson, Macbeth, & Neil, 1989)
188. (Friesen & Johnson, 1995)
189. (Donaldson, 1994)
190. (Kraljic, 1983)
191. Para más información sobre el programa SMF-GCS y para obtener una lista de los asociados locales, visite www.scm-learningnet.org.
192. Datos desglosados por género recogidos desde 2007. Un total de 34.774 participantes durante el periodo 2007-2016, de los cuales un 41% (14.198) eran mujeres.
193. (CESPA, 2015)
194. (Thakkar, Kanda, & Deshmukh, 2009)
195. (Grafton, Lillis, & Widener, 2010)
196. (Centro de Comercio Internacional, 2015c)
197. (Humphrey & Schmitz, 2000)
198. (Humphrey & Schmitz, 2002)
199. (Humphrey & Schmitz, 2002)
200. (Navas-Aleman, 2011)
201. (Humphrey, 2003)
202. (De Loecker, 2013; Garcia-Marin & Voigtländer, 2014; Van Biesebroeck, 2005)
203. (Sébastien Miroudot, Sauvage, & Shepherd, 2013)
204. (Lanz & Maurer, 2015; Low, 2013)

Capítulo 4

205. (Centro de Comercio Internacional, 2014b)
206. (Lederman, Olarreaga, & Payton, 2010; Van Biesebroeck, Konings, & Martincus, 2016)
207. (Centro de Comercio Internacional, 2017)
208. (Centro de Comercio Internacional & Universidad de Ginebra, 2016)
209. (Centro de Comercio Internacional & Universidad de Ginebra, 2016)
210. (Helleiner, 1995)
211. Christian Volpe Martincus y Jerónimo Carballo, "Entering New Country and Product Markets: Does Export Promotion Help?," *Review of World Economics* 146, núm. 3 (2010): 437-467.
212. (Volpe Martincus & Carballo, 2010)
213. Plataforma de análisis comparativo del Centro de Comercio Internacional, www.tisibenchmarking.org
214. (Reis & Farole, 2012)
215. (Centro de Comercio Internacional, 2014b)
216. La base de datos de la WTPO incluye los nombres de 178 OPC, de las cuales 41 son ministerios. Como el objetivo del estudio consistía en analizar el tipo de países que fusionan sus OPC con OPI, los ministerios fueron excluidos del análisis. Los resultados se basan, por tanto, en 137 OPC. En total, 75 de ellas se han fusionado.
217. (UNCTAD, 2013b)
218. (Centro de Comercio Internacional, 2015a)
219. (UNCTAD, 2009a)
220. El análisis llevado a cabo por el ITC incluye datos sobre OPC nacionales de 24 países en desarrollo, situados en cinco regiones distintas: África Occidental (5 OPC), África Oriental (5 OPC), América Latina (5 OPC), Asia Sudoriental (3 OPC) y el Caribe (6 OPC). Los datos contenidos en este informe muestran puntuaciones generales a nivel regional; las puntuaciones individuales de las IACI, obtenidas tras una evaluación comparativa, son confidenciales.
221. Sitio web de la Cámara de Comercio Internacional. Disponible en: www.iccwbo.org/about-us/who-we-are (en inglés)
222. Sitio web de la Red Mundial de Cámaras. Disponible en: www.worldchambers.com/WCN_About.aspx (en inglés)
223. Sitio web de la Asociación Europea de Cámaras de Comercio e Industria. Disponible en: www.eurochambres.eu/Content/default.asp?pagename=WhoWeAre (en inglés).
224. Sitio web de la Cámara de Comercio Internacional de la Ruta de la Seda. Disponible en: www.srcic.com (en inglés).
225. Sitio web de la Cámara Latinoamericana de Comercio en Suiza. Disponible en: www.latcam.ch/about-us (en inglés).
226. Centro de las pymes de la Unión Europea. Disponible en: www.eusmecentre.org.cn/about-centre (en inglés).
227. Sitio web del Comité Europeo de Normalización; Sistema Europeo de Normalización. Disponible en: www.cen.eu/about/RoleEurope/ESS/Pages/default.aspx (en inglés).
228. Sitio web de Small Business Standards; Normas favorables para las pymes. Disponible en: www.sbs-sme.eu/ (en inglés)
229. Comunidad de África Meridional para el Desarrollo; Normalización, garantía de la calidad, acreditación y metrología (NCAM). Disponible en: <https://saso.sadc.int/french/regional-integration/tifi/sqam/> (en inglés).
230. Mercado Común de África Oriental y Meridional; Comité de Normas, Metrología, Evaluaciones de conformidad y Acreditación. Disponible en: www.acp-eu-tbt.org/imcustom/doc/COMESA_SQA_policy_document_-FINAL_dRAFT-SQA_26-06-09.pdf (en inglés).

231. Comunidad del África Oriental; Ley de Normalización, Calidad, Metrología y Pruebas. Disponible en: www.eac-quality.net/ (en inglés).
232. (Centro de Comercio Internacional, 2014a)
233. (Centro de Comercio Internacional & Consejo Empresarial del Mercado Común de África Oriental y Meridional, 2016)
234. (OMT, 2015)
235. Sitio web de la Asociación de Turismo de África. Disponible en: www.africatraselassociation.org/about-us.html (en inglés).
236. Sitio web de la Asociación de Turismo del Pacífico y Asia. Disponible en: www.pata.org/about-pata (en inglés).
237. Sitio web de la Organización de Turismo del Caribe. Disponible en: www.onecaribbean.org/about-cto (en inglés).
238. Sitio web de la Asociación de Turismo de América Latina. Disponible en: www.lata.travel/about-lata/about-lata (en inglés).
239. Organización de Turismo Regional de África Meridional. Disponible en: www.retosa.co.za (en inglés).
240. (Travel Trade Caribbean, 2013)
241. (OMT, 2015)
242. Sitio web del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia; Centro de Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales. Disponible en: www.mincit.gov.co/caac/publicaciones/9304/centro_de_aprovechamiento_de_acuerdos_comerciales
243. Organismo de Fomento de las Exportaciones de los Estados del Caribe. Disponible en: www.carib-export.com/about-us/ (en inglés).
244. Red Internacional de Organizaciones Regionales de Promoción del Comercio. Disponible en: www.rtpo.org/aboutus.asp (en inglés).
245. Sitio web de BrazilGovNews; Brasil y Argentina suscriben acuerdos en materia de comercio, diplomacia y salud. Disponible en: www.brazilgovnews.gov.br/news/2017/02/brazil-and-argentina-sign-acts-on-trade-diplomacy-and-health (en inglés).
246. Sitio web de ProColombia; Todos quieren con la Alianza del Pacífico Disponible en: www.procolombia.co/noticias/todos-quieren-con-la-alianza-del-pacifico
247. (Centro de Comercio Internacional, 2016b)
248. (Centro de Comercio Internacional, 2016b)

Apartado especial: Invertir en Hungría

249. (fDi Magazine, 2016)
250. Agencia húngara para la promoción de las inversiones, "Invertir en Hungría". Disponible en: <https://hipa.hu/main#publications> (en inglés).
251. Desde el 2013, el aeropuerto internacional de Liszt Ferenc ha recibido cada año el título "Mejor aeropuerto de Europa Oriental", otorgado por Skytrax.
252. Aeropuerto de Budapest. El aeropuerto de Budapest conserva el título de Skytrax de "Mejor aeropuerto de Europa Oriental". Disponible en: www.bud.hu/english/business-and-partners/aviation/route_development/budapest-airport-retains-skytrax-title-%E2%80%98best-airport-in-eastern-europe%E2%80%99-16822.html (en inglés).
253. XpatLoop, "Budapest ofrece la mejor relación calidad-precio, según TripAdvisor", 29 de mayo de 2014. Disponible en: www.xpatloop.com/news/tripadvisor_finds_best_price-value_ratio_in_budapest (en inglés).
254. Hungary today. "Una revista de turismo de Estados Unidos considera Budapest como la segunda mejor ciudad del mundo", 24 de octubre de 2015. Disponible en: <http://hungarytoday.hu/news/us-travel-magazine-budapest-second-best-city-world-89957>

Capítulo 5

255. Consúltase el Anexo Técnico para la lista de países y la composición de las regiones.
256. (Baldwin, 2016)
257. (Baldwin, 2016)
258. No se ha incluido Oceanía debido a la falta de datos.
259. Véase también el informe Perspectivas de competitividad de las pymes 2015 para más información sobre esta cuestión.

Capítulo 6

260. Véase el Anexo Técnico para una descripción detallada de los indicadores.
261. (Sutton & Kpenty, 2012)
262. Centro de Comercio Internacional (2017). Trade Map. Disponible en: www.trademap.org
263. Unión Africana, Grupo del Banco Africano de Desarrollo & Comisión Económica de las Naciones Unidas para África, 2016)
264. (Centro de Comercio Internacional, 2016c)
265. Para más información sobre la iniciativa Chocothon, puede ponerse en contacto con sustainability@intracen.org.
266. (Agencia húngara para la promoción de las inversiones, 2016)
267. Véase el Anexo Técnico para una descripción detallada de los indicadores.
268. (ASEAN, 2016)
269. Unión Africana, Grupo del Banco Africano de Desarrollo & Comisión Económica de las Naciones Unidas para África, 2016)
270. Sudán del Sur ha sido excluido del debate de la Comunidad del África Oriental por motivos relacionados con la disponibilidad de datos.
271. (UIT, 2016) and (Baumüller, 2016)
272. (Jaidi & Msadfa, 2017)

- 273. (Aviation Week, 2016)
- 274. (Moran, 2016)
- 275. (Jaidi & Msadfa, 2017)
- 276. (Ahmad et al., 2013)
- 277. (Jansen & Filadoro, 2017)
- 278. (Financial Times, 2016)

Capítulo 7

- 279. (Wilderness Safaris, 2017)
- 280. (Wilderness Safaris, 2017)
- 281. (Spenceley, 2010)
- 282. (Organización Mundial del Turismo, 2016)
- 283. (Christie, Fernandes, Messerli, & Twining-Ward, 2014)
- 284. (Wilderness Safaris, 2017)
- 285. (Kosacoff, Forteza, Barbero, & Porta, 2014)
- 286. (Kosacoff et al., 2014)
- 287. (Jones & LLuch, 2015)
- 288. Sitio web de Arcor. Disponible en: www.arcor.com/Arcor_es_oficinasMundo_oficinasMundo_29.aspx
- 289. Sitio web de Arcor. Disponible en: www.arcor.com/Arcor_es_oficinasMundo_oficinasMundo_29.aspx
- 290. Sitio web de Arcor. Disponible en: www.arcor.com/Arcor_es_oficinasMundo_oficinasMundo_29.aspx
- 291. (Morales Fajardo & Plata Soto, 2014)
- 292. (Jones & LLuch, 2015)
- 293. Sitio web de Arcor. Disponible en: www.arcor.com/Arcor_es_oficinasMundo_oficinasMundo_29.aspx
- 294. Cifras facilitadas por KÜRT.
- 295. (Hikma Pharmaceuticals, 2015)
- 296. (UN Comtrade: International Trade Statistics, 2016)
- 297. (Sweis, Al-Ghawi, AlSaleh, Al-Zu'bi, & Obeidat, 2015)
- 298. (OMPI, 2017)
- 299. (Synthite, 2017)
- 300. (Outlook Business, 2017)

Capítulo 8

- 301. Un anexo técnico más completo está disponible en www.intracen.org/SMEOutlook (en inglés).
- 302. Nótese que, por lo general, el análisis ofrece únicamente 3-4 productos para la diversificación de las exportaciones y 10 productos para el potencial de las exportaciones. Se puede consultar una clasificación de productos más exhaustiva en <http://exportpotential.intracen.org> (en inglés).

Anexo Técnico

- 303. Véase información más detallada en el anexo técnico disponible en www.intracen.org/smeoutlook (en inglés).
- 304. Véase el Capítulo 9 de ITC (2015b) para una exposición más elaborada sobre la definición de la competitividad de las empresas.
- 305. Banco Mundial (2009). Encuestas de Empresas y Encuestas de Indicadores. Metodología para la toma de muestras. Washington, D.C. Disponible en: www.enterprisesurveys.org/~media/GIAWB/EnterpriseSurveys/Documents/Methodology/Sampling_Note.pdf (en inglés).
- 306. (Decreux & Spies, 2015)
- 307. Se puede consultar una lista de productos exhaustiva en <http://exportpotential.intracen.org> (en inglés). Póngase en contacto con el ITC a través del correo electrónico marketanalysis@intracen.org si desea recibir información sobre otros productos o un análisis más detallado y personalizado.
- 308. "Actual" hace referencia a los promedios calculados durante el periodo 2011-2015.
- 309. En línea con la literatura de la gravedad, la elasticidad de ingresos de las importaciones per cápita α_{dc} es en promedio menos de 1 porque los países de rápido crecimiento ganan cuotas de mercado en sus propios mercados. El interceptor β_{dc} refleja las tendencias específicas del capítulo.
- 310. (Hidalgo, Klínger, Barabási, & Hausmann, 2007)
- 311. Los valores unitarios se han tomado de la base de datos de valores unitarios comerciales del CEPPII (Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales). Disponible en: www.cepii.fr/cepii/en/bdd_modele/presentation.asp?id=2 (en inglés).
- 312. El potencial de exportación se presenta en orden descendiente.
- 313. (Hidalgo & Hausmann, 2009)
- 314. Para calcular este indicador, se tuvieron en cuenta los reglamentos de los países en materia de importación aplicables a todo el mundo; es decir, basados en el principio de la Nación más favorecida (NMF), y no a nivel bilateral.
- 315. La definición de grupos regionales de las Naciones Unidas está disponible en <https://unstats.un.org/unsd/methodology/m49/#geo-regions> (en inglés).

Referencias

- Abonyi, G. (2007). *Linking greater Mekong subregion enterprises to international markets: the role of global value chains, international production networks and enterprise clusters*. Nueva York, NY: Naciones Unidas.
- Ács, Z. J., & Audretsch, D. B. (2005). *Entrepreneurship and Innovation* (Preparado para el "2005 Summer Institute of the Entrepreneurship, Growth & Public Policy Division" del Max Planck Institute of Economics). Disponible en: www.econ.mpg.de/files/2005/egpsummerinst05/papers/zacs-entrepreneurship_and_innovation.pdf (en inglés).
- ADB & ADBI. (2015). *Integrating SMEs into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia*. Mandaluyong, Filipinas: Banco Asiático de Desarrollo. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11540/5240> (en inglés).
- Adlung, R. & Miroudot, S. (2012). *Poison in the Wine? Tracing GATS-Minus Commitments in Regional Trade Agreements*. *Journal of World Trade* 46, núm. 5: 1045–82.
- Advanced Logistics Group. (2017). *Making development corridors work in West Africa: The Abidjan-Lagos corridor trade challenge*. Disponible en: <https://alnewsletter.com/logistics/the-abidjan-lagos-corridor-trade-challenge/> (en inglés)
- African Business Magazine. (28 de febrero de 2017). *Boeing expands its aerospace business in Africa*. Fecha de consulta: 20 de junio de 2017. Disponible en: <http://africanbusinessmagazine.com/OVdDO> (en inglés).
- Agencia húngara para la promoción de las inversiones. (2016). *Automotive Industry in Hungary*. Disponible en: https://hipa.hu/images/publications/hipa-automotive-industry-in-hungary_2017_07_05.pdf (en inglés).
- Amighini, A. & Sanfilippo, M. (2014). *Impact of South–South FDI and Trade on the Export Upgrading of African Economies*. *World Development* 64: 1–17.
- Ahmad, R. et al. (2013). *Morocco's Aeronautics Cluster – A fast growing cluster at the doorstep of Europe*.
- Ansar, A., Flyvbjerg, B., Budzier, A., & Lunn, D. (2016). *Does infrastructure investment lead to economic growth or economic fragility? Evidence from China*. *Oxford Review of Economic Policy*, 32(3), 360–390. <https://doi.org/10.1093/oxrep/grw022>
- Anson, J. Arvis, J. F., Boffa, M., Helble, M., & Shepard, B. (2017). *Trade, Uncertainty and Trade Flows*. Documento de trabajo del ADBI, (673).
- ASEAN (2017). *Master Plan on ASEAN Connectivity 2025*. Disponible en: <http://asean.org/storage/2016/09/Master-Plan-on-ASEAN-Connectivity-20251.pdf> (en inglés).
- Avendaño, R., Daude, C., & Perea, J. R. (2013). *SME Internationalization through Value Chains: What Role for Finance?* *INTAL*, 37(17), 71–80.
- Aviation Week (2016). "How Morocco has become an aerospace star", consultado el 1 de septiembre de 2017.
- Baccini, L., Pinto, P. M., & Weymouth, S. (2017). *The Distributional Consequences of Preferential Trade Liberalization: Firm-Level Evidence*. *International Organization*, 71(02), 373–395. <https://doi.org/10.1017/S002081831700011X>
- Badaracco, J. (1991). *The knowledge link : how firms compete through strategic alliances*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press. Disponible en: <http://trove.nla.gov.au/version/220658085> (en inglés).
- Baier, S. L., & Bergstrand, J. H. (2007). *Do free trade agreements actually increase members' international trade?* *Journal of International Economics*, 71(1), 72–95. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2006.02.005>
- Balassa, B. (1961). *The theory of economic integration* (Vol. XIII-304 p.). Homewood, Richard D. Irwin, Inc.
- Baldwin, R. E. (2011). *21st Century Regionalism: Filling the gap between 21st century trade and 20th century trade rules*. Documento de trabajo preparado por funcionarios de la OMC, Núm. ERSD-2011-08. Disponible en: www.hdl.handle.net/10419/57613 (en inglés).
- Baldwin, R. (2014). *Multilateralising 21st century regionalism*. Disponible en: https://repository.graduateinstitute.ch/record/286980/files/Baldwin_OECD_2013.pdf (en inglés).
- Baldwin, R. E. (2016). *The Great Convergence: Information Technology and the New Globalization*. Harvard University Press.
- Baldwin, R., & Lopez-Gonzalez, J. (2015). *Supply-chain Trade: A Portrait of Global Patterns and Several Testable Hypotheses*. *The World Economy*, 38(11), 1682–1721.
- Banco Asiático de Desarrollo (Ed.). (2016). *Asian Economic Integration Report 2016: What drives foreign direct investment in Asia and the Pacific?* Mandaluyong, Filipinas:
- Banco Asiático de Desarrollo. (2017). *Meeting Asia's Infrastructure Needs*. Manila, Filipinas: Banco Asiático de Desarrollo. <https://doi.org/10.22617/FLS168388-2>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2013). *Too Far to Export: Domestic Transport Costs and Regional Export Disparities in Latin America and the Caribbean*. Washington, D.C. Disponible en: <http://publications.iadb.org/handle/11319/3664?locale-attribute=en> (en inglés).

-
- Banco Mundial. (2011). Globalization's Impact on Gender Equality: What's happened and what's needed World Bank, Washington DC, capítulo 6. En: World Development Report 2012: Gender Equality. Washington DC: Banco Mundial.
- Bamber, P., Fernandez-Stark, K., Gereffi, G., & Guinn, A. (2013). Connecting local producers in developing countries to regional and global value chains. Documento de trabajo de la OCDE sobre política comercial, núm. 160 (en inglés).
- Baumüller, H. (2016). Agricultural Service Delivery Through Mobile Phones: Local Innovation and Technological Opportunities in Kenya. In: F.W. Gatzweiler and J. von Braun (eds.): Technological and Institutional Innovations for Marginalized Smallholders in Agricultural Development. Springer. 143-159.
- Ben-David, D. B., Nordström, H., & Winters, L. A. (1999). Trade, income disparity and poverty. WTO Special Studies, 5.
- Bhuiyan, N., & Alam, N. (2005). An investigation into issues related to the latest version of iso 9000. Total Quality Management & Business Excellence, 16(2), 199–213. <https://doi.org/10.1080/14783360500054343>
- BID. (2014). Going Global: Promoting the Internationalization of Small and Medium-Size Enterprises in Latin American and the Caribbean. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID. (2016). Infrastructure and Export Performance in the Pacific Alliance. Inter-American Development Bank.
- Billion Dollar Round Table (2016). Preliminary Statistics. Disponible en: <https://www.billiondollaroundtable.org/statistics> (en inglés).
- Blinder, A. S. (2006). Offshoring: The next industrial revolution? Foreign Affairs, 85(2), 113–128.
- Boffa, M., Jansen, M., & Solleder, O. (2017a). Do we need deeper trade agreements for GVCs or just a BIT?, (02–2017.E).
- Boffa, M., Jansen, M., & Solleder, O. (2017b). SMEs in the world of global value chains, (02–2017.E).
- Borchert, I., Gootiiz, B., Grover, A., & Mattoo, A. (2017). Services Trade Protection and Economic Isolation. The World Economy, 40(3), 632–652.
- Bruhn, D. (Ed.). (2014). Global value chains and deep preferential trade agreements: promoting trade at the cost of domestic policy autonomy? Bonn: Dt. Inst. für Entwicklungspolitik.
- Busse, M., Königer, J., & Nunnenkamp, P. (2010). FDI promotion through bilateral investment treaties: more than a bit? Review of World Economics, 146(1), 147–177.
- Cadot, O., & Malouche, M. (Eds.). (2012). Non-tariff measures: a fresh look at trade policy's new frontier. London: CEPR.
- Cattaneo, O., Gereffi, G., & Staritz, C. (Eds.). (2010). Global Value Chains in a Postcrisis World: A Development Perspective. Banco Mundial. Disponible en: <http://elibrary.worldbank.org/doi/book/10.1596/978-0-8213-8499-2> (en inglés).
- CESPAP. (2011). Fighting irrelevance: the role of regional trade agreements in international production networks in Asia: a study. (Vereinte Nationen, Ed.). Nueva York, NY: Naciones Unidas.
- CESPAP (Mayo de 2015). Global value chains, regional integration and sustainable development: linkages and policy implications. Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. Disponible en: www.unescap.org/sites/default/files/E71_8E_0.pdf (en inglés).
- Centro de Comercio Internacional. (2015). The Invisible Barriers to Trade – How Businesses Experience Non-Tariff Measures (Documento técnico). Ginebra: ITC.
- Chocothon (2017). Overview of Cocoa Value Chain in Ghana. Disponible en: www.sustainabilityxchange.info/filesagri/Chocothon%20Ghana%20-%20Overview%20of%20Cocoa%20Value%20Chain%20in%20Ghana.pdf (en inglés).
- Christians, A. D. (2005). Tax Treaties for Investment and Aid to Sub-Saharan Africa-A Case Study. Brook. L. Rev., 71, 639.
- Christie, I., Fernandes, E., Messerli, H., & Twining-Ward, L. (2014). Tourism in Africa: Harnessing Tourism for Growth and Improved Livelihoods. World Bank Publications.
- Contreras, O. F., Carrillo, J., & Estrada, J. (2010). The creation of local suppliers within global production networks: The case of Ford Motor Company in Hermosillo, Mexico. The Prospects and Limits to the Development of the Automotive Periphery.
- COSIPLAN. (2016). Túnel Binacional Agua Negra Programa Territorial de Integración.
- COSIPLAN-IIRSA. (2016). Cartera de Proyectos 2016. Montevideo, Uruguay.
- Cusolito, A. P., Safadi, R., & Taglioni, D. (2016). Inclusive Global Value Chains: Policy Options for Small and Medium Enterprises and Low-Income Countries. World Bank Publications.
- Damuri, Y. R. (2012). 21st Century Production Sharing Practice. CTEI Working Papers. Disponible en: www.graduateinstitute.ch/webdav/site/ctei/shared/CTEI/working_papers/CTEI-2012-04.pdf (en inglés).
- Daudin, G., Riffart, C., & Schweisguth, D. (2011). Who produces for whom in the world economy? Canadian Journal of Economics, 44(4), 1403–1437.
- De Loecker, J. (2013). Detecting Learning by Exporting. American Economic Journal: Microeconomics, 5(3), 1–21.
- Decreux, Y., & Spies, J. (2015). Export Potential Assessments – A methodology to identify (new) export opportunities for developing countries. Mimeo.
- Desbordes, R. (2016). A Granular Approach to the Effects of Bilateral Investment Treaties and Regional Trade Investment Agreements on Foreign Direct Investment. Disponible en: https://aric.adb.org/pdf/events/aced2016/paper_rodolphed-esbordes.pdf (en inglés).

- Diaz Rios, L. B., & Jaffee, S. (2008). Barrier, Catalyst, or Distraction? Standards, competitiveness, and Africa's groundnut exports to Europe. Documento de debate sobre agricultura y desarrollo rural del Banco Mundial, núm. 39. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTARD/825826-1111055015956/21663468/ARDDiscussionPaper39.pdf> (en inglés).
- Djankov, S., Freund, C., & Pham, C. S. (2010). Trading on time. *The Review of Economics and Statistics*, 92(1), 166-173.
- Donaldson, B. (1994). Supplier selection criteria on the service dimension. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 1(4), 209-217. [https://doi.org/10.1016/0969-7012\(95\)00009-7](https://doi.org/10.1016/0969-7012(95)00009-7)
- Donaldson, D. (en prensa). Railroads of the Raj: Estimating the Impact of Transportation Infrastructure. *American Economic Review*.
- Dür, A., Baccini, L., & Elsig, M. (2014). The design of international trade agreements: Introducing a new dataset. *The Review of International Organizations*, 9(3), 353-375. <https://doi.org/10.1007/s11558-013-9179-8>
- ECFR. (2015). "One Belt, one Road": China's great leap outward. European Council on Foreign Relations.
- Egger, P., & Nigai, S. (2015). Effects of deep versus shallow trade agreements in general equilibrium. In A. Dür & M. Elsig (Eds.), *Trade Cooperation: The Purpose, Design and Effects of Preferential Trade Agreements*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Egger, P., Pfaffermayr, M., & Winner, H. (2006). The impact of endogenous tax treaties on foreign direct investment: theory and evidence. *Anadian Journal of Economics/Revue Canadienne D'économique*, 39(3), 901-931.
- Egger, Peter, Larch, M., Staub, K. E., & Winkelmann, R. (2011). The Trade Effects of Endogenous Preferential Trade Agreements. *American Economic Journal: Economic Policy*, 3(3), 113-143. <https://doi.org/10.1257/pol.3.3.113>
- Etamad, H., & Wright, R. W. (2003). Internationalization of SMEs: Toward a New Paradigm. *Small Business Economics*, 20(1), 1-4. <https://doi.org/10.1023/A:1020274419262>
- Farole, T. (2016). Factory Southern Africa? Washington: Banco Mundial. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/23787> (en inglés).
- fDi Magazine, "Eastern European Cities of the Future 2016-17", London: Financial Times, 2016, pp. 8 and 20.
- Fernandez-Stark, K., Bamber, P., & Gereffi, G. (2013). Regional Competitiveness in the Latin America Offshore Services Value Chain. In A. Bardhan, D. Jaffee, & C. Kroll (Eds.), *The Oxford Handbook of Offshoring and Global Employment*. Oxford: Oxford University Press.
- Financial Times. (2016). Morocco's Tanger-Med container port provides bridge to Europe. 22 de mayo. Disponible en: www.ft.com/content/59139520-cb3f-11e5-a8ef-ea66e967dd44 (en inglés).
- Fink, C. & Jansen, M. (2009). "Services Provisions in Regional Trade Agreements: Stumbling or Building Blocks for Multilateral Liberalization?" en Baldwin, R. and Low, P. (Eds) *Multilateralizing Regionalism: Challenges for the Global Trading System*, Cambridge, Reino Unido: Cambridge University Press.
- Fondo Monetario Internacional. (2013). Trade interconnectedness: the world with global value chains (Documento sobre políticas del FMI). Washington: Fondo Monetario Internacional.
- Fontagné, L., Orefice, G., & Piermartini, R. (2016). Making (Small) Firms Happy. The Heterogeneous Effect of Trade Facilitation Measures. Documento de trabajo, Centro de investigación del CEPII.
- Foro Económico Mundial (2015). The Future of FinTech: A Paradigm Shift in Small Business Finance (Global Agenda Council on the Future of Financing & Capital). Ginebra
- Franssen, Loe (2016) Extracting value in South-South and South-North Value Chains, Documento de trabajo del ITC WP-03-2017.E.
- Fratianni, M., & Oh, C. H. (2009). Expanding RTAs, trade flows, and the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1206-1227. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.8>
- Freytag, A., Fricke, S., & Draper, P. (2014). The potential of ACP countries to participate in Global and Regional Value Chains: A Mapping of Issues and Challenges. Disponible en: www.ekon.sun.ac.za/seminars/the-potential-of-acp-countries-to-partic/draper-freytag-and-fricke-2014.pdf (en inglés).
- Friesen, M. E., & Johnson, J. A. (1995). *The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy*. Greenwood Publishing Group.
- Garcia-Marin, A., & Voigtländer, N. (2014). Exporting and Plant-level Efficiency Gains: It's in the Measure. Documento de trabajo del NBER, núm. 19033.
- Gereffi, G., Bamber, P., Frederick, S., & Fernandez-Stark, K. (2013). Costa Rica in Global Value Chains. Disponible en: www.cggc.duke.edu/pdfs/2013_08_20_Ch1_Project_Introduction.pdf (en inglés).
- Gereffi, G., & Fernandez-Stark, K. (2011). Global value chain analysis: a primer. Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University, Carolina del Norte, EE.UU. Disponible en: http://cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf (en inglés).
- Gereffi, G., & Frederick, S. (2010). The global apparel value chain, trade and the crisis: challenges and opportunities for developing countries. Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas del Banco Mundial. Disponible en: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1596491 (en inglés).
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104. <https://doi.org/10.1080/09692290500049805>

-
- Gereffi, G., & Lee, J. (2012). Why the world suddenly cares about global supply chains. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 24–32.
- Gereffi, G., & Sturgeon, T. (2013). Global value chain-oriented industrial policy: the role of emerging economies. En D. K. Elms & P. Low (Eds.), *Global value chains in a changing world* (pp. 329–360). Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Ghemawat, P. (2017). Globalization in the Age of Trump. *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2017, pp. 112-123.
- Giovannetti, G., Marvasi, E., & Sanfilippo, M. (2015). Supply Chains and the Internalization of SMEs: Evidence from Italy. *Small Business Economics*, 44(4), 845–865.
- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. (2010). The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7), 689–706.
- Grossman, G., & Rossi-Hansberg, E. (2008). Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring. *American Economic Review*, 98(5), 1978–1997.
- Grover, A., & Dihel, N. C. (2016). From Hairstylists and Teachers to Accountants and Doctors: The Unexplored Potential of Trade in Services in Africa. Washington, D.C. Banco Mundial.
- Grupo del Banco Mundial, Organización Mundial del Comercio, OCDE, ISE-JETRO & RDGVC. (2017). *Global Value Chains Development Report*. Washington: Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial.
- Guillin, A. (2013). Trade in Services and Regional Trade Agreements: Do Negotiations in Services Have to be Specific? *World Economy*, 36(11), 1406–1423.
- Han, H., & Piermartini, R. (2016). Trade facilitation does benefit smes. Documento de trabajo preparado por funcionarios de la OMC.
- Hansen, M. T., & Birkinshaw, J. (2007). The Innovation Value Chain. *Harvard Business Review*. Disponible en: <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain> (en inglés).
- Helleiner, G. (Ed.). (1995). *Manufacturing for export in the developing world: problems and possibilities*. Nueva York: Routledge.
- Hearson, Martin, *Measuring Tax Treaty Negotiation Outcomes: The Actionaid Tax Treaties Dataset* (21 de febrero de 2016). International Centre for Tax and Development working paper 47, Institute of Development Studies. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2744547> (en inglés).
- Hidalgo, C., & Hausmann, R. (2009). The building blocks of economic complexity. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, 106(26), 10570–10575.
- Hidalgo, C., Kilinger, B., Barabási, A.-L., & Hausmann, R. (2007). The product space conditions the development of nations. *Science*, (317), 482–487.
- Higgins, K. (2012). *Gender Dimensions of Trade Facilitation and Logistics*. Washington, DC.: Banco Mundial. Disponible en: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16973> (en inglés).
- Hikma Pharmaceuticals. (2015). *Hikma Pharmaceuticals Annual Report 2015: from Opportunity to Growth*. Disponible en: www.hikma.com/content/dam/hikma/corporate/investors/Reports%20docs/Annual%20reports/2015%20Annual%20Report.pdf (en inglés).
- Ho, W., Xu, X., & Dey, P. K. (2010). Multi-criteria decision making approaches for supplier evaluation and selection: A literature review. *European Journal of Operational Research*, 202(1), 16–24. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2009.05.009>
- Hofmann, C., Osnago, A., & Ruta, M. (2017). Horizontal depth: a new database on the content of preferential trade agreements. Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas núm. 7981 del Banco Mundial. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2923535 (en inglés).
- Horn, H., Mavroidis, P. C., & Sapir, A. (2010). Beyond the WTO? An Anatomy of EU and US Preferential Trade Agreements: Beyond the WTO WTO? *The World Economy*, 33(11), 1565–1588. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9701.2010.01273.x>
- Hudec, R. E. (1991). *The GATT Legal System and World Trade Diplomacy*. Second Edition, (Segunda edición). Salem: Butterworth Legal Publishers.
- Hudson, J., & Orviska, M. (2013). Firms' adoption of international standards: One size fits all? *Journal of Policy Modeling*, 35(2), 289–306. <https://doi.org/10.1016/j.jpolmod.2012.04.001>
- Hufbauer, G., & Moran, T. (2015). *Investment and Trade Regimes Conjoined: Economic Facts and Regulatory Frameworks (E15 Initiative)*. Ginebra: Centro Internacional de Comercio y Desarrollo Sostenible (CICDS) y Foro Económico Mundial. Disponible en: <http://e15initiative.org/wp-content/uploads/2015/01/E15-InvestmentHufbauer-and-Moran-FINAL.pdf> (en inglés).
- Hummels, D., & Schaur, G. (2013). Time as a Trade Barrier. *American Economic Review*, 103(7): 2935-59.
- Hummels, D., Ishii, J., & Yi, K.-M. (2001). The nature and growth of vertical specialization in world trade. *Journal of International Economics*, 54(1), 75–96.
- Humphrey, J. (2003). Opportunities for SMEs in Developing Countries to Upgrade in the Global Economy. Organización Internacional del Trabajo, Documento de trabajo sobre el programa SEED, núm. 43.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2000). *Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research*. Sussex: Institute of Development Studies, University of Sussex, Documento de trabajo núm. 120.

- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, 36(9), 1017–1027.
- Humphreys, P., Huang, G., Cadden, T., & McIvor, R. (2007). Integrating design metrics within the early supplier selection process. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 13(1), 42–52. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2007.03.006>
- IIRSA. (2009). *Cartera de Proyectos, IIRSA 2009*.
- IIRSA. (2011). *IIRSA 10 años después: sus logros y desafíos*. Buenos Aires, Argentina.
- IKEA. (2016). *IKEA Group Sustainability Strategy for 2020*. Disponible en: www.ikea.com/ms/en_US/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf (en inglés).
- ITC. (2013). *Supply Chain Management for SMEs – Modular Learning System in Supply Chain Management*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional.
- ITC. (2014a). *Creating Coalitions of Services Industries* (p. 28). Ginebra: Centro de Comercio Internacional. Disponible en: www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Creating%20Coalitions%20of%20Services%20Industries%20-%20final%20Low-res.pdf (en inglés).
- ITC. (2014b). *Trends in Trade and Investment Promotion - Trade Promotion Organizations and Investment Promotion Agencies: are they merging?* (p. 8). Ginebra: Centro de Comercio Internacional. Disponible en: www.rtedc.org/presentations/49392123904_IPA_TPO_Merging_paper.pdf (en inglés).
- ITC. (2015a). *From Export Promotion to Internationalization : The role of trade promotion organizations in the evolving global economy - Conference Report, 3-5 November 2014, Dubai, United Arab Emirates* (p. 60). Ginebra: Centro de Comercio Internacional / Dubai Exports. Disponible en: www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/AssetPDF/tpo-paper.pdf (en inglés).
- ITC. (2015b). *Perspectivas de competitividad de las pymes 2015: Conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional.
- ITC. (2015c). *Perspectivas de competitividad de las pymes 2015: Conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional.
- ITC. (2016a). *Perspectivas de competitividad de las pymes: Cumplir las normas para fomentar el comercio*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional. Disponible en: <http://www.intracen.org/publication/SME-Competitiveness-Outlook-Meeting-the-Standard-for-Trade/> (en inglés).
- ITC. (2016b). *Working together for Action and Impact. Concept paper for the development of a regional network of Trade and Investment Promotion Organisations of Arab States (Documento conceptual)* (p. 39). Ginebra: Centro de Comercio Internacional.
- ITC. (2016c). *SME Competitiveness in Ghana: Alliances for Action*. Ginebra: ITC. Disponible en: www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/SME%20competitiveness%20in%20Ghana%202016_final_AGI%20low-res.pdf (en inglés).
- ITC. (2017). *What is wrong with African Institutions? Lessons from Trade Promotion Organizations*. En: *Industrialization in the CFA Zone in sub-Saharan Africa: The Last Frontier*. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- ITC & Consejo Empresarial de COMESA. (2016). *Services in COMESA – An Industry Perspective: Integrating the Voice of Business in Policy* (p. 106). Ginebra: Centro de Comercio Internacional. Disponible en: www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/Services_in_COMESA_300316_ITC%20version%20low-res.pdf (en inglés).
- ITC & IUE. (2016). *Social and environmental standards: Contributing to more sustainable value chains*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional.
- ITC, & UNIGE. (2016). *Investing in trade promotion generates revenue*. Ginebra: Centro de Comercio Internacional. Disponible en: www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/Publications/160204-Investing%20in%20trade%20promotion_low-res.pdf (en inglés).
- ITU (2016). *e-Agriculture Strategy Guide*. Disponible en: www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/str/D-STR-E_agricult.01-2016-PDF-E.pdf (en inglés).
- Jaidi, L. and Y. Msadfa (2017). *The Complexity of Climbing the Global Value Chain: The Cases of Morocco and Tunisia*. Platform for Advanced & Emerging Economies Policy Dialogue, 2ª edición.
- J. Luis Guasch, Isabel Sánchez, Jean-Louis Racine, & Makhtar Diop. (2007). *Quality Systems and Standards for a Competitive Edge*. World Bank Publications.
- Jansen, M. & M. Filadoro (2017). *SME competitiveness in the MENA region: connecting to 'global' supply chains*. En: *Towards EU-MENA Shared Prosperity by OCP and Bruegel*
- Jansen, M., & Piermartini, R. (2005). *The Impact of Mode 4 Liberalization on Bilateral Trade Flows* (SSRN Scholarly Paper No. ID 886369). Rochester, NY: Social Science Research Network. Disponible en: <https://papers.ssrn.com/abstract=886369> (en inglés).
- Jitesh Thakkar, Arun Kanda, & S.G. Deshmukh. (2009). *Supply chain performance measurement framework for small and medium scale enterprises. Benchmarking: An International Journal*, 16(5), 702–723. <https://doi.org/10.1108/14635770910987878>
- Johnson, C. K. (2016). *President Xi Jinping's "Belt and Road" Initiative*. CSIS: Washington, DC. Disponible en: www.dimar.mil.co/sites/default/files/attach/18_hoja_de_ruta_para_la_implementacion_del_proyecto_ruta_de_la_seda.pdf (en inglés).

- Johnson, R. C., & Noguera, G. (2012). Accounting for intermediates: Production sharing and trade in value added. *Journal of International Economics*, 86(2), 224–236. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2011.10.003>
- Jones, G., & LLuch, A. (Eds.). (2015). *The Impact of Globalization on Argentina and Chile: Business Enterprises and Entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing Limited.
- José Anson, Jean-François Arvis, Mauro Boffa, Matthias Helble, Ben Shepard. (sin fecha). *Trade, Uncertainty and Trade Flows*. Documento de trabajo del ADBI, (673).
- Jovanovic, B. (2001). New Technology and The Small Firm. *Small Business Economics*, 16(1), 53–56. <https://doi.org/10.1023/A:1011132809150>
- Kaplinsky, R., & Farooki, M. (2011). What Are the Implications for Global Value Chains When the Market Shifts from the North to the South? *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4.
- Kaplinsky, R., Terheggen, A., & Tijaja, J. (2011). China as a Final Market: The Gabon Timber and Thai Cassava Value Chains. *World Development*, 39(7), 1177–1190.
- Katerina D. Gotzamani, & George D. Tsiotras. (2002). The true motives behind ISO 9000 certification: Their effect on the overall certification benefits and long term contribution towards TQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(2), 151–169. <https://doi.org/10.1108/02656710210413499>
- Kekic, L., Sauvant, K. P., Unidad de Inteligencia Económica (Reino Unido), & Programa de Colombia para la Inversión Internacional. (2006). *World investment prospects to 2010: boom or backlash?* London, Nueva York: Unidad de Inteligencia Económica (Reino Unido) / Programa de Colombia para la Inversión Internacional.
- Khakhar, P., & Rammal, H. G. (2013). Culture and business networks: International business negotiations with Arab managers. *International Business Review*, 22(3), 578–590. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.08.002>
- Killeen, T. J. (2007). *A perfect storm in the Amazon wilderness: development and conservation in the context of the Initiative for the Integration of the Regional Infrastructure of South America (IIRSA)*. Arlington, VA: Center for Applied Biodiversity Science, Conservation International. Disponible en: www.bioone.org/action/showBook?doi=10.1896/978-1-934151-07-5 (en inglés).
- Koopman, R., Wang, Z., & Wei, S.-J. (2014). Tracing value-added and double counting in gross exports. *The American Economic Review*, 104(2), 459–494.
- Korinek, J. (2005). *Trade and Gender*. Documento de trabajo sobre política comercial de la OCDE núm. 24. Disponible en: www.oecd-ilibrary.org/trade/trade-and-gender_826133710302 (en inglés).
- Kosacoff, B., Forteza, J., Barbero, M. I., & Porta, F. (2014). *Globalizar desde Latinoamérica. El caso Arcor*. Argentina: McGraw Hill Interamericana Editores. Disponible en: <http://m.arcor.com/downloads/en/Going-global-from-Latin-America-The-Arcor-case.pdf> (en inglés). Versión en español también disponible.
- Kraljic, P. (1983). Purchasing must become supply management. *Harvard Business Review*, 61(5), 109–117.
- Lanz, R., & Maurer, A. (2015). *Services and global value chains: Some evidence on servicification of manufacturing and services networks*. Documento de trabajo preparado por funcionarios de la OMC. Disponible en: www.econstor.eu/handle/10419/107675 (en inglés):
- Lederman, D., Olarreaga, M., & Payton, L. (2010). Export promotion agencies: Do they work? *Journal of Development Economics*, 91(2), 257–265.
- Lim, H., Kimura, F. et al. (2009). The internationalisation of SMEs in regional and global value chains. En: *LAEBA Conference on Accelerating Regional Integration in the Asia-Pacific Region (Vol. 15)*. Disponible en: www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/11143a05.pdf (en inglés).
- Los, B., Timmer, M. P., & de Vries, G. J. (2015). How Global are Global Value Chains? A New Approach to Measure International Fragmentation. *Journal of Regional Science*, 55(1), 66–92. <https://doi.org/10.1111/jors.12121>
- Low, P. (2013). *The role of services in global value chains*. Elms and Low. Disponible en: www.asiaglobalinstitute.hku.hk/en/wp-content/uploads/2015/04/456-The-Role-of-Services-in-Global-Value-Chains.pdf (en inglés).
- Low, P., & Pasadilla, G. (2016). *Services in Global Value Chains: Manufacturing-Related Services*. Singapore: World Scientific Publishing.
- Low, P., & Subramanian, A. (1996). 13 Beyond TRIMs: a case for multilateral action on investment rules and competition policy? *The Uruguay Round and the Developing Countries*, 307, 380.
- Lynne F. Baxter, Neil Ferguson, Douglas K. Macbeth, & George C. Neil. (1989). Getting the Message Across? Supplier Quality Improvement Programmes: Some Issues in Practice. *International Journal of Operations & Production Management*, 9(5), 69–76. <https://doi.org/10.1108/EUM000000001246>
- Mars. (2017). *Mars Principles in Action*. Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017. Disponible en: www.mars.com/global/doing-our-part/principles-in-action (en inglés).
- Mattoo, A. (2002). *China's Accession to the World Trade Organization: The Services Dimension*. Documento de trabajo sobre investigaciones relativas a políticas núm. 2932 del Banco Mundial.
- Mattoo, A., Mulabdic, A., & Ruta, M. (2016). *Trade Creation and Trade Diversion in Deep Agreements*. Mimeo, Banco Mundial.
- Melitz, M. J., & Trefler, D. (2012). Gains from Trade when Firms Matter. *Journal of Economic Perspectives*, 26(2), 91–118. <https://doi.org/10.1257/jep.26.2.91>

- Miroudot, S., & Shepherd, B. (2014). The Paradox of "Preferences": Regional Trade Agreements and Trade Costs in Services. *World Economy*, 37(12), 1751–1772.
- Miroudot, Sébastien. (2011). Investment. En: *Preferential Trade Agreement Policies for Development* (pp. 307–326). Banco Mundial. https://doi.org/10.1596/9780821386439_CH14
- Miroudot, Sébastien, Sauvage, J., & Shepherd, B. (2013). Measuring the cost of international trade in services. *World Trade Review*, 12(04), 719–735.
- Miroudot, Sébastien, Sauvage, J., & Sudreau, M. (2010). Multilateralising Regionalism: How Preferential Are Services Commitments in Regional Trade Agreements? (Documento de trabajo de la OCDE sobre política comercial, núm. 106). <https://doi.org/10.1787/5km362n24t8n-en>
- Morales Fajardo, M. E., & Plata Soto, C. R. (2014). Learning and management skills: the internationalization of Grupo Arcor. Analysis from a process-based approach. Disponible en: <https://addiehu.ehu.es/handle/10810/14288> (en inglés).
- Moran, T. H. (2016). Using Foreign Direct Investment to Upgrade and Diversify Exports from Morocco: Opportunities and Challenges. Disponible en: <http://www.ocppc.ma/sites/default/files/OCPPC-PP1603v2.pdf> (en inglés).
- Mulabdic, A., Osnago, A., & Ruta, M. (2017). Deep integration and UK-EU trade relations. Disponible en: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2902394 (en inglés).
- Musselli, I., & Zarrilli, S. (2012). Trade Policy and Gender Inequalities: A Country-based Analysis (The Heart of the Post-2015 Development Agenda and the Future We Want for All Global Thematic Consultation). Ginebra: UNCTAD. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.799.8562&rep=rep1&type=pdf> (en inglés).
- Navas-Aleman, L. (2011). The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries. *World Development*, 39(8), 1386–1397.
- Neumayer, E. (2007). Do double taxation treaties increase foreign direct investment to developing countries? *The Journal of Development Studies*, 43(8), 1501–1519. <https://doi.org/10.1080/00220380701611535>
- Neumayer, E., & Spess, L. (2005). Do Bilateral Investment Treaties Increase Foreign Direct Investment to Developing Countries? *World Development*, 3(1), 31–49.
- OCDE. (2013). *Regions and Innovation*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264205307-en>
- Oh, C. H. (2009). The international scale and scope of European multinationals. *European Management Journal*, 27(5), 336–343. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.12.002>
- OMT. (2015). *Multi-Country Destination Development: An Opportunity to Stimulate Tourism in the Americas*.
- OMT. (2016). *Visa openness report 2015*. Madrid: Organización Mundial del Turismo. Disponible en: www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284417384 (en inglés).
- OMT & WTTC. (2012). *The Impact of Visa Facilitation on Job Creation in the G20 Economies*. Madrid: Organización Mundial del Turismo.
- Orefice, G., & Rocha, N. (2014). Deep Integration and Production Networks: An Empirical Analysis. *The World Economy*, 37(1), 106–136. <https://doi.org/10.1111/twec.12076>
- Orefice, G. & Rocha, N. (2012). Deep Integration and Production Networks; Yose Rizal Damuri, "21st Century Production Sharing Practice," CTEI Working Papers, 2012, http://graduateinstitute.ch/webdav/site/ctei/shared/CTEI/working_papers/CTEI-2012-04.pdf (en inglés).
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Handbook on Assessment of Labour Provisions in Trade and Investment Arrangements (Studies on Growth with Equity)*. OIT.
- Organización Mundial del Comercio. (2011). *Informe sobre el Comercio Mundial 2011: La OMC y los acuerdos comerciales preferenciales: de la coexistencia a la coherencia*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Organización Mundial del Comercio. (2016). *Informe sobre el Comercio Mundial 2016: Igualdad de condiciones para el comercio de las pymes*. Ginebra: Organización Mundial del Comercio.
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2017). *La innovación evoluciona gracias al impulso de la propiedad intelectual*. Disponible en: www.wipo.int/ipadvantage/es/details.jsp?id=2647
- Organización Mundial del Turismo. (2017). *Compendium of Tourism Statistics, Data 2011 – 2015 (edición 2017)*. Disponible en: www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418442 (en inglés).
- Outlook Business. (2017). *Spice man*. Fecha de consulta: 19 de abril de 2017. Disponible en: www.outlookbusiness.com/enterprise/trend/spice-man-348 (en inglés).
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). Toward a Theory of International New ventures. *Journal of International Business Studies*, 25(1), 45–64. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490193>
- Park, A., Nayyar, G., & Low, P. (2013). *Supply chain perspectives and issues: a literature review*. Ginebra: OMC.
- Park, I., & Park, S. (2011). Regional liberalisation of trade in services. *The World Economy*, 34(5), 725–740.
- Parlamento Europeo. (2016). *One Belt, One Road (OBOR): China's regional integration initiative*. Servicio de Estudios del Parlamento Europeo.
- Persin, D. (2011). Market Access for Small Versus Large Service Enterprises: The Preferential and Multilateral Trade Liberalization Tracks Compared. *Journal of World Trade*, 45(4).

- Pietrobelli, C., & Saliola, F. (2008). Power relationships along the value chain: multinational firms, global buyers and performance of local suppliers. *Cambridge Journal of Economics*, 32(6), 947–962. <https://doi.org/10.1093/cje/ben016>
- Pietrobelli, Carlo, & Rabelotti, R. (Eds.). (2006). *Upgrading to compete: global value chains, clusters, and SMEs in Latin America*. Washington, DC.
- Poulsen, Lauge N. Skovgaard (2011) *Sacrificing sovereignty by chance: investment treaties, developing countries, and bounded rationality*. Tesis Doctoral, The London School of Economics and Political Science (LSE).
- Quast, B., & Kummritz, V. (2015). *Decompr: Global Value Chain Decomposition in Ra*. Disponible en: www.graduateinstitute.ch/files/live/sites/iheid/files/sites/ctei/shared/CTEI/working_papers/CTEI-2015-01_Quast,%20Kummritz.pdf (en inglés).
- Reis, J. G., & Farole, T. (2012). *Trade Competitiveness Diagnostic Toolkit*. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8937-9>
- Roy, M., Marchetti, J., & Lim, H. (2007). Services liberalization in the new generation of preferential trade agreements (PTAs): how much further than the GATS? *World Trade Review*, 6(02), 155–192. <https://doi.org/10.1017/S1474745607003217>
- Rugman, A. M. (2003). Regional strategy and the demise of globalization. *Journal of International Management*, 9(4), 409–417. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2003.08.004>
- Rugman, A. M., & Oh, C. H. (2013). Why the Home Region Matters: Location and Regional Multinationals: Why the Home Region Matters. *British Journal of Management*, 24(4), 463–479. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00817.x>
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3–18.
- Saana Consulting (2015). *Accelerating Trade in West Africa (ATWA) – Stage 1 Final Report*. Disponible en: www.saana.com/wp-content/uploads/2015/03/2-ATWA-Stage-1_Part-1-Introduction-and-context_Final.pdf (en inglés).
- Santoni, G., & Taglioni, D. (2015). Networks and Structural Integration in Global Value Chains. En: J. Amador & F. di Mauro (Eds.), *The Age of Global Value Chains*. Washington, DC: Center for Economic and Policy Research.
- Sarkis, J., & Talluri, S. (2002). A Model for Strategic Supplier Selection. *Journal of Supply Chain Management*, 38(4), 18–28. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2002.tb00117.x>
- Sauvant, K. P., & Sachs, L. E. (2009). *The effect of treaties on foreign direct investment: Bilateral investment treaties, double taxation treaties, and investment flows*. Oxford University Press Oxford. Disponible en: <https://works.bepress.com/millimet/55/download/> (en inglés).
- Scherer, F. M. (1988). Corporate Takeovers: The Efficiency Arguments. *Journal of Economic Perspectives*, 2(1), 69–82. <https://doi.org/10.1257/jep.2.1.69>
- Sieber-Gasser, C. (2016). *Developing Countries and Preferential Services Trade*. Cambridge University Press.
- Spenceley, A. (2010). *Tourism product development interventions and best practices in sub-Saharan Africa*. Washington, DC: Banco Mundial. Disponible en: <http://siteresources.worldbank.org/INTAFRSUMAF/TPS/Resources/2049902-1327506860777/CaseStudiesFullReport.pdf> (en inglés).
- Staritz, C., & Morris, M. (2013). Local embeddedness, upgrading and skill development: global value chains and foreign direct investment in Lesotho's apparel industry. *Capturing the Gains Working Paper 20*. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=2237488> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2237488> (en inglés).
- Sturgeon, T., Van Biesebroeck, J., & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297–321. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbn007>
- Sturgeon, T. (2002). Modular Production Networks. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 451–496.
- Sturgeon, T., & Zylberberg, E. (2017). Vietnam's Evolving Role in ICT Global Value Chains. En C. Hollweg, T. Smith, & D. Taglioni (Eds.), *Vietnam at a Crossroads: Engaging in the Next Generation of Global Value Chains*. Washington, D.C.: Banco Mundial.
- Sutton, J. and B. Kpenty (2012). *An Enterprise Map of Ghana*. London: International Growth Centre.
- Sweis, R. J., Al-Ghawi, H. J., AlSaleh, N. A.-A., Al-Zu'bi, Z. M. , & Obeidat, B. Y. (2015). Benchmarking of TQM: the case of Hikma Pharmaceuticals company. *Benchmarking: An International Journal*, 22(3), 488–504. <https://doi.org/10.1108/BIJ-05-2013-0059>
- Synthite. (2017). *Quality check, quality and control, QC, HPLC, quality analysis*. Fecha de consulta: 19 de abril de 2017. Disponible en: www.synthite.com/synthite/our-processes/quality# (en inglés).
- Taglioni, D., & Winkler, D. (2016). *Making Global Value Chains Work for Development*. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0157-0>
- The Economist (2017). *China faces resistance to a cherished theme of its foreign policy*. 4 de mayo de 2017. Disponible en: www.economist.com/news/china/21721678-silk-routes-are-not-always-appealing-they-sound-china-faces-resistance-cherished-theme (en inglés).
- Tobin, J. L., & Rose-Ackerman, S. (2011). When BITs have some bite: The political-economic environment for bilateral investment treaties. *The Review of International Organizations*, 6(1), 1–32. <https://doi.org/10.1007/s11558-010-9089-y>
- Travel Trade Caribbean. (2013). *Caribbean Promoted as One Sea, One Voice, One Caribbean*. Disponible en: www.traveltradecaribbean.com/caribbean-promoted-as-one-sea-one-voice-one-caribbean/ (en inglés).
- UN Comtrade: International Trade Statistics. (2017). Fecha de consulta: 13 de junio de 2017. Disponible en: <https://comtrade.un.org/data> (en inglés).

- UNCTAD. (2009a). Promoting investment and trade: practices and issues (Investment Advisory Series) (p. 78). Ginebra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Disponible en: http://unctad.org/en/Docs/diaepcb20099_en.pdf (en inglés).
- UNCTAD (Ed.). (2009b). Transnational corporations, agricultural production and development. Nueva York, NY: Naciones Unidas.
- UNCTAD. (2013a). Non-tariff measures to trade: Economic and Policy Issues for Developing Countries (United Nations Publications). Ginebra: UNCTAD.
- UNCTAD. (2013b). Optimizing government services: A Case for Joint Investment and Trade Promotion? (The IPA Observer) (p. 6). Ginebra: Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. Disponible en: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaepcb2013d1_en.pdf (en inglés).
- UNCTAD. (2015a). Global value chains and South-South trade. UNCTAD.
- UNCTAD (Ed.). (2015b). Reforming international investment governance. Nueva York: Naciones Unidas.
- UNCTAD (Ed.). (2017a). Investment and the digital economy. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas.
- UNCTAD. (2017b). Review of Maritime Transport 2016. S.I.: Naciones Unidas.
- UNECA. (2013). Making the Most of Africa's Commodities: Industrializing for Growth, Jobs and Economic Transformation (No. 2913). Comisión Económica de las Naciones Unidas para África.
- Unión Africana, Grupo del Banco Africano de Desarrollo & Comisión Económica de las Naciones Unidas para África. (2016). Africa Regional Integration Index. Disponible en: www.integrate-africa.org (en inglés).
- Unilever. (2017). The Unilever Sustainable Living Plan. Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017. Disponible en: www.unilever.com/sustainable-living/ (en inglés).
- Van Biesebroeck, J. (2005). Exporting Raises Productivity in sub-Saharan African Manufacturing Firms. *Journal of International Economics*, 67(2), 373–391.
- Van Biesebroeck, J., Konings, J., & Martincus, J. (2016). Did export promotion help firms weather the crisis? (Documento de trabajo núm. 291). Bruselas: Banco Nacional de Bélgica.
- van der Marel, E., & Shepherd, B. (2013). Services Trade, Regulation, and Regional Integration: Evidence from Sectoral Data. *The World Economy*, 36(11), 1393–1405.
- VanGrasstek, C., & Mashayekhi, M. (2016). The services trade agreements of developing countries. En: *Research Handbook on Trade in Services*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing, Inc. Disponible en: www.elgaronline.com/9781783478057.00027.xml (en inglés).
- Vaughan-Whitehead, D., & Pinedo, L. (2017). Purchasing practices and working conditions in global supply chains: Global Survey results (INWORK Issue Brief No. 10). Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Verbeke, A., & Asmussen, C. G. (2016). Global, Local, or Regional? The Locus of MNE Strategies: The Locus of MNE Strategies. *Journal of Management Studies*, 53(6), 1051–1075. <https://doi.org/10.1111/joms.12190>
- Verma, R., & Pullman, M. (1998). An Analysis of the Supplier Selection Process. *Articles and Chapters*. *Articles and Chapters*. Disponible en: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/542> (en inglés).
- Volpe Martincus, C. V., & Carballo, J. (2010). Entering new country and product markets: does export promotion help? *Review of World Economics*, 146(3), 437–467.
- Volpe Martincus, C. & Blyde, J. (2013). Shaky roads and trembling exports: Assessing the trade effects of domestic infrastructure using a natural experiment, *Journal of International Economics*, 90, núm. 1, p. 148-161. Disponible en: <http://EconPapers.repec.org/RePEc:eee:inecon:v:90:y:2013:i:1:p:148-161> (en inglés).
- Wang, Z., Wei, S.-J., Yu, X., & Zhu, K. (2017). Measures of Participation in Global Value Chains and Global Business Cycles. National Bureau of Economic Research. Disponible en: www.nber.org/papers/w23222 (en inglés).
- Wilderness Safaris. (2017). Africa's Leading Safari Tour Operator. Fecha de consulta: 12 de junio de 2017. Disponible en: www.wilderness-safaris.com/ (en inglés).
- Wilderness Safaris. (2017). The 4Cs – Sustainability | Wilderness Safaris. Fecha de consulta: 18 de abril de 2017. Disponible en: www.wilderness-safaris.com/about/the-4cs (en inglés).
- Wilderness Safaris. (2017). The history of Wilderness Safaris. Fecha de consulta: 19 de abril de 2017. Disponible en: www.wilderness-safaris.com/about/history (en inglés).
- William K. Darley, & Charles Blankson. (2008). African culture and business markets: implications for marketing practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(6), 374–383. <https://doi.org/10.1108/08858620810894427>
- Wilson, E. J. (1994). The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update. *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 30(2), 34–41. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.1994.tb00195.x>
- Winters, L. A., McCulloch, N., & McKay, A. (2004). Trade liberalization and poverty: the evidence so far. *Journal of Economic Literature*, 42(1), 72–115.
- Wognum, P. M., Fisscher, O. A., & Weenink, S. A. (2002). Balanced relationships: management of client–supplier relationships in product development. *Technovation*, 22(6), 341–351.
- Women Watch. (2011). Gender Equality and Trade Policy. Resource Paper.

Impreso por los Servicios de Impresión Digital del ITC.

Este informe se puede descargar en PDF de forma gratuita desde el sitio web del ITC:
www.intracen.org/publications.



Centro de
Comercio
Internacional

