

## Resumen ejecutivo

---

# Las pequeñas empresas en contextos de fragilidad: de la supervivencia al crecimiento



4 Referentes  
intelectuales

5 Voces  
empresariales



Centro de  
Comercio  
Internacional

COMERCIO EN  
BENEFICIO DE TODOS

© Centro de Comercio Internacional 2023

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

**Dirección:** 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

**E-mail:** [itcreg@intracen.org](mailto:itcreg@intracen.org)

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

# Las pequeñas empresas en contextos de fragilidad: de la supervivencia al crecimiento



## Acerca del informe

---

Esta edición de Perspectivas de competitividad de las pymes evalúa el impacto de los conflictos y la fragilidad en el rendimiento empresarial. Proporciona, además, el Índice de Exposición a la Fragilidad, y muestra que la fragilidad, tal y como la experimentan las empresas, puede reducirse en un 25 % si se toman medidas para reforzar la competitividad, entre las que se incluyen la colaboración con las organizaciones de apoyo empresarial, la mejora de la gestión financiera y la retención del personal cualificado.

El informe considera que el apoyo directo a las empresas es útil y que debe complementarse con unas reformas que promuevan la paz y la estabilidad y que mejoren el entorno empresarial. Los socios humanitarios, las agencias de desarrollo y las instituciones estatales capacitadas deben colaborar, coordinarse entre sí, y poseer un amplio conocimiento del contexto para evitar así reforzar los factores que conducen a la fragilidad, y maximizar los resultados positivos.

# Contenido

---

Prefacio.....	2
En breve.....	4
Resumen ejecutivo.....	6
Las pequeñas empresas en un mundo más frágil.....	6
La fragilidad afecta a todas las empresas.....	7
Índice de exposición a la fragilidad: medida del impacto empresarial.....	8
Las empresas pueden actuar para frenar el impacto de la fragilidad.....	9
Abordar la fragilidad: un doble enfoque.....	11
Referentes intelectuales.....	13
Voces empresariales.....	13

# Prefacio

---



En los últimos años, el panorama internacional ha cambiado de forma radical: cada vez estallan más conflictos tanto dentro de los países como entre ellos, que se suman a las crecientes tensiones geopolíticas y a la intensa agitación en el plano económico. Estos conflictos están poniendo en peligro las vidas y los medios de subsistencia de muchas personas y se producen en un momento en el que el mundo sigue trabajando para recuperarse de la pandemia de COVID-19, el aumento del coste de la vida y una mayor incidencia de los desastres naturales relacionados con el clima.

Estas crisis están cambiando la estructura de las comunidades y las regiones, ya que conducen a una mayor fragilidad y, por tanto, ponen en riesgo la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como el fin del hambre, la mejora de la seguridad alimentaria, la transición a modos de consumo y producción más sostenibles, el trabajo digno y el crecimiento económico y el fin de la desigualdad de género, por nombrar algunos. En la actualidad, una de cada ocho personas vive en una situación de fragilidad, y esa cifra incluye a la mayoría de los más pobres del mundo.

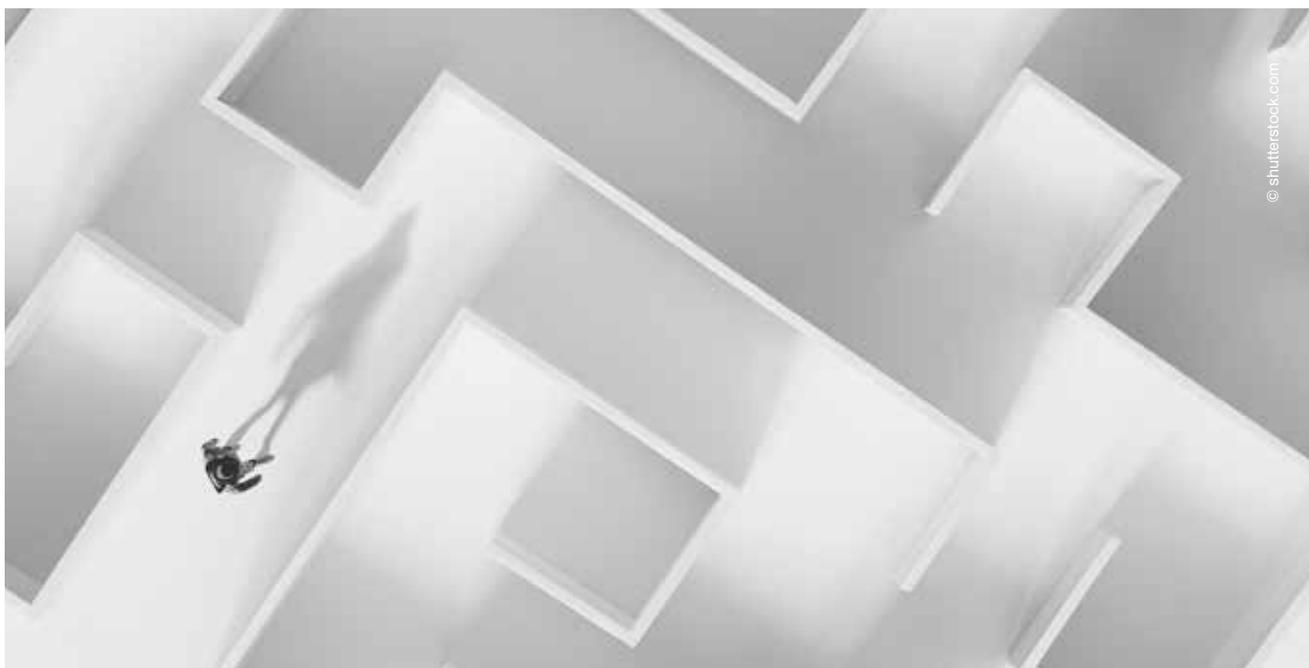
Para las empresas más pequeñas, es sumamente difícil intentar sobrevivir y prosperar en entornos frágiles y afectados por los conflictos. Para ellas, la fragilidad significa enfrentarse a unos costes iniciales mucho mayores y a una capacidad y unos recursos para la innovación limitados.

Significa, además, enfrentarse a un mayor riesgo de fracaso y a una probabilidad aún mayor de que la comunidad en la que se encuentran experimente la pobreza y de que la gente recurra al autoempleo para mantenerse a sí misma y a sus familias. Estas empresas constituyen el núcleo del trabajo del Centro de Comercio Internacional, y la lección más importante que hemos aprendido durante estos casi 60 años al servicio de las mismas es que no podemos lograr un desarrollo sostenible e integrador a menos que estas pequeñas empresas puedan prosperar en la economía mundial.

La fragilidad se manifiesta de diferentes maneras, al igual que las empresas también experimentan la fragilidad de forma diferente. Por ejemplo, los resultados de la Encuesta del ITC sobre las pequeñas empresas en situaciones de fragilidad, presentados en este informe, indican que las empresas pequeñas, informales y dirigidas por jóvenes o por mujeres suelen sufrir más las repercusiones de la fragilidad que sus homólogas más grandes, formales y dirigidas por adultos o por hombres respectivamente. Estos matices importan, ya que lo que funciona bien en un contexto puede ser contraproducente en otro. No podemos aplicar el mismo enfoque para todos, pero eso no significa que no podamos identificar algunas de las mejores prácticas que pueden ayudar en diversos contextos.

La fragilidad requiere de un enfoque doble, donde tanto las empresas como los gobiernos tienen un papel fundamental que desempeñar. Los Estados en los que viven y trabajan estos emprendedores pueden ayudar creando un entorno en el que estas empresas dispongan de la infraestructura que necesitan, no se vean agobiadas por una burocracia excesiva y se encuentren en una economía con normas y modos de funcionamiento claros y coherentes. De forma paralela, las pequeñas empresas pueden aprender a adaptarse a las circunstancias cambiantes, establecer relaciones más profundas con sus socios y adoptar nuevas formas de trabajar que las hagan más competitivas tanto a nivel local como internacional.

Estos esfuerzos deben realizarse en tándem: la colaboración entre todos los implicados, desde los gobiernos locales y el sector privado hasta las agencias internacionales y los socios para el desarrollo, es fundamental para garantizar que este doble enfoque conduzca a un cambio positivo y duradero. Para marcar una diferencia real y que vaya en la dirección correcta, es necesario comprender las repercusiones que tienen las diferentes acciones en los entornos frágiles y afectados por los conflictos. Todos debemos siempre



proceder basándonos en ese mandamiento consagrado por el tiempo que dice «lo primero, es no hacer daño».

Cada vez más, el trabajo que desarrolla el ITC tiene lugar en entornos frágiles, ya que las microempresas y las pequeñas y medianas empresas con las que colaboramos se encuentran a menudo en zonas afectadas directa o indirectamente por los conflictos y otras crisis. Por eso hemos dedicado la edición de este año de nuestra publicación estrella, “Perspectivas de competitividad de las pymes”, a lo que significa la fragilidad para las pequeñas empresas, junto con el papel que pueden desempeñar las empresas y los Estados para mitigar la fragilidad. Esta es también la razón por la que estamos adaptando nuestro propio modo de trabajar para asegurarnos de que nuestros esfuerzos sobre el terreno y en los círculos políticos puedan ayudar a las pequeñas empresas y a los Estados a abordar las causas profundas de la fragilidad, en lugar de facilitar que florezcan.

A medida que nos acercamos a nuestro 60 aniversario como institución, y con el valioso tiempo que nos queda para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, nos enfrentamos a una coyuntura crítica en nuestros esfuerzos para evitar los peores efectos del cambio climático, lograr un mundo con igualdad de género y hacer que la pobreza y el hambre sean cosa del pasado.

Este año se ha alcanzado el ecuador de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y en diciembre de 2023, en la conferencia de las Naciones Unidas sobre el clima que se celebrará en Dubái, concluirá el primer Balance Mundial del Acuerdo de París. Tanto en la Cumbre sobre los ODS de este

año como en los Informes de síntesis distribuidos para el Balance Mundial hemos escuchado que nos queda mucho trabajo por hacer para lograr un mundo más sostenible, inclusivo y justo para las generaciones actuales y venideras. Además, nuestras investigaciones muestran que los Estados frágiles y afectados por los conflictos se encuentran entre los que más dificultades tienen para cumplir con los ODS, lo que significa que la única manera de hacer realidad esta ambiciosa agenda de desarrollo a nivel mundial es dedicándoles más esfuerzos.

El Centro de Comercio Internacional está dispuesto a aumentar sus propios esfuerzos, ambición y compromiso para cerrar la brecha entre el presente que tenemos y el futuro que necesitamos. Este informe aspira a ayudarnos a cumplir ese compromiso y esperamos que proporcione a nuestros socios una mejor comprensión de lo que significan la fragilidad y los conflictos para las pequeñas empresas, los Estados y el desarrollo sostenible.

**Pamela Coke-Hamilton**

Directora Ejecutiva  
Centro de Comercio Internacional

La fragilidad es la incapacidad del Estado para desempeñar sus funciones básicas

# FRAGILIDAD

## La fragilidad es **multinivel** y **multidimensional**

La fragilidad varía según los diferentes niveles

nacional

regional

particulares y empresas

y a lo largo de tres dimensiones

pilar de la seguridad

pilar económico

pilar social

## La fragilidad es **persistente** y **crece**,

obstaculizando el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible

20 países:

Siguieron frágiles y afectados por conflictos

19 nuevos países:

Entraron en fragilidad

15 países:

Superaron la fragilidad



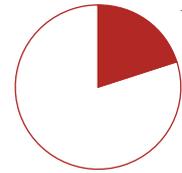
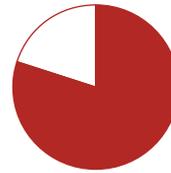
Número de países clasificados por el Banco Mundial como Situaciones Frágiles y Afectados por Conflictos



Principales retos para alcanzar el ODS 1, El fin de la pobreza

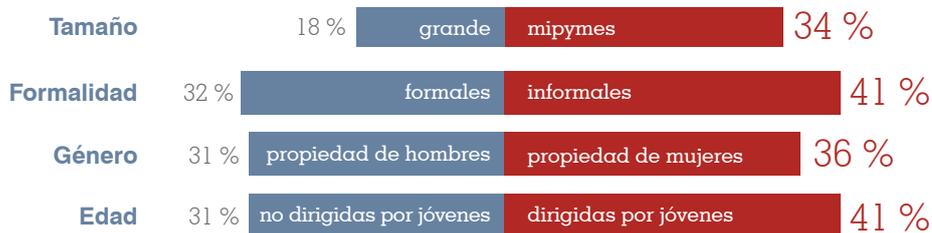
80 % – frágiles o afectados por los conflictos

vs. 20 % – menos de no frágiles o afectados por los conflictos



## Las características de las empresas son importantes

Cada vez más empresas pequeñas, informales, dirigidas por mujeres y por jóvenes experimentan una alta fragilidad



Porcentaje de empresas que experimentan una alta fragilidad

## La ubicación es importante

Las regiones violentas, pobres y desiguales tienen un porcentaje mayor de empresas que experimentan una alta fragilidad

Porcentaje de empresas que experimentan una alta fragilidad en regiones con:

**violencia política**

baja 31 %

alta 34 %

**ingresos**

bajos 38 %

altos 29 %

**desigualdad**

baja 29 %

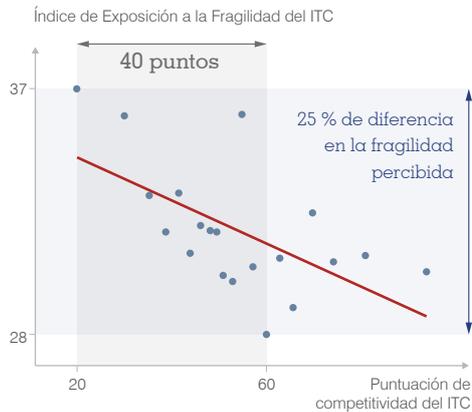
alta 35 %

A mayor competitividad, menor fragilidad experimentada

# COMPETITIVIDAD

## Importancia de las acciones de las empresas

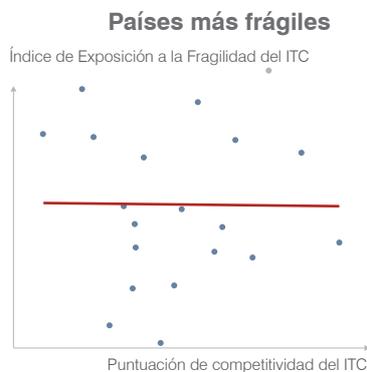
La competitividad ayuda a las empresas a hacer frente a la fragilidad



La fragilidad percibida puede reducirse en un 25 % con la puesta en marcha de **medidas internas** que aumenten la puntuación de competitividad de las empresas en **40 puntos**

### La competitividad **no es una fórmula mágica**

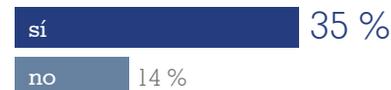
A medida que la fragilidad empeora, las acciones a nivel de empresa dejan de proteger a las empresas de la fragilidad a nivel estatal.



Existe una **oportunidad** para que el apoyo a nivel de empresa dé resultados positivos antes de que la fragilidad y la violencia engullan a las empresas y a su ecosistema empresarial por completo.

Reducción de la fragilidad experimentada por medio de **acciones para apoyar** el crecimiento empresarial:

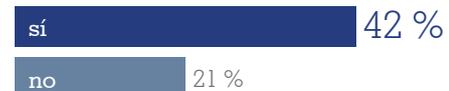
**Empresas que trabajan con las organizaciones de apoyo empresarial**



**Con sólidas prácticas de contratación**



**Mantienen registros financieros**



Porcentaje de empresas con crecimiento del número de empleados (%)

## Pequeñas empresas: de la supervivencia al crecimiento

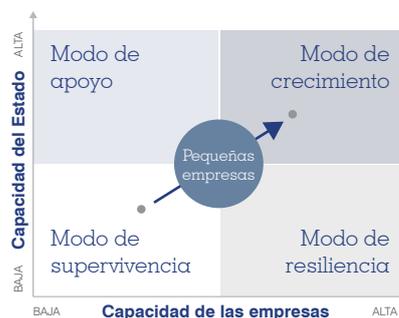
### CAPACIDAD DEL ESTADO

Asegurar la paz como base para las reformas. Reconstruir la capacidad institucional para poner en marcha reformas económicas.



### CAPACIDAD DE LA EMPRESA

Reforzar la capacidad para operar, crear redes de contacto y adaptarse a cambios repentinos en los mercados.



Las partes interesadas deben:

- **coordinarse** para disminuir los riesgos
- **colaborar** para afrontar múltiples retos
- comprender el **contexto** para no causar daño alguno

# Resumen ejecutivo

## Las pequeñas empresas en un mundo más frágil

### ***El mundo se enfrenta a múltiples crisis sin precedentes.***

El cuádruple impacto de la COVID-19, los conflictos, el cambio climático y el encarecimiento de la vida amenaza con empujar a los países a una mayor inseguridad, inestabilidad económica y agitación social. Mientras muchos lugares luchan por hacer frente a estos choques, el mundo corre el riesgo de volverse más frágil.

### ***Al mismo tiempo que los tipos de crisis que generan fragilidad impactan nuevos lugares, otros se encuentran atrapados durante muchos años.***

El Banco Mundial clasifica actualmente a 39 países y territorios como frágiles o afectados por conflictos, frente a los 35 de 2006. Las cifras son reveladoras: de los 35 países afectados por la fragilidad o el conflicto en 2006, sólo 15 han logrado desde entonces salir de la fragilidad, mientras que otros 19 han caído en ella.

El aumento de la fragilidad obstaculiza la capacidad de las personas para llevar una vida pacífica y próspera. En 2021, casi mil millones de personas vivían en entornos frágiles, de los cuales, 300 millones vivían en la pobreza extrema. A medida que las crisis empujan a más lugares hacia la fragilidad, ***el 86 % de los pobres del mundo podrían vivir en países clasificados como frágiles en 2030.***

La inestabilidad trasciende cada vez más las fronteras. En 1991, las fuerzas extranjeras participaron en sólo el 4 % de las guerras civiles, mientras que en 2021, la cifra se multiplicó por doce, hasta alcanzar el 48 %. Asimismo, el número de personas obligadas a huir de sus hogares, algunas buscando refugio en países vecinos o incluso más lejanos, se ha duplicado en la última década, alcanzando aproximadamente los 100 millones de personas.

***Para poder romper el ciclo de la fragilidad es necesario abordar los factores que la impulsan.*** El aislamiento de los factores impulsores y sus consecuencias es un desafío,

## ¿Cómo define y mide este informe la fragilidad?

Este informe se centra en el impacto de la fragilidad provocada por los conflictos en la competitividad y el crecimiento de las microempresas, así como de las pequeñas y medianas empresas.

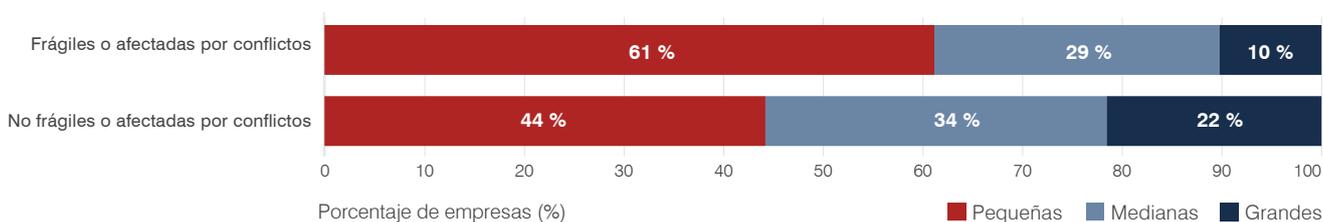
¿Por qué el conflicto? El conflicto ha persistido como uno de los factores clave que conducen a la fragilidad y suele estar asociado al término «contextos frágiles y afectados por conflictos». La fragilidad puede ser el resultado de diferentes acontecimientos, como los conflictos, las pandemias y el cambio climático, aunque cada uno de ellos plantea retos particulares a los países y a las empresas, por lo que es necesario un análisis específico para llegar a recomendaciones concretas.

¿Por qué las empresas? Al igual que la fragilidad varía de un país a otro, su impacto también puede variar de una región a otra dentro de un mismo país, así como de una empresa a otra dentro de una misma región. Para complementar el análisis a nivel macro y poner en marcha estrategias de apoyo eficaces, es necesario comprender la fragilidad desde una perspectiva empresarial, y en particular desde la perspectiva de las pequeñas empresas, que constituyen alrededor del 90 % de todas las empresas en los entornos frágiles y afectados por conflictos.

El análisis de este informe se basa en los datos recopilados por el Centro de Comercio Internacional para evaluar la experiencia de las pequeñas empresas en entornos frágiles y afectados por conflictos. La Encuesta sobre las pequeñas empresas en situaciones de fragilidad recopiló información sobre dos aspectos de la fragilidad. Uno de los conjuntos de preguntas ayudó a identificar el nivel y la estructura de la fragilidad a la que están expuestas las empresas de forma individual, lo que se utilizó para construir el índice. El otro conjunto de preguntas evaluó en qué medida la fragilidad, tal y como la experimentan las empresas, influye en los obstáculos que señalan. Esto ayuda a vincular el índice con los resultados empresariales reales.

La Encuesta sobre las pequeñas empresas en situaciones de fragilidad se llevó a cabo en ocho países: Burkina Faso, Colombia, Honduras, Iraq, Kenya, Myanmar, Sudán del Sur y Ucrania. En Burkina Faso, Colombia, Iraq, Kenya, Myanmar y Sudán del Sur, la encuesta incluyó una muestra aleatoria de empresas cuya competitividad había sido previamente evaluada por el ITC a través de su Encuesta sobre la Competitividad de las PYMES. Esto permitió combinar las respuestas, lo que proporcionó información sobre si los factores de competitividad estaban asociados a la experiencia de fragilidad de las empresas. Cabe mencionar que el ITC no había entrevistado previamente a ninguna de las empresas de Ucrania y Honduras. En total, se realizaron 1323 entrevistas, con la participación de 1095 empresas tanto en la Encuesta sobre la Competitividad de las pymes como en la Encuesta sobre las pequeñas empresas en situaciones de fragilidad.

## La mayoría de las empresas son pequeñas



**Fuente:** ITC, basado en las Encuestas Empresariales del Banco Mundial y en la lista de Situaciones Frágiles y Afectadas por Conflictos.

ya que a menudo coexisten con problemas como la pobreza y los conflictos, reforzándose mutuamente. Se han propuesto varias definiciones y mediciones, aunque las más comunes describen la fragilidad como un fenómeno a nivel macro que obstaculiza la capacidad del Estado para cumplir sus funciones básicas y hacer frente a las crisis.

No obstante, los impactos de la fragilidad se dejan sentir de arriba abajo. La fragilidad daña el ecosistema empresarial y pone en peligro la capacidad de las empresas para competir, conectarse entre sí y cambiar. Con el análisis de la fragilidad desde una perspectiva empresarial, esta edición de *Perspectivas de competitividad de las PYMES* aspira a promover acciones que faciliten que las empresas puedan sobrevivir y crecer, además de contribuir a sentar las bases de una estabilidad duradera y un desarrollo sostenible e integrador.

## La fragilidad afecta a todas las empresas

La estabilidad requiere tanto de unos cimientos fuertes, como de una sociedad civil activa y de un sector privado vibrante que ofrezca empleos dignos, así como los bienes y los servicios necesarios para aumentar los ingresos y satisfacer las necesidades de la sociedad en el presente y en el futuro. En entornos frágiles y afectados por conflictos, las pequeñas

y medianas empresas (pymes) suelen desempeñar este papel fundamental.

**En los entornos frágiles, las microempresas y las pequeñas y medianas empresas representan el 90 % del total, siendo las empresas más pequeñas las más predominantes.** Con el apoyo adecuado, estas tienen más posibilidades de hacer frente a la fragilidad, con lo que ayudan a mantener el medio de subsistencia de millones de personas. Si se encuentran en la senda del crecimiento, es más probable que despeguen una vez que la estabilidad empiece a afianzarse y el entorno empresarial comience a mejorar. De hecho, en muchos países se ha observado el denominado «efecto fénix», que supone un fuerte repunte de las tasas de emprendimiento a medida que las empresas supervivientes se recuperan tras alcanzar la paz y la estabilidad.

**Es fundamental priorizar la supervivencia de las pequeñas empresas en situaciones de fragilidad, así como establecer las bases para su crecimiento** y para aprovechar las oportunidades económicas en tiempos de paz. Además, al proporcionar un entorno seguro para que las empresas legítimas puedan operar, al tiempo que se las disuade de explotar las situaciones de fragilidad, se apoya la transición del conflicto y se ayuda a mantener la estabilidad a largo plazo.

## El ciclo de vida empresarial: oportunidades y retos

### Fase empresarial:



**Fuente:** ITC, adaptado de Brück et al., 2013.

Las limitaciones que sufren las empresas en entornos frágiles son fundamentalmente distintas a las que experimentan aquellas en entornos no frágiles. La producción y el consumo se distorsionan, la inversión desciende y el crecimiento se estanca. Esto se extiende al entorno empresarial, debilitando la dinámica empresarial en todas las etapas del ciclo de vida de una empresa. A pesar de las oportunidades comerciales en cada etapa, los desafíos abundan. Como resultado, el impacto neto de la fragilidad y los conflictos sobre el emprendimiento, en particular el que promueve el crecimiento y la estabilidad, tiende a ser negativo.

Para los empresarios emergentes, la creación de una empresa formal es un proceso difícil y costoso. En contextos frágiles, la incertidumbre aumenta los costes, y las instituciones responsables de los procedimientos básicos de la puesta en marcha de las empresas, como el registro de la propiedad y el cumplimiento de los contratos, están debilitadas o son ineficaces. **La creación de una empresa en entornos frágiles cuesta el doble que la media mundial y más de 15 veces que en los países de renta alta.**

Los fallos generalizados del mercado en los entornos frágiles dificultan la creación de empresas y su crecimiento. **Las empresas que esperan formalizarse y crecer se ven disuadidas por el coste y el tiempo excesivos para hacerlo posible.** Esto se ve agravado por el hecho de que las empresas que se encuentran en entornos frágiles tienden a invertir poco en innovación. Las empresas innovan para simplificar los procesos empresariales, por ejemplo, para acortar las cadenas de suministro o encontrar clientes más cercanos. Aunque tales acciones les ayudan a adaptarse a las circunstancias y a sobrevivir, a menudo esto no se traduce en un crecimiento de la empresa.

El emprendimiento de supervivencia también se manifiesta en forma de autoempleo. Debido a la prevalencia de la informalidad y a la escasez de puestos de trabajo remunerados, **el autoempleo se convierte en un mecanismo de supervivencia.** Entre 2006 y 2020, alrededor del 70 % de todo el empleo en situaciones frágiles y afectadas por conflictos fue por cuenta propia, frente a una media mundial ligeramente inferior al 50 %.

Los exportadores potenciales se enfrentan a importantes obstáculos. El acceso inestable o deficiente a las infraestructuras, el acceso limitado a financiación, las fluctuaciones de los tipos de cambio y los controles de divisas, además de otros factores disuasorios, reducen las oportunidades de exportación. Como era previsible, el análisis del ITC revela **una disminución sustancial en el número de exportadores** a medida que las zonas se tornan más frágiles.

**El fracaso empresarial también es más común** que en los entornos no frágiles y afectados por conflictos. Las empresas más pequeñas y de nueva creación tienen menor experiencia y menores recursos que las empresas establecidas, lo que conduce a tasas de salida más altas a medida que aumenta la fragilidad. En conclusión, **las empresas que logran sobrevivir tienden a experimentar un repunte en las oportunidades económicas a medida que la estabilidad comienza a consolidarse.** Esto indica la importancia de mantener el apoyo empresarial durante los periodos de fragilidad y conflicto.

## Índice de exposición a la fragilidad: medida del impacto empresarial

Aunque se ha prestado mucha atención a las formas de medir y abordar la fragilidad a nivel macro (estatal), la exposición y los impactos difieren a nivel micro (empresarial). Para evaluar cómo las diferentes empresas experimentan el mismo nivel general de fragilidad, **el ITC creó el Índice de Exposición a la Fragilidad, que está basado en los datos recogidos en encuestas realizadas a numerosas empresas de ocho países.** El índice revela que las empresas están expuestas a distintas dimensiones de la fragilidad y experimentan su impacto de manera variable, dependiendo de sus características, como la ubicación, tamaño y tipo de propiedad, así como de sus propias capacidades y acciones.

**La fragilidad puede impactar a las empresas a través de diversos canales, ya sea a través de factores económicos, sociales o relacionados con la seguridad.**

Por ejemplo, si la fragilidad se caracteriza por un aumento de delincuencia, es probable que una empresa más grande, capaz de costear seguridad privada, se vea menos afectada que las empresas más pequeñas que carecen de tales recursos, aunque esto pueda implicar renunciar a otras inversiones más productivas. Para reflejar estos matices, se diseñó el índice alrededor de tres pilares principales:

- **Seguridad**, que mide el impacto de la inseguridad y la violencia en las empresas.
- **Económico**, que mide el impacto en los resultados y las oportunidades económicas de las empresas.
- **Social**, que mide el impacto en las relaciones de la empresa, reflejado en la confianza en las personas, las redes de contacto, las organizaciones de apoyo empresarial y las instituciones locales y nacionales.

Además de la naturaleza de la fragilidad, **la ubicación de las empresas es crucial: aquellas ubicadas en los focos de conflicto, en zonas más empobrecidas y en regiones con marcada desigualdad tienden a experimentar la fragilidad con una mayor intensidad.**

### Las empresas situadas en regiones violentas, pobres y desiguales son las más afectadas



Porcentaje de empresas que experimentan una alta fragilidad (%)

**Fuente:** ITC, basado en la Encuesta del ITC sobre las pequeñas empresas en situaciones de fragilidad y en la base de datos del Índice de Desarrollo Humano Subnacional del Global Data Lab.

## Las empresas pequeñas, informales, propiedad de mujeres y dirigidas por jóvenes experimentan la fragilidad de una forma más intensa



**Fuente:** ITC, basado en la Encuesta del ITC sobre las pequeñas empresas en situaciones de fragilidad.

**Las empresas con determinadas características también están más expuestas y afectadas.** Entre las empresas encuestadas por el ITC, las más pequeñas eran las más propensas a presentar experiencias más intensas de fragilidad: **el 34 % de las microempresas y de las pequeñas y medianas empresas declararon experimentar altos niveles de fragilidad, frente al 18 % de las grandes empresas.**

La informalidad agrava aún más los efectos de la fragilidad. **Las empresas informales tenían casi 10 puntos porcentuales más de probabilidad de declarar haber experimentado la fragilidad de forma intensiva que las formales.** Esto se debe en parte a que las empresas informales suelen tener un acceso limitado o nulo al crédito formalizado, quedando mayormente excluidas de las instituciones que podrían brindarles los servicios necesarios para su sostenibilidad.

**Las empresas dirigidas por mujeres tienden a encontrarse en desventaja,** incluso en entornos no frágiles. Las empresas propiedad de mujeres y dirigidas por ellas suelen tener un menor acceso a las infraestructuras públicas, la financiación y la protección social. En entornos frágiles, diversos factores adicionales, como la mayor exposición de las mujeres a la violencia y las normas sociales insolidarias, las hacen aún más vulnerables.

**Las empresas dirigidas por jóvenes también experimentan mayores niveles de fragilidad** en comparación con aquellas no lideradas por jóvenes. En entornos frágiles, es más probable que las empresas dirigidas por jóvenes actúen con cautela, priorizando la consolidación de las operaciones y evitando asumir riesgos.

La identificación de las empresas más expuestas a los retos económicos, sociales y de seguridad relacionados con la fragilidad es útil en el diseño de programas de apoyo a medida. Sin embargo, es **necesario ir más allá del qué son las empresas y dónde se encuentran e identificar qué pueden hacer** para aumentar su capacidad para hacer frente a la fragilidad.

## Las empresas pueden actuar para frenar el impacto de la fragilidad

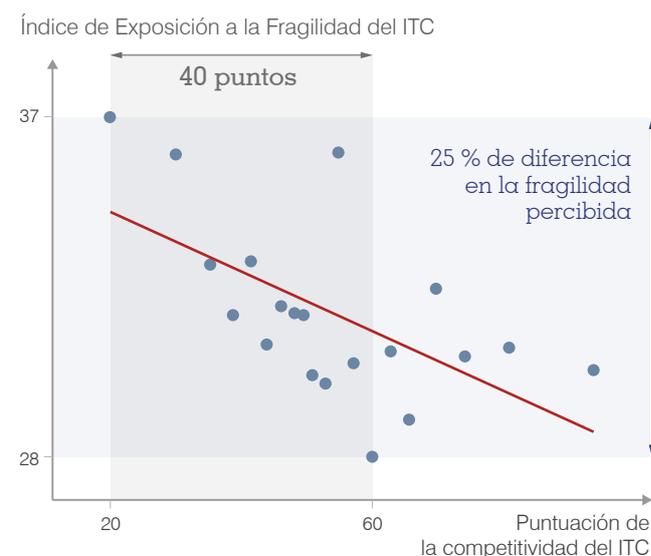
**El fortalecimiento de la competitividad puede mitigar los efectos de la fragilidad.** Cuando las empresas trabajan en la mejora de su competitividad, tienen mayor probabilidad de reducir su exposición. Por ejemplo, al implementar medidas internas para elevar su puntaje de competitividad desde los 20 puntos (ubicados en el extremo inferior de la escala de competitividad) hasta el promedio de 60 puntos, la fragilidad experimentada por una empresa puede disminuir en más de un 25 % sin que se produzcan otros cambios en el entorno empresarial o a nivel nacional.

A nivel microeconómico, la competitividad se fundamenta en los procesos operativos de una empresa (su capacidad para competir); las relaciones tanto internas como externas (la habilidad para establecer conexiones); y su capacidad de respuesta (la capacidad para cambiar). Estas habilidades forman una base sólida para la resiliencia empresarial. Las empresas con estas características críticas de competitividad tienden a sobresalir en momentos de crisis.

**El ITC ha destacado tres acciones empresariales** que compensan parcialmente las deficiencias del entorno en las áreas frágiles y afectadas por los conflictos:

- **Establecer conexiones basadas en la confianza**
- **Mejora de la gestión financiera**
- **Identificar y retener al personal cualificado**

## La competitividad está asociada con la experimentación de una menor fragilidad



**Fuente:** Cálculos del ITC, basados en las encuestas del ITC sobre competitividad y fragilidad de las pymes a 1095 empresas de Burkina Faso, Colombia, Iraq, Kenya, Myanmar y Sudán del Sur. Véase el anexo I para más detalles.

## Trabajo con los organismos empresariales para apoyar el crecimiento



**Fuente:** Cálculos del ITC, basados en las encuestas del ITC sobre competitividad y fragilidad de las pymes a 1095 empresas de Burkina Faso, Colombia, Iraq, Kenya, Myanmar y Sudán del Sur. Véase el anexo I para más detalles.

En primer lugar, las empresas que colaboran con las organizaciones de apoyo empresarial, así como con otras compañías afines, compradores y proveedores, tenían más probabilidades de no declarar pérdidas de ingresos, en comparación con las empresas que no trabajaban con ellas. Y lo que es más prometedor, **las empresas que trabajan con las organizaciones de apoyo empresarial tenían más de 20 puntos porcentuales más de probabilidades de contratar empleados** que las empresas sin tales conexiones, un signo positivo de crecimiento.

En contextos frágiles, las organizaciones de apoyo empresarial desempeñan un papel crucial al actuar como un puente entre las empresas y las instituciones oficiales. Facilitan la conexión entre empresas, compartiendo información para enfrentar la situación. Sin embargo, muchas empresas encuentran restricciones para acceder a estas instituciones, y la calidad de sus servicios puede ser limitada debido a la falta de financiación y a prioridades sesgadas.

En segundo lugar, las empresas que gestionan bien los recursos tienen más posibilidades de conseguir financiación. Incluso si la financiación externa es limitada, las empresas que controlan bien sus finanzas están mejor preparadas para identificar los amortiguadores internos existentes y seguir funcionando en periodos de perturbación.

Las empresas con sólidos sistemas de gestión financiera tenían menos probabilidades de experimentar la fragilidad de forma intensa, según las encuestas del ITC. **Las empresas que disponen de prácticas de contabilidad completa tenían 21 puntos porcentuales menos de probabilidad de perder ingresos y el doble de probabilidad de aumentar el número de empleados.**

Por último, las empresas que confían en los procesos de contratación profesionales para identificar el talento tenían más probabilidades de afrontar los impactos económicos de la fragilidad. De hecho, **el 48 % de las empresas con un proceso de contratación estable no registraron descensos de ingresos, frente al 36 % de las que tenían un proceso de contratación deficiente.**

Estas empresas también eran más propensas a ampliar su número de empleados. Los procesos de contratación sólidos aumentan las probabilidades de encontrar empleados con

## La contabilidad como medio para impulsar la expansión



**Fuente:** Cálculos del ITC, basados en las encuestas del ITC sobre competitividad y fragilidad de las pymes a 1095 empresas de Burkina Faso, Colombia, Iraq, Kenya, Myanmar y Sudán del Sur. Véase el anexo I para más detalles.

las habilidades adecuadas, un aspecto crucial para adaptar las operaciones a nuevos contextos y mantener la continuidad en momentos de inestabilidad. Además, los empleados cualificados son más proclives a innovar, incluso cuando la innovación se encuentra por debajo de la frontera tecnológica, siendo esencial en contextos frágiles para garantizar la supervivencia y promover el crecimiento futuro.

Lamentablemente, el análisis también muestra que las propias acciones de las empresas sólo pueden ayudar hasta un cierto nivel de fragilidad, y no las protegen de todas sus manifestaciones. De hecho, **a medida que la fragilidad empeora o se generaliza, las acciones a nivel de empresa ya no las protegen en la misma medida**, incluso no las protegen en absoluto.

Naturalmente, **la competitividad no es una fórmula mágica**. En los países menos frágiles, cuanto mayor es la competitividad, menor es la fragilidad experimentada. Esto significa que las acciones para aumentar la competitividad pueden disminuir la exposición de las empresas a la fragilidad. A medida que el medio ambiente se vuelve más frágil, esta relación desaparece. Aunque las acciones de las empresas sí importan, los factores del entorno nacional, sobre los que las empresas individuales tienen poca influencia, son tanto o más importantes a la hora de determinar su competitividad, así como sus experiencias con la fragilidad.

Del mismo modo, la acción a nivel empresarial parece tener poco impacto en cómo las empresas experimentan los aspectos de la fragilidad relacionados con la seguridad.

## Las prácticas formales de contratación respaldan el crecimiento de las empresas



**Fuente:** Cálculos del ITC, basados en las encuestas del ITC sobre competitividad y fragilidad de las pymes a 1095 empresas de Burkina Faso, Colombia, Iraq, Kenya, Myanmar y Sudán del Sur. Véase el anexo I para más detalles.

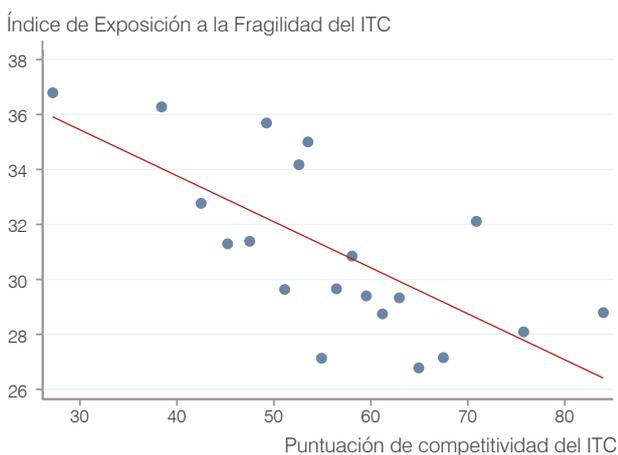
En otras palabras, todas las empresas parecen estar expuestas a los daños causados por la fragilidad a través de los canales de la seguridad, por mucho que intenten mejorar su posición competitiva. De hecho, hay situaciones en las que las empresas más competitivas y rentables se convierten en blanco de la extorsión, la corrupción y otros actos de violencia.

**De este análisis se desprenden dos implicaciones.**

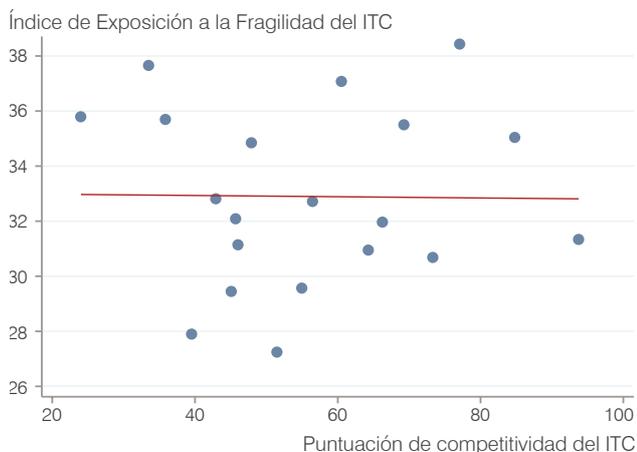
En primer lugar, **existe una oportunidad para que las acciones y el apoyo a nivel empresarial arrojen resultados positivos.** Esto suele ocurrir antes de que la fragilidad y la violencia engullan por completo a las empresas y su entorno empresarial. De este modo, es necesario abordar directamente la situación general de fragilidad, esforzarse por consolidar la paz y reconstruir la capacidad del Estado para mantener un entorno propicio y estable.

**La competitividad no es una fórmula mágica**

**Países menos frágiles**



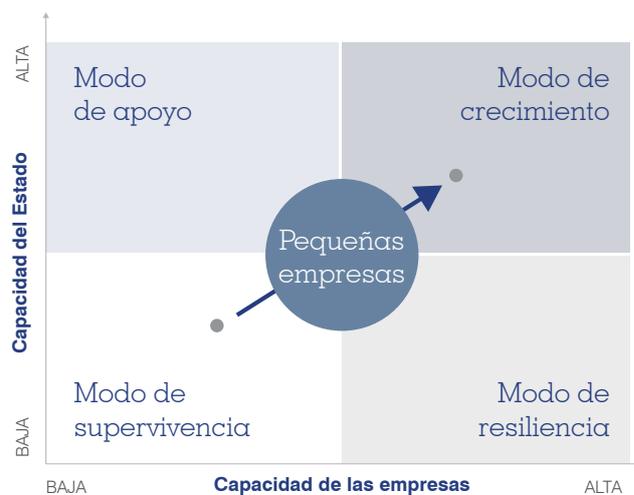
**Países más frágiles**



**Fuente:** Cálculos del ITC, basados en las encuestas del ITC sobre competitividad y fragilidad de las pymes a 1095 empresas de Burkina Faso, Colombia, Iraq, Kenya, Myanmar y Sudán del Sur. Véase el anexo I para más detalles.

En segundo lugar, las **intervenciones únicamente a nivel empresarial, incluso en los niveles más bajos de fragilidad, pueden no ser suficientes para garantizar la supervivencia y el crecimiento de las empresas,** e incluso podrían tener efectos negativos si quienes proporcionan ayuda no comprenden y no toman en cuenta los factores subyacentes que impulsan la fragilidad y el conflicto.

**Abordar la fragilidad: un doble enfoque**



**Fuente:** ITC.

A medida que las crisis son cada vez más prolongadas y la fragilidad persiste, las intervenciones tanto a nivel macro como micro deben ir de la mano. Es fundamental abordar los factores subyacentes que conducen a la fragilidad y restablecer la capacidad del Estado y del entorno empresarial para hacer frente a los riesgos. Asimismo, es fundamental fortalecer la capacidad de las empresas para hacer frente al estado de fragilidad imperante y proporcionarles un entorno adecuado para ir más allá de la mera supervivencia y sentar bases sólidas hacia un crecimiento y un futuro más estables.

En el desarrollo de la capacidad del Estado se incluyen reformas que impactan el entorno empresarial, eliminando las barreras a la entrada y al funcionamiento, como la disponibilidad de unas infraestructuras fiables y de servicios relacionados, una menor complejidad de los procedimientos y una mejor gobernanza económica. El propósito es la creación de un entorno empresarial propicio en el que los emprendedores puedan prosperar y crecer tanto en tamaño como en número.

El desarrollo de la capacidad de las empresas o el aumento de su competitividad requiere de la mejora de su capacidad para operar en el día a día, de la creación de conexiones sólidas con los actores del entorno empresarial y de la adaptación a los cambios repentinos del mercado. Esto les permite ser más resilientes ante los numerosos choques que produce la fragilidad.

***Es de gran importancia abordar a la vez la capacidad del Estado y de las empresas para promover el crecimiento, así como evitar algunos riesgos.*** Si solo se apoya a las empresas, las intervenciones podrían tener poco o ningún impacto, dependiendo del nivel general de fragilidad. Además, las empresas poderosas en Estados débiles podrían dedicarse deliberadamente a actividades destructivas o improductivas. Del mismo modo, es probable que la mejora de la capacidad estatal en ausencia de un sector privado fuerte sea efímera, como ejemplifican los numerosos países que pasan por periodos de fragilidad y estabilidad.

***Superar la fragilidad es un proceso que requiere la participación de múltiples partes interesadas.*** El trabajo colaborativo a través de asociaciones estratégicas en las que

el valor añadido de cada parte interesada esté claro, puede abordar una amplia gama de cuestiones macro, meso y micro que obstaculizan el crecimiento de las pequeñas empresas.

Aun así, una solución única para todos no es la respuesta. Las pymes tienen el potencial tanto de fomentar la paz como de intensificar los conflictos. En muchos contextos posteriores a los conflictos, los actores del sector privado pueden contribuir a aumentar la fragilidad en lugar de reducirla, agravando la desigualdad y el resentimiento entre grupos. ***Cualquier intervención debe basarse en un profundo conocimiento del entorno y de las empresas que operan en él*** para minimizar los resultados negativos y maximizar las posibilidades de éxito.

## Referentes intelectuales



**Ouided Bouchamaoui**  
Co-ganadora del Premio Nobel  
de la Paz

Liderazgo empresarial en tiempos  
de transición



**Sanda Ojiambo**  
Directora Ejecutiva  
Pacto Mundial de las Naciones Unidas

Buena gobernanza:  
romper el ciclo de fragilidad



**Per L. Saxegaard**  
Presidente Ejecutivo  
Peace Foundation

Fomentar la resiliencia, la esperanza y  
la colaboración mundial de las pymes  
en contextos frágiles



**Gilles Carbonnier**  
Vicepresidente  
Comité Internacional de la Cruz Roja

Generar oportunidades de  
subsistencia en situaciones de  
conflicto y violencia

## Voces empresariales



**Segundo Ordóñez**  
Ex-representante legal  
La Cooperativa Nueva Esperanza  
del Pacífico, Colombia

Inclusión social a través de  
los vínculos con los mercados



**Daryna Voitannishek**  
Gerente de ventas  
UApple (Sadyi Dnepra LLC), Ucrania

En búsqueda de rutas  
de exportación alternativas



**Aung Khaing Htwe**  
Director gerente  
Smile Happy Company, Myanmar

Vuelta a lo básico: transporte,  
electricidad y normativa



**Nimo Ibrahim Hassan**  
Freelance Digital y Secretaria general  
Dadaab Collective Freelancing Agency,  
Kenya

El poder de los colectivos



**Ahmed A. Khalaf**  
Director general  
Beirut Erbil for Potato Products, Iraq

Explorar las asociaciones en tiempos  
turbulentos para los negocios



Impreso por los Servicios de Impresión Digital del ITC.

Una versión gratuita en pdf está disponible en el sitio web del ITC, en:  
[www.intracen.org/publications](http://www.intracen.org/publications)

