



## ENFOQUE DE MEJORA DE LA CADENA DE VALOR de unidades productivas agroalimentarias

### Nota técnica

Trabajar en la mejora de la cadena de valor es una de las estrategias del proyecto de medios de vida para mejorar la seguridad económica y la resiliencia de los hogares. Este tipo de intervención permite a los productores y productoras rurales aprovechar las oportunidades de mercado y mantener o aumentar el valor y la calidad de sus productos, tener precios de venta más justos y lograr un aumento de ingresos estable.

Esta nota técnica, desarrollada por el Centro de Medios de Vida de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja, con fondos de Cruz Roja Británica, es el resultado de la capitalización y sistematización de la experiencia de la Cruz Roja de Burkina Faso (en colaboración con Cruz Roja Española) durante la implementación de proyectos relacionados con la mejora de la cadena de valor.

Este documento tiene como objetivo proporcionar a los miembros del Movimiento de la Cruz Roja / Media Luna Roja, así como a otros actores humanitarios, **una guía simple y práctica para diseñar e implementar el enfoque de "mejora de la cadena de valor" agroalimentaria**. En este sentido, este documento no proporciona una descripción exhaustiva de las acciones a desarrollar en cada una de las fases del proyecto, pero identifica y resalta **los aspectos fundamentales para permitir la implementación de este enfoque**.

#### Resumen

- Conceptos básicos(p.1)
- Descripción del proyecto (p.3)
- Implementación (p.3)
  - Análisis de viabilidad y diseño del proyecto (p. 4)
  - Inicio de las actividades (p.6)
  - Apropiación, desarrollo y empoderamiento (p.10)
  - Estabilización (p.14)
- Elementos de contexto (p.16)
- Herramientas y referencias (p.17)

#### Contexto de Aplicación

rural, urbano and periurbano

### Conceptos básicos

#### Cadena de valor

La cadena de valor describe la gama completa de actividades requeridas para transformar un producto o servicio desde su concepción, a través de varias etapas de producción, hasta su distribución a los consumidores. En cada etapa del proceso, hay una secuencia de transformaciones físicas y usos de diversos servicios que dan valor añadido al producto final<sup>1</sup>.

#### ¿Qué significa la mejora de la cadena de valor?

La **mejora de la cadena de valor** se puede definir como el refuerzo de las capacidades de uno o varios actores (productores, procesadores, comerciantes, etc.) para mejorar su proceso de producción y, en consecuencia,

#### Tipo de intervencion de medios de vida:

Fortalecimiento y/o diversificación

#### Activos fortalecidos relacionados con los medios de vida

Humanos, financieros, sociales y materiales.

<sup>1</sup> "Análisis y desarrollo de cadenas de valor inclusivas para apoyar a los pequeños productores a acceder a los mercados agrícolas", EuropeAid, 2011.



su rentabilidad económica y sus ingresos. Esta mejora normalmente se logra al aprovechar las diferentes oportunidades que surgen en los diferentes niveles de la cadena de mercado.

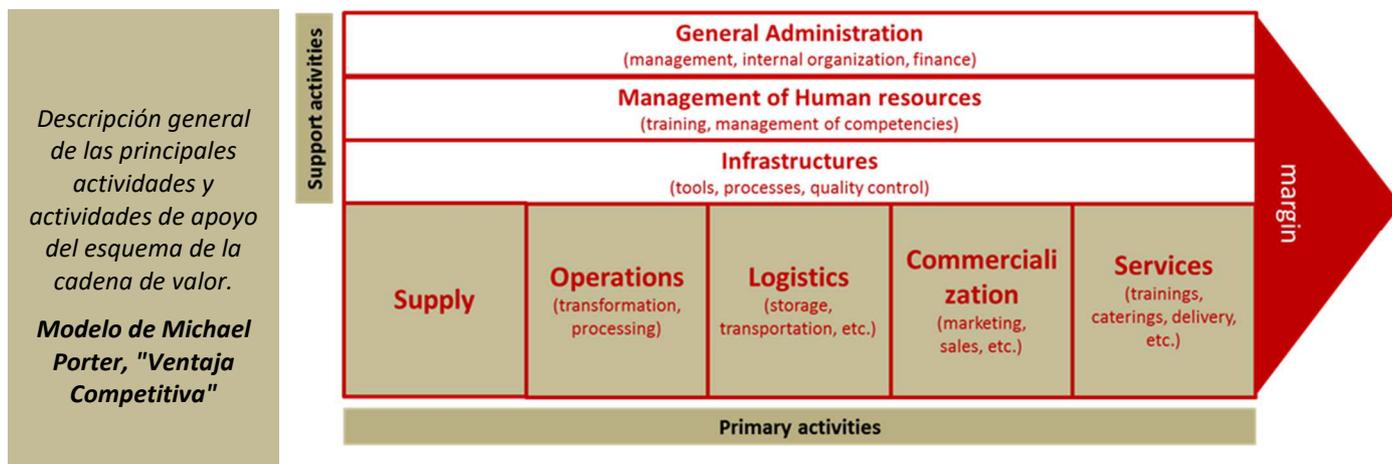
Las acciones para mejorar las actividades de la cadena de valor del grupo beneficiario incluyen:

- **Mayor rendimiento y eficiencia:** aumento de la producción (cantidad / calidad / variedad) de los productos ofrecidos mediante el uso de técnicas apropiadas o procesos eficientes.
- **Ofrecer productos diversos** (con mayor calidad, nuevos productos) para fortalecer los enlaces existentes o acceder a nuevos mercados (clientes específicos) y para tratar con la competencia.
- **Reducir los costes de actividad** (suministros, almacenamiento, nueva tecnología, reducción de

pérdidas y control) y gastos estructurales, para hacer que su producción sea más competitiva.

**No es necesario trabajar en todas las actividades del proceso de cadena de valor para mejorar la cadena de valor.**

Según los **objetivos del proyecto y las propias capacidades de la organización o del grupo**, las organizaciones pueden apoyar a los productores / procesadores en **algunas actividades principales** (por ejemplo, apoyar a un grupo de productores para almacenar y vender sus productos después del período de cosecha) o desarrollar capacidad interna (logística, organizativa, etc.) para acceder a nuevos mercados o reducir los costes estructurales.



De acuerdo con el modelo de cadena de valor de Porter (ver el diagrama de arriba), las actividades se pueden dividir en:

- **Actividades principales**, conocidas como las actividades de la cadena de producción entre proveedores (de materias primas) y clientes finales (productos y subproductos elaborados), que incluyen suministro, procesado, logística interna, comercialización y servicios, y
- **Actividades de apoyo:** todas las actividades internas que permiten el funcionamiento de la empresa / organización (gestión, procesos

internos, planificación, finanzas, etc.)

## Descripción del proyecto

En Burkina Faso, en la provincia de Sissili, la Cruz Roja de Burkina Faso, con el apoyo de la Cruz Roja Española, ejecutó el proyecto "Mejorado la seguridad alimentaria de 350 familias mediante el fortalecimiento del sistema de producción de alimentos y la mejora de la nutrición", cuya principal área de intervención fue la mejora de la cadena de valor del batata de pulpa anaranjada (OFSP, de sus siglas en inglés, *orange-fleshed sweet potato*) con una



asociación de mujeres<sup>2</sup>.

## Project capitalizado

"Mejorar la seguridad alimentaria de 350 familias fortaleciendo el sistema de producción de alimentos y mejorando la nutrición". Más específicamente, el componente de "mejora de la cadena de valor" de este proyecto, que es el valor de la batata de pulpa anaranjada, entre otros productos locales.

*Resultado 1: Fortalecimiento de las capacidades y organización de grupos de beneficiarios;*

*Resultado 3: Sistema mejorado de procesado, conservación y comercialización y venta de productos agrícolas.*

**Período de implementación:** 2015-2017 (24 meses)

**Organizaciones:** Cruz Roja de Burkina Faso, en colaboración con la Cruz Roja Española

**Ubicación:** Provincia de Sissili (Burkina Faso)

La asociación Buntàta<sup>3</sup> fue creada por 15 mujeres que anteriormente se dedicaban al procesado de alimentos artesanales. En la asociación utilizan batata de pulpa anaranjada y la transforman en patatas fritas o harina para hacer galletas, pasteles o gachas para bebés, y la venden en los mercados locales y regionales.

El OFSP es un producto local altamente nutritivo, que se obtiene de cultivos sin fertilizantes que provoca un aumento de la cantidad de materia seca (menos agua saturada) y, por lo tanto, prolongan su vida útil. Como parte de las acciones implementadas en el proyecto mencionado, la Asociación Buntàta recibió apoyo para sus actividades de suministro, almacenamiento, procesado y comercialización con el objetivo de fortalecer sus medios de vida.

Esta guía se basa en observaciones obtenidas durante la implementación de actividades del proceso por

<sup>2</sup> Este proyecto no solo se enfocó en el grupo de mujeres involucradas en la transformación, sino también en otros cinco grupos de mujeres productoras de Sissili. Este enfoque específico es habitual en los proyectos de cadena de valor implementados por la organización, la cual normalmente trabaja con grupos de productores agrícolas. Las acciones sobre la mejora de la cadena de valor suelen ser secundarias y se implementan solo si surge la oportunidad, como complemento de la intervención.

parte de la asociación Buntàta pero también de ciertos elementos tomados de experiencias previas de la Cruz Roja de Burkina-Faso, especialmente con asociaciones dedicadas al procesado y comercialización de productos lácteos (*Asociación Dougou de Otoiklè*) y yuca (*Asociación Gaman de Gnanfè*).

## Descripción de la intervención: Enfoque de "mejora de la cadena de valor"

La implementación del enfoque debe llevarse a cabo de acuerdo con 4 fases:

- **Fase 1:** Análisis de viabilidad y diseño del proyecto.
- **Fase 2:** Puesta en marcha de actividades.
- **Fase 3:** Apropiación, desarrollo y empoderamiento.
- **Fase 4:** Estabilización (o consolidación).

Además de los elementos clave en la implementación de cada fase, este documento resaltarà la información sobre el **equipo del proyecto** que se involucrarà en la implementación, **recursos necesarios**<sup>4</sup> and **acuerdos/colaboraciones potenciales**.



<sup>3</sup> Los nombres de los grupos son ficticios para proteger la identidad de los beneficiarias. Para mayor información sobre este Proyecto, por favor, contactar a la Cruz Roja de Burkina Faso: [lzoungana@croixrougebf.org](mailto:lzoungana@croixrougebf.org)

<sup>4</sup> El elemento "recursos necesarios" detalla los equipos, la infraestructura, los servicios o las herramientas necesarios para la implementación de la actividad, sin identificar quién hace la contribución



## Fase I. Análisis de viabilidad y diseño del proyecto

**"Fase inicial del enfoque en el que, de forma participativa con los actores involucrados, la organización identifica la oportunidad del proyecto, lleva a cabo el diseño del proyecto y analiza la viabilidad de su implementación".**

**Duración (estimada):** 3 meses

Esta primera fase incluye todas las evaluaciones iniciales de identificación, evaluación de necesidades, visitas de estudio a proyectos similares, análisis de la posible intervención (relevancia, análisis de sostenibilidad, etc.) terminando con opciones de respuesta, diseño formal y la presentación de la propuesta.

- 1) Selección de los grupos objetivo/beneficiarios.
- 2) Análisis de viabilidad.

### Selección de los grupos objetivo

El nexo común entre las intervenciones revisadas<sup>5</sup> es que los beneficiarios seleccionados son **asociaciones que ya existían** (legalmente constituidas) y con experiencia previa en el procesado de productos agroalimentarios.

Por lo tanto, las asociaciones seleccionadas ya habían comenzado a trabajar en la cadena de valor de pequeña escala para aumentar la vida útil de los productos alimenticios (conservación, procesado), así como su precio de venta y, en consecuencia, aumentar el nivel de ingresos de los miembros de la asociación.

**Los beneficios identificados en este proceso se basan en:**

- Las asociaciones ya están constituidas y, por lo tanto, ya están funcionando bien.
- Hay una motivación común para trabajar juntos

(no motivados por agentes externos), y

- Estas asociaciones ya tienen cierta experiencia en las actividades de la cadena de valor y, por lo tanto, son conscientes de las limitaciones y los desafíos que pueden enfrentar.

Trabajar con asociaciones existentes **no nos impide trabajar con beneficiarios que no están en una asociación** o que no tienen experiencia previa.

Sin embargo, el proceso de crear asociaciones requerirá más tiempo y recursos. En particular, será necesario establecer una dinámica colaborativa y una mentalidad común de compartir una visión / objetivo común.

### Análisis de viabilidad

Dentro del enfoque de mejora de la cadena, es esencial que el diseño del proyecto se base en los resultados de un **análisis de viabilidad**, llevado a cabo para identificar las oportunidades, los riesgos, el acceso al mercado (oferta/demanda y oportunidades de comercialización), etc.

El análisis de viabilidad nos permitirá:

- Tener una comprensión clara del **mercado o sistema de mercado del sector de actividad a ser apoyado**: actores, infraestructuras, marco regulatorio, competencia y precios.
- Identificar el **posicionamiento actual de la asociación en el mercado** y las oportunidades en cada nivel de la cadena de valor para definir un objetivo y una **estrategia de posicionamiento futuro** (diferentes escenarios dependiendo de las posibilidades y capacidades de la organización).
- Identificar las capacidades **técnicas, financieras, organizativas y humanas** necesarias para implementar la estrategia.

Estos resultados deben compararse con la información sobre las necesidades de las asociaciones objetivo, así como con las capacidades de la organización (financiación, conocimiento, duración, etc.) y de las asociaciones (número de miembros, herramientas de gestión y capacidad, tiempo

<sup>5</sup> El proyecto Sissili (sobre la transformación de OFSP), pero también los otros dos proyectos en la provincia de Kéné Dougou

(Asociación Saoghal, procesamiento de la yuca) y en la provincia de Gourma (Asociación Dougou de Otoikle, productos lácteos).



disponible, etc.) para determinar **el alcance del proyecto y establecer objetivos realistas**.

## ¿Qué debería incluir el análisis de viabilidad?

El análisis de viabilidad debería responder principalmente a la siguiente pregunta: ¿es factible la implementación del enfoque? De ser así, ¿cuál será el impacto esperado y bajo qué condiciones?

Los elementos a analizar son:

- El sistema de **mercado** del sector a **nivel local, regional o internacional**, según la escala o el objetivo inicial.
- Información relevante sobre la capacidad del mercado en relación con el **suministro de materia prima** (capacidad local / regional, estacionalidad en el suministro, fluctuaciones en los precios).
- Información sobre la **demanda del producto** (aceptación y preferencia del consumidor, perfil del consumidor, productos similares / competidores, fluctuaciones en los precios de venta ...).
- Identificación de **los equipos e infraestructuras necesarios** (inversión) para cada actividad de la cadena de valor, y el coste necesario. Esta identificación generalmente se basa en la definición de diferentes escenarios (volumen de producción / ventas).
- Una **cuenta operativa** (*herramienta para los diferentes gastos de actividad –materias primas, costes de producción, almacenamiento, comercialización, etc.* e ingresos en un período determinado) de productos procesados, de acuerdo con los diferentes tipos de productos, y considerando diferentes volúmenes de producción.
- Propuesta de **precio de venta** del producto en potenciales mercados locales y nacionales considerando la competencia y los posibles clientes.
- Identificación de **las oportunidades de los productos finales** (valor nutricional, producto local, etc.) según los diferentes tipos de clientes y de las oportunidades (o amenazas) relacionadas con las etapas seleccionadas durante el procesado de los productos (alineación con políticas locales y nacionales, etc.).
- Identificación y selección de canales y **estrategias de marketing y ventas locales y regionales**.
- Identificación de los **aspectos legales** necesarios a tener en cuenta para la implementación de la iniciativa.
- Con respecto a las iniciativas de producción y / o procesado de alimentos, es importante analizar la estacionalidad (cantidad disponible y precio) ya que esto tendrá un impacto en el suministro y las ventas y, por lo tanto, en los ingresos. Es importante identificar productos o mecanismos complementarios que permitan consolidar la **estrategia de marketing y ventas y lograr la estabilidad de los ingresos**.
- Análisis de las capacidades de la asociación con respecto a las actividades esperadas, particularmente en términos de conocimiento e identificación de las potencialidades de los miembros.
- Análisis de **riesgos existentes y amenazas** que pueden afectar la buena rentabilidad de las actividades.



- ✓ El análisis de viabilidad es un paso esencial **en la toma de decisiones sobre la implementación** (y el alcance) del enfoque de mejora de la cadena de valor.
- ✓ Este tipo de análisis permite identificar, de acuerdo con los medios disponibles, dónde situar la iniciativa seleccionada (la unidad productiva, en este caso) para que se vuelva **autónoma al final del proyecto**.
- ✓ Los donantes solicitan cada vez más este tipo de análisis para justificar las intervenciones y para mostrar la **relevancia y la sostenibilidad del proyecto**.



## Equipo del proyecto:

- Coordinador de Seguridad Alimentaria/Medios de vida;
- Miembros del comité local y voluntarios que conocen la comunidad.
- Personal de apoyo: conductor(es), logistas, administración, etc.

El equipo del Proyecto encargado de la identificación debe tener conocimientos/experiencia en el área de medios de vida.



## Recursos:

- Consultor o servicio de consultoría (para realizar análisis de viabilidad) en caso de que el equipo de evaluación no tenga las habilidades necesarias.
- Terreno para la unidad productiva (para el proyecto revisado era necesario tener tierra disponible para construir la unidad).
- Equipo / logística para la misión de evaluación.



## Asociaciones y Acuerdos:

- **Servicios técnicos gubernamentales.** En el diseño del proyecto, como en el caso del proyecto Sissili, los servicios técnicos han apoyado con información sobre la viabilidad (capacidad de producción local, la presencia de iniciativas similares, etc.) y con la validación del diseño. Este tipo de socio también puede proporcionar soporte técnico para la construcción de la unidad productiva.
- **Autoridades locales**

## Fase II. Inicio de las actividades

**"Período entre el inicio de la implementación del proyecto y la puesta en marcha de actividades específicas en el enfoque". Momento en el que las asociaciones, con una estructura organizativa mínima, comienzan sus actividades asumiendo progresivamente la apropiación de las herramientas o equipos identificados durante la fase de diseño.**

**Duración (estimada):** 7-8 meses<sup>6</sup>, la obtención de la tierra, la propiedad y la construcción de la unidad de procesado son elementos decisivos para medir la duración de esta fase, lo que implica dos pasos:

### 1) Actividades **iniciales convencionales después de la recepción de los fondos:**

- enfoque y revisión / actualización del alcance;
- o desarrollo de línea de base;
- o implementación de plan de acción en un tiempo determinado;
- o contratación de personal del proyecto;

*de construcción con un arquitecto, solicitud de permisos de construcción y finalmente inicio de la construcción).*

<sup>6</sup> En Sissili, todo el proceso duró 6 meses (donación del terreno a la asociación Buntàta, sello del título de propiedad, diseño de planos



o comunicación y firma de acuerdos con partes interesadas, etc.

2) La puesta en marcha de **actividades enfocadas directamente al apoyo de la asociación** que les permita trabajar de manera diferente utilizando los medios a su disposición, con énfasis en las siguientes actividades:

- o Suministro de equipos e infraestructura;
- o Suministro y almacenamiento inicial;
- o Fortalecimiento de las capacidades de la asociación;



Formación sobre el procesado de OFSP en la asociación en Sissili.

Durante la revisión y actualización de la planificación del proyecto (o enfoque), se debe prestar especial atención al **calendario estacional**, especialmente para el procesado de alimentos. Las unidades de procesado que trabajan con estos productos dependen en gran medida de la estacionalidad de la oferta y la demanda.

Por ejemplo, con respecto al proyecto capitalizado, la puesta en marcha de las actividades tuvo lugar en abril, aunque el período de cosecha de batata de pulpa anaranjada (OFSP) es entre septiembre y octubre. En este sentido, el suministro inicial fue mínimo y se complementó después de la cosecha.

Este aspecto puede ser importante para **identificar las acciones necesarias para las actividades iniciales.**

## ¿Cuáles son los elementos mínimos y

<sup>7</sup> Por ejemplo, el caso de la unidad de procesado Gourma (lácteos) tuvo que establecer un sistema de control de calidad e higiene (así

## esenciales de la cadena de valor para inicial la actividad?

La fecha de inicio (cronograma) y otros elementos mínimos (alcance de las acciones necesarias para iniciar las actividades) deben definirse durante la fase de evaluación / estudio de viabilidad y deben revisarse al comienzo de esta fase. Con respecto a la puesta en marcha, no todas las actividades en la cadena de valor deben desarrollarse al mismo tiempo.

Los **elementos mínimos** para iniciar las actividades de la cadena de valor dependerán principalmente de:

- 1) Situación inicial del grupo objetivo;
- 2) El objetivo del proyecto (alcance y duración);
- 3) El tipo de producto a procesar (estacionalidad, normativa / legislación<sup>7</sup> relacionada con el producto, etc.).

## Suministro de equipos e infraestructuras

Esta es una actividad clave del proyecto. Su duración dependerá de los procedimientos de compra, las habilidades técnicas para definir las especificaciones o la disponibilidad de los insumos necesarios en el mercado. Esta actividad incluye:

- **Compra de equipos**, de acuerdo con las especificaciones técnicas identificadas. Es importante que el equipo cumpla con las necesidades funcionales y se adapte a los objetivos de producción (cantidad y calidad) de acuerdo con el posicionamiento futuro identificado durante el diseño. Sin embargo, el período de garantía, el mantenimiento, la capacidad y la capacitación sobre el uso del equipo son otros factores que deben considerarse en este proceso (duración: 2-3 meses).
- **Construcción de infraestructura**. La unidad productiva debe considerar los lugares de

como la aprobación del organismo competente) para iniciar la actividad (debido a la naturaleza del producto lácteo).



procesado (durante las diferentes fases de procesado), el almacenamiento (de la materia prima y el producto procesado), el embalaje, el pesaje y la manipulación general. La unidad también puede tener una estructura protegida para el secado (como en el proyecto estudiado), o un espacio para ventas (tienda) (Duración: 6 meses<sup>8</sup>).

Es importante contar con el apoyo de los **Servicios Técnicos del Gobierno** (como en el proyecto estudiado) que pueden apoyar en:

- La definición de las especificaciones técnicas del equipo requerido;
- El diseño de la unidad productiva;
- La emisión de los títulos de propiedad y los permisos de construcción necesarios.

## Suministro inicial

Finalmente, también es necesario tener cuidado con el suministro de materia prima.

**Fuentes de suministro:** Dependiendo del diseño del proyecto, el suministro de materia prima puede provenir de proveedores externos (mayoristas, productores locales individuales o colectivos, etc.), o de productores beneficiarios del proyecto (miembros o no de la asociación de transformación). Las fuentes de materia prima deben definirse durante el diseño del proyecto de acuerdo con el volumen de materia prima necesaria y las capacidades de los grupos beneficiarios<sup>9</sup>.

**Fondos de suministro:** al principio, y dependiendo del volumen de producción previsto, debe tenerse en cuenta la **provisión de fondos suficientes para el**

## suministro inicial de materia prima.

El apoyo para comprar materia prima inicial se puede obtener a través de una contribución en efectivo al fondo operativo<sup>10</sup> administrado por el Comité de la Unidad Productiva (como en el caso del análisis) o mediante la provisión directa de insumos<sup>11</sup>.

Para garantizar una implementación adecuada, esta actividad debe tener el equipo y la infraestructura de almacenamiento necesarios ya instalados.



Unidad productiva de la Asociación Buntàta (Sissili)

## Desarrollo de capacidades de las asociaciones

La asociación Buntàta ya estaba constituida como asociación (*Oficina de asociaciones*). En este sentido, la fase de puesta en marcha incluyó la creación del **comité de gestión de la unidad productiva** y el inicio de acciones para **reforzar el conocimiento y las capacidades** (necesarios para la gestión efectiva de la unidad).

<sup>8</sup> En paralelo con la compra de equipos.

<sup>9</sup> En el proyecto Sissili (procesamiento de batata de pulpa anaranjada), los miembros de la asociación también participaron en la producción de OFSW orgánico, pero esta actividad finalmente se canceló debido a la falta de disponibilidad y fuerza física requerida de los participantes para llevar a cabo varias actividades al mismo tiempo y la falta de asistencia técnica y conocimiento sobre la técnica de cultivo.

Por otro lado, con respecto a las otras dos unidades de procesado (de productos lácteos y de yuca), las mujeres miembros son, a la

vez, productores y proveedores de la materia prima necesaria para la unidad.

<sup>10</sup> Desde su creación, los miembros de la asociación normalmente hacen contribuciones mensuales a su fondo operativo para cubrir compras y gastos generales de operación.

<sup>11</sup> Este es el caso del proyecto de productos lácteos de Gourma, donde las acciones de la Cruz Roja de Burkina Faso se centraron en la distribución de vacas lecheras a los miembros de la unidad con el objetivo de aumentar su producción y fortalecer sus medios de vida.



Los cursos o formaciones que se llevarán a cabo son:

- Capacitación en desarrollo organizacional y gestión de las actividades generadoras de ingresos (IGA- *Income Generating Activities*);
- Conceptos y actividades de la cadena de valor;
- Conservación y almacenamiento del producto;
- Capacitación en higiene y calidad de producción;
- Formación para el uso de equipos e instalaciones. Asegurar la transferencia de tecnología de equipos e infraestructura y poco mantenimiento (sistema eléctrico, gestión de desechos, etc.);
- Herramientas de gestión de producción (suministro, almacenamiento, producción, distribución, mantenimiento, control de higiene, etc.);
- Herramientas de gestión de unidades (control de efectivo, gestión de proveedores y clientes, finanzas, costes de estructura, etc.).

Finalmente, en esta fase, y además de las actividades

mencionadas, es importante enumerar las siguientes acciones:

- Preparar la estrategia de salida del proyecto para garantizar la sostenibilidad. Generalmente debe identificarse en la etapa de diseño del proyecto, pero es necesario revisarla y ponerla en común durante esta fase.
- Firma de acuerdos con los actores principales para dar seguimiento y las asistencia técnica principalmente;
- Organización de viajes / visitas de investigación a grupos similares (para establecer contactos, motivarlos y permitir una evolución de las capacidades);
- Identificar eventos de promoción de ventas y acceso a mercados (ferias locales y nacionales).



### Equipo del proyecto:

- Coordinador del proyecto con experiencia y / o conocimiento de medios de vida (a tiempo parcial);
- Gerente de proyecto, con experiencia y / o conocimiento en agronegocios;
- Personal de apoyo: contable y logística (muy importante en esta fase para todas las compras de equipos y para la construcción de infraestructura), conductor;
- Facilitadores y voluntarios para monitorear e implementar actividades complementarias del proyecto.



### Recuerdos:

- **Equipo** de producción / procesado / conservación;
- **Infraestructuras** (unidad de productiva, zona de secado);
- Equipo de oficina (unidad) y **herramientas de gestión**;
- Servicios de entrenamiento;
- Material y material de visibilidad;
- **Fondo para el suministro** de materia prima



### Asociaciones y Acuerdos:

- Servicios **técnicos estatales** (control de calidad, apoyo para construir la unidad productiva, capacitación técnica, etc.);
- **Organización de mujeres líderes africanas** (o una organización similar): Organización responsable de apoyar sectores y asociaciones productivas. En el caso del proyecto analizado, esta organización había producido y dado formaciones en herramientas de gestión;
- Autoridades locales;
- Otras asociaciones



## Fase III. Apropiación, desarrollo y empoderamiento

**"Periodo entre la puesta en marcha de las actividades y el momento en que la asociación que gestiona la unidad productiva se considera autónoma y puede continuar trabajando, de forma sostenible, sin apoyo externo".**

**Duración (estimada):** 10-12 meses

Durante esta fase, las unidades se desarrollan, es decir, las asociaciones llevan a cabo actividades para transformar los productos y hacen los ajustes necesarios para mejorar su rendimiento. Además, gradualmente toman el control de todas las actividades en la cadena de valor (principales y de apoyo).

### Definición de empoderamiento

La definición de empoderamiento de "la iniciativa de cadena de valor" es específica para cada proyecto (o para cada iniciativa) y debe identificarse durante la fase de diseño.

La información del análisis de viabilidad y las condiciones del proyecto (financiación disponible, duración, organización y capacidades de asociación) son necesarias para establecer el **posicionamiento final de la unidad productiva** en el sistema de mercado. La unidad operará entonces con autonomía, lo que representa una buena integración en mercado.

Los elementos que muestran la autonomía de la unidad de transformación son:

- Una estructura de gestión y un modelo operativo efectivo (organigrama, regulaciones, procesos de producción y financieros, mecanismo de rendición de cuentas y comunicación interna).
- Una clara situación legal / normativa.
- Un volumen estable de producción (considerando

calidad y estacionalidad) y ventas<sup>12</sup>.

- Un objetivo de cuenta operativa<sup>13</sup>.
- Crear una asociación o grupo de actores estratégico (proveedores, clientes, servicios técnicos, etc.).

Para ser autónomo, una unidad productiva no solo depende del **análisis del nivel de ingresos asociado con cada miembro**, sino más bien de la **coherencia entre los ingresos y el nivel de inversión**, así como del **tiempo** dedicado por los miembros para trabajar.

Una actividad generadora de ingresos (como la unidad productiva) puede concebirse como una intervención de diversificación o reforzamiento de la actividad de sustento principal de la persona o el hogar.

Las actividades a destacar en esta tercera fase incluyen:

- 1) Apoyo a las actividades de la cadena de valor (principal y de apoyo);
- 2) Reforzar la actividad de marketing y ventas;
- 3) Crear alianzas estratégicas;

### Apoyo a las actividades de la cadena de valor

Esta actividad debe llevarse a cabo durante todo el proyecto, pero en esta etapa es esencial que el equipo del proyecto brinde un apoyo integral a las actividades de la cadena de valor.

Los elementos esenciales donde se debe dar seguimiento son:

- Proceso de producción / procesado: monitoreo **del equipo y uso** (ya que el equipo no siempre está optimizado, lo que afecta el rendimiento y los gastos estructurales). Es importante que los miembros de la asociación puedan controlar el funcionamiento del

<sup>12</sup> Cabe señalar que el volumen de producción establecido debe ser coherente también con el suministro y el almacenamiento.

<sup>13</sup> Diferencia entre los ingresos por ventas (cantidad de ventas) y la suma de costes fijos y variables (gastos) durante un período determinado.



equipo (capacitación proporcionada en la fase previa) para que sea efectivo y sostenible, pero también para probar nuevos sistemas.

- Proceso de control de producción: monitoreo de la **higiene y control de calidad** de los procesos de producción.

- **Apropiación y uso regular de herramientas** introducidas para administrar las principales actividades y procesos de la unidad productiva: herramientas de administración de inventarios y suministros (incluyendo acciones de conservación), herramientas de producción y gestión de ventas (plan de producción, volumen de producción, control de calidad, cuenta operativa, monitoreo de ventas), etc.), y especialmente herramientas contables y financieras.

- Dar **seguimiento a los resultados** de la unidad productiva al comparar las cifras de suministro con las de producción y ventas para identificar problemas en los procesos y tomar decisiones relevantes (ajuste si fuese necesario).

Uno de los principales desafíos, destacado durante el proceso de capitalización, fue la falta de "conciencia" sobre la **importancia del uso sistemático de herramientas de gestión** (principalmente herramientas contables y financieras) y su impacto en el control de la unidad a corto plazo y en la toma de decisiones internas a medio / largo plazo.

En este sentido, se recomienda:

- ✓ definir y desarrollar **herramientas de gestión conjuntamente con los miembros de las asociaciones;**
- ✓ proporcionar **apoyo cercano y adecuado** para fomentar la apropiación y el uso regular de las herramientas diseñadas;
- ✓ **capacitar y sensibilizar a los líderes de las asociaciones** sobre la importancia de utilizar los registros de actividad para la toma de decisiones.

## Fortalecimiento de la actividad de marketing y ventas

El fortalecimiento del marketing y las ventas debe basarse en los resultados y en los parámetros encontrados durante la evaluación y análisis iniciales. En general, las actividades de marketing y ventas comienzan después de las actividades de producción / procesado. Debe haber un equilibrio entre la producción y las ventas para asegurar el funcionamiento autónomo.

El proceso de capitalización ha generado algo de conocimiento sobre esta actividad.

Fomentar la **capacidades necesarias** del personal dentro de la unidad productiva (formación en marketing, promoción, etc.), y analizar la necesidad de crear el papel de **director de marketing en el Comité de Dirección**.

En la Unidad Productiva de Sissili (OFSP), todos los miembros acuerdan participar en el proceso de comercialización. Sin embargo, en la práctica, una de las debilidades identificadas es que nadie realmente hace promoción del producto.



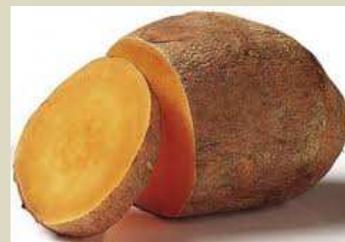
**Resaltar los puntos fuertes** del producto y conviértelos en ventajas al promocionarlos. La estrategia de marketing debe considerar estos aspectos y analizar el enfoque de un grupo específico de clientes y su publicidad o promoción (envasado / etiquetado).

Identificar **sinergias en promoción y marketing conjunto** con otros proyectos de la cadena de valor respaldados por la organización.

Participación en **eventos promocionales** y **contactos** con empresas/organizaciones de distribución y venta de productos locales.

**Viajes de estudio o visitas de intercambio** (para mostrar otros ejemplos de asociaciones o unidades productivas, para crear vínculos y aprender de otras experiencias y métodos de gestión, aprendizaje en persona).

Por ejemplo: valor nutritivo de batata con pulpa anaranjada o la política de protección de la producción local existente en Burkina Faso para attiéké (*cassava leg*), tubérculos en general o leche.



Por ejemplo, en Sissili, hay otra iniciativa para la mejora de la cadena de valor respaldada por la Cruz Roja de Burkina Faso. La unidad productiva podría **compartir recursos** (equipo técnico) con la iniciativa de Sissili para promover acciones de marketing.

Asimismo, para apoyar todas las iniciativas de la cadena de valor, la Cruz Roja de Burkina Faso puede realizar una promoción conjunta ya sea participando en eventos o a través de tiendas de productos locales (modelo de comercio justo).

Participación de la unidad de Buntàta en el **Día Internacional del ñame** (febrero de 2017) con todos los productores de tubérculos regionales (y de otros países), y en la **feria agropastoral de Komsilga** (mayo de 2017).

La participación en estos eventos ha aumentado las ventas directas, la creación de redes dentro del sector y los contactos con los clientes.

En el proyecto Sissili, se organizaron dos visitas de intercambio:

- Noviembre de 2016: visita a la Asociación de Promoción de Mujeres de Gaoua (APFG de sus siglas en francés).
- Julio de 2017: intercambio con una asociación que opera una unidad productiva de yuca.



## Construyendo alianzas estratégicas

Antes de que finalice el proyecto, el equipo del proyecto debe asegurarse de que la asociación (a cargo de la unidad productiva) haya establecido alianzas estratégicas para garantizar la autonomía y la sostenibilidad del enfoque. La naturaleza de los

acuerdos dependerá de cada proyecto. Como ejemplos, algunos elementos identificados durante el proceso de capitalización son:

- **Acuerdos con productores locales.** Este tipo de acuerdo proporciona una fuente de materia prima estable (precio y cantidad durante la temporada de



producción) y también una forma de integrar otras asociaciones como beneficiarios del proyecto<sup>14</sup>.

- Acuerdos con tiendas o clientes específicos (**fidelización de clientes**).
- Acuerdos con **estructuras estatales** existentes para cada cadena, y para sectores de producción (IRSAT y DPA<sup>15</sup> y Servicios Técnicos Ganaderos, etc.), para asegurar aspectos técnicos o control de calidad y facilitar su participación en ferias o jornadas de promoción.
- Promover la participación en **marcos de consulta de políticas estatales o no estatales**, como la Federación de Industrias del Agronegocio de Burkina Faso (FIAB en acrónimo en francés), para aumentar el trabajo en red con otras unidades productivas, pero también oportunidades de comercialización y capacitación.
- Establecer **alianzas colaborativas** con otros grupos apoyados por la organización para compartir recursos (humanos, técnicos o de infraestructura).



*Imagen de la unidad de procesado de la yuca*

Gracias a su asociación con el FOAB, la unidad de procesado de yuca "Gaman de Gnanfè" tuvo acceso a la **red de comercialización** de productos y a la **formación en gestión técnica**.

Finalmente, en esta fase, también es necesario resaltar las siguientes acciones adicionales:

- Formaciones adicionales y desarrollo de capacidades del consejo de administración de la asociación sobre aspectos estratégicos para garantizar el empoderamiento;
- Identificar acciones para diversificar la producción (para el período fuera de temporada);
- Apoyar la implementación de una estructura organizacional más estable consistente con su "plan de negocios";

*Un **plan de negocios** es una guía para el emprendedor (en este caso para la unidad productiva) que describe el negocio, analiza la situación del mercado y define las acciones a tomar en el futuro, así como las estrategias respectivas a implementar.*



*Imagen de la lechería*

La unidad de producción de leche de Gourma, por ejemplo, se apoya en el gobierno, lo que facilita el acceso a las materias primas en caso de que sea necesario, así como el intercambio dentro de la red de productores.

<sup>14</sup> Para garantizar la estabilidad, los acuerdos deberían ser beneficiosos para ambas partes, estableciendo precios justos y algunas garantías de compra.

<sup>15</sup> IRSAT: IRSAT: Instituto de Investigación de Ciencias Aplicadas y Tecnologías;  
DPA: Departamento Provincial de Agricultura.



### Equipo del proyecto:

- El mismo que en la fase II



### Recursos:

- Equipo de comercialización, envasado / etiquetado;
- Equipos para promoción y materiales;
- Servicios de formación y / o coaching;
- Consultor para el plan de marketing, estrategia publicitaria, etc.



### Asociaciones y acuerdos:

- Estructuras del estado del sector;
- Servicios técnicos estatales (IRSAT, DPA, etc.);
- Marcos de consulta (FIAB);
- Productores locales;
- Autoridades locales;
- Otras asociaciones

## Fase IV. Estabilización

"Fase de apoyo extra / complementario a la asociación, con el objetivo de estabilizar y reforzar los enfoques de sostenibilidad y / o con objetivos complementarios al inicial. Podría implementarse después (o en paralelo con) la fase de empoderamiento".

**Duración (estimada):** 12 meses

Esta última fase es opcional y tiene como objetivo lograr:

- 1) **Estabilización de la unidad productiva** mediante la creación de las habilidades y capacidades de asociación necesarias para:
  - o lograr una etapa totalmente operativa;
  - o crear una organización interna estable;
  - o crear relaciones estables con socios, federaciones de productores y lealtad por parte de los clientes; y especialmente
  - o **adaptarse mejor al contexto de cambio** (demanda, legislación, etc.).
- 2) Fortalecimiento de los objetivos de resiliencia y desarrollo establecidos por la organización para diseminar el impacto de la intervención.

Estos objetivos de desarrollo se pueden dirigir a los miembros de la asociación (por ejemplo, alfabetización), a otras personas (no incluidas en las asociaciones objetivo), a las instituciones comunitarias o gubernamentales (incidencia).

## Estabilización de la unidad productiva

Algunas de las acciones enumeradas a continuación ya están siendo implementadas por las asociaciones de procesado de yuca y lácteos. Es importante tener en cuenta que estas dos unidades de productivas han sido funcionales durante más de diez años.

Algunas acciones posibles para implementar para cada objetivo son:

- Implementación de **mecanismos de diversificación** en tres niveles: oferta; cliente y producción (productos ofrecidos);
- Desarrollo de los **servicios** ofrecidos: restauración, formación;
- Desarrollo de capacidades internas para permitir a las asociaciones acceder a otras fuentes de financiación: acceso al crédito, presentación a convocatorias de proyectos;
- Fortalecer las capacidades internas para responder **al proceso de crecimiento**: visión estratégica, desarrollo de un plan de negocios a mediano y largo plazo; estrategia de marketing, etc.
- Obtención de **certificaciones** como la certificación BIO o la certificación de comercio justo;
- Participación en **ferias / eventos** (nacionales, subregionales);
- Crear **alianzas** con clientes potenciales aprovechando las fortalezas del producto



(comedores escolares, hospitales); o buscando nuevos productos dirigidos a "clientes de lujo" (hoteles, tiendas de productos ecológicos).

Estas actividades deben identificarse de manera participativa dentro de las asociaciones y deben estar justificadas por un nuevo mercado y un análisis de viabilidad (que define las capacidades del mercado y un nuevo posicionamiento).

### Actividades complementarias para el desarrollo de capacidades y resiliencia.

Hay varias actividades de capacidad de construcción que pueden implementarse durante esta fase (o en paralelo a la fase de empoderamiento):

- Fortalecimiento de **capacidades productivas individuales** y gestión de los miembros de la asociación (coaching individuales);
- Inclusión y apoyo a los **productores o procesadores artesanales** identificados como vulnerables;
- Acción de **sensibilización** comunitaria sobre **nutrición**;
- Acciones para la **integración / formación profesional** (jóvenes, personas en riesgo);

- Apoyo a las **capacidades de otras asociaciones**;
- **Acciones de incidencia** en la política nacional para promover estas iniciativas.

Trabajar en el **fortalecimiento o la diversificación de los medios de vida** no siempre implica trabajar con los más vulnerables. Sin embargo, como organizaciones humanitarias y de ayuda al desarrollo, es necesario **integrar acciones complementarias** que (directa o indirectamente) **favorezcan a estos grupos de personas y generen un impacto positivo en sus condiciones de vida.**



#### Equipo del proyecto :

- Mismo equipo de proyecto que para las fases anteriores;
- Capacidades de análisis estratégico.



#### Recursos:

- -Consultor o servicio de consultoría (estrategia, plan de negocios, procesos internos, análisis de mercado, diversificaciones);
- -Formaciones y / o coaching;



#### Asociaciones y acuerdos:

- Estructuras del sector estatal;
- Servicios técnicos estatales;
- Marcos consultivos (FIAB)
- Productores, mayoristas / minoristas sindicatos;
- Grandes instituciones / clientes específicos como hospitales que demandan gachas enriquecidas de OFSP (Unidad de Recuperación Nutricional);
- Autoridades locales;
- Otras asociaciones.



## Elementos de contexto influyentes

Algunos elementos externos tienen un impacto en la implementación y los resultados del enfoque de mejora de la cadena de valor. Estos elementos contextuales pueden representar oportunidades o amenazas para el éxito del enfoque. Por ejemplo:

- **Políticas departamentales o nacionales relacionadas con el sector de intervención** (Plan de Desarrollo del País). En los tres estudios realizados de los proyectos, la alineación del proyecto con los planes de desarrollo del Gobierno (principalmente promoción de producción y procesamiento de productos locales) favoreció la implementación de un proyecto y la fortaleza de la sostenibilidad (provisión de soporte técnico durante la producción y diseño, promoción, etc.).
- **Aspectos culturales relacionados con el rol de las mujeres dentro de los hogares.** En el contexto de los proyectos revisados, este aspecto se ha considerado en el objetivo, durante la implementación del proyecto y, más específicamente, en la disponibilidad y el tiempo que los miembros de la asociación que pueden dedicar a las actividades de la unidad productivas.
- **El tipo de producto,** que depende en gran medida de la estacionalidad, pero al mismo tiempo con una gran aceptación por parte de los consumidores finales (productos tradicionales y locales).
- **Cambios en el mercado.** El mercado es uno de los elementos contextuales a monitorear debido a la naturaleza del enfoque implementado. En el caso de este estudio, los cambios en el mercado han sido una ventaja y una amenaza.

Por ejemplo, la **unidad de procesamiento de la yuca**, creada cuando la demanda de *attiéké* (cuscús de yuca) no podía cubrirse con importaciones de Costa de Marfil solamente (una ventaja que impulsó su desarrollo), ahora se enfrenta a la competencia con la elevada demanda de mandioca del país vecino Malí.

### Actividades adicionales para apoyar a las unidades productivas con un impacto positivo

Otros elementos (del contexto de implementación del enfoque de "mejora de la cadena de valor") o **actividades del proyecto**, que pueden tener un impacto positivo en el éxito y la sostenibilidad del enfoque son:

- **Apoyo a la producción de materia prima.** La **actividad complementaria** de este proyecto fue implementada por las asociaciones Kéné Dougou y Gourma y, aunque contribuye a mantener solo una parte del suministro de materia prima de la unidad productiva, ha mejorado las condiciones de ingresos y de vida de los miembros de la asociación, que son tanto productores como procesadores.
- **Sensibilización sobre nutrición** y sesiones de demostración de cocina facilitadas por mujeres de la asociación Sissili. Inicialmente, fue una actividad solicitada por la Cruz Roja para contribuir al desarrollo social de sus comunidades locales. Inesperadamente, se convirtió en una "vocación" debido a su doble impacto: por un lado, la concienciación sobre la importancia de la nutrición y las propiedades de la batata de pulpa anaranjada, el aumento de buenas prácticas nutricionales en la comunidad y, por otro, la difusión de información sobre la existencia de la unidad productivas y sus productos disponibles



Proyecto implementado por la Cruz Roja de Burkina Faso en colaboración con la Cruz Roja Española



 Cruz Roja Española

Financiado por la Cruz Roja Británica

  
British RedCross

#### Herramientas :

Herramientas de gestión de la unidad productivas:

- Cuaderno de administración de la unidad
- Diario de dinero en efectivo
- Revista de gastos y ventas
- Informe de ventas mensuales
- Registro de Contribuciones
- Cuenta de operación
- Plantilla de notas
- Cronograma del proyecto

#### Referencias:

- Documentos de evaluación: "*Informe de evaluación de impacto del enfoque de mejora de la cadena de valor*", versión completa y resumen. Noviembre de 2017
- "*Análisis y desarrollo de cadenas de valor inclusivas para apoyar a los pequeños productores a acceder a los mercados agrícolas*", EuropeAid, 2011.

Agradecimiento especial a la Cruz Roja de Burkina Faso y la Cruz Roja Española para apoyar la implementación del proceso de capitalización; así como a los miembros de las asociaciones Buntàta, Dougou de Otoiklè et Gaman de Gnanfè y miembros de instituciones estatales, por su participación en el proceso y la facilitación de la información incluida en esta guía.

#### Documento elaborado por:

Baptiste Icard y Gema Arranz  
IFRC – Centro de Medios de Vida  
[www.livelihoodscentre.org](http://www.livelihoodscentre.org)

Contacto : [livelihoods@cruzroja.es](mailto:livelihoods@cruzroja.es)

Noviembre 2017