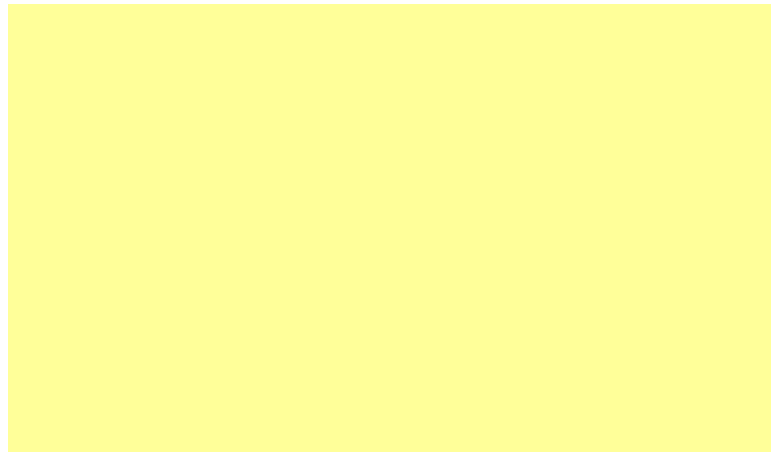


# PAUTAS CONCEPTUALES Y METODOLOGICAS

*Análisis de género en Cadenas de Valor*



Selmira Flores Cruz  
Patricia Lindo

**Integrantes del grupo de discusión:**

Nitlapan- UCA	Selmira Flores Cruz
SNV	Patricia Lindo y Socorro Ulloa
GTZ	Malena Laucero
UCA	Marissa Olivares
URACCAN	Juliana Francis
PNUD	Maria Rosa Renzi
Consultoras	Mieke Vanderschaeghe
	Isolda Espinosa
	Verónica Gutiérrez

13 de Julio de 2005

## INDICE DE CONTENIDO

<i>Introducción</i> .....	5
<i>Capítulo 1</i>	
<i>Enfoque conceptual para un análisis de género en cadena de valor</i> .....	8
1. Antecedentes.....	8
2. El concepto de Cadena de Valor .....	10
3. Una mirada de género a la economía .....	11
<i>Capítulo 2</i>	
<i>Pautas metodológicas para el análisis de género en las cadenas</i> .....	30
1. El género en la definición de la pregunta clave y el mapeo preliminar de la cadena .....	30
2. Mapeo de la Cadena con desagregación de género .....	31
3. Análisis de la historia y dinámica de la Cadena.....	34
4. Análisis del entorno de la cadena .....	36
5. Caracterización de los actores de la cadena desde la perspectiva de género .....	38
6. El tipo y grado de interacción entre actores (las relaciones de poder) .....	39
7. Los aportes y costos de los actores en la cadena .....	42
8. Beneficios y efectos.....	42
9. Análisis y Síntesis.....	43
<i>Capítulo 3</i>	
<i>Ejemplos Metodológicos</i> .....	46
1. El enfoque de género en la cadena de lácteos: Caso Boaco y Santo Tomás Chontales.....	47
2. La metodología de análisis de género en la Cadena del Quequisque en Nueva Guinea.....	52
3. El enfoque de género en la cadena de la madera en Nueva Segovia ...	59
<i>Capítulo 4</i>	
<i>Enfoque de metodología para la acción</i> .....	66
<i>La facilitación de negocios en cadenas de Valor: el caso GTZ en Rivas</i> .....	66
<i>Referencias</i> .....	70



## Introducción

El enfoque de cadenas de valor tiene actual relevancia en el análisis y toma de decisiones sobre políticas del desarrollo en países de América Latina en el marco de los tratados de libre comercio. El concepto y la metodología si bien han sido creados a partir del estudio de procesos de manufactura en países desarrollados, recién se aplican a procesos de producción agropecuaria y forestal en países de América Latina y el Caribe.

La importancia del enfoque se deriva de su contribución al mostrar que la eficiencia en la producción es sólo una condición necesaria, no la única ni la más importante para lograr éxito en el mercado. La existencia de otros factores como son la generación de valor en vez de ingresos brutos, la interdependencia de los actores y considerar las diferentes formas de gobierno en el marco de las cadenas, constituye algunos de los aportes más novedosos.

En el actual contexto de globalización, la tendencia hacia la fusión de negocios crece cada vez con mayor fuerza. De ahí que la colaboración entre actores en una cadena y la visión común que comparten para los negocios se traduzcan rápidamente en factores de éxito. Entre más vinculados se encuentren los actores productivos y entre más mecanismos de colaboración les unan a otros actores de la cadena, mayor será la posibilidad de sobrevivir y avanzar hacia procesos de desarrollo económico sostenido.

Estos procesos económicos basados en el mercado, no son neutrales a la situación y condición de género, generan un determinado sistema de relaciones de poder entre grupos y entre mujeres y hombres en particular; las relaciones de género predominantes en la sociedad tienen lugar y se modifican con las transformaciones económicas y a la vez inciden en ellas.

Relaciones de inequidad y exclusión no contribuyen a hacer sostenibles las cadenas. Un actor marginado y excluido en una cadena o la poca inversión en las personas o en factores como educación constituyen cuellos de botella para la innovación y la competitividad.

Comulgamos con la idea de que el desarrollo trata indiscutiblemente del desarrollo humano. En nuestra propuesta el factor clave es el talento humano y el liderazgo; los procesos internos, la visión. Implica invertir en los recursos humanos y retribuirles con equidad. Implica que no se puede lograr un efectivo crecimiento económico sin redistribución y por tanto inversión en capital humano y social. Significa acentuar el rol clave de los gobiernos en generar políticas redistributivas, lo que hoy se llama clima social, incluidos sistemas de enseñanza pública, salud, economía del cuidado o de apoyo al rol reproductivo.

En ese sentido, el documento que usted tiene en sus manos, surgió como necesidad de sistematizar la experiencia metodológica de análisis de género de tres estudios de caso sobre cadenas que fueron desarrollados en el año 2003:

quequisque, lácteos y madera aserrada en Nicaragua, en el marco del proyecto regional UNIFEM/PNUD “La agenda económica de las mujeres”.

Este marco conceptual y metodológico para realizar análisis de género en cadenas de valor, es producto de varias sesiones de discusión de un grupo de mujeres profesionales que asumió la responsabilidad de pensar y repensar el enfoque de cadenas, para aportar una primera aproximación metodológica para el análisis de género en el mismo. El enfoque de cadenas resulta incompleto para perfilar perspectivas de posicionamiento económico y competitividad si no se complementa con la visión de equidad.

Deseamos que tanto usted, como cualquier otra persona que lo lea, pueda encontrar en el texto una guía (no una receta), que orienta aspectos importantes a considerar en los estudios de cadenas cuando conscientemente se busca agregar una visión diferente desde la perspectiva de la equidad en la toma de decisiones en materia de proyectos, programas o políticas de desarrollo.

Como grupo, agradecemos a nuestras organizaciones: al Instituto de Investigación y desarrollo Nitlapan de la Universidad Centroamericana, al Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo en Nicaragua (SNV), a la Agencia Alemana de Cooperación Técnica para el Desarrollo en el país (GTZ) y a la UNIFEM/PNUD por el apoyo institucional y financiero brindado. De igual manera agradecemos a todas las personas que hicieron sus contribuciones aportando en calidad de consultoras individuales a este espacio de colaboración, reflexión y debate.

Como podrá ver, hemos organizado el documento en cuatro capítulos, el primero corresponde al marco conceptual y metodológico para el análisis de género en cadenas de valor. Este inicia con la revisión de antecedentes al concepto de cadenas y luego avanza hacia el concepto y seguido con la incorporación de la perspectiva de género agregando algunos ejemplos y preguntas que necesitan ser consideradas.

El segundo capítulo esboza las pautas metodológicas para hacer el análisis de género, sugiere una serie de pasos que muestra algunos diagramas, mapas y ejemplos. No debe ser asumido como una receta, sino tan solo como una guía que orienta y permite la generación de nuevas ideas de procedimientos para quien quiere hacer un análisis de género. Al final mucho depende del alcance y de la profundidad con que se quiera o se pueda realizar el estudio, por ello nuestra contribución a manera de pautas metodológicas permite la flexibilidad para ser implementado.

El tercer capítulo se estructuró con los ejemplos metodológicos seguidos en la realización de tres estudios de casos sobre cadenas de valor con perspectiva de género. Como podrá observarse, los ejemplos tienen algunos aspectos en común y otros son particulares a la experiencia de cada caso. Es importante mencionar que este constituye el primer esfuerzo en el país por realizar estudios de cadenas con enfoque de género.

Cuando fueron realizados los estudios de caso, cada equipo trabajo por separado su propia metodología, sin establecer o compartir entre los tres equipos el abordaje metodológico de género. Fueron precisamente las

dificultades y formas diferentes de abordaje de cada equipo, las que dieron lugar a la necesidad de establecer pautas metodológicas comunes que cualquier estudio debería considerar. De tal manera que este capítulo constituye la primera propuesta del grupo de reflexión.

Por otra parte, debido a que en el grupo, también participaban instituciones como GTZ que no estaban realizando propiamente estudios, sino formas de intervención para ayudar a los procesos de encadenamiento productivos con pequeños productores del país, se considero pertinente incluir un capítulo en el cual se mostrara la experiencia de intervención en la practica utilizando el enfoque de cadenas. Así el capítulo cuarto incorpora la experiencia desarrollada por GTZ en el municipio de Rivas, donde han apoyado a grupos de mujeres productoras de rosquillas. GTZ reconoce que en su experiencia aun no incorporan claramente el enfoque de género, no obstante mostrar como en la práctica fortalecen una cadena, resulta necesario para quienes quieran incorporar este enfoque al trabajo de promoción y desarrollo. Sobre esta base desde luego, resulta necesario incluir la perspectiva de género.

Finalmente, sólo nos resta invitarle a realizar una lectura crítica a este documento. Esperamos que usted pueda encontrar no solo una guía para emprender estudios de cadenas desde una perspectiva de género, y sobre todo elementos que le permitan hacer algunas contribuciones metodológicas al mismo, las cuales puede hacer llegar a las autoras de este texto.

# Capítulo 1

## Enfoque conceptual para un análisis de género en cadena de valor

Este capítulo incluye un abordaje general del concepto cadena de valor desde una perspectiva de género. Primero plantea una pequeña síntesis de los antecedentes del concepto cadenas, luego incluye algunos de los principales argumentos sobre la economía vistos con los lentes del género y concluye con una propuesta para la centralidad de éste en el análisis.

Esta revisión y fusión de elementos conceptuales desde una nueva perspectiva de género para el análisis de actores y dinámicas económicas, es una primera aproximación del grupo de reflexión, es lo que estamos llamando *un marco conceptual y metodológico para un análisis de género en cadenas de valor*.

### 1. Antecedentes

Cadenas de valor es un concepto reciente que trata de explicar por qué unos países, regiones económicas o grupos de empresas asociadas, logran o no tener éxito en el mercado y hacer que las economías crezcan. Según Kaplinsky y Morris (2002)<sup>1</sup> los antecedentes conceptuales son:

a) el concepto filiere<sup>2</sup> de la escuela de pensamiento francesa que estudió los procesos de la manufactura a partir de la producción primaria en integración vertical en Francia en la década del 60. Este concepto mostraba una visión estática, no analizaba el crecimiento o decrecimiento del flujo de bienes, del conocimiento, del ascenso o la caída de actores en la cadena. Tampoco permitía ver lo que ocurría con los productos más allá de los límites de las fronteras nacionales.

b) El sistema de valor de Michael Porter (mediados de los 80s), así como el análisis subsectorial de la escuela de Michigan. Porter hizo una contribución importante al distinguir dos elementos importantes del análisis moderno de cadena de valor: primero, diferenció las etapas en el proceso del suministro, la transformación de insumos en productos finales y los servicios de apoyo de la empresa para llevar a cabo esta tarea<sup>3</sup>. Al separar estas funciones ocurre que la atención no se centra de manera exclusiva en la transformación física del producto como suele ocurrir, sino justamente en los **factores no visibles** que lo hacen posible; es decir en aquellos **factores intangibles** como la astucia

<sup>1</sup> Kaplinsky Rafael es profesor e investigador miembro del equipo de investigaciones sobre Globalización del Instituto de Estudios para el Desarrollo (ISD sus siglas en Ingles) de la Universidad de Sussex en Inglaterra. Sus áreas de investigación son Cadenas de Valor y Políticas Industriales.

<sup>2</sup> Término Frances que significa hilvanado

<sup>3</sup> Se refiere a la planificación estratégica, el nivel de preparación de los recursos humanos, la capacidad de administración, el desarrollo de la tecnología y de la adquisición o generación de nuevos conocimientos.



organizacional, la inteligencia de mercado y las decisiones de los diferentes actores para sostenerse y crecer en la economía. La segunda contribución de Porter fue la relación de las intra funciones de la cadena con el concepto de multi o sistema de valor y su argumento de que quienes lo asumen en esa perspectiva de sistema o cadena es lo que justamente hace que tengan más ventajas sobre los otros.

c) Un tercer concepto es el de cadena global de bienes, introducido por Gereffi a mediados de los 90s con énfasis en las relaciones del poder que ocurren en el eslabonamiento de los actores. Para este autor muchas cadenas se desarrollan porque existe algo que ejerce una función que determina el carácter completo de la cadena. Es decir, hay instancias que juegan un papel de "gobierno" del conjunto de las interacciones que tienen lugar entre diversos actores. Gereffi distingue dos tipos de gobiernos: a) aquel donde el control proviene de los compradores y aquella donde son los que producen quienes ejercen ese poder.

Hasta aquí dejaremos los antecedentes del concepto, ahora veamos cuáles son las razones por las cuales el análisis y el fortalecimiento de cadenas de valor resultan importantes actualmente:

1. La primera razón es la creciente división del trabajo y la dispersión global de la producción de distintos componentes que introdujeron un cambio importante en el concepto y en la práctica competitiva: de la búsqueda de ventajas comparativas y eficiencia individual de empresas hacia la eficiencia colectiva de actores económicos, de la competencia entre empresas a la búsqueda de una competencia sistémica. Ahora se trata de competitividad sistémica y no de competencia entre empresas. Ya no basta con tener ventajas comparativas o ser una empresa eficiente para tener éxito; la etapa de las empresas, actuando como islas, debe ser superada.
2. La segunda razón es que la eficiencia en la producción es sólo una condición más, no la única ni la más importante para lograr éxito en el mercado. Se requiere pensar y priorizar otros factores fuera del circuito productivo, por ejemplo, la interdependencia de los actores (locales y externos) a lo largo de la cadena, en tanto este proceso de relaciones constituye un capital social. La colaboración entre actores y la visión común se traducen en factores de eficiencia y de éxito. Por ello, el enfoque de cadenas de valor se centra en el papel que juegan las relaciones verticales y horizontales que generan eficiencia colectiva con importantes implicaciones para el desarrollo económico.
3. Tercera razón, la apertura de mercados también significa una constante caída de barreras al flujo global de información, de ideas, de factores de capital y capacidad laboral, tecnologías y productos. En este contexto, un análisis de cadena ayuda a analizar las posiciones en que se ubican los diferentes actores (si como ganadores o perdedores) y principalmente las barreras de entrada que enfrentan los actores más vulnerables como son los pequeños y pequeñas productoras agrícolas o microempresarios/as.

4. El desafío para países como los nuestros, es cómo entrar en mercados globales y a la vez garantizar crecimiento sostenido de la economía. Para ello es necesario una comprensión de los factores dinámicos dentro de la cadena de valor. El concepto de ganancia como ingreso monetario (liquidez financiera y de corto plazo) debe ser sustituido por el concepto de valor agregado. Dado que la globalización pone el andamiaje para que actores locales puedan insertarse en las actuales transformaciones que experimentan los mercados, se trata de aprovechar oportunidades para el diseño de estrategias de sostenibilidad y posicionamiento económico dinamizando la economía local.

El enfoque de cadena nos conduce al análisis de la interrelación entre factores y actores en el conjunto de los cuatro eslabones, no sólo de la producción<sup>4</sup> o el acceso al mercado. Permite trascender el enfoque que pone la mirada en la eficiencia de la producción, visualiza la forma de inserción de lo/as productores al mercado y ayuda a descubrir como podrían influir en su capacidad de conseguir mayores utilidades, ya sea por mejoras en los productos, por cambio en sus funciones o por el grado de escalamiento que se puede alcanzar.

El análisis es particularmente útil para fortalecer nuevas iniciativas económicas que tratan de entrar a los mercados globales, por que provee del conocimiento para desentrañar y comprender el proceso de eslabonamiento que ocurre entre las empresas, en tanto actores de diferente tipo que interactúan, tanto dentro como fuera del país. Es útil como una herramienta analítica para tomar decisiones respecto a qué, dónde, con quienes y cómo las empresas pueden tomar parte con cierto éxito en la economía global.

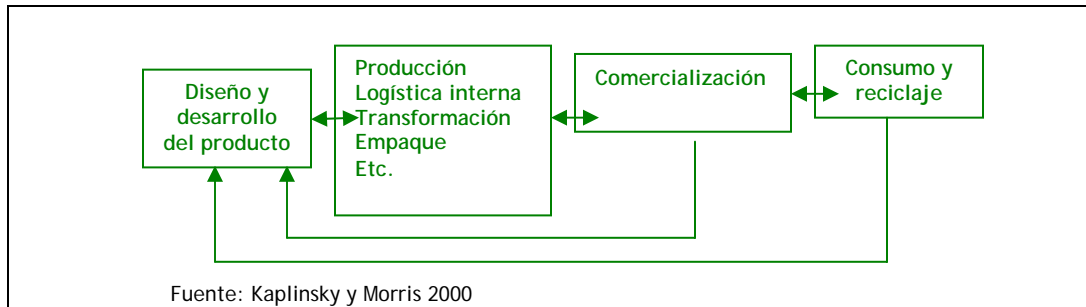
## *2. El concepto de Cadena de Valor*

La cadena de valor en su versión simple incluye varias fases, unas ubicadas hacia atrás de la producción: **diseño** (imagen, concepción) y otras hacia delante: **venta, consumo y reciclaje** (ver diagrama).

Este esquema no es nuevo, lo novedoso resulta del análisis de la relación establecida en cada eslabón, es decir que dependiendo de su nivel de articulación y funcionamiento, un grupo de actores en un eslabón tendrá más o menos incidencia directa en los otros eslabones de la cadena. La función clave del diseño, es por ejemplo, influir en y recibir señales de las otras fases para mejorar un producto o un servicio. Cada eslabón funciona realmente como un mecanismo interactivo en doble vía, es como una especie de censor inteligente que capta esas señales del entorno y reacciona desencadenando cambios.

### **Diagrama 1: Esquema simple de la cadena de valor**

<sup>4</sup> Muchos estudios que se realizan se quedan analizando solamente el eslabón de la producción pero desvinculado de los otros, lo cual genera resultados incompletos.



En su definición estratégica el enfoque de cadena pondera el flujo de crecimiento o contracción del producto, así como la salida o incorporación de los actores que se relacionan. En esta nueva perspectiva conceptual, el eslabón de la producción es sólo un eslabón más del conjunto, ni el más ni el menos importante, y su nivel de desempeño es medido por el grado de fortaleza que muestre en su conexión con los otros eslabones.

En realidad una cadena de valor es más compleja que la forma sencilla que describe el diagrama anterior en tanto diferentes actores de la cadena sostienen diferentes tipos de relaciones y flujos de productos. Una cadena de valor debe ser concebida en realidad como un proceso complejo de eslabonamiento de diferentes factores y actores que dan lugar a la creación y capitalización del valor agregado.

No existe por lo general una sola cadena, sino varias que se van formando a partir de los intermediarios de un mismo producto. Algunas de esas cadenas absorben una pequeña parte del total del valor que un producto alcanza en el mercado. Para comprender cuánto del valor captan los diferentes actores en una cadena, no basta con fijarse solo en las ventas (ganancia), se requiere ir más allá. Por ejemplo entender la dinámica de relaciones entre actores de cierto mercado o de la tecnología, así como las múltiples interconexiones de factores externos al ambiente de la cadena que le influyen.

Sólo analizar el comportamiento de las ventas, es irrelevante para determinar quien o quienes estarán en mejor posición, y por tanto obteniendo mejores ventajas de esa actividad económica en el presente y en el futuro cercano. No hay que olvidar que las ventajas competitivas van cambiando con el tiempo, quienes pueden estar muy bien posicionados hoy de un segmento del mercado, podrían no estarlo mañana.

### *3. Una mirada de género a la economía*

Hasta aquí hemos visto conceptos económicos neutros al género, tal como suelen ser presentados, interiorizados y manejados cotidianamente. Lo que sigue, es una argumentación respecto a que estos conceptos no son realmente ajenos al género, sino que por el contrario incluyen importantes sesgos de género al no considerar las especificidades de distintos grupos de población,

sus intereses, conduciendo a inequidades y ausencia de oportunidades económicas, sociales y de participación y toma de decisiones.

### *3.1 Los sesgos de género*

Economistas provenientes del feminismo iniciaron la tarea de hacer una relectura de la economía desde los lentes del género. Entre sus principales contribuciones conceptuales se encuentran las siguientes:

- Existe una dualidad en el pensamiento y en el discurso respecto al desarrollo. Para unos, la globalización se basa principalmente en una alta valoración del libre mercado como el motor del crecimiento económico y del desarrollo humano. Para otros es un proceso que incrementa las brechas de desigualdad social, económica y de género, no solo entre países en el mundo sino también entre grupos sociales a lo interno de cada nación. En Palabras de Barman (1999) citado por Guzmán (2002), la globalización emancipa sólo a ciertos seres humanos, los que tienen el poder de liberarse de las restricciones territoriales que caracterizaron las sociedades industriales; y ata a los otros, a territorios cada vez más despojados de sus capacidades de generar discursos públicos.

La globalización tiende a implementar un modelo económico complejo y en este proceso también se transforma el sistema de relaciones de género, en tanto éstas, también tienen lugar y se modifican con las transformaciones económicas. Las mujeres aparecen, en las dinámicas económicas y cotidianas que son constitutivas del proceso de globalización, con menos oportunidades y en condiciones de inequidad.

- La economía como ciencia se sostiene gracias a un paradigma centrado en el mercado. Desprovista de sus raíces, es decir de las leyes sociales de la producción y distribución de los bienes materiales para satisfacer necesidades humanas, hoy aparece reducida únicamente a la esfera monetizada de la producción, la distribución y el consumo. La economía política clásica incluía el análisis del vínculo entre trabajo como valor de uso (trabajo reproductivo) y trabajo como valor de cambio (trabajo productivo).

La economía se concibe limitada a actividades para ganar dinero (remuneración o ingresos monetarios) y el análisis económico es equivalente a medir valores, resultados y trabajo a través de indicadores como el Producto Interno Bruto (PIB) y otros agregados macroeconómicos: inversiones, ahorro, importaciones, exportaciones, gastos e ingresos rentabilidad financiera, ganancia.

Por otra parte, los economistas manejan la hipótesis de que los individuos como seres racionales (dotados de gustos y capacidades), interactúan a través del mercado a fin de maximizar su utilidad con respecto a los productos que producen y consumen. Estos argumentos como toda la teoría económica están cargados de sesgos de género. La idea que el empleo y el trabajo remunerado directamente involucrados en la producción para el mercado forman la base del valor de la sociedad, deja por fuera todo

aquello que es trabajo (reproductivo, social, etc.) que no se paga monetariamente, que carece de valor de cambio y por ende no se le atribuye valor, distorsionando el concepto real del trabajo y la economía

Al asumir a los hogares como unidad de consumo y no como unidad de producción, el análisis económico con sesgos separa totalmente ambas funciones invisibilizando las distintas lógicas que existen dentro del hogar como unidad económica y olvida un hecho importante: la mayoría de las actividades económicas del mundo consisten en una producción informal basada en el valor de uso, en sistemas de intercambio y en arreglos recíprocos de compartir bienes y servicios, actividades que se verifican fuera de la economía monetaria.

En paralelo, la base socio cultural del sistema de valores sociales manda a considerar al hombre como un indicador de la economía, y al hogar como una unidad homogénea pero representada por el hombre. Al medir la eficiencia de manera monetaria se deja de lado la eficiencia social que conlleva invertir en de las mujeres y es, por tanto, la base de los malos cálculos y de los errores en la definición de estrategias y políticas económicas, y en el análisis de riesgos y oportunidades.

“El hecho de que gran parte del trabajo que realizan las mujeres - en los negocios familiares y en el hogar- no sea remunerado genera una distorsión de precios basadas en el género, en los mercados de trabajo, de bienes y servicios y de factores de producción. La ausencia de precio crea la ilusión de que el costo de oportunidad del trabajo de las mujeres es cero, haciéndolo aparecer como un recurso infinito al que se puede recurrir sin restricciones, para que asuma los costos trasladados de la esfera productiva a la reproductiva. Esto genera una idea falsa de eficiencia en el uso de los recursos”. (Espinosa 2003:25).

- La economía feminista ha avanzado en el replanteamiento del debate respecto a si las mujeres están ausentes o no en la economía; e introdujo el concepto de “presencia ausente femenina” que afirma que las mujeres ya no están presentes ni ausentes, sino que han sido, históricamente, una presencia ausente. Siempre han estado en la base invisibilizada y ensombrecida de la sociedad. Su presencia en ella era tan necesaria como su invisibilidad para permitir crear el imaginario de la masculina esfera mercantil como un sistema económico autosuficiente (Pérez 2003).
- Como consecuencia de esa división sexual del trabajo, la ideología que la sustenta y las responsabilidades concretas dadas a unos y otras, las actividades realizadas por mujeres aparecen menos valorizadas en la esfera monetizada de la economía.

### *3.2 La centralidad de género en el análisis de las cadenas*

Nuestra propuesta, trabajar la *centralidad del género en las cadenas* implica poner a las personas en el centro del análisis y por tanto las relaciones entre actores resultan determinantes para identificar factores de competitividad no

tomados en cuenta en anteriores análisis como el papel que juegan los conocimientos y el capital social en el escalamiento económico.

Coincide nuestra propuesta con los nuevos enfoques de cadenas de valor que plantean que el centro del análisis no lo constituyen los productos, sino las personas y sus interrelaciones. La interdependencia entre actores en la cadena, su grado de cooperación, visión y acción común, son factores determinantes de rentabilidad financiera y sostenibilidad de las cadenas, y por ende de los actores.

La centralidad de género implica profundizar en el conocimiento de la lógica con que opera el mercado y entender por qué unos eslabones son incluyentes o excluyentes para hombres y mujeres, o por qué las mujeres están comúnmente ausentes de los mercados.

Un análisis de género en una cadena de valor de un producto X implica un examen bastante detallado de las condiciones y posiciones diferenciadas de hombres y mujeres en todos los eslabones, de acuerdo a las oportunidades y opciones que estos tienen en los contextos sociales específicos en que se encuentran

Más allá de una revelación de datos desagregados de los roles que asumen mujeres y hombres (lo que hacen unos y otras), o de describir el grado de acceso que tienen, un análisis de género en la cadena debe profundizar en lo que hay detrás de la inserción de ambos en los diferentes eslabones, es decir en los factores socio culturales, económicos e institucionales que propician o impiden su posicionamiento en el mercado o en la economía local o de un país.

Revisar el concepto de competitividad de las cadenas se hace necesario a fin de descodificar los sesgos de género que se encuentran en los marcos conceptuales tradicionales alrededor de la eficiencia del mercado.

### *3.3 Equidad como factor clave de competitividad*

¿Contribuye la equidad a la competitividad de las cadenas? es la pregunta clave sobre la cual basamos nuestra apuesta de que hay una estrecha relación entre ambos conceptos.

Es una constatación que la participación y retribución equitativa de los beneficios entre actores es un factor generador de motivación, innovación, y relaciones de confianza entre estos, relaciones que a su vez permiten mejores acuerdos comerciales y reducción de costos de transacción.

En nuestra concepción la competitividad viene dada por las capacidades, actitudes, talentos, competencias y visión empresarial para ofrecer productos de calidad, estimulando que todos los actores de la cadena obtengan beneficios. Por ello la competitividad esta íntimamente relacionada con el desarrollo de los recursos humanos y con el capital social del territorio.

En consecuencia una cadena es más competitiva si la mayoría de actores accede a oportunidades para escalar, si acceden a información, relaciones y alianzas con otros actores más fuertes, y en general si cuentan con capacidad y habilidad para sostenerse y crecer en el mercado. Visto así, la competencia o capacidad incluye elementos no tangibles como: nuevas ideas de productos o servicios, gestión eficiente y rápida, calidad de los bienes, investigación y diseño de productos o servicios, aprendizaje organizacional, desarrollo de los recursos humanos, entre otros. Competitividad expresa capacidades, aptitudes, talentos y competencias.

En el lenguaje común de los negocios, competitividad es un código masculino. Históricamente se encuentra asociado con la capacidad de vencer al oponente, desplazarlo y copar espacios. Se concibe como el resultado de ser audaz, sin importar si otros tuvieron que sufrir reveses. A las mujeres poco se les asocia con este concepto que también se interioriza como agresividad y conquista a cualquier costo.

La visión tradicional asume la competitividad como algo separado de los procesos sociales que le sirven de contexto y marco decisivo de influencia: recursos humanos como factor clave de competencia, cultura organizacional o empresarial que implica valores, etc. Se asume la competitividad desde una visión individual y aislada de la empresa sin relación con aspectos sociales del desarrollo, ni de equidad entre grupos o entre hombres y mujeres.

En el pensamiento común se suele entender que la competencia ocurre entre las empresas relacionadas dentro de la cadena. Los estudios más recientes señalan que por el grado de coordinación y cooperación existente entre varias empresas en una cadena, éstas realmente no están compitiendo entre sí, sino apoyándose o colaborando. La competencia real ocurre entre grupos de empresas coordinadas que forman cadenas diferentes y que interactúan entre el nivel macro y el micro de la economía en un ambiente institucional dado. Pero dado que las empresas y los productos o servicios que ofertan al mercado y sus innovaciones las realizan las personas, se hace imprescindible un enfoque centrado en estas.

Empresas y cadenas competitivas tienen lugar sí por un lado, se sienten presionadas a incrementar o mejorar sus capacidades internas (capacidades humanas con equidad) y externas (los bienes sociales que ofertan), y si por el otro, el ambiente institucional es favorable. En todo caso, la existencia de factores de género o bien los de equidad social en general, están estrechamente relacionados con la competitividad.

Veamos el siguiente ejemplo:

“En un estudio de marketing relacionado con causas sociales, se llevó a cabo una investigación exploratoria...para identificar las causas sociales que debían preocupar a las empresas estadounidenses. Como resultado se identificaron como sobresalientes las causas siguientes: guarderías, abuso de drogas, educación pública, hambre, actividad criminal, medio ambiente... Se efectuó una encuesta aleatoria de 2000 estadounidenses vía telefónica.

“Alrededor del 61% de los encuestados respondió que cuando el precio y la calidad son los mismos, cambiarían de marcas o tiendas a compañías que respalden buenas causas que presten ayuda a nivel local o nacional. La encuesta también reveló que el 68% de los consumidores pagaría más por un producto que estuviera relacionado con una buena causa. El respaldo de una empresa a una buena causa produce una imagen más positiva y mayor confianza a esa empresa, de acuerdo con el 66% de los encuestados. De acuerdo con estos resultados, Starbucks ([www.starbucks.com](http://www.starbucks.com)) quiere ayudar al medio ambiente al proporcionar una nueva taza de café “amiga del ambiente” mediante la elaboración de abono de café y el reciclado de los costalitos de arpillera. La compañía también tiene iniciativas para ayudar a pequeños agricultores de café y programas locales en la comunidad...incluso tiene incentivos para empleados y premios para quienes se ofrezcan como voluntarios para estas causas. Uno de sus programas sociales más recientes consiste en igualar las horas de sus empleados voluntarios con la misma cantidad de dólares para esas organizaciones. En 2001, Starbucks en conjunto con otras organizaciones internacionales especializadas en café... recomendó a diversas organizaciones ambientales el cultivo de café “amigo de la tierra”... De esta manera, Starbucks diferenció su marca y realizó su imagen de tal manera que la filantropía de chequera jamás hubiera podido hacer” (Malhotra 2004: 73-74)

Hoy se reconoce ampliamente que el nivel de satisfacción personal, profesional y económico de las personas que laboran para una empresa, tiene un efecto directo en los resultados económicos para dichas empresas. Trabajadores mal pagados o sin reconocimiento a su labor, iniciativas y esfuerzo, da como resultado un bajo desempeño. Por el contrario, si son bien recompensados, respetados y ayudados a desarrollar su potencial, esto se traduce en mayor grado de éxito para las empresas. Por ello la competitividad realmente se logra cuando hay un mejor nivel de equidad, y más aún cuando es equidad de género.

Siguiendo con el ejemplo de Starbucks, esta empresa logra ser competitiva actualmente en la industria de café, porque su clave de éxito se basa en dos conceptos: ambiente y experiencia. Para la empresa el estar conectado con la comunidad local a través de sus empleados locales es vital, por ello “trata a sus empleados como socios y los hace sentir una parte vital de la empresa, porque lo son. Starbucks utiliza la experiencia y cultura como sus fuentes fundamentales de marketing. Por eso, es extremadamente importante desarrollar, capacitar y conciliar a sus empleados, porque esta gente ayuda a proporcionar la experiencia y se suma a la cultura de la empresa. Starbucks ha gastado mucho más dinero en desarrollar a sus empleados que en métodos de marketing tradicionales” (Malhotra 2004:379)

Este ejemplo, muestra que no se puede ser competitivo en toda dimensión<sup>5</sup>, a costa de restringir las posibilidades, capacidades y oportunidades para las

---

<sup>5</sup> Vale aclarar que en el viejo concepto de competitividad, éste tiene lugar sin importar realmente los efectos que tenga en los trabajadores. Queremos introducir un nueva ascensión del concepto en donde para



personas. Entre mejores condiciones tengan las personas y en particular las mujeres, se generará una mejora continua de los procesos y de los productos para beneficio de las empresas, trabajadores/as y consumidores/as.

### *3.4 Barreras de entrada y los tipos de renta*

Un concepto clave para operacionalizar equidad de género es el concepto de rentabilidad y el análisis de las barreras que enfrentan los distintos tipos de actores para insertarse en los mercados.

El análisis de cadena aporta un enfoque para analizar barreras y factores de renta para conocer donde se agrega el mayor valor, lo cual puede hacerse a través de: i) identificar dónde ocurre la mayor renta, ii) captar las actividades que producen esa renta, sobre todo aquellas que son de naturaleza intangibles (conocimientos, información, contactos, redes de colaboración, etc.) y iii) discernir el valor agregado en vez del valor bruto.

La pregunta que surge entonces es ¿cuáles son las barreras de entrada y los tipos de renta existente en las cadena que estudiamos?. Las barreras de entrada son aquellas restricciones que pueden enfrentar una empresa o un conjunto de actores coordinados para igualar o superar a sus competidores. Mientras para algunos se vuelven desventajas, para otros constituyen factores claves de competitividad. Descubrir estos factores y entender como operan resulta relevante para el análisis de cadena de valor desde una perspectiva de género.

De acuerdo con la literatura, toda cadena tiene diferentes tipos de Renta, pero generalmente se tiende a tomar únicamente la financiera, es decir aquella que surge de la diferencia entre la productividad de los factores y las barreras de entrada. Las rentas se diferencian a su vez en dos tipos: i) rentas endógenas que son producidas por las propias empresas, y ii) rentas exógenas, aquellas que surgen producto de la interacción entre las empresas. Veamos cada una de ellas y cómo podemos hacer el análisis de género.

#### *3.4.1 Rentas endógenas*

##### *Renta tecnológica*

Se tiene cuando se posee control sobre una tecnología escasa, o bien cuando se desarrolla el conocimiento para producirlas. Las empresas cooperativas de lácteos en Santo Tomas Chontales, tienen una renta tecnológica que no poseen los negocios familiares de lácteos en Boaco, es decir no disponen del sistema de tanques fríos ni de las instalaciones y equipos necesarios para controlar la calidad de la leche y pasteurizarla. En el caso de la cadena maderera, la renta tecnológica la poseen los dueños de aserríos y no las comunidades indígenas o los pequeños y medianos propietarios privados dueños de los bosques.

Un análisis de Género en la renta tecnológica implica:

- Analizar que tipo de tecnología es usado en la cadena y cuál por la competencia, revisar en manos de quién está y cómo le sacan ventaja.
- Cómo se garantiza equidad en el acceso a información y conocimientos tecnológicos: No.de hombres y mujeres en procesos de formación
- Preguntarse cómo y en qué condiciones acceden mujeres y hombres a la misma, ya sea en calidad de trabajadores o de propietarios de las empresas.
- En caso de que las mujeres no accedan a la tecnología, identificar y visibilizar los factores que hacen que ellas no tengan acceso
- Conocer los beneficios que provee a hombres y mujeres el usar esa tecnología

### *Renta en recursos humanos*

Ocurre por ejemplo, cuando se tiene relación con un personal, a todos los niveles, con mejores habilidades y conocimientos que los de la competencia. Es decir, los actores de la cadena gozan de reconocimiento económico y social por lo que saben y son capaces de hacer.

Un análisis de género en la renta, nos lleva a descubrir cuáles son los valores adicionales que generan particularmente las mujeres y los hombres a las empresas según el rol que cada cual asume (como trabajador/a empresario/a)

Algunas preguntas que surgen para el análisis son:

- ¿Qué habilidades de las mujeres son aprovechadas por la empresa?
- ¿Que ventajas desarrollan las empresas cuando utilizan las competencias de las mujeres?
- ¿Que ventajas adquieren las actividades económicas de la cadena, cuándo se invierte en el recurso humano y en particular en las mujeres?
- Servicios de apoyo o de economía del cuidado?

Aquí se intenta rastrear y evidenciar todos aquellos valores adicionales que implícitamente captan las empresas, cuando las mujeres van poniendo en práctica formas particulares de hacer sus labores (que en cierta forma se vuelven innovaciones pequeñas).

Por ejemplo se sabe que las mujeres son más ingeniosas en determinadas condiciones de trabajo, más creativas, innovadoras y por tanto más receptivas

a los cambios poniendo a las empresas en mejor posición. La pregunta aquí es cómo se les retribuye a ellas el esfuerzo de hacer más competitiva a la empresa.

### *Renta organizacional*

Es consecuencia de disponer de la llamada economía del aprendizaje, un elemento clave para el éxito económico de los individuos, las empresas, regiones y países. Esto no es más que reconocer la necesidad de rastrear, adquirir, procesar, transformar y agregar valor a la información y al conocimiento disponible en un proceso de interacción humana (formal e informal), dado que solo en esta tiene lugar el conocimiento.

Una organización económica aprende a través de sus individuos, quienes combinan información y conocimiento de las múltiples dimensiones de la vida en su actividad laboral. Individuos motivados y con metas van estableciendo constantemente nuevas rutinas moldeando y presionando por cambios institucionales.

También constituye renta organizacional un trato más equitativo porque potencia al personal, a los socios de la empresa o a otros actores con los que se relaciona. Personas que se consideran bien tratadas están motivadas y tienden a fortalecer la posición de la empresa en la medida en que se incrementa su grado de identidad y lealtad a la misma.

Un ejemplo de renta organizacional lo encontramos en la iniciativa de empresas asociativas de cooperativas lecheras en el interior del país, que no encontraron otra forma de conectarse a mercados de leche como el de la transnacional Parmalat, sino emprendiendo un proceso de organización conjunta entre productores no sólo de un mismo municipio, sino inclusive de lo que ahora se denomina cuencas lecheras.

Sólo a través de la organización cooperativa de pequeños y medianos ganaderos se ha podido tener acceso a fondos de inversión para mejorar la actividad productiva, infraestructura vial que acorta distancias con el mercado principal y la posibilidad de explorar mercados externos para realizar transacciones comerciales por su propia cuenta.

Un análisis de género en la renta organizacional no debe pasar por alto el cuestionamiento respecto a ¿cómo la cultura organizacional incide en el posicionamiento de hombres y mujeres en el mercado, en la esfera laboral y en la capacidad competitiva?

Otras preguntas obligadas son:

- ¿Cuál es el imaginario de hombres y mujeres sobre el mundo de los negocios? ¿Ven acaso de diferentes maneras la dinámica del mercado y de sus propias formas de inserción?
- ¿Cuáles son los efectos de las redes informales, dentro de las cuales se mueven muchas mujeres, en la dinámica y eficiencia de la cadena?
- ¿Que estilos de Gerencia ponen en practica mujeres y hombres, cómo y en qué se diferencian ambos estilos? De igual manera tratar de entender si existen o no diferencias en las formas de comunicación que usan.

### *Rentas de marketing*

Es considerada como el retorno por las técnicas utilizadas en la diferenciación del producto, por disponer y tener bajo protección marcas valiosas en mercados importantes, o simplemente por mostrar mayores capacidades que los otros en marketing. El retorno obtenido por la aplicación de técnicas de marketing o mercadeo que explotan la propensión al consumo de ciertos productos (bienes o servicios) por parte de determinados segmentos de mercado, en función del modelo de género con que se identifiquen.

Ejemplos de rentas de marketing los encontramos de manera más clara en todos los productos dirigidos hacia consumidores mujeres. Tomamos uno muy característico, los productos para el cabello de la marca Sedal que son altamente diferenciados: shampoo para cabello rizado, shampoo para cabello maltratado, shampoo para cabello con tinte, shampoo para cabello con caspa, shampoo para cabello esponjado, y la lista crece, no solo en shampoo, sino también en acondicionadores, tratamientos, accesorios y otros. Es decir que esta empresa saca ventaja del haber observado las diferencias de cabellos y hacer sentir a cada mujer que merece productos apropiados a sus características.

De igual manera ocurre con productos como el cigarrillo (Malboro por ejemplo) o las bebidas alcohólicas (Jonny Walker) que son dirigidos al consumo predominantemente masculino, con slogan que refuerza el rol social de los hombres.

En esta misma línea, se inscriben otros productos altamente diferenciados como son los zapatos de mujer y otra serie de accesorios para vestir: carteras y fajas entre los más sobresalientes. Si usted se fija en los estantes de las tiendas de zapatos, vera que el 80% corresponde a zapatos de mujer y un 20% a zapatos de hombres. Estos productos para las mujeres suelen ser más caros y con frecuencia se confeccionan con menos material que el que se hace para

hombres, lo cual genera una doble ganancia, no solo por el ahorro de material, sino también porque la rotación del producto es mayor, debido a la diversidad de nuevos diseños.

Centrar la mirada desde género en las rentas de marketing implica, distinguir y contrastar las diferencias existentes entre las ideas más innovadoras respecto a la venta de los productos que son promovidas para y por hombres y mujeres. La relación de género respecto a la propiedad intelectual, marcas y patentes, así como el uso de las nuevas marcas de origen que hacen reconocimiento social a las mujeres o a la equidad.

Actualmente se generan rentas de marketing social, a partir de productos con sellos como comercio justo, comercio equitativo o marcas de productos que visibilizan a las mujeres como las productoras directas. SOPPEXCA en Jinotega y PRODECOOP en Estelí, son dos empresas asociativas de productores y productoras de café pioneras en exportar café con sellos que revelan que los productos proceden de mujeres y en los cuales no se invierte trabajo infantil. También hay productos con sellos con equidad de género, como en el caso de México donde algunas empresas son certificadas y autorizadas para aplicar el sello de equidad de género en sus productos, servicios, imagen institucional y/o áreas de intervención.

Finalmente otro ejemplo de marketing social se puede tomar de empresas públicas prestadoras de servicios como la Policía Nacional que obtiene renta de una mejor imagen, prestigio y seriedad cuando encuentra que las mujeres como policías de tránsito son más consecuentes con los principios legales e institucionales y menos susceptibles a la corrupción.

La pregunta de género aquí es ¿cuál es el balance entre los beneficios concretos para las mujeres y para las organizaciones empresariales?

### *Renta relacional*

Viene siendo construida por grupos de empresas, por ello se consideran de naturaleza inter-planta, intra-empresa o inter-institucional. Pueden ser entendidas como una familia de relaciones entre empresas, o los modos propios de relacionarse que implementan para generar una especie de eficiencia colectiva.

Un análisis de género aquí se centra en los efectos de las alianzas entre empresas, en el aprovechamiento de oportunidades para escalar y los efectos que se traducen para las mujeres cuando son propietarias de sus negocios, o trabajadoras.

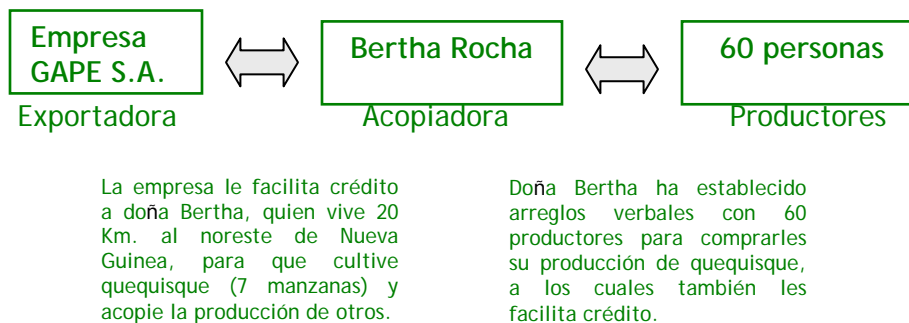
Se trata de analizar si en aquellas empresas donde hay más mujeres, trabajan en relaciones de asociatividad o redes con otras empresas donde también predominan mujeres y qué ventajas y desventajas ocasionan estas relaciones.

Un ejemplo de este tipo de renta lo encontramos en la cadena del quequisque en Nueva Guinea en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS), como se presenta a continuación.

### Ejemplo de renta relacional

En Nueva Guinea, muchas mujeres son dueñas de plantíos de quequisque, estas mujeres sobre todo las que han desarrollado cierto vínculo con el comercio de los granos o de productos básicos a través de pulperías en sus comunidades, aparecen cultivando hasta 10 manzanas de quequisque para lo cual contratan mano de obra.

En este contexto, la renta relacional se origina en la relación establecida entre actores diferentes como son:



Es innegable que para todos los actores, tomar parte de esta alianza resulta un acto imprescindible para lograr las transacciones y asegurar el producto para el mercado externo. Para la empresa gerenciada por un hombre, entrar en alianza con Doña Bertha le ha resultado en un mecanismo eficiente para acopiar los productos, pero esa eficiencia que ella proporciona está basada al menos en dos condiciones básicas: la primera es que ella es el único sostén de su familia (por tanto está obligada a cuidar su trabajo) y segundo, por la educación de género y el rol femenino tiene más desarrollada la habilidad para el trato humano con los productores y para el control de calidad del producto (tamaño del producto y apariencia) lo cual satisface enteramente a la empresa.

Doña Bertha se beneficia del manejo de los recursos que le transfiere la empresa porque no solo le permite cultivar su propia área y obtener ingresos, sino fortalecerse en su rol de mujer de negocios y construir una imagen de mujer distinta a la que históricamente ha prevalecido en el imaginario rural. Los productores por su lado, también se benefician del trato y de los recursos intermediados por ella para cultivar y vender su quequisque, a un cliente seguro.

### *3.4.2 Rentas exógenas*

Las rentas también pueden ser exógenas a las cadenas, por ello conviene revisar si estas existen y como son aprovechadas. Entre ellas están las siguientes:

#### *Renta de recursos naturales escasos*

Pocos son los que disponen de estos recursos, por ello quien los tiene y los usa bien alcanza ventajas sobre los demás. Una primera revisión sobre la cadena, significa determinar que tipo de recursos naturales genera renta en la cadena, en manos de quiénes están estos recursos escasos y cual es la tendencia de los mismos. De igual manera un análisis de género, una vez que se hacen visibles los recursos y la propiedad de los mismos, busca identificar los efectos sobre los actores que se relacionan en torno a esos recursos y particularmente en aquellos negocios que son manejados por las mujeres.

#### *Renta en políticas (comercial u otro tipo)*

En el primer caso, este tipo de renta surge de operar bajo un ambiente de gobierno favorable y de apoyo a la actividad económica, como medidas proteccionistas que implican favorecer con ciertas ventajas algunos actores de las cadenas.

Ejemplos de este tipo de renta la observamos en la cadena del azúcar y en la cadena del arroz en el país, siendo los principales beneficiados en el primer caso el grupo Pellas y en el segundo, la empresa Agricorp y otros importadores de arroz en granza. Pero la renta por políticas comerciales no surge de la nada, son producto de la incidencia o cabildeo político que se hace a través de una organización gremial como la Asociación Nacional de productores de arroz (ANAR), o de la influencia que ejerce el capital privado en el gobierno central. Otro ejemplo lo constituyen las empresas turísticas que, amparadas en la ley de incentivos al turismo, hacen inversiones sin pagar impuestos.

En primera instancia se trata de determinar los factores que posibilitan u obstaculizan a mujeres y hombres propietarios o gerentes de empresas beneficiarse en condiciones de equidad de medidas proteccionistas (altos aranceles o barreras no arancelarias), o de un régimen de políticas fiscales y de incentivo favorables a la apertura comercial (fondos de co-inversión, exención o disminución de impuestos, entre otros). Habrá que preguntarse por que no existen cámaras u organizaciones gremiales de mujeres productoras de X producto, como existen en gremios importantes en algunas de las actividades económicas del país y entre las cuales se puede citar a FAGANIC o el COSEP. O por qué no hay mujeres en las instancias de decisión de estas organizaciones gremiales/empresariales.

#### *Renta en infraestructura de alta calidad*

No es lo mismo movilizar la producción en condiciones de carretera pavimentada con excelente mantenimiento que hacerlo a través de trochas, o bien usar medios refrigerados que conservan la calidad de los productos, una vez que son movilizados del campo hacia los principales centros de mercado.

En este sentido, la renta viene dada por las diferentes condiciones de la infraestructura que permiten a algunos el óptimo aprovechamiento de la actividad productiva y la entrega a tiempo de los productos, además de reducir los costos de transporte.

Un análisis de género en infraestructura nos lleva a prestar la atención en el impacto diferenciado por género de los tipos de inversiones sociales, tecnológicas y productivas que tienen lugar en el contexto en el que operan las cadenas y cómo estas inversiones en infraestructura se capitalizan por parte de las empresas gerenciadas por mujeres y hombres. Poner atención en infraestructura del cuidado

### *Renta financiera*

Disponer de políticas de crédito blandos o en mejores condiciones que la competencia, genera una ventaja positiva que se traduce en otro tipo de renta para una empresa.

Por tanto, una visión de género demanda medir el grado de afectación y/o de aprovechamiento de las políticas de crédito existente por parte de mujeres y hombres propietarios de empresas que participan de una cadena. O bien las oportunidades que encuentran las empresas financieras para agregar valor a lo que hacen, a partir de características particulares que muestran las personas por razones de género.

Por ejemplo, una micro financiera aprovecha el hecho que las mujeres son excelentes pagadoras, pero no pueden poner garantías prendarias o hipotecarias ante un crédito, y ante este hecho, implementa mecanismos como créditos bajo figura de grupos solidarios con mujeres. Esta figura no existiría si hubiese alto riesgo de pérdida de la cartera de crédito, no obstante, la micro financiera busca como capitalizar mejor los recursos financieros, sabiendo que las mujeres tienen un currículum de mejor paga y mas responsabilidad en sus compromisos, que los hombres.

Así las mujeres por su prestigio de responsabilidad y honestidad en sus compromisos de crédito, proveen de una renta adicional a las micro financieras porque pueden movilizar y rotar mas capital haciendo excepciones a sus propias políticas. No obstante, esto no se retribuye en un mayor beneficio para las mujeres, en tanto no acceden a mayores recursos financieros que los hombres, los que suelen mostrar más dificultad en pagar; o a menores tasas de interés, dado el menor riesgo de recuperación que representan.



## Matriz: Resumen de tipos de renta

Tipos de Renta	Explicación desde CV	Un análisis de Género significa:	
renta tecnológica	Se tiene cuando se posee control sobre una tecnología escasa	<p>Analizar en manos de quien está la tecnología, cómo y que condiciones acceden y mujeres y hombres a la misma ya sea en su calidad de trabajadores o de propietarios de las empresas.</p> <p><b>Beneficios e impactos en mujeres y hombres</b></p>	<p>Cuales son los factores que hacen que las mujeres no accedan a esa tecnología escasa.</p> <p>¿Cuál es el valor agregado que exista una tecnología accesible a las mujeres, cómo se beneficia la cadena?</p>
renta en recursos humanos	Un ejemplo ocurre cuando se tienen trabajadores-as de todos los niveles con mejores habilidades y conocimientos que la competencia con reconocimiento económico y social	<p>Descubrir cuáles son los valores adicionales que generan las mujeres y los hombres a las empresas (considerando el trabajo reproductivo), según el rol que cada cual asume (como trabajador/a empresario/a). Por ejemplo se sabe que las mujeres son más responsables y más receptivas a los cambios poniendo a las empresas en mejor posición. La pregunta aquí es cómo se retribuye a ellas su esfuerzo puesto que logra hacer más competitiva a la empresa</p>	<p>Que ventajas le da a una empresa cuidar a su recurso humano (en particular las mujeres)</p> <p>Que ventajas le da las empresas utilizar las competencias de las mujeres (hacerlo visible)</p>
Renta organizacional	Significa poseer formas superiores de organización interna, una organización que aprende periódicamente y se ajusta a tiempo adelantándose a la aparición de problemas. Un ejemplo ocurre cuando se tienen trabajadores de todos los niveles con mejores habilidades y conocimientos que la competencia	<p>Cultura organizacional</p> <p>Estilos de Gerencia diferenciados entre mujeres y hombres</p> <p>Formas de comunicación</p>	<p>Como la cultura organizacional incide en el posicionamiento de hombres y mujeres</p> <p>Como hombres y mujeres ven de diferentes maneras el mundo de los negocios y como las empresas se benefician de las competencias de su personal</p> <p>Redes informales</p> <p>El ejemplo de PRODECOOP</p>

<b>Rentas de marketing</b>	Es el retorno por las técnicas utilizadas en la diferenciación del producto, por disponer y tener bajo protección marcas valiosas en mercados importantes o capacidades mayores a los otros en marketing	Distinguir las diferencias existentes entre las ideas más innovadoras respecto al marketing de los productos que son promovidas por mujeres empresarias contrastada con la que promueven los hombres.  - Cual es la relación de género en propiedad intelectual, marcas y patentes.	Las marcas de origen que hacen reconocimiento social a las mujeres o a la equidad
----------------------------	--	---	---

Finalmente todas las rentas son potencialmente generadoras de VALOR y altamente DINAMICAS, por ello no se puede perder de vista que otras más nuevas van surgiendo con el tiempo, mientras las existentes se erosionan mediante la fuerza de la competencia y/o de las luchas de los(as) trabajadores(as) por sus derechos. De ahí la necesidad de identificar primero cuáles están presentes en la cadena y luego entrar a su análisis desde la perspectiva de género para culminar con una revisión de las tendencias de las mismas en el entorno.

### 3.5 La función de la gobernanza y el upgrading

Estos términos vienen del idioma inglés, el primero se relaciona con cierto tipo de poder, mientras que el segundo tiene que ver con escalar o avanzar hacia otro nivel en la cadena.

Como ya se ha mencionado antes, en el conjunto de la cadena, hay ciertos actores (empresario/as individuales o asociados) que a través de su papel o función, van haciendo que otros con quienes negocian y mantienen relaciones importantes, salgan del juego por su ineficiencia, o bien les ayudan a escalar en sus actividades.

Por ejemplo:

- ➡ Pueden hacerlos avanzar presionándolos para que mejoren los procesos del suministro (logística de entrega de productos) exigiendo mejor calidad, o menores tiempos de entrega,
- ➡ pueden animar (estimular) la integración de nuevos componentes en el diseño de productos finales,
- ➡ o hacerlos establecer relaciones de mayor grado de cooperación con otros actores (integración horizontal) para ofrecer mayores volúmenes de producción.

En otras palabras, inciden en los otros a través de diferentes mecanismos (exigen, establecen normas, parámetros, reglas, modos de operar, etc.) lo cual

significa que proveen nuevos roles a los diferentes actores presionando para que entren a un nivel de innovación y del mejoramiento continuo, o bien para que cedan espacio a otros. Desde este ángulo, desentrañar como actúan mujeres y hombres en el ámbito del liderazgo es una tarea necesaria, puesto que en el manejo de las relaciones que se generan en torno al negocio o empresa, ellas y ellos van a reflejar tanto actitudes que responde al modelo de género socialmente establecido, como actitudes que rompen con dicho modelo.

Esa presión que ejercen unos hacia los otros se traduce en una externalidad económica que puede resultar positiva o negativa. En el caso positivo se revelaría en un grado de eficiencia colectiva y, través de este mecanismo generan un tipo de valor especial que le permitiría a los diferentes actores de la cadena, mantenerse en la esfera de la competitividad.

También se puede traducir en un mayor grado de escalamiento (upgrading), es decir, adquirir nuevas capacidades para hacer que las empresas mejoren su competitividad moviéndose hacia aquellas actividades de mayor valor. Existen diferentes tipos de escalamiento como puede verse en el recuadro siguiente.

Recuadro 2: Tipo de escalamiento existente visto desde el enfoque de género

Tipo de escalamiento	Explicación desde Cadena de V	Una mirada de género
En proceso	Reorganizando su sistema de producción entre empresas para alcanzar la eficiencia colectiva, puede lograrse por ejemplo a través de la incorporación de tecnología de punta o con la implementación de mecanismos para entregar productos al cliente con mayor rapidez.	Analiza los nuevos roles que se asignan a mujeres y hombres en la reorganización del sistema productivo entre empresas, y qué nuevas oportunidades abre o cierra este proceso a ambos sexos, para desarrollar su potencial creativo en la agregación de valor a las empresas.
En productos	Significa elaborar productos especiales con alto valor agregado y difícil de copiar por la competencia al menos en el corto o mediano plazo. Se trata de producir productos altamente diferenciados de otros.	Significa llegar al origen de las nuevas ideas innovadoras de la empresa a través de sus productos y analizar comparativamente las capacidades y habilidades de mujeres y hombres para competir.
En funciones	Abandonar una función para especializarse en otra con más ventaja, no interesa concentrar funciones, sólo quedarse en aquellas que resultan claves en la generación de valor, así han surgido ahora lo que Gereffi llama: nuevos fabricantes sin fábrica, refiriéndose a empresas de moda que diseñan y comercializan, pero no fabrican los productos, sino que los encargan a otras empresas.	Intenta comprender los efectos positivos y negativos del cambio de función a lo interno de la empresa en la relación de género. Busca explicar las razones del por qué algunas mujeres se concentran en determinados eslabones o funciones de la cadena y en contraposición los hombres en otras. Devela barreras de entrada en particular para mujeres a funciones de mayor valor agregado.

En una perspectiva global, la gobernanza o el ejercicio de poder en la cadena, puede asumirse como una función de coordinación especial no mercantil de la actividad económica y visualizarse en diferentes niveles o modalidades. Humphrey y Schmitz (2000) diferencian tres formas como muestra el recuadro

3, y al que hemos agregado una columna para mencionar lo que implicaría una mirada de género en estos tipos de gobierno existentes en las cadenas.

Recuadro 3: Tipos de gobierno en las cadenas de valor vista desde el género

Tipo gobierno	Explicación desde Cadenas de V	Una mirada de Género
<p><b>Gobierno Equilibrado</b></p>	<p>Alto grado de cooperación entre empresas con el mismo nivel de poder, comparten y complementan sus funciones y competencias dentro de la cadena</p>	<p>Supone horizontalidad en las relaciones entre empresas similares e igualdad de oportunidades y condiciones para aprovechar segmentos de mercados. ¿Tienen en efecto las mismas oportunidades las empresas manejadas por mujeres? A lo interno de las empresas las relaciones se caracterizan por la horizontalidad, particularmente por la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?</p>
<p><b>Gobierno dirigido</b></p>	<p>Relación establecida entre empresas interdependientes pero con niveles de subordinación de unas hacia otras y donde una suele definir las reglas que el resto tiene que seguir. Es el tipo de poder típico en las relaciones de subcontratación de una empresa grande a otras pequeñas.</p>	<p>Lleva a centrar la mirada en lo que hay detrás de las reglas definidas por las empresas grandes, en los cimientos en que se sostiene la acción del llamado ejecutivo de la empresa y en el tipo de subordinación al que se someten las empresas pequeñas y en particular las manejadas por mujeres, así como la relación entre lo que da y recibe cada una. ¿Hay diferencias en la relación entre la empresa grande y las pequeñas subcontratadas en función del sexo del propietario o gerente de éstas?</p>
<p><b>Posición jerárquica</b></p>	<p>Ocurre cuando el grupo de empresas tienen en común ser parte del mismo dueño, ejemplo casa matriz y sucursales.</p>	<p>Intenta reflejar las oportunidades y barreras que enfrentan las mujeres y hombres para progresar profesionalmente en la misma medida en que la empresa es competitiva y se sostiene en el mercado. Igualmente devela las diferencias existentes entre las estrategias para competir impulsadas por mujeres y hombres desde cargos directivos.</p>

Fuente: Humphrey y Schmitz (2000) para las dos primeras columnas, la tercera es elaboración propia

Por otra parte, también resulta relevante establecer las diferencias entre los tipos de cadenas que se configuran en el nuevo contexto. Para Gereffi (2001) el capital industrial y el comercial han establecido dos tipos diferentes de redes económicas internacionales que él denomina cadenas productivas dirigidas por productores y cadenas dirigidas por compradores, cuyas características son las siguientes:

Recuadro 4: Características principales de los dos tipos de cadenas

Criterio de comparación	Cadena dirigida por productores	Cadena dirigida por compradores
Conductor de la cadena	Capital Industrial	Capital Comercial
Competencia central	Investigación y Desarrollo Producción	Diseño y comercialización
Barreras de entrada	Economía de escala	Economía de alcance
Sectores económicos	Bienes de consumo duradero Bienes intermedios y Bienes de capital	Bienes perecederos
Industrias típicas	Automóviles, computadoras y aviones	Vestuario, Calzado, Juguetes
Propiedad de las empresas manufactureras	Empresas transnacionales	Empresas locales fundamentalmente en países en desarrollo
Vínculos en la red	Basados en la inversión	Basados en el comercio
Estructura red dominante	Vertical	Horizontal

Fuente: Gereffi (2001)

El segundo tipo de cadenas -dirigidas por compradores- es más reciente y surge en los países del norte asiático (China-Taiwán, Singapur, Corea del norte) mostrando otra ruta de crecimiento diferente a la seguida hasta ahora por los países desarrollados en donde el capital industrial ha sido el eje del dinamismo económico.

Finalmente, desde la perspectiva de género analizar los tipos de cadena conlleva a preguntarse:

- ✚ ¿Cuál tipo es más incluyente o excluyente para mujeres y hombres tanto en su rol de trabajadores asalariados como de pequeños/as empresarios / as ubicados en los diferentes eslabones de la cadena?,
- ✚ ¿Cuál es el balance de género según el tipo de cadena y que factores lo explican?,
- ✚ ¿Cuáles son los costos intangibles y los beneficios que reciben mujeres y hombres según la función que juegan en cada tipo?
- ✚ ¿Qué tipo de cadena ofrece oportunidades para mejorar la posición y condición de las mujeres tanto en el mercado laboral como en el de bienes y servicios?
- ✚ ¿Cuáles son las actitudes o roles de hombres y mujeres como compradores-consumidores?

Hasta aquí hemos revisado algunos conceptos básicos sobre las cadenas de valor e intentando hacer una lectura desde los lentes del género.

## Capítulo 2

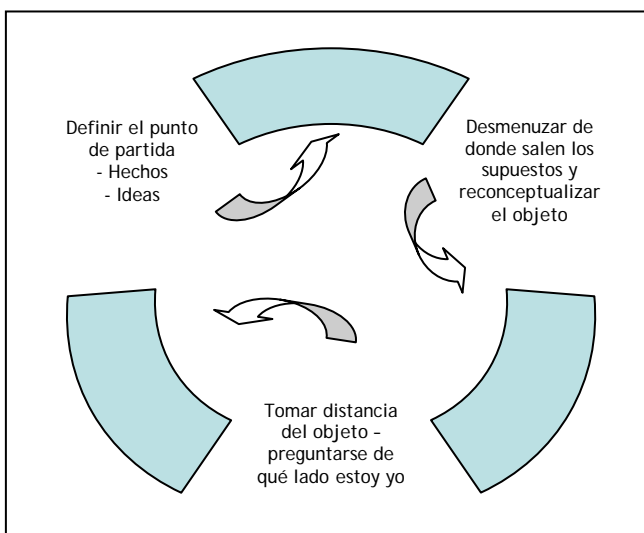
# Pautas metodológicas para el análisis de género en las cadenas

Este capítulo se desarrolla en varias secciones, las cuales pueden ser consideradas como las pautas metodológicas sugeridas para realizar el análisis de género. Como podrá observarse, el análisis de género que se propone es de naturaleza cualitativo, aunque complementarlo con datos estadísticos resulta también necesario.

### *1. El género en la definición de la pregunta clave y el mapeo preliminar de la cadena*

Previo a la definición de la pregunta del estudio, será necesario reconstruir la situación o los hechos que nos ponen frente al problema que será analizado. Es importante recordar que todos los problemas sociales son definidos por las instituciones y se vuelven objetos preconcebidos (cultura política, ciudadanía, género).

Dependiendo de ¿quién / quiénes impulsan el análisis de la cadena?, las preconcepciones sobre el problema serán diferentes. Por ejemplo, un objeto preconcebido es que las mujeres no pueden realizar cualquier tipo de trabajo productivo o que no se destacan como emprendedoras de negocios. Entonces se trata de identificar cuál es la génesis de esta idea. Por qué la sociedad interioriza estas ideas y qué hay detrás de las mismas. Esto es a lo que se le llama construir el objeto de estudio, a partir de la problematización que concluye con la definición de la pregunta central. Por tanto, la primera tarea consiste en identificar los pre-conceptos existentes en relación a esos hechos que hemos identificado



La segunda tarea es hacer la pregunta central, que está dirigida a definir que es lo que se quiere lograr con el estudio de la cadena. Entonces, dependiendo de quien hace el estudio, cómo concibe el problema de estudio y de la pregunta

central del estudio, el análisis de género puede ser precisado en diferentes niveles de profundidad lo que determina la orientación que seguirá.

La pregunta clave tiene relación con la elección del producto o cadena específica:

¿Qué cadena y qué producto específico escoger para el análisis

¿Cuáles son los objetivos?, aquí se trata de especificar cuales son los principios y valores del análisis.

¿Cuáles son los alcances (límites) del análisis de la cadena?

En la definición de la pregunta, un análisis de cadena con una perspectiva de equidad se enfoca en los actores, las personas -hombres y mujeres - , y sus roles o funciones y relaciones y no sobre el producto. No es un análisis de la mercancía sino de las relaciones de los actores alrededor de un producto.

Dado que llegar a la pregunta central no es fácil se sugiere elaborar previamente un listado de preguntas y ordenarlas de acuerdo a un nivel de jerarquía para ir desechando y acotando la pregunta central. Algunas preguntas interesantes podrían ser: ¿Cómo se puede mejorar la competitividad de los actores en la cadena? ¿Qué oportunidades pueden ser aprovechadas por las mujeres para mejorar su posición y escalar en la cadena?

Paralelo a la pregunta central se incluye la herramienta mapeo de la cadena del producto específico con enfoque de género. La herramienta de mapeo debe irse recuperando y enriqueciendo a lo largo del proceso, a partir de entrevistas y talleres.

Se puede plantear hipótesis pero esto es opcional. Si el equipo de trabajo no dispone de suficiente información para elaborar el mapeo inicial, será necesario realizar algunas entrevistas que aporten en la identificación de actores.

Esta fase consiste en síntesis en: Primero necesitamos problematizar, definir el objeto de análisis a partir de una pregunta clave; luego derivamos los siguientes pasos. Por tanto un análisis preliminar es hacer un mapeo de las cadenas relacionadas, para a partir de ahí seleccionar que cadena y que producto específico escoger para el análisis

## *2. Mapeo de la Cadena con desagregación de género*

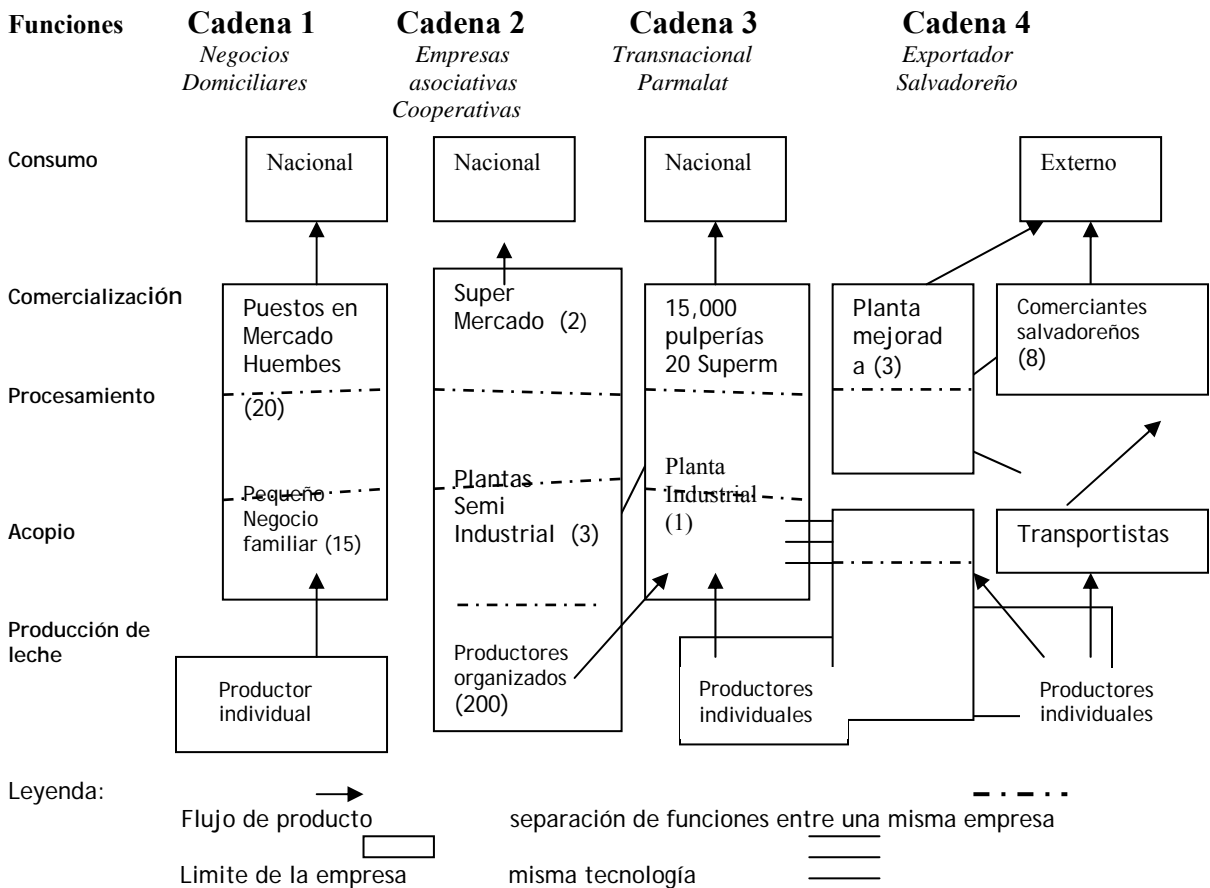
Dada la importancia de visibilizar la situación de equidad desde el mapeo de la cadena o análisis preliminar consideraremos este paso como la base de la integración de género en todos los pasos del proceso.

El mapeo consiste en graficar ilustrando qué actores toman parte en cada eslabón de la cadena y las interacciones que ocurren entre un eslabón y otro. Puede establecerse diferentes imágenes, formas, colores o simbologías que a juicio de quien investiga, da una visión general de cómo está organizada la

cadena y muestra las diferencias entre unos actores y otros, así como una primera diferenciación de género.

Este primer ejercicio ayuda a tener una visión general de quiénes y cuántas son las empresas, grupos o personas individuales que se encuentran relacionados en las diferentes actividades de diseño, producción y comercialización del producto hacia los consumidores. Incluye los diferentes espacios geográficos hacia los cuales se mueve el producto inclusive más allá de las fronteras del país.

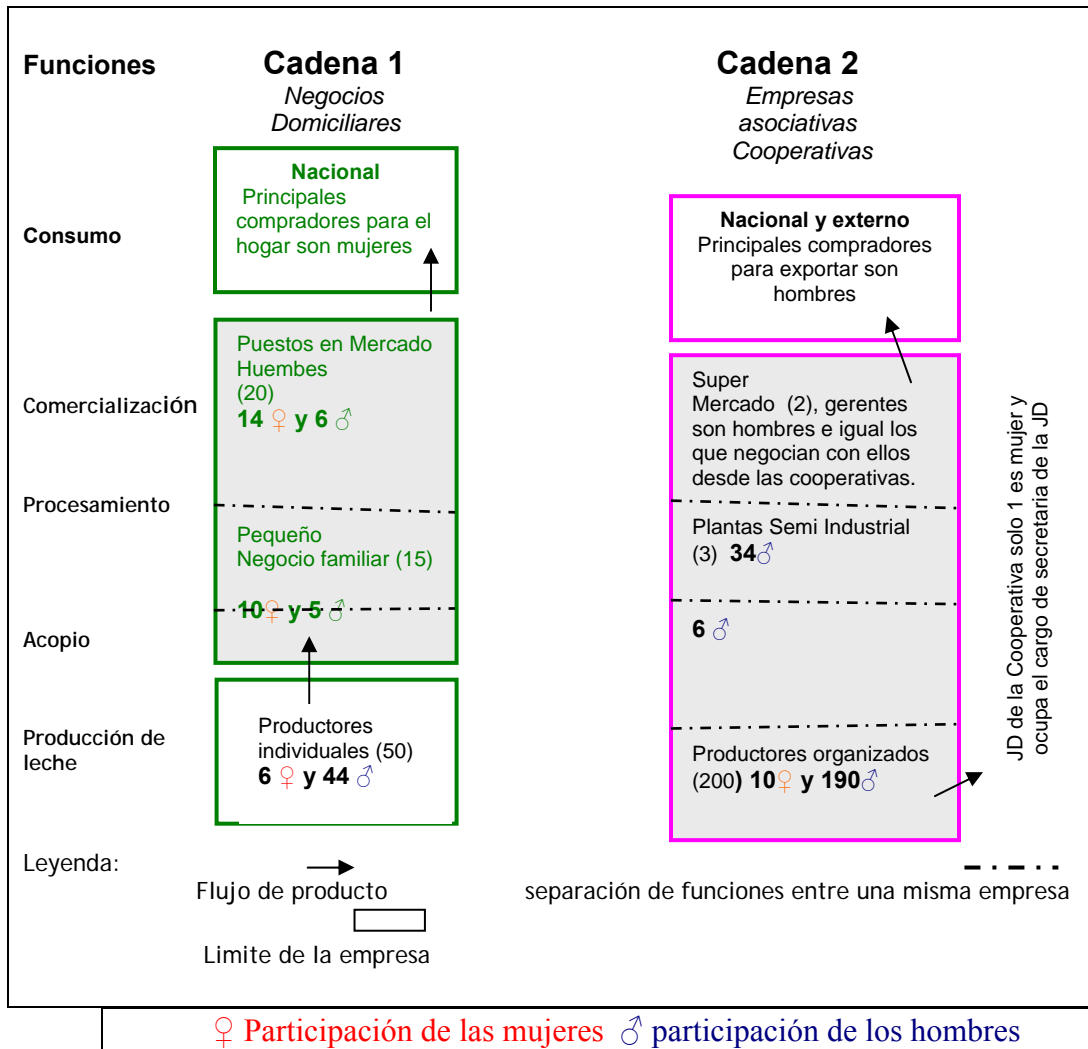
### Mapa general de las cadenas en el sector lácteo en Boaco y Chontales



Como puede apreciarse en este mapa se distinguen distintas cadenas relacionadas con diferentes productos con los diferentes actores. No obstante, se requiere hacer una selección de la cadena y realizar un mapa específico sobre esta que incluya desde este primer paso una perspectiva de género.



Un mapa de cadena desde el análisis de género se podría ilustrar en su forma más simple de la siguiente manera:

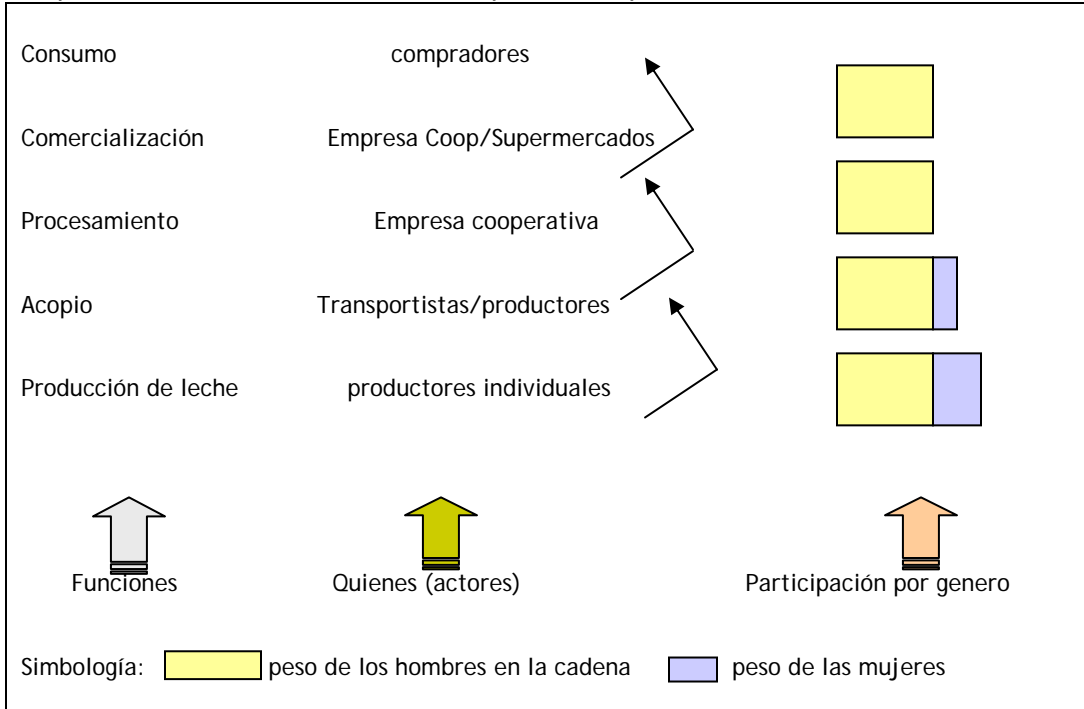


Una vez graficadas la o las cadenas hay que entrar en detalle a conocer la posición que ocupan mujeres y hombres en cada eslabón. Lo anterior da una visión general de su inserción en la cadena de valor y permite saber en primera instancia donde se ubican o concentran ellas y ellos como actores económicos, donde están ausentes y qué tipo de función están cumpliendo: asalariadas, propietarias, socias, entre otras. En el mapa anterior es claro que la cadena de los pequeños negocios familiares que funcionan en el local de la propia casa concentra a más mujeres en sus diferentes procesos, mientras que en la cadena de la empresa cooperativa aparecen sólo como proveedoras de leche.

Al culminar esta fase, quien investiga tendrá una primera visión o panorama amplio de quienes son los actores de la cadena y cómo se ubican según las funciones que desempeñan. Tendrá información respecto a los roles que juegan mujeres y hombres en las diferentes actividades, y esto, solamente constituye la ubicación en la cadena para emprender el análisis de género.

Otros ejemplos para graficar cadenas desde la perspectiva de género son las que se presentan a continuación, no significa que son las únicas, dado que pueden ser dibujadas o representadas de diferentes maneras, según la iniciativa de quien investiga.

Mapa de la cadena láctea de las empresas cooperativas



### 3. Análisis de la historia y dinámica de la Cadena

Es decir su proceso de desarrollo, ir a su origen, construir su historia, desde el punto de vista de los factores que propiciaron que determinados grupos de población salieran o se insertaran en las actividades económicas de la cadena. Esta visión dinámica de la cadena puede ayudar a entender las variables clave que tienen un impacto en la situación actual de la cadena, así como perfilar sus tendencias desde el punto de vista de las oportunidades que representan la apertura de mercados y los riesgos que se visualizan, y se evita tener una imagen estática (la fotografía del momento) de la cadena alejada de su proceso histórico.

¿De qué manera la ganadería extensiva propició la salida de las mujeres de la cadena del queso en Siuna (Región autónoma del Atlántico, Nicaragua en 1992)?  
 ¿Qué factores económicos externos conllevaron la casi desaparición de las mujeres en esta actividad?

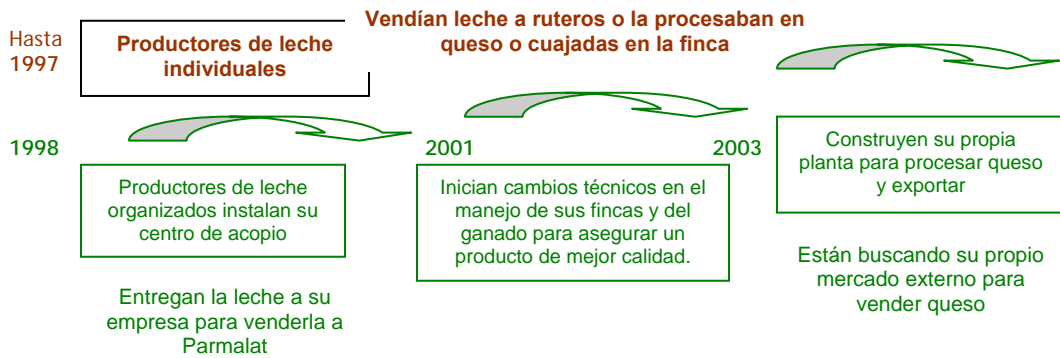
Puntos clave de atención son: origen del producto y uso del producto en el tiempo; la participación de actores - hombres y mujeres en el tiempo –; los cambios en los roles de los actores (hombres y mujeres) a través de la historia y

factores que han determinado estos cambios; análisis de la historia del liderazgo de hombres y mujeres en el sector.

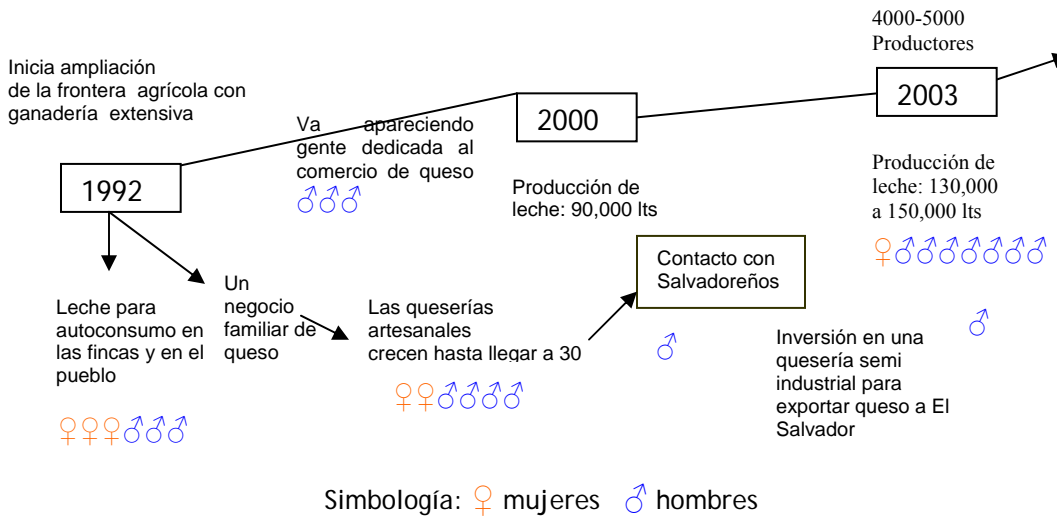
Se utiliza la técnica de dibujar la línea del tiempo sobre la base de los momentos cruciales por los que ha transcurrido la cadena.

En el caso de la cadena maderera surge una interrogante al descubrir que algunas mujeres han logrado posicionarse en una cadena tradicionalmente masculina. Interesa analizar ¿Qué factores en la historia han propiciado el ingreso y posicionamiento de las mujeres en los diferentes eslabones de la cadena de la madera aserrada? Dado que se refiere a situaciones casuísticas el estudio de esta cadena da pie al uso de Historias de vida y análisis de la historia del liderazgo de hombres y mujeres en el sector maderera.

Ejemplo 1: Línea del tiempo Empresas asociativas cooperativistas en Chontales



Ejemplo 2: Línea del tiempo producción de queso en Siuna

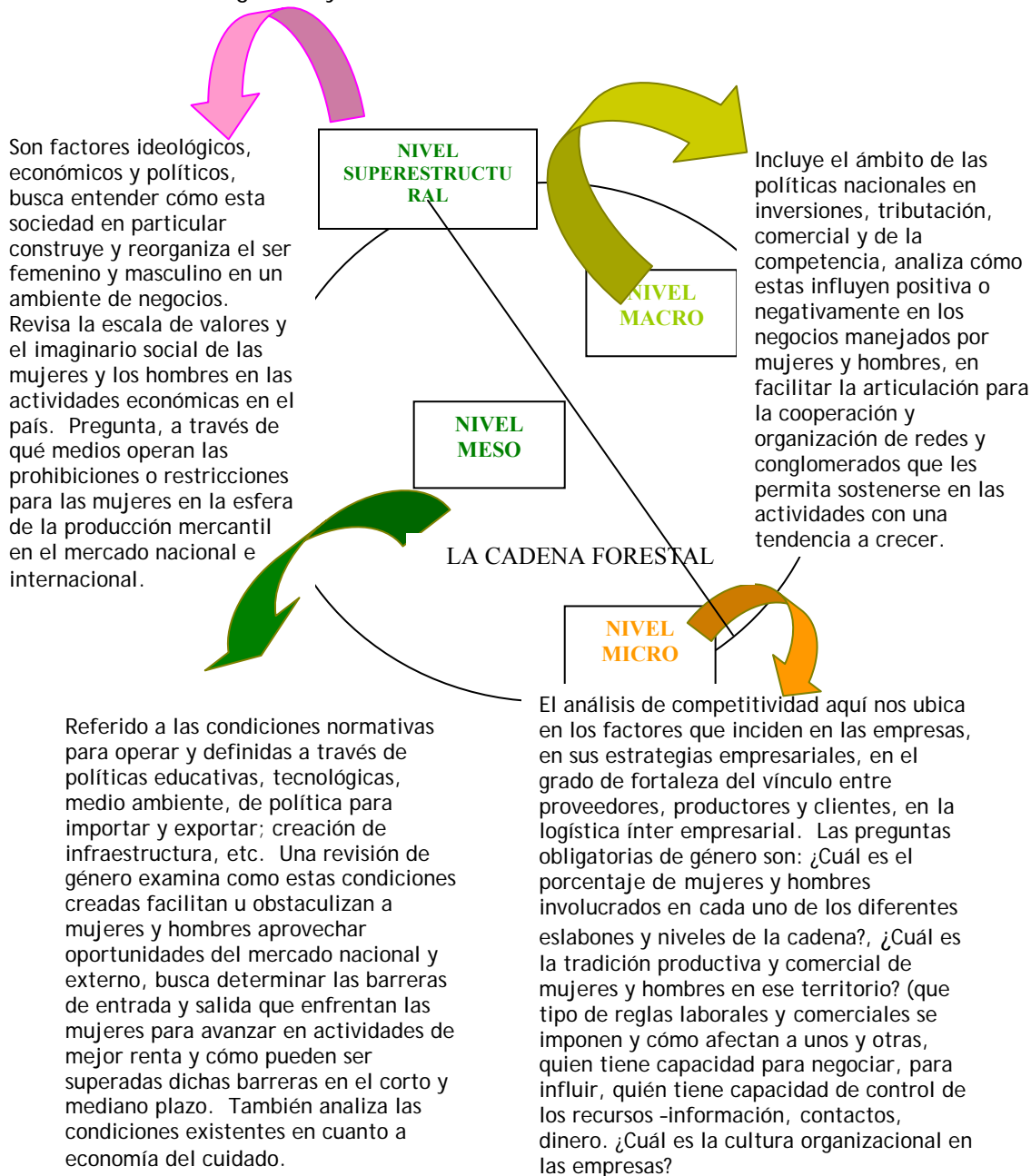


## 4. Análisis del entorno de la cadena

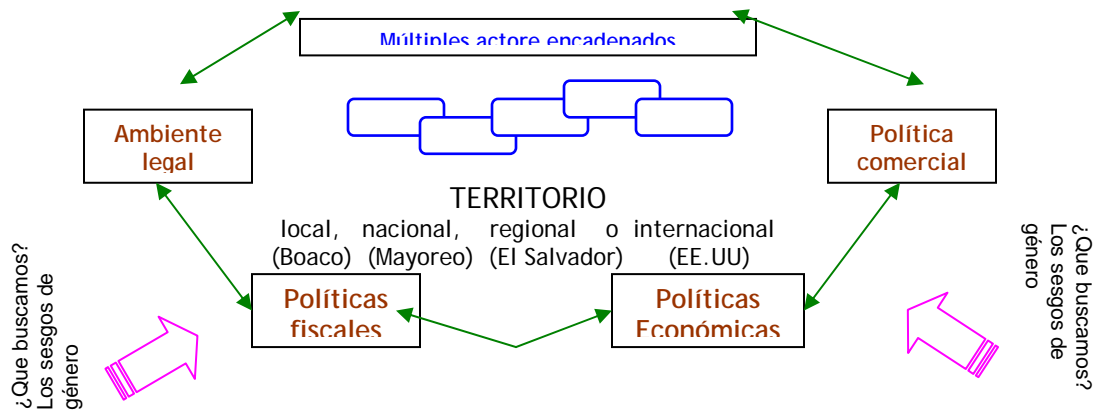
La idea es hacer una reconstrucción del contexto geográfico y sus aspectos económicos, políticos y socio culturales, sin perder de vista la atención en los factores de género. ¿Cuáles son las políticas internacionales, nacionales, sociales, económicas, factores ambientales que inciden en la cadena?,

Las dos gráficas siguientes nos ayudan a ilustrarlo.

Gráfica 1: El imaginario y los factores en el entorno de una cadena



Gráfica 2: Cadena puesta en el territorio determinado



Algunos aspectos que pueden ser considerados relevantes son: oportunidades generales que el contexto brinda a hombres y mujeres en la cadena micro, meso y macro: Inversión económica, infraestructura interna y externa, planes de seguridad, energía eléctrica, y políticas de educación, salud, apoyo a labores reproductiva; tipos de mercados para el producto; acceso a información y conexión con mercados internacionales y las condiciones para exportar (régimen de cuotas, políticas aduaneras, los controles sanitarios, normas de origen, aranceles, estándares de calidad, entre otros).

En cuanto a políticas sociales e inversiones sociales resulta relevante prestar atención a aquellas que favorecen o no la presencia de las mujeres en la cadena (apoyo a labores reproductivas; economía del cuidado)

Esto se relaciona con oportunidades que este contexto brinda para la inserción las mujeres. Analizar si las inversiones sociales que tienen lugar en el territorio favorecen o no la participación de las mujeres. De igual manera contrastar si la inversión para facilitar la actividad económica (carreteras, planes de seguridad, energía eléctrica, etc.) contribuye a que los actores económicos, en particular las mujeres, se beneficien.

Aspectos culturales a considerar son tradición productiva - comercial de la zona; tradiciones de participación económica de hombres y mujeres; roles y factores de género y culturales que inciden en la presencia de mujeres en un determinado eslabón; cultura no violenta, etc.

En conclusión interesa analizar qué factores influyen para que las mujeres se posicionen en determinadas funciones, o bien cómo los sesgos de género se traducen en mecanismos que inhiben principalmente a las mujeres, para su participación y desarrollo en la economía local alrededor de un determinado producto.

## *5. Caracterización de los actores de la cadena desde la perspectiva de género*

Durante esta fase, es necesario caracterizar los actores incluyendo las diferencias de roles que juegan mujeres y hombres en la cadena: empleado/as, productores, proveedores de servicios e insumos, intermediario/as o brokers, comerciantes detallistas, exportadores, entre otros.

Puede ocurrir que en algunos casos como en la producción lechera, las mujeres juegan roles en la fase productiva como propietaria de medios de producción en igual condición que los hombres (dueños de medios de producción), pero únicamente cuando quedan viudas y por tanto se insertan como sustitutas del hombre.

En otros casos, puede ser que la forma de inserción puede ser temporal y muy flexible, como en el caso del quequisque, donde las mujeres entran a la fase productiva como mano de obra familiar sin mayores beneficios o como dueñas de plantíos con mayor control sobre sus opciones.

También en el caso del quequisque ocurre que se insertan en las tareas del acopio, a partir de su tradición en la comercialización al por menor de granos y verduras, mientras los hombres lo hacen desde sus relaciones con otros comerciantes. Las diferencias de género en roles, acceso y control de recursos hace que en el caso del quequisque los hombres en las familias campesinas sean quienes controlan la mayoría de los recursos familiares como la mano de obra de la familia, el dinero y la tierra que implica limitaciones en la posibilidad de ajustar la oferta de productos a la demanda, porque las mujeres no controlan los recursos familiares ni pueden decidir sobre las inversiones necesarias para el cambio tecnológico en el proceso productivo.

Una vez que se ha determinado los roles es más fácil identificar las desigualdades o inequidades entre unas y otros. El análisis de acceso y control sobre recursos y beneficios por género debe incluir acceso a servicios de desarrollo empresarial, tecnología, información de mercados.

El análisis de género o desigualdades está íntimamente ligado a las inequidades sociales y económicas, por tal razón la caracterización de actores debe pasar por la construcción de una tipología de actores desde enfoque de género. La aplicación de herramientas del enfoque de tipología de actores logra visibilizar, particularmente en el eslabón producción, las diferencias y racionalidades que existen en el mundo rural en base a criterios como recursos, ciclo de vida de la familia, contexto, etc. como base para identificar la participación diferenciada de las mujeres en los sistemas productivos.

Por ejemplo, en el caso quequisque familias campesinas con muchos recursos identifican el rubro quequisque como un rubro de renta, trabajan principalmente con mano de obra contratada, con papel del hombre de supervisión y la mujer en tareas de apoyo, alimentación de peones, además del trabajo reproductivo en general.

En familias con menos recursos productivos la participación de las mujeres en labores productivas va a depender del tamaño de la fuerza de trabajo familiar y por tanto de la etapa del ciclo de vida en que se encuentra la familia. Además, permite diferenciar familias donde las mujeres participan en el cultivo de quequisque y las familias donde hay mujeres dueñas de parcelas de quequisque.

En los eslabones de procesamiento/comercialización es oportuno indagar el grado de escolaridad y especialización requerida para la función que ejercen. En los casos que se aborde la condición de empleados/as, será importante revisar el nivel de ingresos salariales según las actividades que realizan ellas y ellos. También oportuno indagar sobre las características que presentan en términos de grupo étnico.

Caracterizar los actores nos lleva a identificar su grado de organización en redes horizontales y las preguntas claves pueden ser ¿hasta que punto la organización/empresa aprovecha, fortalece y retribuye habilidades de hombres y mujeres en la cadena? ¿Qué capacidades de hombres y mujeres son aprovechadas (o no) por la organización/empresa? ¿Ingresos salariales, condiciones y seguridad laboral? ¿Qué barreras de participación en las organizaciones y efectos de las mismas en mujeres y hombres?

Un tema importante que destacamos sobre todo en el estudio de la cadena de rosquillas en Rivas (GTZ) fueron las limitaciones de las redes empresariales de hombres y mujeres para organizarse

## *6. El tipo y grado de interacción entre actores (las relaciones de poder)*

Conocer las interrelaciones, parte de identificar las características o naturaleza de las transacciones entre actores (de solidaridad, confianza, familiares, etc.), el tipo de negociaciones, los resultados de estas relaciones para la cadena

Desde el punto de vista de la equidad permite entender la apertura o cierre de espacios para que las mujeres se integren en determinadas condiciones a diferentes funciones. ¿Cuáles son los factores de apertura o cierre de espacios para que las mujeres se integren en determinadas funciones en eslabones de mayor valor agregado? ¿Qué acceso a información tienen los actores?

Un factor clave de articulación en la cadena lo constituyen factores como la confianza, colaboración a nivel de comunidades y territorios en las relaciones de compra venta, como factor de acceso a recursos de pequeños productores/empresarios, en particular mujeres.

Por ejemplo, la relación entre empresarios dueños de las plantas empacadoras de quequisque en Nueva Guinea, con los acopiadores, se basa en relaciones informales y de confianza que permite que determinados grupos (ya sea

hombres o mujeres) accedan a capital para realizar las transacciones a lo largo de la cadena.

Desde el punto de vista de género interesa analizar si el grado de interacción hace más o menos equitativa una cadena y los resultados e implicaciones que esas relaciones tienen para la competitividad. El hecho de que las relaciones, en el caso de la cadena quequisque sean de confianza mutua, en forma verbal sin mediar contratos formales, posibilita acceso y oportunidades a las mujeres a capital de trabajo; y esto a su vez permite ahorrar costos de transacción de servicios de crédito para los actores de la producción y por otra parte permite a los acopiadores/as cumplir con los pedidos que exigen las empresas de procesamiento.

Este factor de carácter socio cultural favorece el acceso de mujeres a capital tanto para producir como para acopiar, dado que no tienen que enfrentarse al obstáculo de las garantías para acceder a crédito.

Entonces, la pregunta es ¿por qué en algunos productos, el grado de interacción resulta ser más o menos favorable hacia la participación de las mujeres? Por ejemplo en las cadenas madereras que se originan en el triangulo minero en la Región Autónoma del Atlántico Norte (RAAN) se aprecian claramente esas relaciones de poder.

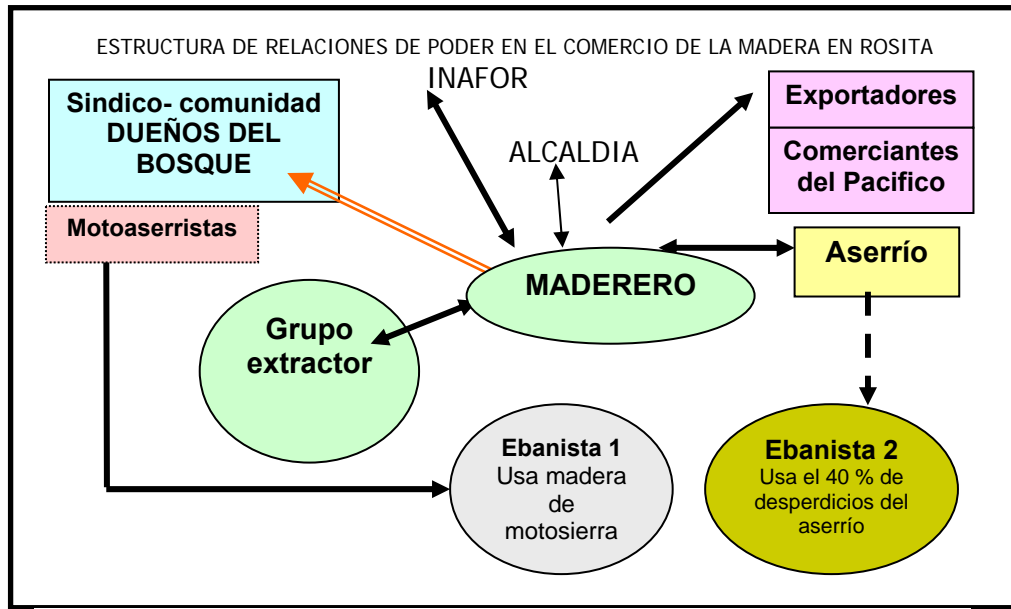
Por el lado de la producción primaria de la madera (el bosque), el actor principal son las comunidades indígenas quienes son las dueñas de este recurso valioso, pero del que sacan poco provecho. Otros actores son el extractor-comerciante de madera y los dueños de aserríos que se encargan de la primera transformación de la madera en rollo en madera aserrada (tablas, tablones, etc.). No obstante, aunque las comunidades son las dueñas de la madera, tienen una relación de poder débil respecto a los otros actores.

Entonces aquí interesa analizar factores de poder económico y su vínculo con factores culturales que se constituyen en barreras para determinados actores o grupos en el caso de la cadena madera. Dicho de otra manera, ¿Por que el producto madera presenta barreras importantes a las mujeres o los pequeños productores forestales? ¿Por que unos grupos no tienen acceso a los eslabones donde se generan las mayores ganancias (mujeres, dueños /as de bosques).

Algunas respuestas pueden ser: i) la falta de manejo democrático del bosque, ii) por tradición, en nuestra realidad este tipo de negocio es eje de conflicto y dura competencia (por el hecho de su rápida capacidad de acumulación en el eslabón primera transformación); iii) bajo acceso a capital, tierra, y conocimientos (incluyendo información sobre el mercado local, manejo normas, leyes; iv) en el carácter cultural el bosque / madera están en el imaginario social vinculado con fuerza y agresividad.

Veamos la ilustración siguiente:





Fuente: Elaboración propia sobre la base de estudios de Nitlapan

La gráfica muestra muy cerca de los dueños del bosque al maderero, actor con mayor poder, el cual está dado no tanto por disponer de recursos económicos, sino de las relaciones que va manejando con otros actores que forman parte de la cadena. Entre las principales características que le hacen ostentar poder se encuentran:

- Tener contactos tanto con comunidades indígenas (síndicos) como con aserríos y exportadores de madera.
- Conocer el proceso legal y todos los trámites necesarios del negocio.
- Instalarse en el municipio y trabajar sobre la base de relaciones personales.

En cambio si vemos las características de algunas empresas instaladas en el municipio, resulta que además de poseer capital, construyen legitimidad en la zona y sobre esta base ejercen influencia política tanto a nivel local como en el nivel nacional.

Un elemento para analizar relaciones de poder, es el análisis de las barreras que se presentan para hombres y mujeres; y cómo éstas pueden multiplicarse para unas y otros por razones de género. Para las mujeres con experiencia en la producción láctea domiciliar, el hecho que las plantas de producción se ubiquen fuera del perímetro urbano y establezcan extensas jornadas laborales, cierra el acceso a las mujeres. Así una barrera técnica para un grupo da mayor poder a otro.

## *7. Los aportes y costos de los actores en la cadena*

Tradicionalmente un análisis de los aportes y los costos se miden en términos financieros, aquí los vemos como la contribución de mujeres y hombres en términos sociales, económicos productivos y reproductivos a lo largo de todo el proceso de encadenamiento. Esas contribuciones/ inversiones de mujeres y hombres (productivas y reproductivas) en todos los eslabones de la cadena agregan valor a las actividades que realizan y por tanto la empresa y la cadena puede verse beneficiada, como se mencionó antes, pero también implican costos para estas/os. Estas contribuciones y costos deben visibilizarse y valorarse económicamente con un enfoque amplio de rentabilidad

Relacionándolo con las rentas, el aporte de las mujeres en el ámbito de la renta en recursos humanos es evidente: mano de obra barata, temporaria, con escasa inversión de las empresas en seguridad social, etc. Las habilidades de las mujeres en la ejecución de determinadas tecnologías son rentas que poco se visibilizan, aunque existan y menos se remuneran equitativamente.

También hacemos referencia a las lógicas innovativas de mujeres y hombres y sus tendencias en las actividades económicas de cada eslabón y su relación con las actividades de los otros eslabones.

Las preguntas clave para el análisis de género en relación con la inversión económica social (productiva y reproductiva) y los costos son ¿Cuáles son los principales cambios en la vida de mujeres y hombres - en el ámbito individual, familiar, comunidad, municipio - en términos de trabajo productivo/ reproductivo, capacidades, tiempo, salud, seguridad alimentaria, control de ingresos de la familia, relaciones sociales y relaciones de poder? ¿Cuáles son los costos de estos aportes?

## *8. Beneficios y efectos*

La forma en que se distribuyen los beneficios y quiénes acceden al nuevo aprendizaje, es también otro punto para el análisis de género en la cadena. En muchos casos, resulta que son los hombres los que más se benefician del proceso de aprendizaje al que se abre una empresa en una determinada cadena. Un ejemplo de esto son las iniciativas de introducir mejoras tecnológicas en la producción de lácteos para la exportación en empresas asociativas de cooperativas lecheras en el país, donde pocas mujeres son beneficiadas. Han sido iniciativas apoyadas por el Instituto Interamericano de cooperación para la agricultura (IICA) en que solamente 6 mujeres accedieron a la capacitación, de un total de 66 participantes. (Flores y Artola: 2004)

La pregunta aquí fue por qué tan pocas mujeres están participando de la capacitación técnica de un producto que tiene mucha perspectiva en el mercado. La respuesta que obtuvimos fue que en las plantas hay escasas mujeres y no están en los cargos como jefas de producción. Esta es una actividad con bastante sesgo masculino.

Por el lado de los impactos que tiene las actividades económicas en la cadena en el desarrollo local, y particularmente en los hombres y las mujeres, se hace necesario preguntar:

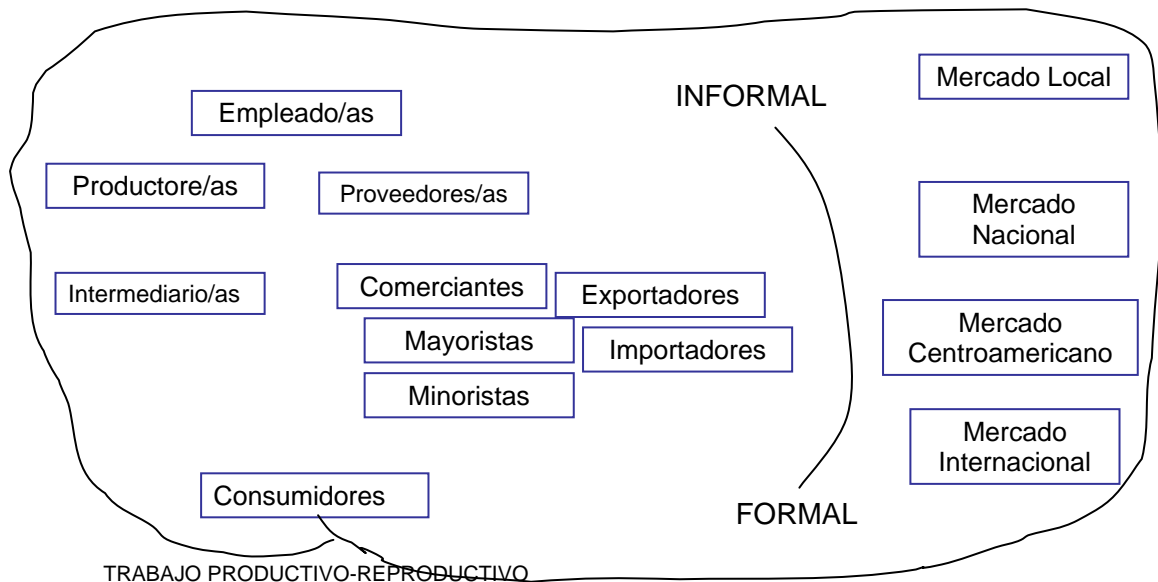
- ✚ ¿Cómo impacta en la vida de las mujeres su inserción en las cadenas de valor?;
- ✚ ¿Qué oportunidades tienen para acceder a los eslabones de mayor valor agregado en la cadena? y,
- ✚ ¿Cómo pueden escalar en la actividad económica?.

## 9. Análisis y Síntesis

Formular las conclusiones respecto a las oportunidades y barreras que se presentan, para que hombres y mujeres puedan tomar parte en condiciones de equidad y competitividad en la actividad económica.

Las propuestas de cambio y fortalecimiento de la cadena debe llevarnos a responder ¿Cómo se puede contribuir a mejorar la competitividad de los actores y a generar condiciones de equidad en las actividades económicas? Buscamos evidenciar lo que es mejor para todos los actores - hombres y mujeres. En particular, que las mujeres aparezcan no solamente incluidas en las distintas funciones sin excepciones, si no también que las empresas mismas procurar mayor apertura de espacios y capacitación para estas.

Es importante no olvidar que la presencia y responsabilidad de mujeres y hombres puede darse en diferentes dimensiones de la cadena. Por tanto los impactos económicos, políticos, sociales y de otra naturaleza pueden ser diferenciados, en dependencia de la posición que se tenga. Estas dimensiones pueden ser ilustradas de la siguiente manera:



Por un lado, las mujeres y los hombres pueden aparecer como empleados, productores, proveedores, intermediarios (comerciantes minoristas, mayoristas, broker) tanto en el sector formal como en el no oficial. Pueden estar en el mercado para la exportación, en el mercado local o en ambos a la vez. También aparecen como consumidores de diferentes segmentos de mercados.

Por otro lado, también aparecen como productores o proveedores en lo que aquí hemos llamado “la economía del cuidado o de la economía de la asistencia”. Ambas expresiones de esta misma realidad (binomio productivo-reproductivo) ameritan ser considerada en el análisis.

A través de la cadena se identifican actividades (propiamente en la elaboración del producto y servicios que usa) según empresas que la desarrollan y según la división sexual del trabajo, del ingreso y de las responsabilidades. Separar esas funciones permite distinguir la importancia de cada una de las funciones que realizan los actores para el conjunto de la cadena, y establecer un balance entre las inversiones realizadas versus los beneficios que realiza cada actor económico.

**En resumen,  
el análisis de género en la cadena pasa por:**

1. Problematizar la situación y establecer el objeto de análisis a partir de la definición de una pregunta central, ésta se convertirá en la guía para el análisis.
2. Mapear (dibujar, graficar) la cadena, seguido de señalar los espacios y diferentes roles que juegan mujeres y hombres según las actividades y funciones que desarrollan.
3. Entender la historia y dinámica de la cadena, así como las características de los actores (mujeres y hombres/Empresas) en la misma.
4. Reconocer el entorno que determina el ambiente institucional y social en el que está operando la cadena, el grado de competitividad que desarrolla y las consecuencias en términos de beneficios o exclusiones para mujeres y hombres.
5. A través de las características de género, étnicas, de edad, culturales, roles, acceso a recursos, analizar el tipo de rentas endógenas y exógenas que se están teniendo en las cadenas y que agregan valor. No todas los tipos de rentas estarán presentes, pero la pregunta debe ser obligada, para hacer una revisión.
6. Analizar las relaciones de poder a través de la función de gobernanza que realizan algunos actores y del grado de escalamiento que está teniendo lugar en la cadena y sus implicaciones para la equidad.
7. Revisar la inversión que hacen los actores, los beneficios y efectos que obtienen por su participación y contribución.
8. Finalmente abstraerse de la situación analizada en el conjunto de la cadena, para formular las conclusiones respecto a las oportunidades y barreras que se presentan, para que las mujeres puedan tomar parte en condiciones de equidad y competitividad de la actividad económica.

## Capítulo 3

### Ejemplos Metodológicos

#### Estudios de casos: lácteos, quequisque y madera en Nicaragua

El capítulo está organizado en tres partes: la primera trata la experiencia metodológica utilizada en el estudio de cadenas de lácteos, el segundo aborda la metodología utilizada para el caso quequisque y la tercera corresponde a la de caso de la madera aserrada en Nueva Segovia.

Estos tres casos formaron parte de una iniciativa emprendida por UNIFEM, PNUD Y OIT, todas del sistema de Naciones Unidas en Nicaragua, quienes están apoyando esfuerzos para establecer un dialogo de políticas que contribuya a posicionar los temas e intereses de las mujeres en la agenda del desarrollo del país.

Los estudios de caso fueron realizados por tres instituciones diferentes, en el caso de los lácteos fue trabajado por un equipo de Nitlapan de la Universidad Centroamericana, el caso quequisque estuvo a cargo de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua (URACCAN) de Nueva Guinea en la RAAS, con el apoyo metodológico de SNV. El caso de la cadena de la madera aserrada fue realizado por una consultora independiente.

La metodología de cada caso fue diferente y a partir de ello se derivó la necesidad de disponer de unas pautas metodológicas que sirvan de base para la realización de futuros trabajos de investigación.

# 1. El enfoque de género en la cadena de lácteos: Caso Boaco y Santo Tomás Chontales

Selmira Flores Cruz

## Puntos de partida y el proceso seguido:

### a. Situación 1: Los hechos relevantes

- En el año 94, ocurre el boom de las exportaciones de productos lácteos en Nicaragua. Se pasó de U\$ 4-5 millones en 1995 a U\$ 40 millones en 2002 (BCN, 1999, PND, 2003), este crecimiento está indicando que hay oportunidades de mercado que el país debe aprovechar en el contexto de la apertura comercial, principalmente dado que otros países de la región están reduciendo su participación agropecuaria. El 90% de las exportaciones que tiene actualmente Nicaragua, es queso fresco no madurado destinado a El Salvador y recientemente a EEUU, donde el mercado étnico aparece como un segmento importante para establecer una importante negociación comercial con ese país.
- En este contexto, el Plan Nacional de Desarrollo (2003) plantea como metas: a) generar una producción de leche de 90 millones de galones, b) lograr un valor de las exportaciones de productos lácteos por US \$ 137 millones y c) elevar el nivel de consumo aparente de leche de 32.4 litros por año a 42 litros para el año 2007. Estas tres metas implican un repunte de la actividad ganadera en el país en la cual ya están involucrados hombres y mujeres.
- No obstante, la ganadería es una actividad considerada típicamente masculina, desde la finca hasta la exportación, y aunque en las fases de transformación y de comercio hay presencia de mujeres, éstas terminan quedando en el ámbito de la economía doméstica de micro o pequeña escala. Si bien el repunte del sector, está estimulando el desarrollo de los otros eslabones (procesamiento y comercio) permitiendo la aparición de una cantidad de micro y pequeña empresas, no es tan claro lo que ocurre con la inserción de los agentes económicos en el rol social asignado como mujeres y hombres.
- Las mujeres en el país, históricamente han tenido a su cargo la producción de alimentos para el consumo, pero también para la venta, aunque en este segundo caso, la actividad tiende a realizarse a nivel domiciliar y limitado al consumo local. Por tanto si el mercado de queso y cuajada representa una oportunidad, no sabemos que está ocurriendo con las mujeres en estos pequeños negocios, o cuál es la tendencia que de hecho ya se está perfilando a través de su participación.

### b. Las preguntas

En ese contexto, las preguntas del estudio fueron: ¿Cómo se insertan hombres y mujeres en los diferentes eslabones de las cadenas? y ¿cuáles son las oportunidades que se vislumbran del sector lácteo para las mujeres?

### c. La hipótesis

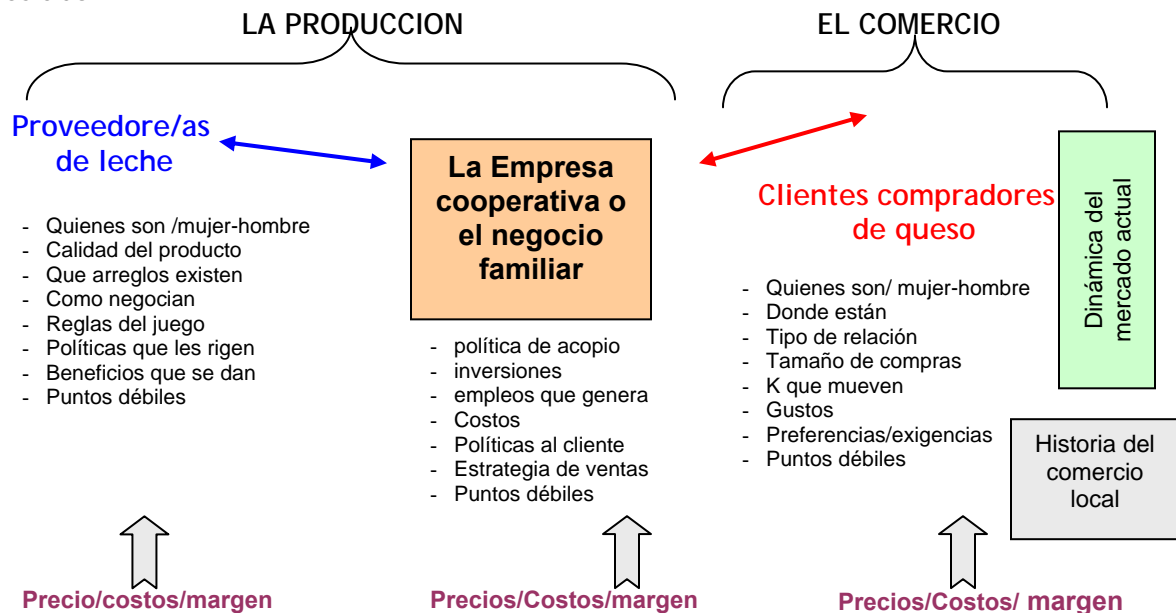
“El tipo de crecimiento económico del sector lácteo basado en las exportaciones no está favoreciendo a las mujeres”

### d. Diseño del marco operativo del estudio

Eje	Información a buscar	Fuente /informa	Instrumento
Importancia del sector lácteo en el país	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos de la producción nacional de leche y derivados (volumen y valores)</li> <li>- % que representa la producción de leche del PIB agropecuario</li> <li>- Tipos de empresas productoras de lácteos en el país (en manos de quién están: de hombres o mujeres)</li> <li>- Empleos que generan las empresas desagregado por sexo</li> </ul>	CENAGRO MIFIC/Cluster lechero MYPIME	Revisión de datos estadísticos
Producción municipal de lácteos: a) Producción de materia prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de productores de leche en el municipio (según sexo)</li> <li>-Rol de mujeres y hombres en la producción y en la venta de leche</li> <li>-acceso y control de mujeres y hombres al recurso tierra, ganado e información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores de leche</li> <li>- Organizaciones que apoyan el desarrollo del sector ganadero</li> </ul>	Matriz de H acceso a control de recursos, división sexual del trabajo
b) producción de productos lácteos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de plantas procesadores de leche (pre- industria), negocios familiares o de asociados</li> <li>-Formas de encadenamiento productivo</li> <li>-Formas de organización de la producción en el marco de la cadena</li> <li>-Tipo de productos que elaboran</li> <li>-Volumen de producción que generan las unidades productivas</li> <li>-Distribución de responsabilidades entre mujeres y hombres en las plantas procesadoras</li> <li>-Ruta de salida y destino del producto (quién controla esta ruta)</li> <li>-Principales clientes (por sexo) de los negocios familiares o de asociados</li> <li>- Tipo relación/arreglos con clientes diferenciando entre mujeres y hombres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dueño/as de plantas queseras</li> <li>Organizaciones no gubernamentales y gubernamentales que apoyan el desarrollo del sector lácteo</li> </ul>	Observación Entrevista a informantes claves Matriz de Harvard acceso a control de recursos, división sexual del trabajo
Comercio de productos lácteos	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Principales plazas de los productos y quienes (mujeres y hombres) las dominan</li> <li>-No. de comerciantes involucrados (x sexo) en la comercialización de los productos</li> <li>-Tipo de arreglos establecidos</li> <li>- Dinámica del producto en el mercado y rol de mujeres y hombres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comerciantes de queso</li> <li>- productores de lácteos</li> </ul>	Entrevistas Observación Matriz de H acceso a control de recursos, división sexual del trabajo



e. Esquema para graficar la situación interna y su relación con el otro eslabón



El análisis de Género se enfocó hacia:



- Una cuantificación de la presencia de mujeres y hombres en los diferentes eslabones de la cadena.
- Señalar el roles de mujeres y hombres en los eslabones de la cadena de valor de los productos lácteos
- Entender las ventajas y desventajas en el acceso y control de recursos por parte de mujeres y hombres en cada eslabón de la cadena
- Identificar las barreras de entrada al comercio y los efectos de las mismas en mujeres y hombres.
- Indagar respecto a los cambios que están ocurriendo en la vida de mujeres y hombres (en el ámbito individual, en su relación con la pareja y en la vida familiar)
- Ver la tendencia de la producción y exportación de leche en el país y su efecto en las mujeres y en los hombres que ya están participando.
- Analizar Espacios y Oportunidades donde las mujeres pueden avanzar en el negocio de los productos lácteos.

f. Resumen de pasos seguidos:

Pasos	Actores	Interés principal
1 ir hacia los actores directos en la fase productiva	Productores y productoras socias ubicados a nivel de Directiva, Gerencia de las empresas asociativas.  Dueño/as de pequeños negocios familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entender la producción lechera en el municipio, cuánto produce, quienes y en qué condiciones para distinguir los tipos de actores y la dinámica de la producción lechera y sus derivados</li> <li>- Relación gremial - empresa en el caso de las cooperativas</li> <li>- Analizar el rol que juegan mujeres y hombres en la actividad productiva y sus perspectivas</li> <li>- Experiencia de los productore/as en su conexión al mercado</li> <li>- Percepciones sobre la organización, la empresa y la relación con sus aliados.</li> <li>- Ver oportunidades de mercado desde este lado y en particular para las mujeres en los diferentes eslabones de la cadena.</li> </ul>
2 ir a actores indirectos de la sociedad civil	ONG acompañantes de las empresas cooperativas o de los negocios familiares	<ul style="list-style-type: none"> <li>- el rol de la ONG o instancias como INPYME en el funcionamiento y mejora del proceso productivo y del mercado</li> <li>- El tipo de apoyo de las ONG para las empresas o negocios familiares para mejorar su producción y su conexión con el mercado, (¿a quiénes apoyan más a hombres o mujeres, por qué y cómo?).</li> </ul>
3 ir hacia los actores directos en la fase del comercio	- Comerciantes de leche y queso	entender la dinámica del mercado en cuanto a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- movimiento/ruta del producto (finca-planta/negocio familiar - mercado-consumidor) significa encontrar la lógica de ese movimiento</li> <li>- precios - costos y margen de utilidad según el eslabón de la cadena</li> <li>- información relevante sobre la cual toman decisiones los hombres y las mujeres</li> <li>- ver las conexiones entre intermediarios (hombres o y mujeres) y el ambiente en que se mueven (donde hay barreras para ellas)</li> <li>- identificar oportunidades de mercado en particular para las mujeres que participan en las cadenas y delimitar las dificultades para que las aprovechen de mejor manera.</li> <li>- En general ¿cuál es el significado de ser comerciante hombre u mujer, en qué se distingue cada uno, en que son comunes?</li> </ul>
4 ir a actores indirectos del Estado	Alcaldías MAGFOR-MIFIC, CETREX Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Datos sobre los flujos de productos saliendo del municipio o del país ( local y nacional)</li> <li>- Datos sobre las cantidades y el valor de las exportaciones</li> <li>- Políticas de apoyo al sector y a quien están dirigidas (¿consideran a las mujeres?)</li> <li>- Cuáles son los efectos de esas políticas en mujeres y en hombres</li> </ul>

La mayor parte del trabajo de campo fue realizado a través de entrevistas y conversaciones informales con hombres y mujeres involucradas en la actividad productiva y de comercialización. A través de estos instrumentos se fue profundizando cada vez más en las siguientes entrevistas por realizar, es decir que las primeras entrevistas permitieron no solo tener una información precisa de lo que ocurre en el sector, sino identificar puntos de interés sobre los cuales habría que discutir y profundizar en las siguientes entrevistas.

Finalmente, aunque el estudio de caso no lo contempló por razones de tiempo y costos, se considera importante considerar para futuros estudios, los siguientes aspectos:

- Iniciar con la mirada hacia la finca/ origen del producto, no siempre permite entrar en un proceso de retroalimentación de las iniciativas de los pequeño/as productore/as sobre el mercado de su producto. Hubiese sido mejor hacerlo comenzando con el estudio del eslabón del mercado y luego ir hacia atrás, es decir hacia la fase inicial que corresponde a la actividad productiva. En ese momento se hubiera podido contribuir con las personas a las que entrevistamos, no solo a proporcionarles información del mercado, sino discutir mejor con ellas, sobre la base de esos escenarios.
- Lo anterior implica no seguir necesariamente la lógica del productor o productora, sino la del o la comerciante y desde ahí ver la producción y lo que ocurre con mujeres y hombres, dado que el comercio siempre envía señales para modificar la producción y por tanto las relaciones sociales en las que se soporta, así como las nuevas oportunidades.
- Hacer una combinación de los dos enfoques (cadenas y género) sin disponer del tiempo y los recursos suficientes conlleva a utilizar solo algunas partes de cada uno y nunca los enfoques completos, por tanto los resultados del estudio resultan limitados en su aproximación a la realidad.
- Por otra parte se requiere el uso de otros instrumentos que permitan mayor análisis (historias orales o historias de vida) para entender mejor las interrelaciones que se dan entre los diferentes actores, a lo largo del tiempo. Y en particular para dimensionar los efectos en las mujeres y en su capacidad de encontrar oportunidades ahí donde solo se ven adversidades para ellas.

## **2. La metodología de análisis de género en la Cadena del Quequisque en Nueva Guinea**

*Mieke Vanderschaeghe y Patricia Lindo  
Asesoras del estudio*

### **Puntos de partida**

Este estudio surge por iniciativa de la Universidad de la Región Autónoma de la Costa Caribe - URACCAN - en Nueva Guinea en los meses octubre y noviembre de 2003, en el marco del Proyecto La Agenda Económica de las Mujeres de UNIFEM - PNUD que tenía como objetivo la realización de estudios de caso en la región centroamericana.

Participó un importante grupo de estudiantes - de ambos sexos - y tres docentes, con asesoría de SNV atendiendo al objetivo de proveer herramientas de análisis de género en cadenas de valor/cadenas productivas y fortalecer capacidades de docentes y alumnos/as en el uso de metodologías de análisis de cadenas productivas desde la perspectiva de género, a la par de contribuir a la apropiación de conceptos de género y cadenas productivas.

### **Marcos y principios básicos de investigación**

#### **1. Enfoque de investigación cualitativa**

Dado que se trataba de un estudio de caso, el análisis de la cadena de quequisque en el municipio de Nueva Guinea se basó en el enfoque de investigación cualitativa que intenta entender el rol de las personas y su lógica, sus percepciones, capacidades, su visión de negocios en la cadena, involucrando a los actores - sujetos en la reflexión sobre su posición y oportunidades en la cadena

El elemento determinante sin embargo, es el hecho de que se trata de un estudio con una perspectiva de equidad de género que conduce necesariamente a optar por la metodología cualitativa de investigación - acción. El enfoque de género está íntimamente vinculado al análisis de las personas y sus capacidades más que al análisis del producto.

Las técnicas cualitativas en estudios con énfasis en los sujetos (actores económicos) permiten constatar el papel que juegan los aspectos culturales, examinando no sólo el discurso de las personas, sino también observando sus relaciones, su cultura, su trabajo, y como el discurso - lo que dicen - se contrasta con la realidad. Las herramientas de análisis cualitativo permiten constatar no sólo lo que expresan los sujetos - hombres y mujeres - sino también observar los contextos en que se desenvuelven.

Si bien las mujeres afirman no trabajar, en la observación se constata que esta no es la realidad. Cuando las mujeres son entrevistadas a través de encuestas tradicionales ellas suelen decir que no trabajan, y en estos casos el tradicional "método científico" registrará este dato y lo analizará con métodos y

procesamientos estadísticos que no toma en cuenta las influencias de los factores del entorno, que no escudriñan la realidad detrás del pensamiento y el discurso.

Las técnicas tradicionales se basan en “extraer” los datos de la gente y hacer un procesamiento estadístico al margen de las condicionantes sociales que son interiorizadas de manera diferente por unos actores y otros. Las técnicas cualitativas como la observación y las entrevistas hacen posible ver más allá del discurso

## 2. Método de triangulación para evitar sesgos y garantizar confiabilidad del estudio

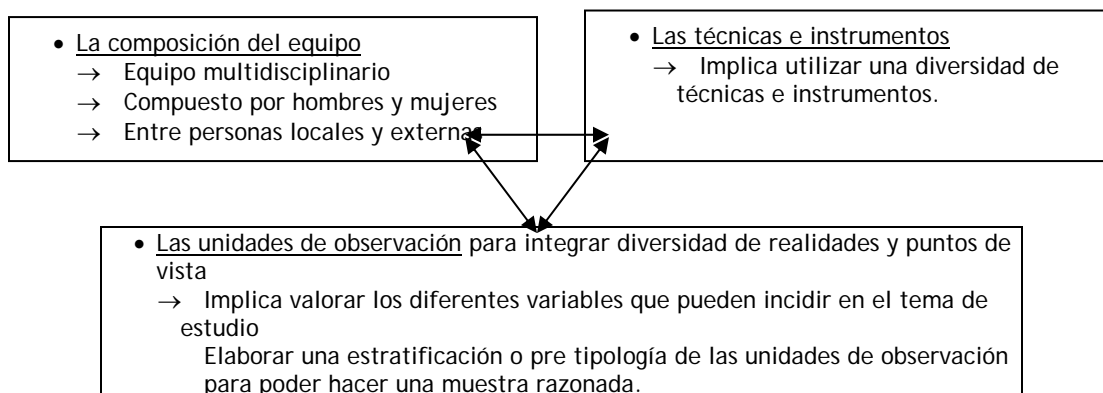
Especialmente cuando estamos hablando de un estudio que apunta a valorizar y visibilizar lo oculto, la triangulación permite reconocer el trabajo invisible y la economía no monetaria que está detrás de las relaciones de género. Se trata de triangular tres aspectos claves: equipo de investigación multidisciplinario; técnicas diversas de recolección de datos; unidades de observación diferentes.

El hecho de trabajar con un equipo multidisciplinario y compuesto por hombres y mujeres, de distintas experiencias y con personal local y externo aportó diversas perspectivas.

Utilizar distintas herramientas de recolección de datos contribuyó a corregir el sesgo que cada instrumento aporta.

Finalmente el hecho de involucrar unidades de observación (actores) diferentes para ver perspectivas diferentes sobre un mismo hecho, permiten desmitificar modos de ver el mundo. En el estudio quequisque con análisis de género la triangulación significó establecer comparaciones entre diferentes realidades y relativizar las barreras que se imponen a las actividades económicas de hombres y mujeres. Por ejemplo, permitió relativizar que el hecho que las mujeres no puedan realizar determinadas actividades son construcciones culturales, son construcciones de género.

A diferencia de los estudios cuantitativos que buscan agregados de información, en un estudio cualitativo no investigamos el promedio de las actividades sino profundizar en las características peculiares de personas clave que permite entender factores de cambio o causas de las barreras que enfrenta un grupo de población. No es el agregado de información el que representa la verdad de los actores



No debemos olvidar que el estudio es participativo: se basa en el conocimiento de las personas de su realidad y en su capacidad de comprender, analizar y generar conocimiento.

### **3. Papel de facilitación del proceso**

Implica capacidad de dialogo y asumir el papel de facilitador/a (no de encuestador) para promover la expresión de las diversas opiniones y generar procesos de discusión y análisis.

### **4. Proceso de análisis continuo e iterativo**

Es un proceso de aprendizaje, análisis y retroalimentación continuo y progresivo, donde se revisa continuamente las hipótesis y el enfoque del estudio, y se profundiza en las etapas sucesivas del estudio.

- Busca entender el porqué y el cómo de la realidad; su lógica y su tendencia
- La persona que recoge la información la procesa, analiza y utiliza
- No se trabaja con encuestas estandarizadas
- Implica flexibilidad del equipo para adaptarse a nuevos hallazgos

## **La metodología de análisis de género aplicada**

Se inspiró en la Metodología para el análisis de cadenas de valor elaborada y validada por SNV en Perú “Metodología de análisis de cadenas productivas con equidad para la promoción del desarrollo local”, la que fue adaptada con un enfoque de centralidad de las relaciones de género a lo largo de la cadena. La ruta metodológica adoptó los siguientes pasos:

- 1. Delimitación del ámbito de análisis de la cadena** con la definición de la pregunta clave e hipótesis iniciales enfocando las relaciones de género como factores de exclusión o inclusión en el desarrollo de una cadena

La pregunta clave estaba enfocada a determinar los efectos socioeconómicos, las oportunidades y amenazas que experimentan las mujeres en la cadena de valor del quequisque de exportación en el municipio de Nueva Guinea en el período 1990 hasta la fecha.

#### **Algunas hipótesis**

- La instalación del quequisque como cultivo comercial generó empleo femenino en el casco urbano en condiciones laborales y sanitarias precarias.
- El crecimiento del sector ha aportado a la economía nacional y local, sin embargo es de forma insostenible por la presión que este cultivo tiene en los recursos naturales.
- Las mujeres no han aprovechado las oportunidades que generó la apertura comercial del producto por falta de acceso a tierra, crédito y por su posición de subordinación. La orientación hacia el mercado de la producción campesina afecta la producción de autoconsumo y el control de las mujeres sobre la economía familiar con consecuencias negativas para la nutrición de las familias campesinas.

2. **Mapeo inicial de la cadena** ubicando el papel de actores directos e indirectos, con una primera aproximación de la presencia de hombres y mujeres en cada eslabón.

3. **Precisión en el terreno de las características generales de la cadena**

A la par del mapeo inicial se identifican los actores clave con un enfoque que parte de la comercialización hacia la producción. Se comenzó caracterizar tomando como punto de partida los centros de acopio porque ahí se concentraba la información, e indagar ¿de donde viene la producción?; esto permite obtener una información más global de la cadena y desde ahí se va hacia atrás de la cadena. Los vacíos de información se logran con informantes clave: empresas emparadoras y exportadoras, acopiadores / as, agentes de servicio como el MAGFOR, INTA y fuentes secundarias.

Actores importantes de este eslabón son los acopiadores / comerciantes que aclaran sobre las zonas de producción; los circuitos comerciales que inicialmente no se habían visualizado; actores que no se conocían en el proceso de eslabonamiento

4. **Elaboración de pretipología de los actores** con relación a la pregunta clave para la definición de una muestra razonada.

Significa que no se busca una muestra estadísticamente representativa para obtener agregación de datos de actividades sino identificar los elementos o factores para construir la muestra razonada que permita un cierto balance de representatividad. Un muestreo razonado, al contrario de un muestreo aleatorio, permite identificar factores que van a determinar la respuesta a la pregunta clave.

Por ejemplo, para elegir la muestra de familias y específicamente de mujeres productoras de quequisque una de las preguntas para tomar la decisión sobre la selección de la muestra puede ser: ¿Cuales son los factores que hacen diferencias entre las mujeres que producen?

Entonces se seleccionan mujeres por variables como lejanía - cercanía; organizadas o no organizadas; edad, estructura familiar, etc.

Si nos vinculamos sólo a mujeres organizadas la respuesta va a ser distinta de las que si lo están. Las mujeres organizadas en gremios locales tienen distintas oportunidades, de igual manera las mujeres en comunidades más lejanas tienen distintas oportunidades a las que viven en comunidades más cercanas, etc. Un estudio con muestra razonada me permite identificar distintos grupos de mujeres: de distintas situaciones, edades, etc.

5. **Precisión de la pregunta clave** para identificar la participación y las condiciones específicas de las mujeres en los distintos eslabones.

6. **Elaboración de instrumentos específicos**

Un instrumento de uso privilegiado fue los grupos focales mixtos en el caso de las familias productoras de quequisque (con participación de la pareja). Una

de las características de los grupos focales es que funcionan para grupos homogéneos en distintas condiciones, ubicando siempre la heterogeneidad que hay en el grupo, por ejemplo personas organizadas o líderes ven las cosas de distintas maneras; y se pueden utilizar con actores de cada eslabón. En este caso se realizaron con mujeres trabajadoras de las empresas de procesamiento, y con familias campesinas.

Los grupos focales se combinan con la aplicación (en el mismo grupo focal) de otras herramientas como: **Dibujos proyectivos** para observar la autovaloración del papel de las mujeres; **Dinámicas para caracterizar e identificar diferencias socio económicas** en un grupo y agrupaciones de personas según distintas características (con tierra, sin tierra, número de manzanas, con hijos, sin hijos, etc.)

El **Marco Analítico de Harvard** para identificar las actividades, acceso y control de recursos según género; la **Matriz de cálculo del valor agregado en el cultivo**, valorando el trabajo reproductivo.

Otra herramienta fue la **entrevista semiabierta y entrevistas a profundidad**, que permite no sólo comprender el discurso sino dialogar y observar la realidad y los roles invisibles que realizan todos los miembros de la familia en el caso de la producción. También fue muy útil para profundizar en las actividades y características de hombres y mujeres en el acopio.

La Observación en los puertos de montaña para analizar las relaciones de compra venta; y el **Marco de análisis en función del género** que identifica los impactos y cambios provocados por la inserción del cultivo en la vida de hombres y mujeres en el ámbito individual, familiar, comunidad, municipio) en términos de ingresos, trabajo reproductivo, uso del tiempo, salud, relaciones sociales, relaciones de poder; análisis de impactos ambientales por género.

Cambios provocados por la inserción del cultivo en la vida de hombres y mujeres

Cambios en:	Uso del tiempo	Manejo de Ingresos	Salud	Relaciones sociales	Ambiente
Mujeres					
Hombres					
Familia					
Comunidad					



**Ejemplo de Marco de Análisis en función del género utilizado en grupo focal con mujeres emparadoras**

	TRABAJO	TIEMPO	SALUD	RECURSOS (acceso y control)	RELACIONES SOCIALES
Nosotras las mujeres	<p>El trabajo no es seguro todo el tiempo.</p> <p>He aprendido la importancia del trabajo remunerado.</p>	<p>Este trabajo da tiempo para cuidar a nuestros hijos.</p> <p>El horario es flexible, solamente trabajamos de jueves a domingo.</p> <p>Doble jornada, en el empaque y la casa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cansancio (producido por cargar cajas en la cabeza).</li> <li>- Hongos en los pies.</li> <li>- Riesgo de desarrollar artritis.</li> <li>- Tanto el lavado como el empaque del quequisque es un trabajo pesado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantengo mis estudios.</li> <li>- Tengo más recursos.</li> <li>- Soluciono problemas de la casa.</li> <li>- " yo le digo a mi esposo: gané tanto que vamos hacer con esto, el pregunta cuanto ganas, que haces?"</li> </ul>	<p>Tengo 3 años de trabajar soy la secretaria de la empresa.</p> <p>No reciben capacitaciones para realizar el trabajo.</p> <p>"uno se copia de la otra para aprender a trabajar"</p>
Nuestra PAREJA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mi esposo cuida de mi hijo "chiquito".</li> <li>- Ya no me dice nada cuando voy a trabajar.</li> <li>- Un tiempo que él no tuvo trabajo, yo respondí económicamente</li> <li>- Solo dos casadas en este grupo</li> </ul>			<p>Compartir trabajo de la casa y generar ingresos junto con el esposo.</p>	<p>"mi marido conoce mas a mi hijo" porque ahora lo cuida mientras trabaja.</p>
Nuestra FAMILIA		<p>Hermanos mayores contribuyen a cuidar a los hijos pequeños.</p> <p>Abuelas y hermanas cuidan de los hijos.</p>		<p>"mantengo a mi familia", pago el estudio de mis hijos.</p> <p>Ayudo a mi mama.</p>	<p>Hay bastante apoyo de la familia.</p> <p>Una de las muchachas relato que a su papá no le gusta que ella trabaje "pero a mí me gusta trabajar.</p>
MUNICIPIO	<p>Ha generado bastante empleo y las solteras pueden trabajar.</p>			<p>Necesitamos mejorar los salarios.</p>	

## Algunas herramientas de recopilación de información y de análisis

### 1. Delimitación del ámbito de la cadena y pregunta clave

Herramientas:

Preguntas guía

Mapeo

Entrevistas preliminares a informantes clave

Calendario agrícola

### 2. Historia de la cadena

Herramientas:

Entrevistas a informantes claves, hombres y mujeres.

Información secundaria.

Entrevistas y talleres focales

Matriz histórica de la cadena

### 3. Análisis del entorno

Herramientas:

Información secundaria

Entrevistas a informantes claves, hombres y mujeres.

### 4. Caracterización de actores directos

Herramientas:

Matriz de tipología de actores desde enfoque de género

Matriz de división de trabajo por género

Matriz de acceso y control sobre recursos y beneficios

Marco de análisis en función del género

FODA en relación con participación de las mujeres.

### 5. Caracterización de actores indirectos

Herramientas:

Flujo de la cadena del producto

Acceso y control de hombre y mujeres a servicios.

### 6. Relación entre actores

Herramientas:

Matriz de relaciones

Entrevistas a informantes claves, hombres y mujeres.

### 7. Mercado

Herramientas:

Entrevista a informantes claves

Revisión fuentes secundarias

FODA

### 3. El enfoque de género en la cadena de la madera en Nueva Segovia

*Verónica Gutiérrez López y  
Aportes del grupo de discusión*

La metodología utilizada para el estudio de caso se resume en cuatro grandes pasos que se presentan de la siguiente manera:

#### A. Punto de Partida: Los Criterios de Selección de la Cadena

En la propuesta actual del Plan Nacional de Desarrollo, el sector forestal tiene grandes ventajas comparativas que pueden ser transformadas en competitivas, especialmente de cara a la exportación. Es necesario entonces, conocer el rol de las mujeres dentro de la cadena, el trabajo que realizan en los diferentes espacios (reproductivo- productivo), las condiciones en que se incorporan (o son excluidas) y los beneficios que de ésta cadena obtienen.

Se seleccionó el departamento de Nueva Segovia por las siguientes razones:

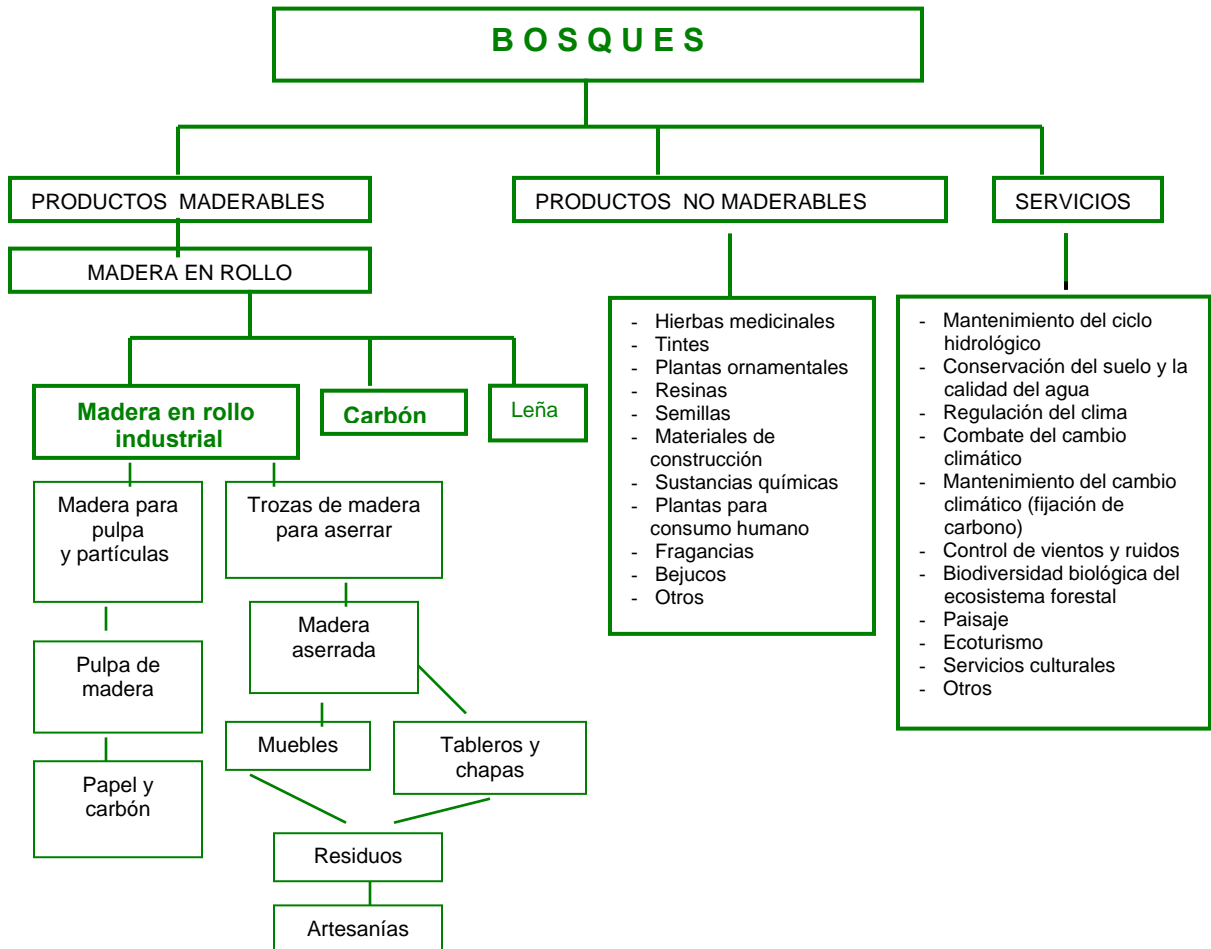
- Es el departamento con mayor explotación maderera en el país (el 70% de la madera que produce Nicaragua es pino y el 87% de la madera de pino que produce Nicaragua viene de Nueva Segovia).
- En él se realiza todo el proceso de aprovechamiento del pino, desde el vivero hasta la comercialización de exportación (ver mapa en página siguiente).
- En Nueva Segovia se concentra la mayor parte de los aserríos del país (la primera transformación), existiendo por ello una fuerte expectativa por parte de la población, sobre el desarrollo de este sector para el mejoramiento de la calidad de vida en el departamento.
- Nueva Segovia cuenta con una larga historia de explotación maderera, por lo que actualmente existen más personas participando en el proceso, así como más aserríos y servicios conexos.

Las características anteriores develan dos aspectos centrales del sector maderero en Nicaragua:

1. El sector se centra en la producción primaria o primera transformación, cuyo producto es la madera aserrada.
2. Se mantiene en la actualidad el enfoque exportador que prioriza las demandas internacionales a las necesidades del mercado nacional.

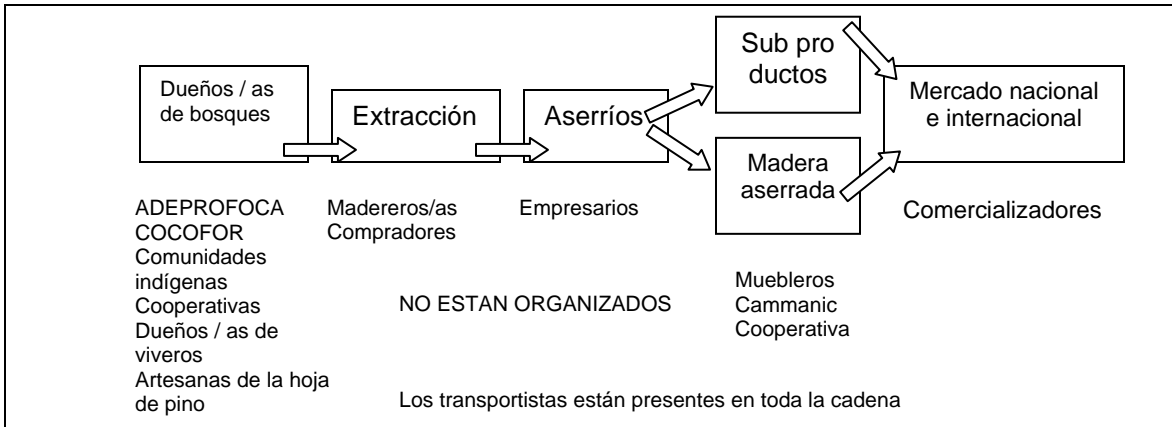
Por estas razones se dio prioridad al estudio de la cadena productiva de madera en este nivel, sin profundizar en otras cadenas como la producción de muebles, artesanías, leña - carbón, etc.

## MAPA GENERAL DEL SECTOR FORESTAL Y SUS CADENAS



## B. Exploración de campo, conocimiento de los actores involucrados y revisión de documentos disponibles sobre el tema.

En esta etapa se elaboró un mapa, definiendo los eslabones de la cadena de madera aserrada. De este proceso se pudo obtener el siguiente esquema:



En esta etapa fue importante diferenciar a los compradores/as y comercializadores/as de madera. Los primeros son los que compran los árboles directamente del bosque (madera en troza), o sea los extractores, mientras los comercializadores, venden la madera semiprocesada, obteniendo generalmente los mayores beneficios económicos.

## C. Definición de las preguntas claves

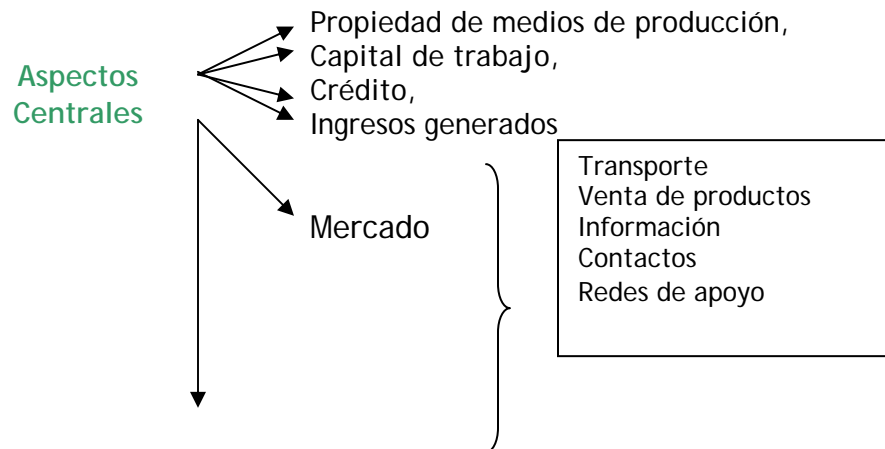
Luego de conocer mejor la dinámica de los eslabones de la cadena de madera, se definieron preguntas claves para delimitar los aspectos en los que se quería profundizar con el estudio. En este caso, el objetivo central era conocer las condiciones de participación y liderazgo de las mujeres dentro del proceso productivo de la madera, en el departamento de Nueva Segovia. Las preguntas planteadas fueron:

*¿Cuál es la situación de los hombres y las mujeres en el mercado laboral de la cadena de la madera aserrada?*

Aspectos Centrales

- Seguridad ocupacional
- Oportunidades de trabajo,
- Ingreso promedio,
- Jornada laboral,
- Capacitación recibida,
- Riesgo laboral,
- Estabilidad laboral
- Trabajo reproductivo
- Obstáculos

*¿Cuáles han sido las condiciones de acceso y control de recursos de los hombres y mujeres involucrados/as en la cadena de madera aserrada?*



*¿Cómo se da la división del trabajo reproductivo entre hombres y mujeres que trabajan en la cadena?*

Aspectos Centrales

Balance de carga laboral en la familia  
Trabajo comunitario.  
Programa de salud en la comunidad.

*¿Cómo es la participación de hombres y mujeres en la toma de decisiones?*

- ¿En qué posición de liderazgo se encuentran los hombres y las mujeres dentro de las organizaciones?
- Liderazgo y negociación en la familia.
- Liderazgo en la empresa.

*¿Cuál es la estrategia organizativa y cómo ésta facilita u obstaculiza el desarrollo de las mujeres en la actividad?*

*¿Qué factores han propiciado el ingreso y posicionamiento de las mujeres en los diferentes eslabones de la cadena de la madera aserrada?*

#### D. Elaboración de instrumentos y recopilación de la información


Una vez definidas las preguntas claves y los ejes de prioridad, se elaboraron las siguientes herramientas para el levantamiento de información de campo:

- **Entrevistas:** a actores de la cadena que difícilmente podían asistir a talleres o grupos focales, principalmente los madereros que trabajan en la extracción y los que compran la madera aserrada para su exportación. (La guía de entrevista se anexará al trabajo).
- **Grupos Focales:** Para crear un clima de mayor confianza, se trabajó con las mujeres en un grupo y con los hombres en otro.

En ambos grupos focales se utilizaron dos modalidades de trabajo: una individual y una grupal. A escala individual se aplicó un cuestionario solicitando información sobre el manejo de negocios, la comercialización de madera y/o otros subproductos. De esta forma, con la privacidad que brinda el cuestionario individual, se pudo obtener información confidencial como el nivel de ganancias, gastos, etc., evitándose así conflictos o roces entre los/as participantes.

A nivel grupal, la discusión se centró en la participación diferenciada que tienen los hombres y las mujeres a la hora de realizar labores en el bosque, la diferenciación en el acceso y disponibilidad de recursos; las dificultades más comunes en cada grupo, así como las ventajas y desventajas que enfrentan. También se discutieron las formas de distribución del ingreso familiar, las limitaciones para compartir el trabajo doméstico entre los miembros de la familia.

Aunque en los grupos focales el esfuerzo se centró en analizar las relaciones desiguales entre hombres y mujeres, también se evidenciaron otras desigualdades a lo interno de cada grupo, relacionadas con la edad, la condición social, el nivel de escolaridad, etc. Abordar esta dimensión permite descubrir cómo la desconfianza y competencia entre las mujeres puede ser un obstáculo para el desarrollo de iniciativas de asociatividad y por tanto, un factor de pérdida de oportunidades. Sin embargo, debido a la limitación del tiempo en este estudio, estos aspectos no se profundizaron.


 **Talleres con grupos mixtos** en los que participaron hombres y mujeres involucrados/as en:

- La extracción de madera.
- Aserríos.
- Comercialización.
- Instituciones del sector forestal (INAFOR, Cooperativas, Alcaldía, etc.)

En estos talleres se utilizó la matriz de Harvard para hacer visible los roles de mujeres y hombres en la actividad forestal, en particular en los eslabones de extracción y venta de madera aserrada.

Ejemplo de Matriz de Harvard

Actividades	¿Quién hace qué?			
	Mujeres	Niñas	Hombres	Niños
Extracción de la madera				
- Elaboración de Planes General de Manejo				
- Gestiones ante INAFOR				
- Pago de impuestos				
- Tumba de árboles				

 **FODA por eslabones de la cadena:** Para este análisis sobre Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se trabajó un esquema para

cada una de las actividades relacionadas con los eslabones de la cadena, como:

- Dueños / as de bosques
- En la extracción de la madera
- En el aserrío
- En el comercio de la madera aserrada
- En la elaboración y venta de subproductos (artesanía concretamente)

**Esquema del FODA**

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
Para las MUJERES	Para los Hombres	Para las MUJERES	Para los Hombres
DEBILIDADES		AMENAZAS	
Para las MUJERES	Para los Hombres	Para las MUJERES	Para los Hombres

En el caso de los hombres ya sean estos dueños de bosques o comerciantes de madera, se analizó el papel de sus esposas e hijas mayores dependientes.

#### **D. Análisis relacional del rol de mujeres y hombres en la Cadena Forestal**

Una vez recopilada la información, ésta se procesó sobre la base de los siguientes ejes:



Acceso a recursos de:

1. Mujeres y Hombres dueños de bosques: tanto a escala individual, como a nivel organizacional. Paralelamente se analizó el rol de la pareja, sobre todo en los hombres (trabajo de las esposas).
2. Mujeres y Hombres compradores de madera: principalmente los que compran las trozas desde el bosque de pino.
3. Mujeres y Hombres comercializadores de madera aserrada en Nueva Segovia. Artesanas que elaboran productos a partir de hojas de pino.



Caracterización de la situación de hombres y mujeres en el mercado laboral de la cadena madera aserrada:

1. Mujeres y hombres trabajadores/as en cada eslabón de la cadena (técnicos forestales, marcadores, supervisores, boncheros, cocineras, personal administrativo, chóferes, etc.)
2. Mujeres y hombres en actividades de prestación de servicios en: entidades de gobierno, institutos tecnológicos, otros actores claves.



## **E. CONCLUSIONES**

*(Preguntas hechas con aportes del grupo de trabajo)*

Al trabajar la metodología del análisis de la cadena, el grupo considera pertinente plantearse preguntas como las siguientes:

- ¿En qué eslabones de la cadena se concentran los principales obstáculos a la participación de las mujeres?
- ¿Qué actividades representan mejores oportunidades para obtener beneficios económicos, y qué oportunidades tienen las mujeres para beneficiarse de las mismas?.
- ¿En qué actividades hay mayores posibilidades para introducir cambios que beneficien a las mujeres?.
- ¿Qué actividades son las generadoras de mayor renta, qué tipo de renta es y cómo la reciben mujeres y hombres?.
- ¿Cómo las normas de regulación existentes en torno a la explotación del recurso forestal afectan o favorecen a las mujeres?.
- ¿Qué tendencias se perciben para la cadena de madera , en el marco del Tratado de Libre Comercio, y cómo las mujeres serán afectadas o beneficiadas?.
- ¿Por qué el sector madera presenta barreras importantes a las mujeres y/o los pequeños/as productores forestales?
- ¿Por qué algunos actores o grupos no tienen acceso a los eslabones donde se generan las mayores ganancias?
- ¿Qué factores han propiciado el ingreso y posicionamiento de un número restringido de mujeres al eslabón comercialización?

Una de las dificultades enfrentadas para la realización del análisis de las relaciones de género, es la falta de información desagregada por sexo en instituciones como INAFOR, Alcaldía Municipal, entre otras. Esto dificulta la recopilación de información primaria y desfavorecer un análisis más profundo sobre el impacto en las relaciones de inequidad existentes. Por ello es necesario insistir para que Instituciones que recopilen datos oficiales, diseñen instrumentos que permitan registrar mejor la información, para futuro análisis de género.

## Capítulo 4

### Enfoque de metodología para la acción

#### La facilitación de negocios en cadenas de Valor: el caso GTZ en Rivas

*Malena Laucero y Ricardo Rodríguez*

La agencia alemana de cooperación al desarrollo en Nicaragua, más conocida como GTZ, se propuso durante el 2004 apoyar iniciativas económicas ya en marcha que necesitan un empuje para que pequeñas productoras o productores logren hacer negocios en conjunto y conquisten segmentos de mercado más competitivos. Usualmente GTZ viene trabajando con tres metodologías conocidas como PACA- CEFE - CIAT, pero las mismas demandan tiempo y mayores recursos para su implementación. No obstante, para trabajar en Rivas se decidió innovar una metodología de intervenciones menos costosas y a la vez dejar cierta capacidad creada a nivel local.

Se propuso hacer una versión más compacta que les permitiera hacer la intervención en un plazo de un mes y medio. Así se va configurando un modelo de intervención cuya característica fuera hacia el producto y las posibilidades de mercado de ese producto. El reto fue doble, por un lado una metodología con poca inversión de tiempo debido a que debe ser financiable y dos, que permitiera entrar a segmentos donde no todo está resuelto, por ejemplo en la zona rural donde las iniciativas organizativas están un poco atrás, no conectadas a conceptos de cadenas de valor. La idea era que la metodología de intervención les permitiera a las mujeres graduarse en el proceso.

En las discusiones del equipo a cargo del proceso de intervención de GTZ se hablaba de generar efectos visibles para lo/as participantes en el corto plazo y una animación a seguir participando en un segundo ciclo. El esfuerzo se puede traducir en un mayor nivel de negociación y en dinero en sus bolsillos, pero no se avanzó mucho en reducir las inequidades de género, por lo que este aspecto aún está en proceso de trabajarse.

Facilitar negocios en cadenas de valor significa entre otras cosas, asesorar a un grupo de empresas para:

- Identificar oportunidades de mercado.
- Organizar la interrelación entre los eslabones de la cadena
- Asesorar la formulación de una estrategia competitiva compartida
- Facilitar la ejecución de la estrategia
- Facilitar los ciclos de negocios de la cadena

## 2. Estrategia de intervención en un territorio: la metodología paso a paso

La metodología seguida por GTZ en el caso de la experiencia de mujeres productoras de Rosquillas en la ciudad de Rivas, contemplo la realización de seis grandes momentos que a continuación se resumen:

### **Paso 1: Organizar la Cooperación Local**

Antes de llegar a las empresas directamente, se comenzó a trabajar con los agentes locales del desarrollo económico local para evitar hacer una sustitución de los mismos y en su lugar contribuir a fortalecer su rol como facilitadores locales, con quienes se trabaja en:

- Formar un equipo de facilitadores locales, es decir el grupo de personas que directamente estarán a cargo del trabajo con los grupos metas a quienes se les apoyara en sus negocios.
- Seleccionar las cadenas del territorio que resulten interesantes desde la perspectiva de los actores locales
- Contactar al primer grupo de empresas que forman parte de la cadena seleccionada y que se convierten en el grupo iniciador. GTZ se basó en las señoras que son más reconocidas, que tienen autoridad y reconocimiento del resto de las mujeres, entonces empezaron a reclutarse entre ellas mismas, al principio llegaron 5 luego ellas mismas fueron llevando a otras y este grado de confianza entre ellas es importante. Al inicial el grupo inicial debe ser mas o menos compacto entre ellas. El tema de la credibilidad entre ellas y de la fidelidad a sus compromisos con los clientes también ayuda a que se mejore el nivel de confianza entre ellas.

### **Paso 2: Taller de hipótesis**

En este taller se tiene el propósito de identificar las oportunidades del mercado para el o los productos que son trabajados por el grupo de empresas en la cadena seleccionado. Este paso es importante dado que no se trata de ir a realizar un proceso de actividades con las pequeñas empresarias, sin antes tener la certeza de que vale la pena hacer la inversión en el tiempo porque existen oportunidades.

### **Paso 3: Investigación de mercado**

Luego que se formulan hipótesis de oportunidades de mercado, sobre esa base se hace un sondeo de mercado para verificarlas o para identificar otras. El equipo de facilitadores locales tiene que visitar a comerciantes, especialistas en el producto, durante 4 o 5 días van recogiendo información y procesando, luego con los resultados se hace un taller y de ahí se obtiene una lista de oportunidades de mercado sobre las cuales se va a trabajar.

En el caso de la producción de rosquillas se encontraron varias opciones para ampliar las ventas: exportar a Costa Rica, innovar una variedad de rosquillas dietéticas e incursionar al mercado Roberto Huembes de Managua.

En el proceso las mujeres mostraron desconfianza de los comerciantes, sus malas experiencias con ellos en otras ocasiones estaba condicionando su actitud hacia ellos. Por otra parte, tenían bastante resistencia a modificar la

rosquilla. Algunos consumidores consideran que la rosquilla es muy pálida, al inicio ellas optaron por que no la cambiarían, puesto que ese es su distintivo, tiene que ver con su cultura de cómo la han elaborado siempre. Siguiendo con la metodología, ellas deben decidir por una o dos oportunidades y el siguiente paso, es seleccionar las empresas proveedoras de materia prima con las cuales se necesita hacer los arreglos para asegurar un mejor producto. Por ejemplo una rosquilla dietética, se necesita buscar un maíz diferente al que están recibiendo, un tipo de queso diferente, con menos grasa por ejemplo.

#### **Paso 4: Diseño de la estrategia competitiva**

Luego de identificados quienes podrían ser los nuevos proveedores de materia prima requerida, se organizan encuentros con estos para discutir posibilidades de alianzas. En el caso que se explica con las mujeres de las rosquillas, estos encuentros fueron dominicales. Se decidió convocar a los posibles nuevos proveedores por la tarde previendo una hora y media de duración en la que se fueron abordando puntos relacionados con la necesidades de insumos, calidad, precios, etc. y van haciendo acuerdos). Un domingo fue con proveedores de queso, otro con proveedores de leña, etc. Hasta agotar a todos los que se hubiese decidido.

En este paso, el equipo local capacitado para facilitar el proceso con las mujeres fue sumamente importante, y en particular fue el caso de la casa de la mujer en Rivas para ayudar a vincular ambas entidades locales (pequeñas empresarias con el apoyo de la casa de la mujer y los proveedores.

#### **Paso 5: Diagnóstico de necesidades de servicio de apoyo**

El diagnóstico de los servicios de apoyo se focaliza entre otros: i) apoyo a la innovación, ii) servicios financieros, iii) mercadeo, iv) tramites burocráticos (permisos, licencias, impuestos, etc.)

La facilitación consiste en identificar donde están los servicios, cuales son los costos y cómo se puede acceder. En el caso que se ejemplifica resultado que la Universidad (UPOLI) tenía un laboratorio para control de valor nutricional de los alimentos y personal disponible en tecnología de alimentos que podía ayudar a las mujeres en su proceso de control de calidad del producto. También se identifico un problema con el almacenamiento del maíz porque donde hay este producto, la presencia de roedores es alta y ello es un serio problema de salud. Al diagnosticar esta necesidad se resolvió con el aprovisionamiento de silos metálicos (reciente para guardar granos) se logró resolver el problema del almacenamiento y dar oportunidad para acopiar en momentos de bajos precios.

En recursos financieros casi no tenían problemas, hay bastante liquidez en la actividad y para el mercadeo se decidió que era necesario hacer varias pruebas de mercadeo del producto para lo cual era necesario contar con el apoyo de algunas instancias que facilitarían la entrada a segmentos de mercado donde hasta ahora las mujeres no habían tenido acceso.

### **Paso 6: Innovación y desarrollo de la ventaja competitiva**

Se introdujeron algunos cambios en la rosquilla para elaborar un nuevo producto para entregar otro diferente a los consumidores. Este fue el caso de una rosquilla con chile para acompañar al ron o la cerveza una especie de boca para ser ofrecida a restaurantes, bares y licorerías. Hicieron una degustación de rosquillas en Masaya en la Verbena que se realiza durante la semana y al oír los gustos de los consumidores, empezaron a mostrarse más receptivas y con mayor confianza en la innovación de otros productos.

¿Cómo se accesa a nichos de mercado? Primero se tiene que comenzar por lo más fácil, llenando aquellos espacios donde se origina desabastecimiento y luego ir avanzando en aquellas oportunidades que van requiriendo más inversión, así se llega a cerrar un primer ciclo de negocios que ubica a las mujeres en una perspectiva diferente para emprender mejoras en sus actividades económicas.

### **Resultados de la intervención**

El objetivo de la metodología de intervención es ayudar a la gente para hacer negocio, el énfasis era generar un primer ciclo de negocio, las productoras de las rosquillas invirtieron, hicieron esfuerzos y vendieron sus rosquillas. Muchas otras experiencias relevan la importancia en primera instancia del aspecto organizativo, no obstante en este caso, el tema organizativo no fue necesariamente un aspecto privilegiado o considerado de primer orden, al final las actividades se fueron entrelazando, es decir que se combinaron acciones para trabajar negocios y asuntos de organización, acceso a servicios, todo en la marcha, sin esperar necesariamente a que cada aspecto este totalmente acabado y consolidado.

Las mujeres productoras de rosquillas estaban participando con sus propios recursos económicos para organizar la degustación de su nuevo producto por ejemplo, lo cual resulta relevante para no crear dependencia de recursos externos, lo que a su vez genera mayores posibilidades de sostenibilidad económica de esta nueva iniciativa en el negocio de las rosquillas. En esta experiencia han participado un grupo de 10 mujeres, iniciaron entre 6 y 8 y hasta el momento ha ocurrido el proceso de acompañamiento mediante esta estrategia de intervención.

Aunque las relaciones de género en la experiencia de intervención que se ha descrito no aparece abordada, una propuesta para incluirla se realiza sobre la base de dos premisas: i) concentrar la atención en identificar las barreras de género para el acceso a oportunidades de negocios en la cadena revisando el acceso de mujeres y hombres a la información de mercado, el acceso a capital, a la tecnología para la producción y a la gerencia del negocio; y ii) diseñar estrategias para reducir esas barreras frente a las oportunidades de negocio que se vislumbran en la cadena.

## Referencias

Barbieri de Teresita (1992): Sobre la categoría género, una introducción teórico metodológica, en Isis internacional, Fin de Siglo. Género y Cambio civilizatorio. Ediciones de las mujeres No. 17. Pp.111-118, Chile.

Espinosa I. (2004): Perfil de género de la economía nicaragüense en el nuevo contexto de la apertura comercial. UNIFEM, Managua.

Flores y Artola (2004): Cadena de lácteos en Nicaragua, estudio de caso. UNIFEM, Managua.

Gereffi G. (2001): Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización, en Problemas del Desarrollo, vol.32, num.125 IIE UNAM México.

Guzmán (2002):

Humphrey y Schmitz (2000): Governance and Upgrading: linking industrial cluster and global value Chain. IDS Working paper 120, Brighton, Institute of Development studies.

Kaplinsky Rafael y Morris Mike: A handbook for value chain research. September 2000.

Malhotra N. (2004) Investigación de mercados, un enfoque aplicado. Cuarta edición Pearson Prentice Hall, México

Perez (2003):