

Suplemento especial

Guía para las pymes sobre las cadenas de valor



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

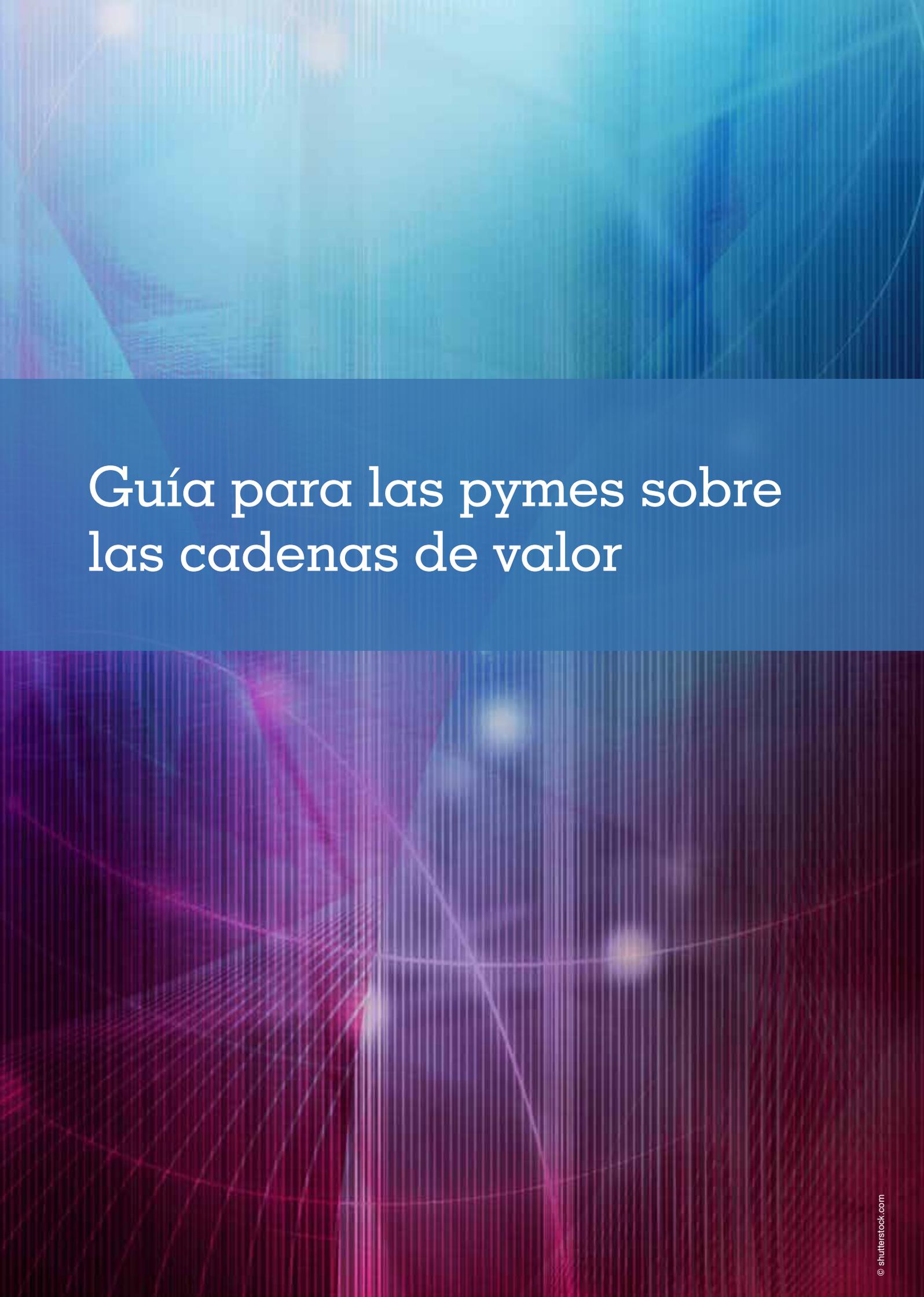
Dirección postal: ITC
Palais des Nations
1211 Ginebra 10, Suiza

Teléfono: +41-22 730 0111

Fax: +41-22 733 4439

Correo electrónico: itcreg@intracen.org

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



Guía para las pymes sobre las cadenas de valor

Acerca de este informe

Esta guía ofrece a las pequeñas y medianas empresas (pymes) información e ideas acerca de cómo negociar y colaborar con empresas líderes en las cadenas de valor internacionales. Aborda cuestiones como el cumplimiento de normas y reglamentos, las relaciones contractuales, la gestión de la producción y el rendimiento, los tipos de mejora que se pueden conseguir y las distintas estrategias que se pueden adoptar para evitar situaciones de dependencia.

Asimismo, recoge las historias de cinco compañías que alcanzaron el éxito y que pasaron de ser pequeñas empresas a convertirse en líderes regionales o globales. El contenido de esta guía procede de la edición 2017 del informe *Perspectivas de competitividad de las pymes – La región: una puerta al comercio mundial*.

Título: Perspectivas de competitividad de las pymes 2017 – Suplemento especial: Guía para las pymes sobre las cadenas de valor

Edición: Centro de Comercio Internacional (ITC)

Lugar y fecha de publicación: Ginebra, diciembre de 2017

Número de páginas: 36

Idioma: Inglés y español

Referencia del ITC: CEES-17-111.S

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

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.....	VI
Introducción.....	VII
POSICIONAMIENTO DE LAS PYMES EN LAS CADENAS DE VALOR.....	1
La importancia de la administración de las cadenas de valor.....	1
Evitar la dependencia.....	3
Aumentar el poder de negociación de las pymes.....	3
CAPACIDADES FUNDAMENTALES DE OPERACIÓN Y GESTIÓN.....	4
Entrar en las cadenas de valor regionales o globales.....	4
Establecer objetivos.....	4
Atraer a las empresas líderes.....	5
Cumplir con las normas y los reglamentos.....	5
Avivar el espíritu empresarial.....	5
Realizar operaciones con éxito dentro de las cadenas de valor.....	6
Negociar para construir relaciones empresariales.....	6
Relaciones contractuales.....	6
Invertir en excelencia.....	9
Satisfacer las necesidades de producción de los compradores principales.....	10
Conseguir que los productos lleguen a los compradores de forma eficaz.....	10
Evaluar el rendimiento y los resultados para aprender y mejorar.....	11
Mejorar en las cadenas de valor.....	11
Tipos de mejora.....	12
Estrategias para evitar situaciones de dependencia.....	12
Diversificarse y entrar en nuevos mercados.....	12
Ir en consonancia con la responsabilidad social corporativa.....	12
Poner en práctica los conocimientos adquiridos.....	13
Consideraciones para los exportadores de servicios.....	13
HISTORIAS DE ÉXITO: DE START-UPS A EMPRESAS LÍDERES.....	15
Wilderness Safaris: De campamento de safari a operador regional de ecoturismo.....	16
Grupo ARCOR: De productor de golosinas a Multilatina.....	18
KÜRT: De taller de reparaciones a empresa de recuperación de datos europea.....	20
Hikma Group: De productor local a gigante farmacéutico.....	22
Synthite Industrial Chemicals: De pequeña fábrica a líder mundial en especias.....	24
Notas y referencias.....	27

Figuras

FIGURA 1	Cinco tipos de cadenas de valor según su estructura.....	2
FIGURA 2	Estructuras administrativas dependientes en países con un índice de desarrollo humano bajo.....	2
FIGURA 3	Poder de negociación de las pymes en las cadenas de valor internacionales.....	2
FIGURA 4	El proceso de negociación.....	6
FIGURA 5	Las etapas de una reunión de negociación.....	6
FIGURA 6	Línea de progresión de las relaciones contractuales.....	7
FIGURA 7	Recibir y seleccionar ofertas.....	8
FIGURA 8	Competencias clave para la excelencia en las operaciones.....	9
FIGURA 9	Tipos de proveedores según la perspectiva del comprador.....	10
FIGURA 10	Proceso de gestión del rendimiento.....	11
FIGURA 11	Tipos de mejora en las cadenas de valor.....	11
FIGURA 12	Operaciones regionales, Wilderness Safaris.....	17
FIGURA 13	Oficinas comerciales de ARCOR a nivel mundial.....	19
FIGURA 14	Cadena de valor de ARCOR.....	19
FIGURA 15	La estrategia de expansión de KÜRT.....	21
FIGURA 16	Producción e I+D de Hikma en Oriente Medio y África del Norte, Europa y Estados Unidos.....	22
FIGURA 17	Operaciones mundiales de Synthite.....	25

Cuadros

CUADRO 1:	Contratos modelo para las pymes.....	7
CUADRO 2:	Características del comercio de servicios.....	13

Acrónimos

AGCS	Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios
I+D	Investigación y Desarrollo
IACI	Institución de apoyo al comercio y la inversión
ISO	Organización Internacional de Normalización
ITC	Centro de Comercio Internacional
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
OMAN	Oriente Medio y África del Norte
OMC	Organización Mundial del Comercio
pymes	Pequeñas y medianas empresas
UE	Unión Europea

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen el eje central de cualquier economía. En el mundo, más del 95% de las empresas son pymes, pero tan solo unas pocas participan activamente en los mercados extranjeros. Por ejemplo, en la Unión Europea, las pymes exportadoras contribuyen al 34% del total de las actividades de exportación; en 10 países de Asia sudoriental, este tipo de empresas representan, en promedio, el 30% del total de las exportaciones.¹

Existen muchas razones por las que las pymes no apuestan por la exportación. Muchas no están seguras de contar con información de mercado suficiente. Para otras, resulta impensable asumir los costes asociados al transporte transfronterizo de sus productos o al establecimiento de redes de distribución en el extranjero.

Si las pymes consiguen conectarse a cadenas de valor internacionales, el nivel de riesgo y los costes pueden disminuir significativamente. En estos casos, las empresas líderes proporcionan a menudo información clave acerca de la demanda y los requisitos existentes. Son dichas empresas las que generalmente también suelen facilitar la distribución y la logística. Existen datos que demuestran que unirse a cadenas de valor puede beneficiar indirectamente y de forma considerable a las pymes, especialmente al exponerlas a nuevos métodos de gestión, tecnologías y materiales.

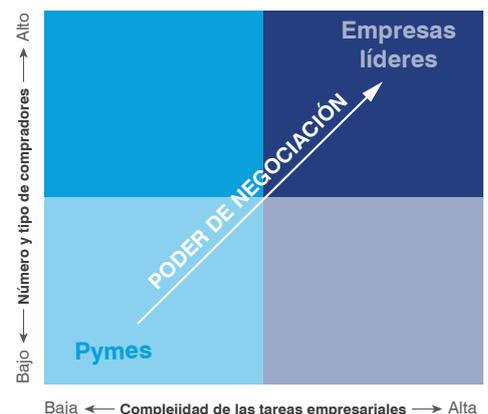
La magnitud de los beneficios que las pymes pueden obtener a través de su participación en las cadenas de valor depende en gran medida de la relación que establezcan con la empresa líder. El aspecto contractual de esa relación es particularmente importante. Las pymes deben ser proactivas dentro las cadenas de valor internacionales si quieren aprovechar al máximo las oportunidades de mercado derivadas de la integración económica internacional.

Esta guía ofrece a las pymes información esencial sobre cómo abordar las negociaciones y su colaboración tanto con empresas líderes como con otros proveedores que participan en las cadenas de valor internacionales.² 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.³ Las guías sobre estrategias de internacionalización dirigidas especialmente a las pymes son más bien escasas; de ahí la relevancia de esta guía.

Cómo aumentar el poder de negociación de las pymes

La receta:

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



Para participar con éxito en las cadenas de valor, es necesario contar con tres capacidades fundamentales:

- Saber identificar las oportunidades de negocio y los nichos de mercado basados en productos y servicios únicos.⁴
- Disponer de competencias sólidas a nivel de gestión y de operaciones.
- Tener flexibilidad para adaptarse a posibles cambios en la demanda.

Esta guía ofrece a las pymes proveedoras orientaciones prácticas sobre los siguientes aspectos:

- Cómo llegar a ser escogidas por compradores.
- Cómo llevar a cabo operaciones de éxito dentro de las cadenas de valor internacionales.
- Cómo mejorar y expandirse dentro de esas cadenas.

Asimismo, describe qué cuestiones deben tener en cuenta las pymes a la hora de entrar en las cadenas de valor y qué opciones de expansión existen, todo ello en función de la estructura administrativa de la cadena en la que se encuentran. Un aspecto clave para el éxito es la capacidad empresarial de las pymes proveedoras, la cual puede influir positiva o negativamente en su poder de negociación con las empresas líderes. Atraer a más compradores o acceder a una mayor variedad de compradores constituye una ventaja adicional para las pymes.

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

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



La guía también recoge la historia de cinco compañías que pasaron de ser pequeñas empresas a convertirse en líderes regionales o globales. Estos ejemplos sirven para ilustrar que no existe un solo camino hacia 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.

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 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 3:

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.

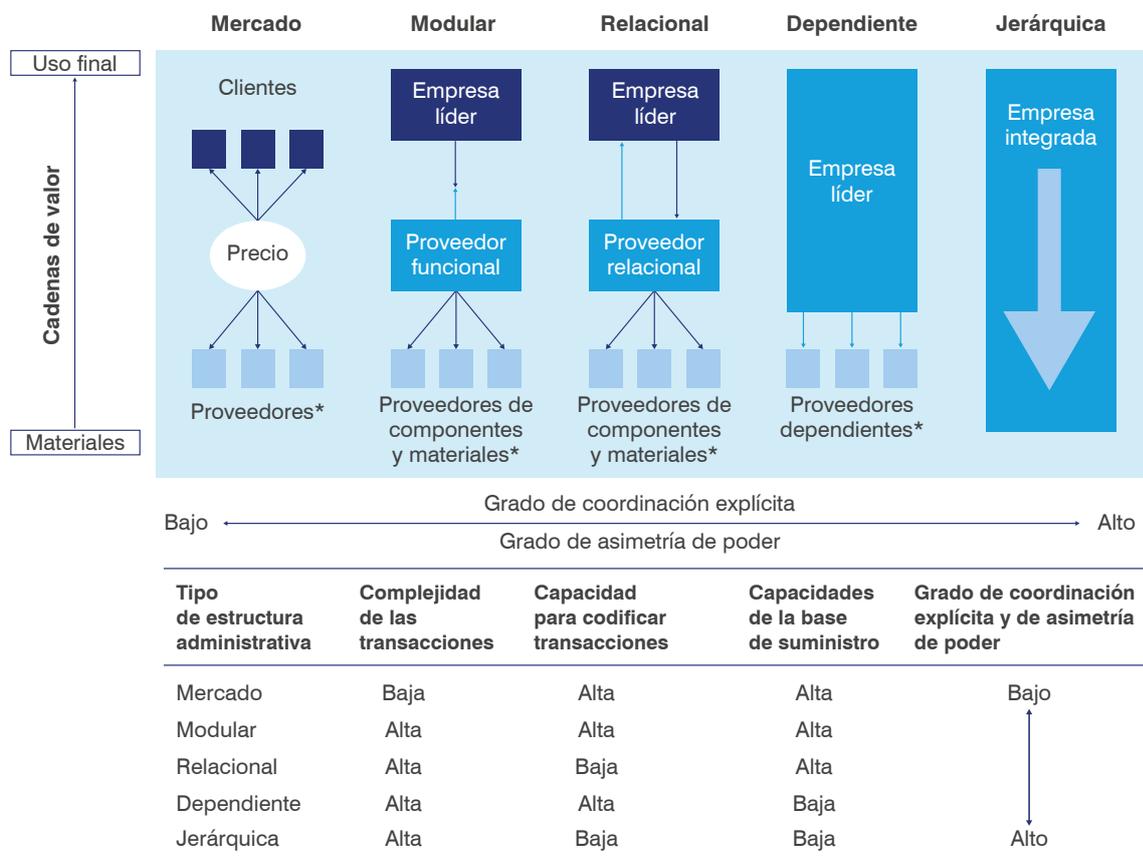
Para las pymes proveedoras, la estructura administrativa de la cadena desempeña un papel fundamental a la hora de determinar qué conocimientos y competencias contribuirán a mejorar su rendimiento. De ahí que las estructuras administrati-

vas tengan un efecto importante sobre los beneficios que las pymes pueden obtener dentro de las cadenas de valor en las que operan.⁵

Tal y como se muestra en la Figura 1, 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.

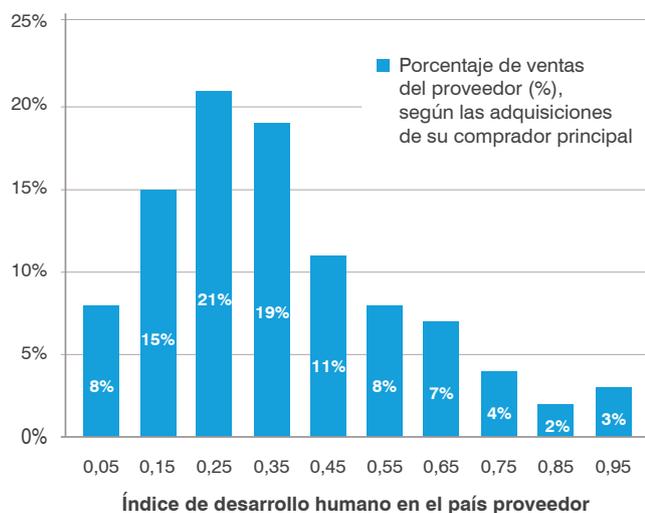
- **Estructura de mercado:** Las cadenas con este tipo de estructura se caracterizan por tener el menor nivel de asimetría en cuanto al poder que se ejerce dentro de las mismas. El proveedor produce un producto intermedio normalizado con un desarrollo intensivo para el que una baja cualificación es suficiente. 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.

FIGURA 1 Cinco tipos de cadenas de valor según su estructura



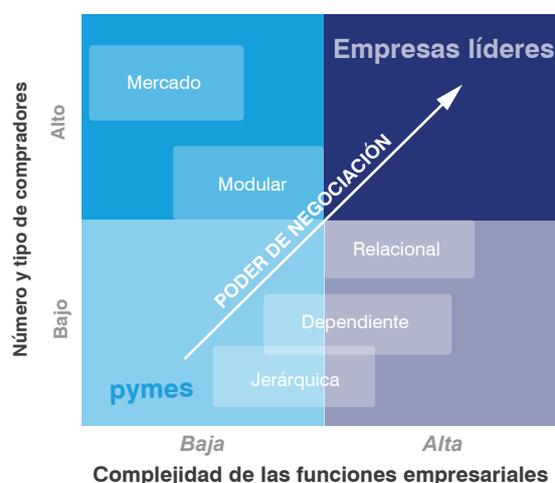
Nota: *Los proveedores suelen ser pymes.
Fuente: Gereffi, Humphrey & Sturgeon (2005).

FIGURA 2 Estructuras administrativas dependientes en países con un índice de desarrollo humano bajo



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

FIGURA 3 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.

-
- **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.

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 producción⁶ (Figura 2).

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 3 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 3, 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 probablemente 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.⁷

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.⁸

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.⁹ 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.¹⁰

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.¹¹

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.¹²

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.¹³ 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.¹⁴

Las normas también ayudan a satisfacer los altos requisitos del consumidor final, especialmente en lo que respecta al impacto social y medioambiental.¹⁵ 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.¹⁶

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;¹⁷ y Unilever espera conseguir todas sus materias primas agrícolas de forma sostenible para 2020.¹⁸ 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.¹⁹

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.²⁰ 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.²¹ 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.²²

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.²³ 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.²⁴

Las cualidades empresariales de los gestores de las pymes son vitales para la internacionalización de la empresa; especialmente en las etapas iniciales.²⁵ 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.²⁶ 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.²⁷ 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 menores²⁸ y que su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías sea mayor.²⁹ 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.³⁰

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.

Durante el proceso de negociación, tanto los compradores como los proveedores pasan por distintas etapas (Figuras 4 y 5).

FIGURA 4 El proceso de negociación



Fuente: ITC (2013).

FIGURA 5 Las etapas de una reunión de negociación



Fuente: ITC (2013).

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.³¹ Por ejemplo, un estudio ha demostrado que la cultura africana promueve los principios de reciprocidad, consulta y consenso.³² 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.³³ 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.³⁴ En primer lugar, el contrato debe hacerse por escrito. En segundo lugar, debe ir más allá de las condiciones

CUADRO 1: 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 6 Línea de progresión de las relaciones contractuales



Fuente: ITC (2013).

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 1) 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 6). Mientras que los contratos de compra puntuales o los contratos abiertos ofrecen muy poca estabilidad o ninguna a las pymes proveedores, 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.

FIGURA 7 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
SENCILLO	Coste total de propiedad	Solicitud de presupuestos	Proveedor único
	Precios más bajos	Informal	

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

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 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.³⁵

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 Incoterms³⁶ 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.³⁷

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.³⁸

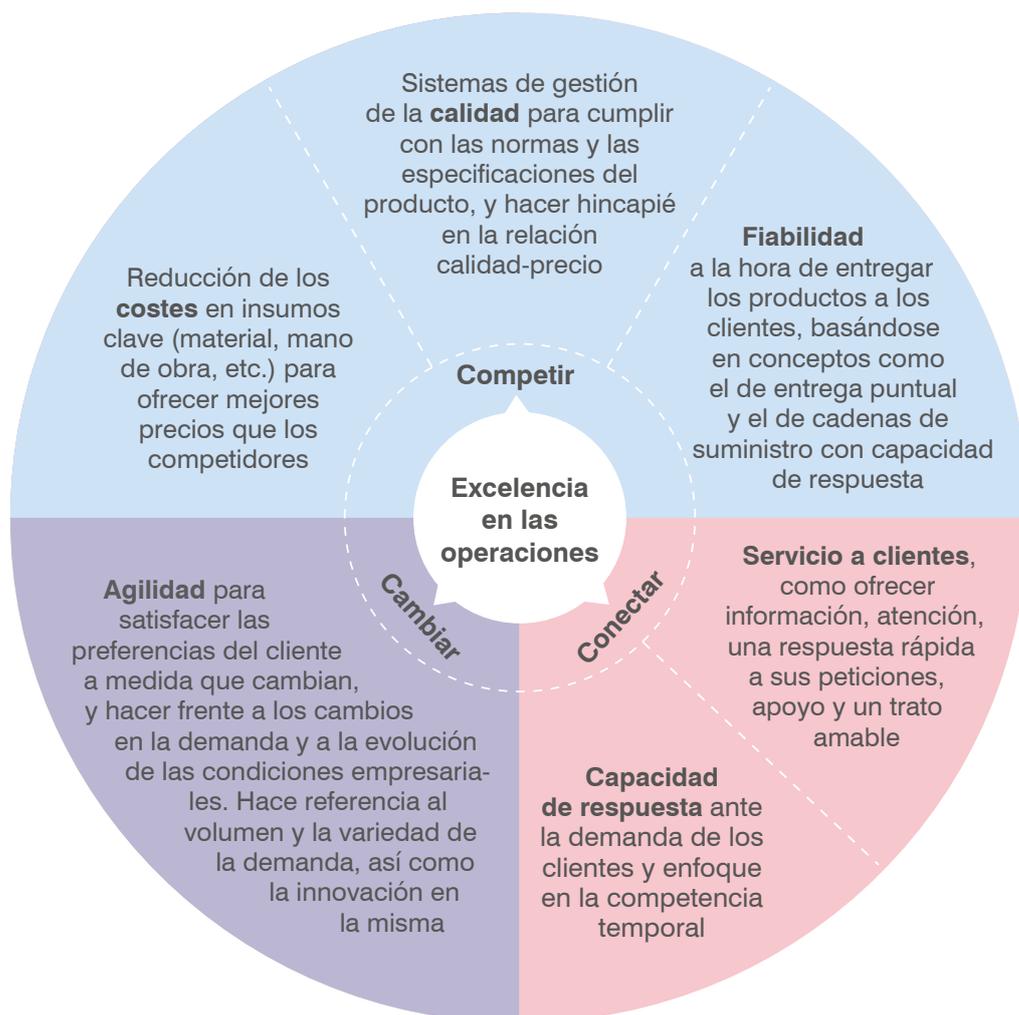
Estas competencias se incluyen en el Cuadro de competitividad de las pymes del ITC³⁹ como se ilustra en la Figura 8.

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.⁴⁰

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.⁴¹

FIGURA 8 Competencias clave para la excelencia en las operaciones



Fuente: ITC.

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.⁴² Ello implica desarrollar políticas y procedimientos normativos para hacer devolución de pedidos, ofrecer actualizaciones, y proporcionar servicios de garantía, reparación y soporte.

Satisfacer las necesidades de producción de los compradores principales

La figura 9 señala las cuatro categorías de proveedores clave, en función de dos factores: el riesgo y la rentabilidad.⁴³ 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,

FIGURA 9 Tipos de proveedores según la perspectiva del comprador



Fuente: ITC, adaptación de Kraljic (1983).

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.

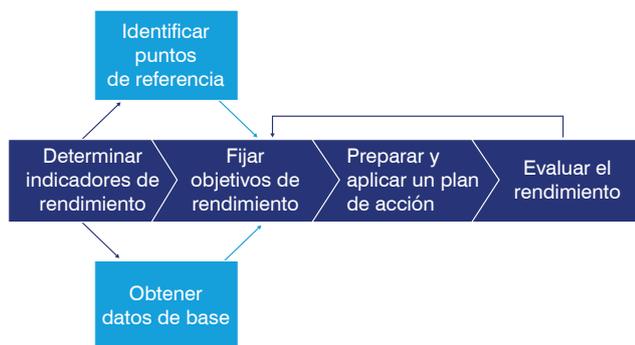
En la Figura 9, se ilustran dos posibles trayectorias desde el punto de vista del proveedor: por un lado, puede pasar de artículos y funciones empresariales normalizados a personalizados (revalorización funcional); por otro, puede escalar hacia el eje superior de la gráfica, donde las estructuras administrativas de las cadenas de valor pueden beneficiar a las pymes. El diagrama de matriz que se muestra en la figura 9 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.

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

FIGURA 10 Proceso de gestión del rendimiento



Fuente: ITC (2013).

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.⁴⁴

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.

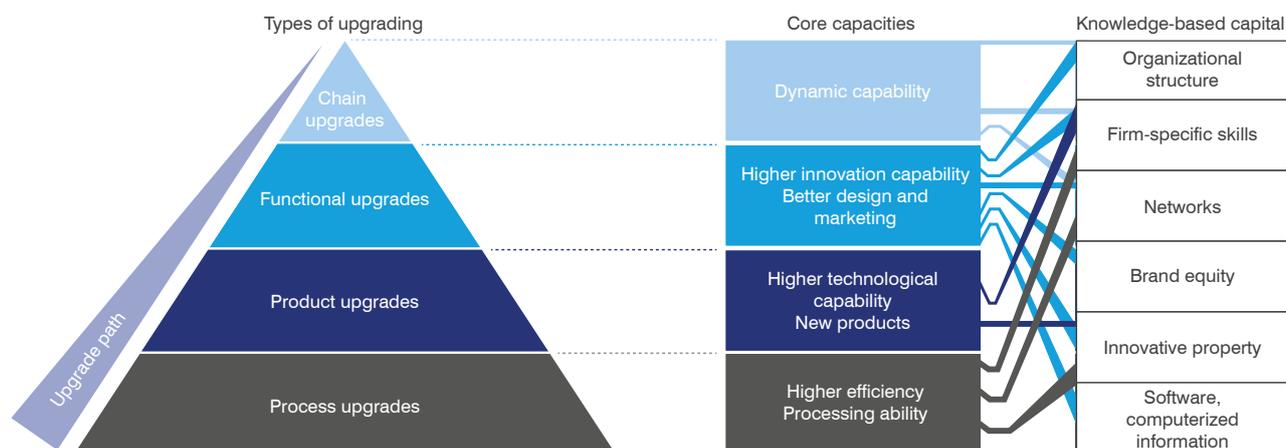
Este proceso se debe repetir de forma continuada. Los marcos para la evaluación del rendimiento y los resultados pueden ayudar a los gerentes de las pymes a mejorar su visibilidad entre los asociados de las cadenas de valor y servir como base de cualquier decisión.⁴⁵

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 8). 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.⁴⁶

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.

FIGURA 11 Tipos de mejora en las cadenas de valor



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

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.⁴⁷ 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.⁴⁸
- **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.⁴⁹ 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.⁵⁰

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.⁵¹

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.⁵²

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,⁵³ 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.

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).⁵⁴ 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

CUADRO 2: 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).

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 atractivas 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 2 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 fuese, 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.⁵⁵ 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.

Historias de éxito: 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.⁵⁶

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".⁵⁷ 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.⁵⁸

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.⁵⁹

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.

FIGURA 12 Operaciones regionales, Wilderness Safaris



Fuente: Sitio web de Wilderness Safaris: www.wilderness-safaris.com.

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.⁶⁰ 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”.⁶¹

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.

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.⁶²

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.⁶³

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.⁶⁴

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 13).⁶⁵

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.⁶⁶ 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 inversión también formó parte de la estrategia de integración de la empresa en el contexto de varios acuerdos comerciales en América Latina.⁶⁷

FIGURA 13 Oficinas comerciales de ARCOR a nivel mundial



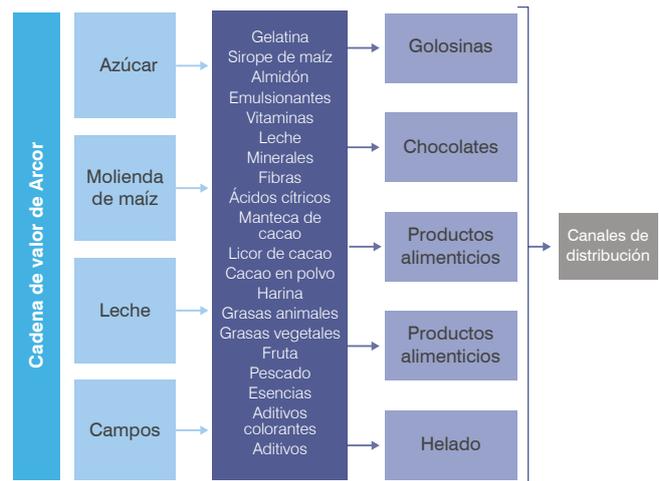
Fuente: ARCOR (2013). Informe anual y balances financieros.

El camino hacia la cumbre

Entre los factores de éxito, se encuentra la integración vertical de la producción (Figura 14) 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.⁶⁸ 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.⁶⁹

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.⁷⁰

FIGURA 14 Cadena de valor de ARCOR



Fuente: Bernardo Kosacoff et al., (2014).

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).⁷¹

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".

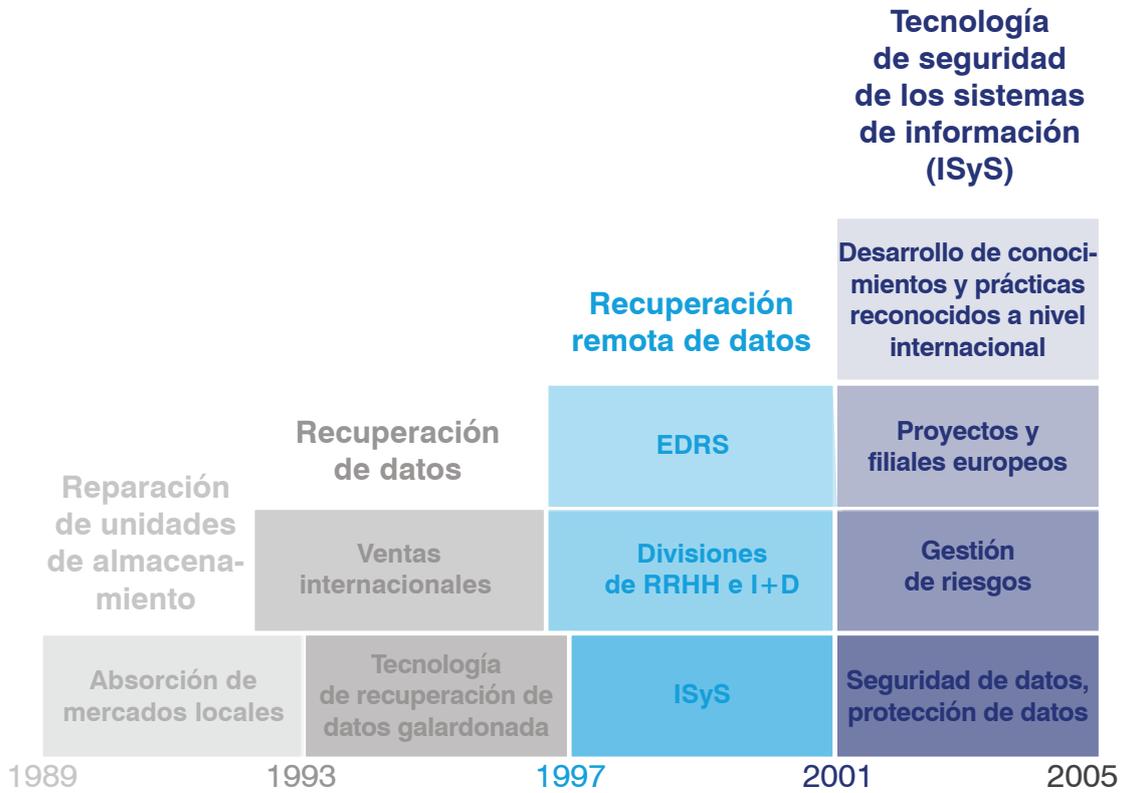
Globalización

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".

FIGURA 15 La estrategia de expansión de KÜRT



Fuente: Sitio web de KÜRT Co: kurt-security.com.

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 Assesment 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.

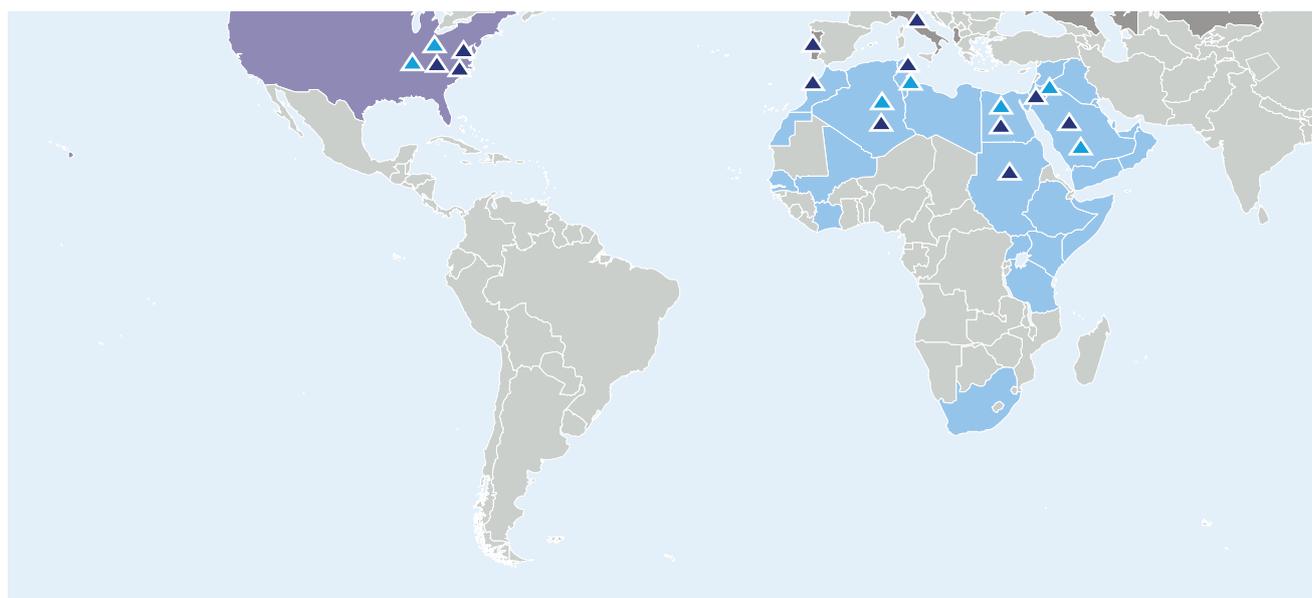
Inicialmente, la expansión de Hikma fue sobre todo en su región de origen. Sin embargo, más adelante la empresa expandió sus fronteras a América del Norte y Europa, principalmente a través de absorciones. La empresa se centró en mostrar su calidad y fiabilidad a través del cumplimiento de las normas 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.⁷²

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 2016.⁷³ 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.

FIGURA 16 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

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.

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.⁷⁴

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.⁷⁵ 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 calificada 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 17).

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.

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).⁷⁶

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 Especias 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.

FIGURA 17 Operaciones mundiales de Synthite



Fuente: Sitio web de Synthite: www.synthite.com.

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.⁷⁷

Notas y referencias

1. ITC. *Perspectivas de competitividad de las pymes 2015: Conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo* (Ginebra: Centro de Comercio Internacional, 2015). Disponible en: www.intracen.org/smecompetitiveness Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
2. Esta Guía se basa en el informe *Perspectivas de competitividad de las pymes 2017. La región: Una puerta al comercio mundial, que analiza el papel que desempeñan los acuerdos de comercio regionales y las cadenas de valor regionales en la internacionalización de las pymes*. Está disponible en www.intracen.org/SMEOutlook.
3. Albert Park, Gaurav Nayyar, y Patrick Low. *Supply Chain Perspectives and Issues: A Literature Review* (Ginebra: OMC, 2013).
4. ADB & ADBI, "Integrating SMEs into Global Value Chains: Challenges and Policy Actions in Asia" (Mandaluyong, Filipinas: Banco Asiático de Desarrollo, 2015). Disponible en: <http://hdl.handle.net/11540/5240> (en inglés).
5. J. Humphrey y H. Schmitz, "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?," *Regional Studies* 36, núm. 9 (2002): 1017–1027;
Gary Gereffi, John Humphrey, y Timothy Sturgeon, "The Governance of Global Value Chains," *Review of International Political Economy* 12, núm. 1 (Febrero de 2005): 78–104, doi:10.1080/09692290500049805;
J. Humphrey y H. Schmitz, "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research," Sussex: Institute of Development Studies, University of Sussex, Documento de trabajo, núm. 120 (2000);
Carlo Pietrobelli y Roberta Rabellotti, eds., *Upgrading to Compete: Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America* (Washington, DC, 2006);
C. Pietrobelli y F. Saliola, "Power Relationships along the Value Chain: Multinational Firms, Global Buyers and Performance of Local Suppliers," *Cambridge Journal of Economics* 32, núm. 6 (9 de abril de 2008): 947–62, doi:10.1093/cje/ben016.
6. Daniel Vaughan-Whitehead y Luis Pinedo Caro, "Purchasing Practices and Working Conditions in Global Supply Chains: Global Survey Results," *INWORK Issue Brief* (Ginebra: Organización Internacional del Trabajo, 2017).
7. Park, Nayyar, y Low, *Supply Chain Perspectives and Issues*.
8. Paul Humphreys et al., "Integrating Design Metrics within the Early Supplier Selection Process," *Journal of Purchasing and Supply Management* 13, núm. 1 (Enero de 2007): 42–52, doi:10.1016/j.pursup.2007.03.006.
9. Joseph Sarkis y Srinivas Talluri, "A Model for Strategic Supplier Selection," *Journal of Supply Chain Management* 38, núm. 4 (1 de diciembre de 2002): 18–28, doi:10.1111/j.1745-493X.2002.tb00117.x;
Rohit Verma y Madeline Pullman, "An Analysis of the Supplier Selection Process," *Articles and Chapters*, 1 de diciembre de 1998. Disponible en: <http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/542> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
Elizabeth J. Wilson, "The Relative Importance of Supplier Selection Criteria: A Review and Update," *International Journal of Purchasing and Materials Management* 30, núm. 2 (1 de junio de 1994): 34–41, doi:10.1111/j.1745-493X.1994.tb00195.x.
10. William Ho, Xiaowei Xu, y Prasanta K. Dey, "Multi-Criteria Decision Making Approaches for Supplier Evaluation and Selection: A Literature Review," *European Journal of Operational Research* 202, núm. 1 (Abril de 2010): 16–24, doi:10.1016/j.ejor.2009.05.009.
11. Gary Gereffi y Karina Fernandez-Stark, "Global Value Chain Analysis: A Primer," Center on Globalization, Governance & Competitiveness (CGGC), Duke University, Carolina del Norte, EE.UU., 2011, http://cggc.duke.edu/pdfs/2011-05-31_GVC_analysis_a_primer.pdf (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
12. ITC, *Perspectivas de competitividad de las pymes 2015: Conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo* (Ginebra: Centro de Comercio Internacional, 2015). Disponible en: www.intracen.org/smecompetitiveness Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
13. Eccles, Robert G. y 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 SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2388716> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2388716> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
14. John Hudson y Marta Orviska, "Firms' Adoption of International Standards: One Size Fits All?," *Journal of Policy Modeling* 35, núm. 2 (Marzo de 2013): 289–306, doi:10.1016/j.jpolmod.2012.04.001;
Nadia Bhuiyan y Nadeem Alam, "An Investigation into Issues Related to the Latest Version of Iso 9000," *Total Quality Management & Business Excellence* 16, núm. 2 (1 de marzo de 2005): 199–213, doi:10.1080/14783360500054343;
Katerina D. Gotzamani y George D. Tsiotras, "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, núm. 2 (1 de marzo de 2002): 151–69, doi:10.1108/02656710210413499.
15. J. Luis Guasch et al., *Quality Systems and Standards for a Competitive Edge* (Grupo del Banco Mundial, 2007).

16. ITC y EUI, "Social and Environmental Standards: Contributing to More Sustainable Value Chains" (Ginebra: Centro de Comercio Internacional, 2016).
17. Mars, "Mars Principles in Action," Mars, Incorporated. Disponible en: <http://www.mars.com/global/doing-our-part/principles-in-action> (en inglés). Última fecha de consulta: 26 de mayo de 2017.
18. Unilever, "The Unilever Sustainable Living Plan," sitio web de Unilever Global Company. Disponible en: <https://www.unilever.com/sustainable-living/> (en inglés). Última fecha de consulta: 26 de mayo de 2017.
19. IKEA, "IKEA Group Sustainability Strategy for 2020," 2016. Disponible en: http://www.ikea.com/ms/en_US/pdf/reports-downloads/sustainability-strategy-people-and-planet-positive.pdf (en inglés). Última fecha de consulta: 26 de mayo de 2017.
20. ITC, "Perspectivas de competitividad de las pymes 2016: Cumplir las normas para fomentar el comercio" (Ginebra: Centro de Comercio Internacional, 2016). Disponible en: <http://www.intracen.org/publication/SME-Competitiveness-Outlook-Meeting-the-Standard-for-Trade/> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
21. Ana Paula Cusolito, Raed Safadi, y Daria Taglioni, Inclusive Global Value Chains: Policy Options for Small and Medium Enterprises and Low-Income Countries (Grupo del Banco Mundial, 2016).
22. Olivier Cadot y Mariem Malouche, eds., Non-Tariff Measures: A Fresh Look at Trade Policy's New Frontier (Londres: CEPR [u.a.], 2012).
23. Hank Lim, Fukunari Kimura, et al., "The Internationalisation of SMEs in Regional and Global Value Chains," en LAEBA Conference on Accelerating Regional Integration in the Asia-Pacific Region, vol. 15, 2009, <http://www19.iadb.org/intal/intalcdi/PE/2012/11143a05.pdf> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
24. Benjamin M. Oviatt y Patricia Phillips McDougall, "Toward a Theory of International New Ventures," *Journal of International Business Studies* 25, núm. 1 (1 de marzo de 1994): 45–64, doi:10.1057/palgrave.jibs.8490193.
25. Hamid Etemad y Richard W. Wright, "Internationalization of SMEs: Toward a New Paradigm," *Small Business Economics* 20, núm. 1 (1 de febrero de 2003): 1–4, doi:10.1023/A:1020274419262.
26. Marc J Melitz y Daniel Trefler, "Gains from Trade When Firms Matter," *Journal of Economic Perspectives* 26, núm. 2 (Mayo 2012): 91–118, doi:10.1257/jep.26.2.91.
27. Zoltán J. Ács y David B. Audretsch, "Entrepreneurship and Innovation," Preparado para el 2005 Summer Institute of the Entrepreneurship, Growth & Public Policy Division of the Max Planck Institute of Economics, Mayo de 2005, http://www.econ.mpg.de/files/2005/egpssummerinst05/papers/zacs-entrepreneurship_and_innovation.pdf (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
28. F. M. Scherer, "Corporate Takeovers: The Efficiency Arguments," *Journal of Economic Perspectives* 2, núm. 1 (Marzo de 1988): 69–82, doi:10.1257/jep.2.1.69.
29. Boyan Jovanovic, "New Technology and The Small Firm," *Small Business Economics* 16, núm. 1 (1 de febrero de 2001): 53–56, doi:10.1023/A:1011132809150.
30. Morten T. Hansen y Julian Birkinshaw, "The Innovation Value Chain," *Harvard Business Review*, 1 de junio de 2007, <https://hbr.org/2007/06/the-innovation-value-chain> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
31. P. M. Wognum, Olaf AM Fisscher, y Suzanne AJ Weenink, "Balanced Relationships: Management of Client–supplier Relationships in Product Development," *Technovation* 22, núm. 6 (2002): 341–351.
32. William K. Darley y Charles Blankson, "African Culture and Business Markets: Implications for Marketing Practices," *Journal of Business & Industrial Marketing* 23, núm. 6 (1 de agosto de 2008): 374–83, doi:10.1108/08858620810894427.
33. Priyan Khakhar y Hussain Gulzar Rammal, "Culture and Business Networks: International Business Negotiations with Arab Managers," *International Business Review* 22, núm. 3 (1 de junio de 2013): 578–90, doi:10.1016/j.ibusrev.2012.08.002.
34. Vaughan-Whitehead y Caro, "Purchasing Practices and Working Conditions in Global Supply Chains: Global Survey Results."
35. Marion Jansen y Roberta Piermartini, "The Impact of Mode 4 Liberalization on Bilateral Trade Flows," SSRN Scholarly Paper (Rochester, NY: Social Science Research Network, 1 de noviembre de 2005), <https://papers.ssrn.com/abstract=886369> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
36. Los Incoterms son las disposiciones comerciales publicadas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) que se suelen utilizar en los contratos comerciales tanto nacionales como internacionales.
37. Joseph Badaracco, *The Knowledge Link: How Firms Compete through Strategic Alliances* (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1991), <http://trove.nla.gov.au/version/220658085> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
38. ITC, "Supply Chain Management for SMEs – Modular Learning System in Supply Chain Management" (Ginebra: Centro de Comercio Internacional, 2013).
39. ITC, "Perspectivas de competitividad de las pymes 2015: Conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo" (Ginebra: Centro de Comercio Internacional, 2015). Disponible en: www.intracen.org/smecompetitiveness Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
40. Lynne F. Baxter et al., "Getting the Message Across? Supplier Quality Improvement Programmes: Some Issues in Practice," *International Journal of Operations & Production Management* 9, núm. 5 (1 de mayo de 1989): 69–76, doi:10.1108/EUM000000001246.
41. Michael E. Friesen y James A. Johnson, *The Success Paradigm: Creating Organizational Effectiveness Through Quality and Strategy* (Grupo Greenwood Publishing, 1995).
42. Bill Donaldson, "Supplier Selection Criteria on the Service Dimension," *European Journal of Purchasing & Supply Management* 1, núm. 4 (1 de diciembre de 1994): 209–17, doi:10.1016/0969-7012(95)00009-7.
43. Peter Kraljic, "Purchasing Must Become Supply Management," *Harvard Business Review* 61, núm. 5 (1983): 109–117.
44. UNESCAP, "Global Value Chains, Regional Integration and Sustainable Development: Linkages and Policy Implications" (Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, Mayo 2015), https://www.unescap.org/sites/default/files/E71_8E_0.pdf (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
45. Jitesh Thakkar, Arun Kanda, y S.G. Deshmukh, "Supply Chain Performance Measurement Framework for Small and Medium Scale Enterprises," *Benchmarking: An International Journal* 16, núm. 5 (28 de agosto de 2009): 702–23, doi:10.1108/14635770910987878.

46. Jennifer Grafton, Anne M. Lillis, y Sally K. Widener, "The Role of Performance Measurement and Evaluation in Building Organizational Capabilities and Performance," *Accounting, Organizations and Society* 35, núm. 7 (2010): 689–706.
47. ITC, "Perspectivas de Competitividad de las Pymes 2015: Conectar, competir y cambiar para un crecimiento inclusivo" (Ginebra: Centro de Comercio Internacional, 2015). Disponible en: www.intracen.org/smecompetitiveness Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
48. Humphrey y Schmitz, "Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research."
49. Humphrey y Schmitz, "How Does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters?"
50. Ibid.
51. L. Navas-Aleman, "The Impact of Operating in Multiple Value Chains for Upgrading: The Case of the Brazilian Furniture and Footwear Industries," *World Development* 39, núm. 8 (2011): 1386–1397.
52. J. Humphrey, "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. (2003).
53. J. De Loecker, "Detecting Learning by Exporting," *American Economic Journal: Microeconomics* 5, núm. 3 (2013): 1–21; A. Garcia-Marin y N. Voigtländer, "Exporting and Plant-Level Efficiency Gains: It's in the Measure," Documento de trabajo del NBER, núm. 19033, 2014; J. Van Biesebroeck, "Exporting Raises Productivity in Sub-Saharan African Manufacturing Firms," *Journal of International Economics* 67, núm. 2 (2005): 373–91.
54. Sébastien Miroudot, Jehan Sauvage, y Ben Shepherd, "Measuring the Cost of International Trade in Services," *World Trade Review* 12, núm. 04 (2013): 719–735.
55. Patrick Low, "The Role of Services in Global Value Chains," Elms and Low, 2013, <http://www.asiaglobalinstitute.hku.hk/en/wp-content/uploads/2015/04/456-The-Role-of-Services-in-Global-Value-Chains.pdf> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
Rainer Lanz y Andreas Maurer, "Services and Global Value Chains: Some Evidence on Servicification of Manufacturing and Services Networks" (Documento de trabajo preparado por funcionarios de la OMC, 2015), <https://www.econstor.eu/handle/10419/107675>. (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
56. Wilderness Safaris, "Africa's Leading Safari Tour Operator," Sitio web disponible en: <http://www.wilderness-safaris.com/> (en inglés). Última fecha de consulta: 12 de junio de 2017.
57. Wilderness Safaris, "The 4Cs – Sustainability | Wilderness Safaris". Disponible en: <http://www.wilderness-safaris.com/about/the-4cs> (en inglés). Última fecha de consulta: 18 de abril de 2017.
58. Anna Spenceley, "Tourism Product Development Interventions and Best Practices in Sub-Saharan Africa," Washington, DC: Grupo del Banco Mundial, 2010, <http://siteresources.worldbank.org/INTAFRUSMAFTPS/Resources/2049902-1327506860777/CaseStudiesFullReport.pdf> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
59. Organización Mundial del Turismo, Compendium of Tourism Statistics, Data 2011 – 2015, edición de 2017. Disponible en: <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284418442> (en inglés). Última fecha de consulta: 12 de junio de 2017.
60. Iain Christie et al., *Tourism in Africa: Harnessing Tourism for Growth and Improved Livelihoods* (Grupo del Banco Mundial, 2014).
61. Wilderness Safaris, "The History of Wilderness Safaris". Disponible en: <http://www.wildernesssafaris.com/about/history> (en inglés). Última fecha de consulta: 18 de abril de 2017.
62. Bernardo Kosacoff et al., *Going Global from Latin America: The Arcor Case* (Argentina: McGraw Hill Interamericana Editores, 2014), <http://m.arcor.com/downloads/en/Going-global-from-Latin-America-The-Arcor-case.pdf> (en inglés). Última fecha de consulta: 18 de abril de 2017.
63. Ibid.
64. Geoffrey Jones y Andrea LLuch, eds., *The Impact of Globalization on Argentina and Chile: Business Enterprises and Entrepreneurship* (Edward Elgar Publishing Limited, 2015).
65. Arcor, sitio web, http://www.arcor.com/Arcor_en_oficesWorld_oficesWorld_2029.aspx (en inglés). Última fecha de consulta: 18 de abril de 2017.
66. Arcor, sitio web, http://www.arcor.com/Arcor_en_oficesWorld_oficesWorld_2029.aspx (en inglés). Última fecha de consulta: 18 de abril de 2017.
67. Arcor, sitio web, http://www.arcor.com/Arcor_en_oficesWorld_oficesWorld_2029.aspx (en inglés). Última fecha de consulta: 18 de abril de 2017.
68. María Esther Morales Fajardo y Cristian RA Plata Soto, "Learning and Management Skills: The Internationalization of Grupo Arcor. Analysis from a Process-Based Approach," 2014, <https://addiehu.ehu.es/handle/10810/14288> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
69. Jones y LLuch, *The Impact of Globalization on Argentina and Chile: Business Enterprises and Entrepreneurship*.
70. Arcor, sitio web, http://www.arcor.com/Arcor_en_oficesWorld_oficesWorld_2029.aspx (en inglés). Última fecha de consulta: 18 de abril de 2017.
71. Cifras provistas por KÜRT.
72. Hikma Pharmaceuticals, "Hikma Pharmaceuticals Annual Report 2015: From Opportunity to Growth," 2015, <http://www.hikma.com/content/dam/hikma/corporate/investors/Reports%20docs/Annual%20reports/2015%20Annual%20Report.pdf> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
73. UN Comtrade, *Estadísticas del Comercio Mundial*. Disponible en: <https://comtrade.un.org/data> (en inglés). Última fecha de consulta: 13 de junio de 2017.
74. Rateb J Sweis et al., "Benchmarking of TQM: The Case of Hikma Pharmaceuticals Company," *Benchmarking: An International Journal* 22, núm. 3 (3 de abril de 2015): 488–504, doi:10.1108/BIJ-05-2013-0059.
75. OMPI, "Evolving toward IP-Fueled Innovation," n.d., <http://www.wipo.int/ipadvantage/en/details.jsp?id=2647> (en inglés). Última fecha de consulta: 1 de diciembre de 2017.
76. Synthite, *Quality Check, Quality and Control, QC, HPLC, Quality Analysis*, <http://www.synthite.com/synthite/our-processes/quality#> (en inglés). Última fecha de consulta: 19 de abril de 2017.
77. Outlook Business, "Spice Man". Disponible en: <http://www.outlookbusiness.com/enterprise/trend/spice-man-348> (en inglés). Última fecha de consulta: 19 de abril de 2017.

Impreso por los servicios de impresión digital del ITC.

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

