



Organización
Internacional
del Trabajo

Desarrollo de cadenas de valor para lograr más y mejores puestos de trabajo

Una inclusión más favorable de las pequeñas empresas en las cadenas de valor

Una cadena de valor está compuesta por las actividades necesarias para llevar un producto desde la idea o concepción inicial hasta su mercado final. Estas actividades incluyen, entre otras, el diseño, la producción, la comercialización, la distribución y los servicios, hasta llegar al consumidor final (y más allá, cuando se incluyen los procesos de reciclaje).

Con frecuencia, las microempresas y las pequeñas empresas se ven limitadas por un escaso acceso a los mercados, la financiación y a otros servicios empresariales. No obstante, estas pequeñas empresas son las que crean más nuevos empleos. Especialmente en los países con ingresos bajos, tienen un limitado conocimiento de los mercados, un débil poder de negociación y carecen del conocimiento adecuado para gestionar las finanzas. Debido a que las pequeñas empresas no pueden aprovechar el potencial de sus cadenas de valor para ampliar y mejorar su propia competitividad, a menudo operan de una forma muy precaria, con baja productividad y malas condiciones de trabajo. La falta de sostenibilidad medioambiental está surgiendo cada vez más como una limitación sobre la cual las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) tienen poco control.

El compromiso de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) con el trabajo decente para todos es parte fundamental de su enfoque del desarrollo de las cadenas de valor, que está diseñado para fortalecer la capacidad de las empresas, a fin de identificar y aprovechar las oportunidades de mercado que pueden generar empleo. Con el objetivo de generar más y mejores puestos de trabajo, la OIT aborda las limitaciones subyacentes que impiden que las empresas logren su pleno potencial, y contribuyan así al desarrollo económico y la reducción de la pobreza.

El enfoque de la OIT sobre desarrollo de las cadenas de valor

Estudio de caso – Agricultura en Sri Lanka

El desarrollo de las cadenas de valor en Sri Lanka se orientó a cinco sectores relacionados con la agricultura — frutas y verduras, peces ornamentales, floricultura, productos lácteos y turismo — en cuatro distritos.

Se estima que el proyecto tuvo un impacto final en más de 50.000 empresas y aumentó el empleo en un 15 por ciento. Véase más información en el dorso.

El enfoque de la OIT se concentra en mejorar las cadenas de valor que ofrecen oportunidades para generar riqueza, crear puestos de trabajo y mejorar la calidad del empleo. Tras identificar subsectores y cadenas de valor con potencial para el empleo, la OIT estudia cómo los productos llegan al consumidor final, las dinámicas del mercado, y las relaciones entre los diferentes actores de la cadena. El objetivo es fortalecer todo el sistema de mercado —empresas, relaciones comerciales, redes financieras, funciones de apoyo, regulaciones y normas, así como el entorno empresarial— de una manera que canalice mayores beneficios provenientes del desarrollo y el crecimiento económico hacia los pobres.

En 2014, la OIT participó en 15 proyectos de desarrollo de cadenas de valor en 20 países de África, América Latina y Asia, cubriendo un amplio rango de sectores, desde los cultivos de alto valor hasta la agroindustria, desde los muebles de madera hasta los materiales de construcción, desde las industrias creativas hasta el turismo, y desde los mercados locales hasta las cadenas de suministro y distribución de grandes compañías multinacionales.

La OIT en acción: soluciones holísticas centradas en la creación de empleo

Creación de conocimiento para el desarrollo de los sistemas del mercado. Un nuevo proyecto iniciado en 2014, denominado *Market Systems Development for Decent Work - The Lab* (Laboratorio de desarrollo de sistemas de mercado para el trabajo decente), está explorando cómo hacer que el desarrollo de las cadenas de valor sea más efectivo para la creación de puestos de trabajo y la mejora en la calidad del empleo. El proyecto está explorando maneras de medir mejor y maximizar el impacto sobre el empleo en las cadenas de valor mediante el desarrollo de nuevas metodologías, herramientas y productos de aprendizaje dirigidos a los profesionales. Para más información véase: www.ilo.org/thelab.

Las intervenciones de la OIT para el desarrollo de las cadenas de valor refuerzan sistemas e instituciones que impulsan la competitividad y la creación de empleo de calidad en sectores específicos. Estas estrategias de desarrollo del sector privado utilizan un «toque ligero», es decir que los proyectos de la OIT actúan como facilitadores de procesos en lugar de intervenir directamente en las cadenas. La OIT provee apoyo técnico, coordinación, y una red de contactos e información, centrándose en ayudar a mejorar el desempeño de los sistemas de mercado existentes en lugar de distorsionarlos. El enfoque de la OIT se ha diseñado para estimular el diálogo, fortalecer el control y la capacidad de las pequeñas empresas a fin de promover sus funciones y voz en la cadena de valor, mejorando las condiciones de trabajo, la generación de ingresos y las oportunidades de empleo. Además, las cuestiones de la sostenibilidad medioambiental y el uso de los recursos se están convirtiendo en elementos fundamentales en la forma como la OIT estudia los sistemas de mercado identificando «puntos cruciales» en cuestiones medioambientales.

El proceso de desarrollo de las cadenas de valor de la OIT

Pasos	Herramientas y publicaciones
1. Selección del sector: Seleccionar aquellos subsectores con mayor potencial para la creación de empleo o la mejora de las condiciones de trabajo.	<i>Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente (DECAV). Una guía para profesionales del desarrollo, funcionarios gubernamentales e iniciativas del sector privado.</i> Mejora de las condiciones de trabajo mediante el desarrollo de la cadena de valor.
2. Análisis de las cadenas de valor para evaluar el potencial económico y las oportunidades de mercado, identificar las limitaciones subyacentes y abordar las cuestiones relacionadas con el empleo.	<i>Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente (DECAV). Una guía para profesionales del desarrollo, funcionarios gubernamentales e iniciativas del sector privado.</i> www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development/vcd/WCMS_115490/lang--en/index.htm <i>Making the Strongest Links: A Practical Guide to Mainstreaming Gender Analysis in Value Chain Development (Establecer los vínculos más fuertes. Una guía práctica para la incorporación del análisis de género en el desarrollo de cadenas de valor) (2009).</i> www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_106538/lang--en/index.htm
3. Facilitar el diálogo con las organizaciones gubernamentales, las empresas privadas, los representantes de los trabajadores y otros actores para desarrollar modelos de intervención en colaboración con todos los actores de la cadena de valor desde la producción hasta el consumo.	<i>Una guía operativa para el desarrollo de cadenas de valor locales.</i> http://www.ilo.org/empent/areas/value-chain-development-vcd/WCMS_101319/lang--en/index.htm
4. Desarrollar modelos de negocio eficaces para las empresas privadas y los proveedores de servicios y equipar a los socios públicos con las herramientas y los conocimientos técnicos necesarios para que puedan apoyar la mejora de la cadena de valor.	<i>Por ejemplo, mediante formación presencial y a distancia en colaboración con el Centro Internacional de Formación de la OIT de Turín: Aprendizaje a distancia:</i> http://marketdev.itcilo.org/ <i>Cursos a medida adaptables a los contextos locales:</i> http://www.ilo.org/empent/Eventsandmeetings/WCMS_167956/lang--en/index.htm <i>Colaboración con proveedores de servicios financieros y otras instituciones:</i> http://mmw-dev.itcilo.org
5. Desarrollar sistemas de seguimiento y de medición de resultados eficaces para establecer los resultados de proyectos de desarrollo de cadenas de valor.	A partir del análisis de la cadena de valor, se aplican los estándares DCED de medición de resultados o sus principios, para establecer teorías del cambio, cadenas de resultados e indicadores estándar. Generación de conocimiento sobre la eficacia del desarrollo de cadenas de valor a través de un proyecto específico: Market Systems Development for Decent Work – The Lab: www.ilo.org/thelab

La cadena de valor de la floricultura en Sri Lanka

El Proyecto empresarial para un crecimiento en favor de la población pobre (Enter-Growth) fue ejecutado durante cuatro años por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), financiado por la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (Sida), en colaboración con el Ministerio de Desarrollo Empresarial y Promoción de la Inversión de Sri Lanka. El proyecto, que entre 2005 y 2009 se implementó en cuatro distritos, está orientado a las cadenas de valor para frutas y verduras, flores, peces ornamentales, fibra de coco, muebles de madera, productos lácteos y turismo. El objetivo fue incrementar el acceso al mercado de las micro y pequeñas empresas, crear un entorno legal y reglamentario más favorable, mejorar las actitudes respecto a la iniciativa empresarial, y aumentar el acceso a los servicios de desarrollo empresarial a nivel nacional.

Logros del proyecto Enter-Growth:

- Un impacto directo en las cadenas de valor de aproximadamente 52.000 micro y pequeñas empresas.
- Una triplicación los ingresos familiares en los distritos objetivo.
- Un aumento de 15 por ciento del empleo en los negocios de los distritos objetivo.

Una observación más detallada del enfoque de desarrollo de cadenas de valor de la OIT para los productores de flores

El caso del sector de la floricultura de Sri Lanka demuestra el enfoque más sistémico a la intervención en las cadenas de valor adoptado en un momento dado por la OIT como su enfoque estándar al desarrollo de cadenas de valor. A pesar de su alto potencial de crecimiento, el sector de la floricultura se enfrentaba a una serie de dificultades y limitaciones que impedían su desarrollo. Los productores de flores no tenían información sobre las nuevas tecnologías ni sobre los métodos más eficientes de producción, ni comprendían suficientemente los requerimientos del mercado. También tenían un poder de negociación limitado y, por consiguiente, no tenían la capacidad de ejercer influencia en los precios e insumos tales como los fertilizantes. Los exportadores, compradores y productores nacionales carecían de información sobre los mercados de exportación, y la comunicación entre los diferentes participantes de la cadena era escasa. Los acuerdos entre los productores y compradores tendían a ser de manera informal, lo que eliminaba cualquier incentivo de los compradores para invertir en la mejora de la capacidad de los productores. Los altos costos del transporte debido a las inspecciones de seguridad en las carreteras y en el aeropuerto perjudicaban tanto a los mercados nacionales como a los de exportación.

¿Qué hizo la OIT?

Mediante el uso del enfoque de la OIT sobre desarrollo de cadenas de valor, Enter-growth:

- **Facilitó la creación de canales comerciales y de exportación**

En colaboración con el Ministerio de Exportaciones, se estableció una nueva zona de exportaciones para atender a aproximadamente 10.000 productores de flores existentes y potenciales. Los productores pueden importar suministros libres de impuestos, aumentar su lista de exportadores y conocer de manera más efectiva sus requerimientos, gracias a una planta de empaque y procesamiento orientada a la exportación. Aproximadamente 100 productores aumentaron sus ganancias por exportaciones de casi cero hasta un valor entre 500 y 1.000 rupias semanales. Mientras tanto, las exportaciones de flores aumentaron un promedio de 9 por ciento anual durante el período del proyecto, generando altos ingresos netos de divisas para el país.

- **Fortaleció la asociación empresarial y promovió la transferencia de tecnología**

Una nueva asociación de floricultura tropical, con más de 100 miembros, mejoró el poder de negociación de los productores de flores, por ejemplo, negociando en su representación con los proveedores de insumos. La asociación también permitió que sus miembros compartieran el conocimiento y la asesoría técnica, así como la información de mercadeo. La Dirección de Desarrollo de Exportaciones de Sri Lanka está fomentando vínculos con los institutos técnicos, con el objetivo de incrementar la transferencia de conocimientos técnicos.

- **Permitió el acceso a la capacitación, y a los servicios de desarrollo empresarial y de apoyo**

Los programas de sensibilización para los productores de flores y los exportadores han mejorado su conocimiento sobre los mercados de exportación y han alentado a los productores para que se encaminen hacia el cumplimiento de las normas de exportación. Varios bancos están presentando programas de préstamos para pequeños productores, por ejemplo, para cultivar flores en casas de red. La Dirección de Desarrollo de Exportaciones también está dando capacitación a las personas interesadas en crear nuevas empresas en el sector.

Fuente: *The Enter-Growth project – Sri Lanka, Applying a market development lens to an ILO local enterprise development project.* Employment Sector, Employment Report N° 11: Disponible en línea: www.ilo.org/employment/Whatwedo/Publications/employment-reports/WCMS_152820/lang--en/index.htm

La OIT y las empresas sostenibles

El Programa de Empresas Sostenibles de la OIT contribuye a crear más y mejores empleos a través del desarrollo empresarial. Vincula el crecimiento empresarial y la competitividad con las necesidades de las personas de tener ingresos dignos en un ambiente saludable, hoy y en el futuro. El programa, arraigado en la misión de la OIT de crear trabajo decente para mujeres y hombres, se basa en tres pilares:

- Un entorno propicio para las empresas: la creación de un marco adecuado que permita que las empresas inicien sus operaciones, crezcan y generen puestos de trabajo decentes.
- El desarrollo de empresas y emprendimientos: ayudando a los emprendedores, especialmente a los jóvenes, las mujeres y los grupos marginados, a iniciar y desarrollar empresas exitosas.
- Puestos de trabajo sostenibles y responsables, que demostrarán la conexión entre el incremento de la productividad y la mejora de las condiciones de trabajo, las buenas relaciones laborales, y las buenas prácticas medioambientales.

El programa combina el desarrollo de políticas basadas en la evidencia con el desarrollo de capacidades y los servicios de apoyo empresarial, prestados a escala nacional e internacional, a través de servicios de asesoramiento y un número elevado de proyectos de cooperación técnica. Trabaja con los gobiernos y las organizaciones de empleadores y de trabajadores, en asociación con otros organismos de las Naciones Unidas, instituciones financieras y académicas, donantes y otros.

Lectura adicional

Guía de la OIT: Desarrollo de cadenas de valor para el trabajo decente (DECAV): www.ilo.org/empment/areas/value-chain-development-vcd/WCMS_168837/lang-es/index.htm

OIT: Página principal de Cadenas de Valor: www.ilo.org/valuechains

OIT: Página principal de The Lab: www.ilo.org/thelab

CIT-OIT: Curso de aprendizaje a distancia sobre cadenas de valor y sistemas de mercado: www.itcilo.org/marketdev

OIT: Financiamiento de las Cadenas de Valor - www.itcilo.org/synergies

OIT: Página principal del programa de financiación social: www.ilo.org/socialfinance

CIF/OIT: Universidad de Verano para el desarrollo de empresas sostenibles: www.itcilo.org/enterpriseacademy

DCED: Página web del Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial: www.enterprise-development.org

Base de conocimiento sobre desarrollo de cadenas de valor del DCED: www.valuechains.org

Para más información

Programa de la Pequeña Empresa:
Departamento de Empresas
Organización Internacional del Trabajo
4 Route des Morillons
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

Tel: +41 22 799 6862
Fax: +41 22 799 7978
Correo electrónico: sme@ilo.org
www.ilo.org/valuechains
Merten Sievers, coordinador global, desarrollo de cadenas de valor y formación empresarial para la PYME, sievers@ilo.org