



ITC

COMERCIO EN
BENEFICIO DE TODOS

50
AÑOS

1964-2014

Plan Estratégico 2015-2017







ÍNDICE

Prólogo	5
1 Entorno estratégico: Transformación del mundo tal y como lo conocemos	7
2 Nuestros objetivos, misión, labor y enfoque	17
3 Nuestra respuesta: Soluciones integradas	23
4 Mejora de nuestra eficacia	35
Apéndices	44





Prólogo

El panorama global del comercio y el desarrollo sigue evolucionando. A medida que el transporte y la innovación tecnológica progresan crece la rapidez y el rendimiento de la producción y el comercio de bienes y servicios, asistimos a la aparición de nuevos participantes y a un cambio en los patrones de producción y comercio a nivel mundial. El crecimiento y el desarrollo siguen siendo los principales impulsores de la colaboración internacional y, a pesar de haber asistido a numerosos y turbulentos acontecimientos mundiales en 2014, muchos países y regiones en desarrollo han experimentado progreso económico y desarrollo humano significativo. Muchos de los objetivos de desarrollo ya se han alcanzado y otros están a punto de conseguirse.

El comercio, la ayuda y la inversión han desempeñado un papel relevante a la hora de generar los medios necesarios para impulsar el cambio transformador al que hemos asistido desde que finalizara la crisis económica mundial. Para garantizar la sostenibilidad y continuidad de este cambio transformador, será fundamental fortalecer las capacidades de los diferentes países, favorecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas - pymes, promover la innovación y facilitar el acceso al empleo de calidad. Todo indica que los objetivos de desarrollo sostenible post-2015 harán hincapié en el crecimiento económico y el comercio como los factores fundamentales para erradicar la pobreza y promover el desarrollo. A nivel global, las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñarán un papel crucial como centros de incubación de innovación y creación de empleo. La mejora de la competitividad internacional de las pymes de los países en desarrollo y las economías en transición es *la razón de ser* del ITC.

El apoyo prestado por el ITC en materia de transferencia de conocimientos, desarrollo de capacidades productivas y suministro de soluciones integradas está dando frutos. Prestamos asistencia técnica y reforzamos las capacidades de los gobernantes, el sector privado y las instituciones de apoyo al comercio y la inversión para ayudar a impulsar el comercio como motor de creación de empleo y crecimiento sostenible. La reciente evaluación independiente realizada al Centro de Comercio Internacional (ITC) puso de manifiesto la experiencia, el alcance y el impacto real de la organización en estas áreas.



© shutterstock.com

Por primera vez, el ITC ha desarrollado su Plan Estratégico a través de un proceso participativo e inclusivo público en el que contribuyeron funcionarios de la institución y diversos colaboradores externos. El Plan Estratégico 2015-17 contiene nuestra visión acerca de los factores que guiarán el futuro del comercio y los negocios a nivel internacional, identifica el enfoque que adoptaremos en este contexto estratégico y pone de relieve nuestras prioridades a la hora de suministrar soluciones integradas a nuestros clientes.

La organización centrará todos sus esfuerzos en reforzar la competitividad internacional de las pymes. Durante los próximos tres años, el ITC hará más y lo hará mejor. Buscamos crecer para poder satisfacer la creciente demanda de nuestros clientes. Nuestras intervenciones girarán en torno a seis áreas de interés y perfeccionaremos nuestro trabajo para mejorar nuestro rendimiento y nuestra eficacia, de acuerdo con las recomendaciones de la evaluación independiente del ITC, cuya puesta en práctica será nuestra prioridad. Esta estrategia se desarrollará por medio de planes operativos anuales detallados que nos servirán de guía para alcanzar nuestros objetivos. Dado que pueden producirse cambios en el panorama comercial, este Plan Estratégico deberá adaptarse sistemáticamente para responder de manera flexible a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y socios.

Para poner en práctica esta visión, será necesario establecer alianzas sólidas e innovadoras con los estados miembros, el sector privado y otros participantes en el comercio internacional. En este sentido, trabajaremos para reforzar las alianzas actuales y crear nuevas. No obstante, la puesta en práctica de esta estrategia dependerá de la disponibilidad de recursos. La evaluación independiente del ITC invitó a que se cuente con una financiación más estable y predecible a largo plazo, a fin de aumentar el impacto de las actividades de la organización y obtener resultados más sostenibles en el tiempo.

Confío en que los actuales y futuros socios financiadores del ITC valorarán las medidas que la organización está tomando para mejorar el enfoque y eficacia de su labor, y se mostrarán receptivos a este llamamiento. Hoy hay más razones que nunca para invertir en el ITC.

En nuestro afán por mejorar la responsabilidad, la capacidad de respuesta y el impacto de las actividades del ITC, esperamos ejecutar este plan en estrecha colaboración con todas las partes comprometidas en asegurar que el impacto del comercio repercuta en beneficio de todos.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Arancha'.

Arancha González
Directora ejecutiva del Centro de Comercio Internacional



1

Entorno estratégico:
Transformación
del mundo tal y
como lo conocemos





Todo indica que los objetivos post-2015 harán hincapié en el papel del crecimiento económico y el comercio como factores determinantes del desarrollo sostenible

Se están produciendo cambios significativos en el entorno estratégico del Centro de Comercio Internacional (ITC). Tras el éxito de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, centrados en satisfacer las necesidades de los más desfavorecidos, la comunidad internacional está ultimando un nuevo paquete de objetivos de desarrollo post-2015. Todo indica que estos objetivos harán un mayor hincapié en el papel del crecimiento económico y el comercio como factores determinantes del desarrollo sostenible.

Si bien ya estamos asistiendo a una mejora del panorama económico, todavía existen ciertos factores de riesgo como el desempleo o la creciente desigualdad. Los altos niveles de desempleo y subempleo, especialmente entre los jóvenes, suponen un riesgo para la cohesión y la estabilidad social. La desigualdad, particularmente entre países, sigue minando los éxitos económicos alcanzados en muchas regiones.





Desarrollo tecnológico, crecimiento de la clase media y consecuencias medioambientales

El rápido desarrollo tecnológico es un factor clave en la transformación del entorno estratégico del ITC. Este desarrollo incluye la llamada “tercera revolución industrial”: crecimiento de la difusión tecnológica, desarrollo de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y procesos como la banca móvil, la impresión 3D, la computación en nube, el concepto “Internet de las cosas” o el descubrimiento de materiales como el grafeno. Todos estos factores generan nuevas oportunidades de negocio. Asimismo, el descenso de los costos y el creciente potencial y alcance de los productos y servicios online están permitiendo a las pequeñas y medianas empresas (pymes) conectarse directamente con sus compradores y proveedores.

Mientras que los países del Norte se enfrentan a un fenómeno de envejecimiento poblacional, los países del Sur cuentan con una estructura de población más joven. El crecimiento de la clase media a nivel global implica un aumento de la demanda de bienes y servicios más personalizados así como de mayor valor y mejor calidad.

El cambio climático seguirá teniendo consecuencias en todo el mundo; la mitigación del cambio climático y la adaptación al mismo presentan grandes retos para aquellas comunidades rurales con una fuerte dependencia de la agricultura. El desarrollo urbanístico sigue creciendo a paso acelerado en la mayoría de los países, especialmente en el mundo en desarrollo.





La agenda de desarrollo post-2015 ofrece a la comunidad internacional una oportunidad de oro para avanzar en materia de multilateralismo.

El multilateralismo ha sobrevivido a la crisis financiera

Los próximos años pueden ser decisivos para el comercio internacional. A pesar de los numerosos reveses sufridos a raíz de la crisis financiera de 2008, el multilateralismo en materia de comercio y desarrollo sigue avanzando lentamente. El Acuerdo sobre Facilitación del Comercio pactado en la Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio (OMC) celebrada en Bali en diciembre de 2013 y la Primera Reunión Ministerial de Alto Nivel de la Alianza Global para la Cooperación Eficaz al Desarrollo (AGCED) celebrada en México en abril 2014, confirman la disposición de los países a abordar sus intereses comunes en el marco multilateral. No obstante, el auge del regionalismo está empujando a los países a negociar acuerdos comerciales mega-regionales, que si no se redactan correctamente, estos pueden representar riesgos para los países que queden excluidos de las negociaciones, especialmente los más pobres.

La agenda de desarrollo post-2015 ofrece a la comunidad internacional una oportunidad de oro para avanzar en materia de multilateralismo. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible representan un esfuerzo conjunto serio encaminado a la erradicación de la pobreza.

Estos objetivos de desarrollo global, unidos a la Revisión Cuadrienal Amplia de la Política de la Asamblea General de las Naciones Unidas, son los factores que orientan la labor de todas las agencias de la ONU. Las principales recomendaciones de esta revisión son, entre otras, la importancia del enfoque centrado en los países, la necesidad de trabajar en estrecha colaboración con otros organismos de la ONU y el énfasis en el tema de género.



© WTO



El panorama del comercio internacional

El comercio internacional ha sufrido cambios significativos en las últimas décadas. **Los países en desarrollo están ampliando su cuota de participación en la economía global.** Gracias a sus altas tasas de crecimiento económico, las principales economías emergentes aumentarán su relevancia como mercados y fuentes de bienes, servicios e inversión, y fomentarán la respuesta de las pymes a la demanda en los países desarrollados y en desarrollo. El alcance y la escala del comercio y la cooperación Sur-Sur van en aumento. Las economías emergentes representan también una importante fuente de inversión y suministro de tecnología para otros países en desarrollo. China es ya el principal socio comercial independiente del continente africano, y el comercio entre la India y África registró un aumento anual del 30 % entre 2005 y 2011. El papel de países como Corea del Sur, Turquía o México adquiere cada vez mayor relevancia en el comercio Sur-Sur. Las grandes economías emergentes son responsables de gran parte del crecimiento del comercio intrarregional, especialmente en Asia. No obstante, el comercio Sur-Sur todavía no ha alcanzado su potencial en algunas regiones. El comercio intrarregional en África, los Estados Árabes y la Región del Caribe sigue siendo bajo, lo que demuestra la necesidad de abordar los obstáculos intrarregionales para el comercio.

En la actualidad es difícil encontrar productos que provengan de un único lugar; **el mundo ha cambiado, y estamos asistiendo al auge del comercio basado en actividades más allá de las fronteras dentro de cadenas de valor interconectadas.** En la actualidad es difícil encontrar productos que provengan de un único lugar; el mundo ha cambiado, y estamos asistiendo al auge del comercio basado en actividades más allá de las fronteras dentro de cadenas de valor interconectadas. Esta fragmentación de la producción en diferentes países está impulsada por la innovación tecnológica y la reducción de los costes del transporte y las comunicaciones. El análisis





de las cadenas de valor regionales y globales muestra las oportunidades que presenta la especialización en la producción de insumos o bienes intermedios para las empresas en los países en desarrollo y la posibilidad que las mismas tienen de ascender en la cadena de valor al agregar valor en sus propios países. La concentración de las cadenas de valor en un puñado de empresas multinacionales también puede representar determinados retos para los países en desarrollo. Los gobiernos de los países en desarrollo son cada día más partidarios de una industrialización basada en los sectores agroindustrial, manufacturero y de servicios como medio para fomentar el crecimiento y la creación de empleo. La tendencia hacia las cadenas de valor desdibuja la distinción entre el comercio y la inversión.

Los servicios sustentan todas las fases del proceso de producción, desde la investigación y el desarrollo hasta el diseño o la ingeniería, pasando por la financiación, el transporte, la distribución, la gestión de marcas y el marketing. En los procesos de producción modernos, los servicios son responsables de gran parte de la diferenciación del mercado, el valor agregado y la innovación, y se están convirtiendo progresivamente en el principal factor para la mejora de la competitividad de las empresas más allá del sector servicios. El turismo puede ser un sector extremadamente valioso para impulsar la exportación de servicios y fomentar la demanda de bienes y servicios en una economía. Los servicios son especialmente relevantes para los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo, ya que pueden representar un medio para superar sus limitaciones geográficas.

Las medidas arancelarias han disminuido de forma significativa en las últimas dos décadas. Sin embargo, **algunas medidas no arancelarias** (MNA) como las normativas sobre salud, seguridad y calidad **limitan la capacidad de las empresas a la hora de comercializar sus productos y servicios con otros países**. Según una encuesta del ITC realizada a pymes de países en desarrollo en 2013, el 70 % de las empresas importadoras y exportadoras aseguró haberse enfrentado a MNA onerosas.



El desarrollo de la competitividad internacional de las pymes ya no se considera un fin en sí mismo, sino una oportunidad para crear puestos de trabajo dignos, desarrollar las capacidades y asegurar la emancipación económica de la mujer y la juventud.





Se prevé que el sector privado, incluidas las pymes, generará el 90 % de los cerca de 500 millones de nuevos puestos de trabajo necesarios para dar respuesta al crecimiento demográfico previsto para el año 2030.

El creciente papel de las pymes en la expansión de los beneficios del comercio

Las pymes desempeñan un papel importante en toda economía. El éxito de las pymes favorece el crecimiento económico, aumenta la demanda de mano de obra y contribuye a elevar los niveles de vida. El sector privado, incluidas las pymes, generará el 90 % de los cerca de 500 millones de nuevos puestos de trabajo necesarios para dar respuesta al crecimiento demográfico y el nivel de desempleo previstos para el año 2030. La capacidad de adaptación de las pymes puede convertirlas en verdaderos agentes de innovación; su flexibilidad las posiciona en buen lugar para aprovechar las nuevas oportunidades. La creciente importancia de las cadenas regionales y globales de valor en el comercio internacional ofrece grandes oportunidades. La integración de las pymes en las cadenas de valor como proveedores de bienes y servicios intermedios les permitirá aumentar sus exportaciones. En la actualidad, las pymes, incluidas las microempresas, pueden participar en los flujos de comercio globales sin la necesidad de controlar todos los aspectos de la producción del producto final. Para aprovechar las oportunidades que ofrecen las cadenas de valor, las pymes de los países en desarrollo necesitan reforzar su competitividad internacional. Las pymes se enfrentan a restricciones en el crecimiento como, por ejemplo, sus limitadas capacidades o sus dificultades de acceso al crédito. En este sentido, las restricciones a las que se enfrentan las empresas en propiedad de mujeres son todavía mayores.


Un entorno empresarial propicio que cuente con proveedores de servicios competitivos e instituciones de apoyo eficientes favorecerá el crecimiento y el comercio de las pymes. Al tiempo que el panorama del comercio está cambiando, el mundo de las instituciones de apoyo al comercio, también pasa por un proceso de evolución y expansión orientado a incorporar el comercio, la inversión y otras áreas de desarrollo empresarial dentro de su portafolio. Una amplia variedad de organizaciones de apoyo a las empresas desempeña un importante papel a la hora de promover la competitividad internacional de las pymes. Estas organizaciones proporcionan a las empresas opciones de mayor alcance, a menudo adaptadas, para ayudarles a alcanzar sus aspiraciones internacionales. Al igual que sus clientes pymes, estas organizaciones se ven obligadas a innovar constantemente para tener éxito en un entorno comercial dinámico.

Crece la expectativa de alcanzar metas más amplias a través del comercio

La competitividad internacional de las pymes ya no es un fin en sí mismo, sino una oportunidad para crear puestos de trabajo dignos, desarrollar capacidades y asegurar la emancipación económica de la mujer y la juventud. También supone una oportunidad para abordar cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental de la producción y el comercio, tales como el énfasis en el uso de recursos sostenibles, la adaptación al cambio climático o la importancia de la biodiversidad, poniendo sobre la mesa la necesidad de conciliar la protección de especies en peligro de extinción con la creación de oportunidades económicas para las comunidades rurales.



Un entorno empresarial propicio que cuente con proveedores de servicios competitivos e instituciones de apoyo eficientes favorecerá el crecimiento y el comercio de las pymes.



El sector privado desempeñará un papel predominante no solo en función de los mercados sino también como inversionistas y proveedores de asistencia técnica, en alianza con el sector público.

Ayuda para el Comercio como plataforma de colaboración

En los últimos años, la ayuda oficial al desarrollo ha dado lugar al incremento de recursos orientados al desarrollo económico en general y al comercio en particular. Así, los compromisos de Ayuda para el Comercio han alcanzado cerca de 40 mil millones de dólares estadounidenses anuales desde su lanzamiento en la Conferencia Ministerial de la OMC celebrada en Hong Kong en diciembre de 2005. La ayuda para el comercio es un medio importante para hacer frente a las fallas del mercado. El sector privado desempeñará un papel predominante, no sólo en los mercados sino también en su calidad de inversionistas y proveedores de asistencia técnica, en alianza con el sector público.

Las alianzas entre el sector público y el sector privado se basan en enfoques innovadores como el de 'valor compartido', que vincula el éxito de las empresas a cambios sociales positivos, o el de 'inversión de impacto', que persigue obtener beneficios sociales y ambientales, además de financieros. Todo indica que los actores públicos y privados ejercerán una mayor presión por ver más transparencia, buen gobierno y resultados, dado que los donantes buscan que sus contribuciones al programa de Ayuda para el Comercio generen bienestar.



2

Nuestros objetivos,
misión, labor,
y enfoque





Nuestra misión

Fomentar el crecimiento y desarrollo inclusivo y sostenible mediante el desarrollo del comercio y los negocios a nivel internacional.

Nuestra labor: Qué hace al ITC único

El mandato conjunto de la ONU y la OMC

El ITC es la única agencia internacional que opera bajo el mandato conjunto de las Naciones Unidas y la OMC, y es el único organismo multilateral dedicado plenamente a apoyar la internacionalización de las pymes. Su mandato conjunto combina un enfoque basado en la expansión de las oportunidades del comercio con el objetivo de fomentar el desarrollo sostenible.

Membresía universal y neutralidad

El ITC está sujeto a los órganos rectores de la ONU y la OMC. La organización proporciona asistencia técnica objetiva e imparcial a fin de apoyar la internacionalización de las pymes.

Amplia experiencia apoyando coherentemente a nivel de gobiernos, instituciones de apoyo al comercio y la inversión (IAC) y pymes el crecimiento a través del comercio

El ITC cuenta con amplia experiencia conectando empresas de países en desarrollo con cadenas de valor, construyendo alianzas de mercado sostenibles y obteniendo resultados de desarrollo positivos. La característica distintiva del ITC es que ofrece soluciones integrales mediante la creación de capacidades institucionales, empresariales y de gestión tanto a nivel gubernamental como en el plano institucional y empresarial.





© shutterstock.com

Un claro énfasis en ayudar a las pymes a internacionalizarse

El principal objetivo del ITC es facilitar el éxito de pymes en sus actividades a nivel internacional. Como resultado de sus 50 años de colaboración con las pymes, el ITC está totalmente familiarizado con sus necesidades particulares, incluidas las empresas en propiedad de mujeres, y cuenta con una dilatada trayectoria promoviendo su competitividad internacional y conectándolas con los mercados.

ITC es 100% Ayuda para el Comercio

La labor del ITC se centra en la Ayuda para el Comercio, una iniciativa que apoya los países en desarrollo a crear capacidades e infraestructuras comerciales y ampliar oportunidades comerciales.





© shutterstock.com

ITC trabaja estrechamente con el sector privado para apoyar su desarrollo

El ITC reúne a actores del sector público y el sector privado para crear entre todos un entorno empresarial propicio. El ITC también colabora estrechamente con el sector privado para reforzar sus capacidades como compradores, inversores y proveedores de asistencia técnica.

Flexibilidad y adaptabilidad

Al tratarse de una organización relativamente pequeña, el ITC goza de una capacidad de adaptación rápida en su enfoque a las ideas y perspectivas de sus socios y beneficiarios. Esta flexibilidad permite a la organización adaptarse a las necesidades cambiantes de sus clientes en un entorno empresarial internacional de gran dinamismo.

Nuestros objetivos

Para cumplir con su misión, el ITC perseguirá los siguientes objetivos durante el período 2015-2017:

- Fortalecer **la integración del sector empresarial** de los países en desarrollo y las economías en transición dentro de la economía global.
- Mejorar **el rendimiento de las instituciones** de apoyo al comercio y la inversión, en beneficio de las pymes
- Mejorar **la competitividad internacional de las pymes.**



© shutterstock.com



Nuestro enfoque

Para poder cumplir con esta misión en un entorno comercial de gran dinamismo, el ITC deberá evolucionar para mantener su notoriedad y permanecer a la vanguardia del comercio y el desarrollo empresarial internacional. Un ITC de éxito en 2017 será:



Innovador: El ITC pasará a proporcionar soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes en vez de suministrar productos. La organización incorporará procesos innovadores que le permitan ofrecer una mejor relación calidad-precio.



Receptivo: Como agencia de la ONU y la OMC, el ITC tiene el mandato universal de responder a las solicitudes de asistencia para favorecer la competitividad de las pymes mediante el comercio y el desarrollo empresarial internacional. La organización seguirá centrándose en los países económicamente más vulnerables: países menos adelantados (PMA), países en vías de desarrollo sin litoral (PDSL), pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID), África Subsahariana, países en estado de posconflicto y economías vulnerables. El ITC también colaborará estrechamente con países de renta media y países desarrollados, tanto en calidad de colaboradores en iniciativas de ayuda a otros países menos desarrollados como en calidad de beneficiarios de mecanismos de costes diferenciados. El ITC centrará sus esfuerzos en la creación de empleo juvenil y la emancipación económica de la mujer.



Orientado al mercado: El ITC aprovechará las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales para impulsar el desarrollo de ciertos sectores en diferentes regiones y países. Mediante este enfoque, el ITC ayudará a conectar grupos de empresas e instituciones con las cadenas de valor internacionales para generar puestos de trabajo dignos e impulsar el desarrollo sostenible.



Socio: El ITC se asociará estratégicamente al sector privado, gobiernos, fundaciones, mundo académico, organizaciones internacionales, economías emergentes, donantes, organizaciones de apoyo a las empresas y otros actores interesados con el fin de contribuir a que *el impacto del comercio repercuta en beneficio de todos*.

Nuestro camino para generar el comercio en beneficio de todos

El apoyo a la competitividad internacional de las pymes en los países en desarrollo es el corazón del trabajo del ITC a nivel de las políticas y el medioambiente regulatorio así como a nivel de los multiplicadores institucionales y proveedores de servicios. Reforzando los conocimientos especializados sobre el desarrollo del comercio que poseen las instituciones en cada país, el ITC ayuda al reto nacional para proveer soluciones comerciales.

La labor del ITC para generar el comercio en beneficio de todos va unida al entendimiento de las necesidades de los clientes a nivel político, institucional y empresarial. Esta interacción incluye la realización de encuestas acerca de las necesidades de las empresas sobre las llamadas Medidas No Arancelarias - MNA, evaluación de necesidades, metodologías para el diseño de proyectos y un programa especial para la evaluación y la mejora del desempeño de las instituciones de apoyo al comercio y la inversión (IAC).

El ITC deberá seguir evolucionando para mantener su notoriedad y permanecer a la vanguardia del comercio y el desarrollo empresarial internacional.



3

**Nuestra respuesta:
Soluciones
integradas**

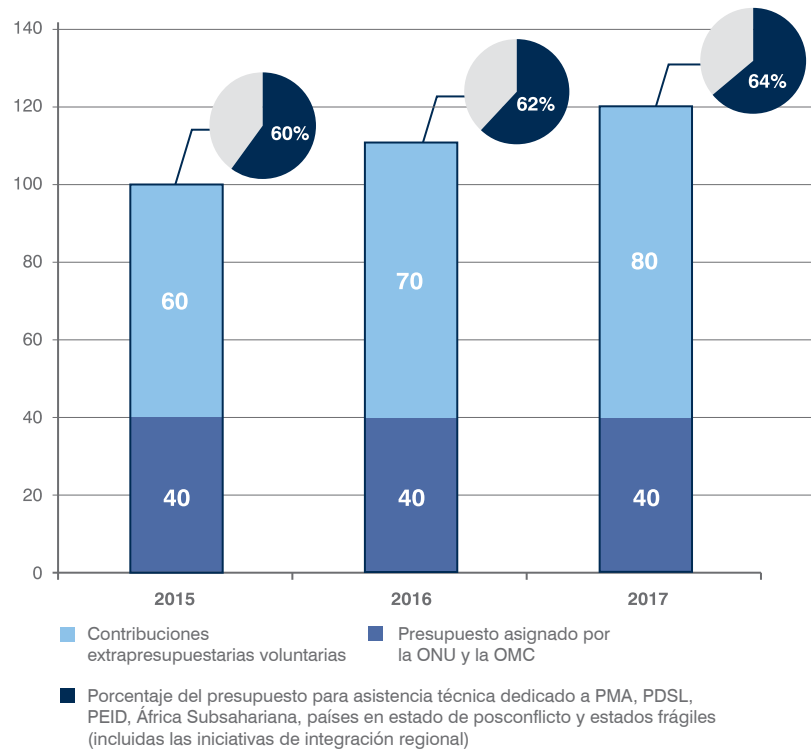




Para satisfacer eficazmente el aumento de la demanda de sus servicios, el ITC mejorará la productividad, la eficiencia y la calidad de su trabajo, con el objetivo de hacer más y hacerlo mejor.

Presupuesto previsto del ITC

Millones de dólares estadounidenses



Crecimiento para satisfacer la demanda

El aumento de la demanda de los servicios del ITC ha estado impulsado principalmente por dos factores: las lecciones aprendidas tras la reciente crisis económica mundial destacan la importancia del comercio y la inversión internacional como elementos catalizadores del crecimiento económico fiscalmente sostenible y el empleo digno. Además, los países en desarrollo están aprovechando el desarrollo de las pymes para promover el empleo entre los jóvenes y la emancipación económica de la mujer.

Para satisfacer eficazmente el aumento de la demanda de sus servicios, el ITC mejorará productividad, eficiencia y calidad de su trabajo, con el objetivo de hacer más y hacerlo mejor.

La capacidad del ITC para satisfacer el aumento de la demanda requerirá financiación adicional, más estable y predecible, tal como lo puso de manifiesto la evaluación independiente que se hizo de la organización en 2013-2014. Abordar este reto dependerá en gran medida de la disposición de los socios del ITC para combinar mayor financiación directa con un mejor aprovechamiento de los fondos descentralizados de la Ayuda para el Comercio y la financiación de las iniciativas del ITC mediante el apoyo de otros organismos multilaterales. En el presupuesto del ITC también hay margen para que los países emergentes colaboren con nuestros proyectos en los países más pobres, especialmente mediante contribuciones al Fondo Fiduciario del ITC.





Asimismo, el ITC tratará de ampliar las alianzas con el sector privado, no solo porque ellos tienen mercados para las pymes de los países en desarrollo, sino también en calidad de proveedores de conocimientos y financiación.

El ITC ha dibujado su escenario de crecimiento para el período 2015-2017 teniendo en cuenta el entorno estratégico actual. Es previsible que el presupuesto ordinario asignado por la ONU y la OMC se mantenga estable en los próximos tres años, por tanto cualquier crecimiento en el presupuesto deberá provenir de fondos extra-presupuestarios. Los objetivos mostrados en el gráfico anterior, así como los hitos de esta sección, responden a una estimación de los recursos futuros. Si se dispusiera de más recursos en el futuro, el ITC podría ampliar la cobertura de sus actividades.

Nuestras seis áreas de interés

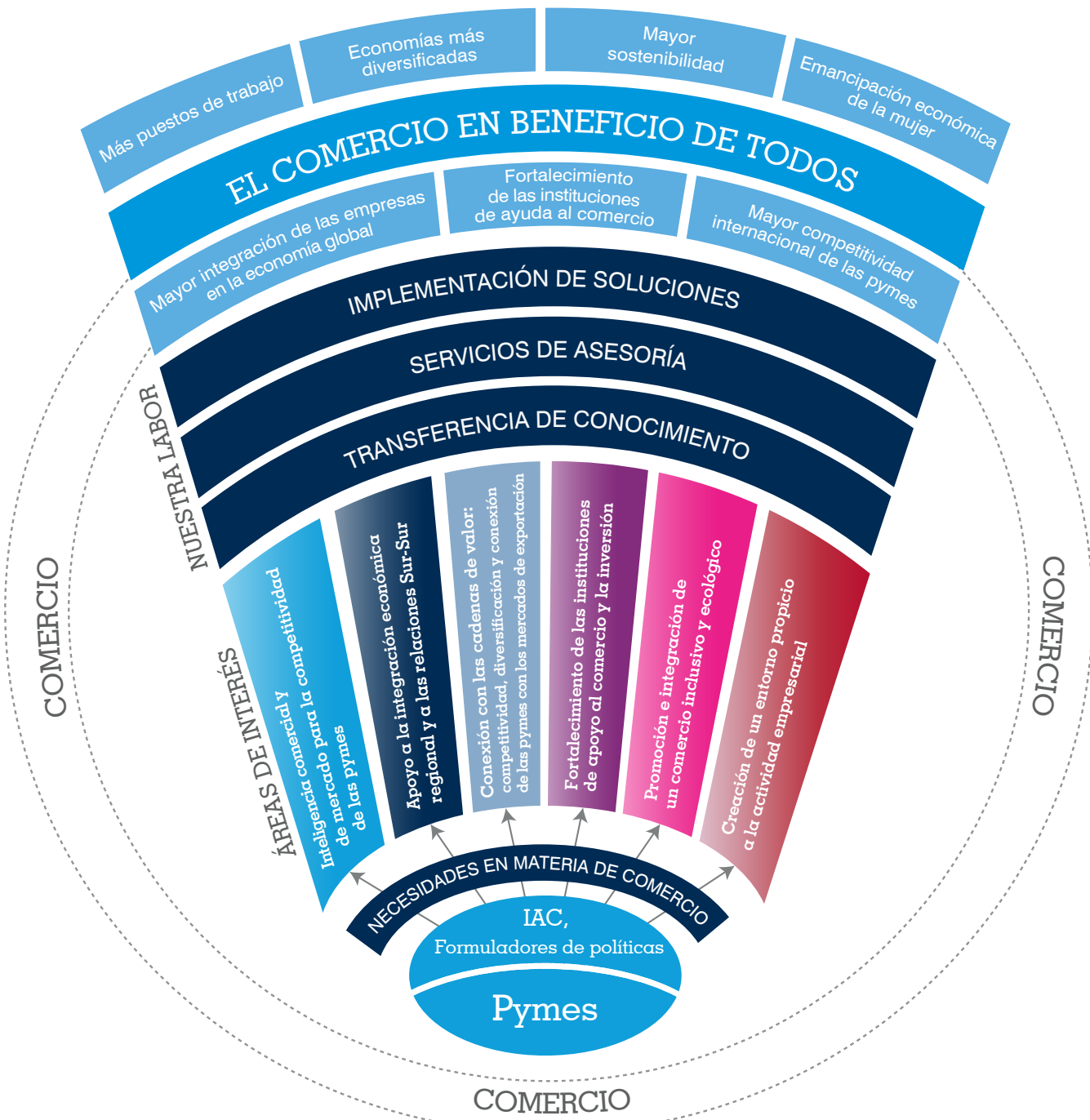
El ITC crecerá para satisfacer la demanda de forma específica en áreas en las que la organización tiene ventaja comparativa y puede añadir valor. La organización ofrecerá soluciones agrupadas en torno a las siguientes áreas de interés a fin de garantizar la eficacia y evitar una dispersión excesiva. Estas seis áreas de interés representan un conjunto coherente de intervenciones y programas adaptados y ajustados a soluciones centradas en el cliente. Todos los programas pertenecientes a estas seis áreas de interés contribuirán a los resultados corporativos del ITC, tal y como se recoge en el Marco Estratégico de la organización aprobado por las Naciones Unidas¹ (véase Apéndice I).

El presente Plan Estratégico destaca los nuevos programas y prioridades dentro de las seis áreas de interés del ITC. Los Planes Operativos anuales detallarán todos los proyectos y programas que el ITC ejecutará para contribuir a asegurar que el impacto del comercio repercuta en beneficio de todos.

Nota: los resultados presentados dependerán de los fondos disponibles.



¹ El Comité del Programa y de la Coordinación de las Naciones Unidas.





I Inteligencia comercial y de mercado para la competitividad de las pymes

El acceso a la inteligencia comercial y de mercado es clave para el éxito de las empresas a nivel internacional. El suministro de información de mercado e innovadora como solución para facilitar la toma de decisiones empresariales ha sido una pieza central del mandato del ITC desde que se fundara en 1964, y seguirá siéndolo en el futuro.

El ITC continuará invirtiendo en la mejora y actualización su paquete de bienes públicos globales que incluye herramientas en línea para fomentar la transparencia en el comercio y facilitar decisiones empresariales, y asegurará que dicho paquete se mantenga actualizado, sea fiable y accesible a los usuarios. El ITC procurara la transparencia de las normas y estándares voluntarios o privados y ayudará a las pymes a cumplir con dichas normas. El ITC trabajará en estrecha colaboración con las instituciones de apoyo al comercio y la inversión a fin de desarrollar productos inteligentes hechos a su medida, con visión de futuro, de forma que estas puedan ayudar a sus clientes a transformar la información en negocios. Esto incluye la ampliación de los servicios de inteligencia competitiva y la capacitación sobre los requisitos de acceso al mercado asociados a las normas o estándares voluntarios adoptados por el sector privado. El ITC también proporcionará herramientas para identificar y abordar las medidas no arancelarias (MNA) y las barreras al comercio de servicios, facilitando así políticas basadas en evidencias y mejoras normativas. El programa sobre MNA ampliado también se centrará en las barreras al comercio de servicios y desarrollará un “mecanismo de alerta de barreras comerciales” online para ir más allá de su identificación y abordar las MNA mediante el diálogo entre el sector público y el sector privado.

El ITC también velará por que los conocimientos de inteligencia comercial y de mercado proporcionados por la organización contribuyan a sus soluciones de mejora de la competitividad internacional de las pymes de los países en desarrollo.

El ITC lanzará una serie de publicaciones para abordar los principales temas relacionados con la competitividad internacional de las pymes, basándose en las mejores prácticas en diferentes países y su estrecha colaboración con el sector privado.

RESULTADOS CLAVE

- Lanzar y poner en marcha un programa de inteligencia competitiva
- Pasar de un enfoque centrado en la difusión de las normas privadas a otro centrado en ayudar a las pymes a cumplir con dichas normas
- Ampliar el programa sobre MNA para abordar las barreras al comercio de servicios
- Difundir las encuestas sobre MNA, incluyendo una plataforma de alarmas online
- Lanzar una publicación anual para abordar los principales temas en materia de competitividad de las pymes



2 Apoyo a la integración económica regional y a las relaciones Sur-Sur

Los mercados emergentes han desempeñado un papel destacado en el reciente crecimiento económico global y representan mercados de creciente importancia para el comercio de bienes intermedios y terminados de otros países en desarrollo. Su papel como fuentes de inversión extranjera directa y tecnología también está en auge. La última década también ha sido testigo de un aumento del ritmo de la integración económica regional en todas las regiones del mundo, lo que representa nuevas oportunidades para las empresas en los países de renta baja.

Para fortalecer las relaciones comerciales Sur-Sur, el ITC trabajará con economías emergentes como la India, China, Brasil o Turquía para promover el comercio de valor agregado, la inversión y la transferencia de tecnología entre sus mercados y otros países en desarrollo, incluidos los PMA. En particular, el ITC ayudará a las empresas de los países de renta baja a integrarse en las cadenas de valor lideradas por las empresas de los mercados emergentes.

La organización tomará como base su éxito en la promoción de la integración económica regional en África a través de un nuevo programa desarrollado en colaboración con las comunidades económicas regionales y la Unión Africana. El ITC (i) identificará los sectores prioritarios con gran potencial para el comercio regional y analizará las brechas en sus cadenas de valor; (ii) abordará estas brechas mediante el fortalecimiento de los servicios de apoyo empresarial proporcionados por las IAC regionales y nacionales, poniendo en común los recursos y conocimientos disponibles en la región; (iii) fomentará la promoción empresarial en la integración regional mediante el fortalecimiento de las asociaciones empresariales regionales para lograr una mayor coherencia entre las políticas y reglamentos comerciales nacionales y regionales. Los nuevos servicios de facilitación del comercio del ITC orientados a mejorar la gestión transfronteriza, reducir los costes del comercio y reforzar la capacidad del sector privado para cumplir con las normas transfronterizas también serán una parte central del apoyo del ITC a la integración económica regional. El ITC también colaborará con otras regiones en el desarrollo de programas orientados a fortalecer la integración económica regional.

RESULTADOS CLAVE

Durante el período de ejecución del Plan Estratégico el ITC implementará los siguientes programas orientados a promover la integración regional y el comercio Sur-Sur:

- Programa de apoyo a las preferencias comerciales para África en la India (SITA)
- Programa China–Sudeste Asiático
- Programa para el Impulso del Comercio Intraafricano
- Programa de apoyo al comercio entre Estados Árabes
- Programa de apoyo al comercio intrarregional en Centroamérica





3

Conexión con las cadenas de valor: competitividad, diversificación y conexión de las pymes con los mercados de exportación

La necesidad de asegurar el crecimiento sostenible y la creación de empleo digno mediante el comercio sigue siendo un objetivo político importante para muchos países en desarrollo. El 80% del comercio mundial se realiza dentro de las cadenas de valor, y alrededor del 60% del comercio mundial de mercancías es de bienes intermedios. La integración en las cadenas de valor permite a las pymes de los países en desarrollo beneficiarse de su participación en el comercio mundial. Estas cadenas de valor representan también canales económicos de importancia para los pequeños agricultores de las comunidades rurales. Las instituciones de apoyo al comercio - IAC prestan servicios cruciales para facilitar la integración de las pymes en las cadenas de valor y ayudarlas en su ascenso en dichas cadenas.

Para ser competitivas a nivel internacional, las pymes requieren ser innovadoras, flexibles y ágiles. Para muchas de las pymes de los países en desarrollo y las instituciones que les prestan apoyo, esto implica cambiar la forma de hacer las cosas. El ITC continuará ayudando a los países en desarrollo en el diseño de estrategias comerciales orientadas a favorecer el cambio transformador necesario para mejorar la competitividad internacional de las pymes, facilitar el crecimiento y crear empleo.

El ITC actualizará y pondrá en marcha su programa Valor Agregado al Comercio mediante un paquete de soluciones para ayudar a las pymes a ofrecer productos diferenciados y valor agregado, así como para abordar sus dificultades en materia de producción y logística a las que se enfrentan a la hora de introducir sus productos en el mercado. Las soluciones que se ofrecen dentro del programa son de naturaleza modular y están diseñadas para satisfacer las necesidades propias del cliente. Los elementos principales del programa son:

- **Cadena de logística y suministro:** Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los clientes mejorando la eficacia y la eficiencia en la gestión de la producción, operaciones, adquisiciones, suministros, gestión de inventario, así como la logística interna y la logística de entrada y salida.
- **Marketing de exportación:** Diseñar servicios con características diferenciadas a través del marketing, la gestión de marcas, la innovación y el diseño del embalaje para la exportación.
- **Cumplimiento de los requisitos técnicos y de calidad:** Cumplir con las normas, los reglamentos técnicos y las medidas sanitarias y fitosanitarias (MSF), organizar los servicios post-venta y obtener certificaciones reconocidas a nivel internacional.
- **Promoción de alianzas de mercado:** Comunicarse con los clientes actuales y potenciales a través de campañas, identificar los canales y modos de distribución adecuados para introducirse en los mercados extranjeros, identificar y cerrar oportunidades de venta, y desarrollar alianzas con empresas más grandes para formar parte de su base de proveedores. Las soluciones y plataformas electrónicas desempeñan un papel relevante en la ampliación de alianzas en los mercados.

Este enfoque integrado se centrará en los sectores prioritarios, incluyendo el agroalimentario, servicios (incluido el turismo) y la fabricación ligera. El enfoque de la organización está orientado al mercado y tiene por objeto fomentar el desarrollo del sector, hacer hincapié en la diversificación, mejorar las alianzas en los segmentos de mayor valor agregado de las cadenas de valor globales y regionales, y promover la inversión.



RESULTADOS CLAVE

- Actualizar y poner en marcha el programa Valor Agregado al Comercio, incluyendo iniciativas orientadas al sector turístico
- Poner en marcha un programa de soluciones electrónicas orientado a conectar a las empresas con los mercados

4 Fortalecimiento de las instituciones de apoyo al comercio y la inversión

Para generar el comercio en beneficio de todos, el ITC trabajará con una serie de IAC que actúan a la vez como beneficiarias de la labor de la organización y como aliadas en la ejecución de sus trabajos, a fin de proporcionar servicios para reforzar la competitividad internacional de las pymes. Las IAC son organizaciones de apoyo al comercio entre las que se encuentran entidades de promoción del comercio, cámaras de comercio, asociaciones sectoriales, organismos de desarrollo empresarial, organizaciones de gestión de la cadena de suministros, y otras.

La mejora del desempeño de las instituciones de apoyo al comercio y la inversión para prestar servicios de mayor relevancia y eficacia y mejorar la competitividad de las pymes sigue siendo una pieza central de la misión del ITC. El ITC ha puesto en marcha el programa “DAME Resultados” que implica Diagnóstico, Asistencia y Medición con el objetivo de evaluar la eficacia organizativa de las IAC por medio de una comparación de sus prácticas con las buenas prácticas de otras organizaciones similares y determinados patrones de referencia. Este programa también ayudará a mejorar su rendimiento administrativo, operativo y de prestación de servicios mediante la puesta en práctica de planes de mejora integrales, multianuales y adaptados. Por medio de este programa, el ITC también ayudará a las IAC a evaluar los resultados de sus actividades y adoptar las medidas correctivas que sean necesarias.

El ITC seguirá trabajando con las IAC a nivel nacional y regional, en particular en los países menos adelantados, para mejorar su capacidad en materia de formulación y gestión de programas de desarrollo comercial. Integrar el control nacional en las instituciones locales contribuye al éxito de la asistencia técnica a largo plazo.

Las coaliciones de industrias de servicios son organizaciones coordinadoras que agrupan asociaciones de servicios en torno a alianzas con hojas de ruta claras para desarrollar una voz única e impulsar el crecimiento de la industria. El ITC apoyará la creación y el fortalecimiento del papel de las coaliciones de industrias de servicios nacionales como IAC especializadas, a fin de promover el crecimiento del sector servicios, atraer la inversión e impulsar el crecimiento del comercio de servicios.



Dada la importancia de las cadenas de valor en el comercio internacional, el ITC se centrará en proporcionar asistencia a las IAC y trabajará con los proveedores de servicios empresariales para impulsar la participación eficaz de las pymes en las cadenas de valor. Esto incluye los servicios relacionados con la promoción de la inversión.

La ampliación del papel de las IAC, que pasan de promover las exportaciones a participar en el desarrollo empresarial internacional, incluyendo la promoción de las inversiones, puede intensificar la cooperación entre las instituciones de apoyo al comercio de los diferentes países. El ITC ampliará sus esfuerzos en materia de promoción y activación de redes regionales e internacionales, así como de otras formas de colaboración entre IAC de diferentes países, incluida la creación de relaciones comerciales Sur-Sur.

RESULTADOS CLAVE

- Ayudar a 40 IAC a mejorar sus operaciones mediante el programa DAME Resultados
- Reforzar las coaliciones de industrias de servicios mediante la ampliación del programa Comercio de Servicios
- Fomentar las redes de IAC, incluidas las redes Sur-Sur



5 Promoción e integración de un comercio inclusivo y ecológico

El crecimiento del comercio por sí solo no basta para mejorar las condiciones de vida. Los beneficios del crecimiento del comercio no llegan necesariamente a determinados grupos vulnerables, como las mujeres, los jóvenes o las comunidades marginadas. Es más, este crecimiento puede incluso acarrear costes excesivos para el medio ambiente. El ITC trabaja en estrecha colaboración con sus clientes para integrar los objetivos de desarrollo sostenible en todos sus programas de desarrollo comercial, manteniendo a su vez un enfoque centrado en las iniciativas impulsadas por la demanda. La organización continuará ejecutando programas específicos centrados en la emancipación económica de la mujer, la promoción de la iniciativa empresarial entre los jóvenes, la conexión de las comunidades pobres con las cadenas de valor y la promoción de un comercio ecológico. La organización aprovechará las alianzas creadas mediante el valor compartido e inversiones de impacto para lograr no solo un beneficio social y medioambiental, sino también resultados económicos positivos. El ITC también integrará elementos de sostenibilidad ambiental y objetivos de género en toda su cartera.

En relación con la sostenibilidad ambiental, la organización se centrará en mayor medida en el uso sostenible de los recursos, abordando las MNA relacionadas con el medio ambiente, los efectos del clima sobre el desarrollo, el papel del comercio en la mitigación de dichos efectos y la adaptación a los mismos, así como la pérdida de biodiversidad ocasionada por el comercio.

El programa del ITC Comunidades Desfavorecidas y Comercio tiene como objetivo reducir la pobreza mundial mediante el fortalecimiento de las capacidades de desarrollo de los microempresarios de países en desarrollo, las empresas sociales y los diseñadores emergentes con un modelo de comercio y negocio inclusivo que les permita conectar con los compradores internacionales en la cadena de valor de moda ética. La organización ampliará este programa para incorporar otros países receptores e incluirá compradores procedentes de nuevos mercados. El ITC tratará de incorporar inversores de impacto en este programa.

La emancipación económica de la mujer recibe especial atención en la labor del ITC en los países en desarrollo, ya que las empresas en propiedad de mujeres representan cerca del 40 % de las pymes. El ITC continuará reforzando su programa Mujeres y Comercio, trabajando en estrecha colaboración con las mujeres empresarias y las IAC en las cadenas de valor seleccionadas para ayudarles a sacar provecho de las oportunidades que ofrece el comercio internacional. También seguirá apostando por integrar las cuestiones de género en todos sus trabajos.

El ITC puso en marcha su programa Juventud y Comercio en 2014 mediante un proyecto piloto ejecutado en Marruecos y centrado en la incubación de empresas juveniles y la iniciativa empresarial entre los jóvenes. Las lecciones aprendidas en este proyecto piloto servirán para perfeccionar y ampliar el programa en 2015.

RESULTADOS CLAVE

- Comercio y Medio Ambiente: extender las iniciativas en materia de biodiversidad, reducción de la emisión de gases de efecto invernadero y adaptación al cambio climático a otros países
- Comunidades Desfavorecidas y Comercio: extender el programa a otras regiones
- Juventud y Comercio: extender el programa a otros países
- Mujeres y Comercio: duplicar el valor de referencia de las exportaciones realizadas por mujeres empresarias



6 Creación de un entorno propicio a la actividad empresarial

Las políticas y opciones en materia de regulación tienen un impacto significativo en la competitividad de las pymes y son cruciales a la hora de determinar si estas son capaces de vincularse a las cadenas de valor. El ITC ayuda a los países en desarrollo a promover un entorno empresarial propicio para el crecimiento del comercio, facilitando la inclusión del enfoque del sector privado en el proceso de formulación de políticas. La organización ayuda a institucionalizar el diálogo entre el sector público y el sector privado en materia de formulación de estrategias comerciales y políticas a nivel nacional y regional.

A medida que aumentan los esfuerzos por promover el desarrollo de las economías que ofrezcan un mayor bienestar, se intentan propiciar las condiciones nacionales que permitan a las empresas ser más competitivas y acceder a mercados internacionales. El ITC proporciona asistencia a sus socios de los países en desarrollo en la toma de decisiones estratégicas (sobre las capacidades productivas, el entorno empresarial y los mercados) ante un panorama de comercio internacional cada vez más complejo. En colaboración con una red de formuladores de políticas, instituciones de apoyo al comercio, empresas, organizaciones de la sociedad civil y socios para el desarrollo, el ITC apoya el diseño de aquellas soluciones estratégicas nacionales y regionales que hagan hincapié en la diversificación del comercio sostenible, el desarrollo de las pymes y la competitividad internacional. Estas estrategias establecen objetivos específicos y detallan planes de ejecución que pasarán a formar parte del plan nacional para el desarrollo del comercio. El ITC ayuda a los países asociados a traducir estas estrategias en proyectos y presta apoyo en la coordinación y gestión durante su ejecución.

Del mismo modo, mediante asociaciones entre los sectores público y privado, el ITC ayuda a las partes interesadas a identificar conjuntamente las oportunidades de crecimiento del sector y abordar los desafíos a dicho crecimiento. El objetivo de este enfoque colaborativo es lograr un equilibrio entre los intereses de las empresas (reducción de costes y mejora de la competitividad) y los objetivos del gobierno (creación de empleo digno, promoción de la competencia, prevención de deficiencias en el mercado, tratamiento de las asimetrías en la información, protección del medio ambiente y promoción del acceso universal a los servicios). Estas alianzas servirán de base para hacer frente a las MNA mediante la aplicación de reformas en la política comercial y los marcos reguladores, ya sea de forma unilateral o mediante negociaciones comerciales. El diálogo entre los sectores público y privado también seguirá siendo un mecanismo intrínseco para el apoyo del ITC al desarrollo de estrategias de exportación, la integración económica regional y las negociaciones comerciales multilaterales, incluida la adhesión a la OMC, a fin de asegurar que se tengan en cuenta los intereses del sector privado.

© Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza de EE.UU.





© shutterstock.com

En la IX Conferencia Ministerial de la OMC celebrada en diciembre de 2013, los miembros concluyeron las negociaciones del Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC). El AFC obligará a los miembros de la OMC a mejorar los procedimientos aduaneros, la transparencia y la eficiencia, así como la cooperación entre los organismos reguladores fronterizos y el sector privado. El acuerdo también incluye disposiciones para la asistencia técnica y la creación de capacidades orientadas a apoyar su ejecución en los países en desarrollo y los países menos adelantados (PMA). Los países clasifican las disposiciones del AFC en diferentes categorías: A (de aplicación a su entrada en vigor), B (de ejecución diferida) o C (relativas al refuerzo de las capacidades mediante asistencia y apoyo), y determinarán las fechas para su ejecución.

El Programa sobre Facilitación del Comercio del ITC ayuda a los formuladores de políticas, las IAC y el sector privado de los países socios en sus esfuerzos por aplicar el AFC. El ITC presta apoyo a los países en la clasificación y notificación de las disposiciones del AFC a la OMC y ayuda a los países a calcular los recursos financieros y técnicos necesarios para cumplir con los compromisos de la categoría C. El ITC también ayudará a los países a desarrollar propuestas orientadas a buscar donantes para que apoyen sus iniciativas de facilitación del comercio nacional y ayuden a los países a adoptar medidas en materia de facilitación del comercio. Asimismo, el ITC trabajará en estrecha colaboración con el sector privado de ciertos países para crear conciencia y fortalecer sus capacidades a fin de cumplir eficazmente con los procedimientos transfronterizos.

RESULTADOS CLAVE

- Ayudar a 40 países a clasificar sus compromisos en virtud del AFC
- Ayudar a 40 países a implementar los proyectos de la Categoría C en virtud del AFC
- Desarrollar una estrategia de exportaciones de nueva generación e implementar soluciones de gestión
- Desarrollar una nueva metodología para las estrategias comerciales en el sector servicios



© shutterstock.com

4

**Aumento
de nuestra eficacia**





El ITC reformará y perfeccionará su maquinaria interna para mejorar su eficacia.

El ITC no solo reorientará su cartera para garantizar un mejor ajuste entre sus activos únicos y la demanda de asistencia técnica en materia de comercio, sino que también reformará y perfeccionará su maquinaria interna para mejorar su eficacia. Esto permitirá al ITC mejorar el impacto de sus actividades por cada dólar invertido.

La evaluación independiente de ITC, otras evaluaciones basadas en proyectos y funciones llevadas a cabo por el ITC, las diversas auditorías de las Naciones Unidas y el análisis interno ponen de relieve cinco puntos de mejora para el período 2015-17.

I **Hacia una integración de la gestión basada en los resultados**

El ITC continuará integrando los principios de gestión basada en resultados (GBR), los trabajos de evaluación y los análisis del impacto en todos sus programas. La arquitectura de resultados que conecta todos los proyectos y programas a los objetivos corporativos se simplificará y se ajustará mejor a las seis áreas de actuación del ITC.

El ITC:

- Alineará los indicadores del proyecto con los indicadores de resultados corporativos del Marco Estratégico 2016-17 aprobados por las Naciones Unidas (véase Apéndice I).
- Elaborará un informe anual sobre el análisis del impacto a nivel corporativo, de acuerdo con los resultados de los análisis, evaluaciones, encuestas a los clientes y otros estudios.
- Mejorará el uso de la información sobre los resultados en la toma de decisiones.
- Velará por que se analice el impacto de todos los nuevos programas de gran alcance.
- Integrará el control de calidad en todas las fases del ciclo de los proyectos.





2 Hacia una organización más eficaz y eficiente

El ITC seguirá mejorando la eficacia y la eficiencia de sus operaciones. Los principales pilares de estos esfuerzos serán:

Mejorar la gestión del ciclo de los proyectos

Aprovechando los progresos de los últimos años, el ITC mejorará las prácticas de gestión del ciclo de los proyectos durante todo su ciclo vital. Esto incluirá:

- Desarrollar el nuevo portal de proyectos integrado como herramienta para la gestión del ciclo de los proyectos durante todo su ciclo vital.
- Mejorar el diseño de los proyectos, incorporando estrategias de salida realistas a todos los nuevos proyectos, incrementando la posibilidad de evaluación, integrando el análisis del impacto en todos los proyectos y asegurando la integración de las recomendaciones de la evaluación.
- Mejorar la gestión del conocimiento y el aprendizaje en todos los niveles de la organización, estableciendo un grupo de gestión del conocimiento, garantizando que todos los proyectos cerrados capturen y compartan conocimientos e integrando el sistema de gestión de relaciones con el cliente (CRM) como herramienta de control y gestión del conocimiento.

Mejorar la gestión financiera y administrativa

El ITC mejorará su gestión financiera centrándose en la recaudación de fondos, la planificación financiera y operativa, y la ejecución financiera. Para poder hacer frente a la demanda, la organización deberá crecer e intensificar su inversión en recursos destinados a la recaudación de fondos, a fin de construir relaciones con los financiadores actuales y crear nuevos lazos de financiación con los países emergentes, las fundaciones y otros participantes. Facilitar de forma periódica y concisa información sobre gestión financiera que esté vinculada a los resultados contribuirá a mejorar la planificación financiera y operativa. El ITC también mejorará sus informes de logros y gastos a fin de obtener una mayor financiación para sus actividades en materia de desarrollo del comercio.

Para mejorar la gestión financiera y simplificar los procesos administrativos para que sean más eficaces, el ITC deberá:

- Buscar modalidades de financiación más diversas y a más largo plazo para garantizar la estabilidad de los recursos y las operaciones.
- Mejorar la calidad y la vigencia de la información sobre gestión financiera a fin de facilitar la toma de decisiones.
- Mejorar los informes sobre los logros alcanzados con respecto a los gastos.
- Completar la transición hacia una contabilidad de ejercicio de conformidad con las normas internacionales de contabilidad del sector público (IPSAS).
- Implementar la nueva aplicación del proyecto de Planificación de Recursos Institucionales de la ONU (Umoja) y coordinarse con otras agencias de la ONU para reducir el desarrollo de sistemas personalizados cuando ello resulte práctico.
- Acelerar las mejoras en automatización para mejorar la calidad y el intercambio de información y conocimiento, y reducir los costes de transacción internos.



- Planificar el coste total de sus operaciones y tener en cuenta esta información a la hora de asignar los recursos.
- Elaborar un marco normativo para la gestión de riesgos y la rendición de cuentas en toda la organización.

Inversión en aprendizaje virtual

Gran parte de la labor del ITC contribuye a reforzar las capacidades, ya sea a través de servicios de formación o asesoramiento. El ITC aprovechará las nuevas tecnologías para buscar formas de reducir los costes de sus servicios y ampliar su alcance. La organización lanzará en 2015 la Academia de Comercio para Pymes (SME Trade Academy), a través de la cual impartirá cursos integrados online para asesores comerciales y pymes.

Las primeras actividades desarrolladas en relación con los cursos de aprendizaje virtual del ITC ya han puesto de relieve algunas ventajas tangibles y sostenibles.

Durante el período 2015-2017, el programa de aprendizaje virtual del ITC:

- Se centrará en la mejora de la calidad de la asistencia técnica mediante la impartición de talleres presenciales.
- Ampliará el alcance del ITC a aquellos países en los que aumenta la demanda de asistencia técnica y que no son beneficiarios de ningún otro proyecto específico del ITC.
- Ampliará los contenidos de los programas de formación mediante conversaciones entre participantes de diferentes países a muy bajo coste;
- Permitirá al ITC controlar mejor los resultados de la formación mediante la mejora del acceso a datos estadísticos, información sobre el rendimiento de los participantes y la utilidad de los programas de formación, así como los niveles de participación de los clientes del ITC en estos programas.
- Reducirá las emisiones de gases de efecto invernadero del ITC mediante una reducción global de sus misiones en el terreno.

3 Por una organización más orientada a la experiencia

El ITC es una organización conocida por aprovechar su experiencia mundial para ayudar a sus clientes a resolver los problemas comerciales a los que se enfrentan. El ITC continuará invirtiendo en medidas para atraer, capacitar y retener personal competente, así como para desarrollar, mantener y mejorar las herramientas y metodologías orientadas a reforzar la competitividad de las pymes.

El ITC aumentará los recursos destinados a capacitar a su personal en áreas críticas de conocimiento técnico. La organización seguirá contratando a los mejores talentos del mundo y perseguirá un equilibrio geográfico y de género en todos sus niveles. El ITC también se compromete a retener a su personal de primera clase. Para ello, velará por que su personal se mantenga motivado y, cuando la situación financiera lo permita, reducirá la inestabilidad laboral.

La organización también continuará construyendo su red de especialistas internacionales y consultores en el terreno a fin de añadir valor a sus programas.



© shutterstock.com

El ITC:

- Invertirá en la capacitación de su personal en áreas técnicas, incluyendo la gestión de proyectos y las áreas relacionadas con la competitividad de las pymes.
- Realizará una encuesta anual sobre la satisfacción de su personal.
- Implementará la herramienta de retroalimentación de 360° (360° Feedback), comenzando por la Alta Dirección en 2015.

4 | **Por una organización basada en alianzas estratégicas**

El ITC trabaja en estrecha colaboración con los gobiernos, las IAC y las pymes a fin de mejorar la competitividad internacional de estas. El ITC es una organización pequeña y altamente especializada que se basa en la creación de alianzas estratégicas sólidas orientadas a asegurar que el impacto del comercio repercuta en beneficio de todos. Además de reforzar las alianzas existentes, el ITC estudiará nuevas colaboraciones con una gama más amplia de socios. En particular, se centrará en reforzar las alianzas Sur-Sur. El ITC intensificará su colaboración con los siguientes participantes:

- Otras organizaciones internacionales estrechamente vinculadas al desarrollo del sector privado por medio de iniciativas conjuntas con estas organizaciones para lograr un mayor impacto. Esto incluye una mayor colaboración con otras agencias de la ONU a través de las iniciativas Una ONU y MANUD.
- El sector privado de los países desarrollados y los mercados emergentes, mediante la cofinanciación, contribuciones en especie y la transferencia de conocimientos.
- Fundaciones: programas de cofinanciación e iniciativas conjuntas.
- Comunidad académica: transferencia de conocimientos y experiencia.

El ITC informará anualmente de los progresos alcanzados en materia de fortalecimiento de alianzas estratégicas.

5 | **Por una organización de mayor notoriedad y fácil acceso**

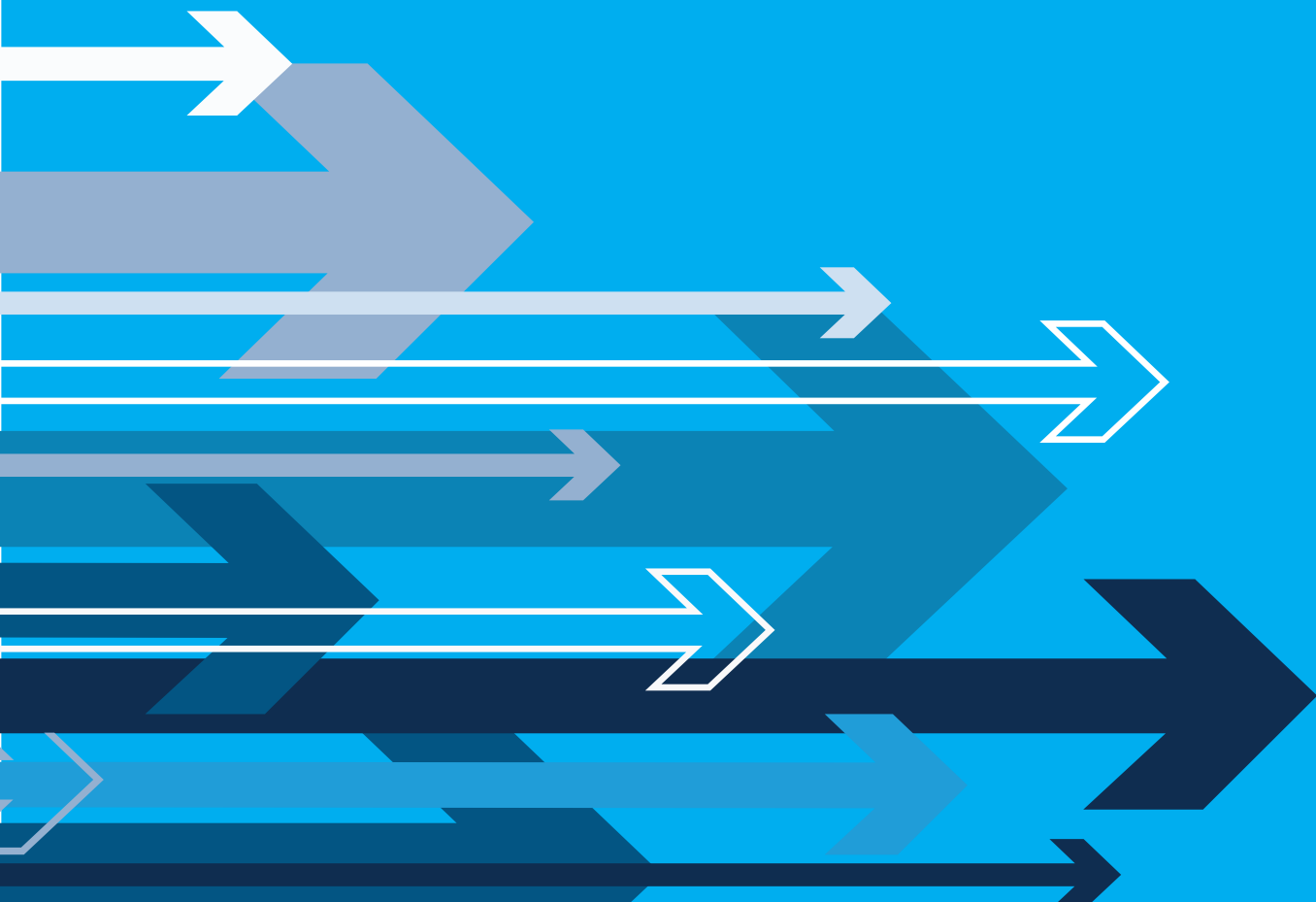
En los últimos años, el ITC ha mejorado todos sus canales de comunicación, contribuyendo a crear conciencia sobre el comercio internacional como motor del desarrollo sostenible, lo cual ha facilitado el acceso online y presencial al ITC. El objetivo del ITC es seguir invirtiendo en sus comunicaciones para sacar el máximo partido a las nuevas tecnologías, mostrar al mundo la importancia del comercio para el desarrollo sostenible y generar mensajes firmes y coherentes que apoyen la misión y visión del ITC. El ITC:

- Seguirá mejorando su marca y su presencia online para apoyar y mejorar la orientación y la estrategia de los objetivos de Ayuda para el Comercio.
- Participará activamente en los foros de política comercial y mejorará las iniciativas orientadas a apoyar a las pymes de los países en desarrollo en el comercio internacional y en la agenda post-2015.
- Trabajará en estrecha colaboración con los colaboradores principales para desarrollar plataformas orientadas a crear conciencia acerca de cuestiones relacionadas con el desarrollo del comercio y el sector privado.





Apéndices



Apéndice I:

Objetivos e indicadores corporativos para el período 2015-2017

Fomentar el desarrollo integrador y sostenible mediante el desarrollo comercial y empresarial a nivel internacional.

Logros esperados (resultados)		Indicadores
2015	2016-17	2015
Fortalecimiento de la integración del sector empresarial en la economía global mediante el sistema de inteligencia comercial y el refuerzo del apoyo a los formuladores de políticas	Fortalecimiento de la integración del sector empresarial en la economía global	Aumento del número de hombres y mujeres que utilizan el sistema de inteligencia comercial, incluidos aquellos casos en los que la perspectiva de género está integrada en las estrategias nacionales de desarrollo, como resultado del apoyo prestado por el ITC
		Aumento del número de hombres y mujeres (clientes) concienciados sobre las actividades del sistema de comercio como resultado del apoyo prestado por el ITC para que los responsables de la toma de decisiones puedan comprender las necesidades empresariales y crear un entorno empresarial propicio
		Aumento del número de casos en los que la posición negociadora de los países se ha visto mejorada mediante aportes analíticos y la participación del sector empresarial como resultado del apoyo prestado por el ITC a los responsables de la toma de decisiones en materia de integración de dimensiones empresariales en las negociaciones comerciales
Refuerzo de las políticas y las instituciones de ayuda al comercio, en beneficio de las empresas exportadoras	Mejora del rendimiento de las instituciones de apoyo al comercio en beneficio de las empresas para que los formuladores de políticas puedan elaborar y/o diseñar políticas y programas de desarrollo comercial eficaces	Número de instituciones que notifican mejoras en la gestión y/o los servicios suministrados a las pequeñas y medianas empresas como resultado del apoyo prestado por el ITC
		Número de instituciones que notifican mejoras como resultado del apoyo prestado por el ITC
		Número de instituciones que notifican mejoras en las políticas orientadas a la promoción del comercio y el desarrollo de las exportaciones de su país como resultado del apoyo prestado por el ITC
Fortalecimiento de la capacidad de exportación de las empresas para responder a las oportunidades del mercado	Mejora de la competitividad internacional de las empresas	Aumento del número de empresas capaces de formular estrategias de negocio sólidas a nivel internacional como resultado de la formación impartida directa o indirectamente por el ITC en materia de gestión de las exportaciones
		Aumento del número de empresas preparadas para exportar como resultado de la formación en materia de exportaciones impartida directa o indirectamente por el ITC
		Aumento del número de empresas que han encontrado compradores potenciales y han realizado operaciones comerciales como resultado del apoyo prestado por el ITC
		Aumento del porcentaje de empresas en propiedad de mujeres que notifican una mejora de la capacidad para ejecutar operaciones de exportación y que han conseguido acceder a nuevos mercados o contactos de mercado como resultado del apoyo prestado por el ITC

Resumen de los logros	Objetivos anuales			
	2016-17	2015	2016	2017
		76,500		
Número de hombres y mujeres (clientes) que notifican una mayor toma de conciencia en materia de comercio internacional como resultado del apoyo prestado por el ITC		1.000	2.500	2.500
Número de casos en los que las políticas, estrategias y/o normativas relativas al comercio han mejorado con la aportación del sector empresarial como resultado del apoyo prestado por el ITC		63	67	68
Número de instituciones que han mejorado el rendimiento de su gestión y sus operaciones como resultado del apoyo prestado por el ITC		60	65	65
		43		
		43		
Número de empresas que notifican una mejora de su competitividad internacional como resultado del apoyo prestado por el ITC		650	1.050	1.050
		950		
Número de empresas que han realizado operaciones a nivel internacional como resultado del apoyo prestado por el ITC		800	875	875
Porcentaje de empresas en propiedad de mujeres y administradas y controladas por mujeres que notifican una mejora de su competitividad internacional como resultado del apoyo prestado por el ITC		350	45%	45%
Porcentaje de empresas en propiedad de mujeres y administradas y controladas por mujeres que han realizado operaciones a nivel internacional como resultado del apoyo prestado por el ITC			45%	45%

Apéndice II:

Áreas de interés y programas del ITC

© shutterstock.com

Áreas de interés	Programas
1. Inteligencia comercial y de mercado para la competitividad de las pymes	Programa sobre Inteligencia Competitiva
	Programa sobre Medidas No Arancelarias en Bienes y Servicios
	Programa sobre Transparencia Comercial
2. Apoyo a la integración económica regional y a las relaciones Sur-Sur	Programa para el Impulso del Comercio Intraafricano
	Programa sobre el Fomento de relaciones Sur-Sur
3. Conexión con las cadenas de valor: Competitividad, diversificación y conexión de las pymes con los mercados de exportación	Programa Valor Agregado al Comercio
	Programa de e-soluciones: conectando empresas y mercados
4. Fortalecimiento de las instituciones de apoyo al comercio y la inversión	Programa DAME Resultados: Diagnóstico, Apoyo Técnico y Medición de resultados
	Creación de Coaliciones de Industrias de Servicios
5. Promoción e integración de un comercio inclusivo y ecológico	Programa de Apoyo Juventud y Comercio
	Programa de Empoderamiento Comercial de las Mujeres
	Programa de Empoderamiento Comercial de las Comunidades Desfavorecidas
	Programa de Comercio y Medio Ambiente
6. Creación de un entorno propicio a la actividad empresarial	Estrategias de exportación: nacionales y sectoriales.
	Programa sobre Facilitación del Comercio
	Apoyo a las Negociaciones Comerciales



El Consejo de Administración Forestal (FSC) es una organización independiente, no gubernamental y sin ánimo de lucro, establecida para promover la gestión responsable de los bosques del mundo.

Impreso por los Servicios de Reprografía del ITC de conformidad con el FSC, es decir, se han utilizado papel ecológico (sin cloro) y tintas de base vegetal. Los materiales utilizados en la versión impresa son reciclables.



Centro de
Comercio
Internacional



Dirección
International Trade Centre
54-56 Rue de Montbrillant
1202 Ginebra, Suiza

P: +41 22 730 0111
F: +41 22 733 4439
E: itcoreg@intracen.org
www.intracen.org

Dirección postal
International Trade Centre
Palais des Nations
1211 Ginebra, Suiza

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