

LAS CADENAS DE VALOR EN NICARAGUA:  
QUEQUISQUE, FORESTAL Y LÁCTEOS  
TRES ESTUDIOS DE CASO



N

338.1

C122 Las cadenas de valor en Nicaragua: quequisque, forestal, lácteos. Tres estudios de caso/ Juliana Francis Smith... [et al.]. -- 1a ed. -- Managua: UNIFEM, 2004 226 p.

ISBN: 99924-0-341-1

1. productos agrícolas-comercio
2. mujeres en la agricultura 3. bosques
3. productos forestales

El libro ***Las cadenas de valor en Nicaragua: quequisque, forestal y lácteos. Tres estudios de caso*** es un compendio que reúne las siguientes investigaciones:

► EL PROCESO DE ENCADENAMIENTO GLOBAL DEL QUEQUISQUE EN NUEVA GUINEA, 1990-2003. ANÁLISIS DE GÉNERO

Juliana Francis Smith, Coordinadora, URACCAN y el Centro de Estudio e Información de la Mujer Multiétnica, CEIMM

*Equipo de campo:*

Marvin López  
Andy Barrera  
Neomisia Ruiz  
Carlos Eddy Martínez  
Carlos Eduardo Lira  
Guadalupe Amador  
Araceli Centeno

*Tutoras /es:*

Jos van Heijningen  
Claribel Castillo

*Asesoras metodológicas:*

Mieke Vanderschaeghe  
Patricia Lindo

► LA CADENA DE VALOR FORESTAL Y PRODUCTOS DE MADERA EN NUEVA SEGOVIA. ESTUDIO DE CASO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO  
Verónica Gutiérrez

► CADENA DE LÁCTEOS EN NICARAGUA. ESTUDIO DE CASO  
Selmira Flores y Ner Artola, NITLAPÁN

► MEMORIA DEL SEMINARIO-TALLER  
“CADENAS DE VALOR Y PERSPECTIVA DE GÉNERO”  
Lizbeth Navas-Alemán

*Las opiniones expresadas en esta publicación son exclusivas de las autoras y los autores.*

CORRECCIÓN DE ESTILO

Irene Agudelo Builes  
Ruth Largaespada Rodríguez

CUIDADO DE EDICIÓN

Irene Agudelo Builes  
Ruth Largaespada Rodríguez

FOTOGRAFÍA  
IICA

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
Eduardo Herrera Scott

IMPRESIÓN  
IMPRIMATUR Artes Gráficas

Depósito legal: Managua-0253-julio-2004



# ÍNDICE

PRESENTACIÓN	13
INTRODUCCIÓN	17
EL PROCESO DE ENCADENAMIENTO GLOBAL DEL QUEQUISQUE EN NUEVA GUINEA, 1990-2003. ANÁLISIS DE GÉNERO Juliana Francis Smith, Coordinadora, URACCAN	25
I. JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL RUBRO QUEQUISQUE	26
II. IMPORTANCIA DEL RUBRO EN EL PIB Y EL EMPLEO NACIONAL	31
III. MICROLOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO E IMPORTANCIA DEL RUBRO EN EL MUNICIPIO	35
3.1. ACTIVIDAD ECONÓMICA EN NUEVA GUINEA	37
3.2. IMPORTANCIA DEL RUBRO EN EL MUNICIPIO	38
3.3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	39

IV. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESLABONES	41
4.1. ESLABÓN PRODUCCIÓN	41
4.1.1 La zonificación del cultivo de quequisque	44
4.1.2. ¿Quién está produciendo este cultivo?	46
4.1.3. El cultivo del quequisque	48
4.1.4. La rentabilidad del cultivo de quequisque según su sistema de cultivo	53
4.1.5. Relaciones entre actores	56
4.1.6. Destino de la producción y relaciones comerciales	57
4.1.7 Importancia del rubro en la economía familiar	57
4.2. ESLABÓN ACOPIO	59
4.2.1. Historia e información general sobre este eslabón	59
4.2.2. Niveles de intermediación y caracterización de actores del acopio de quequisque de primera calidad	60
4.2.3. Tecnología y proceso de acopio	62
4.2.4 Resultados económicos	65
4.2.5. Relaciones entre actores del eslabón acopio y otros actores de la cadena	65
4.2.6. Características socio-económicas de las mujeres acopiadoras	65
4.3. ESLABÓN EMPAQUE	67
4.3.1. Historia e información general sobre las empresas empacadoras en Nueva Guinea	67
4.3.2. Caracterización de actores directos del eslabón empaque	68
4.3.3. El proceso de empaque	69
4.3.4. Tipología de las empresas empacadoras	71
4.3.5. Resultados económicos	74
4.4. ESLABÓN EXPORTACIÓN	75
4.4.1. Historia e información general sobre las empresas exportadoras en Nueva Guinea	75
4.4.2. Tipología de las empresas	76
4.4.3. Trabajadoras y trabajadores en la labor de exportación	82
4.4.4. Características socioeconómicas de los /as trabajadores /as en las empresas exportadoras	82
V. ANÁLISIS DE CASOS Y HALLAZGOS DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS ESLABONES	87
5.1. ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL ESLABÓN PRODUCCIÓN	87
5.2. ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL ESLABÓN ACOPIO	91
5.3. ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL ESLABÓN EMPAQUE	92

5.4. ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL ESLABÓN EXPORTACIÓN	93
CONCLUSIONES	95
LINEAMIENTOS PARA LA ACCIÓN FUTURA	98
BIBLIOGRAFÍA	99



LA CADENA DE VALOR FORESTAL Y PRODUCTOS DE MADERA EN NUEVA SEGOVIA. ESTUDIO DE CASO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO Verónica Gutiérrez	101
I. JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL SECTOR FORESTAL	103
1.1. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO EN EL DEPARTAMENTO DE NUEVA SEGOVIA	104
II. IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL SECTOR	107
2.1. APTITUD Y USO DEL SUELO	108
2.2. PESO EN EL SECTOR PRIMARIO Y EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA	110
2.3. NICARAGUA: COMERCIO DE PRODUCTOS FORESTALES	110
2.4. TENDENCIAS DEL MERCADO MUNDIAL	112
2.5. OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL SECTOR FORESTAL	113
2.6. GENERACIÓN DE EMPLEO	114
III. LA CADENA DE VALOR CON LOS ESLABONES FUNDAMENTALES QUE EXISTEN EN EL SECTOR FORESTAL Y PRODUCTOS DE MADERA EN NICARAGUA	115
IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR FORESTAL	117
V. MARCO INSTITUCIONAL	123
VI. MICROLOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO (ESLABÓN Y TERRITORIO)	125
VII. IMPORTANCIA DEL RUBRO EN LA LOCALIDAD	129
VIII. PERFÍL DE GÉNERO EN LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR FORESTAL Y PRODUCTOS DE MADERA EN EL DEPARTAMENTO DE NUEVA SEGOVIA	131
8.1 PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA CADENA DE VALOR	132

8.2	PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO LABORAL	135
8.3	PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN ORGANIZACIONES Y PROYECTOS	138
8.4	PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN EL TRABAJO REPRODUCTIVO	139
8.5	IMPACTOS DE LA INCORPORACIÓN DE LA MUJER EN LAS ACTIVIDADES DEL SECTOR FORESTAL Y MADERA	140
8.5.1.	Aspectos positivos	140
8.5.2.	Aspectos negativos	141
IX ANÁLISIS FODA Y CONCLUSIONES		143
9.1	ANÁLISIS FODA DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SECTOR FORESTAL	143
9.2.	CONCLUSIONES	146
X . LINEAMIENTOS PARA LA ACCIÓN FUTURA		147
BIBLIOGRAFÍA		148
▼		
CADENA DE LÁCTEOS EN NICARAGUA. ESTUDIO DE CASO Selmira Flores y Ner Artola, NITLAPÁN		151
I. JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL ESTUDIO		153
II. IMPORTANCIA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA ECONOMÍA NACIONAL		155
III. LAS CADENAS EN EL SECTOR LÁCTEO		159
3.1.	CARACTERÍSTICAS DE LOS ESLABONES DE ESTAS CADENAS	161
3.1.1.	Las cuencas y zonas lecheras en el ámbito nacional	161
3.1.2.	La cuenca lechera estimulada por la demanda urbana de leche	161
3.1.3.	La gran cuenca quesera	162
3.2.	CARACTERÍSTICAS DEL SEGUNDO ESLABÓN: EL PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS LÁCTEOS	163
3.2.1.	Desarrollo de destrezas en la esfera productiva de los lácteos	166
3.3	CARACTERÍSTICAS DEL TERCER ESLABÓN: EL COMERCIO DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS	166
IV. MICRO LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO		169
V. IMPORTANCIA DEL SECTOR LÁCTEO EN BOACO Y SANTO TOMÁS		173

VI. ANÁLISIS DEL CASO Y RESULTADOS MÁS IMPORTANTES	177
6.1 INSERCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LOS SISTEMAS GANADEROS (PRODUCCIÓN EN FINCA)	177
6.2 INSERCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS	181
6.3 INSERCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN EL COMERCIO	187
VII. PRIMER VISTAZO DE GÉNERO AL SECTOR	191
VIII. CONCLUSIONES Y LINEAMIENTOS DE ACCIÓN FUTURA	197
8.1 CONCLUSIONES	197
8.2 LINEAMIENTOS PARA LA ACCIÓN FUTURA	198
BIBLIOGRAFÍA	200
▼	
MEMORIA DEL SEMINARIO-TALLER “CADENAS DE VALOR Y PERSPECTIVA DE GÉNERO” Lizbeth Navas-Alemán	203
1. CLUSTERS Y CADENAS DE VALOR	205
2. INTEGRANDO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO AL ANÁLISIS DE CADENAS DE VALOR	209
3. ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO PRESENTADOS EN EL SEMINARIO	212
3.1 LOS ‘CALL CENTERS’ EN PANAMÁ, ANA VICTORIA RÍOS, CEDEM	213
3.2 LA CADENA DE VALOR DEL QUEQUISQUE, JULIANA FRANCIS SMITH, URACCAN-CEIMM	216
3.3 LA CADENA DE VALOR DE PRODUCTOS FORESTALES Y DE MADERA, VERÓNICA GUTIÉRREZ	217
3.4 LA CADENA DE VALOR DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS, SELMIRA FLORES Y NER ARTOLA, NITLAPAN	218
4. DISCUSIÓN EN PLENARIA	219
5. SUGERENCIAS PARA LOS FORMULADORES DE POLÍTICAS	222
BIBLIOGRAFÍA	225

## ÍNDICE DE CUADROS

### **Quequisque**

Cuadro No. 1.	Evolución del rubro quequisque a nivel nacional	33
Cuadro No. 2.	Distribución de la tenencia de tierra según sexo en Nueva Guinea	36
Cuadro No. 3.	Evolución del rubro quequisque en Nueva Guinea	39
Cuadro No. 4.	Sistema tradicional versus sistema semitecnificado	49
Cuadro No. 5.	Costos de producción del cultivo de quequisque con el sistema tradicional	53
Cuadro No. 6.	Análisis del costo de producción de 70 qq/mz	54
Cuadro No. 7.	Costo de producción y rentabilidad en el sistema tecnificado	55
Cuadro No. 8.	Análisis del costo de producción y rentabilidad en el sistema semi tecnificado	56
Cuadro No. 9	Gastos de movilización por semana	64
Cuadro No. 10.	Relación costo/beneficio de 30 qq acopiados por semana	65
Cuadro No. 11	Tipología de empresas empacadoras	72
Cuadro No. 12	Resultados económicos (en un mes)	74
Cuadro No. 13.	Tipología	77
Cuadro No. 14.	Marcas de exportación e importación	79
Cuadro No. 15	Costo/beneficio de la empresa Fruvex, en el mes por contenedor	81
Cuadro No. 16.	Actividad de proceso de producción de quequisque de hombres y mujeres	89

### **Forestal**

Cuadro No. 1.	Aprovechamiento forestal (madera en rollo) por departamento en m <sup>3</sup>	105
Cuadro No. 2.	Exportaciones de madera en m <sup>3</sup>	111
Cuadro No. 3.	Compradores de madera aserrada	111
Cuadro No. 4.	Empleos generados en el sector forestal, 1996	114
Cuadro No. 5.	Tipos de bosques y propiedad por región	119
Cuadro No. 6.	Potencial y uso del suelo en el departamento de Nueva Segovia	126
Cuadro No. 7.	Aprovechamiento de la tierra en explotaciones agropecuarias manejadas por productores individuales según sexo	130
Cuadro No. 8.	Tipo de obstáculos enfrentados por las mujeres	136
Cuadro No. 9.	Riesgos laborales por actividad	137
Cuadro No. 10.	Análisis FODA de la participación de las mujeres en el sector forestal	144



## **Lácteos**

Cuadro No.1:	Indicadores de la producción, empleo y exportación de productos lácteos	157
Cuadro No.2:	Empleo total, femenino y masculino por eslabón de la cadena	158
Cuadro No.3:	Estructura de tenencia de la tierra en los municipios de Boaco y Santo Tomás	173
Cuadro No.4:	Relación del ganado con la producción de leche y el valor del mercado	174
Cuadro No.5:	Participación de hombres y mujeres según actividades	179
Cuadro No.6:	Cantidad de explotaciones agropecuarias y superficie por sexo	180
Cuadro No.7:	Situación comparativa de hombres y mujeres en la estructura agraria	180
Cuadro No.8:	Relación socios y socias en las empresas asociativas	185

## ÍNDICE DE MAPAS

### **Quequisque**

Mapa No. 1.	Mapa y flujograma de la cadena de valor del quequisque. Municipio de Nueva Guinea	42,43
-------------	---	-------

### **Forestal**

Mapa No. 1.	El sector forestal y sus recursos	109
-------------	-----------------------------------	-----

### **Lácteos**

Mapa No. 1.	Mapa básico de las cadenas alternativas en el sector lácteo	159
Mapa No. 2.	Zona de estudio	170

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

### **Forestal**

Gráfico No. 1	Nicaragua: industrias forestales autorizadas (por departamento)	106
Gráfico No. 2.	Situación actual del bosque	107
Gráfico No. 3.	Nicaragua: aptitud y uso del suelo	108
Gráfico No. 4.	Proyección de la producción forestal equivalente en rollo de madera por continente (millones de m <sup>3</sup> ) 1996 y 2010	112,113

Gráfico No. 5.	Mujeres y hombres con título de propiedad	132
Gráfico No. 6.	Trabajo que realizan mujeres y hombres	137
Gráfico No. 7.	Participación de las mujeres en organizaciones	138
Gráfico No. 8.	Trabajo reproductivo que realizan mujeres y hombres	139

### **Lácteos**

Gráfica No.1.	Evolución de la producción láctea en el país/miles lb (1993-2003)	165
Gráfica No.2.	Evolución de los productos pasteurizados (miles lbs.) 1993-2002	165
Gráfica No.3.	Distribución de la tierra en Boaco	171
Gráfica No.4.	Distribución de la tierra en Santo Tomás	171

## ÍNDICE DE DIAGRAMAS

### **Introducción**

Diagrama No. 1.	Esquema simple de la cadena de valor	19
-----------------	--------------------------------------	----

### **Forestal**

Diagrama No. 1.	Diagrama causa-efecto de la participación de la mujer en un sector de la economía masculinizado	145
-----------------	---	-----

## ÍNDICE DE RECUADROS

### **Lácteos**

Recuadro No.1:	Relación división sexual del trabajo en algunas queseras	182
Recuadro No.2:	Comparación entre tipos de negocios	184

### **Memoria**

Recuadro No. 1.	Integrando la perspectiva de género al análisis de cadenas de valor	211
-----------------	---	-----

## ÍNDICE DE FLUJOGRAMAS

### **Forestal**

Flujograma No. 1	Potencial, capacidades actuales y empleo directo del sector forestal	116
Flujograma No. 2	Descripción de la cadena de valor de productos forestales y de productos de madera en Nueva Segovia	127
Flujograma No. 3.	Descripción del flujo de valor de la cadena de productos forestales y de productos de madera tomada en cuenta en el estudio de caso en Nueva Segovia	128

 SIGLAS

ACONIC	Aeroservicios Comerciales de Nicaragua
ADEC	Asociación de Desarrollo Campesino
ADEPROFOCA	Asociación de Productores Forestales
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
BCN	Banco Central de Nicaragua
CEIM	Centro de Estudio e Información de la Mujer Multiétnica
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CCAB/CCAP	Consejo Centroamericano de Bosques y de Áreas Protegidas
CCEF	Cámara Centroamericana de Empresarios Forestales
CECOFOR	Central de Cooperativas Forestales
CEDEM	Centro para el Desarrollo de la Mujer
CENAGRO	Censo Nacional Agropecuario
CENTREX	Centro de Trámites para las Exportaciones
CICO	Centro Infantil de Comedores
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
DGI	Dirección General de Ingresos
EA	Explotaciones Agrarias
EPAD	Proyecto de Políticas Económicas y Desarrollo de Agro-negocios (por sus siglas en inglés)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FEMUPROCAN	Federación de Mujeres Productoras
FOB	Free on Board (puesto en puerto)
GTZ	Cooperación Técnica Alemana
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura

INAFOR	Instituto Nacional Forestal
INATEC	Instituto Nacional Tecnológico
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
MAGFOR	Ministerio Agropecuario y Forestal
MARENA	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MEDE	Ministerio de economía y Desarrollo
MIFIC	Ministerio de Fomento, Industria y Comercio
MINSA	Ministerio de Salud
NITLAPÁN	Instituto de Investigación y Desarrollo de la Universidad Centroamericana
OIT	Organización Internacional del Trabajo
PANIF	Programa Ambiental Nicaragua-Finlandia
PEA	Población Económicamente Activa
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas
RAAN	Región Autónoma del Atlántico Norte
RAAS	Región Autónoma del Atlántico Sur
RUC	Registro Único de Consumidores
SNAF	Sistema Nacional de Administración Forestal
SNV	Servicio Holandés de Cooperación
UNAG	Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
URACCAN	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe de Nicaragua
USAID	Agencia Norteamericana de Ayuda Internacional al Desarrollo
WIEGO	Women in informal Employment Industry



## PRESENTACIÓN

Alcanzar los objetivos de la Cumbre del Milenio, cuya meta es la de reducir la proporción de personas que vive en situación de extrema pobreza, plantea grandes desafíos que trascienden la responsabilidad de los Gobiernos.

El principal soporte para alcanzar dicha meta es la creación de condiciones para que todas las personas vivan una vida digna y con el pleno ejercicio de sus derechos humanos. Por ello, es indispensable que la economía tenga y ofrezca los espacios donde las personas puedan movilizar sus capacidades para generar riqueza y ésta pueda ser distribuida de manera justa con el fin de apoyar y desarrollar las capacidades de aquellos segmentos de la población más desfavorecidos. En ese contexto, la generación de empleo se constituye en un elemento central y requiere del trabajo complementario y armónico de los gobiernos (nacional y local), de las organizaciones de la sociedad civil y del sector privado (empleadores y trabajadores).

La historia reciente de la región, y de manera particular la de Nicaragua, muestra que superados los momentos de mayor crisis, el crecimiento económico no fue suficiente para difundir ampliamente los beneficios de dicho crecimiento. El mercado laboral en los últimos 20 años se ha caracterizado por su informalidad y precariedad y, por lo tanto, por condiciones de

desprotección para la mayor parte de la fuerza de trabajo, especialmente para las mujeres.

Es en ese contexto que para la OIT dar apoyo a los países para promover el Trabajo Decente, se ha constituido en una prioridad en los últimos años. Para la OIT el Trabajo Decente es aquel que es productivo, adecuadamente remunerado y ejercido en condiciones de libertad, equidad y seguridad. Es decir, un trabajo que permita a las personas disponer de una vida digna.

Desde 1995 la OIT ha venido trabajando en el Programa de Fortalecimiento Institucional para la Igualdad de Género, la Erradicación de la Pobreza y la Generación de Empleo. En el año 2002 la Oficina Regional de la OIT para América Latina y El Caribe inició el proyecto “Incorporación de la Dimensión de Género en las Políticas de Erradicación de la Pobreza y Generación de Empleo en América Latina” (CPE-AL), con el apoyo del gobierno de los Países Bajos, dirigido a contribuir a la incorporación de la dimensión de género en las políticas de reducción de la pobreza y de generación de empleo en seis países: Argentina, Bolivia, Honduras, Nicaragua, Paraguay y Perú.

Las conclusiones de este estudio resaltan que quedan algunos importantes desafíos en materia de políticas públicas en los países estudiados. Entre los principales desafíos del corto, mediano y largo plazo están: garantizar que la igualdad de oportunidades para todas las personas esté plasmada en las políticas e instituciones del mercado de trabajo; adoptar medidas que influyan en la demanda de mano de obra particularmente para aquellas categorías de trabajadores/as que puedan quedar marginadas, con vistas a su integración social; apoyar iniciativas encaminadas a aumentar la productividad, el nivel de ingresos, la calidad del empleo y la protección social en el trabajo y la capacidad de generación de ingresos de las personas pobres como elemento clave de las estrategias de empleo; aplicar elementos normativos y asegurar recursos y compromiso político para la eliminación del trabajo infantil, el trabajo forzoso y la discriminación.

En el marco de las alianzas interagenciales inspiradas por el Secretario General de las Naciones Unidas, el Programa Regional de OIT decidió apoyar el esfuerzo que iniciaron en el año 2003 UNIFEM y PNUD en seis países de la región (Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua) dentro del proyecto “Las Mujeres en la Agenda Económica y Apertura Comercial”. Los estudios de caso del quequisque, forestal y lácteos que se presentan en este libro son el resultado concreto de ese trabajo y de esa coordinación interagencial.

Los estudios de caso que se presentan en esta publicación constituyen los primeros esfuerzos por conocer y profundizar el conocimiento sobre el papel y situación que enfrentan mujeres y hombres en los procesos productivos. Los estudios de caso estuvieron orientados a dar respuesta a algunas interrogantes como:

- ▶ ¿cuáles son los espacios de participación para mujeres a partir del crecimiento del sector productivo específico?
- ▶ ¿cómo se insertan hombres y mujeres en los diferentes eslabones de las cadenas?, ¿cuáles son las oportunidades y riesgos que se vislumbran en el sector para las mujeres? y
- ▶ ¿cuál es el aporte que las mujeres hacen al sector económico estudiado?

Estos estudios son de carácter exploratorio, dan cuenta de ciertas realidades en las relaciones de producción de los rubros analizados y en los contextos territoriales específicos, pero también ponen en evidencia las limitaciones existentes en materia de información estadística que permita hacer visibles las diferencias que existen entre los actores (mujeres y hombres) a lo largo de la cadena productiva, así como de las estructuras institucionales y esquemas subjetivos que obstaculizan el desarrollo de todas las capacidades de las mujeres, justamente por la construcción social de su rol que les asigna dentro de la economía un papel de subordinación que invisibiliza sus capacidades y obstaculiza el desarrollo de las mismas.

Por tanto, saludamos la presente publicación y esperamos que estimule otros estudios y el desarrollo de prácticas que contribuyan con efectividad en una mejor inserción de las mujeres en los procesos económicos y productivos de Nicaragua, pero buscando al mismo tiempo una mejor distribución del tiempo y responsabilidades entre mujeres y hombres en el espacio reproductivo, de manera de que sea posible que ambos tengan las mismas condiciones para poder competir en el mercado y usufructuar de los beneficios que se deriven del desarrollo económico.

Janina Fernández Pacheco  
Coordinadora América Central del Proyecto GPE  
Punto Focal de Género para América Central







## INTRODUCCIÓN

En la década de los noventa Nicaragua experimentó una transformación drástica al pasar de una economía regulada por el Estado a un modelo económico basado en el libre mercado. El país se insertó en un sistema capitalista cada vez más globalizado en el que los flujos de capital, mano de obra, productos y servicios trascienden las fronteras nacionales.

El Segundo Informe de las Naciones Unidas sobre Desarrollo Humano en Centroamérica y Panamá (2003) menciona que el cambio de siglo ha encontrado a la región desarrollando propuestas de integración económica, negociaciones simultáneas de convenios internacionales, acuerdos y planes, así como experimentando la entrada en vigencia de nuevos tratados. Cada país se enfrenta a las negociaciones en tres planos: el interno, el centroamericano y el extra regional.

Todo este proceso es parte de la iniciativa presentada en diciembre de 1994 por el entonces presidente Bill Clinton, de agrupar a los 34 países del continente en una sola Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA), la cual representa un mercado de 800 millones de personas. Esta iniciativa de conformar un bloque comercial pretende hacer frente a la competencia de la Unión Europea y al bloque asiático.

En este contexto las firmas norteamericanas y europeas se especializan en actividades como el diseño y la comercialización, delegando la producción de los bienes en subsidiarias de países periféricos. Durante las últimas dos décadas muchas naciones pudieron incrementar sus ventas bajo la tutela de compradores globales que luego comercializan los productos con marcas de primera línea.

Entre los casos más conocidos se destaca la exportación de calzado brasileño e indumentaria asiática a los Estados Unidos. La organización del comercio en cadenas globales de valor les posibilita a los productores de países periféricos desplegar al máximo sus capacidades, aunque también puede generarles barreras en su desarrollo debido a las asimetrías de poder existentes entre las empresas.

El comercio internacional se organizó en los últimos años en torno a un grupo cada vez más pequeño de compradores globales, encargados de controlar el acceso a los mercados de los países avanzados. Para exportar a Estados Unidos, Francia, Reino Unido y Alemania, por citar algunos ejemplos, ya no es suficiente con el desmantelamiento de las barreras comerciales. La fijación de las condiciones de ingreso de mercancías les otorga a los compradores el poder suficiente para definir: qué se va a producir; el proceso que se debe llevar adelante para lograrlo; las cantidades necesarias y los tiempos de entrega requeridos.

La eficiencia demandada por parte de las empresas líderes implica un gran desafío. Éste le permitió a regiones poco desarrolladas convertirse en grandes exportadoras en poco tiempo. Sin embargo, la distribución de las ganancias benefició claramente a los países desarrollados debido a las asimetrías existentes entre productores y compradores.

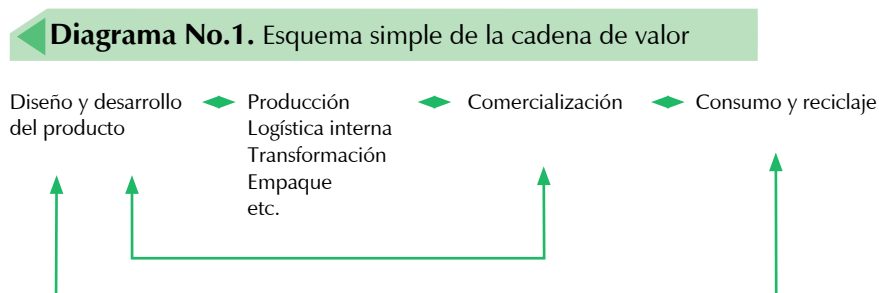
El debate en torno a la distribución de poder y consecuentemente de las rentas al interior de la cadena se vuelve entonces central para poder discutir las políticas de distribución y de equidad en el nuevo mapa global.

La equidad de género puede verse también amenazada al enfrentarse a una lógica de mercado que no responde a los intereses nacionales. Las asimetrías de género ya existentes dentro de los eslabones de las cadenas se ven muchas veces agravadas cuando el país se integra en una cadena de valor de manera desventajosa. La presión sobre los costos se refleja también en la reducción de gastos para seguridad industrial, salud, condiciones de trabajo decente sobre todo para quienes ya están en las peores condiciones dentro de la estructura laboral, que son en su mayoría mujeres.

Ante la inminencia de la puesta en marcha del Tratado de Libre Comercio entre Centro América y los Estados Unidos, así como la promulgación del Plan Nacional de Desarrollo, que tiene como punta de lanza el enfoque de ‘clusters’ y a la apertura comercial como principal doctrina para promover el desarrollo de Nicaragua, el PNUD, la OIT y UNIFEM han comenzado a promover un debate sobre estos temas con el fin de que las consecuencias que estos procesos económicos están teniendo sobre las mujeres se tomen en cuenta en el discurso y en las políticas públicas. En ese marco se promovió la realización de estudios de caso que permitieran disponer de una primera información sobre la situación y condición de las mujeres trabajadoras en tres sectores productivos específicos que son parte de los que plantea desarrollar el gobierno a través del PND y su plan de acción operativo para los próximos años.

### ¿Por qué el enfoque de cadena de valor?

La cadena de valor incluye varias fases, unas están ubicadas hacia atrás de la producción: diseño (imagen, concepción) y otras hacia adelante: entrega, venta y reciclaje (ver Diagrama No.1). La función clave del diseño es influir y recibir contacto de cada una de las otras fases, es decir es un mecanismo de doble vía. 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.



Fuente: Kaplinsky y Morris (2002).

El enfoque de cadena estudia el conjunto de los cuatro eslabones, no sólo la producción,<sup>1</sup> también su acceso al mercado, así como su conexión de dirección al mercado final, es decir el gobierno interno que la rige y los factores que hacen que determinado grupo participe o no en el mercado final. En este sentido, el enfoque de género se combina bien al analizar la desagregación por sexo de las actividades que se realizan en cada eslabón de la cadena, así como los roles que juegan las mujeres y los hombres en la actividad productiva y de comercialización.

## **LA CADENA DE VALOR Y EL ENFOQUE DE GÉNERO**

En la medida en que el método de estudio de la cadena de valor trasciende el enfoque que pone la mirada en la eficiencia de la producción, se visualiza la forma de inserción de los productores (hombres y mujeres) al mercado, y descubre cómo pueden influir ellos y ellas en su capacidad de conseguir mejores ganancias. Desde el enfoque de género también se analiza cómo las mujeres pueden mejorar su posición en el conjunto de la cadena, atendiendo los estereotipos por razones de sexo y a la aparente neutralidad de la economía en las relaciones de género en la división sexual del trabajo.

A través de la cadena se identifican actividades (propiedades 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 transformación física de la entrada de otros servicios vinculados entre fases, así como el acceso y control que ejercen las mujeres y los hombres en estas mismas funciones que no suelen ser vistas como parte del conjunto de las cadenas.

Por otra parte, el énfasis en la distribución de los beneficios es clave dentro del análisis de cadena. La literatura señala dos rutas por las que pueden ir las empresas: la ruta cuesta arriba (la del éxito) y la ruta cuesta abajo (la del fracaso). Esta última ocurre cuando se produce más mientras su valor baja (también conocida como la ruta de la miseria); mientras que la primera es cuando la participación creciente y mejorada en la economía global permite un crecimiento sostenido de los ingresos. No obstante, ese crecimiento puede encubrir una base de iniquidad de género a lo interno de las cadenas, que a la larga como señalan Elson (1993), pondrá en peligro la

---

1 Muchos estudios que se realizan analizan solamente el eslabón de la producción pero desvinculado de los otros eslabones, lo cual genera resultados incompletos o limitados.

capacidad de las economías para alcanzar sus objetivos de exportación y crecimiento de la producción, si no se toma en consideración, la forma en que se estructuran estos procesos económicos.

Así aunque la ruta se muestre cuesta arriba, puede convertirse tarde o temprano en lo contrario. Su explicación se basa en que las políticas económicas necesarias para liberar el mercado, afectan la inversión social y mayormente a las mujeres, es decir el sistema mismo se encarga de poner barreras para que la mayoría de mujeres –aunque también hombres– sean una fuerza de trabajo capacitada y saludable.<sup>2</sup> Estas limitaciones se vuelven mayores para ellas cuando se ven imposibilitadas para aprovechar las oportunidades de empleo que emergen, o para responder a los incentivos de producción para la exportación.

Esas limitaciones están determinadas por la carga de las responsabilidades reproductivas, la segregación laboral que experimentan las mujeres por razones de edad y apariencia física, la masculinización de algunos oficios, y las brechas de ingresos que restringen sus capacidades productivas y terminan siendo excluidas. Por tanto el crecimiento y el desarrollo económico necesita considerar el género como ese concepto que trata del “conjunto de prácticas, símbolos, representaciones, normas y valores sociales que las sociedades elaboran a partir de la diferencia sexual de las personas y que terminan decidiendo sobre su comportamiento y tipo de relación” (Barbieri, 1992), en tanto incidirá directamente en el tipo de resultado que el desarrollo económico busca generar.

## LOS ESTUDIOS

Los estudios que se presentan en esta publicación se realizaron para alimentar con información concreta al perfil de la economía nicaragüense con enfoque de género, como parte del programa regional “Las Mujeres en la Agenda Económica y Apertura Comercial”.

La selección de los mismos respondió a determinados criterios: **i.** El peso en el valor de las exportaciones nacionales; **ii.** Correspondencia con el Plan Nacional de Desarrollo y clusters priorizados en el país; **iii.** Concentración de la fuerza de trabajo femenina u oportunidades para ello.

---

2 La privatización de los servicios públicos antes en manos del Estado: educación, salud, seguridad social, etc. encarece no sólo el costo, sino que deja sin protección a sectores vulnerables por su condición de pobreza, con un impacto mayor en las mujeres.

La escogencia de casos para Nicaragua, además de responder a los criterios antes señalados, priorizó estudios de caso que pudieran dar cuenta de las diferencias entre la población según zonas de residencia y, de manera particular, resaltar algún sector de la Costa Caribe.

A continuación se presenta un breve resumen de los estudios de caso analizados.

**Quequisque:** el estudio permitió determinar las oportunidades y riesgos que han experimentado las mujeres (en relación a las de los hombres) al incorporarse a nuevos empleos en Nueva Guinea.

Una de las hipótesis planteadas es que la instalación de la cadena de producción del quequisque, como cultivo comercial, generó empleo femenino y ventajas relativas en el casco urbano, en condiciones laborales y sanitarias precarias.

La búsqueda de respuestas llevó a la revisión documental y a conseguir información sobre el sector agropecuario y la producción del quequisque. Se realizaron entrevistas, talleres y grupos focales con informantes clave tales como productores /as, acopiadores /as, empresarios de empaques y exportadores, y entidades de servicios del municipio. También hubo observación en las plantas de procesamiento de las empresas empacadoras, en los puertos de montaña al momento de los intercambios entre productores /as y acopiadores /as, y visita en algunas áreas de cultivo de quequisque.

Los resultados del estudio indican, entre los hallazgos más relevantes, que la participación de hombres y mujeres en los diversos eslabones se basa en relaciones de confianza, solidaridad y ayuda mutua y en una interacción bastante horizontal, lo que ha permitido una suerte de estabilidad laboral y la presencia en el mercado de un importante grupo de población ligada al rubro por aproximadamente diez años.

Este documento contiene el mapa global de la cadena de valor del quequisque y la caracterización de cada uno de sus eslabones.

**Lácteos:** este estudio persiguió conocer ¿cuáles son los espacios de participación para mujeres a partir del crecimiento del sector lácteo en el país? ¿cómo se insertan hombres y mujeres en los diferentes eslabones de las cadenas? y ¿cuáles son las oportunidades que se vislumbran en el sector lácteo para las mujeres?

Frente a estas interrogantes la hipótesis de estudio fue que el tipo de crecimiento económico del sector lácteo basado en las exportaciones no está favoreciendo a las mujeres.

La búsqueda de respuesta llevó a la revisión de datos estadísticos e información oficial sobre el sector ganadero y sobre la producción de lácteos, aunque ésta no estaba desagregada por sexo. Se realizaron entrevistas semi estructuradas a informantes clave vinculados al sector, entre ellos productores y productoras de leche, procesadores, principalmente de queso y comerciantes. También incluyó la observación del proceso productivo de los derivados de la leche en aquellas plantas donde se permitió entrar del territorio del Boaco y Santo Tomás y estar presente en algunas negociaciones comerciales.

Los resultados del estudio son una primera aproximación a lo que acontece en el sector lácteo, particularmente en lo concerniente a la forma de inserción de mujeres y hombres al interior de los eslabones de las cadenas.

**Bosques:** el estudio se realizó con el fin de visibilizar, desde la perspectiva de género, el aporte de las mujeres trabajadoras en la actividad económica de la cadena forestal y productos de madera.

Esta investigación se concentró en aquellos eslabones de la cadena de valor del sector forestal y productos de madera considerados como exportables en Nueva Segovia: primer eslabón: dueños/as de bosque y extractores de madera; segundo: aserradores y el cuarto: comercio en el mercado internacional. El tercer eslabón: ebanistas, carpinteros y artesanos, fue excluido del estudio ya que la totalidad de su producción está destinada al mercado interno.

La metodología incluyó lectura y análisis de estudios clave del sector forestal, entrevistas directas a informantes calificados/as, dueños/as de bosques, extractores de madera, propietarios/as de aserríos y comerciantes para conocer la estructura y funcionamiento de la cadena, los eslabones donde participan las mujeres y sus condiciones de trabajo en el territorio seleccionado.

Se realizaron dos grupos focales con mujeres: uno con artesanas y otro mixto con diferentes actrices de la cadena de valor. También se llevó a cabo un taller con hombres y mujeres que trabajan en los diferentes eslabones de la cadena con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que perciben en su participación en la misma.

De igual modo se entrevistaron a 27 personas (16 mujeres y 11 hombres) de siete de los doce municipios del departamento de Nueva Segovia. Éstas se hicieron con el auxilio de una guía predeterminada de preguntas.

**Memoria:** en la parte final de la presente publicación se presenta la memoria del seminario taller: “Cadenas de valor y perspectiva de género” elaborada por la Dra. Lizbeth Navas Alemán, docente del Institute for Development de la Universidad de Sussex, Inglaterra.

Dicha memoria contiene las principales exposiciones y aportes generados durante el seminario-taller sobre cadenas de valor y perspectiva de género promovido por la OIT en Managua, Nicaragua, durante los días 15 y 16 de marzo de 2004, así como sugerencias para continuar el trabajo de integración de ambos enfoques.

El informe expone algunas nociones sobre las cadenas de valor y *clusters*, así como su importancia para el estudio y la promoción de pequeñas y medianas empresas (PYMES). También ofrece una visión general sobre los intentos de introducir la perspectiva de género en los análisis de cadena de valor en el ámbito internacional, las limitaciones que se han encontrado, así como la necesidad de utilizar enfoques complementarios.

De igual modo analiza los estudios de cadena de valor con perspectiva de género realizados en el marco de la iniciativa OIT-PNUD-UNIFEM y ofrece sugerencias para hacerlos más efectivos, sobre todo con vistas a su utilización (con fines industriales o políticos).

Incluye además los principales puntos discutidos durante las plenarias del seminario, así como los compromisos acordados entre los participantes para promover una agenda de equidad de género que pueda utilizar el enfoque de cadenas de valor como herramienta analítica. Concluye con una serie de sugerencias para los formuladores de políticas.

## BIBLIOGRAFÍA

- BALBIERI, Teresita (1990), “Introducción teórico metodológica sobre la perspectiva de género”. Conferencia realizada en el marco del taller sobre derechos reproductivos organizado por PRODIR, Sao Paulo, del 3 al 7 de diciembre de 1990 y publicado en ISIS INTERNACIONAL (1992), Ediciones de las mujeres, No. 17.
- ELSON, Diane (1996), “Relaciones de género y cuestiones económicas” en VAN OSCH, Tibera (ed.) (1996), Nuevos enfoques económicos, una contribución al debate sobre género y economía, San José, Embajada Real de los Países Bajos.
- KAPLINSKY, R. and MORRIS, M. (2000), A Handbook for Value Chain Research en [www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/Vch-Nov01.pdf](http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/Vch-Nov01.pdf)



EL PROCESO  
DE ENCADENAMIENTO GLOBAL  
DEL QUEQUISQUE EN  
NUEVA GUINEA, 1990-2003.  
ANÁLISIS DE GÉNERO  
ESTUDIO DE CASO



**JULIANA FRANCIS SMITH**  
COORDINADORA DEL ESTUDIO DEL QUEQUISQUE



## I. JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL RUBRO QUEQUISQUE

La importancia de contar con datos sobre la realidad de las mujeres en la economía de la región del trópico húmedo del sureste de Nicaragua, como parte del esfuerzo nacional para situarlas en la agenda de la economía nacional y la apertura comercial, ha motivado la realización del estudio sobre la presencia de las mujeres en la cadena de valor del rubro quequisque en Nueva Guinea.

Nueva Guinea es una zona con altos índices de producción agrícola, particularmente de productos básicos como maíz y frijoles y rubros no tradicionales como yuca, quequisque, ñame y otros tubérculos. En los últimos años tiende al desarrollo de la ganadería.

Las oportunidades de trabajo para las mujeres rurales en el municipio de Nueva Guinea han estado circunscritas al área de la agricultura, sin embargo, el trabajo de éstas no es valorado en ninguno de los cultivos antes mencionados y el acceso y control de ellas sobre factores productivos han estado limitados a la producción de patio. En el municipio organizaciones gremiales como UNAG y la Federación de Mujeres Productoras, FEMU-PROCAM, han contribuido de manera pujante a ganar espacios y acceso de mujeres campesinas a recursos de capacitación y crédito.

En el ámbito urbano la participación de la mujer en el aporte económico del municipio de Nueva Guinea se ha incrementado a lo largo de los últimos años en el sector formal e informal. El aumento de la pobreza, el persistente patrón de paternidad irresponsable y el hecho de que un importante número de mujeres son jefas de familia ha venido provocando una incorporación masiva de mujeres (adultas, jóvenes, niñas) como fuerza laboral en labores marginales como el empleo doméstico. En este tipo de empleo los salarios son ínfimos y sin ningún beneficio social.

El crecimiento de las exportaciones de quequisque y la presencia de empresas empacadoras en el casco urbano han generado más empleo, sobre todo a las mujeres. La ausencia de otras opciones de trabajo para las mujeres del área urbana es uno de los factores que inciden en esta inserción laboral femenina.

Por otro lado, ha generado empleo rural a hombres y mujeres y ha implicado una serie de transformaciones en la finca campesina. El crecimiento del sector quequisque en los últimos diez años ha significado cambios en las actividades de las fincas que han ocasionado modificaciones en el sistema productivo y, por ende, disminución de áreas de otros cultivos, cambios en el uso del suelo y otros recursos naturales, cambios en el uso del tiempo de hombres y mujeres, en los ingresos y en la calidad de vida de algunas familias rurales, particularmente para las mujeres, pues la poca inversión que requiere el cultivo del quequisque y su rentabilidad lo hacen atractivo para la incursión de éstas al espacio agrícola.

En el trabajo de empaque, son las mujeres las que se ocupan de las labores estratégicas para lograr la calidad del producto, como son lavar y empaclar y, en algunos casos, cargar el producto con ayuda de los hombres. Sin embargo, la presencia de las mujeres como dueñas de empresas exportadoras es mínima.

Por otro lado, aun cuando tanto hombres como mujeres trabajan en condiciones de supervivencia, dado que las jornadas son inestables para ambos y los salarios aparentemente no son tan desiguales, la incorporación de mujeres no tiene las mismas condiciones que la de los hombres: la prolongación e intensificación de la jornada laboral que exigen los parámetros de productividad y el sistema de salarios a destajo sumados a la precariedad de las condiciones de higiene y seguridad laboral (falta de protección básica para manejar productos de alto riesgo y toxicidad) tienen distintos efectos en la vida y la salud de las mujeres.

Las mujeres empacadoras están más expuestas a accidentes de trabajo y a procesos de desgaste físico y mental que les impiden reclamar y defender sus derechos y aumentar y mejorar su participación en el mercado laboral.

Las razones que motivaron al Recinto de Nueva Guinea de la Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense (URACCAN) a involucrarse en el estudio del quequisque en Nueva Guinea fueron:

1. El rubro se encuentra inserto en el mercado internacional y ha generado fuentes de empleo en los diferentes eslabones de la cadena, con participación de hombres y mujeres.
2. Aunque existen algunos estudios sobre el rubro, éstos no realizaron un análisis desde la perspectiva de género.
3. El estudio permitirá realizar nuevas investigaciones, porque abarca diversos aspectos desde el punto de vista social, económico y ambiental, y podrá ser considerado como base para el currículo universitario para fortalecer el proceso de enseñanza – aprendizaje.
4. Los resultados de la investigación permitirán a la universidad acompañar a los diversos actores de la cadena en el fortalecimiento de sus capacidades y en la búsqueda de respuestas a sus problemas y necesidades.



## II. IMPORTANCIA DEL RUBRO EN EL PIB Y EL EMPLEO NACIONAL

La economía de Nicaragua está basada principalmente en la actividad agrícola y pecuaria. Las exportaciones del país consisten tradicionalmente en productos agrícolas como granos básicos y café. En los últimos años, sin embargo, ha venido creciendo el valor de los productos agropecuarios no tradicionales como maní, mango, canela, cítricos y plátanos.

Según las estadísticas de exportación del Banco Central de Nicaragua, el valor de los productos no tradicionales representó el 50 por ciento de valor total de las exportaciones en el año 2002. El valor de los productos agropecuarios no tradicionales exportados ha aumentado desde 19,2 millones de dólares en el año 1990 hasta 73 millones de dólares en el año 2001.

El quequisque es considerado como uno de estos productos agrícolas no tradicionales. Sin embargo, aun cuando en las mismas estadísticas del Banco Central no aparecen suficientes datos sobre el valor exacto de las exportaciones de este rubro, los datos existentes muestran un crecimiento paulatino del valor de dichas exportaciones.

En 1990 no había exportación de quequisque mientras que en el año 2000 se registró una exportación con un valor de 2,4 millones de dólares. Esto

muestra que la producción de quequisque en Nicaragua está, cada vez más, destinada a la exportación.

La nueva estrategia de desarrollo, que recién presentó el Gobierno central, hace énfasis en la importancia de los productos y servicios que tienen demanda en el mercado internacional. Aunque no se ha priorizado de forma inmediata el rubro de raíces y tubérculos (que además de quequisque incluye ñame, papa china, yuca, ñampí y jengibre) como un aglomerado de actividades productivas con alto potencial competitivo, el Plan Nacional de Desarrollo reconoce que es un sector “apto para la conformación de aglomerados que goza de un alto potencial de crecimiento y participación competitiva en los mercados locales, regionales e internacionales”.

En América Latina se cultiva quequisque en Venezuela, las islas del Caribe, Nicaragua, Honduras, Panamá y Costa Rica. Nicaragua es el único país de Centroamérica que exporta durante todo el año quequisque lila, conocido en el mercado internacional como malanga. Los principales países compradores son Puerto Rico y Estados Unidos, particularmente La Florida, donde se consume como producto “étnico”. En segundo lugar se ubica Europa como importadora donde el producto es consumido por grupos de emigrantes provenientes del Caribe.

El quequisque es un cultivo tropical de clima cálido que necesita precipitaciones de 1.500 a 2.000 mm bien distribuidas en el año. Se localiza principalmente en zonas húmedas como la Región Autónoma del Atlántico Sur, Nueva Guinea, El Rama y Río San Juan. También se cultiva en el norte del país en sitios como Waslala y Río Blanco y en el Pacífico en los departamentos de Masaya, Granada, Carazo, Rivas, León y Chinandega, entre los que el principal abastecedor es Masaya.

La demanda externa del producto se incrementó entre 1999 y 2001 y produjo el aumento de las áreas de cultivo, sobre todo en el sureste del país.

Según datos estadísticos del MAGFOR (2000), para el ciclo 1999-2000 se estimó una producción de 1,04 millones de quintales, esto representa tres veces más que el ciclo anterior (375.960 qq). En los últimos años la producción de quequisque ha descendido debido a la incidencia de plagas y enfermedades lo que ha ocasionado la reducción del área sembrada.

El quequisque tiene uso principalmente alimenticio; es un tubérculo que contiene de 26 a 30 por ciento de carbohidratos y entre 1,7 y 2,5 por ciento de proteínas. Se considera un excelente alimento; media taza de



quequisque preparada tiene 135 calorías y contiene tiamina, riboflavinas, hierro y vitamina “C”. Los tubérculos de quequisque se consumen cocidos o procesados como harina para diversos usos y frituras. Las hojas de algunas variedades, con bajo contenido en oxalatos, se consumen hervidas como hortalizas. Se considera sustituto de la papa, en sopa o en estofados y, a diferencia de ésta, se debe pelar para ser cocido.

**Cuadro No. 1.** Evolución del rubro quequisque a nivel nacional

Año	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02
Área sembrada mz.	4.820	14.970	12.000	10.000
Rendimiento qq/mz.	78	70	70	70
Producción qq.	375.960	1.047.970	840.000	700.000

Fuente: Revista de MAGFOR No. 60, septiembre, 2000 y Estudio de la UNAG sobre los dueños de las empresas empacadoras.

En Nicaragua el quequisque es de consumo tradicional, ingrediente para sopas y puré para bebés; sirve para la alimentación de cerdos y tiene uso medicinal. De igual modo es procesado como fritura para su comercialización empacada.



### III. MICROLOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO E IMPORTANCIA DEL RUBRO EN EL MUNICIPIO

Nueva Guinea se encuentra ubicada entre las coordenadas 11° 41' de latitud norte y 84° 27' longitud este, su extensión es de 2.774 km<sup>2</sup> y está conformada por 33 colonias, 164 comarcas y ocho barrios. Los límites del municipio son: al norte con los municipios de Muelle de los Bueyes y El Rama, al sur con San Carlos, el Castillo y Bluefields, al este con El Rama y Bluefields y al oeste con los municipios de El Coral, El Almendro y San Miguelito.

A inicios de los sesenta esta región del sureste de Nicaragua, inserta entre los límites meridionales de la Cordillera Chontaleña, Yolaina y las llanuras de la parte sur de la Costa Caribe, seguía siendo una inhóspita zona selvática de trópico húmedo, básicamente deshabitada, sin ningún tipo permanente de ocupación espacial, en la que incursionaban eventualmente cazadores y algunos temporales recolectores de raicilla.

Entre ese primer momento (un espacio desocupado, sin mayor presencia de actividad humana estacionaria) y la actual caracterización del municipio de Nueva Guinea media todo un proceso de ocupación territorial caracterizado por diversas fases de colonización y poblamiento que fue haciendo crecer, en un movimiento constante de desarrollo demográfico y socioeconómico, sus límites de frontera agraria.

El Municipio de Nueva Guinea fue fundado en 1965, producto de la ejecución del Proyecto Rigoberto Cabezas (PRICA), regido por el Instituto Agrario de Nicaragua.

La población total del municipio es de 120.000 habitantes, según el censo poblacional socioeconómico por vivienda realizado en el año 1999. La población asentada en el casco urbano es de 15.269 habitantes (8.398 mujeres y 6.871 hombres), distribuidos en 2.368 viviendas. La población rural es de 104.731 habitantes (57.602 mujeres y 47.129 hombres).

Fruto del proceso de colonización dirigida, la mayoría (68 por ciento) de las fincas con explotación agrícola oscilan entre 20 y 100 manzanas. Sin embargo, en las zonas más accesibles, se está asistiendo a un proceso de concentración de tierras en manos de ganaderos mientras que hacia el sur se sigue ampliando la frontera agrícola. La mayoría de las explotaciones agrícolas están en manos de hombres. Las mujeres tienen en propiedad solo el 18 por ciento del total de las fincas en el municipio y sus propiedades son más pequeñas que las de los hombres.

**Cuadro No. 2.** Distribución de la tenencia de tierra según sexo en Nueva Guinea

Rango de tenencia en manzanas	Total EA	% del total de EA	EA de hombres	% de hombres	EA de mujeres	% de mujeres
De 0,50 a 5	344	6	252	73	92	27
De 5,01 a 20	973	17	753	77	220	23
De 20,01 a 50	2.575	44	2.115	82	460	18
De 50,01 a 100	1.375	24	1.165	85	210	15
De 100,01 a más	554	10	501	90	52	9
Totales	5.821	100	4.787	82	1.034	18

Fuente: CENAGRO – INEC, 2001.

### 3.1 ACTIVIDAD ECONÓMICA EN NUEVA GUINEA

La actividad económica del municipio está basada en la producción agropecuaria y de comercio. En los inicios de su fundación la actividad agrícola era la predominante pero, a medida que sus recursos naturales se han ido degradando, la actividad ganadera paulatinamente ha desplazado a la agrícola.

Este fenómeno es conocido popularmente como la “chontalización” y significa el establecimiento de grandes áreas de pasturas para alimentar al ganado, en clara referencia al departamento de Chontales cuya actividad económica principal es la ganadería.

Según el censo socioeconómico realizado por la municipalidad, en el territorio existen unas 200.000 (doscientas mil) manzanas de pastos y se cuenta con 77.000 cabezas de ganado, para una relación de 2,6 manzanas / cabeza.

La actividad pecuaria en el municipio ha tenido un repunte fuerte en la última década. Calderón (1998) reportaba un hato municipal de 126.126 bovinos distribuidos en todas las categorías.

No obstante, los datos del Censo Nacional Agropecuario (INEC, 2001) reportan un hato actual de 124.167 bovinos distribuidos en todas las categorías. La diferencia entre estos datos puede estar ocasionada por el incremento de venta de ganado en pie.

Como ya ha sido mencionado, la agricultura del municipio se caracteriza fundamentalmente por la producción de granos básicos, raíces y tubérculos. La producción estrictamente agrícola se distribuye en toda la extensión del municipio, especialmente al sureste del mismo, en las colonias La Fonseca, Naciones Unidas, La Unión, Puerto Príncipe y sus comarcas.

El maíz se cultiva para el autoconsumo, puesto que el precio a que se logra comercializar no es atractivo. La tendencia actual es la disminución de las áreas de cultivo de granos básicos, justificada por los bajos rendimientos como efecto del empobrecimiento de los suelos y la proliferación de plagas.

No obstante esta realidad, Nueva Guinea sigue ocupando un lugar importante como productora de granos básicos en el ámbito nacional. En los últimos años el quequisque y, en menor escala, la yuca y el jengibre han estado desplazando a los granos básicos como cultivos generadores de in-

gresos monetarios para las familias campesinas, gracias a su mercado seguro con precios altos.

Aun así en el año se destina para los cultivos de granos básicos, la cantidad de 42.000 manzanas y 11.200 manzanas para cultivos perennes como canela, quequisque, yuca, etc.

Otros cultivos no tradicionales que están siendo establecidos, a menor escala, son el ñampí, las papas chinas y el ñame, que son exportados en su totalidad a Costa Rica.

### **3.2 IMPORTANCIA DEL RUBRO EN EL MUNICIPIO**

El quequisque se considera como uno de los primeros cultivos domesticados por el hombre. Se dice que es originario del sureste de Asia, entre Indonesia y la India, aunque también se cree que es nativo de zonas boscosas de África occidental.

El origen del cultivo de quequisque en Nueva Guinea no se conoce bien pero algunos de sus primeros pobladores relatan que encontraron en el bosque ciertas plantas similares a las que ellos conocían en su lugar de origen como quequisque, las que continuaron cultivando con orientación al autoconsumo<sup>3</sup>.

La malanga (quequisque) llegó a ocupar un lugar importante en la dieta de los primeros habitantes y dio origen a la tradición de llamar “come malanga” a las personas de Nueva Guinea.

A finales de los ochenta se inicia la comercialización del rubro en los mercados mayoristas de Managua, principalmente. A inicios de los noventa llegan los primeros comerciantes de Costa Rica a acopiar quequisque de mejor calidad (lo que se denomina “la primera”) para exportarlo a Puerto Rico, Miami y República Dominicana a través de Puerto Limón, Costa Rica.

En los últimos años se han presentado empresas de capital nicaragüense que procesan y exportan quequisque de primera. La producción de quequisque de segunda es acopiada por intermediarios nacionales para el mercado nacional.

---

3 Entrevistas a la productora Adolfina Báez y a la Licenciada Claribel Castillo Úbeda, Vice rectora URACCAN en Nueva Guinea.

La actividad productiva y comercial de este rubro se ha venido expandiendo en la última década. En el ámbito nacional, la zona de mayor producción para la exportación se ubica en Nueva Guinea, con un área sembrada de 5.000 a 7.500 manzanas, lo que representa el 50 por ciento de la producción nacional.

**Cuadro No. 3.** Evolución del rubro quequisque en Nueva Guinea

Cultivo	Índice	1999	2000	2001	2002
Quequisque	Área sembrada en manzanas	6.000	5.000	4.000	7.500
	Rendimiento qq/mzs.	300	260-300	300	300-350
	Producción para exportación qq.	40	30	45	40
	Mercado nacional qq.	260	230-270	255	260-310

Fuente: Estudio de la UNAG sobre los dueños de plantas acopiadoras.

En la actualidad a causa de infección de hongos y bacterias, las zonas de cultivo se han desplazado hacia el interior del municipio y hacia otros municipios como El Rama, Buefields, San Carlos y partes de la Región Autónoma del Atlántico Norte.

Además de ser centro de producción, Nueva Guinea tiene una importancia vital en la cadena de este cultivo ya que acopia la producción de los municipios aledaños por vía terrestre y acuática para su proceso de empaque y exportación. El municipio cuenta con seis empacadoras que a la vez exportan el producto y generan empleo de manera directa e indirecta a 500 personas aproximadamente, con la participación de hombres y mujeres en todos los eslabones de la cadena.

### 3.3 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Para la realización de este estudio se decidió tomar como muestra las zonas donde se concentra la mayor actividad productiva que son las colonias Naciones Unidas, La Fonseca, San Antonio, Río Plata y algunas de sus comarcas. Por razones de lejanía y mal estado de las vías de acceso no se aplicó el estudio en otros puertos de montaña como Puerto Príncipe, La Unión y Providencia aunque son las zonas de producción más importantes.

La metodología empleada para la recopilación de información se basó en la formación de una 'muestra razonada' para abarcar a la diversidad de actores y en el uso de herramientas de investigación cualitativa como entrevistas a profundidad y grupos focales de productores / as en cada colonia visitada y grupos focales de acopiadoras / es, y de trabajadores / as de las empresas empacadoras así como grupos focales con ex-trabajadoras. Las entrevistas individuales se realizaron a productoras y productores, acopiadoras / es, trabajadoras y ex –trabajadoras de la empresa de empaque, dueños de la empresa de empaque y exportación, trabajadores del área administrativa y personas clave en instituciones u organizaciones de servicio o de referencia en el área de estudio.

En las entrevistas, talleres y grupos focales participaron un total de 25 productoras / es. También se hicieron entrevistas a 20 informantes clave (dueños de las empresas y entidades de servicio).

Se tomaron fotografías y videos a los /as productores /as en las áreas de cultivos y puertos de montaña donde se comercializa el rubro, y a trabajadoras en las empresas empacadoras.

El estudio fue realizado en las colonias San Antonio, El Serrano, La Fonseca y Naciones Unidas, además de en el casco urbano de Nueva Guinea donde se ubican las plantas empacadoras y exportadoras. Estas colonias fueron seleccionadas porque, de acuerdo a la opinión de los dueños de las empresas, son las que más producen.



## IV. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESLABONES

Los eslabones que conforman la cadena de valor del quequisque son:\*

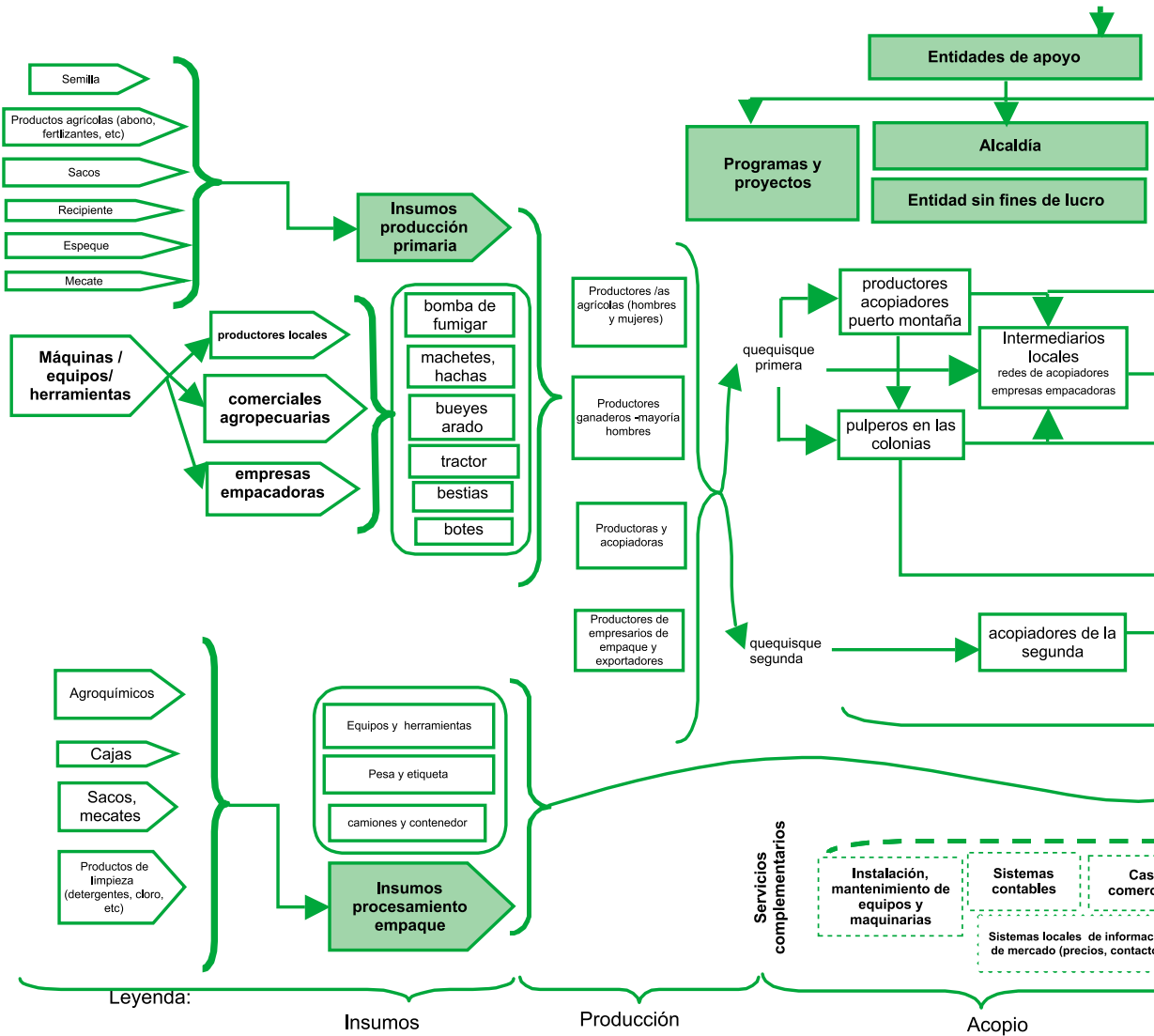
### **4.1 ESLABÓN PRODUCCIÓN**

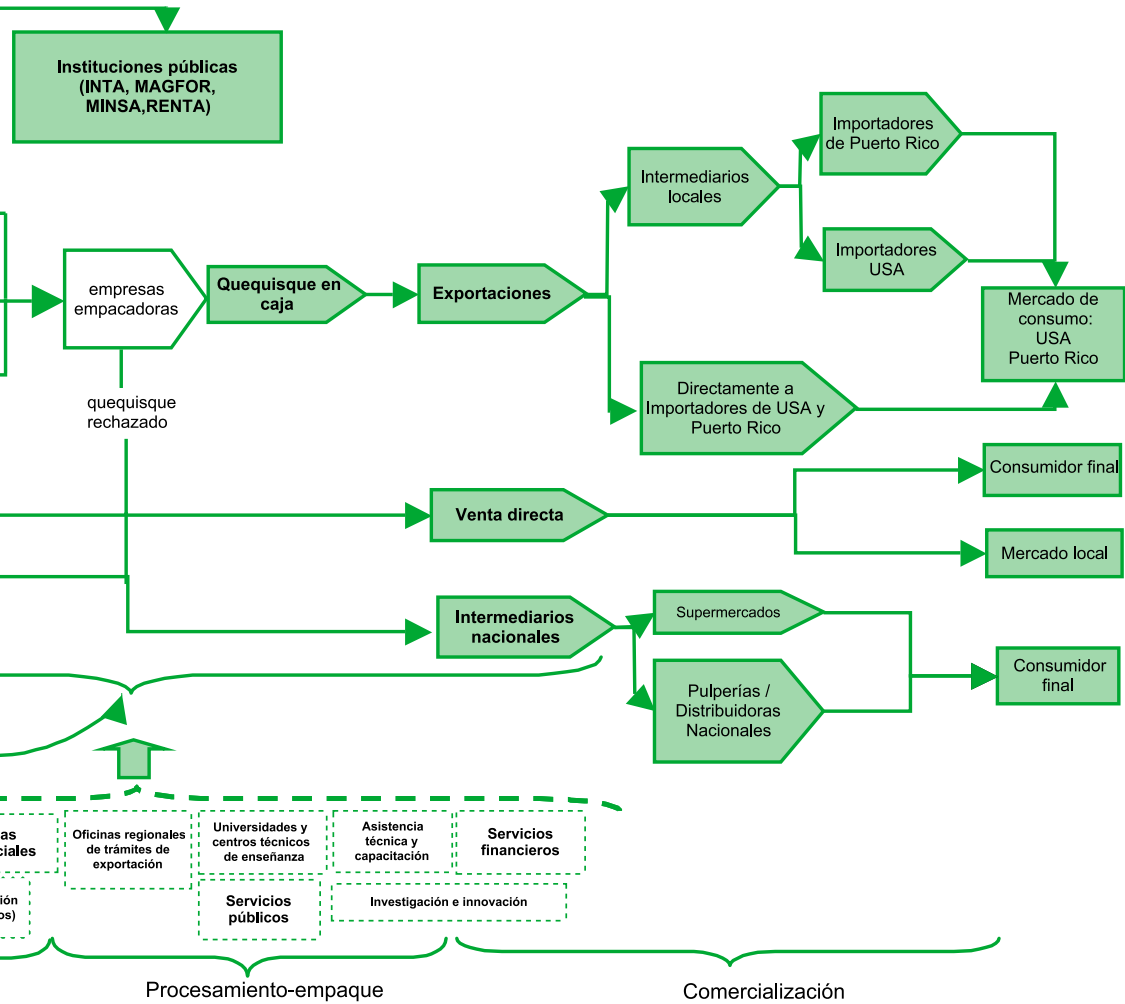
En este eslabón se ubican las familias productoras del rubro. Según los datos recabados en este estudio, éstas tienen de uno hasta 25 años de habitar en el lugar y proceden de otros municipios del país. La experiencia como productores /as de quequisque para la venta va de los tres hasta los 10 años, lo que ha convertido a muchos en amplios conocedores del cultivo.

Algunas familias incursionaron en este cultivo desde su llegada al municipio, con fines de autoconsumo y, posteriormente, en los años ochenta, el cultivo surge como una iniciativa para paliar la baja productividad y los bajos precios de los granos básicos en la zona, y va orientándose hacia su comercialización a nivel local y nacional.

*\*Ver mapa en las páginas 42 y 43.*

**Mapa No. 1.** Mapa y flujograma de la cadena de valor del quequisque. Municipio de Nueva Guinea





La producción para la exportación se inicia por la demanda de empresarios costarricenses que empiezan ofreciendo a los acopiadores el capital para la compra de quequisque de primera. Como valor agregado para la exportación, los productores tenían que conocer las normas de calidad, específicamente que el producto tiene que ser de 12,5 cm de largo por 2,8 cm de diámetro, sin brotes de yema terminal. Este conocimiento se transmitió de manera empírica de acopiadores a productores y de unos productores a otros, de forma verbal.

Las familias productoras se encuentran distribuidas en casi todo el espacio geográfico del municipio pero no se dedican exclusivamente al cultivo de quequisque sino que desarrollan simultáneamente otras actividades agropecuarias y de servicios como transporte, manejo de ventas o pulperías, etc.

#### **4.1.1. La zonificación del cultivo de quequisque**

Existen varios criterios que nos permiten visualizar la diversidad de situaciones en que se desenvuelve la producción de quequisque. Entre ellas tenemos: vías de acceso, nivel tecnológico y desarrollo del mercado. Según estos criterios se distinguen dos zonas.

##### **Zona A: Territorios más alejados**

Son los de más alta producción aunque de difícil acceso ya que carecen de infraestructura básica (carreteras, energía eléctrica, agua potable) lo que impide a los /las productores /as extraer su producción de una sola vez e impone la cosecha escalonada y el pago de altos costos de transporte.

El sistema de producción es tradicional debido a las características geográficas de la zona que no permiten trabajar con otro tipo de tecnología y, además, por la carencia de asistencia técnica. No cuenta, además, con oportunidades de acceder a los créditos otorgados por las entidades gubernamentales o las organizaciones no gubernamentales del municipio. Esta situación hace que las /os productores /as obtengan bajos rendimientos, aunque los costos de producción sean más bajos que los de productores que cultivan de manera tecnificada.

La existencia de una amplia red de acopiadoras /es facilita que las /los productores /as puedan comercializar sus productos directamente en los "puertos de montaña". Estas redes son dirigidas en su mayoría por las empresas empacadoras.

En el municipio existen cinco puertos de montaña en las colonias La Fonseca, Naciones Unidas, La Unión, Puerto Príncipe y San José. Por otro lado, los vínculos y relaciones creadas con los dueños de pulperías y acopiadoras permiten acceso a crédito para el cultivo del rubro o a crédito para consumo en las pulperías, crédito que es cancelado con la producción del quequisque.

Uno de los factores que ha desplazado la producción de quequisque, de zonas cercanas a Nueva Guinea a zonas más alejadas del municipio y bosques, ha sido la incidencia de plagas y enfermedades que hacen imposible el cultivo después de varios ciclos de producción en el mismo lugar. La conquista de nuevas tierras para el cultivo de quequisque está acelerando el avance de la frontera agrícola, con sus implicaciones negativas sobre el ecosistema y la sostenibilidad de los sistemas de producción en la región.

### **Zona B: Territorios cercanos al casco urbano**

Son lugares accesibles con caminos o carreteras de todo tiempo. Esto permite a los productores tener mayores contactos con las plantas acopiadoras.

Las familias de estos territorio tienen mayores oportunidades de acceso a la tecnología, capacitación, asistencia técnica, organización y servicios de crédito. Según las personas entrevistadas para este estudio, actualmente ninguno de ellos es beneficiario de crédito y los que reciben asistencia técnica por parte del INTA tienen que pagar un costo simbólico de C\$ 10.

Como mencionamos anteriormente, después de una fase inicial de instalación del cultivo para la exportación en esta zona en los años 1990, con extensiones que varían entre  $\frac{1}{2}$  y 10 mz., ha ido decayendo la producción y quedan pocos productores cultivando si bien, recientemente, se observa que, después de varios años de descanso de las tierras, se está retomando el cultivo con impulso de la UNAG y con financiamiento del BID. De modo simultáneo se está organizando una asociación de productores de raíces y tubérculos financiada por Ayuda en Acción y se está instalando una planta de empaque y comercialización en Nueva Guinea, con líneas de crédito para raíces y tubérculos y asistencia técnica en el cultivo.

Es notable que, aunque hay oportunidades de crédito bancario para este cultivo, los productores no quieren arriesgarse debido a la incidencia de plagas, a la inestabilidad de los precios y sobre todo a los altos intereses. Algunos productores acceden a crédito para la producción desde las plantas empacadoras.

## 4.1.2. ¿Quién está produciendo este cultivo?

### a. Familias agricultoras

Las familias agricultoras representan la mayor parte en la zona. El tamaño de sus fincas oscila entre 0,5 mz y 50 mz, con títulos de propiedad mayoritariamente a nombre de los hombres, algunos mancomunados y otros a nombre de mujeres. La mayoría se encuentra en las zonas de producción alejadas.

El sistema de producción de estas familias está basado en el cultivo de granos básicos (maíz y frijol), yuca, musáceas y en la crianza de especies menores. La mayor parte de la producción es destinada al autoconsumo y los excedentes para el mercado local. Algunas familias poseen de uno a cuatro cabezas de ganado para el autoconsumo. Estas familias combinan la actividad agropecuaria con la venta de fuerza de trabajo; casi todas las familias tienen uno o más miembros emigrantes sobre todo en Costa Rica.

Cultivan, por lo general, quequisque en extensiones de 0,5 manzana hasta cinco manzanas. Para estas familias el cultivo de quequisque es una actividad comercial interesante por tener demanda en el mercado internacional a precios favorables y redes de comercialización establecidas cuyos compradores llegan hasta los puestos de venta o a los propios cultivos.

En la división tradicional del trabajo productivo a nivel familiar, son los hombres quienes manejan los principales cultivos, entre ellos el quequisque. Sin embargo, encontramos múltiples casos en los que las mujeres son las dueñas del cultivo de quequisque. No solamente encontramos mujeres solas o divorciadas sino también mujeres casadas y acompañadas que son dueñas de un plantío de quequisque que está, en muchos casos, al lado del plantío que está bajo el control de su esposo. Por otro lado, hay varias mujeres jóvenes solteras que invierten en cultivos de quequisque y los manejan.

### b. Familias ganaderas

En la zona hay muchas familias que se dedican exclusivamente a la ganadería y, entre ellas, familias que se han convertido en ganaderas gracias al cultivo del quequisque. Se encuentran familias que con el alza de los precios a nivel internacional lograron colocar el producto a buen precio e invirtieron sus ganancias en la compra de tierras y ganado.

Las familias entrevistadas manejan extensiones de tres a ocho manzanas de quequisque. El hombre asume el papel de administrador y supervisor del cultivo y contrata mano de obra para las diferentes labores que implica éste.

Estas familias logran generar un proceso de acumulación caracterizado por la extensión de tierras para potreros y la compra de ganado.

En el proceso de despale y conversión de la montaña en potrero, el cultivo de quequisque, demandante de suelos fértiles y en descanso, es visto como una oportunidad de generar mayor valor agregado y lograr más acumulación. Los ingresos por la venta de este rubro permite solventar los gastos de manejo de ganado sin recurrir a la venta de animales, y hasta comprar tierra. En este sentido el quequisque ha facilitado y acelerado el avance de la frontera agrícola y ha generado mayor migración de campesinos hacia las zonas de amortiguamiento. Los ganaderos, con las tierras ya despaladas, obtienen buenos ingresos por la venta de quequisque.

### **c. Acopiadores /as**

Existen diferentes familias comerciantes acopiadoras del quequisque, que en algunos casos también participan en su cultivo. En este tipo encontramos una presencia importante de mujeres, tanto solas como casadas. En general, estas personas y familias manejan extensiones de más de 10 manzanas y contratan mano de obra para garantizar las labores agrícolas.

Encontramos, además, el caso de una mujer productora y acopiadora, Bertha Rocha, quien recibe crédito de una de las empresas empacadoras para comprar y cultivar quequisque y ella misma facilita crédito a 60 productores de la zona.

Bertha Rocha vive en Naciones Unidas, 20 kms al noreste de Nueva Guinea, desde hace ocho años y es jefa de hogar. Cultiva siete manzanas de quequisque en tierras que alquila y contrata mano de obra para ello. También trabaja como acopiadora y brinda crédito a 60 productores. Las cosechas las vende a la empresa GAPE, SA., de la que recibe financiamiento para cultivar el rubro.

Mayra Arguello, casada, de San Antonio (15 kms al norte de Nueva Guinea), tiene siete años de comercializar y cultivar quequisque, “porque le genera más ganancias”, compra directamente en los plantíos de las /os productores /as, contrata a hombres y mujeres para el arranque del producto. Ella expresa “si los /as productores /as utilizaran la técnica del arado obtendrían un rendimiento mayor a los 200 quintales de primera”.

## **d. Empresarios**

Diferentes empresas emparadoras y de exportación también se han ubicado en el eslabón de producción de tubérculos y raíces en áreas cercanas al municipio. Tienen áreas del cultivo de hasta 50 manzanas de extensión. Ellos están experimentando en función de crear tecnología adaptada a la zona y con miras a mejorar la calidad de exportación.

### **4.1.3 El cultivo del quequisque**

#### **a. Botánica y características del cultivo**

El quequisque lila (*Xanthosoma violaceum*) es una planta alimenticia que pertenece a la familia de las aráceas, planta herbácea, suculenta, sin tallos aéreos, con hojas de pecíolos largos que provienen directamente de un cormo subterráneo primario el cual es más o menos vertical, donde se forman cormos secundarios laterales y horizontales grandes, esféricos o cónicos, o un cormo central que ramifica en cormelos que son mayores que el central (MAGFOR, 2000).

Los productores /as expresan que una de las ventajas del cultivo es que puede permanecer hasta un año bajo tierra sin que se afecte de forma significativa la calidad de la cosecha. Esto les permite cosechar de forma escalonada, condición especialmente ventajosa cuando se cultiva a larga distancia de los puertos de montaña y que además permite esperar precios favorables.

Uno de los principales problemas del quequisque es la afectación por enfermedades como hongos y la bacteria *xanthomonas campestris*, lo que ha obligado al abandono del cultivo en amplias áreas del municipio y ha implicado el avance del mismo a zonas más alejadas y a municipios aledaños a Nueva Guinea.

#### **b. Los sistemas de cultivo de quequisque y su nivel tecnológico**

Sistema tradicional: el sistema tradicional de producción se denomina "guaqueado" y consiste en hacer un hoyo donde se deposita el material vegetativo, sin arado y sin hacer ningún uso de insumos como fertilizantes y pesticidas.

En zonas alejadas el sistema de cultivo es tradicional basado en conocimientos empíricos de los productores /as, por el difícil acceso económico



y físico a la asistencia y por las condiciones topográficas y condiciones de las parcelas (distancia, pendientes, residuos del bosque, etc.) que dificultan o impiden la utilización de la tracción animal para la preparación del suelo. Por otro lado en las tierras vírgenes se puede aprovechar la fertilidad natural de los suelos con menor amenaza de incidencia de plagas y enfermedades.

Sistema semi-tecnificado: se caracteriza por el uso de maquinaria o tracción animal en la preparación del suelo, el uso de fertilizantes y el control químico de malezas, plagas y enfermedades. De esta forma los productores obtienen mejores rendimientos en quequisque de primera para la exportación.

En este sistema de producción los actores que intervienen son, generalmente, los que viven en áreas más cercanas, con características geográficas que no presentan pendientes ni troncos, lo que les permite utilizar mejores técnicas. Además, la siembra de quequisque en tierras ya cultivadas por varios años obliga a una mejor asistencia al cultivo, exigente en fertilidad y sensible a las plagas y a las enfermedades.

Su ubicación geográfica - cuentan con mejores vías de acceso - les facilita la venta directa a las plantas de empaque ya que disminuye los costos de transporte y agiliza todas las actividades del proceso productivo.

**Cuadro No. 4.** Sistema tradicional versus sistema semitecnificado

<b>Actividad</b>	<b>Sistema Tradicional</b>	<b>Sistema Semitecnificado</b>
Preparación del terreno	Manual	Mecanizado
Preparación de semilla	No hacen curado de semilla	Curan la semilla
Siembra	Espeque	Sobre el surco
Deshierba	3 manuales y 1 química	2 químicas y 2 manuales
Fertilización	No se fertiliza	2 aplicaciones
Cosecha	Principalmente familiar	Principalmente mano de obra contratada
Transporte	Mayores costos	Menos costos
Rendimiento	60 a 80 qq/mzs	90 a 120 qq/mzs
Participación de las mujeres	Mayor participación de mujeres	Menor participación de mujeres

### c. Las labores de producción

**Preparación del terreno:** esta actividad consiste en la limpieza del terreno o eliminación de las malezas y troncos de árboles, generalmente realizada de forma manual dentro de las prácticas de la agricultura migratoria: tumba, roza, quema con fuego, en su defecto, quema del área con agente químico (Gramoxone).

Generalmente esta actividad es realizada por hombres. La participación de las mujeres es mínima, salvo en los casos de los hogares encabezados por mujeres en que también otros familiares ayudan.

Pocas familias utilizan medios de tracción animal o motorizada para la preparación de la tierra. El sistema de agricultura migratoria que se basa en limpia y siembra al espeque hace que haya poca demanda y, por tanto, baja oferta de servicio de tracción animal en las zonas de producción de quequisque. Implicaría muchos costos para los/as productores/as el uso de tracción animal. Otro factor es el terreno con alto porcentaje de pendiente que limita el uso de tracción animal. Sin embargo, es evidente que esto mejoraría la calidad de la producción.

Dado que se trata de un tubérculo, éste exige un terreno más limpio y suelto para que la raíz se desarrolle grande y recta hasta alcanzar la calidad que exige el mercado de exportación. En los casos en que se utiliza la tracción animal se realizan dos aradas, a C\$ 400.00 por manzana.

En relación a la preparación del terreno con tractor hay empresas e individuos ubicados en Nueva Guinea que prestan este servicio pero sólo atienden zonas cercanas al casco urbano o aledañas a las carreteras. Una de las empresas empacadoras presta también este servicio.

**Adquisición de semillas para la siembra:** las semillas de quequisque para la siembra son obtenidas por cada familia productora a través de trueque de otros productos agrícolas con familias vecinas, o la obtienen de semilla que almacenan de la cosecha anterior. Las dueñas o dueños del cultivo participan directamente en su obtención.

**Preparación de la semilla:** la preparación consiste en cortar en dos a tres partes cada quequisque utilizando el machete, apoyándose en superficie dura para que éste no se dañe. Una vez separadas las semillas, que están expuestas a enfermedades, se las desinfecta echándolas en un saco de bramante y luego en un barril con agua y fungicidas y nematicidas, mantenién-

dolas sumergidas durante diez minutos. Posteriormente se extraen del saco y se dejan a la sombra, bajo carpas. Al día siguiente se siembran<sup>4</sup>.

Las familias que producen quequisque con el sistema tradicional, ubicadas en las colonias La Fonseca, Naciones Unidas y El Serrano, no hacen el curado de las semillas, solamente las pican o seccionan para distribuir las en el área de siembra. En áreas más cercanas al casco urbano, las familias hacen con frecuencia la labor de curar la semilla.

Hombres y mujeres participan en esta labor, algunos contratan mano de obra y otros utilizan mano de obra familiar.

**Siembra:** en el sistema tradicional la siembra consiste en depositar las semillas en un hoyo que mide entre 15 cm y 20 cm, cavado con macana o espeque (herramientas manuales) y taparlas.

Generalmente en la labor de siembra hay mayor participación de hombres, excepto en los casos de mujeres solteras jefas de familia, cuando, además de ellas, participan otros familiares como hijos, sobrinos o hermanos. En algunos casos se contrata mano de obra.

En el sistema semi–tecnificado la siembra exige la preparación del suelo con fertilizantes y agroquímicos, el curado de la semilla y arar la tierra. Se deben usar herramientas mecanizadas como tractor (o bueyes para arar) y bombas fumigadoras.

**Manejo agronómico:** la deshierba consiste en eliminar la maleza. En el ciclo de vida del cultivo se realizan tres a cuatro deshierbas bien sea de forma manual con machete o azadón, o aplicando herbicida (Gramoxone a razón de 1lt. por manzana).

En las áreas más alejadas, donde las familias utilizan el sistema de agricultura migratoria, los suelos conservan medianamente la fertilidad y por lo tanto no se aplica ningún fertilizante.

En las actividades que corresponden al manejo agronómico del cultivo hay una mayor participación de hombres como mano de obra familiar o contratada, por considerarse que es una labor en la que se corre el riesgo de intoxicación por el contacto con el producto. En la limpieza manual se involucran mujeres y familiares que pueden ser hermanos, hijos, sobrinos, etc.

---

4 1Kg de Funguicida x 25 galones de agua.

Los insumos utilizados son: semilla, herbicida, sacos, mecates, bombas de fumigar, machetes, macanas, espeques (herramienta rústica) y hachas. Las herramientas señaladas las adquieren los productores en pulperías del “puerto de montaña” ya sea a crédito, al contado o prestada.

**Cosecha:** la extracción de los frutos se caracteriza por el arranque total de las plantas y la separación de los frutos de la misma. Esta labor se hace de forma manual.

En el proceso de producción participa todo el núcleo familiar y también se contrata mano de obra.

Los sacos y mecates son vendidos por las casas comerciales de la zona así como por pulperías. Proviene de una empresa nacional y son de fibra sintética. Los sacos tienen un precio de 10 córdobas por unidad y los mecates cuatro córdobas. A los /as acopiadores /as los sacos y mecates les son entregados por las plantas acopiadoras.

Actividades de post cosecha: una vez que se ha realizado la cosecha se hace una pre-selección en el campo para separar el producto de primera calidad de el de segunda. Algunas veces la compra al productor se hace directamente en el plantío. La primera se reserva para exportación y la de segunda va a comerciantes que lo venden en el mercado nacional.

**Transporte:** el producto es trasladado del plantío a la casa, o al puerto de montaña, en bestia, carreta, panga o cargado al hombro. Todas estas actividades las realizan los / las dueños / as del cultivo personalmente con la ayuda de familiares y mano de obra contratada. Del puerto de montaña es trasladado a las plantas empacadoras en transporte público y privado.

**Almacenamiento:** aunque el producto es almacenado por lo general en la casa del productor también utiliza la técnica de dejar parte del plantío sin arrancar, lo que permite la venta escalonada. En relación a otros cultivos perecederos, éste es más resistente y puede estar almacenado por más tiempo.

**Comercialización:** la comercialización funciona de la siguiente manera: el /la productor /a traslada su producto desde su plantío hasta el puerto de montaña más cercano para la venta al acopiador/a de la comunidad, así como a pulperos, o acopiadores de planta (plantas de empaque) que llegan desde el casco urbano. Otra forma consiste en vender de manera directa todo el plantío a los acopiadores. También por medio de venta directa

llegando el o la productora a la empresa. Cuando los /as acopiadores /as compran el producto en plantío o en puertos de montaña, ellos mismos se encargan de trasladarlo a su destino.

#### 4.1.4 La rentabilidad del cultivo de quequisque según su sistema de cultivo

El quequisque es un rubro rentable según la época en que se coseche y el sistema de cultivo adoptado (tradicional o semi-tecnificado). Los cuadros siguientes reflejan los costos de producción y la rentabilidad obtenida según sistemas de siembra y época de recolección.

**Cuadro No. 5.** Costos de producción del cultivo de quequisque con el sistema tradicional

Actividades pre-siembra	Días de trabajo	Costo unitario C\$	Insumo	Dosis x Mz.	Costo del insumo C\$	Costo total C\$
Tumba-roza y quema	16	35,00				560,00
Trasporte de semilla	1	35,00				35,00
Picado de semilla	1	35,00	manual			35,00
Acarreo y distribución de semilla en el campo	2	35,00				70,00
Siembra	15	35,00				525,00
Control maleza	1	50,00	Gramoxone	1 lt.	95,00	145,00
Control maleza (3)	24	35,00	manual	machete	40,00	840,00
Cosecha	17	35,00	manual			595,00
Transporte puerto de montaña			70qq			2.800,00
Total	77				135,00	5.605,00

Fuente: Costo de producción de una manzana de quequisque según datos brindados por una familia productora.

**Cuadro No. 6.** Análisis del costo de producción de 70 qq/mz

<b>Rendimiento (mz)</b>	
Producción de primera 40qq/Mz x C\$ 350,00	14.000,00
Producción de segunda: 30qq/Mz x C\$ 180,00	5.400,00
Producción bruta	19.400,00
Costos de producción	5.605,00
Ganancia neta	13.795,00
Ganancia por día trabajado	179,00
Ganancia por sacco	197,00

Fuente: Según datos obtenidos de una familia de productores.

Analizamos el comportamiento del ingreso que el productor obtendría si se examinaran dos variables: rendimientos y precios en los meses de octubre a diciembre, manteniendo constante el costo de producción en C\$5.605,00. Si el rendimiento es de 70 quintales de los que 40 qq de primera son para la exportación y 30 qq de segunda para el mercado nacional y se vende a C\$ 350,00 la primera y la segunda a 180,00 se obtendría una producción bruta de C\$ 19.400,00 los que, restados los costos de producción, dejarían al productor /a una ganancia neta de C\$ 13.795,00 que se traduciría en una ganancia positiva de C\$ 197,00 por sacco y una ganancia por día trabajado de C\$ 179,00.

Sin embargo, en el mismo rendimiento de 70 qq vendiendo el sacco de la primera a C\$ 120,00 y a C\$ 80,00 el de la segunda, el productor obtiene una producción bruta de C\$ 7.200,00 que, restados los costos de producción, le dejaría una ganancia neta de C\$ 1.595,00 equivalente a C\$ 22,00 de ganancia por qq y por día trabajado C\$ 21,00. Esto ocurre generalmente en los meses de enero a mayo, cuando los precios caen en el mercado internacional y local.

El costo de producción para una manzana es de C\$ 7.750,00. Los rendimientos oscilan entre 90 y 120 quintales por manzana en los meses de octubre a diciembre, para un rendimiento promedio de 100 quintales por manzana. De esto se obtienen 80 quintales de primera y 20 de segunda y se vende el sacco de primera a C\$ 350,00 y el de segunda a C\$ 180,00. Si los precios son estables el productor obtiene una ganancia bruta de C\$ 31.600,00 de la que restando los costos de producción se obtiene una ganancia neta de C\$ 23.850,00, equivalente a C\$ 238,00 por sacco y C\$ 335.00 por día de trabajo.

**Cuadro No. 7. Costo de producción y rentabilidad en el sistema semitecnificado**

Actividades (presembrar)	Día de trabajo	Costo	Concepto insumo	Dosis / Mz	Costo	Costo total
Limpieza (roza, quema desbasurar)	15	C\$ 35,00				C\$ 525,00
Arado (tractor, bueyes)	3	C\$ 700,00	1 pase			700,00
Compra y transporte de semilla	2	C\$ 100,00	12.000,00 cepas / mz		C\$ 1.000,00	1.100,00
Curado de semilla	1	50,00	Benomyl	1 lt.	C\$ 95,00	145,00
Acarreo y distribución de semilla en el campo	2	C\$ 80,00	Semilla			C\$ 80,00
Siembra	13	C\$ 40,00				C\$ 520,00
Manejo agronómico						
Control químico de maleza	1	C\$ 50,00	Gramoxone	2 lt	C\$ 190,00	C\$ 240,00
Aplicación de fertilizante	1	C\$ 50,00	Triple 15	3 qq	C\$ 950,00	C\$ 1.000,00
Control manual de maleza	8	C\$ 35,00				C\$ 280,00
Aplicación de fertilizante	1	C\$ 50,00	Potasio	3 qq	C\$ 950,00	C\$ 1.000,00
Control químico de maleza	1	C\$ 50,00	Gramoxone	2 litros	C\$ 190,00	C\$ 240,00
Control manual de maleza	8	C\$ 40,00				C\$ 320,00
Cosecha	15	C\$ 10,00	100qq		C\$ 40,00	C\$ 600,00
Costo total del transporte		C\$ 10,00				C\$ 1.000,00
Total por día trabajado	71					
Costo total						C\$ 7.750,00

Fuente: Costo de producción de una manzana de quequisque según datos brindados por una familia productora.

**Cuadro No. 8.** Análisis del costo de producción y rentabilidad en el sistema semitecnificado

<b>Rendimiento 90 – 120 qq / mz</b>	
Primera = 80qq x 350	28.000,00
Segunda = 20qq x 180	3.600,00
Producción bruta	31. 600,00
Menos los costos totales de producción	7. 750,00
Da como resultado la ganancia neta de	23. 850,00
Para una ganancia por día de	335,00

Sin embargo, cuando los precios son inestables, con el mismo rendimiento y vendiendo los 80 quintales de primera a C\$ 120,00 y los de segunda a C\$ 80,00, el productor obtiene una ganancia bruta de C\$ 11. 200,00 de la que restando los costos de producción se obtiene una ganancia neta de C\$ 3.450,00, equivalente a C\$ 34,00 por saco y a C\$ 48,00 por día laborado en todo el proceso productivo.

Se pueden observar las diferencias que existen entre ambos sistemas. Si bien los costos de producción son mayores en el sistema semitecnificado, la rentabilidad es significativamente más alta.

#### **4.1.5. Relaciones entre actores**

Las relaciones entre los actores de los eslabones producción y acopio es de confianza mutua. En el proceso de producción todas las transacciones se realizan de forma verbal y no se elaboran contratos escritos o formales.

En el caso del eslabón producción cuando la familia hace uso de mano de obra contratada, de común acuerdo entre el productor y el jornalero se define la forma de pago el que generalmente se efectúa al finalizar las tareas. Por cada día de trabajo contratado se paga entre C\$ 35,00 y C\$ 50,00.

Los actores del eslabón acopio proveen insumos y dinero en efectivo para la producción, sobre la base de relaciones de confianza y amistad, con el simple compromiso verbal de que la cosecha será la forma de pago.



Los dueños de pulperías ubicadas en puertos de montaña o colonias quienes también compran importantes porcentajes de la cosecha de quequisque, facilitan a los /as productores /as insumos, víveres, medicina y vestuario a cambio de parte de la cosecha o de pago en efectivo.

#### **4.1.6 Destino de la producción y relaciones comerciales**

Dependen del tipo de zona de la que vienen los productores:

**A. Zonas de cultivo alejadas de puertos de montaña:** por lo difícil que es llegar desde los plantíos a los caminos los productores establecen sus relaciones comerciales con acopiadores de la zona. Por su parte, las empresas acopiadoras han creado redes de acopiadores vinculándose así indirectamente con las y los productoras /es.

La venta de la cosecha es una labor que se confía a distintos miembros de las familias productoras. El producto se traslada desde el plantío al puerto de montaña en bestias, (equinos) lancha o bote de motor cada ocho o 15 días en dependencia del precio y de las necesidades que en ese momento atraviesen las familias productoras.

**B. Zonas cercanas:** la producción se vende en la casa a los que pasan, a los acopiadores de empresa o bien si se llega a vender directamente a la empresa.

La vinculación estrecha con las empresas empacadoras les facilita ubicar a un mejor precio su producto con los costos de transporte disminuidos y así obtener mayor ganancia en la producción.

#### **4.1.7. Importancia del rubro en la economía familiar**

Hay factores que hacen atractivo y accesible el cultivo del quequisque: es un cultivo accesible para las familias de pequeños productores y para mujeres porque no necesita de inversiones significativas ya que se puede emprender con el sistema tradicional de producción con mano de obra familiar. Además, el fuerte tejido social en las zonas de montaña permite acceder a los principales insumos y servicios (semilla, sacos, bestias para el transporte) por relaciones de préstamos e intercambios con productores vecinos y a través de anticipos sobre la producción por parte de los /as intermediarios /as y pulperos acopiadores.

Su alto valor por volumen, lo convierte en un cultivo interesante aún en zonas de pésimas o inexistentes infraestructuras viales donde los altos costos de transporte (hasta C\$ 40,00 por saco hasta el puerto de montaña) hacen poco menos que imposible los cultivos tradicionales de granos básicos como rubros de generación de ingresos.

En este sentido, la poca inversión y su rentabilidad lo hacen atractivo para la incursión de las mujeres al espacio agrícola. Se ha hecho evidente, a través de este estudio, cómo a través de las ganancias obtenidas los y las productores/as han logrado mejorar sus viviendas, comprar tierras y vehículos e invertir en ganado; esto en el caso de productores o productoras que cultivan en mayor escala.

Para el caso de los/as productores/as que cultivan en menor escala, los ingresos por la venta del rubro están contribuyendo a la supervivencia de sus familias.

Además, la posibilidad de extraer la cosecha en forma escalonada representa una gran ventaja porque pueden disponer de partes del plantío para suplir necesidades cuando sea oportuno (medicina, alimentos, vestuario, insumos).

Por último estamos hablando de un cultivo que sirve tanto para alimentación humana como para engordar cerdos.

Las familias tienen estrategias para limitar los riesgos que entraña este cultivo:

- ▶ Fuerte incidencia de plagas y enfermedades: las familias pequeñas productoras logran manejar este riesgo limitando el área de siembra y ubicando el cultivo en tierras recientemente conquistadas a la montaña.
- ▶ Fluctuación fuerte de precios en el año y entre años: la cosecha escalonada permite esperar mejores precios.

Otro capital o valor agregado de esta cadena productiva es el capital social, de relaciones de confianza e intercambio.

La principal dificultad es la ausencia del Estado (instituciones de apoyo y rectores de esta actividad económica) en el control y la asistencia técnica, especialmente para el manejo de plagas y enfermedades, y en la generación de alternativas sostenibles de producción, vacío que pone en riesgo el futuro de esta actividad generadora de trabajo y divisas para el país.

En conclusión, la implementación del cultivo de quequisque para la exportación en Nueva Guinea es posible gracias al capital de bosques y recursos naturales que posee la zona, capital que sin embargo se está explotando de forma destructiva e insostenible, poniendo en tela de duda el costo/beneficio a largo plazo de esta actividad.

El cultivo del quequisque implica una aceleración del avance de la frontera agrícola y el deterioro, cada vez mayor, de un sistema productivo ecológica y económicamente insostenible.

## **4.2 ESLABÓN ACOPIO**

### **4.2.1. Historia e información general sobre este eslabón**

Antes de 1990, el quequisque era comercializado en el mercado nacional y local sin ningún tipo de selección. Generalmente era cosechado antes de que alcanzara su período vegetativo sin mayores exigencias de calidad dado que su destino tradicional era el mercado nacional y el autoconsumo.

Después de 1991, con el establecimiento de empresas emparadoras y explotadoras de origen costarricenses en Nueva Guinea, el rubro experimenta un empuje y se amplían las áreas de cultivo con la participación de gran cantidad de familias productoras; al mismo tiempo surge un importante grupo local de acopiadoras /es en el casco urbano del municipio y en numerosas colonias (comunidades rurales), que realizan la compra del producto a los /las productores /as para, a su vez, venderlo a las empresas.

Las colonias donde está ubicada la producción y donde se realizan las principales transacciones de compra son San Antonio, Naciones unidas, La Fonseca, Puerto Príncipe, Talolinga, San José, Río Plata y (fuera de Nueva Guinea) San Carlos, Río San Juan, El Rama, Kukra Hill y Waslala.

Las personas que se dedican exclusivamente a la compra del producto de primera calidad para la exportación se conocen como acopiadoras /es de primera; en cambio a los que se dedican a la compra de quequisque de segunda (menor calidad) para el mercado local o nacional, se les conoce como acopiadoras /es de segunda. En algunos casos el acopiador de primera compra y comercializa el quequisque de segunda.

Doña Adolfinia Báez es una de las pioneras en el trabajo de comercialización de este rubro exclusivamente para la exportación:

*En 1991 Abel Urbina me presentó a un tico cuyo nombre yo no recuerdo; él exportaba quequisque que debía pesar siete onzas o más. El precio por quintal de quequisque en ese entonces era de C\$ 55,00. Así iniciamos el trabajo en el negocio de comercialización de este producto. En ese mismo año Efraín Blanco me ofreció dinero para iniciar a trabajar en la comercialización de quequisque.*

El quequisque de primera debe llenar ciertas especificaciones: no tener manchas, pesar siete onzas o más, no necesariamente de tamaño grande pero sí con cierto volumen (“nalgoncitos”, expresa doña Adolfinia).

#### **4.2.2. Niveles de intermediación y caracterización de actores del acopio de quequisque de primera calidad**

El acopio de este rubro está en manos tanto de hombres como de mujeres motivados por las oportunidades de ingresos que han encontrado en su comercialización, sobre todo para la exportación, por la alta rentabilidad que ofrece en comparación con el comercio de otros productos tradicionales.

Es evidente en este estudio cómo la comercialización de este rubro ha significado una alternativa de progreso.

*Comencé a comercializar el producto del quequisque en mil novecientos noventa y seis con recursos propios obtenidos por la venta de productos varios. He tenido experiencia de comercialización con quequisque y yuca, pero me gusta más trabajar con el quequisque, sencillamente porque obtengo mayores ganancias y no utilizo intermediarios, me es más factible la compra directa al productor en el plantío, (Mayra Argüello, productora y acopiadora de la colonia San Antonio).*

Por lo general se observan dos niveles de intermediación entre la familia productora del rubro y la planta empacadora.

Primer nivel de intermediación: en el primer nivel están las colonias que funcionan como puertos de montaña, ubicadas a distancias que van de los 16 a los 47 kilómetros del municipio, con dificultades de acceso. En este grupo se identifica una amplia red de acopiadoras /es que trabajan

con capital propio o bien, en algunos casos, con capital facilitado por las empresas empacadoras. Los dueños de pulpería son parte de esta red y, por otro lado, las empresas de empaque cuentan con sus propias redes de acopiadoras /es.

Los principales puertos de montaña son San Antonio, Naciones Unidas, Puerto Príncipe, Serrano, San José y Fonseca siendo el más importante la colonia Naciones Unidas. Los actores de este primer nivel son:

- ▶ Acopiadores /as de montaña o comunidad.
- ▶ Acopiadores /as dueños/os de pulperías.
- ▶ Acopiadores /as de empresa en la zona.

Se destaca en este primer nivel de intermediación un importante porcentaje de mujeres.

Segundo nivel de intermediación: en el segundo nivel de intermediación se identifican acopiadores /as que viven en el área urbana del municipio, un total de 20 que se movilizan hasta los puertos o directamente a las fincas y se encargan de entregar el producto a las empresas empacadoras. En este segundo nivel la mayoría son hombres pero en el conjunto se destaca un importante grupo de seis mujeres. Trabajan con capital propio o facilitado por las empresas empacadoras.

No sólo se movilizan hacia las colonias del municipio de Nueva Guinea sino también hacia otros municipios como Rama, Bluefields y San Carlos en Río San Juan.

De acuerdo al criterio de *acceso a capital* se identifican tres tipos de acopiadores según distintos criterios:

- ▶ Acopiadores /as que trabajan con capital facilitado, a través de acuerdos de confianza, por empresas acopiadoras.
- ▶ Acopiadores /as que trabajan con capital propio; en este nivel se identifican grandes comerciantes de quequisque ubicados sobre todo en el casco urbano.
- ▶ Acopiadores /as pequeños que viven en puertos de montaña.

De acuerdo a la propiedad del negocio hemos identificado:

- ▶ Mujeres dueñas del negocio: existe una fuerte presencia de mujeres acopiadoras. En la Colonia Naciones Unidas las mujeres representan

un 50 por ciento de los acopiadores, y entre ellas se distinguen las que trabajan con capital propio y las que trabajan con capital facilitado por la empresa.

- ▶ Hombres dueños del negocio: éstos tienen poca participación en el acopio del producto de segunda calidad y buscan tener mucha en el de primera. Generalmente los compradores de puerto de montaña trabajan con capital facilitado por los acopiadores grandes.
- ▶ Parejas que trabajan en conjunto en el negocio de acopio.

Otro criterio bajo el que se les caracteriza es la calidad del rubro:

- ▶ Acopiadoras de quequisque para la exportación
- ▶ Acopiadores de quequisque de segunda calidad, que comercializan en el mercado local y nacional.

**Funciones del acopio:** los acopiadores /as de primera realizan diversas actividades:

- ▶ Recibir de los dueños de las empresas empacadoras dinero en efectivo y personal de apoyo para la compra del producto.
- ▶ Entregar montos de capital, provisiones o bien insumos (como herbicida y abono) a algunos productores /as que posteriormente pagan este servicio entregando la producción. Este acuerdo se efectúa sin firmar ningún documento entre acopiadores y productores; se trata de transacciones basadas en relaciones de confianza.
- ▶ Algunos acopiadores cuentan con redes de compradores en puertos de montaña y hacen transacciones directas con los /as dueños /as de pulpería en dichos lugares.
- ▶ Los acopiadores /as se dedican, además de al acopio de quequisque, a comercializar maíz, frijoles, queso y cerdo entre otros productos, en dependencia de las épocas de cosecha.

#### **4.2.3. Tecnología y proceso de acopio**

La gran mayoría de los actores en este eslabón trabaja con pocos insumos e infraestructura, no cuentan con infraestructura para almacenamiento ni con condiciones suficientes para las actividades que realizan. Una minoría cuenta con bodega en su casa para almacenar, transporte propio para trasladar el producto recolectado, o tramo en el mercado de la colonia donde habitan, construido con capital propio.

El proceso de acopio, en el área de manejo, está estructurado de la siguiente manera:

**Recepción del producto:** se muestra y recibe el producto.

**Selección:** se hace la revisión para asegurarse de que el quequisque no vaya con raspones, picaduras u hongos y que pese siete onzas o más.

**Empaque:** el producto seleccionado se deposita en sacos.

**Transporte:** se procede a cargarlo en los camiones para ser trasladado a Nueva Guinea.

**Insumos:** Los principales insumos y costos en que incurre un /una acopiador /a son los siguientes:

*Transporte:* algunas empresas acopiadoras cuentan con camiones para transportar productos desde la zona cuando hay acopio importante de producción. Sin embargo, la mayoría de los y las acopiadoras usan transporte público. El valor por transportar el quequisque dependerá del lugar o lugares de carga:

*Pesas:* cuentan con pesas de libras y quintal que son utilizadas en el momento de la recepción y empaque del producto.

*Sacos:* son sacos de nylon que provienen de distribuidoras del municipio. El costo por saco es de cinco córdobas y éste tiene capacidad para empaçar de 100 a 120 libras.

*Mecates:* para amarrar los sacos. Se compran en distribuidoras locales.

## **Costos**

En el año 2000 el precio de compra del quintal de quequisque de primera era, en promedio, de C\$ 700,00 /qq; actualmente se compra en C\$ 320,00.

Este precio es relativo y está en dependencia de los precios que se establecen en el mercado internacional pero también de la época de cosecha. Los precios altos se dan de septiembre a diciembre y los precios bajos de enero a mayo. En cambio el precio de segunda ha sido de C\$ 180,00 por saco.

El comportamiento del acopio de quequisque ha cambiado progresivamente como efecto de la disminución de las áreas de siembra.

En el pasado un acopiador compraba de 30 a 40 quintales diarios. El día jueves, cuando se concentran los mayores volúmenes en los puertos de montaña, se lograba acopiar entre 150 y 200 quintales. En época de baja cosecha (agosto a diciembre) los volúmenes disminuyen dramáticamente hasta 20 o 30 quintales por semana<sup>5</sup>.

Si tomamos como muestra el caso de doña Adolfiná Báez que está acopiando un promedio de 30 qq por semana, y como ejemplo el traslado del rubro desde la Colonia Naciones Unidas a Nueva Guinea, la estructura de costos del proceso es la siguiente:

- ▶ de El Rama a Nueva Guinea entre C\$ 12,00 y C\$ 15,00.
- ▶ de San Carlos a Nueva Guinea C\$ 15,00.
- ▶ de Bluefields a El Rama: en plana C\$ 5,00 y en barco C\$ 10,00.
- ▶ de Naciones Unidas a Nueva Guinea C\$ 6,00.

**Cuadro No. 9.** Gastos de movilización por semana

Insumo	Costo unitario/qq.	Cantidad	Costo total
Transporte	C\$ 6,00	30 qq	C\$ 180,00
Sacos	C\$ 5,00	30 sacos	C\$ 150,00
Mecates	C\$ 5,00	1 rollo	C\$ 5,00
		<b>TOTAL</b>	<b>C\$ 335,00</b>

<sup>5</sup> Entrevista a Adolfiná Báez, acopiadora del área urbana Nueva Guinea.



#### 4.2.4. Resultados económicos

Tomando siempre como base la experiencia e información brindada por Adolfina Báez, se ha identificado la siguiente matriz de costo /beneficio en el proceso de acopio:

**Cuadro No. 10.** Relación costo / beneficio de 30 qq acopiados por semana

Descripción	Unitario	Valor en C\$
Ventas netas	C\$ 350,00	C\$ 10.500,00
Costo de venta	C\$ 320,00	C\$ 9.600,00
Utilidad bruta		C\$ 900,00
Gastos de operación		C\$ 441,00
Utilidad neta		C\$ 459,00

Es decir un ingreso aproximado de C \$ 500 córdobas por semana.

#### 4.2.5. Relaciones entre actores del eslabón acopio y otros actores de la cadena

En principio, como se mencionó en el acápite relativo al eslabón producción, se identifica una relación financiera entre los actores de los eslabones de producción y acopio, particularmente los actores que trabajaban para exportación ya que, para garantizar la calidad y volumen del quequisque, algunas /os acopiadores financian las actividades /as de cultivo de quequisque a familias campesinas.

Otra forma de relación encontrada es la que se da entre productores y acopiadores – pulperos, a través del trueque de artículos de primera necesidad e insumos para la producción por la entrega de cosecha.

#### 4.2.6. Características socio-económicas de las mujeres acopiadoras

La gran mayoría de las mujeres acopiadoras trabaja en el lugar donde habita, lo que significa un beneficio para ellas por las ventajas de movilidad y

por las relaciones de confianza que median entre ellas y los pobladores de la colonia o comunidad.

Entre las características más sobresalientes de las mujeres acopiadoras están:

- ▶ Contar con experiencia en acopio y comercio de otros rubros además de quequisque; ejemplo frijoles, maíz y cerdos que comercian en Managua.
- ▶ Tener edades que oscilan entre los 25 y los 50 años y tener hijos adolescentes y jóvenes.
- ▶ Estar acompañadas (en pareja), en su gran mayoría.
- ▶ Estar ubicadas en distintos espacios geográficos

**Acceso a recursos:** a pesar de las dificultades de acceso a capital, el hecho de contar con apoyo financiero de parte de las empacadoras genera seguridad en estos actores para acceder a recursos.

Otros factores culturales como el hecho de trabajar en un municipio altamente productivo y de cara al comercio en el que conviven diversidad de grupos poblacionales, vivir en un municipio nuevo, la experiencia de algunas de ellas en actividades de comercialización de diversos rubros hace que sobre todo en puertos de montaña, las mujeres acopiadoras reflejen un alto nivel de poder de decisión y de control sobre sus recursos.

**Condiciones sociolaborales:** una opinión general de las mujeres entrevistadas es que están satisfechas con su trabajo, particularmente por el nivel de negociación basada en relaciones de confianza con las y los productores /as. La principal motivación de este grupo para su inserción en la labor de comercialización ha sido “contar con un empleo que genere ingresos para mantener a la familia”.

Una limitante, en su condición de género, es el rechazo que han experimentado al contratar hombres —que por tradición no se sienten bien si una mujer los manda— al momento de la compra del producto en los plantíos para que arranquen las plantas de la tierra, lo que requiere de cierta precisión y fuerza. Esto les ha llevado a buscar la alternativa de contratar mano de obra femenina para esta labor.

**Jornada laboral y salarios:** los /as acopiadores /as no tienen horario. Trabajan para realizar la tarea de los empacadores y, en algunas ocasiones, tienen que trabajar hasta altas horas de la noche para poder cumplir con

la entrega del producto solicitado. No tienen un salario fijo y su ingreso dependerá de la cantidad de producto entregado.

**Prestaciones sociales:** los /as acopiadores /as no reciben ningún tipo de prestación social por parte de los empacadores, sólo tienen derecho a recibir el pago por producción entregada.

**Costos:** en época de trabajo pico algunas mujeres, sobre todo con niños pequeños, enfrentan dificultades para el cuidado de éstos debido a que se movilizan largas distancias, y como es mucha la inversión de tiempo y en transporte, también les resulta difícil acopiar el volumen requerido por la demanda.

**Beneficios:** las ganancias que les genera la actividad de acopio las invierten en alimentación, mejoramiento de sus viviendas, finca, compra de ganado, salud y educación. El trabajar en esta actividad les ha permitido fortalecer empresas familiares y es una característica importante de este grupo el hecho de que los miembros de la familia se involucran en las actividades de acopio.

### **4.3. ESLABÓN EMPAQUE**

#### **4.3.1. Historia e información general sobre las empresas empacadoras en Nueva Guinea**

Las empresas empacadoras de quequisque en Nicaragua datan de los años noventa, a partir de la inserción de empresarios costarricenses en Nueva Guinea.

Actualmente funcionan seis empresas, todas ubicadas en el casco urbano de este municipio, algunas de propietarios individuales y otras bajo la forma de sociedad anónima. De seis empresas que actualmente funcionan, dos son de propiedad privada costarricense y las restantes de propietarios nicaragüenses. Estas empresas se han convertido en únicas compradoras de la producción de quequisque de primera calidad, dirigida a la exportación, en la Región Autónoma del Atlántico Sur (RAAS).

El personal con el que operan oscila entre 16 y 30 trabajadores /as divididos en personal administrativo y personal de planta y se destaca en este último el alto porcentaje de mujeres ocupadas en labores de lavado y empaque.

Las empresas reciben periódicamente visitas de control de delegados del Ministerio Agropecuario y Forestal, MAGFOR, como parte de la vigilancia fitosanitaria. El Ministerio de Salud, a nivel local, se encarga de revisar las condiciones higiénicas y de salud ocupacional de las empresas pero de manera muy limitada, pues en estos diez años solamente ha visitado y supervisado a dos empresas.

Los principales problemas que enfrentan las empresas emparadoras y exportadoras, son los altos impuestos municipales, aun cuando la ley de Justicia Tributaria y Comercial<sup>6</sup>, en su artículo número 26 establece “derógase todo tributo, de carácter fiscal, municipal y regional que grave las operaciones de exportación, salvo las tarifas por servicios”. En consecuencia, esta ley elimina todo pago de impuestos, permisos o licencias relativas a las operaciones de exportación.

Con la entrada en vigencia de la Ley Antiterrorismo en Estados Unidos, se debe garantizar la revisión exhaustiva de los contenedores a fin de que no sean portadores de ningún tipo de armas letales, virus o enfermedades. Sin embargo, para cumplir con estos requisitos se necesitan mejores condiciones de infraestructura y, por lo tanto, mayores inversiones de capital.

#### **4.3.2. Caracterización de actores directos del eslabón empaque**

Hemos definido como actores directos:

- ▶ Dueños de empresas emparadoras de quequisque y otros tubérculos.
- ▶ Trabajadoras y trabajadores en el empaque.

**Dueños de emparadoras:** las seis empresas trabajan en el empaque de raíces y tubérculos como ñame, papa china, yuca, jengibre y quequisque. La más antigua es la Empacadora Candray, con diez años funcionando en el municipio, y la de más reciente fundación es la Asociación de Desarrollo Campesino (ADEC) con tres años.

De todas las raíces y tubérculos procesados por dichas empresas el quequisque es el que tiene mayor demanda internacional, sobre todo en Estados Unidos y Puerto Rico.

---

<sup>6</sup> Ley 257, publicada en el Diario Oficial, La Gaceta número 106 del 06/06/1997.

Entre el total de dueños de empacadoras sólo hay una mujer, doña Marina González, de origen costarricense y de profesión maestra, quien ha dirigido la empresa desde su país y tiene una sociedad mancomunada con dos de sus hijos (GAPE, SA). Decidió venir a Nueva Guinea desde hace ocho años “porque en Costa Rica se produce muy poco el quequisque lila” y compró ocho manzanas de terreno para la instalación de su empacadora.

Las empresas están experimentando disminución en sus volúmenes de acopio. Un empresario, David González, relata:

*(...) hace cinco años en el casco urbano de Nueva Guinea era fuerte la producción de quequisque, pero el problema se originó porque al no recoger las semillas, éstas se humedecían y producían hongos y plagas que infectaban la tierra al volver a sembrar en la misma manzana, dado que los productores no rotaban el cultivo.*

De esta manera se dejó de producir el quequisque en áreas cercanas al casco urbano y se trasladó el cultivo a zonas más montañosas del municipio.

### **4.3.3. El proceso de empaque**

**Tecnología y proceso de producción:** en general las empresas de empaque no cuentan con infraestructura adecuada ni con condiciones suficientes para realizar las actividades. La mayoría cuenta con locales propios que tienen áreas construidas que van de 100 a 200 metros cuadrados y que, por lo general, tienen paredes de concreto.

No todas las empresas cuentan con pilas adecuadas para el lavado y algunas utilizan recipientes metálicos que han sido modificados para realizar esta actividad. Solamente una de las empresas cuenta con condiciones para el lavado en pilas de concreto con una malla, a modo de colador, que permite separar el producto de los residuos o basuras.

Todas las actividades de empaque se realizan de forma manual, y las mujeres son las principales actoras en este proceso. Éste está estructurado de la siguiente manera:

**Recepción del producto:** se recibe y revisa el producto, luego se selecciona y finalmente se pesa, y se lleva a la pila de lavado.

**Lavado:** se sumergen de manera directa el quequisque de primera y de segunda calidad en pilas, para ser lavados con el agua de la

llave. El agua debe ser clorada y el producto tiene que estar limpio de tierra e impurezas.

**Curado:** consiste en introducir de forma manual sacos con una porción determinada de quequisque en barriles que contienen un líquido preparado con químicos manteniéndolos sumergidos en él por unos minutos y finalmente volcar el producto en el piso para que se seque<sup>7</sup>.

**Secado y empaque:** una vez seco el producto las empacadoras seleccionan y empaican el de primera calidad en cajas. El de segunda queda en el suelo para, posteriormente, ser comercializado en el mercado local y en el nacional.

**Embalaje:** el producto empacado en cajas se pone en cuarentena, para asegurarse de que no lleve ningún tipo de plaga, moho o brotes de yema terminal. Por último se carga en el contenedor y se manda al lugar de destino.

## Insumos

**Agroquímicos para el curado:** se obtienen en casas comerciales del municipio.

**Transporte:** algunas empresas empacadoras cuentan con camiones para transportar el quequisque desde las áreas de producción cuando la producción es alta. En épocas de baja producción el quequisque llega a las empresas a través del transporte colectivo, en motocicletas de los trabajadores o en tractores. La empacadora BC cuenta con un furgón para ofrecer servicio de transporte a compradores internacionales.

**Pesas:** cuentan con pesas de libras y quintal que son utilizadas en el momento de la recepción y empaque del producto. Son adquiridas en Costa Rica pero también pueden ser adquiridas en el mercado local o en la ciudad de Managua.

**Cajas de empaque:** son cajas de cartón que provienen de la empresa nacional Cartonica (empresa productora de cartón) y de Costa Rica. Las cajas compradas a Cartonica se contabilizan como producto de importación dado que los insumos para éstas provienen del exterior. Su precio oscila entre US\$ 2,00 y US\$ 2,50. La capacidad de las cajas es de 40 y 50 libras.

---

<sup>7</sup> La dosis de curado consiste en: 5 onzas de Benomyl, 5 onzas de cloro y un litro de limón en treinta galones de agua.

**Sacos y mecates:** son obtenidos en distribuidoras en la ciudad de Managua.

### **Costos de producción en el proceso de lavado y empaque**

El producto, que llega a la empresa ya seleccionado en un 85 o 95 por ciento, pasa por un nuevo proceso de selección en la planta empacadora. Para entregar 500 quintales de quequisque de exportación se tienen que acopiar 600 debido a este proceso de selección en la empacadora. Un 10 o 15 por ciento de este quequisque acopiado y entregado a la empresa es de segunda y va al mercado nacional.

El valor del quequisque es de 50 a 60 córdobas por quintal, el de primera es de 130 a 150 córdobas.

Uno de los empresarios expresa:

*(...) de 500 quintales de quequisque preseleccionado que llegan a la empresa se obtienen 450 quintales de quequisque de calidad. Entre el 10 y el 15 por ciento es tierra, pelusa y producto de segunda que se lleva al mercado nacional con un valor actual de 200 córdobas el saco.*

Otro empresario ratifica “(...) sacamos al mercado internacional, cada 15 días, unos 450 quintales; el precio ahora está subiendo un poco debido a la escasez de este producto”.

El costo del servicio de empaque alcanza los dos dólares por quintal. El lavado de una caja de quequisque cuesta 2 córdobas y el pago por empaque es de 1,50 córdobas. En época pico de producción una trabajadora empaca hasta 200 cajas por día y consigue un salario semanal de 400 a 500 córdobas. En cambio a los hombres se les paga una forma fina de salario de 50 córdobas diarios.

#### **4.3.4. Tipología de las empresas empacadoras**

Encontramos cuatro variantes en dependencia de su participación en los distintos eslabones de la cadena de valor:

- ▶ Empresas que participan en todo el proceso, desde la producción hasta la exportación. En este caso son dos las empresas: una dirigida por un costarricense y otra por un nicaragüense.

- ▶ Una empresa que participa en tres eslabones (acopio, empaque y exportación) y es de origen costarricense.
- ▶ Empresas que, además de la labor de empaque, realizan labor directa de acopio. En este caso se trata de dos empresas de propietarios nacionales. Una de ellas es ADEC, que brinda préstamos a sus socios a través de financiamiento externo del programa PL – 480 – Winrock.
- ▶ Una empresa totalmente dedicada a la labor de empaque, la empresa familiar “La Campesina”, de propietario nicaragüense, que vende este servicio a otras empacadoras, acopiadoras y exportadoras.
- ▶ Inicialmente esta empresa participaba en todos los eslabones de la cadena, desde la producción hasta la exportación, pero desde hace cinco años dejó de exportar debido a los altos impuestos que le obligaba a pagar la municipalidad.

**Cuadro No. 11.** Tipología de empresas empacadoras

Nombre de la empresa	Origen	Capital	Número de empleados	Participación en la cadena
González Argüello y Co. Ltda .	nicaragüense	propio	14 mujeres 4 hombres	Producción, acopio, empaque, exportación.
BC	costarricense	propio	22 mujeres 14 hombres	Producción, acopio, empaque, exportación.
Candray	nicaragüense	propio	11 mujeres 4 hombres	Acopio, Empaque.
GAPE	costarricense	propio	11 mujeres 4 hombres	Acopio, empaque, exportación.
La Campesina	nicaragüense	propio	25 mujeres 5 hombres	Empaque.
ADEC	nicaragüense	financiamiento externo, fondos revolventes	12 mujeres 3 hombres	Acopio, empaque, financiamiento a socios.



## Funciones

Como se deriva de esta tipología, las empresas realizan otras funciones además de la de empaque para la exportación:

- ▶ Función de financiamiento: entrega de montos de capital a acopiadores /as y a algunos productores /as, destinados a la compra del producto en los puertos de montaña y a apoyar la producción. Las transacciones están basadas en relaciones de confianza, sin el uso de contrato escrito, entre empresarios y acopiadores /as, y se ahorran así los costos de transacción de este servicio a todos los actores de la cadena.
- ▶ La Asociación ADEC tiene tres años de financiar a productores /as con el objetivo de comprarles directamente sus cosechas. Esta asociación está conformada por 35 socios (30 hombres y 5 mujeres) y cuenta con un fondo revolvente para financiamiento de los socios.
- ▶ Capacitación: una empresa ofrece capacitación a productores /as interesados /as en mejorar su tecnología e incrementar el volumen de producción y calidad.
- ▶ Organización del acopio: la mayoría de las empresas cuenta con redes de acopiadores, en colonias y puertos de montaña, en las que participan hombres y mujeres.

Algunas empresas cuentan con personal fijo o permanente que recibe capacitación a través de MAGFOR sobre el manejo fitosanitario de los rubros y este personal permanente se encarga de capacitar al personal temporal.

### 4.3.5. Resultados económicos

**Cuadro No. 12.** Resultados económicos (en un mes)

Descripción	Cantidad	Total
Ingresos por venta	4.000 qq C\$	1.840.000,00
Costo de venta	4.000 qq	1.400.000,00
Utilidad bruta		440.000,00
Gastos de operación		
Gastos de administración		
Sueldos y salarios		29.600,00
Seguros		2.960,00
INATEC		220,00
Gastos de energía eléctrica		320,00
Gastos de agua potable		780,00
Gastos de teléfono		2.870,00
Gastos de producción		
Cartón	4.400 cajas	101.640,00
Etiquetas	1.000 unidades	600,00
Impuestos sobre la renta (IR)		
Anticipo		4.500,00
Retenciones		4.800,00
Impuestos municipales		
Piso por contenedor	4 contenedores al mes	4.640,00
Cuota mensual		1.000,00
Matrícula		334,00
Total gastos operación		C\$ 154.264,00
Utilidad neta		C\$ 285.736,00

## 4.4. ESLABÓN EXPORTACIÓN

### 4.4.1. Historia e información general sobre las empresas exportadoras en Nueva Guinea

El mercado en Estados Unidos es abastecido por República Dominicana y Costa Rica. Costa Rica es pionera a nivel Centroamericano en la exportación de este rubro. Empresarios de este país compran el producto en Nueva Guinea para suplir a los compradores internacionales.

Nicaragua exporta este fruto fresco a Costa Rica, Estados Unidos, Bélgica, Liberia, Panamá y Puerto Rico durante todo el año, pero los mayores volúmenes de exportación se dan en los meses de marzo, abril, mayo y de septiembre a diciembre.

En los últimos cinco años el volumen exportado de quequisque aumentó en 146 por ciento. Sólo en 1999 aumentó 64 por ciento en comparación con el año anterior. Sin embargo el valor FOB<sup>8</sup> se redujo en estos años en 11 por ciento como consecuencia de la baja en el precio internacional.

Los empresarios costarricenses fueron los primeros en exportar de forma directa. Desde Nueva Guinea (algunas veces directamente desde el área del cultivo) trasladaban el producto hacia su país vía San Carlos-Los Chiles.

Estas empresas que coordinan directamente con el delegado de MAGFOR para obtener el permiso fitosanitario que da fe de que el producto a ser exportado se encuentra libre de plagas y enfermedades.

Al igual que las empresas empacadoras las exportadora enfrentan entre sus principales problemas los altos impuestos municipales, aún cuando la ley de exportaciones las exonera de ellos en cuanto exportadoras de productos no tradicionales.

Por otro lado mencionan con mucho énfasis las dificultades que tiene la producción del rubro que les afecta sensiblemente en la reducción de los volúmenes que necesitan comprar para cumplir con las metas de la demanda externa. Entre otros problemas mencionan la falta de rotación de cultivos y el deterioro de los suelos que ha venido mermando la producción.

---

8 Free on board.

Otro problema es la alta inversión en infraestructura y en manejo fitosanitario y los requisitos que se deben cumplir para la prevención de terrorismo biológico o la introducción de armas a través de contenedores, a partir de la entrada en vigencia de la Ley Antiterrorismo en Estados Unidos.

#### **4.4.2. Tipología de las empresas**

Las empresas exportadoras y emparadoras se establecieron en el municipio de Nueva Guinea desde hace diez años. Son cuatro empresas, algunas de propiedad individual y otras bajo la forma de sociedad anónima. La empresa exportadora Fruvex & CIA Ltda. es la única que trabaja como empaadora y exportadora de quequisque actualmente y es la más antigua, con diez años de funcionar. La más reciente es González Argüello & CIA Ltda. con seis meses.

Sólo hay una mujer entre el total de dueños. De origen costarricense y de profesión maestra, dirige la empresa desde su país y tiene una sociedad mancomunada con dos de sus hijos. De las cuatro empresas, dos son de nacionalidad tica y dos nicaragüenses. Tres de ellas participan en todos los eslabones del rubro y hay una que se dedica solamente a la exportación.

Las tres empresas exportan raíces y tubérculos (ñame, papa china, jengibre, yuca, ñampí y quequisque). De todos los productos mencionados, el quequisque es el que tiene mayor demanda en el mercado internacional.

La empresa que se dedica únicamente a la exportación tiene un personal compuesto por un gerente, un auxiliar de contabilidad, una recepcionista y una socia que trabaja en la gestión de todos los permisos de la exportación.

Las empresas exportadoras se abastecen a través de las empresas empaadoras (algunas empresas exportadoras cuentan con su propia empaadora), las que, a la vez, trabajan con redes de acopiadores e intermediarios los cuales, a su vez, lo hacen con los productores. Todos los actores de la cadena trabajan con sus propios recursos aunque hay casos en que unos agentes facilitan a otros capital para la compra del producto.

#### **Tipología de empresas exportadoras**

Al igual que en el eslabón empaque, en éste encontramos tres variantes en dependencia de su participación en los diversos eslabones de la cadena de valor:

- ▶ Empresas que participan en todo el proceso, desde la producción hasta la exportación. En este caso son dos empresas una costarricense y una nacional.
- ▶ Una empresa que participa en tres eslabones, acopio, empaque y exportación, de origen costarricense.
- ▶ Empresas que realizan labor directa de exportación, una nicaragüense y otra costarricense.
- ▶ Hay una empresa que tiene su sede en Costa Rica y un agente en Nueva Guinea para garantizar la compra del producto a la Asociación de Desarrollo Campesino (ADEC) la que le vende el producto empaquetado. Este agente se encarga de enviarlo en contenedores a la empresa en Costa Rica o a Puerto Rico.

**Cuadro No. 13.** Tipología

Nombre de la empresa	Origen	Capital	Número de empleados	Participación en la cadena
González Arguello y Co. Ltda.	nicaragüense	propio	14 mujeres 4 hombres	Producción, acopio, empaque, exportación.
Fruvex & Co. Ltda. S.A.	nicaragüense	propio	14 hombres 22 mujeres	Exportación.
BC	costarricense	propio		Producción, acopio, empaque, industrialización, exportación.
GAPE S.A	costarricense	propio	11 mujeres 4 hombres	Acopio, empaque, exportación.

## Funciones

La tipología se deriva de las labores que realizan las diferentes empresas de exportación de productos de primera. Estas empresas ejecutan funciones como:

*Financiamiento:* entregan montos de capital a empresas empaquetadoras, estos a la vez a acopiadores/as y algunos productores /as, destinados a la compra del producto en los puertos de montaña y zonas de producción.

*Capacitación:* a productores /as interesados en mejorar su tecnología y su capacidad de producción.

*Información:* en cuanto a la venta de los productos se comunican con los importadores vía telefónica, fax y e-mail. Dichas transacciones están basadas en relaciones de confianza.

*Control de calidad:* garantizar que los productos cumplan con todos los requerimientos sanitarios que solicitan los países compradores de la protección fitosanitarias, las cajas llevan la declaración de origen emitida por el CETREX, que certifica el origen nicaragüense del producto y la marca del importador.

### **Requisitos:**

Para ser exportador de quequisque se deben llenar los siguientes requisitos:

- ▶ Solvencia municipal.
- ▶ Fotocopia del RUC.
- ▶ Constancia de contribuyente DGI
- ▶ Registros de firmas
- ▶ Identificación del exportador y sus representantes, si lo tienen.

A los exportadores del municipio de Nueva Guinea les corresponden realizar todos los trámites en la oficina en administración de rentas en la ciudad de Juigalpa. En los gastos que incurren son:

- ▶ Para la obtención del certificado de exportación pagan USA \$ 1.000,00.
- ▶ Para las operaciones de exportación tienen que pagar el 1 por ciento de retención por cada mil cajas, en la oficina de renta.
- ▶ Estar inscrito en el CENTREX.

Estas operaciones se realizan a través de la agencia aduanera ACONIC, e incluye en la documentación constancia fitosanitaria, facturación de la mercancía (FOB), y el código internacional que lo identifica. En el Centro de Trámites de Exportación cada exportador asume el pago de los mismos y del agente aduanero.

### **Marcas de exportación:**

Las cinco empresas tienen sus propias marcas de exportación y las marcas de importación con quienes tienen sus relaciones de transacciones, cumplen con los requisitos de certificación, que le sirven de póliza de salida para las exportaciones. A continuación detallamos:

## Cuadro No. 14. Marcas de exportación e importación

Marcas de empresas exportadoras	Marcas de la importaciones
González Arguello & Lmtda	B.C. (Bladimir y Cecilio)
B.C	Multigos S.A.
GAPE S.A	CAPREX CARIBIAN EXCHANGE INC
FRUVEX & Cia. LTDA.	Central Produce Jibarito

### Normas y reglas

En todo este proceso las empresas exportadoras no cuentan con un contrato de compra en el que se dejen establecidas las “reglas del juego”. Los dueños realizan los convenios de venta vía telefónica o fax. No existe contrato escrito y la única y gran garantía es la palabra y el compromiso de cumplir con el acuerdo, dado que algunos de ellos conocen a sus compradores o intermediarios. El importador hace el pedido y el exportador, en Nueva Guinea, define la fecha del embarque de los productos; el precio del producto se establece al inicio y las transacciones comerciales se realizan sobre la base de la confianza y la amistad. Un “pacto de caballeros”.

Al momento del convenio el comprador nacional entrega el 50 por ciento del pago al productor. Una vez embarcado el producto el comprador internacional envía el 50 por ciento del valor total y el saldo restante al momento de recibirlo en el lugar de destino final.

Los importadores internacionales son de origen costarricense y puertorriqueño. Algunos tienen contacto directo con sus abastecedores.

### Tecnología y proceso de producción

Algunos de los propietarios de estas empresas cuentan con las instalaciones descritas en el capítulo Eslabón empaque, excepto dos de ellos que compran el quequisque ya empaçado en cajas y la única actividad que realizan es garantizar los contenedores para transportar el producto al lugar de comercialización.

El embarque del producto se realiza después de verificar que el producto reúne todos los requisitos de calidad y que todo está en orden, tarea realizada por un supervisor. Posteriormente se colocan las cajas en el contenedor, actividad que en su mayoría es realizada por mujeres.

El transporte del quequisque hacia los puertos se hace en furgones refrigerados que deben tener un ambiente natural de 26 grados centígrados y 76 por ciento de humedad relativa. Un contenedor tiene capacidad para 800 cajas de 50 libras, lo que da un peso total de 41.600 libras.

Los exportadores que no tienen instalaciones contratan a uno o dos supervisores para garantizar que los productos que son colocados en las cajas reúnan todos los requisitos de calidad.

La empresa de exportación FRUVEX no recibe anticipo por el embarque sino hasta que el producto llega a Puerto Cortés. El 50 por ciento restante lo recibe una vez que el producto llega a Puerto Rico.

### **Identificación de proveedores de insumos, de servicios**

#### **Insumos:**

Etiquetas: son las marcas de exportación y de importación, se traen de Costa Rica y de Managua de la Empresa Cartonica. El costo es de C\$ 0,60.

El producto es enviado en contenedores para ser trasladado en barcos hacia su destino. Todos los gastos del transporte terrestre y acuático los asume el importador.

#### **Transporte:**

La empresa BC vende el servicio de transporte a los importadores.

#### **Ruta**

El producto, ya empacado y etiquetado, se envía de Nicaragua a Puerto Cortés en Honduras y de allí a Miami. Otras empresas lo envían a Puerto Limón, en Costa Rica, para embarcarlo hacia Puerto Rico, siempre en ruta a Miami, Estados Unidos.



## Resultados económicos

**Cuadro No. 15.** Costo / beneficio de la empresa Fruvex, en el mes por contenedor (en este caso la empresa compra los servicios de empaque con todos los gastos de operación)

Descripción	Cantidad	Total
Ingresos por venta	800 cajas	C\$ 372.000,00
Costo de venta	800 cajas	C\$ 99.200,00
Utilidad bruta		C\$ 72.800,00
Gastos de operación		
Gastos de administración		
Sueldos y salarios		C\$ 14.200,00
Seguros		C\$ 1.056,00
INATEC		C\$ 256,00
Alquiler		C\$ 2.325,00
Gastos de energía eléctrica		C\$ 100,00
Gastos de agua potable		C\$ 70,00
Gastos de teléfono		C\$ 3.000,00
Gastos de producción Etiquetas	800 cajas	C\$ 480,00
Impuestos renta Anticipo	4 contenedores al mes	C\$ 4.500,00
Retenciones		C\$ 4.800,00
Impuesto municipal Piso por contenedor		C\$ 4.640,00
Cuota mensual		C\$ 1.000,00
Matrícula		C\$ 334,00
<b>Total gastos operación</b>		<b>C\$ 36.761,00</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>C\$ 136.039,00</b>

#### **4.4.3. Trabajadoras y trabajadores en la labor de exportación**

En el proceso de exportación son pocas las mujeres que sobresalen pues está dirigido mayoritariamente por hombres. En este renglón las mujeres sólo ocupan cargos como recepcionistas y/o secretarías.

#### **4.4.4. Características socioeconómicas de los /as trabajadores /as en las empresas exportadoras**

El personal que trabaja en estas empresas es, en su mayoría, masculino aunque hay presencia de mujeres jóvenes. Muchos son estudiantes de secundaria y se encuentran algunos /as universitarios.

##### **Jornada laboral y salarios**

En el caso del personal administrativo se trabaja de 7:30 AM a 5:30 PM. El gerente devenga un salario mensual de C\$ 10.000,00, el administrador gana de C\$ 2.000,00 a C\$ 5.000,00, el supervisor gana C\$ 350,00 por tres días trabajados y las secretarías de C\$ 800,00 a C\$ 1.200,00 mensualmente.

##### **Prestaciones sociales**

Todas las empresas contratan a sus trabajadoras/es sin convenir ningún tipo de contrato laboral, todo se hace de manera verbal, únicamente se hace la planilla para pagar las prestaciones del INSS, con beneficios sociales.

##### **Mujeres empacadoras**

##### **Características socioeconómicas**

La gran mayoría de mujeres en este trabajo provienen del área urbana. Se observa que no existe inmigración a causa de la inserción del rubro en los mercados externos.

Sus edades oscilan entre los 14 y los 50 años. Destaca el hecho de que un buen porcentaje de ellas son jóvenes que, a su vez, se dedican a estudiar. Hay mujeres casadas con hijos pequeños, los cuales quedan al cuidado de familiares, pero también hay un importante número de mujeres solas con hijos.

Dado que algunas jornadas se extienden hasta altas horas de la noche, cuando los volúmenes de producción son elevados, muchas mujeres con niños pequeños ven afectados sus ingresos al no poder asumir horarios extensos de trabajo.

Una percepción de las mismas mujeres es que el trabajo dentro de este tipo de empresas, con jornadas fluctuantes, es más atractivo para las mujeres solteras que para las casadas porque los hombres no aceptan el hecho de que sus mujeres trabajen en la noche.

A pesar de estas limitantes, para muchas mujeres el trabajo en la empaedora es su primer trabajo remunerado: “no había un trabajo que nos gustara”. La única oportunidad de trabajo remunerado en el área urbana del municipio ha sido el trabajo como empleada doméstica, cuyo salario anda no más allá de los US\$ 20 por mes. Algunas mujeres tienen como antecedente laboral haber sido empleadas domésticas, dueñas de pequeños negocios (sastra o costurera) o ama de casa. Muy pocas provienen del campo.

No obstante las jornadas fluctuantes las mujeres trabajan de manera estable en las empresas de empaque, con un promedio de entre cuatro y ocho años de laborar para las mismas y con muy pocos traslados de una a otra. Algunas han permanecido como empleadas en dos empresas empaadoras hasta por once años. Muy pocas son de integración reciente (1 a 3 años de laborar).

Además de las trabajadoras estables o permanentes, existe un buen número de mujeres que son contratadas transitoriamente en tiempos pico (octubre a diciembre), cuando los volúmenes aumentan.

### **Ex trabajadoras de las empresas de empaque**

Las ex trabajadoras de las empresas empaadoras tienen edades que oscilan entre los 22 y los 32 años. Están acompañadas o casadas o son madres solteras, con hijos pequeños y grandes. Dejaron de laborar, casi todas, por razones de embarazo y por estudios.

### **Condiciones sociolaborales**

Una opinión general de las mujeres entrevistadas es que están satisfechas con su trabajo como empaadoras, expresan que el ambiente laboral es positivo y las relaciones son de cordialidad.

La principal motivación de este grupo de mujeres es contar con un empleo estable como alternativa ante el alto desempleo urbano. La principal desventaja para ellas es la fluctuación laboral que responde al ciclo agrícola del rubro.

### **Jornada laboral y salarios**

Las jornadas son flexibles en dependencia de los volúmenes de producción. Se trabaja de jueves a domingo en temporadas bajas y toda la semana, incluidas las noches, en los días previos al embarque cuando es alta la producción. No reciben sobresueldo por horas extras y su salario depende de lo que produzcan (cantidad de producto lavado y empacado).

En algunas de las empresas las trabajadoras están obligadas a presentarse a las 7 AM pero su jornada se inicia hasta que llegan los sacos con el producto; cosa que sucede generalmente entre las 9 y las 10 de la mañana. En cambio, en otras empresas, se convoca a las mujeres hasta el momento en que llega el producto.

Por tal razón los salarios son fluctuantes, en correspondencia con los ritmos de trabajo. Se paga por el lavado de 50 libras de producto entre C\$ 2,00 y C\$ 3,00. El empaque y carga a furgones se paga C\$ 1,00 por caja o a C\$ 5,00 la hora.

Las mujeres lavan de 5 a 10 cajas por hora con un promedio de salario diario de C\$ 70 córdobas durante 4 días a la semana. Esto significa un total de C\$ 280,00, cuando la producción es baja. Los días de trabajo intenso van de jueves a domingo.

La empacadora BC se diferencia de las otras empresas de la zona porque paga a sus trabajadoras /es del área de procesamiento de empaque a C\$ 5,00 la hora, tanto a mujeres como a hombres.

La mayoría de las empresas empacadoras contrata a hombres como trabajadores permanentes para sus labores como pesaje, carga de sacos a la pila y curado. Reciben un salario de 5 córdobas por hora y ganan entre 40 y 50 córdobas diarios.

### **Higiene y seguridad laboral**

Las y los trabajadores /as del área de procesamiento del empaque no cuentan con medios de protección para las manos y el cuerpo en el proceso

de lavado a pesar de que tienen riesgos de percibir enfermedades como hongos y artritis.

La mayoría de estas lavadoras de quequisque expresan que el guante que les proporciona la empresa no es adecuado para realizar esta actividad debido a que es muy liso, lo que les dificulta avanzar en el lavado, por lo que han buscado otros medios de protección como el calcetín, que tiene que ser rugoso. Además, cuando la empresa no les proporciona delantales plásticos, ellas tienen que comprar bolsas plásticas para protegerse de la humedad.

Las mujeres se quejan del cansancio que produce cargar cajas en la cabeza, tanto en el lavado como el empaque del quequisque, con el agravante de que tienen que agacharse para realizar esta labor, lo que les provoca fatiga y dolor en la columna y la cabeza.

### **Prestaciones y beneficios sociales**

Todas las empresas contratan a sus trabajadoras /es sin formalizar contrato laboral escrito: esto se realiza de manera verbal y el único control es el de la planilla donde se anotan las horas y las cantidades de producto lavado y empaçado por cada trabajadora. Tres empresas brindan a sus trabajadores algunos beneficios sociales (seguro, atención médica especializada). El resto no.

La empresa GAPE S. A. paga a algunos de sus trabajadores treceavo mes. Las restantes empresas no pagan prestaciones sociales ni, mucho menos, conceden a sus operarios el derecho a gozar de un día feriado o de descanso.

### **Costos**

Las mujeres que tienen diez años de trabajar para estas empresas no han recibido aumento en valor por hora trabajada. Solamente algunas empresas han incrementado en cantidades mínimas el pago por la labor de lavado y empaque.

### **Beneficios**

Las trabajadoras entrevistadas expresan que se sienten importantes con el trabajo que realizan como lavadoras de quequisque porque esto les permite obtener un ingreso que les garantiza independencia económica, el po-

der tomar decisiones en cuanto a cómo utilizar el dinero, o bien compartir la decisión con su pareja si se trata de invertir. Otras han destinado sus ingresos a subvencionar los estudios de sus hijos, a atender sus necesidades personales y a ayudar a sus padres en los gastos del hogar.

Ello les ha permitido dedicar más tiempo a su familia y, al igual que sus maridos, tienen una relación más estrecha con sus hijos. Una de ellas expresa “mi marido conoce más a mi hijo porque él lo cuida mientras yo trabajo”.

La existencia de las empresas acopiadoras, empacadoras y exportadoras ha generado empleo para el sector más vulnerable, de manera directa (operarias en las empresas) e indirecta (en el comercio). Las mujeres que se dedican a estas actividades realizan doble rol de trabajo: productivo como generadoras de ingresos y reproductivo al dedicarse en su hogar a actividades como: lavado, planchado, cocina (principalmente las que no tienen hijos grandes o familiares que las ayuden a realizar estas actividades reproductivas).



## ANÁLISIS DE CASOS Y HALLAZGOS DESDE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS ESLABONES

### 5.1. ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL ESLABÓN PRODUCCIÓN

Las familias combinan el cultivo del quequisque con el cultivo del maíz, haciendo rotación de cultivos. Aunque el maíz no es rentable lo cultivan para permitir que decanse la tierra, para que el rastrojo sirva de abono natural y para el autoconsumo; algunas productoras /es siembran canavalia como abono. Se hizo evidente el dominio que tienen las mujeres sobre el uso de abonos verdes y nutrientes, y el manejo de técnicas como no asociar el cultivo del quequisque con el de otros productos para lograr un mejor rendimiento.

#### Actividades según género

##### 1. Hombres dueños de cultivo:

Son dueños de cultivos de hasta cinco manzanas. La mayoría son hombres casados, con cierta acumulación de ganado, con hijos en edad de trabajar, que se dedican a la supervisión de las labores del cultivo y contratan mano de obra. Utilizan tecnología tradicional y algunos preparan la tierra con arados de bueyes.

Poseen de 10 a 50 manzanas de tierra e involucran a toda la familia en las labores de cultivo del rubro. Las familias con un poco más de recursos (más de 50 cabezas de ganado y tierras) han invertido en mejoras de sus viviendas, en la educación de los hijos y en mejorar su nivel de vida. Sin embargo las mujeres participan como mano de obra familiar y administran los ingresos pero no los controlan. No participan en las decisiones en torno al cultivo.

## **2. Mujeres dueñas de cultivo:**

Son madres solteras, mujeres jóvenes, mujeres casadas y acompañadas

### *Madres solteras y mujeres jóvenes*

Encontramos que algunas son dueñas de cultivos de ½ a 3 manzanas. Como tienen recursos limitados, en algunas de las actividades utilizan mano de obra familiar y para actividades como curado y cosecha contratan mano de obra que pagan con los ingresos obtenidos por la venta de cerdos y gallinas. Estas mujeres no utilizan tecnología para cultivar

### *Mujeres casadas y acompañadas*

Las mujeres casadas o acompañadas tienen menor participación en el proceso de cultivo, ellas administran y toman decisiones con su pareja sobre cómo disponer de los recursos. Las mujeres participan en esta actividad para apoyar la economía de la familia. Invierten sus recursos, toman las decisiones en relación con el cultivo y tienen autonomía en el manejo de los ingresos. Los hombres les ayudan a chapear, o a picar la semilla con mano de obra familiar. Si su condición económica lo permite, contratan mano de obra.

Una mujer entrevistada relata: “El próximo año, con la venta de mis chanchitos, pienso sembrar una media manzana de quequisque en el patio, atrás de la casa.”

## **¿Por qué las mujeres se lanzan a cultivar quequisque?**

Las mujeres ven este cultivo como una oportunidad para obtener autonomía y empoderamiento económico. Como mujeres y jóvenes, no quieren realizar actividades de subsistencia aunque tampoco desean ser asalariadas jóvenes; lo que desean es mejorar las condiciones de vida para su familia. El cultivo representa una oportunidad para generar su propio empleo, cortar la dependencia de otros y, en algunos casos, invertir con esfuerzo propio para ganar la independencia económica.



Las mujeres entrevistadas demostraron autoestima, mucha seguridad de sí mismas y mucho conocimiento de técnicas y manejo del cultivo. Sus metas son invertir en la educación de sus hijos. El quequisque representa mercado seguro y poca inversión.

En las familias productoras el papel de las mujeres está en la participación en algunas actividades del cultivo de quequisque, no en todo el proceso productivo. Sin embargo, algunas participan hasta en la negociación. Hay mujeres dueñas de plantío que son dueñas del terreno con derecho de propiedad sobre éste. Todas las mujeres están a cargo del trabajo reproductivo.

Para efectos del estudio se hizo una zonificación. La zona A representa a los/as productores /as que viven en territorios más alejados de las empresas empacadoras y con dificultades en las vías de acceso. La zona B representa a los /as productores /as que viven en zonas semiurbanas, con vías de acceso en buen o regular estado.

**Cuadro No. 16.** Actividad de proceso de producción de quequisque de hombres y mujeres

Actividad de producción	Hombre dueño de cultivo		Mujer dueña de cultivo	
	Mujer e hijas	Hombre e hijos	Mujer e hijas	Hombre e hijos
Preparación de la tierra		X		X
Adquirir la semilla		X		
Preparar la semilla		X	X	X
Sembrar		X	X	X
Chapear tres veces		X	X	X
Abonar		X		X
Foliar ocho días cada mes		X		X
Arranque		X		X
Llenado de sacos			X	X
Traslado			X	X
Identificar precio		X	X	
Comercialización		X	X	
Administración del cultivo			X	
Preparación de comida	X		X	

Según la muestra tomada de 25 productoras /es de ambas zonas, tanto las mujeres como los hombres tienen acceso y control a la tierra, dos hombres y una mujer alquilan la tierra para la producción de quequisque. En cuanto al contrato de mano de obra, el 50 por ciento de mujeres de la zona A paga el servicio; en cambio, de las mujeres de la zona B el 85 por ciento contrata mano de obra. Las mujeres tienen menos oportunidades de acceder a la contratación de mano de obra en comparación con los hombres.

En cuanto al crédito utilizado en la zona alejada (A) el sistema funciona mediante la facilitación de insumos, productos básicos y dinero en efectivo que los acopiadores y pulperos entregan a los productores /as, para ser cancelados con la cosecha. Quienes hacen mayor uso de este sistema son los hombres. En cambio los /as productores/as entrevistados que viven en la zona cercana (B) no tienen acceso al crédito y trabajan con su propio capital.

**Capital social:** en este estudio se ha identificado un volumen de capital social que se manifiesta en las relaciones existentes entre los productores /as, quienes comparten información y conocimientos sobre el manejo de los cultivos. Ejemplo de ello es la transmisión de experiencias de los que han cultivado quequisque por varios años a las personas que se inician en el cultivo. También la forma en que se realiza la obtención de semillas para el cultivo, muchas veces a través de trueque.

**Beneficios y desventajas:** la comunidad se ha beneficiado con el cultivo de quequisque porque ha generado empleo a muchas personas (sobre todo a mujeres y hombres jóvenes) especialmente en el arranque.

El cultivo del quequisque ha brindado la oportunidad a algunos productores de convertirse en pequeños empresarios, debido a que en los tiempos en que el cultivo alcanzó precios entre 600 y 700 córdobas por quintal, obtuvieron grandes ganancias que invirtieron en ganado u otros rubros.

Este cultivo si bien presenta ventajas económicas también tiene factores que desfavorecen a los productores tales como los problemas de intoxicación por el uso de agroquímicos que contaminan el medio ambiente, los suelos y el agua.

## 5.2. ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL ESLABÓN ACOPIO

La presencia de mujeres es significativa en este eslabón, sobre todo en puertos de montaña. Se estima que más o menos un 50 por ciento de acopiadores son mujeres en la colonia Naciones Unidas, la que produce mayores volúmenes del rubro.

Hay acopiadoras que están en puestos cercanos al productor y compiten por estar más cerca aún de éstos. Hay acopiadores /as temporales que entran a la montaña. Cada vez las mujeres se movilizan más lejos para salirle al paso a productores que bajan a los puertos de montaña.

**Empoderamiento económico:** se ha identificado a través de este estudio una serie de factores que favorecen la inserción de mujeres en la labor de acopio, entre otras la flexibilidad en el uso de su tiempo que les permita equilibrar labores productivas y reproductivas, y el hecho de que la mayoría de ellas tiene vocación y tradición en el comercio que es un rubro lucrativo.

Esto significa que las mujeres están insertadas mayoritariamente en el eslabón de acopio, como intermediarias, porque les permite realizar un trabajo con menos esfuerzo que en el eslabón productivo, y cada vez estar más cerca de los eslabones de empaque y exportación. Son mujeres que han demostrado tener visión de futuro y deseos de acceder a nuevas experiencias por poseer un espíritu emprendedor.

Las mujeres han encontrado en la actividad de acopio una alternativa de empleo y han asumido el reto y competido con muchos hombres que tenían experiencia en el comercio. Aunque hay factores que obstaculizan la inserción de las mujeres en el eslabón acopio, como la dificultad de movilidad por su carga reproductiva, ellas muestran capacidad de negociación y control del capital a pesar de que muchas tienen escaso nivel académico. Muchas son jefas de hogar con liderazgo en la comunidad, y conocen a fondo cómo funciona la cadena de valor del quequisque.

Simultáneamente se observa que, en parejas dedicadas a la actividad, la mujer también cuenta con capital propio, y se dan casos en que se dedican no sólo al acopio sino también a la producción del rubro, como se observa en la colonia San Antonio.

Los ingresos en algunos casos llegan hasta US\$ 325 dólares por mes en época baja. Por otro lado, un elemento cultural favorable a la inserción de las

mujeres es la característica propia del mundo de las colonias o comunidades rurales y de la misma área urbana de Nueva Guinea, donde el prestigio, las relaciones comunitarias o de parentesco, que en este caso están muy vinculadas, hacen que las mujeres y los hombres tengan acceso a recursos de capital sólo mediante la palabra y el honor de las personas.

De esta manera muchas mujeres acceden a fondos, facilitados por las empresas emparadoras de quequisque, para hacer sus transacciones de compra con productores del rubro; del mismo modo las relaciones de confianza en puertos de montaña, entre acopiadores y productores, se reflejan en compromisos de compra y venta por medio de la palabra, con menor riesgo en la negociación y precios más equitativos, lo que hace que este eslabón tenga un carácter bastante horizontal y pueda beneficiar tanto a acopiadores /as como productores /as.

A pesar de estos factores favorables, tanto hombres como mujeres que acopian enfrentan riesgos fuertes para la sostenibilidad de su actividad. El primero de ellos es la disminución de los volúmenes debido al progresivo alejamiento de las áreas de cultivo como efecto de la afectación de las tierras (“mal seco”) que impacta con las dificultades de acceso y el incremento de los costos de transporte.

Desde el punto de vista de género, aparentemente son las mujeres acopiadoras las que enfrentan mayores dificultades de acceso a capital para ubicarse como dueñas de estos negocios.

**Tiempo:** la participación de las mujeres en el acopio se facilita por la flexibilidad del horario, lo que les permite atender el trabajo reproductivo, buscando estrategias para resolver las tareas del hogar de manera balanceada con el trabajo productivo. Esta flexibilidad en el horario de trabajo les permite programar sus actividades, que se intensifican los días jueves y domingo (días en los que los productores bajan a los puertos de montaña con su carga) por lo que entonces hacen arreglos previos con familiares o vecinos para que se encarguen del cuidado de los niños y niñas mientras ellas se dedican al acopio del producto.

### 5.3. ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL ESLABÓN EMPAQUE

En el eslabón de empaque participan hombres que trabajan en el pesaje, la carga de sacos a la pila, el curado y en levantar las cajas de quequisque.

Por su lado, las mujeres se dedican a las labores de lavado y empaque. Es importante señalar que la carga del contenedor es labor exclusiva de las mujeres. Los hombres se limitan a impulsar las cajas.

Algunas empresas se dedican exclusivamente al lavado y ofrecen este servicio a otras empresas o personas independientes. A lo interno de las empresas trabajan mujeres que atienden la parte operativa: lavado, empaque y carga.

La edad de las mujeres que realizan estas labores oscila entre los 15 y los 50 años y algunas de ellas tienen más de diez años de laborar en esas empresas. Antes de dedicarse al trabajo en las empresas muchas de ellas trabajaron como empleadas domésticas por lo que este trabajo ha significado una oportunidad de obtener mejor salario. Para otras el trabajo en las empresas es su primer empleo y prefieren trabajar en estas actividades que como empleadas domésticas.

En horas pico muchas de ellas se hacen acompañar de sus hijas e hijos menores de edad para que les ayuden en la actividad de lavado aunque no aparezcan en las planillas como trabajadores activos de la empresa.

Muchas jóvenes trabajadoras del empaque están cursando estudios de secundaria por las noches o los sábados. Algunas de ellas son solteras sin hijos y trabajan para obtener autonomía económica, sentirse útiles, manejar su propio dinero y tener cierta independencia de sus padres. Una de ellas expresa “trabajo porque necesito sentirme útil. Ahora comprendo a mi padre cuando dice que el trabajo vale”.

En algunos casos toda la familia está involucrada en esta labor, como en el caso de una joven que trabaja con su familia y ayuda a su hermana que estudia en la universidad en Managua con el compromiso de que cuando termine sus estudios y encuentre empleo le ayudará a ella a estudiar en la universidad. Esta familia se ha trazado una estrategia no sólo para sobrevivir sino para superarse y salir de la pobreza.

#### **5.4. ANÁLISIS DE GÉNERO EN EL ESLABÓN EXPORTACIÓN**

Son muy pocas mujeres las que participan en este eslabón como dueñas o socias, ya que tienen mayores exigencias. El manejo de capital, la infraestructura, la licencia de exportación y el cumplir con algunos otros requisitos además de tener su propio comprador internacional podrían ser factores que impiden la participación de la mujer.

En cuanto a la contratación de personal los cargos de dirección se asignan casi sólo a hombres. Las mujeres obtienen cargos subordinados como el de secretaria o recepcionista. Aunque los dueños expresan que priorizan en la contratación a las mujeres, por ser más responsables ellas sólo figuran en la parte operativa.

Este es el eslabón que ha generado mayor participación de mujeres por el mercado seguro que tiene. Algunas mujeres que laboraban como empleadas domésticas han preferido trabajar como acopiadoras, productoras o en las empacadoras donde el salario es un poco mejor.

*No hay política de incentivos para la exportación por parte del Gobierno, el que no le presta mucha atención a la zona sur del país y, especialmente, a las regiones del Atlántico, donde estamos los que producimos y exportamos quequisque. No nos hacen caso. Por eso algunos amigos ticos se han preocupado por nosotros y nosotros los aceptamos a ellos, expresó uno de los ex exportadores.*

La señora que es dueña de una de las empresas, en la parte administrativa contrata sólo a hombres.

Los altos impuestos no benefician ni incentivan a los exportadores. La ley de Nicaragua dice que los exportadores están exentos de pagar impuestos, pero la municipalidad exige el pago de altos impuestos, aunque se trate de productos de exportación no tradicional.

Entre los exportadores es importante mencionar el caso de uno que siendo un hombre con bajo nivel académico que trabajaba para un empresario tico, se ganó la confianza de su jefe quien vio en él las cualidades del emprendedor con visión futurista. Su jefe le facilitó capital para montar su propia empresa. Él aceptó el reto y hoy es productor, acopiador y exportador, uno de los más fuertes en el municipio. Él da su contribución al Centro Infantil de Comedores, CICO, complementando con queso el alimento semanal.

Las relaciones de comunicación que existen en todos los eslabones de la cadena estan basadas en la "palabra", desde los importadores internacionales hasta las /os productores /as, y se conserva así la forma más antigua de negociar de los productores de la zona, lo que ha permitido que exista respeto, confianza y solidaridad y una competencia sana dentro del negocio que permite sostener la demanda del mercado internacional.

**Capital social – territorial:** las empresas que tienen diez años de estar en el mercado internacional han creado sus propios sistemas de relaciones entre ellos mismos como empresarios para poder mantenerse en el mercado. Se ayudan mutuamente, de manera cordial, valiéndose de la confianza que han logrado desarrollar. Ejemplo: cuando uno de ellos no tiene producto el otro se lo proporciona para cubrir el pedido y no dejar caer la exportación.

También se han creado más redes de acopiadores para poder abastecerse y éstas se han expandido a casi todo el territorio del Atlántico sur y a la zona de Río San Juan. El transporte también representa un alto costo por lo que significa el traslado desde El Rama o San Carlos.

**Beneficios:** las empresas exportadoras han generado empleo estable a hombres y mujeres pero las más beneficiadas son ellas ya que obtienen los mayores índices de ganancia además de tener el control y la influencia sobre los demás eslabones.

**Factores desfavorables:** hay empresas que han fracasado debido a la crisis económica y a las fluctuaciones de los precios en el mercado internacional. Otra causa es la incidencia de las plagas y enfermedades que afectan los cultivos y que disminuyen los volúmenes de exportación.

**Volúmenes de exportación:** los volúmenes que se exportan son significativos. Según entrevistas realizadas a los exportadores, semanalmente salen hacia el mercado internacional 2.500 quintales. En la época de septiembre a diciembre la producción es baja. En los meses de mayo a septiembre se duplican los volúmenes de exportación.

**Industrialización:** actualmente se realizan experimentos para darle valor agregado al producto. Se estuvo procesando, de forma artesanal, el quequisque de segunda como Torti Ship en Managua, pero los costos son altos por el traslado de la materia prima desde Nueva Guinea.

El experimento hace indicar que se debe utilizar el quequisque de primera calidad para procesar y realizarlo en el municipio, para obtener una mayor rentabilidad y competir en el mercado internacional.

## CONCLUSIONES

La implementación del cultivo, acopio y procesamiento de quequisque para la exportación en Nueva Guinea se basa en el capital. Esto comprende

tanto los recursos naturales y económicos como el capital social expresado en los recursos humanos de la zona con experiencia y conocimientos en agricultura y comercialización, y en la amplia red de relaciones de intercambio, solidaridad y confianza entre grupos humanos o actores involucrados en cada uno de los eslabones de la cadena de valor de este rubro.

Los principales riesgos de este cultivo se ubican en la explotación de dichos recursos que podría volver insostenible el costo /beneficio de esta actividad para la zona a largo plazo. A corto plazo los principales obstáculos estriban en la ausencia del Estado como apoyo a actividades económicas en la zona; particularmente, en el caso de este rubro, la falta de control y asistencia técnica de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, especialmente para el manejo de plagas y enfermedades, y la generación de alternativas sostenibles de producción.

Entre los impactos ambientales negativos se identifica, además, la presencia de empresas empacadoras en el casco urbano que contaminan el medio ambiente con el desagüe proveniente del lavado que va a cauces y de éstos a ríos. Hace falta el control de las instituciones pertinentes que exigen la instalación de tanques sépticos para almacenar las aguas sucias.

Los costos de transporte del producto se ven aumentados por la carencia de un puerto en el Atlántico de Nicaragua lo que obliga a trasladarlo a puertos de Costa Rica y Honduras (Puerto Limón y Puerto Cortés respectivamente).

Si bien la tendencia actual es el regreso al establecimiento del cultivo en áreas cercanas al casco urbano y accesibles por carretera, donde no se ha sembrado desde hace varios años por presencia de plagas y enfermedades (lo que permitiría a las mujeres acceder más a este cultivo) los factores negativos antes mencionados ponen en riesgo el futuro de esta actividad generadora de trabajo y divisas para el país y para la zona.

El dinamismo de este rubro proviene del movimiento y de su vinculación al mercado internacional. Los /as productores /as deben saber y conocer cuál es la calidad del producto y las exigencias del mercado internacional para poder competir y obtener buenos precios. Hay una visión de conjunto desde el productor hasta la trabajadora que lava y empaqueta. Toda la cadena debe estar consciente de que se debe lograr un producto de calidad para exportar. Esto implica una mentalidad colectiva.

Destaca, entre los principales factores a capitalizar, el valor agregado que generan las relaciones de confianza entre actores de un mismo eslabón y entre eslabones por la disminución de costos de transacción que esto



significa, sobre todo en el aspecto del financiamiento de los procesos de compra y venta.

Para las mujeres, quienes por su posición de género experimentan dificultades de acceso a fuentes de financiamiento, este tipo de transacciones crediticias basadas en la confianza representan un factor de oportunidad muy importante para acceder a los procesos de cultivo del rubro como dueñas de plantíos y como comerciantes/acopiadoras de este rubro.

El estudio ha evidenciado la presencia de mujeres en todos los eslabones las que, al igual que los hombres, acceden a financiamiento para las transacciones comerciales del rubro desde el plantío hasta la empresa empacadora. El cultivo de quequisque ha permitido a las mujeres productoras y acopiadoras desarrollar cualidades emprendedoras con un alto nivel de autoestima.

El hecho de que en el grupo de las empacadoras existan mujeres que tienen hasta diez años de trabajar en una misma empresa ofrece una visión diferente del concepto “estabilidad laboral”. Para las mujeres, un trabajo seguro (desde cinco hasta diez años de permanencia) durante cuatro días por semana, con un salario más alto que el de una empleada doméstica cuando la producción es baja, y que se intensifica y genera más ingreso por semana cuando la producción es alta, representa una alternativa relativamente aceptable en el contexto del municipio.

La “flexibilidad” de la jornada laboral también es, para las mujeres, ventajosa porque representa opciones para combinar el trabajo productivo con sus labores reproductivas. Igual para las empleadas jóvenes entrevistadas que en su mayoría combinan estudios con trabajo productivo. Esto es más ventajoso aún si se repara en que los dueños de las empresas (no todos) han integrado beneficios laborales como treceavo mes o apoyo en salud.

Estos aspectos positivos señalados por las mujeres no van en perjuicio de su nivel de conciencia sobre el hecho de que tienen derecho a un mejor salario y que requieren de mejorías en las condiciones laborales. Para ellas su empleo es “seguro y estable”. La principal queja expresada es que en diez años de realizar dicha labor no ha habido aumento salarial.

Aspectos que requieren ser profundizados para mejorar las condiciones de trabajo, son:

- ▶ Salarios fluctuantes de acuerdo a intensidad de la producción.

- ▶ A diferencia del concepto salarial del trabajo de las mujeres, la mayoría de empresas emparadoras contrata a hombres como trabajadores permanentes en labores de pesa y carga de sacos a la pila, y aún cuando ganan relativamente un tanto menos que las mujeres por semana, su ingreso es más seguro y de más estabilidad, aunque la labor de las mujeres es clave o más estratégica para la calidad del producto que la de los hombres.
- ▶ Ausencia de implementos de seguridad ocupacional. Las mujeres han ideado el uso de calcetines a manera de guantes para protegerse de hongos las manos.

## **LINEAMIENTOS PARA LA ACCIÓN FUTURA**

- ▶ Es probable que la producción de quequisque se mantenga estable, en comparación con otros rubros como granos básicos, debido al margen de ganancia que es mayor. Otros cultivos como el ñame, ñampí, y papas chinas deben incrementar sus áreas de cultivo y pasar de la fase de validación a la fase de producción comercial, por la importancia de estos en la economía nacional.  
Acompañar a corto plazo a los /as productores /as brindándoles asistencia técnica, realizando estudios sobre enfermedades y tomando en cuenta los recursos de investigación que existen en el municipio (tal como la URACCAN) a partir de estudios de tesis de la carrera de ingeniería agroforestal.
- ▶ Recomendar a los productores cosechar de forma escalonada según las exigencias del mercado, y así esperar los buenos precios del mercado internacional en los meses de septiembre a diciembre.
- ▶ Explotar el quequisque en cantidades limitadas debido al daño que provoca al factor suelo, acompañando el proceso de una adecuada rotación de cultivos de al menos cinco años.
- ▶ Impartir diplomados sobre planificación, evaluación, manejo de suelo, cultivo, agroindustria y manejo de negocio a hombres y mujeres.
- ▶ Promover el uso adecuado del suelo aplicando las legislaciones de zonificación agro ecológica del país con el uso y manejo de los recursos naturales. Esta labor compete, sobre todo, al gobierno municipal.
- ▶ Realizar estudios sobre otros rubros de producción no tradicional que tienen potencial de exportación. En el cultivo de la yuca la posibilidad de procesarla en forma de harina debe de ser analizada, debido a la lejanía del mercado y al poco tiempo que este producto se conserva fresco. La posibilidad de seguir exportando productos agrícolas debe explorarse a un nivel mucho mayor; hay que fomen-

tar el surgimiento de iniciativas a escala local para que las ganancias retornen al municipio.

- ▶ Dar asistencia técnica a los empresarios de emparadoras y a exportadores.
- ▶ Procurar un mayor control, por parte del Ministerio de Salud y Ministerio del Trabajo, de los aspectos sanitarios y de protección salarial para las /os trabajadoras /es de las empresas emparadoras.

## BIBLIOGRAFÍA

INEC (2001), III Censo Nacional Agropecuario (CENAGRO). Edición Electrónica.

LA GACETA, Ley 257, número 106, 06/06/1997.

LA GRA, Jerry (s.f.), Una metodología de evaluación de cadena agro alimenticia para la identificación de problemas y proyectos, Idaho, IICA-Universidad de Idaho.

MAGFOR, Revista Agricultura & Desarrollo, septiembre, 2000, No. 60, págs. 1-9.

MAGFOR, Revista Agricultura & Desarrollo, noviembre-diciembre, 1998, No. 44, págs. 6-7.

MORDT, Matilde (2002), Sustento y sostenibilidad en la frontera agrícola, Managua, Imprimatur.

PALACIOS, Edgard (2004), "Apuntes para un estudio de frontera", Revista Universidad del Caribe, mayo, 2004, No. 9, pág. 85.

UNAG (s.f.), "Estudio de la UNAG sobre los dueños de plantas acopiadoras", MIMEO.



LA CADENA DE VALOR FORESTAL Y PRODUCTOS  
DE MADERA EN NUEVA SEGOVIA. ESTUDIO DE  
CASO CON PERSPECTIVA DE GÉNERO



**VERÓNICA GUTIÉRREZ**



## I. JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL SECTOR FORESTAL

Uno de los aspectos que considera el Plan Nacional de Desarrollo es el aumento de las ventajas competitivas que tiene el país y el camino para ello es el incremento permanente de la productividad.

El Plan se basa en tres ejes:

1. Crear un entorno macroeconómico que decididamente aumente la competitividad y productividad de las empresas.
2. Crear las bases de competitividad local mediante la organización de conglomerados de negocios enfocados en el crecimiento de aquellas actividades en las cuales los territorios tienen ventajas absolutas y el país presenta ventajas comparativas que se transformarán en ventajas competitivas.
3. Fortalecer las bases de generación de riquezas de los territorios (Gobierno de Nicaragua, 2003).

El Plan Nacional de Desarrollo ha identificado siete conglomerados: agro-industria y procesamiento de alimentos; carne y productos lácteos; energía; **forestales y productos de la madera**; pesca y acuicultura; turismo y textiles y vestuario. Todas relevantes para las negociaciones de la Unión Aduanera Centroamericana y el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

Históricamente se han considerado como actividades esencialmente masculinas aquellas realizadas en el sector forestal. Este prejuicio ha invisibilizado, por siglos, el trabajo que las mujeres realizan a lo largo de la cadena productiva en el sector. Por ello se analizó, desde la perspectiva de género, la participación de las mujeres en dicho sector.

## **I.1. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL ESTUDIO DE CASO EN EL DEPARTAMENTO DE NUEVA SEGOVIA**

En el departamento de Nueva Segovia se encuentra la mayor parte de la industria forestal de primera transformación (aserríos) existente en el país. Según el CENAGRO III (INEC, 2001), el 78 por ciento de su territorio tiene superficies con potencial forestal. Cuenta, además, con suelos apropiados para los bosques de pino. Por ello esta actividad se considera trascendental para la economía y desarrollo del departamento.

De igual modo, del aprovechamiento forestal (madera en rollo) autorizado por el INAFOR, el departamento de Nueva Segovia extrae el 87 por ciento del total de la madera de pino a nivel nacional. El 70 por ciento de la madera que se exporta en el ámbito nacional es madera de pino (Scheible y Tijerino, 2001).

Entre el año 1999 y junio del 2002 se procesó un total de 402.794,66 m<sup>3</sup> de madera en el departamento. En la actualidad existen 33 industrias, de ellas 20 están activas y procesan un promedio de 65.000 m<sup>3</sup> anuales.

El valor de toda la madera exportada oscila entre US\$ 10 y 15 millones de dólares a precio FOB y el 50 por ciento de éste corresponde al valor del pino. Esta discrepancia o diferencia del volumen del pino con el valor se refiere al precio que tiene en el mercado cuando no se le ha incorporado el valor agregado (Scheible y Tijerino, 2001).

También se tomó en cuenta que la mayoría de las industrias forestales se concentran en Nueva Segovia, la RAAN y en Managua.



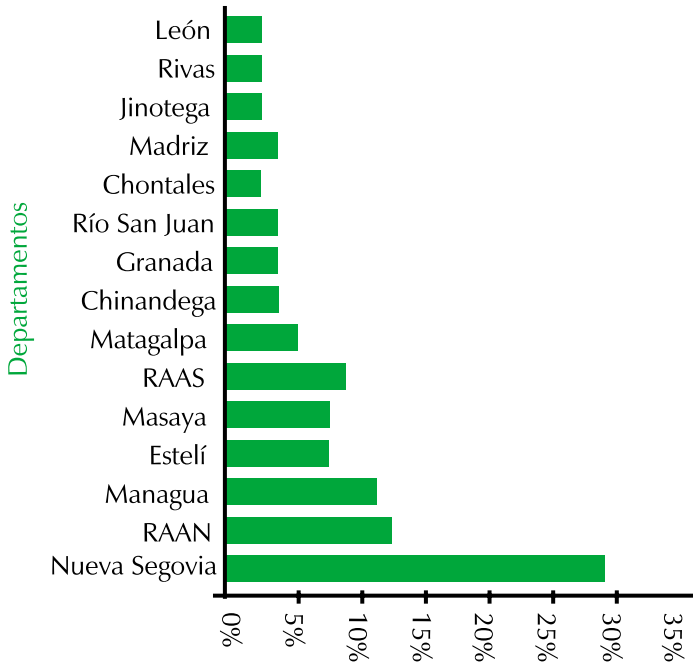
**Cuadro No. 1.** Aprovechamiento forestal (madera en rollo)<sup>9</sup> por departamento en mts<sup>3</sup>

Departamento	Coníferas	%	Coníferas	%	Coníferas	%
Boaco	0		0		0	
Carazo	0		0		0	
Chinandega	250	0,13	0		0	
Chontales	0		0		0	
Estelí	10.699	5,79	6.534	4,33	1.384	4,56
Granada	0		0		0	
Jinotega	511	0,27	3.098	2,50	389	1,3
León	2.494	1,34	969	0,64	900	3
Madriz	9.837	5,29	6.865	4,60	4.269	14
Managua	0		0		0	
Masaya	0		0		0	
Matagalpa	247	0,13	1.188	0,80	560	1,84
N. Segovia	161.659	87	131.785	87	22.860	75,26
Río San Juan	0		0		0	
Rivas	0		0		0	
RAAN	55	0,03	219	0,14	12	0,04
RAAS	24	0,02	36	0,02	0	
Total	185.775	100	150.694	100	30.374	100

Cortado el 31 de marzo de 1999.

9 Según información obtenida de INAFOR (1999).

**Gráfico No. 1. NICARAGUA: industrias forestales autorizadas (por departamento)**

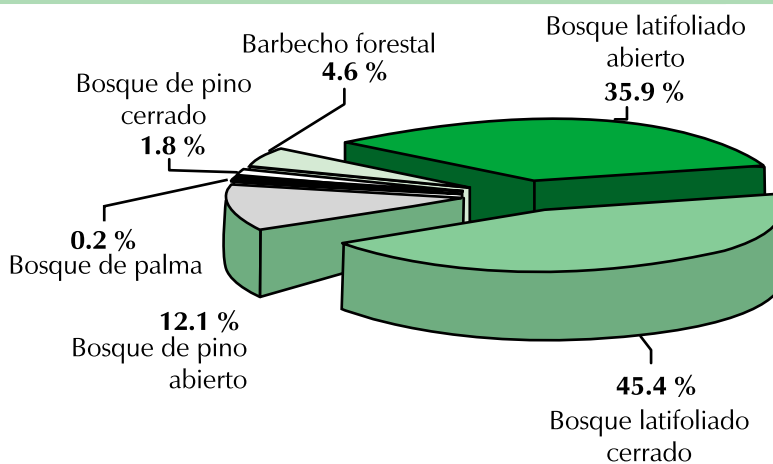


Fuente: INAFOR, 1999.

## II. IMPORTANCIA ECONÓMICA DEL SECTOR

En Nicaragua el sector forestal es uno de los más importantes del área rural. De los 12 millones de hectáreas que posee el territorio nacional, 8,8 tienen aptitud forestal, lo cual equivale a un 73 por ciento. De éstas, 5.2 millones, es decir el 43 por ciento, corresponde a la agricultura y a pastos; 2,1 millones, 17 por ciento a áreas protegidas y 500 mil tienen otros usos. En cuanto a los recursos forestales, 3,2 millones de hectáreas, es decir un 27 por ciento, es de bosques y barbechos forestales. De éstos, 1,4 millones corresponde a bosques latifoliados cerrados, 1,18 millones a latifoliados abiertos, 397 mil a bosque de pino abierto, 57 mil a pino cerrado y 150 mil son de barbecho forestal (MAGFOR, 2002).

**Gráfico No. 2.** Situación actual del bosque



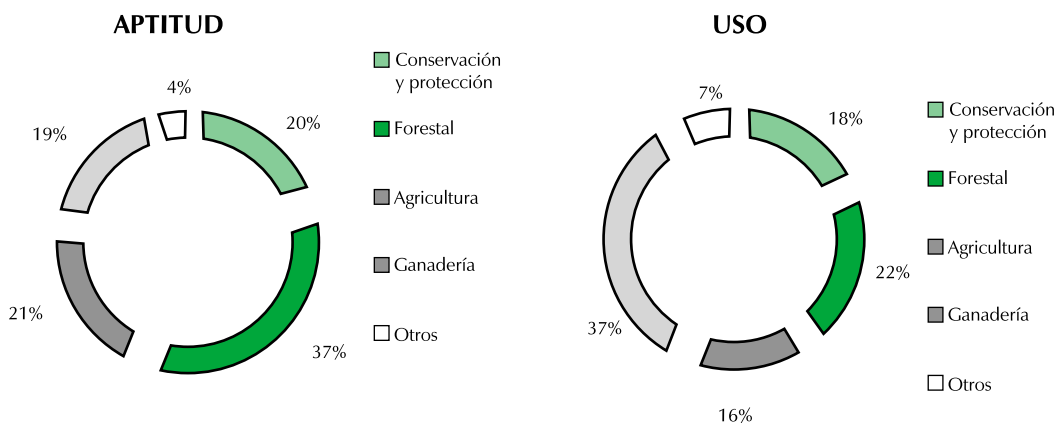
Tradicionalmente este sector se ha percibido como una fuente de madera y leña y se visualiza como un impedimento para el cultivo de productos agrícolas. Sin embargo, ofrece una amplia gama de productos que en su mayoría no se han sabido aprovechar y no han sido valorizados. En la siguiente página se presenta un resumen de los productos, los que se han dividido en tres tipos: productos maderables, productos no maderables y servicios.

## 2.1. APTITUD Y USO DEL SUELO

Tal y como lo confirman algunos estudios realizados por el MAGFOR el país cuenta con excelentes tierras para la agricultura, lo que representa un mérito en materia de conservación. Sin embargo, hay otras áreas de laderas, en las que se eliminó el bosque, que están seriamente erosionadas. En esas áreas es donde se ubica un alto porcentaje de la población rural pobre.

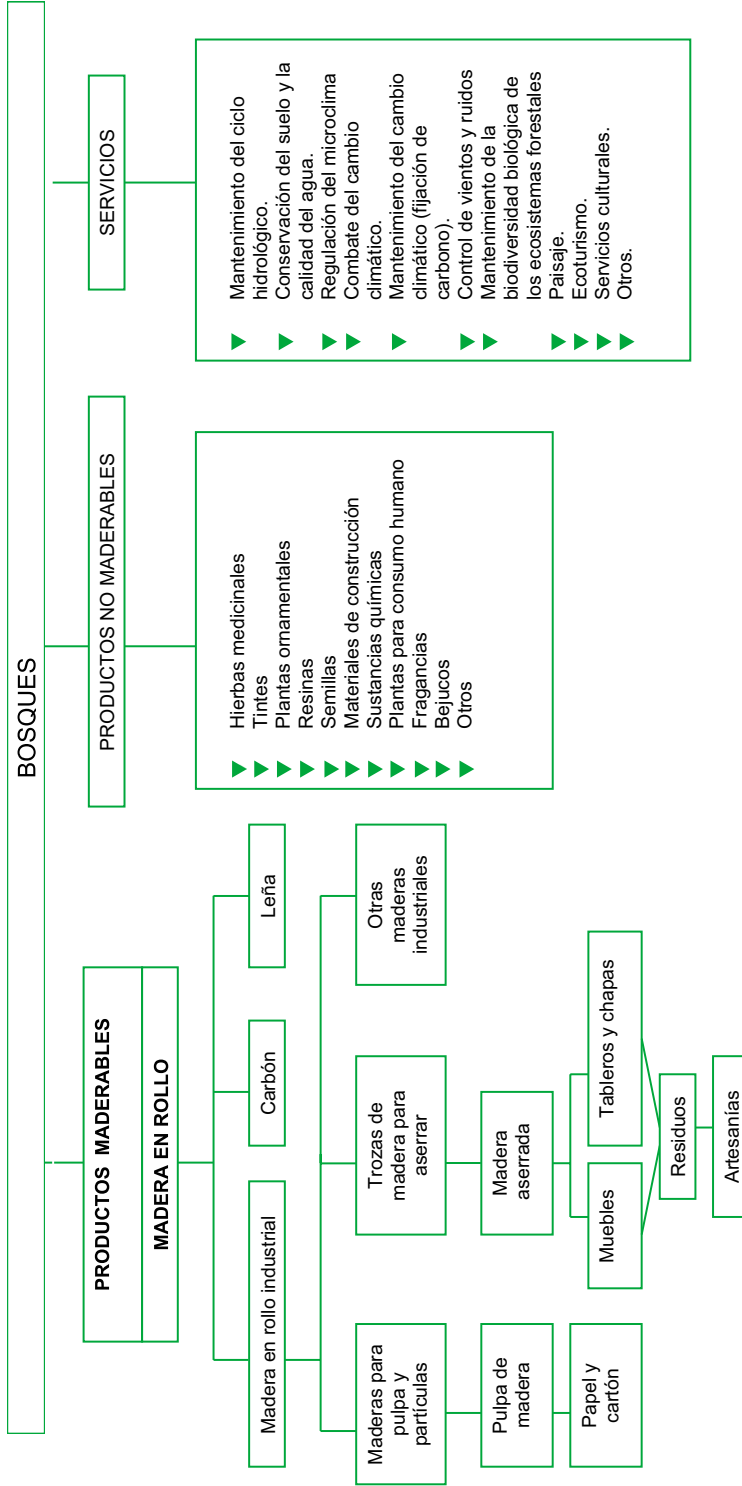
Como se puede observar en la siguiente gráfica, el suelo que está siendo sobre utilizado corresponde, en su gran mayoría, a áreas de vocación forestal, siendo el bosque el más perjudicado. Esto es provocado, en gran medida, por el avance acelerado de la frontera agrícola, la actividad ganadera extensiva, la extracción de leña, por los asentamientos rurales, así como por la explotación de este recurso con un enfoque minero.

**Gráfico No. 3. Nicaragua: aptitud y uso del suelo** <sup>10</sup>



<sup>10</sup> Sobre la base de los dictados de las Políticas Forestales en Centroamérica (1999).

**Mapa No. 1.** El sector forestal y sus recursos



## **2.2. PESO EN EL SECTOR PRIMARIO Y EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA**

La actividad silvícola representó en el año 2000 apenas C\$ 6,39 millones de córdobas (córdobas constantes de 1980), equivalente a 0,3 por ciento del PIB y a uno por ciento de la producción del sector primario. Mientras el PIB creció durante el período de 1995- 2000 en una tasa promedio del cinco por ciento, el sector primario creció en una tasa del seis por ciento. Sin embargo, dentro de este sector, el silvícola solamente creció en una tasa del tres por ciento anual durante los últimos años (MAGFOR, 2002).

Por otro lado, en cuanto al valor agregado se refiere, la industria forestal es muy reducida. La industria de madera, muebles, corcho, papel y sus productos, generó en el 2000 C\$ 164 millones de córdobas de los C\$ 4.842 millones en valor agregado que generó el sector industrial, lo que equivale al 3,3 por ciento de la industria manufacturera nacional. En el 2001 generó C\$ 196 millones de córdobas de los 5.002 millones, equivalente al 3,93 por ciento del valor agregado de la industria manufacturera nacional.

## **2.3. NICARAGUA: COMERCIO DE PRODUCTOS FORESTALES**

Los comerciantes internacionales han hecho de la madera un excelente negocio. En cambio los y las campesinos/as nacionales no cuentan con los recursos, capital y conocimientos necesarios para explotar su potencial económico. Al encontrarse en situación de pobreza se ven obligados a practicar la roza y la quema del bosque para adaptar la tierra a mejores condiciones para la siembra de granos básicos o para la producción ganadera.

Por estas razones, por décadas, la mayor parte de la producción de árboles maderables del país se ha perdido o ha salido de la región.

Históricamente Nicaragua ha sido un país exportador de madera aserrada. Según información del Departamento de Aprovechamiento Forestal del MARENA, entre 1978 y 1997 se lograron los volúmenes de exportación más altos. Los datos del siguiente cuadro ilustran el comportamiento de los volúmenes de exportación entre 1980 y 1993 y la fuerte recuperación de los últimos años.

**Cuadro No. 2.** Exportaciones de madera aserrada en m<sup>3</sup> <sup>11</sup>

<b>Año</b>	<b>Exportaciones de madera aserrada</b>	<b>Año</b>	<b>Exportaciones de Madera aserrada</b>
1978	98.300	1992	4.658
1979	36.800	1993	7.209
1980	12.100	1994	26.962
1981	Idem	1995	55.390
1982	4.400	1996	91.236
1991	3.239	1997	109.985

Las exportaciones de madera aserrada han estado dirigidas en primer lugar al Caribe, especialmente a República Dominicana y en segundo lugar a Estados Unidos.

**Cuadro No. 3.** Compradores de madera aserrada <sup>12</sup>

<b>Principales países importadores</b>	<b>% del total exportado</b>
República Dominicana	46
Estados Unidos	17
El Salvador	11
Otros	26
Total	100

El sector forestal incrementó la generación de divisas en los últimos años, pasando de US\$ 5 millones en 1994 a US\$ 16.2 millones en el año 2001. Sin embargo, las importaciones forestales también son significativas, en el año 2001 alcanzaron los US\$ 5 millones, la mayoría productores de muebles y piezas de carpintería.

También en el 2001, las exportaciones de productos forestales totalizaron US\$ 22.259.000 dólares. Los principales productos de exportación fueron: madera aserrada, 70,3 por ciento, y tableros de madera, 22,4 por ciento.

11 Sobre la base de información de Campos (2001).

12 Sobre la base de información de Campos (2001).

Las importaciones en el 2001 representaron US\$ 21.816.000 dólares. Los principales productos importados fueron: papel y cartón, que representaron el 82.4 por ciento de las importaciones totales, y los tableros de madera con 14.7 por ciento (MAGFOR, 2002).

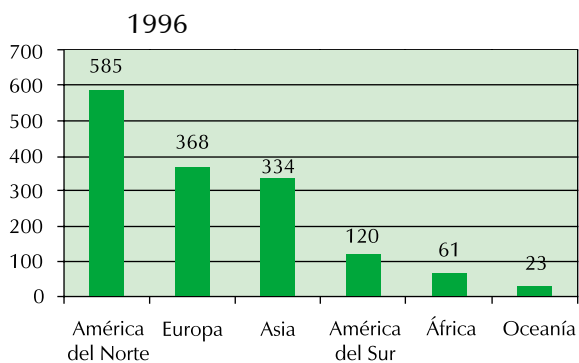
## 2.4. TENDENCIAS DEL MERCADO MUNDIAL

El comercio mundial de productos forestales es de US\$ 110.000 millones de dólares anuales. Este gran mercado supera el comercio global de los productos agrícolas y ganaderos.

Por más de 30 años el crecimiento de la tasa media de producción de madera en el mundo ha sido de un 1,8 por ciento anual. Entre 1990 y 1999 las exportaciones mundiales del sector forestal crecieron a un ritmo del 3,5 por ciento anual. Según esas tendencias, para dentro de diez años la demanda mundial podría alcanzar los US\$ 184 mil millones de dólares, lo que sin duda alguna representa una gran oportunidad para los países con potencial productivo forestal (MAGFOR, 2003).

Según las previsiones, entre 1996 y 2010 la producción de productos forestales industriales aumentará a un ritmo anual del 1,7 por ciento. En el año 2010 la producción será alrededor de un 25 por ciento más elevada que en la actualidad, aunque sólo será un 10 por ciento superior al volumen máximo alcanzado en torno a 1990 (1.700 millones de m<sup>3</sup>) (MAGFOR, 2003).

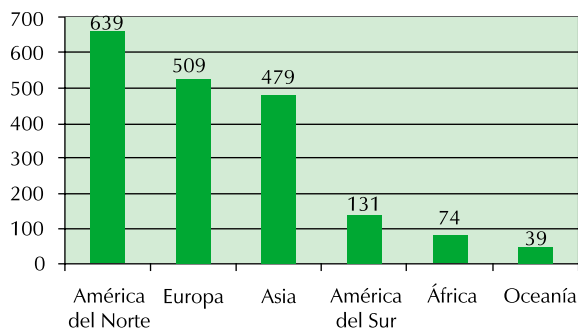
**Gráfico No. 4.** Proyección de la producción forestal equivalente en rollo de madera por continente (millones de metros<sup>3</sup>) 1996 y 2010



Fuente: FAO (1997).



2010



No existen indicios de baja en los precios internacionales, especialmente en los productos de maderas preciosas o latifoliadas. Por el contrario, es de esperarse en un largo plazo que con la reducción de los bosques a nivel mundial el precio de la madera tienda a subir.

## 2.5. OPORTUNIDADES QUE OFRECE EL SECTOR FORESTAL

El sector forestal brinda grandes oportunidades de desarrollo para el país. Algunas de las oportunidades son la venta de productos forestales ante una creciente demanda mundial y la venta de servicios ambientales, especialmente para plantaciones forestales, dentro del marco de los mecanismos de desarrollo limpio a nivel mundial.

El Consejo de Manejo Forestal (FSC por sus siglas en inglés) impulsa a nivel internacional la certificación forestal que consiste en un conjunto de principios y criterios que garantizan un buen manejo del recurso forestal. Nicaragua participa en estas iniciativas y promueve la futura certificación a nivel nacional con el apoyo del FSC. También se participa en el panel internacional de cambio climático con el propósito de entrar en esta iniciativa para la venta de servicios ambientales de bosques y plantaciones forestales.

A nivel regional Nicaragua participa activamente en organizaciones como la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), el Consejo Centroamericano de Bosques y de Áreas Protegidas (CCAB/CCAP), la Asociación Centroamericana de Agroforestería Comunitaria (CICAFOC) y la Cámara Centroamericana de Empresarios Forestales (CCEF) (MAGFOR, 2002).

## 2.6. GENERACIÓN DE EMPLEO

Los empleos generados en el sector forestal están muy por debajo de sus potencialidades. Si se explotara de una manera adecuada y se aprovecharan todos los recursos que ofrece sería una importante fuente de trabajo.

La cifra real podría estar muy por encima de lo que informa el BCN si se consideran todos los empleos directos e indirectos de la actividad forestal como comerciantes, leñeros, productores de carbón y transportistas.

**Cuadro No. 4.** Empleos generados en el sector forestal, 1996<sup>13</sup>

Actividad	Cantidad de empleos estimados
Dueños de bosques y extractores de madera	3.000
Aserrios	2.600
PYMES de ebanistería	6.000
Artesanos de la madera	2.000
Talleres trabajando en la construcción	2.500
Total	16.100

<sup>13</sup> Banco Nacional de Nicaragua 1996. El cuadro no incluye el segmento de comercio, leñeros, productores de carbón y transportistas.

### III. ▶ LA CADENA DE VALOR CON LOS ESLABONES FUNDAMENTALES QUE EXISTEN EN EL SECTOR FORESTAL Y PRODUCTOS DE MADERA EN NICARAGUA

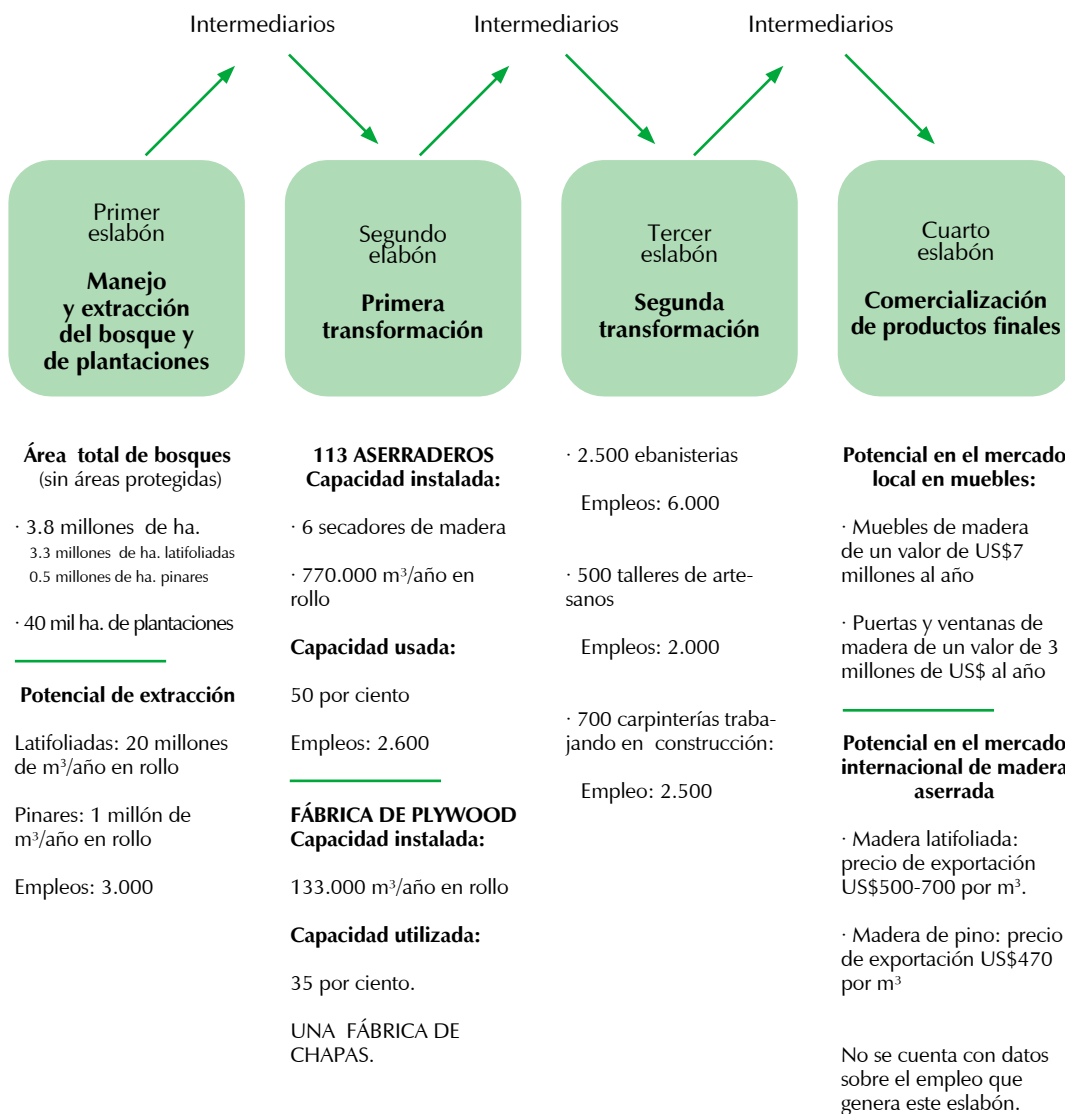
La cadena productiva del sector forestal cuenta con cuatro eslabones fundamentales:<sup>14</sup>

1. Manejo y extracción del bosque y de plantaciones.
2. Primera transformación: aserraderos, fábrica de *plywood* y chapas para piso y cielo raso.
3. Segunda transformación: fabricación de muebles y productos finales de madera).
4. Comercialización.

---

14 Según información de Scheible y Tijerino, 2002.

## Flujograma No. 1. Potencial, capacidades actuales y empleo directo del sector forestal



No existen datos actualizados sobre la generación de empleo de toda la cadena de valor del sector forestal.

## IV. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE LOS ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR FORESTAL

**Primer eslabón:** Manejo y extracción del bosque y de plantaciones:

- a) Actores que intervienen: los y las principales actores /as de este eslabón son los dueños de bosques ya sean privados, estatales o comunitarios y los extractores de madera, leña, postes, entre otros.
- b) Generación de empleo: la generación de empleo directo y permanente es aproximadamente de 3,000 personas, según datos del BCN (1996).
- c) Clasificación y distribución del bosque:<sup>15</sup> como es típico del bosque tropical húmedo, la madera de Nicaragua incluye especies preciosas como la caoba, cedro real, pochote, ñambar, roble, guapinol, entre otras, con gran demanda en el mercado internacional.

El bosque nicaragüense está clasificado y distribuido de la siguiente manera:

1. Bosques de latifoliadas: la mayor parte se ubicada en la Costa Atlántica y está compuesto por árboles de hoja ancha y madera roja.

---

15 Fuente: Según información del INAFOR (2000).

2. Bosque de coníferas: compuestos por las especies *Pinus oocarpa* y *Pinus tecunumanii* en la región norte del país, específicamente en Nueva Segovia y Madrid, y *Pinus caribaea* en el noreste de la Costa Atlántica.
3. Bosque secundario o barbecho forestal: se ubican en las zonas Central y Atlántica del país y es producto de la regeneración natural.
4. Áreas sin bosque o con bosques degradados: son tierras de vocación preferentemente forestal, aptas para la reforestación y se encuentran distribuidas en todo el país.
5. Bosques de manglares: están distribuidos en las costas del Océano Pacífico y Océano Atlántico.
6. Bosques plantados o reforestados: existen actualmente unas 40,000 hectáreas en diversos estados de calidad desde muy bien manejados hasta plantaciones abandonadas. En su mayoría son plantaciones de *Pinus caribaea* establecidas en el llano de Puerto Cabezas. Una cantidad menor de plantaciones con especies de rápido crecimiento con objetivos energéticos se encuentra en la zona del Pacífico y Central del país.

**Cuadro No. 5.** Tipos de bosque y propiedad por región

Tipo de bosque % del área total	Ubicación	Propiedad del bosque	Características socio- económicas de los propietarios
Bosque de pino (Coníferas) 9.6 por ciento	Frontera con Honduras parte central, Madriz, Estelí y Nueva Segovia	Propietarios/as privados pequeños y medianos	En las comunidades indígenas existen condiciones precarias, se carece de puestos de salud, escuelas, letrinas y otras condiciones de salubridad, grandes concentraciones de pobreza y de pobreza extrema.
	RAAN, noreste de la región Atlántica	Comunidades indígenas y el Estado	
Bosque Tropical Húmedo (Latifoliado) 87 por ciento	RAAS, RAAN, Jinotega, Matagalpa y Río San Juan, Estelí y Nueva Segovia	Comunidades indígenas y campesinas, pequeños y grandes propietarios/as y el Estado	En las comunidades indígenas y campesinas se carece de infraestructura social, bajo nivel de vida.
Bosque Tropical Seco (Barbecho forestal) 1,3 por ciento	Llanuras del Pacífico y parte de la Región Central: Chinandega, León, Masaya, Managua, Carazo, Boaco, Granada y parte de Matagalpa (Ciudad Dario)	Propietarios/as privados y el Estado	Pobreza media, alta y extrema.
Humedales 2,1 por ciento	Laguna de Lidakura, Niña Yari, Cabo Viejo, Prinzapolka, Cabo Gracias a Dios, Zona costera de Chinandega, León, Rivas, Laguna de Bismuna, Wunto Kukarajil, Corn Island	Comunidades indígenas, el Estado y propiedad privada	Bajo nivel de vida en las comunidades indígenas, pobreza alta y extrema.

Fuente: Plan de Acción Forestal de Nicaragua (1992) y Ambrogui (1999).

**Segundo eslabón:** Primera transformación: aserraderos y fabricas de plywood:

a) Actores que intervienen: dueños de aserríos, de fábricas de *plywood* y chapas (Scheible y Tijerino, 2002). Se encuentran en la periferia urbana y algunos en la zona rural.

b) Generación de empleo: este eslabón genera unos 2.600 empleos directos permanentes (BCN, 1996).

c) Capacidad a nivel nacional: el país cuenta con 113 aserraderos, muchos de éstos son pequeñas industrias cuyos propietarios o propietarias no son, en su mayoría, dueños de bosques. Tienen maquinaria obsoleta, diseñada para el procesamiento de trozas de grandes dimensiones. Esto ha generado problemas debido al uso irracional del recurso forestal y al avance de la frontera agrícola, la materia prima que estas industrias requieren se está volviendo escasa pues se encuentra distante de las áreas de extracción por lo que encarece el precio de la madera.

La capacidad instalada de procesamiento corresponde a 770.000 metros cúbicos por año y a un turno de ocho horas de trabajo. Únicamente seis de ellos poseen secadores de madera, con esto cubren apenas un diez por ciento de la capacidad de procesamiento instalada y en uso a nivel nacional. Se trata de una capacidad claramente insuficiente.

Únicamente existen dos fábricas: una de plywood, ubicada en Tipitapa, con capacidad instalada de 133 mil metros cúbicos de madera en rollo por año y la capacidad utilizada del 35 por ciento y en la Costa Atlántica una fábrica de chapas.

### **Tercer eslabón:** Segunda transformación:

a) Actores que intervienen: ebanistas o productores de muebles, artesanos, artesanas y carpinteros que trabajan en la construcción y que producen puertas, ventanas e infraestructura de interiores.

La segunda transformación de la madera se encuentra localizada en áreas urbanas, principalmente por los servicios que hay en las ciudades.

El bosque latifoliado es el recurso de base más importante para las pequeñas y medianas empresas productoras de muebles de madera del país. Se estima que el consumo de madera para la producción de muebles a nivel nacional representa tan sólo el cuatro por ciento (Proyecto NICAMUEBLE, 2002) de lo que se extrae en el país.

b) Generación de empleo y capacidad existente: existen unas 2.500 pequeñas empresas de ebanistería que generan unos 6.000 empleos directos (BCN, 1996). Además hay 500 talleres de artesanos que trabajan con madera y aportan unos 1.500 a 2.000 puestos de trabajo. Se estima que existen unos 700 talleres de carpintería que laboran



en construcción de casas y elaboran puertas y ventanas. Éstos generan entre 2.000 y 2.500 empleos directos. En total la segunda transformación genera entre 10.000 y 12.000 puestos de empleo a nivel nacional.

**Cuarto eslabón:** Comercialización:

a) Actores que intervienen: los comerciantes de madera aserrada y en rollo y de productos terminados y que actúan tanto para el mercado local como para la exportación.

b) Mercados: en el año 2001 las exportaciones de madera aserrada y tableros de madera fueron de US\$ 16,2 millones. Se estima que ese mismo año se exportaron entre US\$ 0,3 y 1,2 millones de dólares en muebles de madera y en el mercado nacional se estima en US\$ 7 millones al año (Scheible y Tijerino, 2002).



## V. MARCO INSTITUCIONAL

El marco institucional actual del sector forestal está definido en:

1. La “Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo”, Ley No 290 de junio de 1998, cuyo propósito es lograr un reordenamiento de la gestión estatal en todos los sectores, indicando las competencias de centralización administrativa, descentralización administrativa y la rectoría sectorial.
2. La “Ley de Conservación, Fomento y Desarrollo Sostenible del Sector Forestal”, Ley No. 462 aprobada el 26 de junio de 2003.

Según la nueva Ley de Fomento y Desarrollo Sostenible del sector Forestal, en la administración, normación y regulación de este sector intervienen:

- a. El Sistema Nacional de Administración Forestal (SNAF), el cual estará integrado por las entidades del sector público y por personas naturales o jurídicas involucradas en la actividad forestal. Estas personas deberán ser acreditadas y registradas por el INAFOR.
- b. La Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) como instancia del más alto nivel y foro para la concertación social del sector forestal.

Ésta tendrá participación en la formulación, seguimiento, control y aprobación de la política, la estrategia y demás normativas que se aprueben en materia forestal.

**c.** El MAGFOR a quien le corresponde, en materia forestal, formular la política y normas forestales; supervisar los programas de fomento forestal; informar sobre el sector forestal y definir los precios de referencia del sector.

**d.** El Instituto Nacional Forestal (INAFOR), bajo la rectoría sectorial del Ministerio Agropecuario y Forestal (MAGFOR), tiene por objeto velar por el cumplimiento del régimen forestal en todo el territorio nacional.

Con la nueva Ley (462), se crea la Oficina del Registro Nacional Forestal, donde la información será de carácter público y gratuito y será administrado por el INAFOR.

**e.** El MARENA es la institución responsable de las áreas protegidas, éstas estarán sujetas a las regulaciones establecidas en la legislación vigente. Este ministerio velará por su aplicación y cumplimiento, además de establecer las coordinaciones necesarias con las demás instituciones del sector.

**f.** Las municipalidades que tienen bajo su responsabilidad y cuidado las Áreas Forestales de Protección Municipal. Estas áreas están ubicadas:

- ▶ En una distancia de 200 metros medida horizontalmente de la marca máxima de marea o fluctuación del cuerpo de agua a partir de las costas de los lagos, embalses naturales, embalses artificiales y fuentes de agua.
- ▶ En una distancia de 50 metros medidos horizontalmente a cada lado de los cauces y de los ríos.
- ▶ En áreas con pendientes mayores al 75 por ciento.

En estas áreas se prohíbe el corte de árboles en cualquiera de sus modalidades y se prohíbe el aprovechamiento forestal de la tala rasa, el uso de plaguicidas y la remoción total de la vegetación herbácea.

**g.** La Ley de Municipios (Artículo 2) otorga facultades a los municipios de emitir opiniones respecto a los contratos o concesiones de extracción de los recursos naturales ubicados en su jurisdicción. También el municipio tiene competencias en la planificación, normativa y control de uso del suelo, desarrollo, conservación y control del uso racional del medio ambiente y los recursos naturales.

## VI. MICROLOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO (ESLABÓN Y TERRITORIO)

El departamento de Nueva Segovia está localizado en la zona Norte central de Nicaragua y tiene una extensa frontera con Honduras al norte y oeste, limita al sur con Madriz y al este con Jinotega. Según el censo INEC 1995, Nueva Segovia tenía entonces una población de 149.358 habitantes, con una densidad de 47,7 hab/km<sup>2</sup>.

Tiene como cabecera departamental a la ciudad de Ocotal y está formada por doce municipios: Jalapa, Murra, El Jícaro, San Fernando, Mozonte, Dipilto, Macuelizo, Santa María, Ocotal, Ciudad Antigua, Wiwilí de Nueva Segovia y Quilalí.

La topografía es quebrada y con una superficie territorial de 3.132 km<sup>2</sup>. De esta extensión 1.370 km<sup>2</sup> están cubiertos de bosques, equivalente al 43.7 por ciento del área total departamental, aunque el 78 por ciento de su territorio es de vocación forestal. El departamento posee aún una importante reserva genética en coníferas, especialmente pinos, los que por estar localizados en el extremo sur de su hábitat natural en América, presenta las más altas tasas de crecimiento en el mundo (AMUNSE/SNV, 2003).

Las áreas con potencial agrícola están concentradas en el Valle de Jalapa y en algunas planicies en los municipios del Jícaro y San Fernando y representan apenas entre el 15 y 20 por ciento del total de su territorio.

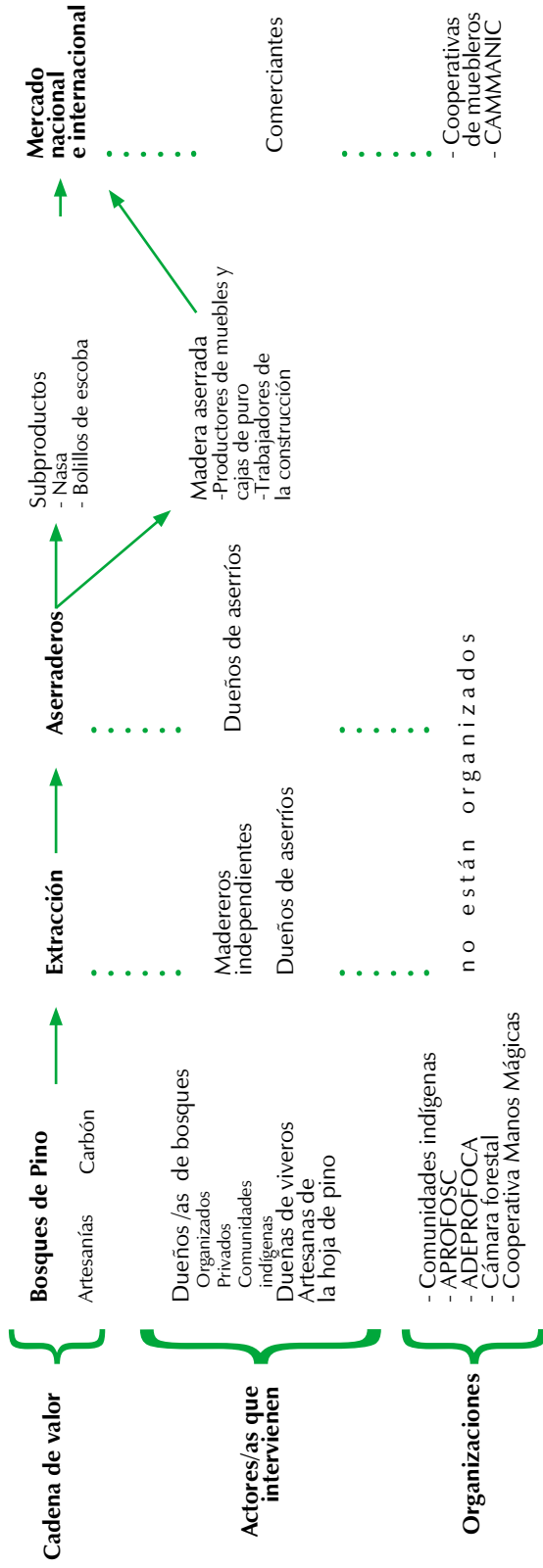
**Cuadro No. 6.** Potencial y uso del suelo en el departamento de Nueva Segovia<sup>16</sup>

	Uso potencial			Uso actual			Resultados		
	Agropecuario	Pecuario	Forestal	Agropecuario	Pecuario	Forestal	Bien usado	Sub Utilizado	Sobre Utilizado
	Mls. Has.	Mls. Has.	Mls. Has.	Mls. Has.	Mls. Has.	Mls. Has.			
<b>Total</b>	50.254	22.228	267.788	20.625	129.676	107.820	44,3	8,7	47,0
<b>%</b>	15%	7%	78%						

En este departamento la cadena de valor que se desarrolla es la que se presenta en el siguiente flujograma.

16 Elaboración propia sobre la base de CENAGRO III (INEC, 2001).

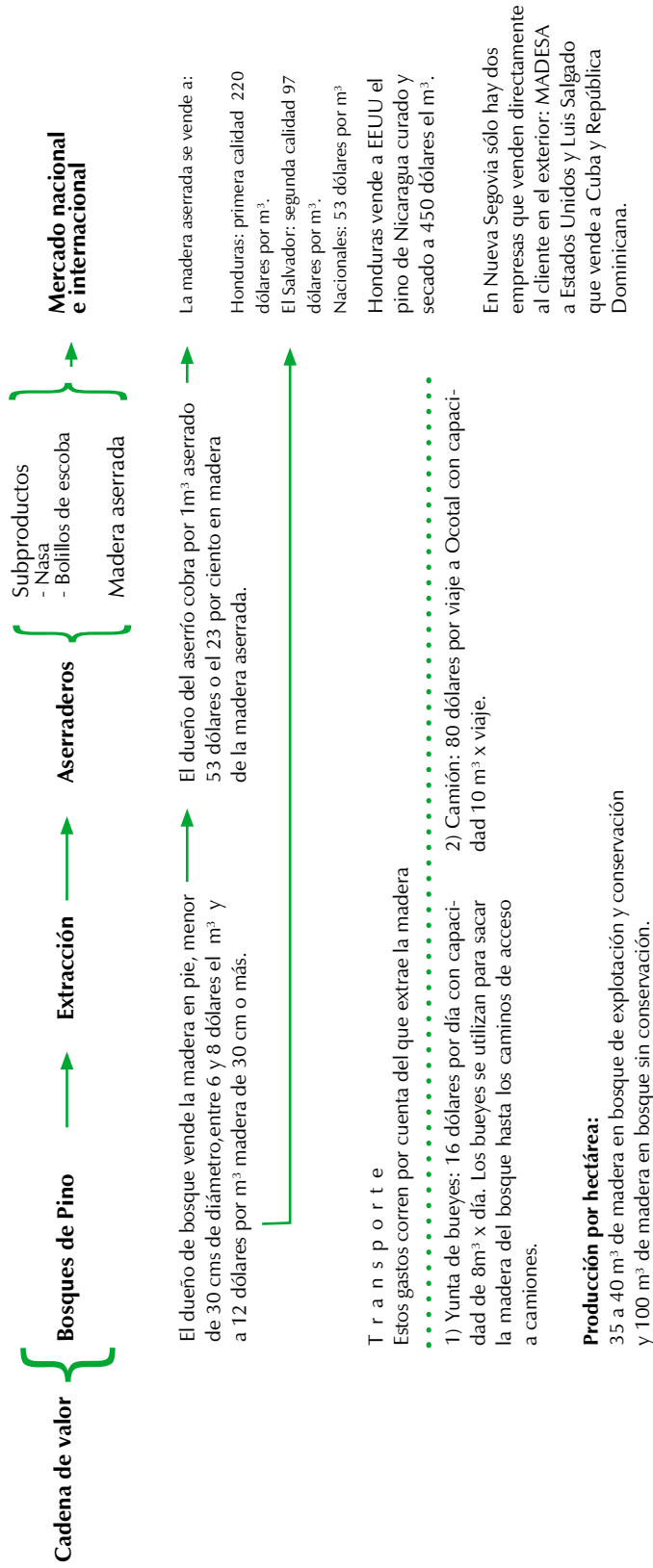
**Flujograma No. 2.** Descripción de la cadena de valor<sup>17</sup> de productos forestales y de productos de madera en Nueva Segovia



Los transportistas están presentes en toda la cadena de valor.

<sup>17</sup> Una cadena de valor está conformada por una red de actores económicos que centran sus actividades en la producción de un producto o servicio.

**Flujograma No. 3.** Descripción del flujo de valor de la cadena de productos forestales y de productos de madera tomada en cuenta en el estudio de caso en Nueva Segovia



**Impuestos:** Se paga el 15 por ciento del valor por carga del camión y si la madera se exporta se paga 30 dólares de inspección fitosanitaria por camión.  
INAFOR cobra al dueño de bosque que solicita un Plan de Manejo, 3,62 dólares por cada m<sup>3</sup> de madera de futuro. Este monto es distribuido el 25 por ciento a las alcaldías y 75 por ciento a INAFOR. Las organizaciones como ADEPROFOCA al socio le hace el PM gratis y les ofrece préstamos para que paguen sus impuestos y no vendan la madera de futuro. A los privados les cobra por el Plan de Manejo 10 dólares por hectárea.



## VII. IMPORTANCIA DEL RUBRO EN LA LOCALIDAD

La actividad forestal presenta para el departamento de Nueva Segovia la mejor oportunidad de desarrollo sostenible ya que este departamento posee suelos de alto potencial forestal.

Los suelos apropiados para la producción de bosques de pinos comprenden las áreas montañosas y cubren una superficie de 54.529 manzanas. Según datos del III Censo Nacional Agropecuario éstos representan el 4 por ciento del área nacional de bosques.

De los municipios de Nueva Segovia, Macuelizo es el que más conserva su bosque, con un 43 por ciento de su territorio. Le sigue Dipilto con un 31 por ciento y Jalapa con un 25 por ciento. Los municipios que menos áreas de bosque poseen son Quilalí, con 7 por ciento y Ciudad Antigua con 9 por ciento.

**Cuadro No. 7.** Aprovechamiento de la tierra en explotaciones agropecuarias manejadas por productores individuales, según sexo (INEC, 2001)

Aprovechamiento de la tierra (%)

Sexo/tamaño de las EA's	Superficie total (mzs)	Cultivos anuales o temporales	Cultivos permanentes y semi permanentes	Tierras en descanso/tacotales	Pastos naturales	Pastos cultivados o sembrados	Bosques	Otras tierras
Hombres	254.073,50	12	8	16	33	11	18	2
Mujeres	34.517,79	12	7	17	36	5	20	3
Total ambos sexos	288.591,39	12	8	16	34	10	18	2

El cuadro indica que en el departamento es representativo el aprovechamiento de las áreas para bosques y pastos naturales. En éste destacan las mujeres al asignar una mayor proporción de la superficie a pastos naturales, bosques y tierras en descanso y menos a cultivos permanentes y pastos cultivados en comparación con las áreas manejadas por hombres.

Según el III Censo Agropecuario (III CENAGRO) el aprovechamiento de las áreas para bosques se da a medida que éstas aumentan de tamaño y disminuye la superficie sembrada con cultivos.

Al mismo tiempo, la generación de empleo (contratación de trabajadores) incide directamente en el tamaño de las áreas. La tendencia identificada es que a medida que las explotaciones son más grandes se contrata a mayor proporción de trabajadores (as) permanentes y menos trabajadores (as) temporales.

En el departamento, la explotación forestal antes de los años ochenta era realizada por compañías transnacionales. Éstas realizaban un corte selectivo de madera gruesa. La madera aserrada se exportaba a Norteamérica, Honduras y El Salvador.

Actualmente esta actividad se lleva a cabo por nacionales que, en su mayoría, venden la madera aserrada a compradores hondureños, salvadoreños y a un creciente mercado en República Dominicana y Cuba. En Nueva Segovia existen dos empresas que venden de manera directa al exterior: MADESA, que exporta a Estados Unidos, y la empresa del señor Luis Salgado, ubicada en Jalapa, que exporta a países del Caribe y a Estados Unidos.

## VIII. PERFIL DE GÉNERO EN LA CADENA DE VALOR DEL SECTOR FORESTAL Y PRODUCTOS DE MADERA EN EL DEPARTAMENTO DE NUEVA SEGOVIA

A pesar de su importancia para la economía y para la dinámica de cualquier sociedad, el trabajo de las mujeres ha sido invisibilizado a lo largo del tiempo. Existen varias razones, entre ellas se pueden señalar las siguientes:

- ▶ El hecho que muchas veces el trabajo femenino se realiza en los hogares o en el sector informal.
- ▶ El peso de un imaginario social que valora los trabajos o aportes masculinos, pero minimiza los trabajos y aportes que realizan las mujeres.
- ▶ La idea de que existen trabajos estrictamente masculinos, como el forestal, relacionados a la fuerza física y que subvalora la participación de la mujer.

Este estudio de caso con análisis de género es una aproximación, una “mirada” al trabajo que diariamente realizan las mujeres en un sector que ha sido considerado “de hombres”. El sector forestal.

La participación de la mujer en el sector forestal se ve afectada por aspectos socioculturales que repercuten negativamente en la toma de decisiones, su derecho sobre la tierra y en la explotación de los recursos naturales.

En este sector económico, tanto mujeres como hombres participan en toda la cadena de valor. Sin embargo, la presencia de ellas es más acentuada en algunas actividades.

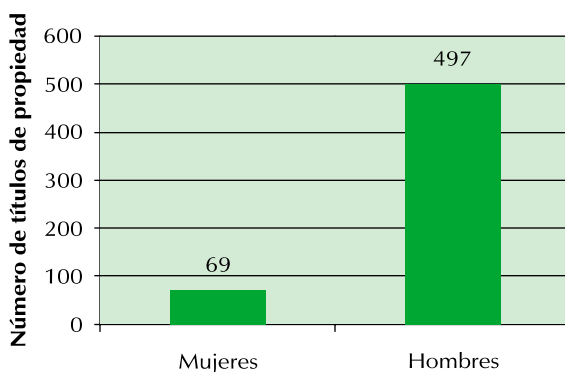
La información con que se cuenta es pobre. Actualmente en el departamento de Nueva Segovia no existe información sobre la participación de la mujer en este sector de la economía, y la existente no hace ninguna diferenciación entre la participación de hombres y mujeres.

A pesar de la presencia de organizaciones y proyectos que han impulsado la participación de la mujer en este sector económico, las mujeres no consiguen aminorar la gran brecha que existe entre hombres y mujeres y siguen enfrentado una mayor carga de trabajo (doméstico, comunitario y productivo) ejerciendo diferentes roles sin obtener mayores beneficios y retribuciones económicas.

## 8.1 PARTICIPACIÓN DE LA MUJER EN LA CADENA DE VALOR

Bosques de pino: de acuerdo con la información suministrada por organizaciones y proyectos<sup>18</sup> que trabajan con los /as dueños /as de bosques<sup>19</sup>, únicamente 69 mujeres (equivalente al 12 por ciento) tienen título de propiedad, versus los 497 (88 por ciento) hombres con título.

◀ **Gráfico No. 5. Mujeres y hombres con título de propiedad**



18 Ver lista de entrevistados y entrevistadas.

19 En el estudio se identificaron 566 dueños /as de bosques organizados y no organizados.

Estos porcentajes coinciden con los recabados por INEC para todo el departamento en el último Censo Agropecuario (2001) sobre las tierras manejadas por productores /as individuales, según sexo, a nivel general.

Sobre la base de este dato puede decirse que uno de los principales problemas que enfrentan las mujeres es no ser dueñas de la propiedad. No cuentan con título, ni escritura pública.

Esta situación las coloca en una situación de desventaja debido a que no pueden acceder a créditos para elaborar los planes de manejo. Tampoco pueden disponer de la ganancia de la venta de los recursos forestales, manteniéndose de esta manera económicamente dependientes de sus compañeros de vida.

Organizaciones como la Comunidad Indígena trabajan en la sensibilización de su comunidad para que los dueños de títulos de tierra reconozcan los derechos que tienen las mujeres de ser heredadas igual que los hombres. La Presidenta de la Comunidad Indígena de Mozonte señala que por tradición los indígenas piensan que: “el varón es el que tiene derecho y no la mujer, porque la hembra se va y el que tiene que darle su terreno es el hombre que se la lleva”.

Otras organizaciones han puesto como requisito para apoyar o desarrollar proyectos, la participación de la mujer como dueña de la propiedad, lo que ha permitido superar, poco a poco, la discriminación, aunque de manera incipiente.

**Viveros:** de las actividades de esta cadena es la que más se visibiliza el trabajo realizado por las mujeres es la de los viveros. La mayoría de ellos están ubicados en los patios de las casas y/o en terrenos de cooperativas. El trabajo en los viveros muchas veces es realizado con la colaboración de los hijos e hijas.

Antes de la plaga del gorgojo descortezador las mujeres vendían las plantitas de pino a la cooperativa o directamente a los dueños o dueñas de bosques. Debido a los incendios realizados para controlar la plaga del gorgojo descortezador, ha habido una alta regeneración natural del pino. Esto ha traído como consecuencia una baja en sus ventas, por lo que las mujeres que trabajan en los viveros han tenido que dedicarse a trabajar en el cultivo de flores y plantas ornamentales. De igual modo los ingresos que las mujeres obtenían de esta actividad han disminuido.

**Artesanía:** la artesanía ha sido una actividad tradicionalmente realizada por mujeres. En el departamento de Nueva Segovia existen tres cooperativas de artesanías (Dipilto, Mozonte y Jalapa) que elaboran artesanías de la hoja del pino. En estas tres cooperativas trabajan un total de 34 mujeres.

En esta actividad son las mujeres las que ejercen y comercializan sus productos, ponen el precio y disfrutan de las ganancias. Toda la producción es vendida en el mercado nacional (principalmente en Managua). El transporte es asumido por el comprador.

Para la elaboración de las artesanías usan como materia prima la hoja del pino. Ésta se recolecta y algunas veces se compra por saco, actividad que es realizada por hombres y mujeres.

**Extracción de la madera:** el corte y extracción de la madera son realizadas en su mayoría por hombres. La participación de las mujeres ha sido relegada a garantizar la alimentación de los trabajadores y por ser éstos sus cónyuges o parientes no reciben pago y su aporte no se valoriza.

Sobre la participación de las mujeres en la cadena de valor de la madera la opinión de los hombres, recogida en los grupos focales, fue sesgada. Ellos señalaron que esta actividad “es muy pesada para las mujeres y de alto riesgo”, debido a que se tiene que utilizar mucha fuerza para cortar y arrastrar las trozas, en terrenos con grandes pendientes.

Por su parte, las mujeres opinan que hasta el momento en todo lo que les han dado la oportunidad de participar han podido hacer bien su trabajo.

De las 16 mujeres entrevistadas únicamente dos tienen cargos de dirección: una ingeniera forestal que se desempeña como responsable de operaciones de MADESA y una administradora de empresas independiente que se dedica a la compra de madera en pie y a la venta de madera aserrada.

Todos los transportistas que trasladan las trozas de madera del bosque a los aserríos de Ocotol, ya sea en bueyes o en camiones, son hombres, tanto los dueños de los medios de transporte como los conductores.

**Dueños/as de aserríos:** 27 de los 33 aserríos existentes en el departamento de Nueva Segovia están en manos de los hombres. La participación de las mujeres ha sido en el área administrativa (dos mujeres administradoras de aserríos y aproximadamente 50 mujeres en puestos como secretaria,

contadora, entre otros. En el área productiva ocupan algunos puestos de dirección (una mujer directora de operaciones y una directora de producción). En el área de medición de la madera hay alrededor de 20 mujeres trabajando.<sup>20</sup>

El trabajo directo de aserrado es realizado por hombres, excepto en un aserrío donde se observó a una mujer aserrando madera.

**Comercialización de la madera:** la participación de las mujeres en la comercialización se da en dos momentos: el primero, cuando como dueña de bosque vende la madera al acopiador y el segundo cuando comercializa la madera aserrada tanto para el mercado nacional como para el internacional.

De acuerdo a los datos proporcionados por las entrevistadas, cinco de 16 mujeres participan directamente en la comercialización y, en el caso de los hombres, seis de once. Para cuatro de las entrevistadas el trabajo es realizado entre ambos.

## 8.2 PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL ÁMBITO LABORAL

Según la experta y activista en género india Gita Sen (1995):

las mujeres se encuentran en la encrucijada entre la actividad económica y el cuidado de los seres humanos. (...) ellas son trabajadoras de ambas esferas. (...) son las más sensibles a la necesidad de una mejor integración entre las dos.

La experiencia de las mujeres nicaragüenses en el sector forestal no es ajena a la reflexión de Sen, pues participan en actividades que no siempre se visibilizan a lo largo de la cadena de valor. Por ejemplo: brigadas contra incendios, seguimiento a planes de manejo forestal, medidoras de madera.

Igual que en otros sectores de la economía las mujeres son pioneras en las nuevas modalidades de trabajo como empleadas temporales y de medio tiempo, trabajadoras a destajo y trabajando desde sus casas.

---

20 Información proporcionada por la Señora Azucena González, Representante de la UNAG en San Fernando.

**Jornada laboral:** las entrevistadas relataron que las mujeres dedican más tiempo en las jornadas de trabajo que los hombres debido a que ellas tienen que “sobredemostrar” el cumplimiento del trabajo. En general, señalaron que durante la jornada laboral a las mujeres se les exige más y que deben demostrar que pueden hacer ese tipo de trabajo, dado el prejuicio de que están desempeñando un trabajo “para hombres”. Esta situación se presenta tanto en el ámbito administrativo como en el de trabajo de campo:

*Cuando yo trabajaba de asistente del director del aserrío, él venía tarde al trabajo, se iba temprano y no eran exigentes con él. La situación financiera del aserrío no era buena. Después él renunció, y yo solicité el cargo. Como al mes de mi solicitud me dieron tres meses de prueba, ganando el mismo sueldo de asistente. Después del período de prueba me aceptaron, pero ganando menos que mi antecesor. Me exigen que esté aquí antes de las 8 a.m. y la mayoría de las veces me voy después de las 6 p.m. De mi administración para esta fecha el aserrío está en mejores condiciones financieras, pero eso no me lo reconocen.*

Otro aspecto importante de destacar es el tipo de obstáculos que han enfrentado las mujeres: discriminación salarial, separación del esposo y problemas con la familia.

**Cuadro No. 8.** Tipo de obstáculos enfrentados por las mujeres

Ha enfrentado obstáculos en esta actividad		Qué tipo de obstáculos
Sí	9	- Discriminación salarial (2) - Separación de su esposo (2) - Problemas en su familia (5)
No	6	

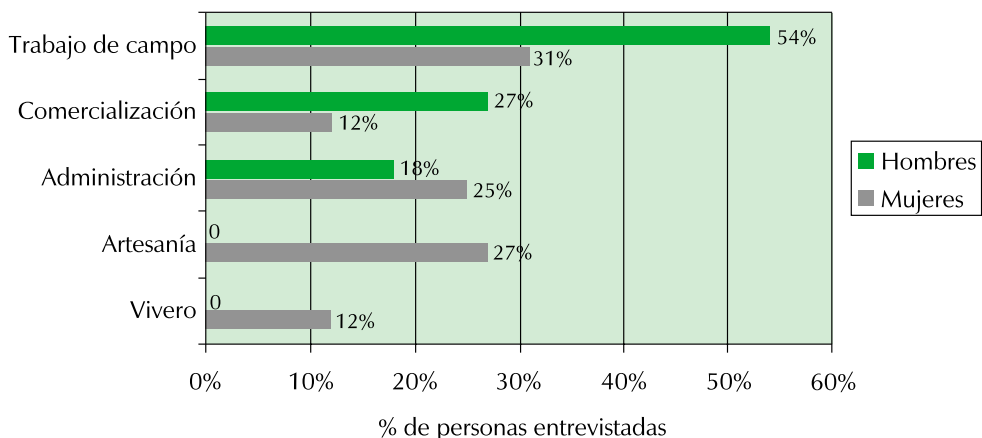
Fuente: Elaborado sobre la base de las entrevistas realizadas en los estudios de caso.

Con respecto a los problemas familiares el obstáculo más frecuente, según las mujeres entrevistadas, es con sus compañeros. Por lo general éste se opone a que ella trabaje en un sector considerado masculino y que por tanto se relacione en centro de trabajo con otros hombres. En cuanto a la discriminación salarial, a pesar de que hay mujeres que realizan el mismo trabajo que los hombres, el salario de ellos es superior.



En la gráfica se puede observar el tipo de trabajo que realizan hombres y mujeres durante su jornada de trabajo.

**Gráfico No. 6.** Trabajo que realizan mujeres y hombres



El 54 por ciento de los hombres entrevistados participan en trabajo de campo, frente a un 31 por ciento de las mujeres. La intervención directa de las mujeres en la comercialización es del 12 por ciento, aunque teniendo en cuenta que el 25 por ciento de las mujeres entrevistadas que trabajan en la administración también intervienen, de una u otra forma, en la comercialización, este porcentaje podría ascender a 37 por ciento. Sin embargo, ésta no es considerada la actividad principal.

En el caso de la artesanía y el vivero la participación de los hombres en la comercialización es nula.

**Seguridad ocupacional:** no hay ninguna diferencia entre los hombres y mujeres que trabajan en el sector, ambos están desprotegidos y sufren los mismos riesgos: uso de agroquímicos, exposición al ruido, accidentes laborales como cortaduras y quemaduras, entre otros.

**Cuadro No. 9.** Riesgos laborales por actividad

Riesgo laboral y actividad que realizan	Hombre	Mujer
Uso de agroquímicos, cuando fumiga	x	x
Expuesto a mucho ruido, en el aserrío	x	x
Accidente laboral, cuando cortan o cubican madera	x	x
Expuestos a quemarse, cuando trabajan en las brigadas contra incendio.	x	x

Las personas que trabajan en estas actividades no utilizan protección para realizar sus trabajos, ni gozan de seguro laboral.

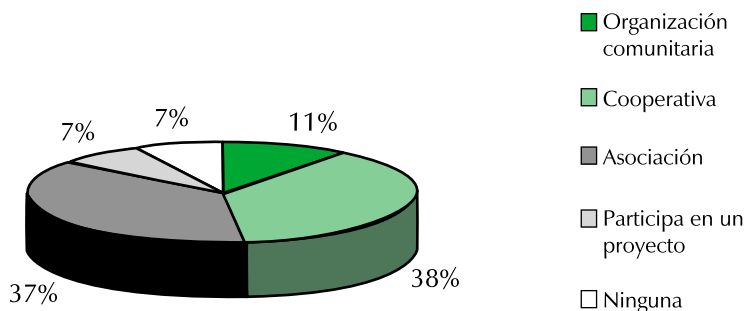
Por el tipo de trabajo que realizan las mujeres en su trabajo reproductivo (llevar alimentos a los que cortan la madera), así como en la cubicación (medir la madera en rollo), también están expuestas a los accidentes laborales.

### 8.3 PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN ORGANIZACIONES Y PROYECTOS

En el sondeo realizado, sólo el siete por ciento de las mujeres dice no participar en ninguna organización. En el aspecto organizativo y en participación en proyectos de desarrollo ellas no han querido estar ausentes: sea con el propósito de conocer de lo que se trata, por percibir una ayuda, tener nuevas posibilidades de trabajo, poder capacitarse o para resolver dificultades de su casa o comunidad.

La siguiente gráfica muestra el tipo de organizaciones en las que participan las mujeres encuestadas:

◀ **Gráfica No. 7. Participación de las mujeres en organizaciones**



Doña Rosa Centeno, socia de la Cooperativa Manos Mágicas y miembro de una brigada contra incendio forestal en Dipilto, relata:

*Yo antes no era organizada, le estoy hablando de los primeros años de los noventa, sólo me dedicaba a mi casa, yo no salía a ninguna parte, mi única relación era con mi esposo y mis hijos. Un día que mi marido no estaba, llegaron a invitarme a una reunión y fui, me gustó estar con otras mujeres y desde ese*

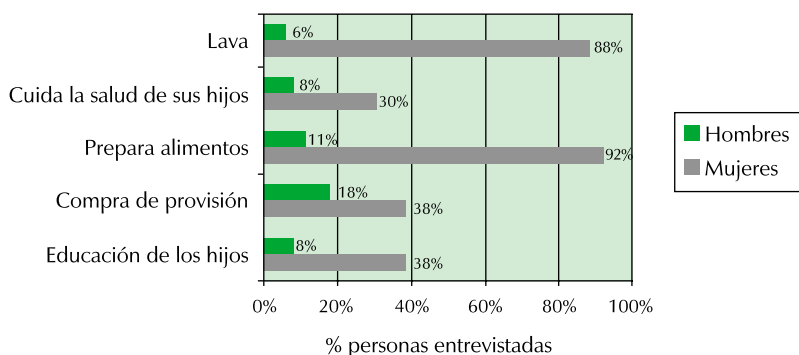
*momento me integré a participar en capacitaciones con el proyecto Procafor. Después formamos la Cooperativa Manos Mágicas. Pero todo esto me trajo problemas con mi esposo, él no quería que yo estuviera organizada, ni que recibiera capacitaciones, pero yo preferí separarme, porque para mí el estar organizada es como si volví a existir, porque yo siento que antes no existía, nadie se daba cuenta si yo vivía o no, si yo me enfermaba o no y ahora he podido salir hasta fuera del país, me he alfabetizado, tengo mi propia casa y he ayudado a otras mujeres en capacitaciones, por eso digo que yo ahora existo.*

## 8.4 PARTICIPACIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN EL TRABAJO REPRODUCTIVO

Como es conocido, una de las deficiencias fundamentales de las cuentas nacionales es que no toman en cuenta el trabajo reproductivo que realizan las mujeres: la crianza, la educación y el trabajo en el ámbito familiar y comunitario. De esa forma las mujeres apoyan y desarrollan el capital humano de la economía.

De acuerdo a las encuestas realizadas, la actividad reproductiva en la que los hombres participan más es la compra de provisión, 18 por ciento. En el resto de ellas tienen menos del 10 por ciento de participación. La gráfica refleja la cantidad de trabajo que en este ámbito realizan las mujeres y que no es remunerado.

**Gráfico No. 8.** Trabajo reproductivo que realizan mujeres y hombres



## **8.5. IMPACTOS DE LA INCORPORACIÓN DE LA MUJER EN LAS ACTIVIDADES DEL SECTOR FORESTAL Y MADERA**

### **8.5.1. Aspectos positivos**

#### **Económicos:**

1. Contribución al ingreso familiar.
2. Independencia económica.
3. Mejoramiento de la alimentación de su hogar.

#### **Relaciones de género:**

1. Las relaciones dentro de la familia han mejorado.
2. Las mujeres no se sienten presionadas por no estar aportando y se sienten mejor emocionalmente, esto ayuda en las relaciones de pareja.
3. Al aportar económicamente a los gastos del hogar, los hombres participan más que antes en los trabajos reproductivos (aunque los porcentajes siguen siendo bajos). Según algunas entrevistadas la incorporación de algunos hombres a las actividades reproductivas se debe, en la mayoría de los casos, a que ambos salen al bosque a trabajar.
4. Comparten actividades hombres y mujeres.
5. Las mujeres han logrado que las vean como compañeras de trabajo y no como objeto sexual.

#### **Comunal:**

1. La participación de las mujeres en las directivas comunales ha logrado visualizar sus problemas específicos y así dar soluciones efectivas. Por ejemplo, el agua y el centro de salud.
2. Estar presente en el comité de padres de familia de las escuelas ha influido en la reforestación de los bosques. Esto ha permitido que varias escuelas del departamento estén trabajando con viveros.

#### **Laboral:**

1. Las mujeres han demostrado su capacidad de realizar todas las actividades que les han dado oportunidad de realizar: brigadas contra incendio, aserrar, comprar y vender madera, cubicar madera.
2. Se ha demostrado que en un equipo donde existen hombres y mujeres trabajando hay más rendimiento y responsabilidad de ambos al realizar las diferentes actividades en el campo.

### **8.5.2 Aspectos negativos:**

1. Hay poca protección para realizar las actividades, tanto en la empresa privada como en las públicas.
2. No se ha podido sustituir el insecticida por abono orgánico.
3. Todavía existe discriminación salarial. En algunas empresas por el hecho de ser mujer, para puestos con las mismas actividades y responsabilidades, el salario es menor.
4. Más horas de trabajo en la jornada laboral.
5. Poca participación en instancias de toma de decisión.



## IX. ANÁLISIS FODA Y CONCLUSIONES

### **9.1 ANÁLISIS FODA DE LA PARTICIPACIÓN DE LAS MUJERES EN EL SECTOR FORESTAL**

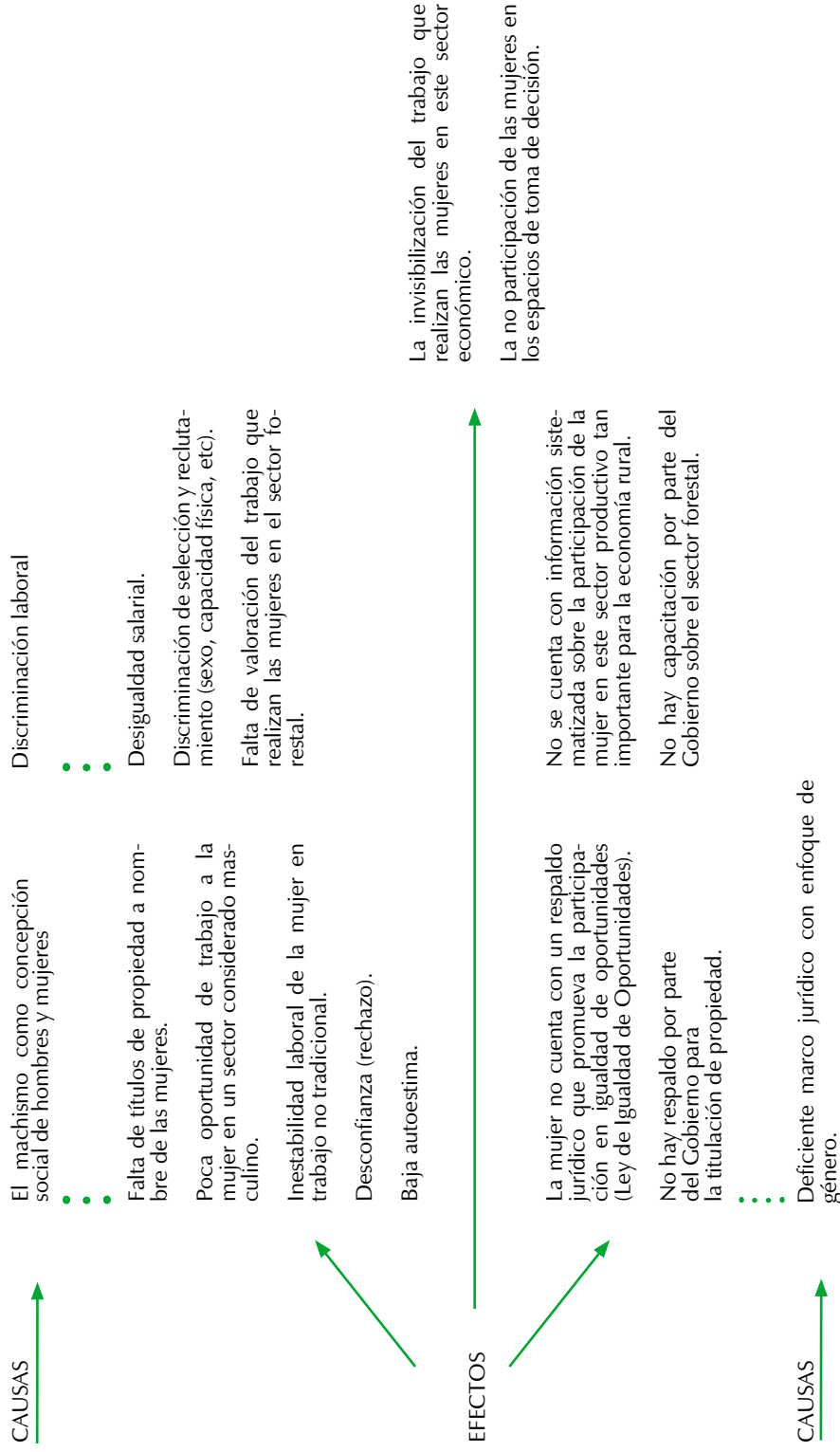
El siguiente análisis FODA se elaboró en un taller participativo en donde estuvieron presentes mujeres y hombres organizados y no organizados, procedentes de diferentes municipios del departamento de Nueva Segovia.

**Cuadro No. 10.** Análisis FODA de la participación de las mujeres en el sector forestal

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Tener experiencia de trabajo en el bosque.</li> <li>▼ Contar con un buen número de mujeres técnicas y promotoras en el campo forestal.</li> <li>▼ Mujeres capaces de trabajar en cualquiera de las actividades del sector forestal.</li> <li>▼ Estar organizadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Proyectos que brindan capacitaciones en el sector forestal.</li> <li>▼ Trabajar en el sector forestal y percibir ingresos.</li> <li>▼ Existencia en el departamento de Nueva Segovia de organizaciones que impulsan la participación de la mujer en el sector forestal.</li> <li>▼ Existen muchos alcaldes y alcaldesas que apoyan el medio ambiente y los proyectos forestales.</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Las mujeres que trabajan en el bosque no cuentan con título de propiedad.</li> <li>▼ Para las mujeres no hay trabajo permanente en el bosque.</li> <li>▼ Falta de apoyo por parte del Gobierno.</li> <li>▼ Falta de capacitación en aspectos de comercialización de la madera.</li> <li>▼ No tener acceso al crédito por carecer de título de propiedad.</li> <li>▼ Muchos obstáculos para obtener crédito para producir.</li> <li>▼ No hay incentivos para la reforestación. Se tienen que sembrar y cuidar las nuevas plantaciones sin devengar ningún salario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▼ Los tratados de libre comercio que está firmando el Gobierno de Nicaragua con otros países.</li> <li>▼ Privatización de los recursos naturales a extranjeros y grandes terratenientes.</li> <li>▼ La producción nacional será más desvalorizada.</li> <li>▼ La mujer tendrá menos oportunidades.</li> <li>▼ Se institucionalizará el subempleo a través de la masificación de la mano de obra por medio de las maquilas (mano de obra femenina no valorizada).</li> <li>▼ Retiro de proyectos que brindan capacitación a mujeres en el campo forestal como el Proyecto 8 PROCAFOR.</li> </ul>



## Diagrama No. 1. Diagrama causa-efecto de la participación de la mujer en un sector de la economía masculinizado



## 9.2 CONCLUSIONES

1. Las mujeres han demostrado que pueden realizar cualquier tipo de trabajo a lo largo de toda la cadena de valor.
2. El trabajo en el sector forestal está asociado con cualidades que se consideran exclusivamente masculinas (por ejemplo la fuerza física). Esto debido a un complejo imaginario sociocultural que históricamente ha discriminado a las mujeres. De esta forma la participación de las mujeres en el sector es escasa, invisibilizada y en algunos casos mal vista.
3. En el departamento de Nueva Segovia no se cuenta con información sistematizada que refleje la participación laboral femenina en el sector forestal, por lo tanto no se visualiza el aporte real de las mujeres en este sector tan importante para la economía del departamento.
4. Uno de los problemas más grandes que enfrentan las mujeres es la falta de título de propiedad. La mayoría de los bosques están en poder de los hombres, iniciándose desde aquí la relación de desventaja a lo largo de la cadena productiva.
5. La propiedad de otros recursos como aserríos, camiones y rastras están en manos de los hombres.
6. A nivel de la cadena estudiada, no existen las condiciones de competitividad necesarias de cara a los tratados de libre comercio.
7. Los hombres y mujeres entrevistados/as perciben que la firma de los tratados de libre comercio les conllevará efectos negativos y, por ende, existe una preocupación general al respecto.

## X. LINEAMIENTOS PARA LA ACCIÓN FUTURA

1. Desarrollar investigaciones sobre el aporte del sector forestal a la economía del departamento de Nueva Segovia en las que se desagregue la información por sexo, para de ésta forma visibilizar el aporte de las mujeres.
2. Fortalecer el proceso de titulación de las tierras dando prioridad a la situación de las mujeres.
3. Con respecto a las capacitaciones en manejo forestal, comercialización de la madera y ebanistería, las instituciones nacionales como INATEC y los centros de estudios técnicos medios deben brindar mayores oportunidades a las mujeres.
4. Es necesario superar la noción estática y de corto plazo que priva actualmente sobre la reforestación. Ésta debe entenderse como un proceso a largo plazo que requiere de recursos humanos y económicos para darle seguimiento.
5. La reforestación como elemento central que afecta no únicamente la zona investigada, sino a todo el país, debe ser apoyada por las instituciones del Gobierno central, los gobiernos municipales y los proyectos financiados por la cooperación internacional.

6. Estimular las actividades que agregan valor a los recursos forestales del departamento, tanto en el curado de la madera como en la elaboración de muebles y productos de madera, eslabones en los que puede incrementarse el empleo femenino.
7. Promover la participación de las mujeres en la elaboración de propuestas, para que éstas sean presentadas en las mesas de discusión con el gobierno sobre los tratados de libre comercio.
8. Innovar en los aspectos productivos aprovechando los subproductos que actualmente no se utilizan, para avanzar en el posicionamiento de las mujeres en la cadena de valor forestal.
9. Apoyar la articulación de la cadena de valor en su reconversión tecnológica para modernizarla y posicionarla en el mercado de productos forestales a nivel nacional e internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- AMBROGUI, R. (1999), "Síntesis de diagnóstico socioeconómico del sector forestal", s.l., s.e.
- AMUNSE/SNV (2003), Análisis ambiental estratégico de Nueva Segovia, Managua, AMUNSE/SNV.
- CAMPOS, Juan Ramón (2001), Industria forestal de Nicaragua, Managua, s.l., s.e.
- CCAB-IICA (1999), "Políticas forestales en Centroamérica", s.l., CCAB-IICA.
- ELSON, Diane y GIDEON, Jasmine (1997) "Género en el análisis de las economías nacionales" en ELSON, Diane et al. (1997), Crecer con la mujer: oportunidades para el desarrollo económico centroamericano, San José, Embajada Real de los Países Bajos.
- FAO (1997), "State of the Worlds Forest 1997", s.l., FAO.

- GOBIERNO DE NICARAGUA (2003), Estrategia Nacional de Desarrollo de Nicaragua, Managua, Gobierno de Nicaragua.
- INAFOR (1999), "Informe técnico", Managua, INAFOR.
- INEC (2001), III CENAGRO, Managua, INEC.
- McCORMICK, D., and SCHMITZ, H. (2002), Manual for Value Chain research on homeworkers in the garment industry, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK en [www.ids.ac.uk/ids/global/wiego.html](http://www.ids.ac.uk/ids/global/wiego.html)
- MAGFOR (2002a), "Conglomerado Forestal de Nicaragua", Managua, MAGFOR. 2002b), "Elementos de preparación para el Programa de Desarrollo Forestal", Managua, MAGFOR.
- PARRILLI, David, BARAHONA, Tupac y NARVÁEZ, Reddy (s.f.), La cadena maderera: en busca de los eslabones perdidos, Managua, Nitlapán.
- (1992), Plan de Acción Forestal, s.l., s.e.
- RIVAS, Carlos (1996), Análisis de la cadena maderera muebles y líneas para su reconversión productiva, Managua, s.e.
- SCHEIBLE, Gerard y TIJERINO, Sandra (2002), El sector forestal. Situación actual y el eslabonamiento de la cadena productiva, Managua, s.e.
- SCHMID, Beat (s.f.), Libre comercio: Promesas versus realidades, s.l., s.e.
- TIJERINO, Sandra (2001), Política nacional en el manejo forestal, Managua, s.e.

## PERSONAS ENTREVISTADAS:

1. Lubian Zelaya                      Técnico del Proyecto 8 PROCAFOR, Nueva Segovia.
2. Silvia Castellano                  Directora de Operaciones MADESA, Ocotal
3. Lisete Calderón                    Directora Aserrío Halil Zavala, Ocotal
4. Consuelo Rivera                    Presidenta Comunidad Indígena, Mozonte
5. Vado Orozco                        Técnico del Proyecto 8 Procafor, Nueva Segovia
6. Jamilet Álvarez                    Resp. Atención a la Mujer, ADEPROFOCA
7. Denis Jiménez P.                  Técnico, ADEPROFOCA
8. Marlene Ponce                    Dueña de bosque
9. Escarlet Casco                    Aserrío Santa Emilia, Mozonte
10. Alba Ma. Borges                  Presidenta Cooperativa Manos Mágicas, Dipilto
11. Rosa E. Centeno                  Socia de la Cooperativa Manos Mágicas, Dipilto
12. Azucena Sevilla                  Socia de la Cooperativa Manos Mágicas, Dipilto
13. Azucena González                Representante de la UNAG en San Fernando \*\*\*
14. Reinaldo Blandón                CECOFOR \*\*\*
15. Victoria Acuña G.                CECOFOR \*\*\*
16. Claudia Gurdíán                  CECOFOR, Jalapa \*\*\*
17. Oscar R. Aviles                  CECOFOR, Jalapa \*\*\*
18. José Ortiz Herrera.              No organizado \*\*\*
19. José Ma. Ortiz B.                APROFOC, San Fernando \*\*\*
20. José Ferrufino                    CECOFOR, Jalapa \*\*\*
21. Silvia Landero                    APROFOC, Santa Clara \*\*\*
22. Guadalupe Barahona            APROFOC, San Fernando \*\*\*
23. Luis A. Acuña                    APROFOC, Jalapa \*\*\*
24. Agustina Estrada                APROFOC, San Fernando \*\*\*
25. Efrén Amador                    APROFOC, San Fernando \*\*\*
26. Carlos José Herrera            No organizado \*\*\*

(\*\*\*) Se realizó un grupo focal con: la cooperativa “Manos Mágicas de Dipilto” y se llevó a cabo un taller participativo mixto con catorce personas de diferentes partes del departamento de Nueva Segovia.

CADENA DE LÁCTEOS EN NICARAGUA.  
ESTUDIO DE CASO



**SELMIRA FLORES y NER ARTOLA,**  
NITLAPÁN





## I. JUSTIFICACIÓN Y CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL ESTUDIO

Los productos lácteos para exportación son considerados parte de los clusters propuestos por el gobierno en la ruta que el país debe seguir para lograr un crecimiento económico sostenido, en el marco de los tratados de libre comercio que se vienen suscribiendo. La propuesta gubernamental se deriva del papel que la ganadería desempeña dentro de la economía de las familias rurales y urbanas, así como del potencial que representa para el país en su conjunto.

La formación de *cluster* de lácteos ha sido concebida en aquellos territorios donde se concentra la mayor parte de la actividad pecuaria del país, entre ellos Boaco y Chontales históricamente se han caracterizado por ser ganaderos, tanto así que al departamento de Chontales se le conoce como el lugar “donde los ríos son de leche y las piedras de cuajadas”. Los datos revelan que cerca del 54 por ciento del hato bovino se encuentra en la zona central / interior del país (Pomareda, 1997).

El Plan Nacional de Desarrollo (2003) plantea: 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 que estarán involucrados hombres y mujeres. No obstante, la ganadería es una actividad considerada típicamente masculina desde la finca hasta la exportación. Aunque en las fases de transformación y de comercio haya 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 a mujeres y hombres.

En la medida en que el sector continúe evolucionando dará lugar al crecimiento del empleo y a cierta especialización del trabajo de los distintos eslabones de la cadena, permitiendo así el intercambio de bienes y servicios entre los participantes. De hecho existen distintos tipos de ganaderos y ganaderas que producen leche y empresas y negocios (manejados por hombres y mujeres) que compran para procesar y comercializar queso, pero poco se sabe de las oportunidades y las posibilidades de aprovecharlas que tienen unas y otros.

Por la relevancia del sector lácteo la selección del estudio de caso consideró varios criterios: el primero, escoger dos municipios uno de los cuales se destacara por su producción de leche y no tanto por el procesamiento (Santo Tomás), y otro donde se combinaran, pero donde el procesamiento fuese más urbano (Boaco), así habría elementos que permitirían analizar el ambiente rural y urbano de la actividad. El segundo criterio fue tener municipios donde se conociera de la integración de mujeres en uno u otro eslabón: producción de leche, procesamiento y comercio; y el tercer criterio fue que estuviera dentro de la zona priorizada por el gobierno para el impulso del *cluster* de lácteos con perspectivas para la exportación.

## II. IMPORTANCIA DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS EN LA ECONOMÍA NACIONAL

En la década de los noventa Nicaragua experimentó un crecimiento sostenido de la producción de leche y de sus derivados, en gran parte debido a las exportaciones de lácteos a Centroamérica. En el período de 1990 a 1997 la tasa de crecimiento promedio anual de las exportaciones de lácteos fue de cerca del 95 por ciento (Análisis total, 1995, MEDE-GTZ, 1998). Esta actividad estuvo deprimida en los ochenta e inicios de los noventa, y es a partir del año 1994, con la mayor apertura comercial entre los países centroamericanos, que se da el *boom* de las exportaciones, pasando de US\$4-5 millones en 1995 a los US\$40 millones en 2002 (BCN, 1999, PND, 2003). El 90 por ciento de las exportaciones de lácteos lo constituye el queso fresco no madurado que se destina a El Salvador y más recientemente al mercado de los Estados Unidos.

Nicaragua sobresale como uno de los países centroamericanos con tradición ganadera. Los años sesenta y setenta fueron períodos de importante crecimiento de la actividad ganadera en amplias zonas del centro interior y en el Atlántico del país, tendencia productiva sustentada en una dinámica extensiva de incremento del hato y del área de pasturas en fincas y menos en la mejora técnica de los rendimientos. En consecuencia, el desarrollo del modelo ganadero ha sido un factor que presiona el avance de la fron-

tera agrícola, con altos costos ambientales por la reducción de las áreas de bosque y la biodiversidad, aunque en el avance de la ganadería se han ido formando algunos focos de intensificación. En estos espacios ha jugado un papel clave la integración de los productores de leche a las cadenas agroindustriales más dinámicas. Buena parte de la producción de leche y queso se realiza en zonas ganaderas de frontera agrícola, con bajas condiciones de infraestructura y de acceso a los mercados y donde se concentran importantes recursos naturales y de biodiversidad del país.

Actualmente el sector representa el 33.5 por ciento del PIB agropecuario, por ello es uno de los ejes de la estrategia de desarrollo del país para los próximos 25 años. Distintos actores se integran a las cadenas productivas lácteas (ver mapa adjunto de cadenas), los de mayor peso están en el eslabón de la producción de leche en finca, donde hay una diversidad de sectores (Maldidier y Marchetti, 1996). Acorde con el CENAGRO cerca del 80 por ciento de los productores agropecuarios combinan la agricultura con la actividad ganadera y debido al poco desarrollo industrial del país el mayor peso dentro de la cadena de lácteos lo tienen los productores de leche, donde se concentra una gran parte de las unidades económicas que generan aproximadamente 54.048 empleos. La producción de leche descansa fundamentalmente en pequeños y medianos productores: El 66 por ciento con fincas menores de 50 manzanas y quienes producen el 23 por ciento de la producción nacional; el 27 por ciento tiene entre 50 y 200 manzanas y controla el 44 por ciento de la producción nacional (ver Cuadro No.1).

Así mismo, se puede observar una presencia substancial de plantas de productos lácteos, la mayoría funciona con tecnología tradicional, como en el caso de los micro negocios familiares, queseros artesanales de montaña, quesilleras y cuajaderas, entre otros. Hasta hace unos pocos años éstos controlaban el 80 por ciento del producto lácteo (Análisis total, 1995). Esta cifra se ha venido reduciendo por el surgimiento de un nuevo sector agroindustrial, aunque la mayor parte de la producción nacional de leche —60 por ciento— es transformada por la industria artesanal y semi industrial, el resto llega al consumidor sin pasar por ningún tipo de transformación. Recientemente se ha venido desarrollando la semi industria con tecnología más o menos moderna, incorporando maquinaria y equipos que permiten producir según estándares aceptables en el mercado internacional. En los últimos cinco años este tipo de empresas se ha venido multiplicando y han empezado a tener un porcentaje creciente de la producción global.

**Cuadro No.1** Indicadores de la producción, empleo y exportación de lácteos

Concepto	Total	Micro y pequeña	Mediana	Grande
Número de fincas con ganado bovino <sup>1</sup>	96.994	64.885	26.391	5.718
Número de vacas paridas	615.587	179.935	268.583	167.069
Número de empleos en producción leche <sup>2</sup>	54.048	16.221	26.391	11.436
Producción Nacional de leche (miles Gls) <sup>3</sup>	72.977	17.136	31.974	23.866
Procesamiento industrial (miles Gls)	14.601			14.601
Procesamiento semi industrial y artesanal (miles Gls)	43.786	43.786	43.786	4
Número de empresas industriales, semi industriales y artesanales <sup>4</sup>	3.034	2.600-3.000	30	1.050
Número de empleos industriales, semi industriales y artesanales	8.450	6.500	900	
Exportación láctea (miles US\$)	40.000			

Fuente: elaboración propia sobre la base de CENAGRO, 2001; BCN, 2002; Artola y Parrilli, 2002; Barrios C., 2003; PND, 2003 y entrevistas con expertos del sector.

1. Clasificación de fincas: micro y pequeña empresa < 50 mzs; mediana de 50 a 200 mzs y las grandes > 200 mzs.
2. Para número de empleo pecuario se considera en micro y pequeña 0.25 dh (hato promedio 3–5 vacas); en mediana 1 dh (hato promedio de 10 vacas) y grande 2 dh (hato promedio de 30 vacas).
3. Producción nacional se estima con un rendimiento promedio de 2.5 litros por vaca y 180 días de lactancia; por tipo de empresa el rendimiento se diferencia por sector: 2 litros/vaca en micro y pequeña, 2.5 en mediana y 3 en las grandes.
4. Para calcular empleo en la micro y pequeña empresa se distingue: micro 2 empleos, pequeñas 5 empleos y medianas 30 empleos, las grandes arriba de 50 empleos.

De los 72 millones de galones de leche producidos anualmente en Nicaragua sólo el 20 por ciento (14.601 miles de Gls en 2001) es procesado por la industria existente conformada por Parmalat, El Eskimo, la Exquisita (Chele´s) y Prolacsa, las tres primeras en Managua y la última en Matagalpa. El cuadro No. 1 revela el peso de las micro, pequeñas y medianas empresas procesadoras de lácteos de nivel artesanal, tanto por el volumen que procesan (80 por ciento), la cantidad de empleo que generan y la cantidad

que representan dentro del conjunto. Este es un hecho que requiere ser analizado para aprovechar el potencial que representan y los desafíos por atender tanto desde el punto de vista de desarrollo técnico como de su nivel de productividad para entrar a competir en el mercado internacional con productos de excelente calidad.

En el siguiente cuadro se estima el empleo que se genera en cada uno de los principales eslabones por sexo.

**Cuadro No. 2.** Empleo total, femenino y masculino por eslabón de la cadena

<b>Eslabón de la cadena</b>	<b>Empleo global</b>	<b>Empleo femenino</b>	<b>Empleo masculino</b>
Producción de leche	54.048	10.809 (20%)*	43.239
Procesamiento	8.450	2.535 (30%)	5.915
Comercialización <sup>(1)</sup>	3.638	1.091 (30%)	2.547
	66.136	14.435 (22%)	51.701

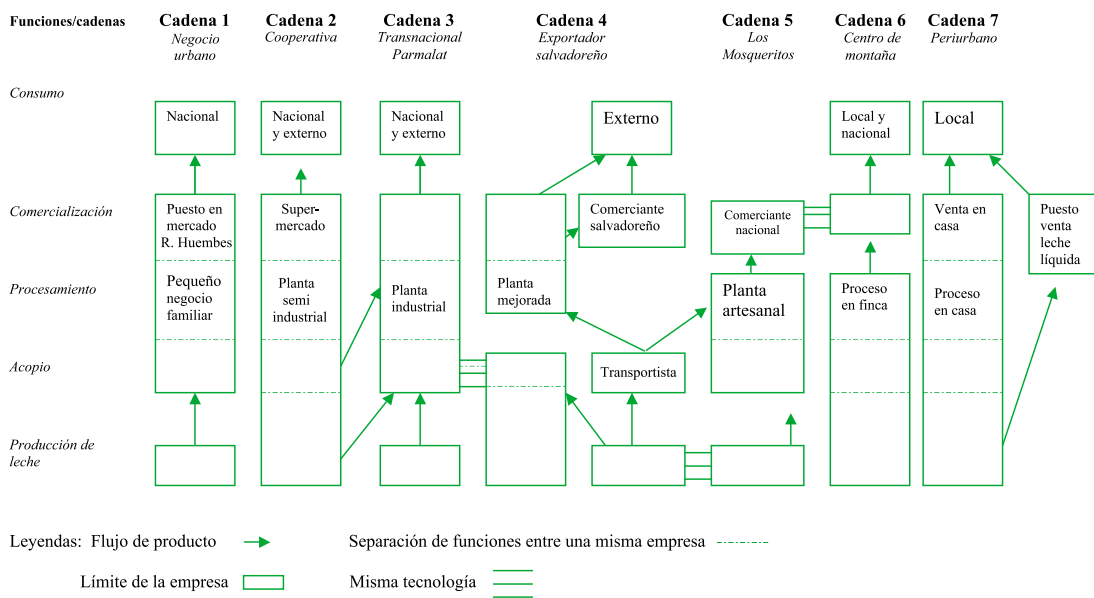
\* Porcentaje trabajado sobre la base de la participación de mujeres como productoras de leche en dos cooperativas: San Felipe de Boaco y la cooperativa Santo Tomás.

(1) 2.000 compradores de queso que visitan los puertos de montaña (estimación sobre la base de entrevista a José Urbina); 1.500 minoristas en comercio de lácteos (Fabert S., 1998) y 138 exportadores (Cetrex, 2003).

En términos generales el empleo femenino en el sector lácteo se estima en 22 por ciento, siendo ligeramente superior en los eslabones de procesamiento y comercialización en los cuales alcanza hasta el 30 por ciento de participación.

### III. LAS CADENAS EN EL SECTOR LÁCTEO

**Mapa No. 1.** Mapa básico de las cadenas alternativas en el sector lácteo



**Cadena 1:** negocios urbanos de microempresas. Operan en las principales ciudades ganaderas del país, compran leche a productores y cooperativas para procesarla en distintas variedades de productos lácteos (diversos tipos de quesos y cuajadas, quesillo, crema, entre otros) y su principal destino son las principales plazas de mercado en Managua. La presencia de las mujeres es relevante en este tipo de negocios ya sea en la administración del negocio o en la producción de quesillos y cuajadas, principalmente.

**Cadena 2:** cooperativas. Productores de leche se han unido en el acopio y procesamiento de leche. La gran mayoría vende leche a las plantas industriales y el resto de la leche se procesa para la exportación y para el mercado local. La participación de las mujeres se observa como proveedoras de leche y en la fase del procesamiento en tareas de empaque, laboratorio de control de calidad, administración y servicio en la empresa cooperativa (secretarias y afanadoras).

**Cadena 3:** transnacional Parmalat. Una gran empresa que tiene toda una red de acopio a nivel nacional para comprar leche a productores individuales y a cooperativas. Su principal producto es la leche pasteurizada que distribuye con sus camiones refrigerados en las pulperías y supermercados del país. También produce una gran variedad de otros productos lácteos de consumo popular (crema, leche agria, cajeta, entre otros), y de mayor valor agregado como diferentes tipos de quesos frescos y especiales, yogurt, entre otros.

**Cadena 4:** quesero para exportación. Se refiere a las pequeñas plantas artesanales de queso que se han formado en amplias zonas del centro interior del país, éstas compran leche directamente a productores y a transportistas de leche. Producen principalmente queso morali que y lo venden a comerciantes nacionales y a salvadoreños, quienes se encargan de exportarlo a la región.

**Cadena 5:** centros de montaña. Productores de leche distantes de las vías de acceso y de las queseras artesanales procesan en su propia finca queso criollo o indio y lo venden un día de la semana en los puertos de montaña donde llegan comerciantes a comprarlo para llevarlo a las principales plazas de mercado de los centros urbanos del país.

**Cadena 6:** los ganaderos peri urbanos. Los productores cerca de grandes ciudades densamente pobladas venden a puestos de leche líquida y a la industria doméstica de alimentos (leche agria, refrescos, cajeta, elaboración de cuajada, quesillo, entre otros), para la venta a los consumidores urbanos.



En esta parte hay una alta participación de mujeres. En algunos casos es posible que procesen la leche en la finca o en pequeñas plantas fuera de éstas, y obtengan productos de buena calidad.

### **3.1. CARACTERÍSTICAS DE LOS ESLABONES DE ESTAS CADENAS**

**Primer eslabón:** la producción lechera

#### **3.1.1 Las cuencas y zonas lecheras en el ámbito nacional**

La actividad ganadera se encuentra distribuida en casi todo el espacio geográfico del país. Esta no es homogénea, depende mucho del entorno, de los sectores sociales y del tipo de productores. Hay varios criterios que permiten ver la diversidad de situaciones en la ganadería. Según la densidad de población, la clase de infraestructura y el nivel de desarrollo de los mercados se puede distinguir dos grandes cuencas lecheras y en cada una de ellas se identifican dos zonas.

#### **3.1.2. La cuenca lechera estimulada por la demanda urbana de leche**

Es una de las cuencas con mejores condiciones de acceso y de infraestructura. Facilita el desarrollo del mercado de leche líquida por la demanda de leche cruda y pasteurizada por parte de la población de los centros urbanos más importantes del país, esto hace que la leche sea una fuente importante de renta para los productores. En estas condiciones hay tendencia a intensificar el sistema de producción mejorando genéticamente el hato, haciendo inversiones físicas en condiciones de ordeño y uso de los residuos de la agroindustria para alimentación del ganado en verano (melaza, semolina, deshechos de cervecería, etc.), uso de inseminación artificial, entre otros. En esta cuenca hay dos zonas:

a) Las zonas peri urbanas de leche cruda: se trata de las zonas que están cercanas a los centros urbanos de las cabeceras departamentales y municipales del Pacífico del país y del centro interior como Matagalpa. Tiene buenas condiciones de transporte público e infraestructura de carreteras y caminos lo cual permite una relación frecuente entre el productor y con-

sumidor final. Así mismo, en estos lugares densamente poblados existe una alta renta de la producción de leche debido a la concentración de la demanda y al alto número de consumidores urbanos de leche cruda: ingesta de leche cocida de los consumidores urbanos y uso en la micro industria para la elaboración de diversos alimentos (leche agria, quesillo, cuajada, cajeta, refrescos, entre otros). Se estima que ésta representa aproximadamente el 20 por ciento de la producción nacional de leche. El consumo de leche cruda está muy arraigado en buena parte de la población que valoriza más el sabor y el valor nutricional que la higiene. Los precios de un litro de leche andan por C\$ 4 córdobas en las ciudades del Pacífico y por los C\$ 3 córdobas en ciudades del interior. La principal amenaza para los productores de esta cuenca lechera son las importaciones masivas de leche en polvo en presentaciones pequeñas de bajo costo que provienen de Nueva Zelanda.

b) Las zonas de la red de leche fría: se trata de zonas ganaderas del país con buenas condiciones de infraestructura y volúmenes importantes en la producción de leche. Estas condiciones han favorecido las inversiones agroindustriales en la red de centros de acopio frío, ya sea con el apoyo de la cooperación internacional o por la inversión privada extranjera (IPE). Estos centros de acopio recolectan la leche producida a 30–40 kms a la redonda, lo cual ha mejorado la integración de un grupo de productores agropecuarios con el mercado agroindustrial de la leche que exige calidad en el abastecimiento de la materia prima. Se estima que el 20 por ciento de la producción nacional de leche proviene del ámbito de la red de acopio frío que abastece a las principales plantas industriales (Parmalat, Eskimo, Prolacsa), la cual la proveen sólo el 5 por ciento de los medianos y grandes productores. Los lugares más representativos son: El Pacífico, Malacatoya, San José de los Remates, Boaco, Esquipulas, Nueva Guinea, Camoapa, Muy Muy, Matiguas, Río Blanco, Juigalpa y Santo Tomás. El precio que recibe el productor es aproximadamente de C\$ 3 córdobas el litro.

### **3.1.3. La gran cuenca quesera**

Es la mayor cuenca lechera del país y está constituida por zonas de difícil acceso, distante y con bajo desarrollo de los mercados. La afluencia de compradores de leche y de productos disminuye grandemente por el difícil acceso a estas zonas. Los principales son los queseros artesanales que elaboran queso para la venta a intermediarios locales. Los vínculos con la gran industria láctea son débiles. En estas condiciones el sistema productivo tiende al manejo extensivo con doble propósito (leche y carne), pero más hacia el aprovechamiento de la carne, dado que la estrategia de acumulación está sustentada en el aumento de las áreas de tierra y en la cantidad de animales. Se estima que el 60 por ciento de la producción se destina a

la producción de queso para el mercado externo y nacional. En esta cuenca hay dos zonas:

- a) Las zonas intermedias de la quesería: comprende las zonas que abarcan los poblados rurales más o menos accesibles, con caminos regulares, con o sin energía. Los lugares más representativos son: La Patriota (en Matiguas), Copalar (en Paiwas), El Sauce (León), trayectos como Río Blanco -Mulukuku- Siuna, entre otros. Aquí se han venido consolidando vínculos de los pequeños y medianos productores con la quesería semi industrial y artesanal, a veces ubicadas en la zona anterior de leche fría. Esto ha permitido el surgimiento de plantas queseras de diferente escalas y tecnología como empresas de producción especializada. Las de mayor escala y mejor equipadas, por lo general se instalan cerca de las vías de acceso que facilitan el traslado del producto y en lugares con luz eléctrica y suministro de agua. Las de menor escala se localizan más al interior, a media o una hora de las carreteras o de los poblados rurales.
- b) Las zonas de centro “montaña”: son zonas distantes y aisladas de los mercados urbanos que carecen de la mínima infraestructura (carreteras, caminos y energía), para integrarse al mercado de la leche fría o de la quesería especializada. La mayor parte de la leche que se produce se transforma en la misma finca de manera artesanal, en productos lácteos de poco valor agregado orientados al mercado nacional. Dada la baja renta de la producción de leche el sistema productivo ganadero tiende a preferir la comercialización del ganado en pie.

### **3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SEGUNDO ESLABÓN: EL PROCESAMIENTO DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

En la producción láctea ocurren tres niveles de procesamiento: artesanal, pre industrial e industrial. A cada nivel le corresponde un tipo particular de negocios:

- i) La micro y pequeña quesera artesanal de tipo familiar suele contratar mano de obra<sup>21</sup>, se estiman entre 2.600<sup>22</sup> y 3.000 en todo el país, y abas-

---

21 La contratación es más de hombres que de mujeres.

22 En 1999 el Programa Ambiental Nicaragua-Finlandia, más conocido como PANIF, realizó un diagnóstico sobre queseras en el país y estima la existencia de unas 2.600 entre micro y pequeñas. Recientemente se habla de 3.000 pero no existen registros. La Dirección General de Sanidad Animal del MAGFOR dispone de un registro de solamente 137 queseras en el país, mientras el MIFIC tiene registro de 29 entre cooperativas y empresas lácteas.

tecen tanto al mercado local como al de las cabeceras departamentales incluida la capital. Las más grandes dentro de este grupo (unas 100), venden queso morali que a salvadoreños y hondureños.

- ii) Las plantas semi industriales de asociados (unas 11 entre cooperativas y sociedades anónimas)<sup>23</sup>, cuentan con equipos pasteurizadores e instrumental de acero inoxidable, y son especializadas en la fabricación de productos lácteos diversos (quesillo, queso mozzarella, queso morali que, frescal, crema, entre otros). Algunas de ellas combinan la venta de leche pasteurizada a Parmalat y venden al extranjero mediante intermediarios con licencia de exportadores.
- iii) Las grandes empresas como Parmalat, Prolacsa y El Eskimo entran en el nivel superior de producción y proceso industrial. La primera se concentra mayormente en la leche fluida, la segunda en leche en polvo y la tercera en variedades de yogurt y helados.

El crecimiento del sector ha ocurrido más en el tipo de producción artesanal y pre industrial, aunque no se dispone de datos para mostrar su evolución anualmente. La dinámica de crecimiento comenzó estimulada por intermediarios salvadoreños y hondureños que llegaron al país a comprar el producto. A junio de 2002 las exportaciones de queso a El Salvador y Honduras quedaron suspendidas oficialmente, mientras las plantas que se- ras entran en un proceso de transformación de sus plantas para producir queso basándose en leche pasteurizada.

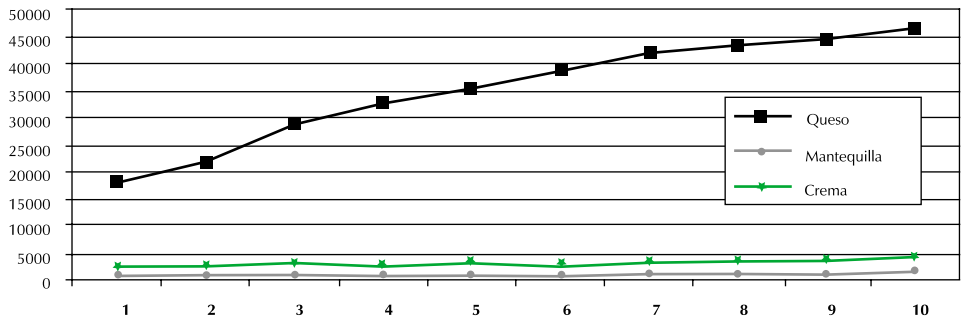
Después de esa disposición para las exportaciones ha surgido la comercialización del queso por la vía de contrabando, lo cual provoca un efecto negativo para la economía local y nacional, en tanto no se puede tener controles más aproximados sobre el volumen de producción y exportación. Datos oficiales de la Dirección de Estadísticas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Forestal (MAGFOR), basados en las plantas pasteurizadoras y delegaciones de la institución en el país, reportan información de una parte de las empresas existentes, lo que a su vez permite visualizar el crecimiento de la producción en los últimos 10 años, tal como se expresa en la Gráfica No.1.

Según estos registros, la producción de queso pasó de 18.389 millones de libras en 1993 a 46.536.4 millones en el 2002, registrando un crecimiento del 253 por ciento en el período.

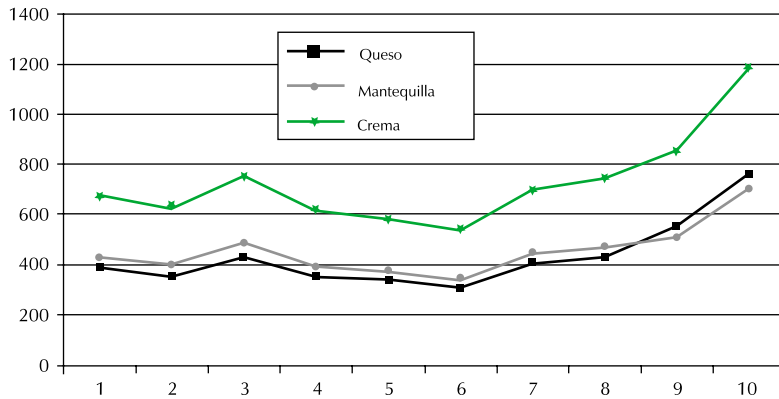
---

23 Ana Isabel Zambrana especialista en lácteos del INPYME ubica en este nivel a aquellas que cuentan con equipos de pasteurización, laboratorios de control de calidad y elaboración de variedad de lácteos. Estas son: San Francisco de Asís (Camoapa), Santo Tomás (Chontales), San Felipe (Boaco), Coproleche (Nueva Guinea), Coopagros (Río Blanco), Empresa La Montaña (La Gateada), Empresa Lácteos Juigalpa, Empresa Paso Real (Matiguas), Lácteos del Río (Carretera a Paiwas) y Lácteos Santa Martha (Jinotega).

**Gráfica No. 1. Evolución de la producción láctea en el país/miles lb (1993-2002)**



**Gráfica No. 2. Evolución de productos pasteurizados (miles lbs) 1993-2002**



Fuente: Dirección de Estadísticas del MAG-FOR.

En el caso de la crema pasó de 2.274,3 millones de libras a 4.029,5 con un crecimiento del 177 por ciento mientras que la mantequilla creció en un 209 por ciento. En estos últimos dos casos la producción a partir de productos pasteurizados es menor y, dentro de los productos, la crema aparece con mayor relevancia como muestra la Gráfica No. 2.

La producción de productos pasteurizados también muestra una tendencia creciente entre 1993 y el año 2002.

El queso pasteurizado casi duplicó su volumen de producción (196 por ciento), mientras la mantequilla creció en 164 por ciento y la crema en 176 por ciento en los últimos diez años.

### **3.2.1 Desarrollo de destrezas en la esfera productiva de los lácteos**

En todos los casos las destrezas en el proceso productivo surgen de la capacitación informal, es decir, se aprende haciendo. La mayoría de hombres y mujeres se entrenan en el oficio y luego van rotando de quesera en quesera. Son pocos, y son hombres, los que han logrado entrar a algún curso de formación para mejorar la calidad del producto y para aprender a elaborar diferentes variedades de quesos.

Las pequeñas o medianas empresas no suelen invertir en capacitación a sus trabajadores, pero a partir de noviembre del año 2002, en el marco de acciones para mejorar la competitividad del sector, la cooperación IICA/EPAD/USAID inició un proyecto de capacitación técnica para el personal que labora en plantas seleccionadas por el nivel de avance que habían alcanzado en su conversión a plantas de pre industria y con tendencia a crecer con productos para la exportación.

De 130 personas que ingresaron a cuatro cursos para técnicos en producción de lácteos, solamente ocho fueron mujeres, es decir un 6 por ciento del total. ¿Por qué tan pocas mujeres accedieron a estas capacitaciones? La respuesta es simple, las mujeres son escasas en la fase productiva. La capacitación estuvo orientada a: a) promover mejores prácticas de manejo de la industria, b) estandarizar los procedimientos y controles de calidad y c) conseguir la inocuidad y excelencia en la elaboración de quesos nicaragüenses (Alianza Nova, 2003).

### **3.3 CARACTERÍSTICAS DEL TERCER ESLABÓN: EL COMERCIO DE LOS PRODUCTOS LÁCTEOS**

La intermediación del comercio de productos lácteos se organiza de diferentes formas y se distinguen según el origen y destino del producto, el tipo de actor que interviene y el tipo de producto. Estas son las siguientes:

**a) La red de pequeños comerciantes de quesos artesanales de consumo nacional:** los principales actores son grupos de personas del sector informal que se dedican al negocio del queso artesanal “criollo” de diversas variedades (frescal, seco, entre otros), los cuales se producen en las fincas de zonas de frontera agrícola, distantes de las vías de acceso. Se estima que participan unas 2.000 personas que dependen de los ingresos por la compra/venta de quesos, en su mayoría son hombres. El destino son

las principales plazas de mercado de los centros urbanos de las ciudades más importantes del país. La mayor parte de este producto proviene de los tres principales puertos de montaña del centro interior del país: El Ayote (RAAS), La Embajada (Boaco) y Río Blanco (Matagalpa). Algunas mujeres participan como agentes intermediarias pero la mayoría se ubica en las plazas de los mercados urbanos.

**b) La red de comerciantes exportadores de queso moraliq:** se trata de pequeños y medianos comerciantes externos que operan como mayorista entre los productores nacionales y los consumidores salvadoreños. Se registra presencia de mujeres en la exportación de lácteos pero no se pudieron obtener datos de volúmenes exportados. A septiembre de 2003, el Cetrex registraba un total de 138 exportadores entre personas jurídicas y naturales, de éstos últimos el 32 por ciento son mujeres.

En general, los exportadores disponen de capital de trabajo aunque su principal recurso es el conocimiento de los circuitos legales e ilegales del comercio. No obstante, algunas plantas de empresas asociativas y personas naturales han venido incursionando en el comercio de exportación. Con el queso moraliq (duro, salado y compacto) que se inició a elaborar en pequeñas plantas artesanales, posteriormente se ha extendido a la mayoría de plantas semi industriales que han surgido en el país. Su principal destino es el mercado salvadoreño, pero recientemente se ha comenzado a exportar al mercado latino en Estados Unidos.

**c) La intermediación de micro negocios lácteos de tradición popular:** quesillo y cuajada. Se trata de una cantidad importante de micro negocios informales alrededor de los quesillos y las cuajadas, dos productos tradicionales de consumo popular en el país. Los agentes que predominan son mujeres que pueden formar redes, ya sea como productor / comerciante a pequeña escala o como vendedora solamente. En el caso del quesillo, es un negocio que se concentra por lo general, en puntos de las principales carreteras del país donde hay mucha afluencia vehicular y donde hay concentración de población (mercados, universidades, ministerios y empresas). Las mujeres con sus equipos relativamente móviles se trasladan de sus hogares a estos puntos clave, construyen sus techos de plástico para protegerse del sol y la lluvia y ahí venden sus productos.

Algunos negocios han progresado con el tiempo. Algunos han instalado paraguas modernos y bancos para que se siente el cliente, usan mejores utensilios y mayor higiene en la manipulación del producto, lo cual ofrece comodidad y seguridad. Otros han logrado instalarse haciendo inversiones en las principales vías de acceso como una pequeña empresa productora

y vendedora del producto. Es probable que en este último entren también hombres como dueños y administradores. Además, es importante señalar que este tipo de negocio está estrechamente vinculado a la venta de refrescos y al sector maíz /tortilla, otro micro negocio tradicionalmente de mujeres.

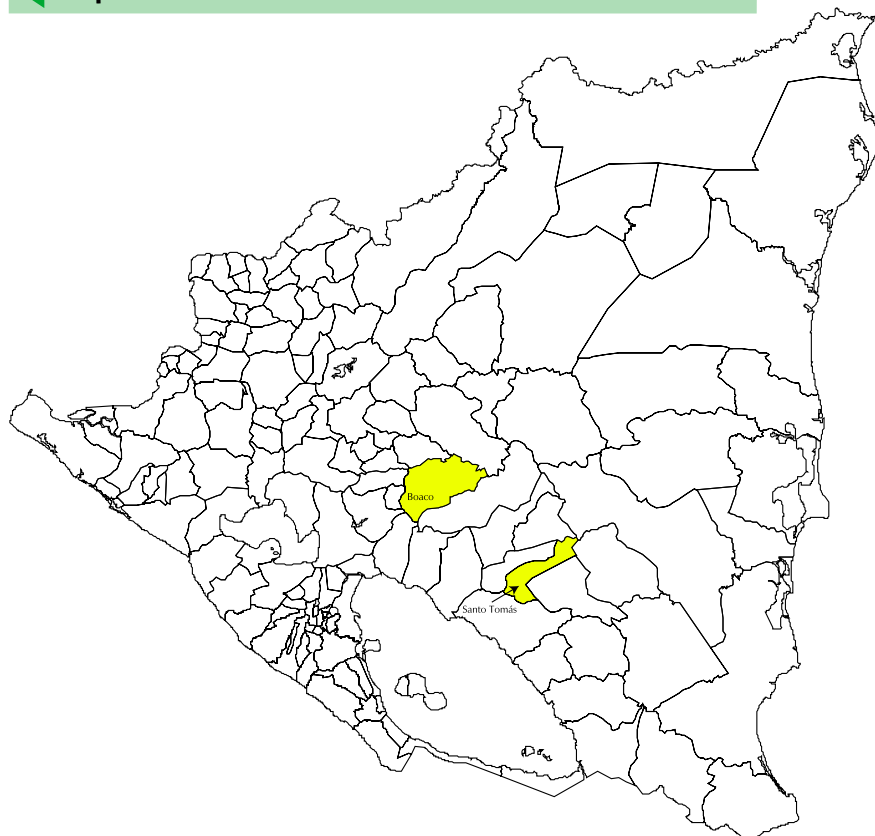


## IV. MICRO LOCALIZACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO

El municipio de Boaco en el departamento del mismo nombre y Santo Tomás en el departamento de Chontales son eminentemente agropecuarios. Boaco se ubica entre los 12° 28´ latitud norte y 85° 39´ de longitud oeste. Abarca una superficie de 1.086,81 kms<sup>2</sup> que representan el 26 por ciento del área del departamento. En 1995 el municipio de Boaco contaba con una población de 45.188 habitantes, de este total el 51,2 por ciento son mujeres y el 61,6 por ciento se concentra en las áreas rurales (FNUAP/INIFOM, 2001).

Santo Tomás se ubica entre las coordenadas 12° 04´ latitud norte y los 85° 05´ longitud oeste. Cubre una extensión territorial de 546,6 kms<sup>2</sup>. Para el año 2000 su población fue estimada en 18.548 habitantes por el Instituto de Estadísticas y Censos (INEC), de los cuales 11.788 eran urbanos y 6.760 eran rurales (INIFOM, 2000).

## Mapa No. 2. Zona de estudio

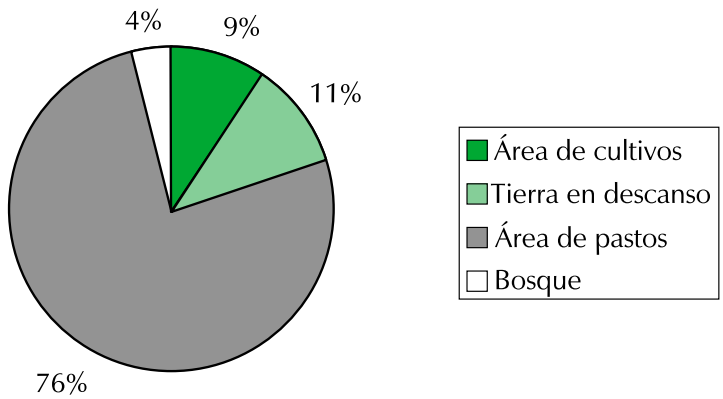


Ambos municipios están clasificados dentro del Mapa de pobreza del país en el estrato de pobreza media.<sup>24</sup> En Boaco el porcentaje de pobres rurales llega al 77,8 por ciento y en Santo Tomás al 51,8 por ciento. Datos del Atlas Rural de Nicaragua reflejan una Población Económicamente Activa (PEA) rural ocupada en actividades agropecuarias: 8.714 personas en Boaco y 1.614 en Santo Tomás; es decir un 38,7 y un 36,4 por ciento respectivamente del total de población en edad de trabajar de ambos municipios. La PEA rural desocupada alcanza en Boaco el 10,35 por ciento y el 7,3 por ciento en Santo Tomás.

Por otra parte, al comparar el porcentaje de la superficie de tierra distribuida entre área de cultivo permanente o semi permanente, área de descanso, bosques y pasto natural y cultivado, éste último sobresale en importancia, (ver Gráfica No.3), tanto por la superficie ocupada por la ganadería, como por la dinámica productiva que crea a partir de la producción de carne, leche y derivados y por la generación de empleos.

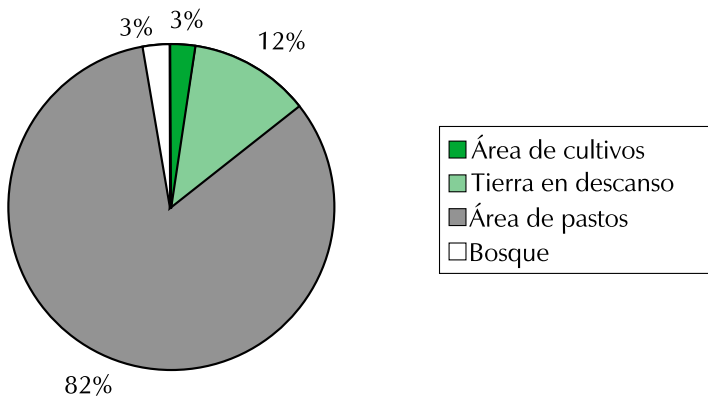
<sup>24</sup> El Mapa de pobreza divide el nivel de ésta en cuatro estratos: 1) pobreza severa, 2) pobreza alta, 3) pobreza media y 4) pobreza baja.

◀ **Gráfico No. 3. Distribución de la tierra en Boaco**



El 60 por ciento de las fincas en Boaco es menor de 50 manzanas mientras que en Santo Tomás ese porcentaje baja al 20 por ciento (ver Cuadro No.1). No obstante, en ambos casos se puede ver que a medida que las explotaciones agropecuarias (EA) crecen en tierra, la proporción de animales se incrementa substancialmente, de tal manera que la posesión de tierra y ganado se vuelve una forma básica de diferenciación social y de renta económica en ambos municipios, donde quienes poseen estos recursos no se ubican necesariamente en los estratos más bajos de pobreza.

◀ **Gráfico No. 4. Distribución de la tierra en Santo Tomás**







## IMPORTANCIA DEL SECTOR LÁCTEO EN BOACO Y SANTO TOMÁS

El grado de importancia de un sector se mide según el nivel de desarrollo de los mercados relacionados con el tipo de sistema productivo y de los productos, los cuales presentan mejores condiciones donde hay alta densidad de población, mayor concentración de negocios y empresas y buena infraestructura y accesibilidad (caminos, carreteras, centros de acopio, electrificación, entre otros). A continuación se detalla la cantidad de ganado que concentran ambos municipios.

**Cuadro No. 3.** Estructura de tenencia de la tierra en los municipios de Boaco y Santo Tomás

Rango	Boaco				Santo Tomás			
	Total EA	%	# cbzs	%	Total EA	%	# cbzs	%
De 5 mzs a menos	907	34,8	556	0,8	47	6,5	57	0,2
De 5,01 a 20 mzs	651	25	2.987	4,4	96	13,4	927	3
De 20,01 a 50 mzs	454	17,4	8.947	13,1	230	32	5.643	18,1
De 50,01 a 200 mzs	440	16,9	25.859	37,9	304	42,3	17.610	56,5
De 200,01 a más	153	5,9	29.969	43,9	42	5,8	6.926	22,2
Total	2.605	100	68.318	100	719	100	31.163	100

Fuente: INEC, 2001.

Al desagregar la información y relacionarla con la cantidad de animales en estado reproductivo, se deriva que Boaco representa el 2,77 por ciento del ganado en reproducción (vacas y vaquillas) del país y Santo Tomás el 1,43 por ciento, donde el nivel de producción de leche es superior a los 70.000 litros diarios tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro No . 4.** Relación del ganado con la producción de leche y el valor del mercado

Municipio	No. cabezas de ganado	Vaquillas y vacas en reproducción *	Producción de leche estimado (lts) **	Valor de mercado diario producción de leche C\$***
Boaco	68.318	35.319	141.276	388.509,00
Santo Tomás	31.163	18.250	73.000	200.750,00

\* Estimación sobre la base de la cantidad de vaquillas entre 2 y 3 años al momento del Censo (2000), las mayores de 3 años, las vacas horras y las paridas.

\*\* Se estimó sobre la base de 4 litros promedio de leche por vaca.

\*\*\* Precio al que compran los centros de acopio de leche (2.75 córdobas x litro) como la cooperativa San Felipe en Boaco.

Fuente: INEC, 2001.

En ambos municipios la actividad ganadera en las fincas es la principal actividad económica del municipio y es la que demanda mayor empleo. En consecuencia, Boaco genera (como mínimo) 5.010 empleos permanentes, mientras Santo Tomás genera 1.851.<sup>25</sup> Es decir, en ambos municipios la suma de empleos permanentes asciende a unos 6.861; cifra que se acerca al dato reportado por el Cenagro (6.369 personas empleadas), con la salvedad que éste es dividido entre permanentes (2.654) y temporales (3.715).

Por otra parte, dado que la leche sale de las fincas hasta las ciudades para ser consumida como leche fluida o procesada en otro tipo de productos, desencadena varias actividades que crean empleos para otras personas tanto en los servicios de apoyo como en el procesamiento de la leche y en el

25 Estos datos fueron estimados sobre la base de considerar dos personas ocupadas en promedio en el manejo del ganado, en las explotaciones agropecuarias que oscilan entre 20 a 50 mzs, 3 personas entre las que tienen 50 y 100 mzs y 8 personas promedio en aquellas propiedades arriba de las 200 manzanas.

comercio de la misma y de sus derivados. Por ejemplo, sólo en la fase de procesamiento Boaco tiene 30 unidades de procesamiento de nivel familiar, las que están concentradas en la ciudad. Éstas emplean en promedio a cuatro personas por unidad productiva, y de éstas procesadoras se derivan redes de intermediarios del producto tanto en el ámbito local como en los principales mercados de la capital.

En Boaco existe una mayor presencia y diversidad de formas de organización del acopio de la leche que involucra a más actores (Parmalat, cooperativas de acopio y procesamiento, intermediarios de leche, queseros nacionales, PYMES urbanas). En Santo Tomás sólo encontramos dos tipos: cooperativa y queseros intermediarios, por tanto la competencia es mayor en el primero, lo cual beneficia al productor por las diferentes opciones que tiene en el mercado de acopio para la venta de su leche.

El incremento de la competencia presiona a que los actores locales busquen ciertas formas de colaboración y de acciones conjuntas —retomando el significado asignado por Schmidt (1992) en los distritos industriales— para insertarse de mejor manera en el mercado. Un ejemplo es la unión de pequeños y medianos productores de leche en empresas cooperativas para intervenir en el acopio de manera organizada y para poder lograr un precio más aceptable por su producto; facilitar el acceso de asistencia técnica a recursos de apoyo gubernamental y la entrada a nuevos mercados.





## VI. ANÁLISIS DEL CASO Y RESULTADOS MÁS IMPORTANTES

### 6.1 INSERCIÓN DE HOMBRES Y MUJERES EN LOS SISTEMAS GANADEROS (PRODUCCIÓN EN FINCA)

El trabajo de las mujeres rurales como productoras agropecuarias ha estado invisibilizado, tanto por las estadísticas oficiales del agro como por las políticas de desarrollo rural y las políticas públicas en general. La causa original de esta situación es su no-valoración. No obstante, se observa que a pesar que la ganadería se caracteriza por ser un sector tradicionalmente masculino hay presencia de mujeres en actividades relacionadas al control de los recursos, aunque esta presencia es minoritaria.

**a) Diferentes formas de inserción de los hombres y mujeres:** en cuanto a la participación activa de hombres y mujeres en las actividades de las fincas de los municipios de Boaco y Santo Tomás se identifican tres tipos según: sistema productivo, entorno y estrategias familiares.

#### **Tipo A: Sistema de familias rurales semi asalariadas**

Se trata de familias pobres con poca o sin disponibilidad de tierra y ganado. Tanto el hombre como la mujer trabajan en actividades agropecuarias

de sobre vivencia. El hombre vende su fuerza de trabajo en las fincas más grandes para complementar los bajos ingresos por la venta de productos agrícolas /pecuarios. Las mujeres, además de las tareas domésticas se dedican al engorde de cerdos, crianza de gallinas, entre otros, y al procesamiento de pequeñas cantidades de leche para la elaboración de cuajadas. En tiempo de cosecha de productos de exportación como el café, ambos pueden vender su fuerza de trabajo. Con la crisis de este rubro estos son los sectores potenciales que emigran a países vecinos como Costa Rica. En esta situación las mujeres se quedan a cargo de las actividades de la parcela y del manejo de los animales.

### **Tipo B: Sistema familiar campesino**

Tanto el hombre como la mujer se involucran en la actividad productiva, pero la administración la maneja el hombre. Se trata de sectores campesinos donde hay una integración entre la unidad de consumo (el hogar) y la unidad productiva (la finca). Por lo general, la mayoría de los miembros de la familia viven en esta última. Las tareas domésticas (preparación de alimentos, cuidado de niños, entre otros), asumidas tradicionalmente por las mujeres, son relevantes para la reproducción social de la fuerza de trabajo familiar. Además, las mujeres realizan otros trabajos como el cuidado de animales de patio y el procesamiento de la leche. En los sistemas productivos donde la ganadería se integra a cultivos intensivos en trabajo, la mujer junto al hombre se puede incorporar a las labores agrícolas, principalmente cuando se presentan picos de trabajo en actividades tales como la deshierba de cultivos, el corte de café, cosecha de frijoles, entre otros.

### **Tipo C: Sistema finquero semi urbano**

Son los sectores ganaderos más acomodados. Las familias después de generaciones han pasado a vivir en la ciudad. En este sistema hay una separación clara entre las actividades agropecuarias controladas por los hombres y las actividades domésticas y no agrícolas manejadas por las mujeres. Los hombres administran la finca y contratan la fuerza de trabajo para las diversas tareas agropecuarias. La mujer permanece en el pueblo y se dedica a tareas domésticas y a otras no agrícolas (restaurante, librería, negocio de pulpería, entre otros). En estas condiciones las mujeres se desconectan de la actividad productiva de la finca. Sólo en ausencia de los hombres ya sea por muerte, enfermedad u otras circunstancias, las mujeres asumen la administración de la finca, contratan mano de obra, supervisan y controlan, esto puede resultar difícil para las mujeres que tienen poca experiencia productiva y no provienen de familias ganaderas.

Al revisar en su conjunto la distribución de responsabilidades tanto productivas como domésticas en los tres tipos de familias se tiene el siguiente panorama:

**Cuadro No. 5.** Participación de hombres y mujeres según actividades

Actividades	Situación A		Situación B		Situación C	
	H	M	H	M	H	M
1. Mantenimiento de fuerza de trabajo familiar		XXX		XXX		XXX
2. Administración de la finca	XXX	X	XXX	X	X	XX
3. Actividades productivas:						
Manejo de potreros	XXX		XXX		XXX	
Sanidad animal	XXX	X	XXX		XXX	
Alimentación animal	XXX	X	XXX		XXX	
Ordeño	XXX	X	XXX		XXX	
4. Procesamiento de leche		XXX		X	X	X
5. Animales de patio		XXX		XXX		XXX
6. Comercialización de productos	XX	X	XXX			XX

Baja: X; Media: XX; Alta: XXX

Fuente: Elaboración propia sobre la base del trabajo de campo.

De este cuadro se presentan dos anotaciones importantes:

- ▶ En la situación A y B la baja participación de las mujeres en la administración de las fincas ocurre porque, según las mujeres consultadas, ellas solamente pueden opinar si están de acuerdo o no con lo que harán sus compañeros o maridos. Para ellas esta es una forma de participar y no implica en todos los casos capacidad real de tomar parte en la decisión, aunque manifestaron que en ocasiones su opinión es considerada por el marido o compañero.
- ▶ En la situación B y C la actividad del procesamiento de leche se registra bajo para las mujeres dado que la mayor parte de la leche es vendida a plantas acopiadoras o a queseras. Cuando se procesa algo es estrictamente para el consumo familiar y no para el mercado. No obstante la mayor tendencia encontrada fue que para el consumo de las familias compran cuajada o queso, sobre todo en la situación C donde la mujer permanece alejada de la finca.

b) **El control y acceso a los recursos:** la propiedad de los recursos de las fincas es en su mayoría de los hombres. Sin embargo, hay mujeres que son dueñas de tierra y ganado. En las dos zonas de estudio la participación del sexo femenino como propietarias de tierra anda por el 18 por ciento (Boaco) y el 20 por ciento (Santo Tomás) tal y como se aprecia en el Cuadro No. 6. No obstante, la cantidad de tierra que tienen distribuidas es un poco menor al 11 por ciento (Boaco) y al 14 por ciento (Santo Tomás).

**Cuadro No. 6.** Cantidad de explotaciones agropecuarias y superficie por sexo

Sexo	Boaco					Santo Tomás				
	Total EA	%	Superficie Mzs	%	Total EA	%	Superficie Mzs	%		
Hombre	2.132	81,8	119.131,54	89,35	574	79,83	50.734,99	86,1		
Mujer	473	18,2	14.192,47	10,65	145	20,17	8.190,75	13,9		
Total	2.605	100	133.324,01	100	719	100	58.925,74	100		

Fuente: Cenagro INEC, 2001.

En cuanto al acceso de tierra la mayor presencia de mujeres se encuentra en los rangos más bajos de la estructura agraria (ver Cuadro No. 7). A medida que aumenta la cantidad de tierra la proporción de mujeres respecto al total de EA, tiende a bajar. La principal fuente de acceso a tierra y ganado es la herencia. Se sabe que la mayoría de las mujeres tienen ganado que le heredan sus padres aunque no tengan tierra. Por lo general éste se maneja en las fincas de los maridos.

**Cuadro No. 7.** Situación comparativa de hombres y mujeres en la estructura agraria

Rango de tenencia	Total EA	Boaco				Santo Tomás				
		EA de Hombres	%	EA de Mujeres	%	Total EA	EA de Hombres	%	EA de Mujeres	%
De 5 mzs a menos	907	682	75,2	225	24,8	47	32	68,1	15	31,9
De 5,01 a 20 mzs	651	541	83,1	110	16,9	96	67	69,8	29	30,2
De 20,01 a 50 mzs	454	376	82,8	78	17,2	230	179	77,8	51	22,2
De 50,01 a 200 mzs	440	394	89,5	46	10,5	304	257	84,5	47	15,5
De 200,01 a más	153	139	90,8	14	9,2	42	39	92,9	3	7,1
Total	2.605	2.132	81,8	473	18,2	719	574	79,8	145	20,2

Fuente: INEC, 2001.

El acceso a información técnica es bajo para todos en las áreas rurales. Aunque parece estar en correspondencia con el nivel de acceso al recurso tierra y ganado. Del total de personas que participaron en actividades de capacitación y/o asistencia técnica el 12 por ciento (Santo Tomás) y el 14 por ciento (Boaco) fueron mujeres.

## **6.2 INSERCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN LA INDUSTRIA DE LÁCTEOS**

La forma en como aparecen interactuando mujeres y hombres en la producción de lácteos se diferencia según el tipo de organización y el tamaño del negocio. Se presentan algunas diferencias entre ellas:

**a) La pequeña quesería artesanal de tipo familiar:** las hay de dos tipos: i) aquellas donde gobiernan sólo las mujeres y ii) aquellas donde el gobierno es compartido por la pareja.

### **• Micro negocios gobernados por mujeres**

Se dedican a la elaboración de cuajadas, quesos y quesillos por libra o por unidad acompañado de tortilla y refresco. El destino del producto es el mercado local, con excepción de las cuajadas y quesos que también son trasladados por ellas a los mercados de las cabeceras departamentales.

En la ciudad de Boaco, por ejemplo,<sup>26</sup> los negocios que están en manos de ellas (10), cuentan en promedio con tres trabajadores de tiempo completo incluyéndose ella. Procesan un mínimo de 200 litros de leche por día, los cuales se convierten en 65 libras de queso de manto o 55 libras de queso de crema. En cambio, en Santo Tomás suelen laborar solas o bien en compañía de la mamá o de otro familiar cercano. Procesan entre 48 y 60 litros de leche por día para hacer quesillo en libra o en unidades para vender servido directamente a consumidores. Los esposos o compañeros de estas mujeres se dedican, por lo general, a otro tipo de actividad fuera de la casa, pero nunca relacionada con la actividad de los lácteos.

### **• Pequeños negocios donde gobierna la pareja**

Estos se caracterizan por ser más grandes en tamaño y en capacidad productiva. Elaboran una variedad de productos (queso fresco, quesillo, cuajada ahumada o fresca, crema, mantequilla lavada) y están vinculados a mercados de la capital, aunque también venden localmente.

---

26 En Boaco se concentran 30 queseras artesanales de tipo familiar.

La producción de lácteos aparece como la principal y única fuente de ingresos para la familia. Suelen emplear de siete a 10 trabajadores (incluida la pareja). Los hombres se encargan de garantizar la producción y el mercado, mientras sus compañeras se hacen cargo de llevar los controles de los insumos para la producción y/o administran el dinero para esta función, es decir, tienen una división del trabajo productivo, aunque no del reproductivo.

A continuación se presentan dos ejemplos que ilustran la división sexual del trabajo:

### Recuadro No. 1. Relación división sexual del trabajo en algunas queseras

Quesera	Tareas del hombre	Tareas de la mujer
<p><b>La Libertad Chontales</b></p> <p>Procesa diariamente 1.000 litros de leche y produce cuatro productos: queso fresco, cuajada ahumada, crema y mantequilla lavada</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se encarga de organizar y supervisar la producción diaria en la quesera.</li> <li>- Contrata a los trabajadores de la quesera.</li> <li>- Busca mercado y mantiene el vínculo con los compradores de queso en Managua.</li> <li>- Entrega directamente el producto a comerciantes de Managua.</li> <li>- Cobra directamente a sus clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lleva el control del abastecimiento de leche.</li> <li>- Maneja la relación con los 20 proveedores de leche (tres son mujeres).</li> <li>- Lleva registros de entrega y pago de leche, así como de entrega y pagos del queso.</li> <li>- Supervisa la producción en ausencia del marido.</li> <li>- Vende productos al menudeo en la casa.</li> </ul>
<p><b>Empresa familiar SEUSA Boaco</b></p> <p>Elabora trece productos diferentes entre quesos, cuajadas, bebidas y postres<sup>27</sup>, procesando diariamente unos 1.600 litros de leche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establece contactos con los proveedores de leche.</li> <li>- Se encarga de buscar mercado en la capital y de entregar los productos personalmente a sus clientes.</li> <li>- Funge como representante legal de la sociedad familiar, para acceder a créditos y hacer gestiones de inversión en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Maneja la relación diaria con los proveedores de leche.</li> <li>- Lleva el control de entradas y salidas de productos.</li> <li>- Organiza y supervisa diariamente la producción.</li> <li>- Vende al menudeo y al por mayor en la casa.</li> <li>- Maneja la relación con organismos de micro finanzas que apoyan al sector.</li> <li>- Participa de iniciativas de organización para mejorar la productividad y calidad de los productos.</li> </ul>

27 Leche de sabores y como postres: arroz con leche, cajetas de leche, requesón, entre otros.

En ambos casos las mujeres manejan información y toman parte de las decisiones tanto del proceso productivo como de la comercialización. Son además, reconocidas en este rol por los proveedores de leche, los trabajadores y compradores o intermediarios de los productos, también por organizaciones vinculadas al desarrollo del sector lácteo.<sup>28</sup> Aunque este tipo de negocio gobernado por la pareja suele ser la minoría, presentan más posibilidades de aprovechar las oportunidades del mercado, dado que existe una estructura interna en la familia organizada de tal manera que permite asegurar la producción y el mercado. Llegar hasta ahí ha implicado que uno de ellos haya tenido que abandonar su actividad para concentrarse en la producción y comercialización de los lácteos. En el caso de la quesera de La Libertad, la señora tuvo que abandonar su salón de belleza, mientras en el caso de SEUSA, el señor cerró el taller de mecánica.

Ahora bien, al comparar los negocios manejados sólo por mujeres con aquellos donde trabaja conjuntamente la pareja, se observa que en estos últimos hay tendencia a mejorar y a estabilizarse en mercados más grandes como los de la capital, a diferencia de los negocios de las mujeres que suelen quedar reducidos a la venta domiciliar, o a lo sumo, avanzan hasta el mercado de la cabecera departamental.

El hecho que el negocio tienda a crecer no significa automáticamente que la situación de la mujer, desde la perspectiva de género, mejore, aunque sí ocurre desde el punto de vista económico en tanto el negocio provee mejores recursos a la familia. No obstante, dado que estos negocios donde la pareja trabaja junta, se perciben mejores posibilidades para su crecimiento y sostenimiento. Surge la pregunta ¿por qué más hombres no entran al sector lácteo en los casos donde ya su compañera está en el negocio?, dos razones parecen explicarlo: i) las múltiples ocupaciones domésticas que tienen las mujeres hacen que su negocio sea tan pequeño que no resulta atractivo para el hombre cambiarse de actividad y hacer sociedad con su esposa, aunque el negocio tenga alto potencial, si se eliminan las ataduras que tienen las mujeres, ii) la carga doméstica no permite a la mujer acceder a información y a desarrollar nuevas destrezas para mejorar su actividad productiva para responder a la demanda del mercado aprovechando oportunidades del mercado nacional. Por ello enfrentan mayores dificultades para conectarse a mercados más grandes como los de la capital.

---

28 En este caso no ocurre lo que en la actividad de las fincas donde en ausencia de productor, y aunque sepan que la esposa de éste tiene conocimiento de la actividad productiva, los agrónomos no le reconocen como productora, sino como la esposa o la ama de casa.

## Recuadro No.2. Comparación entre tipos de negocios

Aspecto	Negocio de las mujeres	Negocios en pareja
<b>Evolución del negocio</b>	Negocio en dificultades, presentan ventas bajas por alta competencia. Ellas no disponen de tiempo para trabajar por nuevos mercados, dado que tienen que producir, vender y atender la familia, a la vez. Pueden emplear hasta dos personas más, pero por lo general trabajan con mano de obra no remunerada.	Negocio más estable y con perspectivas de crecimiento. La división del trabajo entre el hombre y la mujer permite asegurar tanto la producción como el mercado de los productos. El número de empleos oscila entre siete y diez trabajadores.
<b>Estrategia familiar</b>	La mujer complementa los ingresos bajos del marido o busca asegurar el único ingreso a la familia cuando ella es el único sostén de la familia.	Fusión del tiempo y de los recursos para poder aprovechar la oportunidad de sostenerse en el mercado. La producción y venta de lácteos se vuelve el principal negocio de la familia, lo que empuja a que ambos trabajen por mejorar su actividad productiva.

Fuente: S Mena, M.Vargas y S. Espinoza, productoras de lácteos entrevistadas.

### b) Inserción de mujeres y hombres en las plantas (cooperativas y sociedades anónimas) <sup>29</sup>

- ▶ Los hombres, en su mayoría de bajo nivel escolar, ocupan los puestos en las actividades productivas dentro de las plantas: recepcionan la leche, controlan la calidad, cuajan, desueran, hacen el queso, entre otras actividades.
- ▶ Las mujeres aparecen en las áreas de administración (mujeres con cierta calificación como secretarías, contadoras, administradoras) y de servicios de la empresa o en el área de empaque del producto cuando éste tiene presentación que oscila entre una y las 25 libras. En estos últimos las mujeres que entran son la de menor grado escolar.

<sup>29</sup> Esta información está basada en los casos de las cooperativas: San Felipe de Boaco, Santo Tomás y Alianza Nova en La Libertad, ambos municipios del departamento de Chontales.



- ▶ De cada diez trabajadores contratados, dos son mujeres, así ocurre en la cooperativa San Felipe y en Alianza Nova para citar ejemplos.
- ▶ En las instancias de toma de decisiones como la gerencia y las juntas directivas, las mujeres tienen poca o ninguna presencia. La Cooperativa Cantores de Boaco, por ejemplo, aunque está compuesta por diez mujeres y cinco hombres sólo una aparece en la junta directiva ocupando el cargo de secretaria. En las otras dos cooperativas no hay presencia de mujeres, tal y como puede apreciarse en el siguiente cuadro.

**Cuadro No. 8.** Relación de socios y socias en las empresas asociativas

Cooperativa	Total socio / as	Socios varones	Socias mujeres	En la J.D.
Santo Tomás	70	62 (88%)	8 (12%) <sup>30</sup>	-
Alianza Nova	60	42 (70%)	18 (30%)*	-
San Felipe	101	80 (79%)	21 (21%)	-
Cantores	16	6 (37.5%)	10 (62.5%)	1

\* Entre ellas siete esposas de ganaderos grandes del municipio de la Libertad y 11 profesionales, el mayor accionista es un hombre con 21 acciones. Las mujeres tienen de una a dos acciones. Cada acción tiene un valor de US \$500.

- ▶ Por lo general son los hombres los que buscan trabajo asalariado en las plantas. Se presume que las mujeres no entran a esta esfera laboral por las siguientes razones:<sup>31</sup>
  - ▶ Hacer productos lácteos en la planta requiere uso de fuerza física que sólo un hombre puede proporcionar<sup>32</sup>, por ejemplo cargar pichingas<sup>33</sup> para vaciar la leche en las tinas, manipular la cuajada tanto dentro de la tina como fuera de ésta, levantar queso (peso de 100 lbs), y algunas posturas consideradas agotadoras como permanecer de pie toda la jornada, mucho tiempo agachado sobre las tinas, entre otras.

30 Las ocho socias actuales en la cooperativa, entraron en sustitución de los esposos una vez que quedaron viudas.

31 La explicación es igualmente compartida por mujeres y hombres.

32 Las plantas de este nivel han pasado un proceso de reconversión productiva de artesanal a pre-industria donde la mayor parte del trabajo es realizado manualmente.

33 Recipiente metálico de 40 litros de leche (10 galones).

- ▶ Un mayor volumen de producción de lácteos demanda de los trabajadores mayor consumo de energía y jornadas que se extienden más allá del horario normal de ocho horas y sin fines de semana de descanso.
- ▶ La maternidad es una limitante para cumplir la jornada laboral puesto que demanda tiempo que las empresas no pueden ceder a costa de su rentabilidad.

En general se puede afirmar que en este sector organizado que emerge en procesos de reconversión productiva para competir con mejores productos en el mercado la incorporación de mujeres es bastante restringida. El sector lácteo en este nivel es considerado como una actividad exclusivamente masculina y tanto hombres como mujeres coinciden en esta visión.

Adicionalmente, el sector organizado de la industria láctea presenta algunas dificultades para su acceso al mercado. Estas dificultades se derivan de su propio proceso de desarrollo: problemas con la calidad de la leche, dificultades de estandarización de los productos, bajo nivel tecnológico y altos costos para su acceso y falta de capacitación técnica. Pero más que éstos, la principal barrera son las dificultades para crear alianzas entre sí (intra empresas) y desarrollar estrategias conjuntas que les ayude a posicionarse mejor en algunos segmentos del mercado.

**c) En las grandes empresas industriales:** en empresas como Parmalat (750 trabajadores), Prolacsa (110 trabajadores) y El Eskimo (180 trabajadores)<sup>34</sup>, los puestos que ocupan las mujeres y los hombres están marcados por las diferencias sociales que se asignan a unas y otros. Las mujeres ocupan el 4 por ciento de los empleos en el eslabón productivo de estas plantas y se ubican en las áreas de empaque del producto o en los laboratorios. Es decir que de 1.040 trabajadores solamente 42 mujeres se encuentran en el eslabón productivo. Un porcentaje mayor (25 por ciento) se ubica en el trabajo de oficinas realizando labores administrativas: cajeras, secretarías, responsables de personal, entre otras.

Existe una serie de trabajos que pueden ser desempeñados por las mujeres como: a) descargue de leche de la cisterna (un proceso que implica tomar una manguera, colocarla en el tanque y apretar un botón para el descargue), manejo de pasteurizadores y mantequilleras o transportar cestas vacías en carretillas, manejar camiones repartidores del producto en las rutas de distribución, entre otros que no demandan fuerza física.

---

<sup>34</sup> Entrevista a José Jesús Urbina, consultor independiente especialista en producción y calidad de lácteos.

Para Phillips y Taylor (citados por Kurian, 1996) la clasificación de los puestos que ocupan las mujeres y los hombres tiene poca relación con el grado verdadero de destreza requeridos para los mismos. Las definiciones de qué es una destreza, por ejemplo, están saturadas de prejuicios sexuales. Así éstas se convierten en una categoría ideológica impuesta sobre ciertos tipos de trabajo en virtud del sexo.

### 6.3 INSERCIÓN DE MUJERES Y HOMBRES EN EL COMERCIO

El comercio de productos lácteos se organiza según el origen, tipo, destino del producto y el actor que interviene. Tres formas de comercialización están presentes en torno a los productos lácteos, como veremos de manera sucinta a continuación:

**a) Red de comerciantes de quesos artesanales con punto de origen en los puertos de montaña:** son en su mayoría hombres dedicados al negocio de productos agropecuarios, entre ellos, el queso artesanal “criollo” de fincas de zonas de frontera agrícola, distantes de las vías de acceso. Urbina (2003) estima que en esta red participan entre 1.500 y 2.000 personas, principalmente hombres. Para ellos las principales plazas de mercado son los centros urbanos de las ciudades más importantes del país: El Ayote (Chontales), La Embajada (Boaco) y Río Blanco (Matagalpa). Y si bien algunas mujeres participan como agentes intermediarias la mayoría se ubica en las plazas finales de los mercados urbanos.

**b) La red de comerciantes exportadores de queso moraliqúe:** son pequeños y medianos comerciantes externos que operan como mayoristas entre los productores nacionales y los consumidores salvadoreños. Además de capital de trabajo, su principal recurso es el conocimiento de los circuitos legales e ilegales del comercio hacia estos dos países. Algunas plantas de empresas asociativas han venido incursionando en el comercio de exportación. El principal producto es el queso “moralique” (duro, salado y compacto) que se inició elaborando en pequeñas plantas artesanales y se ha extendido a la mayoría de plantas semi industriales que han surgido en el país. Su principal destino es el mercado salvadoreño, hondureño y desde éstos se exporta a los Estados Unidos.

Para septiembre 2003 los datos del Centro de Trámites para las Exportaciones (CETREX) registraba un total de 138 exportadores de productos

lácteos en el país, de los cuales 33 son figuras jurídicas (empresas) y 105 son personas naturales. De éstas 34 son mujeres (32 por ciento) y 71 son hombres (68 por ciento). Entre el año 2000 y septiembre del 2003, del total de mujeres registradas como exportadoras, sólo el 18 por ciento aparece con más frecuencia en trámites de exportación, mientras que en el caso de los hombres ocurre con el 20 por ciento de ellos. Estas cifras indican que aunque puede haber un registro amplio de exportadores, a lo sumo el 20 por ciento de los mismos son realmente los estables en el comercio hacia el exterior.

**c) La intermediación de micro negocios lácteos de tradición popular:** quesillo y cuajada. Predominan mujeres formando redes, ya sea como productora /comerciante a pequeña escala o como vendedora solamente. El quesillo es un negocio que se concentra en ciertos puntos de las principales carreteras del país y donde hay concentración de población en mercados, universidades, ministerios, empresas. Las mujeres se trasladan diariamente con sus equipos móviles a estos puntos clave, se cubren con techos de plástico para protegerse del sol y la lluvia. Algunos negocios han progresado con el tiempo, poniendo paraguas modernos y bancos para que se siente el cliente, usan mejores utensilios y mayor higiene en la manipulación del producto al momento de servirlo (Paíz y Benavides, 2002).

Hasta aquí hemos visto la forma en que aparecen mujeres y hombres en el sector de producción láctea en el país en sus diferentes fases: producción de finca, producción artesanal, semi e industrial y en el comercio. La información nos permite afirmar que predominan los hombres en la industria láctea pero dependiendo del tamaño y del tipo de negocio existe una diferencia en la inserción de las mujeres que se expresan en:

- ▶ En el micro negocio, aparecen con más frecuencia como dueñas, asumen el proceso productivo y la comercialización directa de sus productos, pero en el caso de que estén casadas, los maridos están en otro tipo de actividad. Para este tipo de mujeres, sus actividades son más de subsistencia. Desarrollarlos como pequeños negocios estables en la generación de ingresos, implicaría contar con un apoyo externo (dinero e información) y una distribución de las responsabilidades domésticas a lo interno de la familia para que ella pueda liberar tiempo y usarlo en la actividad productiva.
- ▶ A medida que el negocio tiende a crecer en tamaño, pasando del nivel artesanal a pre industrial o industrial, las mujeres van quedando relegadas a actividades de servicios (limpieza) y a ciertas tareas admi-

nistrativas (cajeras, secretarias, contadoras, administradoras), mientras los hombres se concentran en la fase productiva y de comercialización del producto, así como en la gerencia de las empresas, es decir en aquellos lugares donde se toman las decisiones.

- ▶ En las empresas grandes como Parmalat las mujeres se concentran en el empaque y en los laboratorios, aunque existe una serie de actividades donde ellas pueden ser contratadas pero no lo son porque estas actividades se han asumido como “un mundo de hombres”. El uso de la fuerza física, en este caso, ha dejado de ser una ventaja comparativa de los hombres pero ha quedado interiorizado como una norma para la contratación laboral.
- ▶ En los mercados se encuentra mayor presencia de mujeres respecto al resto de los eslabones de la cadena, y entre quienes se vinculan al mercado internacional, de cada diez exportadores de lácteos tres son mujeres.

Finalmente podemos concluir que aunque se asume que el sector lácteo es un mundo de hombres, lo cierto es que las mujeres tienen presencia y, aunque menor, amerita ser considerada como tal, sobre todo por el peso que representa en los micro y pequeños negocios, un potencial que puede seguir evolucionando y puede llegar a ampliar la base de la pre industria que el país urge desarrollar.



## VII. PRIMER VISTAZO DE GÉNERO AL SECTOR

El concepto de género es una construcción social, “por tanto un elemento constitutivo de las relaciones sociales, supone un conjunto de acuerdos tácitos o explícitos, elaborados por una comunidad determinada en un momento histórico determinado e incluye procesos de aprendizaje y enseñanza” (Cinterfor/OIT, 2003:6). Como enfoque permite descubrir los procesos que se esconden tras las relaciones entre las personas de diferentes sexos, casi siempre terminan siendo vistos como desventajas y desigualdades —lo cual es muy acertado— pero obliga a centrar la mirada en los problemas (en las desventajas), no en aquellos espacios donde surgen oportunidades para crear una nueva estrategia de cambio y de conquista de espacios para las mujeres.

Si bien se acepta que la repetida asignación de funciones y actividades diferenciadas para mujeres y para hombres hace que sus roles se perciban como naturales y que por tanto al aprenderse también pueden ser modificados y cambiados, existe la tentación de buscar para las mujeres aquellos elementos o factores que les han sido negados, y de ahí surge la contraposición de intereses y conflictos. Los hombres perciben que su posición en la sociedad y su nivel de poder está en peligro y terminan oponiéndose a todo aquello que viene a revolucionar su *statu quo*, por ello no hay mujeres en las plantas de producción de queso morali que para la exportación.

Todo cambio estructural causa rebelión y sólo con hechos fuertes que trastocan el fondo se logran generar los cambios. No estamos en contra de esto, el problema es que no nos podemos quedar reaccionando de esta manera porque las mujeres terminan perdiendo oportunidades para avanzar dos pasos más adelante. Dicho de otra manera, la tendencia a ganar los mismos espacios donde los hombres están nos lleva a desarrollar en cierta forma una práctica de imitación, aunque el discurso sea de igualdad de oportunidades. Un ejemplo de esto son las cuotas para asegurar la presencia de mujeres<sup>35</sup>, por tanto, si su participación en las plantas de producción de queso en las empresas cooperativas es mínima, suele surgir como propuesta, establecer cuotas proporcionales de mujeres y hombres. Sin embargo, este solo hecho está lejos de cambiar radicalmente la forma en que ellas pueden beneficiarse de su participación en el sector lácteo.

Para explicarlo mejor, tomemos uno de los resultados que encontramos a través del estudio en la forma de inserción de mujeres y hombres en la producción y comercialización de productos lácteos.

a) Las mujeres tienden a concentrarse en actividades de baja rentabilidad, ya sea en negocios propios domiciliarios (de alta competencia) o accediendo a trabajo remunerado por día laborado, en la casa de la dueña del micro negocio. No porque ellas quieran, sino porque existen una serie de factores que las están condicionando. Ellas piensan, también sus familiares, que solamente pueden poco y en pequeño: quesillo de una libra o en unidades más pequeñas para acompañar con tortilla, o cuajadas (también de una libra). Dado que se hace manualmente, se aduce la habilidad de las manos de la mujer para este tipo de actividad, además “en un hombre no se ve bien”, ésta es una buena muestra de las normas sociales asumidas. La elaboración del producto se ajusta a un horario flexible donde ellas pueden asegurar primero el trabajo doméstico de la casa, para luego (en las tardes) entrar en la parte de la elaboración del producto, dado que éste tampoco se produce en gran volumen.

Esta idea de poco volumen y tamaño pequeño del negocio no es propio de las mujeres y de sus familiares, sí lo es de quienes estructuran, analizan y dictan políticas económicas (hombres). Es una forma de pensamiento que sustenta que un proceso de desarrollo y crecimiento económico puede venir del lado contrario: producir

---

35 Las cuotas en si mismas no son malas, se desvirtúan cuando se pierde el trasfondo de lo que se busca estratégicamente.



alto volumen y a una escala mayor, donde una empresa requiere altas inversiones, mucha infraestructura y gran capital, es decir, la visión fordista del desarrollo interiorizada y buscada su concreción en la práctica.

Pero esta idea no es más que una especie de espejismo porque justamente en lo pequeño y con poco volumen también se puede tener una alta participación en la economía, al menos así lo demuestra la experiencia de países como Italia donde han sido los “pequeños negocios con una organización interna simple y de gestión empresarial individual o familiar, sin una diferenciación tajante entre el rol de empresario y el del trabajador” (Quintar, 1992) los que lograron mostrar otra forma de desarrollo de la economía.

Desde otro ángulo, se puede apreciar un potencial increíble donde las mujeres están ya produciendo, no en las empresas asociativas que van buscando ser grandes para ser tomadas en cuenta, sino en sus hogares. La sumatoria del conocimiento, de la habilidad, de la flexibilidad y del tipo de producto que gusta por ser hecho con el sabor de la casa (quesillo en trenza, en libra, en rodajas, cuajada fresca, ahumada, con chile o simplemente seca, en libra, media libra, en moño o en bolitas para un solo bocado), revela la diversidad y el volumen de producción, y presenta en sí mismo un potencial para crecer en escala. ¿Por qué no exportar cuajadas, si existe un mercado étnico que añora estos productos? ¿Por qué no hacerlo si ya vemos que las mismas salen fuera del país en las maletas de los y las nicas que van a otros países? ¿Por qué no hacerlo si este es un producto con identidad territorial? Aquí se identifican oportunidades donde las mujeres pudieran posesionarse de mejores segmentos de mercado a través de sus productos, pero ver esas oportunidades es posible si se enfoca la mirada bajo otras perspectivas que permitan descubrir esos espacios donde las mujeres puedan ganar terreno como actor económico y como personas.

b) Por otra parte, la tendencia al crecimiento de las plantas en pre industria o industriales que buscan gran tamaño para responder al mercado externo vía exportación, puede afectar, en el corto o mediano plazo, a los micro negocios de las mujeres, en tanto las plantas se verán presionadas a demandar mayor acopio de leche. Lo anterior implica que los productores se vean animados a entregar todo su producto en la ruta de acopio de las plantas, dejando de llevar la leche hasta el pueblo o la ciudad. El peligro eminente es que un

tipo de crecimiento de esta naturaleza hará que las plantas compitan por más leche, provocando un desabastecimiento en los micro negocios y sacándolos así de la actividad, sin posibilidad o interés real de captar el empleo femenino del procesamiento doméstico. Esta tendencia no sólo afectaría a las mujeres, sino también a los propios objetivos estratégicos por los cuales se han creado las plantas de transformación de la leche. En su lugar, un crecimiento por la vía de alianzas con los micro y pequeños negocios, vía subcontratación, podría generar una dinámica de desarrollo territorial impresionante, apostando por alcanzar altos niveles de especialización y de diversificación en la elaboración de productos para el mercado.

c) En otras palabras, la vía del crecimiento de las empresas en sus diferentes tamaños no debería ser por la concentración o verticalidad de la cadena de valor del producto, sino por el contrario, por el aprovechamiento del nivel de descentralización que ya existe. Puede ser a través de mecanismos de coordinación eficiente que se traduzcan en el impulso y premio a las iniciativas o innovación, un terreno donde las mujeres presentan múltiples ventajas, al tener que ingeniárselas con las formas de subsistir ella, su familia, sus micro y pequeños negocios. Las mujeres se auto emplean y generan empleo a otras y otros, de ahí que ayudarlas a liberar tiempo de las responsabilidades domésticas significaría una gran contribución al desarrollo de su potencial productivo. ¿Qué no harían si no enfrentaran las barreras que tienen? Los datos indican que este grupo de micro y pequeños negocios son los que más empleo generan en el procesamiento de la leche y, como dice Herhberg (2004), la vulnerabilidad social se resuelve de manera más eficaz y más duradera, a través del mercado laboral que por medio de políticas sociales focalizadas en sectores con menos ventajas. En este sentido, hay que ver a las mujeres en su perspectiva de productoras de bienes, como agentes económicos que urgen tener acceso a los recursos disponibles para la inversión en el sector.

Lo anterior implica que habría que disponer de fuentes de apoyo directos para que sus micro y pequeños negocios puedan resolver la tensión permanente del uso de sus escasos recursos, (entre satisfacer las necesidades de subsistencia de la familia o las del negocio), y en asesoría para una mejor conexión con los mercados. Si bien el énfasis en la calidad del producto es importante, no debe ser mayor que trabajar en la conquista de nuevos segmentos de mercados que les permita acumular para sostenerse financieramente.

d) También es meritorio reconocer que el aprovechamiento de oportunidades por parte de las mujeres es también una responsabilidad de los hombres. Los resultados del estudio revelan que en aquellos casos donde el negocio lo maneja la pareja, se observa una tendencia a mejoras y estabilidad en la actividad productiva, como en una mejor conexión con mercados más grandes, lo cual es posible por una división del trabajo productivo entre el hombre y la mujer. Ella se coloca en una posición diferente, sin abandonar la responsabilidad doméstica, pero sin asumirla completamente, dado que contratan mano de obra para ello. Tomar parte del trabajo productivo permite a las mujeres ser parte directa del negocio, manejar información, tomar parte de las decisiones y en general mejorar su posición en la familia y en la comunidad. En los casos estudiados tanto en La Libertad como en Boaco, las mujeres gozan de reconocimiento social, se perciben con auto estima, entran en procesos de negociación, acceden a financiamiento y a iniciativas que les permite invertir y hacer crecer su actividad.

¿Qué hace posible que estas mujeres puedan mejorar su posición? Un elemento se ve claramente y consiste en el reconocimiento que sus compañeros hacen respecto al aporte y al valor que la mujer crea. Es claro que un cambio de mentalidad respecto al rol de la mujer es crucial si el negocio quiere prosperar como también la familia. Así en el negocio, para los hombres ellas son sus socias, sus mejores aliadas, con lo cual se abre espacio para que ella pueda valorarse también y cambiar su percepción respecto a su rol tradicional. Probablemente existen otros factores que no se lograron captar y que vale la pena continuar indagando lo cual permitiría descubrir otras formas en que surgen oportunidades para que las relaciones de género se traduzcan en nuevas prácticas y normas sociales con beneficios tanto para ella como para la pareja, así como para la economía del hogar, de la localidad y del país.



## VIII. CONCLUSIONES Y LINEAMIENTOS DE ACCIÓN FUTURA

### 8.1 CONCLUSIONES

Este estudio pretende revelar la inserción de mujeres y hombres en la producción y comercialización de productos lácteos, a fin de mostrar que el tipo de crecimiento económico del sector lácteo basado en las exportaciones, tal como es planteado por el PND, tiende a excluir a las mujeres.

Lo que se ha expuesto hasta aquí indica que aunque las mujeres tienen presencia estimada en un 30 por ciento en el sector lácteo, en la fase de procesamiento artesanal y en el comercio, no están teniendo las mismas oportunidades que los hombres para que sus pequeños negocios puedan pasar a un nivel de procesamiento semi industrial y posteriormente escalar más. Aunque el PND habla de apoyar el desarrollo de capacidades y habilidades empresariales para competir, éstas pueden ser mejor aprovechadas por los hombres, dado los patrones culturales dominantes. En el primer esfuerzo dirigido a la preparación técnica para elaborar productos para mercados más competitivos, las mujeres estuvieron casi ausentes, aunque de ellas haya surgido el conocimiento que ahora es patrimonio del país o una marca nacional. Nos referimos a la invención del quesillo y a las diferentes formas de hacer cuajadas. Un saber que ellas crearon y del que sacan provecho otros, sobre todo con la comercialización industrializada del quesillo.

Para el desarrollo del sector no basta saber que hay oportunidades de mercado tanto a nivel macro como en el nivel micro.<sup>36</sup> Se necesita mirar a los sujetos económicos que participan como individuos y no sólo como unidades económicas, así se puede ayudar a que las mujeres puedan avanzar y fortalecer su participación en el mercado nacional e inclusive en la exportación, como ha ocurrido con las empresas cooperativas. Sin embargo, cualquier iniciativa para ser exitosa requiere entender, por un lado, la combinación de factores familiares, la dinámica productiva y de mercado, tres elementos que las mujeres conjugan; y por el otro, que las oportunidades de mercado pueden surgir de espacios aparentemente insignificantes, pero que no se logran ver porque existe una percepción errónea que afecta la participación de las mujeres en un mercado más dinámico. Se piensa que el producto elaborado por las mujeres de manera artesanal no tiene posibilidades en el mercado externo, sin embargo, se observa cómo las cuajadas secas y ahumadas salen empacadas dentro de las maletas, siguiendo el gusto de los nicaragüenses en el exterior

Finalmente, una política o plan de desarrollo para el sector no puede ignorar las diferentes formas de inserción de mujeres y hombres. Urge pensar en una nueva manera de escalar ahí donde las mujeres ya participan. Se necesita resolver la visión contrapuesta entre la lógica de actividades económicas de tipo fordista (pensado en un negocio de gran empresa altamente centralizado) con el enfoque de la nueva competitividad que permite reconocer el potencial de las micro y pequeñas empresas desconcentradas pero coordinadas y en procesos de especialización y de subcontratación. Revertir esa situación es una tarea que obliga a entrar en un análisis más minucioso de las relaciones de género y a la definición de políticas públicas que atiendan esos desafíos.

## 8.2 LINEAMIENTOS PARA LA ACCIÓN FUTURA

- ▶ Apoyar de manera continúa y creciente el mejoramiento del proceso productivo y de nuevos productos de todas aquellas mujeres que compran leche para procesarla en una variedad de productos para el mercado: quesillos, cuajadas, cajetas, leche agria, entre otros. El

---

36 En el primero la demanda creciente del producto en los mercados étnicos y el surgimiento de nichos de mercado que buscan productos con origen en tipos de nutrientes naturales (pastos naturales con el que se alimenta el ganado) son oportunidades por aprovechar. En lo micro, también hay una demanda por productos tradicionales donde las cuajadas y los quesillos se destacan, un sector que también necesita de inversión para mejorar la calidad de la oferta de productos.

apoyo se debe dirigir a todo lo relacionado con normas de higiene, manipulación de los productos, uso adecuado de equipos, presentación del producto, atención al cliente, entre otros. Este lineamiento es válido para las mujeres productoras de leche en sus fincas y que también entran al proceso de transformación del producto en los pueblos y en las ciudades donde las universidades y los institutos técnicos pueden jugar un rol importante en la creación de capacidades locales.

- ▶ Facilitar el acceso a tecnologías para diversificar la oferta de nuevos productos o para mejorar los ya existentes en las fincas del área periurbana de las principales ciudades. Éstas tienen el espacio necesario para acceder a mejores mercados con la entrega de productos frescos a menor costo de transacción.
- ▶ Brindar capacitación técnica de manera sostenida y apoyar la inversión a través de líneas de crédito en condiciones blandas y de largo plazo para los negocios.
- ▶ Explorar las posibilidades y la conveniencia de animar la articulación de plantas con micro negocios sobre todo aquellos que son gobernados por mujeres, bajo la figura de subcontratación. La idea consiste en que los micro negocios se puedan convertir en proveedores de las plantas cooperativas y éstas puedan jugar el rol de pivote que provoque dinamismo. Para las plantas representaría una manera de crecer por esta vía, en vez de buscar que la propia planta elabore todos los productos de manera concentrada. Las mujeres de pequeños negocios pueden ser favorecidas y no excluidas si entran en articulación con otros negocios más grandes, de lo contrario corren el riesgo de ser afectadas seriamente por la orientación exportadora al nivel de escala en ciertas unidades productivas.
- ▶ También habría que explorar la viabilidad de conformar redes de comercialización de los productos lácteos tanto de los micro negocios como de las plantas de asociados ya que el trabajo sobre la comercialización aparece con menor relevancia frente al trabajo propiamente de elaboración de los productos. Los mayores esfuerzos de quienes apoyan el desarrollo del sector lácteo se concentran en producir con calidad, pero no en comercializar con éxito, eslabón de la cadena que requiere su propio tiempo y dinámica de trabajo.

Finalmente hay que mejorar las capacidades y habilidades especializadas de las mujeres en el tema de la comercialización local, nacional e internacional, lo cual es clave desde la perspectiva de género ya que las mujeres históricamente han tenido una significativa presencia en el comercio donde se desarrollan también relaciones de poder. Así mismo, el funcionamiento de las cadenas muestra que los eslabones relacionados con el diseño y comercialización del producto son los que permiten percibir las mayores ganancias.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARTOLA y PARRILLI (2002), El despegue del cluster de lácteo en Boaco y Chontales, Managua, NITLAPAN.
- BALBIERI, Teresita (1990), "Introducción teórico metodológica sobre la perspectiva de género". Conferencia realizada en el marco del taller sobre derechos reproductivos organizado por PRODIR, Sao Paulo, del 3 al 7 de diciembre de 1990 y publicado en ISIS INTERNACIONAL (1992), Ediciones de las mujeres, No. 17.
- BARRIOS, C. (2003), Micro finanzas, cadena ganadera y reducción de la pobreza, Managua, COSUDE.
- ELSON, Diane (1996), "Relaciones de género y cuestiones económicas" en VAN OSCH, Tibera (ed.) (1996), Nuevos enfoques económicos, una contribución al debate sobre género y economía, San José, Embajada Real de los Países Bajos.
- FABER S. (1998), Situación y perspectiva de la cadena de producción de lácteos en Nicaragua, Managua, MEDE-MIPRES-GTZ.
- GOBIERNO DE NICARAGUA (2003), Propuesta de Plan Nacional de Desarrollo, Managua, Gobierno de Nicaragua.
- HERSHBERG E. (2004), "Hacia un consenso centroamericano, bases para un desarrollo equitativo" en Revista virtual Centroamérica en la economía mundial del Siglo XXI en [www.idrc.ca](http://www.idrc.ca)
- INIFOM-FNUAP (2001), Informe estadístico sociodemográfico. Municipio de Boaco, Managua, INIFOM-FNUAP.



- INEC
- (2001a), III Censo Nacional Agropecuario, Managua, INEC.
- (2001b), Mapa de la pobreza, Managua, INEC.
- INSTITUTO DE FOMENTO MUNICIPAL (s.f.), Caracterizaciones municipales de Boaco y Santo Tomás en [www.inifom.gob.ni](http://www.inifom.gob.ni)
- KAPLINSKY, R. and MORRIS, M. (2000), A Handbook for Value Chain Research en [www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/Vch-Nov01.pdf](http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/Vch-Nov01.pdf)
- KURIAN, R. (1996), "Las mujeres y el crecimiento económico sostenible" en VAN OSCH, Tibera (ed.) (1996), Nuevos enfoques económicos, una contribución al debate sobre género y economía, San José, Embajada Real de los Países Bajos.
- MAGFOR-INEC-CIAT (2001), Atlas rural de Nicaragua, Managua, MAGFOR-INEC-CIAT.
- MALDIDIÉ, C. y MARCHETTI, P. (1996), El campesino-finquero y el potencial económico del campesinado nicaragüense, Managua, NITLAPAN.
- MIFIC (2003), "Agroindustria de la leche: lineamientos de políticas y plan de acción". Documento borrador para la discusión.
- PNUD (2003), Segundo informe sobre el desarrollo humano en Centroamérica y Panamá, San José, PNUD.
- POMAREDA C. et al. (1997), La industria de la ganadería de carne bovina en Nicaragua: condiciones de competitividad, Managua, CLACDS-INCAE.
- QUINTAR, A. y GATTO, F. (1992), Distritos industriales italianos, experiencias y aportes para el desarrollo de políticas industriales locales, Buenos Aires, CEPAL.



MEMORIA DEL SEMINARIO-TALLER “CADENAS DE  
VALOR Y PERSPECTIVA DE GÉNERO”



**LIZBETH NAVAS-ALEMÁN**

**Lizbeth Navas-Alemán** es consultora e investigadora del Institute for Development Studies de la Universidad de Sussex, Inglaterra. Estuvo a cargo de la exposición y análisis de las cadenas de valor y de las relaciones de género en la promoción de actividades económicas con potencial de desarrollo durante el Seminario-taller sobre “Cadenas de valor y perspectiva de género” realizado en Managua los pasados 15 y 16 de marzo. Al seminario-taller asistieron más de 50 personas de instituciones públicas, universidades y organismos de cooperación de Honduras, Costa Rica, Panamá, México y Nicaragua.

## I. CLUSTERS Y CADENAS DE VALOR

Durante las últimas dos décadas el exitoso desempeño de los distritos industriales en el mundo desarrollado y, particularmente, en Italia ha estimulado una nueva atención al potencial que ofrece esta forma de organización industrial para el desarrollo de las PYMES localizadas en países en vías de desarrollo. La capacidad que tienen las PYMES aglomeradas de volverse económicamente viables y de contribuir al crecimiento económico de las regiones en las que se encuentran ha generado un gran interés en los círculos de formuladores de políticas e instituciones que trabajan por el desarrollo internacional.

En los países en vías de desarrollo es bastante común encontrar altos niveles de concentración sectorial y geográfica de PYMES, lo cual está ahora muy bien documentado en la literatura académica internacional.<sup>37</sup> Sin embargo, la mera existencia de una masa crítica de actividades comerciales aglomeradas (algunas veces con fuertes raíces históricas) no garantiza que estos *clusters* tengan todos los rasgos estilizados de los distritos industria-

---

37 Ver las ediciones especiales de World Development editadas por Humphrey (1995) , Nadvi y Schmitz (1999) . También las colecciones de casos de estudio en África por McCormick (1999) y en América Latina por Albaladejo (2001).

les del norte. Sin embargo, la forma de organización industrial conocida como *clusters* (o conglomerados) se considera favorable (aunque no siempre sucede) para la aparición de otros factores convenientes tales como la especialización y la división del trabajo, el surgimiento de una amplia red de proveedores, la aparición de proveedores de servicios especializados (logística, transporte, certificación de calidad, etc), el surgimiento de agentes exportadores especializados en mercados nacionales e internacionales distantes, la materialización de un grupo de trabajadores con habilidades especializadas y la formación de asociaciones de empresarios.

Para capturar los impactos positivos de estos factores en la competitividad de las empresas localizadas en *clusters*, Schmitz introdujo el concepto de “eficiencia colectiva” definida como la ventaja competitiva derivada de la combinación de las externalidades y esfuerzos conjuntos de las empresas. El concepto de ‘externalidades’<sup>38</sup> fue inicialmente introducido en 1920 por Alfred Marshall en su obra *Principles of Economics*. Según Schmitz (1999) las externalidades causadas por la aglomeración industrial son importantes para explicar la competitividad de los *clusters*, pero también existe una fuerza deliberada para lograr la competitividad y esta fuerza se basa en las acciones conjuntas que tienen esa intención. Dicha fuerza puede darse tanto a través de vínculos horizontales como verticales.

La combinación entre las externalidades y los efectos de la cooperación activa definen el grado de “eficiencia colectiva” de un *cluster* y dinámicamente su potencial para impulsar el upgrading<sup>39</sup> de las PYMES. Por lo tanto, nuestro foco está en el rol de las relaciones verticales y horizontales que generan ‘eficiencia colectiva’.

Sin embargo, los cambios recientes en cuanto a sistemas productivos, canales de distribución y mercados de capitales que han acelerado el proceso de globalización de los mercados de productos y la difusión de las tecnologías de información han hecho necesario que se preste mayor atención a las relaciones que las empresas mantienen con agentes externos al cluster, y es allí donde ocurre la articulación con el enfoque de cadenas de valor.

Desde un punto de vista analítico, el enfoque de cadenas de valor es útil porque el foco se desplaza de la producción únicamente hacia otras activi-

---

38 Las externalidades pueden ser definidas como los efectos secundarios no previstos y no pagados de una actividad económica.

39 Literalmente: “subir de grado”. Se usa en sentido figurado para expresar el nivel superior adquirido por una empresa o grupo de empresas (*cluster*) en la cadena de valor, habiendo adquirido nuevas habilidades que les permitan agregar mayor valor al producto y/o obtener mayores rentas al controlar actividades más lucrativas de la cadena.

dades involucradas en la provisión de bienes y servicios, incluyendo la distribución y el mercadeo. Todas estas actividades contribuyen en la adición del valor total de un producto o servicio. Mas aún, la habilidad de identificar aquellas actividades mejor remuneradas a lo largo de la cadena de valor es clave para entender la apropiación global de las rentas, cuáles países o regiones están mejor posicionados y a cuáles actividades se dedican.

El foco de los estudios de cadenas de valor está en la naturaleza de las relaciones entre los varios actores involucrados en la cadena y en sus implicaciones para el desarrollo local, el *upgrading* de las empresas, etc. Para estudiar estas relaciones el concepto de “gobernancia” es central en el análisis. En cualquier punto de la cadena se necesita un grado de coordinación. Dicha coordinación puede ocurrir a través de relaciones de mercado o donde existe una gobernancia deliberada. En el segundo caso, y siguiendo a los autores Humphrey and Schmitz (2000) se distinguen tres tipos de gobernancia en las cadenas de valor:

Tipos de gobernancia:

- ▶ Redes o cadenas equilibradas (*Balanced Networks*): cooperación entre empresas con niveles de poder parecidos que comparten y complementan sus competencias dentro de la cadena.
- ▶ Redes o cadenas dirigidas (*Quasi-hierarchy*): involucra relaciones entre empresas legalmente independientes en las cuales una de ellas está subordinada a la otra con el líder de la cadena definiendo las reglas que el resto de los actores tiene que cumplir.
- ▶ Jerarquía (*Hierarchy*): cuando la empresa es propiedad de una empresa externa.

La literatura también enfatiza el papel que juegan los “gobernantes” de las cadenas de valor y, principalmente, los compradores en el proceso de transferencia de tecnología a lo largo de la cadena. Para pequeñas firmas en países en desarrollo la participación en cadenas de valor es una forma de obtener información sobre la necesidad (y la manera) de alcanzar el *upgrading* necesario para acceder a mercados globales. Sin embargo, aún y cuando esta información es altamente valiosa para las PYMES locales, el papel jugado por los líderes de las cadenas en cuanto al apoyo y la promoción de los procesos de *upgrading* es menos claro. Gereffi (1999), a raíz de sus estudios en Asia, asume una visión bastante optimista, sugiriendo que los líderes de las cadenas de valor al entrar en contacto con productores de países en vías de desarrollo causan un *upgrading* general en las empresas proveedoras. Posteriores estudios provenientes de varias partes del mundo muestran una visión más diferenciada donde ciertos tipos de *upgrading*

eran observados y otros están ausentes (ver, por ejemplo, Bazan y Navas-Alemán, 2004).

#### Tipos de *upgrading*:

Estudios recientes han explicado la diferencia entre la “ruta alta” y la “ruta baja” para conseguir la competitividad y su relación con el *upgrading* que una empresa o *cluster* debe seguir para garantizar su éxito (o a veces meramente su supervivencia) en el mercado (Kaplinsky and Readman, 2001; Humphrey y Schmitz, 2002). Todos estos autores expresan la urgencia de que este mensaje llegue a los formuladores de políticas, pues preocupa la posibilidad de que los países busquen la competitividad siguiendo la ‘ruta baja’ (cortando costos, salarios, beneficios para los trabajadores, calidad, estándares ambientales y laborales).

La “ruta alta” está estrechamente vinculada con el *upgrading*. Se trata de hacer mejores productos, hacerlos de manera más eficiente, incursionar en actividades más elaboradas y mejor remuneradas. Siguiendo este enfoque el *upgrading* está relacionado directamente con la innovación. Sin embargo, aunque el *upgrading* implica innovar en los productos, procesos productivos y organizacionales, la innovación por sí misma no basta para competir en mercados globales altamente exigentes. Por lo tanto, el *upgrading* al que nos referimos en este documento consiste en “innovación para incrementar el valor agregado”. Las empresas o los *clusters* pueden lograr esto de varias maneras como, por ejemplo, entrando en nichos de mercado mejor remunerados, entrando en nuevos sectores o adquiriendo nuevas funciones en la cadena (tanto dentro del proceso productivo como fuera de él, como la distribución o el diseño).

Adicionalmente, es importante destacar que la innovación sí existe en países en vías de desarrollo, no se trata de una noción que sólo aplica a los países altamente industrializados como se cree comúnmente. Particularmente la innovación a que nos referimos aquí no se trata de hallazgos que sean “nuevos para el mundo”, sino que son una serie de avances que son incrementales, pequeños y “nuevos para la empresa o *cluster*” los cuales les permiten seguir a tono con los referentes líderes de la cadena, que están siempre en movimiento. Esto precisa una inversión constante en las habilidades tecnológicas de la empresa (Lall, 1992) incluyendo el entrenamiento y puede ser en muchos casos una historia de ‘correr para mantenerse en el mismo sitio’ así como de innovar dentro de un contexto relativo: una empresa o *cluster* logra el *upgrading* si logra innovar más rápido que sus competidores. Esto involucra incursionar en actividades mejor remunera-



das (como el diseño, la comercialización, la organización de la cadena o partes de ella), productos y sectores de mayor precio para mantener altos niveles de valor agregado y crear barreras de entrada más altas.

En la literatura de cadenas de valor el concepto de *upgrading* ha sido descrito efectivamente para empresas que están trabajando dentro de una cadena de valor y se han especificado cuatro tipos (Humphrey and Schmitz, 2000):

- ▶ *Upgrading* de proceso: transformación de insumos en productos de manera mas eficiente o reorganizando el sistema de producción o por la introducción de nueva tecnología.
- ▶ *Upgrading* de producto: comenzar a producir bienes más sofisticados, de mayor precio.
- ▶ *Upgrading* funcional: la adquisición de funciones nuevas y superiores en la cadena como el diseño y la comercialización, donde la remuneración y el valor agregado son mayores.
- ▶ *Upgrading* intersectorial: la aplicación de las competencias adquiridas en una función particular de la cadena para moverse hacia otro sector industrial. Por ejemplo, las competencias de Taiwán en el sector de televisores se tradujo en un salto hacia la cadena de la producción de computadoras.

En resumen, el *upgrading* en una cadena de valor implica escalar la cadena del valor, alejándose de las actividades donde la competencia es del tipo “cuesta abajo” y donde las barreras de entrada son bajas.

## **2. INTEGRANDO LA PERSPECTIVA DE GÉNERO AL ANÁLISIS DE CADENAS DE VALOR**

El análisis de cadenas de valor con una perspectiva de género se encuentra aún en sus etapas iniciales (Barrientos et al., 2001). Sin embargo, en el caso del empleo, la intersección entre las cadenas de valor y las personas que se encuentran trabajando en el eslabón de la producción es clave. El mercado laboral forma parte del contexto institucional en el que operan las cadenas de valor, y tiene lugar dentro de instituciones que reflejan las estructuras y divisiones de género de la sociedad en general (Rai, 2002). Las instituciones laborales mismas están inmersas y construidas por una economía profundamente marcada por las iniquidades basadas en el género. Un ejemplo de ellos es la continua dicotomía entre el trabajo productivo (asalariado) y el reproductivo (no asalariado) estando los hombres concentrados en el

primer tipo con mayores oportunidades de mantenerlo y de ganar mayores salarios. En contraste, las mujeres se están concentrando en la zona intermedia entre los dos tipos de trabajo, y cada vez más se las encuentra involucradas con los tipos 'informales' de trabajo, moviéndose con mayor 'flexibilidad' entre las esferas productivas y reproductivas del trabajo.

La importancia de analizar la situación del empleo en cada eslabón de la cadena de valor con una perspectiva de género se hace imperativa cuando percibimos que al observar un producto o recibir un servicio, raramente podemos extraer (de este producto final) alguna información sobre cómo éste fue hecho, quienes participaron en su preparación, cuánto del valor final del producto quedó en manos de quien lo manufacturó, etc.

El análisis de cadenas de valor con una perspectiva de género nos permite 'rastrear' las contribuciones de ambos géneros a lo largo de todo el proceso productivo, cómo los beneficios están siendo distribuidos y/o el aprendizaje siendo difundido, entre otra miríada de preguntas que se pueden hacer para determinar cómo la inserción de la mujer en las cadenas de valor globales está afectando su bienestar, cuáles oportunidades presenta y cuáles retos ocasiona dicha inserción.

Cuando se está estudiando relaciones de género es importante reconocer que existen otros muchos factores, aparte del género mismo, que pueden estar en juego. Por ejemplo, la relación entre una acopiadora de quequisque y el comercializador (hombre) que exporta su producto puede ser un buen ejemplo de una interacción entre dos géneros, pero también puede ejemplificar una interacción entre dos clases sociales, dos grupos étnicos y dos niveles de poder.

Por esta y otras muchas variables es que, a nivel metodológico, el debate sobre cómo introducir la perspectiva de género en los estudios de cadenas de valor está más abierto que nunca.

Una de las publicaciones que contiene una sistematización sobre la aplicación del enfoque de género al análisis de cadenas de valor es el *Manual para investigación de cadenas de valor con relación a trabajadoras de la industria de la vestimenta* (*Manual for Value Chain Research on Homeworkers in the Garment Industry*) preparado por los investigadores Dorothy McCormick and Hubert Schmitz (2002) a petición de WIEGO (Women in Informal Employment, Globalizing and Organizing).<sup>40</sup> A continuación se presenta una adaptación del modelo para análisis de cadena de valor con

---

40 Mujeres en empleo informal, organizando y globalizando.

**1) Recolección de la información básica**

**Recolección de los datos básicos sobre el grupo que se pretende estudiar:**

- ▼ Datos demográficos (edad, sexo, estado marital, nivel educativo, entrenamiento).
- ▼ Datos sobre la fuerza laboral (años en el actual trabajo, experiencia previa, niveles de pago, beneficios, condiciones de trabajo).
- ▼ Roles en el hogar, en la comunidad, en la industria que se está estudiando.

**2) Contexto**

**Recolección de información comparativa:**

- ▼ Datos demográficos y datos sobre la fuerza laboral del país como un todo.
- ▼ Datos demográficos y datos sobre la fuerza laboral de la industria que estamos estudiando en otros países o regiones que sirvan como comparadores.
- ▼ Roles de las mujeres y de los hombres en el hogar, la comunidad y la industria que se está estudiando.

**3) Evaluación de las empresas**

**Recolección de información sobre:**

- ▼ Reglas: cómo se hacen las cosas.
- ▼ Actividades: qué es lo que se hace.
- ▼ Recursos: cuáles se usan, qué es lo que se produce con ellos.
- ▼ Patrones institucionales: quién está adentro, quien está afuera, quién hace las cosas.
- ▼ Relaciones de poder: quién determina las prioridades y quién hace las reglas.

**4) Aplicación**

**Usar los resultados de los primeros tres pasos para responder las preguntas, por ejemplo:**

- ▼ ¿Cuál es la carga de trabajo de las mujeres y de los hombres en ese segmento/eslabón de la industria/cadena?
- ▼ ¿Tienen los hombres y las mujeres los recursos (habilidades) requeridos para trabajar en este segmento/eslabón de la industria/cadena? ¿Que está faltando y por qué?
- ▼ ¿Cuáles son las recompensas y los costos tangibles de las mujeres y los hombres en este segmento/eslabón de la industria?
- ▼ ¿Cuáles son las recompensas y los costos intangibles de las mujeres y los hombres en este segmento/eslabón de la industria/cadena?
- ▼ ¿Hasta qué punto las mujeres y los hombres determinan las prioridades y/o deciden las reglas que gobiernan este segmento/eslabón de la industria?
- ▼ ¿Cómo se comparan las posiciones de las mujeres y de los hombres en esta industria con las posiciones de las mujeres y de los hombres en la industria en general en el país?
- ▼ ¿Cómo se comparan las posiciones de las mujeres y de los hombres en esta industria con las posiciones de las mujeres y de los hombres en la misma industria en países comparables?

perspectiva de género que puede servir de guía para empezar a estructurar estudios de caso específicos.

Una de las reacciones más comunes entre las investigadoras que se encuentran ante esta gran cantidad de pasos a realizar es: “no puedo hacer todo eso” y la verdad es que no hay que seguir todos estos pasos. Hay que diseñar primero una buena pregunta de investigación y luego seleccionar cuales de los pasos anteriores (u otros) son realmente necesarios.

Sin embargo, es cierto que el tiempo necesario para realizar un estudio de cadena de valor que realmente ofrezca respuestas que requieren ganarse la confianza de los informantes en los diferentes eslabones de la cadena (por ejemplo: compradores, exportadores, suplidores de materia prima, etc.) no puede ser de un mes o dos, sobre todo sin una pregunta de investigación clara. La gran mayoría de estudios de cadena de valor a nivel internacional (con o sin perspectiva de género) se realizan en un período de 6 a 18 meses, dependiendo de la extensión de la cadena y de la pregunta que se quiera responder. Como muestra, se pueden citar los estudios de cadenas de valor con perspectiva de género realizados por grupos de investigadoras para WIEGO y presentados en el “Research Workshop on Women Workers in Global Value Chains in the Garments Industry” (del 29 al 30 de marzo de 2004, ver [www.wiego.org](http://www.wiego.org)).

### **3. ANÁLISIS DE LOS CASOS DE ESTUDIO PRESENTADOS EN EL SEMINARIO**

Durante el seminario-taller “Cadenas de valor con perspectiva de género” se presentaron cuatro estudios de caso donde se combinó la perspectiva de género con el análisis de cadenas de valor. Tres de los casos de estudio cubrieron industrias nicaragüenses: productos forestales, productos lácteos y la producción del quequisque en tanto que la cuarta experiencia cubrió un sector de servicios en Panamá, los llamados ‘*Call Centers*’ o centros de llamadas. Los casos de estudio fueron llevados a cabo por equipos multidisciplinarios conformados por una combinación de investigadoras académicas y activistas de organismos no gubernamentales de género.

Los estudios presentaron diferentes niveles de profundidad y de aplicación de la metodología de cadenas de valor en tanto que la perspectiva de género fue mucho más transversal en todos los estudios. En general lograron realizar una descripción bastante detallada de los sectores cubiertos lo cual

coloca a sus autores en la situación idónea para utilizar esas informaciones en un análisis más profundo de la cadena de valor, del tipo que pueda ser utilizado para responder una pregunta específica de importancia para los diseñadores de políticas y no solamente para investigadores queriendo familiarizarse con los sectores.

Debe ser resaltado que los estudios fueron realizados en lapsos de tiempo record ( entre uno y dos meses) lo cual, aunado a la carencia de una pregunta de investigación suficientemente restringida, influyó en la dispersión de los resultados. Sin embargo, es importante reiterar que una inmersión profunda en las características de los sectores industriales estudiados es usualmente el primer paso de cualquier estudio de cadenas de valor y dicho paso fue cubierto ampliamente en los cuatro estudios.

A continuación un breve recuento de las observaciones y recomendaciones para cada uno de los casos de estudio presentados en Managua durante el seminario-taller. Dichas recomendaciones fueron formuladas bajo dos supuestos:

- a) Que las autoras desearían utilizar el enfoque de cadena de valor de una manera más estricta a fin de observar e identificar los elementos que más influyen en la situación de género dentro de los diferentes eslabones de las cadenas estudiadas.
- b) El reconocimiento de las limitaciones del enfoque de cadenas de valor cuando se trata de estudiar relaciones fuera de los eslabones de la cadena (por ejemplo, en el hogar, en la pareja) y que en esos casos se debe complementar el análisis con otras metodologías.

Una importante acotación es que estas recomendaciones no sustituyen la formulación de una buena pregunta de investigación, pero pueden ser utilizadas en conjunción con ella.

### **3.1 Los ‘Call Centers’ en Panamá,** preparado por Ana Victoria Ríos, CEDEM

La primera gran observación a este estudio de caso es que se trata, en sentido estricto, de un estudio de un solo eslabón de una cadena de valor global, el eslabón que se encuentra en Panamá. Los demás eslabones se encuentran fuera de Panamá y la coordinación de la cadena está en manos de empresas extranjeras localizadas en países industrializados. No existe

capital panameño en las empresas prestadoras del servicio en Panamá y el valor agregado aportado en el país es el de la mano de obra a cargo de poco más de 3,000 operadores bilingües actualmente trabajando en el sector. Los principales insumos (equipos) son importados de modo que no se establecen grandes vínculos entre las empresas y los abastecedores nacionales. En pocas palabras, el sector de los *Call Centers* está trabajando dentro de un esquema que podría llamarse de “Maquila de servicios”.

Dentro del estudio existen diagramas que presentan las funciones internas de las empresas de *Call Centers* como si fuesen una cadena de valor completa. Si lo que se trata de explicar son las funciones dentro de las empresas que añaden valor al servicio, ese sería el camino, pero si de lo que se trata es de representar todos los eslabones de la cadena incluyendo todas las empresas que trabajan para hacer que un servicio o producto pase de su concepción al consumo, entonces hace falta incluir otras empresas y actores. Sería interesante si las autoras pudieran presentar un diagrama de toda la cadena, señalando las empresas donde se diseña el producto/servicio, los proveedores de equipos y tecnología, los *Call Centers* y los clientes.

Las autoras también definen el sector de los *Call Centers* como un *cluster* y, sin embargo, si bien es cierto que las empresas allí reunidas están localizadas en un mismo lugar (lo cual podría cumplir con el elemento de “aglomeración”), no tienen la capacidad de tomar decisiones para impulsar estrategias de *upgrading*, ni para cooperar horizontalmente con otras empresas locales. Todas sus decisiones vienen ya predeterminadas de manera jerárquica por los dueños de las empresas (localizados fuera de Panamá).

Sin embargo, es muy útil el análisis realizado por las autoras referente a todas las instituciones locales (privadas y públicas) involucradas con el sector de los *Call Centers*. Dichas instituciones pueden ser clave para el diseño de estrategias y políticas que permitan canalizar en un futuro los recursos humanos que se están formando para trabajar en los *Call Centers* hacia otro tipo de sectores (turismo, servicios financieros) donde los actores económicos locales (capital y trabajadores) puedan tener mayor injerencia y aumente la posibilidad de poder hacer un *upgrading* de las actividades y apropiar mayores rentas localmente.

En cuanto al análisis de las condiciones de género para este eslabón, el estudio arrojó informaciones muy interesantes y prometedoras. La alta presencia femenina en este sector (55 por ciento de los operadores y 35 por ciento de los técnicos de soporte) no se limita al nivel operativo sino que, aún a nivel directivo, se observó una participación de hasta un 50

por ciento en el caso de una de las empresas investigadas. También hace referencia el estudio que dentro del ente regulador (encargado del sector telecomunicaciones) “las mujeres comprenden el 54 por ciento de la fuerza laboral y 50 por ciento de los cargos directivos de la institución” (Ríos, 2003). Estas cifras dan la imagen de un sector donde las mujeres parecen tener grandes oportunidades de desarrollarse profesionalmente aún hasta llegar a los niveles directivos, con la ventaja adicional de estarse creando un capital humano con mayores habilidades debido a la necesidad de proveer personal con idiomas y conocimientos de computación para operar en los *Call Centers*.

Por el momento, la impresión inicial es que el personal empleado en los *Call Centers* constituye, de cierta forma, una élite (mujeres y hombres que han tenido la oportunidad de aprender otros idiomas además de computación), pero en vista del rápido incremento en el número de *Call Centers* y el apoyo que el gobierno está proporcionando para capacitación es posible que los beneficios del entrenamiento lleguen a estratos sociales más bajos y se beneficie una porción más amplia de la población. Esto sería crucial en caso de necesitarse personal calificado para otros sectores de servicios, donde tal vez una porción mayor del valor agregado pueda ser apropiado dentro de la economía local.

En resumen, las recomendaciones metodológicas para este caso serían:

- ▶ Incluir en el análisis a otros eslabones de la cadena (proveedores de insumos y clientes).
- ▶ Definir una pregunta a ser respondida utilizando el análisis de cadena, por ejemplo: ¿Existen cadenas de valor de *Call Centers* donde las condiciones del trabajo femenino son mejores? ¿A qué se debe esa variación? ¿Quiénes son los actores/eslabones que deciden sobre estas condiciones de trabajo?
- ▶ Caracterizar los procesos de toma de decisiones (de precios, de condiciones de trabajo, de compras de insumos) entre la gerencia de los *Call Centers* y sus superiores en las empresas matrices. Cuál es el rol de la directiva panameña en las decisiones sobre *upgrading*, sobre políticas de igualdad de género?
- ▶ Investigar si es posible calcular el monto (promedio) del valor agregado en el eslabón panameño de los *Call Centers*. Por ejemplo si un minuto de una llamada al servicio del *Call Center* cuesta 50 centavos de dólar, qué porcentaje de ese costo puede ser atribuido al eslabón panameño?

- ▶ Investigar los salarios devengados por los hombres y las mujeres en cada eslabón, para ver si existe un diferencial en cuanto a las oportunidades y retribuciones basado en diferencias de género.

### **3.2 La cadena de valor del quequisque,** presentado por Juliana Francis Smith, URACCAN-CEIMM

Este estudio logró capturar los aspectos esenciales que explican el origen del cluster del quequisque en Nueva Guinea y cómo se ha integrado aparentemente con gran éxito en cadenas de valor nacionales, regionales y globales. El estudio también consiguió reportar y analizar brevemente las relaciones de género para cada uno de los eslabones de la cadena. Debido a estos dos logros, este estudio tiene un gran potencial para ser utilizado como herramienta de discusión de políticas y para hacer reflexionar a los miembros de la cadena de valor sobre lo que se ha logrado en los últimos años con la comercialización internacional del quequisque y lo que aún no se ha logrado, sobre todo en términos de relaciones de equidad de género y de la transferencia de tecnología desde los exportadores hacia los productores.

Como se ha visto ya en otros *clusters* reseñados en la literatura internacional, el de Nueva Guinea tuvo como uno de sus elementos de éxito la confianza entre los participantes en el proceso de producción y comercialización. Es ya conocido que en las sociedades donde existen altos niveles de confianza, los costos de transacción son más bajos y ello promueve el intercambio y la eficiencia.

Sin embargo, se percibe que la inserción del *cluster* de quequisque de Nueva Guinea en mercados regionales e internacionales aún no ha desafiado el status de las mujeres en las estructuras de poder. Este estudio lo muestra y podría ser utilizado como herramienta para generar discusión dentro de la cadena para ver qué esperan las mujeres y los hombres de esta inserción en mercados internacionales. Este punto está vinculado a la transferencia de tecnología y de 'know-how' de exportación a lo largo de la cadena, siendo esta transferencia bastante restringida, pero cuando ocurre, se hace a través de los hombres. En el estudio se registra un solo caso de un productor nicaragüense que logró convertirse en comercializador. Sería interesante estudiar si ha habido intentos por parte de mujeres productoras locales de integrarse a los eslabones de comercialización y cuáles son los obstáculos que enfrentan.



Esta diferenciación en cuanto a los beneficios obtenidos de la inserción del *cluster* en cadenas de valor se evidencia en el hecho de que la cadena de la exportación está liderada por empresarios de Costa Rica (lidiando con el quequisque “de primera”) y la cadena nacional está liderada por intermediarios nicaragüenses quienes manejan el quequisque “de segunda”. Las mayores rentas están en el sector exportación y sería interesante utilizar este estudio para mostrarlo, ya que las autoras calcularon los costos de producción y la rentabilidad para cada eslabón de la cadena, la cual es una de las principales funciones de un análisis de cadena de valor. La realización de un mapa de la cadena comparando los dos mercados principales y una desagregación de costos por eslabón sería de gran ayuda para transmitir los hallazgos de este estudio.

En resumen, las sugerencias para potenciar el uso de este estudio son:

- ▶ Cuestionar si la inserción del *cluster* de Nueva Guinea en cadenas de valor ha cambiado la situación de equidad de género o si se han perpetuado con la connivencia de los nuevos exportadores.
- ▶ Comparar las condiciones laborales, remuneración y oportunidades de *upgrading* entre las cadenas nacional, regional y global del quequisque. ¿Qué tipos de *upgrading* se está llevando a cabo en las diferentes cadenas? ¿Dónde tienen las mujeres mejores oportunidades de remuneración y de aprendizaje?
- ▶ Realizar un mapa de la cadena, comparando los dos mercados principales y desagregando los costos por cada eslabón.
- ▶ Utilizar los resultados del estudio como herramienta de discusión tanto con las mujeres y hombres de la cadena como con las autoridades locales y/o diseñadores de políticas industriales.

### **3.3 La Cadena de valor de productos forestales y de madera,** preparado por Verónica Gutiérrez

Este estudio respondió a una interrogante clara: la búsqueda de la visibilización de la participación de la mujer a lo largo de una cadena que se asumía como eminentemente masculina. El sector forestal y de productos de madera es uno de los siete conglomerados propuestos dentro del Plan Nacional de Desarrollo, siendo una de las principales razones para su inclusión la capacidad y el potencial exportador del mismo.

Debido a lo anterior, el estudio se limitó a analizar la cadena que sirve al mercado de exportación. Sin embargo, si se hubiese incluido el mercado

nacional se podría hacer una comparación sobre si las cadenas de exportación en realidad ofrecen mejores oportunidades remunerativas o no. Este sector va a estar más expuesto a la competencia internacional tras la firma del TLC, por lo cual sería interesante evaluar cuál de las dos cadenas está mejor posicionada para enfrentar el reto y en cuál de las dos cadenas la situación de las mujeres presenta mejores oportunidades, cómo dichas oportunidades podrían verse afectadas por la apertura, etc. En este caso en particular una comparación entre cadenas globales y nacionales sería de gran utilidad.

Este estudio ayudó a visualizar la participación de la mujer en varios eslabones de la cadena donde se presumía erróneamente que ella no tenía ningún rol (brigadas contra incendios, seguimiento a planes de manejo y medición de la madera) y destaca la situación de subordinación y desigualdad en la que se encuentra. Este estudio se constituye entonces en una excelente base para abrir una discusión entre los diversos eslabones de la cadena y las organizaciones de apoyo pertinentes.

Otras adiciones que (dependiendo de la pregunta de investigación que se quiera tomar) podrían hacer este estudio más efectivo serían:

- ▶ Incluir un análisis de las relaciones entre los eslabones de la cadena, quiénes deciden los parámetros de preparación de la madera, los precios, cómo se transmiten estos parámetros, nivel de injerencia que tienen los compradores sobre los productores y hasta dónde llega en la cadena este poder.
- ▶ Realizar entrevistas con compradores y reportar sus puntos de vista sobre la calidad de los insumos que reciben, cuáles son los parámetros que desean de sus productos, si están empezando a comprar de otros proveedores de otros países /regiones debido a fallas en la calidad de los productos que reciben, cómo transmiten sus requerimientos hacia abajo en la cadena, quiénes son sus interlocutores (hombres o mujeres).

### **3.4 La cadena de valor de los productos lácteos, preparado por Selmira Flores y Ner Artola, NITLAPAN**

En este estudio también se tuvo como interrogante si la 'invisibilidad' de las mujeres en cuanto a su participación en la cadena se ajustaba a la realidad o no. Sin embargo, el equipo de investigación fue aún más allá y propuso una hipótesis: "el tipo de crecimiento económico del sector lácteo basado

en las exportaciones no está favoreciendo a las mujeres” (Flores y Artola, 2003) y se abocaron a probar o falsificar esta hipótesis en su investigación utilizando el análisis de la cadena de valor con perspectiva de género como marco conceptual. Por este y por otros motivos que veremos más adelante, este estudio se podría considerar el más completo de los presentados durante el seminario-taller.

Fue muy efectiva la comparación que hicieron la investigadora y el investigador de la situación laboral de las mujeres en cada uno de los eslabones y como ésta se reflejaba en sus relaciones intrafamiliares. Aún más interesante resultó el hecho de que la comparación fue hecha entre las diferentes cadenas de valor, allí es donde se ve mayormente el valor agregado del análisis de cadenas de valor, cuando se puede realizar una comparación y percibir la situación relativa del objeto del estudio.

El marco conceptual utilizado fue definido de manera precisa y el mapeo de las diferentes cadenas refleja un entendimiento profundo de las características que diferencian a las y los productores de cada cadena, lo cual es un poco más confuso en los otros estudios presentados tal vez por no haberse planteado utilizar las cadenas para hacer comparaciones sino sólo para describirlas (lo cual ya hemos dicho que es un primer paso absolutamente necesario). Este estudio dió un segundo paso después de la parte descriptiva y pudieron incluir análisis.

Sin embargo, al igual que en el estudio anterior (productos forestales) faltó analizar las relaciones entre los eslabones y cómo la gobernancia de la cadena afecta los eslabones mas cercanos a la mayoría de las mujeres trabajadoras. Las sugerencias sobre la inclusión de análisis de compradores son válidas para este estudio del sector lácteo.

La cuantificación de los costos y la utilización de los mapas para representar dicha cuantificación definitivamente darían más fuerza a este documento.

#### **4. DISCUSIÓN EN PLENARIA**

Las y los participantes expresaron que la metodología de cadenas de valor abre nuevas avenidas para el análisis de la economía local, nacional y regional en las cuales se aprecia la realidad de una manera más holística, más interconectada y que al final refleja mejor la situación de inmersión globalizada en la que se encuentran las industrias nicaragüenses y centro-

americanas en general. Otras razones por las cuales las y los participantes encontraron que el enfoque de cadenas de valor podría serles útil son las siguientes:

- ▶ La cadena de valor puede servir para visualizar los cuellos de botella donde ejercer acciones que pueden beneficiar a todos los eslabones, incluso los más débiles.
- ▶ Puede ser utilizado para visualizar dónde están hombres y mujeres, las organizaciones de apoyo.
- ▶ Se pueden utilizar los mapas de las cadenas de valor como base para discusiones comunitarias sobre prioridades.
- ▶ Esta metodología permite también enfocarse en la parte del comercio (no sólo en la producción) donde las actividades son frecuentemente mejor remuneradas.
- ▶ Es muy útil para entender cuál es la lógica del mercado y lograr también estudiar los eslabones que están fuera de país.
- ▶ El enfoque de cadena parece necesario para aportar al Plan Nacional de Desarrollo, pues los *clusters* y la localidad son clave en el PND. Esta metodología permite un abordaje que rompe con el enfoque tradicional del PND e introduce la noción de los vínculos verticales que afectan el desempeño de un *cluster* por mérito de su interacción con otros eslabones de la cadena que pueden estar localizados fuera del país.
- ▶ En particular puede utilizarse para llenar el vacío del PND sobre cómo vincular a las grandes empresas con las PYME y micro empresas.
- ▶ El análisis de cadena de valor orienta a la reconversión productiva y comercial del país y facilita la construcción de “alianzas” más allá de las fronteras nacionales.
- ▶ Ayuda a orientar las políticas industriales hacia sectores específicos con mayor potencialidad de desarrollo.
- ▶ Si todos los actores tienen información clara sobre lo que es la cadena de valor y deciden cooperar, este enfoque puede servir para darle un valor agregado a la producción, por ejemplo a través de normas de origen del producto, especialización y control de calidad de la producción, necesidad de capacitación e información de mercado, asistencia técnica, que son medidas que trabajan mejor cuando se aplican en varios eslabones de la cadena al mismo tiempo.

Asimismo, los y las participantes del seminario-taller también aportaron sus puntos de vista sobre importantes cuestiones referentes a la integración de la perspectiva de género en los estudios de cadena de valor:

- ▶ Los métodos tradicionales de levantamiento de datos no reconocen el trabajo de la mujer. El método para la cadena de valor tiene que ser entonces completamente distinto.
- ▶ Es necesario tener una pregunta clara sobre “qué es lo que queremos saber acerca de la mujer”. No sólo una visión “economicista”, es necesario otro tipo de análisis, es un reto integrar el enfoque de género en este tipo de metodología. Hay que definir “quién” y “en qué rol” queremos estudiarla.
- ▶ Es necesario, una vez identificados los eslabones de la cadena, enfocarse en cómo insertar a la mujer en los eslabones más rentables. Analizando cada eslabón se pueden identificar oportunidades.
- ▶ Esta metodología permite una mirada transversal de un proceso, permite visualizar vacíos, pero no es suficiente. Hay que añadirle otros enfoques, el de género, y también el de etnia, edad, clase.
- ▶ Añadiendo el enfoque de género al de cadena de valor uno habla de “equidad”, de “distribución”. No sólo de relaciones económicas, sino de relaciones sociales. Al recoger la información es de suma importancia tener eso claro y en el levantamiento de datos hay que desagregar siempre por sexo.
- ▶ Hay que buscar como reducir la brecha de pobreza entre los distintos eslabones, mirar la interrelación entre eslabones y adoptar un enfoque “holístico”, “sistémico”, no cerrar la mirada a una cadena sin mirar alrededor. Es una forma de ir aproximándose al impacto diferenciado.
- ▶ Es útil partir de lo local para luego identificar los eslabones más arriba en la cadena, mirar a la sostenibilidad de la cadena y visualizar el trabajo “invisibilizado” que contribuye con la sostenibilidad de la cadena.
- ▶ Hay que evaluar el costo /oportunidad de la participación /incorporación de las mujeres en la cadena productiva.
- ▶ Es importante partir de un solo punto, ¿por donde comenzamos? Hay que ir creando alianzas, individualizando los eslabones más rentables, contabilizar los costos económicos.
- ▶ Hay que recordar que hay relaciones de poder entre eslabones y dentro de los mismos eslabones. Las relaciones de poder entre eslabones pueden cambiar e influenciar las relaciones de poder dentro de los eslabones.
- ▶ Es importante ir observando dónde está posicionado el país y la industria en la cadena global y dónde están posicionadas las mujeres dentro de esa cadena. Para procurar un *upgrading* hay que saber primero dónde se está en la cadena.

En resumen, se planteó la necesidad de utilizar el análisis de cadena de valor para: 1) visibilizar el trabajo de las mujeres, ¿qué hacen, dónde y con qué valor monetario y social?; 2) elaborar una agenda de trabajo “decente” (salarios mínimos, seguridad, condiciones, entrenamiento, información, etc.); 3) una estrategia de inversión a largo plazo con el fin de la reconversión hacia actividades más rentables y competitivas, de los recursos laborales femeninos que tome en cuenta sus potenciales y la discriminación que han sufrido y que tenga como pilares fundamentales la formación e información tecnológica y 4) el empoderamiento: tanto fuera de la unidad familiar, como dentro de ella. Que se promueva el *upgrading* del rol de la mujer y no fomentar la reproducción en el ámbito familiar de las características del mercado.

Como punto final de la discusión en plenaria se constituyó una comisión organizadora conformada por representantes de la OIT, PNUD, SNV y una consultora privada que tiene (entre otras) las siguientes tareas:

- ▶ Crear y mantener una lista de discusión sobre cadenas de valor con perspectiva de género.
- ▶ Editar y publicar los estudios de caso con el apoyo del PNUD.
- ▶ Promover la cooperación vertical entre las organizaciones que tienen mayores facilidades de acceder a los eslabones altos de la cadena con las organizaciones de base que tienen mejor acceso a los eslabones donde trabajan la mayoría de las mujeres.
- ▶ Promover la cooperación horizontal dentro de la red de organizaciones que trabajan con cadenas de valor con perspectiva de género.
- ▶ Incentivar la realización de estudios comparativos en el ámbito regional analizando los mismos sectores industriales en varios países centroamericanos.
- ▶ Promover la utilización de manuales de análisis de cadenas de valor como el manual RURALTER de SNV (2003) y el Manual de McCormick y Schmitz (2002), una vez que esté traducido.

## **5. SUGERENCIAS PARA LOS FORMULADORES DE POLÍTICAS**

Uno de los grandes mitos sobre las cadenas de valor es que contienen dentro de sí un potencial de cambio intrínseco hacia la redistribución de la renta entre sus eslabones. Esto lamentablemente carece de fundamento y cuando se trata de lograr una equidad de género este error de concepción es aún más evidente. El hecho de que conozcamos al detalle todas las acti-

vidades que llevan a un producto o servicio desde su concepción hasta su consumo (cadena de valor); que sepamos cómo dichas actividades están coordinadas (gobernanza de la cadena) y hasta qué división del trabajo y de las rentas existen entre los hombres y mujeres que participan (situación de género a lo largo de la cadena) sólo nos da las herramientas analíticas para transitar al paso donde se puede hacer algo para cambiar la realidad: la formulación e implementación de políticas de apoyo.

Los actores que pueden formular políticas no se encuentran sólo en el gobierno, las organizaciones no gubernamentales; los institutos de investigación y las asociaciones empresariales también pueden diseñar políticas, concientizar, promover el diálogo entre todos los eslabones de la cadena o por lo menos al inicio pueden hacerlo a nivel del *cluster*. Las asociaciones empresariales han mostrado ser agentes particularmente decisivos en las experiencias de desarrollo de *clusters* de muchos países. Las organizaciones no gubernamentales que promueven la equidad de género han logrado movilizar la opinión pública local alrededor de asuntos que incumben al *cluster* entero y a veces a varios eslabones de la cadena. No se trata sólo de *advocacy*, sino de promover acciones locales. Por ejemplo, al involucrar a líderes cívicos, convocar foros populares, especialmente en las localidades de donde los *clusters* obtienen su mano de obra o materias primas. En las universidades, los institutos de investigación pueden llevar a cabo un análisis histórico de políticas industriales nacionales y locales y mostrar con números cuáles de ellas han incluido cuestiones de género.

Sin embargo, es importante que los esfuerzos dirigidos a lograr una mayor equidad de género en los *clusters* integrados a cadenas de valor vayan a unidos con esfuerzos para lograr que la posición del *cluster* en la cadena de valor también sea mejor, más equitativa. De esta manera, el universo de actores e instituciones disponibles para integrarse a este esfuerzo se amplía en gran manera y pueden aumentarse las posibilidades de que el *cluster* se fortalezca y los medios de vida de las mujeres y hombres involucrados se mantengan.

Para diseñar y después gerenciar una política de apoyo a un *cluster* que se encuentra localizado en una cadena de valor, las dos dimensiones que caracterizan dicho *cluster* deben ser tenidas en cuenta. Estas dimensiones son: el factor territorial (la identidad social y cultural, la situación de equidad de género, así como la concentración geográfica y el grado de especialización) y el factor vinculación (tanto la riqueza de los lazos horizontales dentro del *cluster* como los verticales dentro de la cadena de valor).

Dado que en Centroamérica los recursos financieros son bastante limitados y por lo tanto deben ser usados tan eficientemente como sea posible, es importante mencionar dos principios a seguir: selectividad y descentralización. Los *clusters* que van a ser apoyados deberían ser seleccionados por su fuerte presencia en la economía y/o su potencial para ayudar al crecimiento de la economía en el futuro. Si la participación femenina es importante en dichos sectores, deben diseñarse políticas para subsanar cualquier desequilibrio en cuanto a restricciones laborales, pago de salarios, incentivos, entrenamiento, entre otros. Si la presencia de la mujer es poca en los sectores seleccionados, las políticas deben ir dirigidas hacia la preparación de la mujer para su inserción en dichas cadenas. En general, las políticas deben ir dirigidas a asegurarse que las mujeres forman parte esencial (y bien localizada en los eslabones con mejores oportunidades) de los *clusters* y cadenas de valor que están siendo apoyados.

El principio de descentralización se explica por la necesidad de apoyar diferentes *clusters* de empresas que tienen necesidades moldeadas por contextos locales específicos y a veces determinados por el sector industrial del que forman parte.

Las intervenciones deben también ser dirigidas a tratar unos pocos asuntos esenciales. Tratar de atender todas las necesidades de las empresas localizadas en un *cluster* ha sido el origen de muchos fracasos de políticas industriales. La generación de un círculo virtuoso con los actores locales se inicia con su participación en acciones conjuntas dirigidas a tratar con algunos de los problemas esenciales, pero después se espera que los demás aspectos sean tratados por iniciativa propia de los actores locales (así esto implique la petición de apoyo al gobierno, pero la iniciativa es local y específica del sector industrial). De allí la importancia de contar con buenas herramientas de análisis de cadenas de valor y de *clusters* para identificar cuáles son las prioridades a ser acometidas.

La literatura internacional<sup>41</sup> ha reseñado muchos casos de *clusters* que han logrado ser exitosos en su localidad y dentro de la cadena de valor en la que se encuentran integrados. Dichas reseñas han tratado de buscar similitudes en las políticas y acciones aplicadas en dichos casos así como en los actores que las ejecutan. Si bien la cantidad y la variedad de estas políticas y acciones es asombrosa, por lo menos se observa que las mismas van dirigidas a lograr tres objetivos principales:

---

41 Aparte de los autores mencionados en la sección 2 de este informe, ver Boekholt and Thuriaux, 1999 ; Dini, 2003 y la página web de la metodología PACA de desarrollo económico local: [www.paca-online.de](http://www.paca-online.de)



- ▶ facilitar el desarrollo de externalidades,
- ▶ promover más y mejores vínculos entre las empresas y
- ▶ fortalecer la posición del *cluster* dentro de las cadenas de valor en las que se encuentra.

Para obtener el primer objetivo, una medida (de muchas) que ha sido adoptada en varios países es la preparación de una fuerza de trabajo especializada en los requerimientos del *cluster*. Esto se ha logrado a través de centros de habilidades (o de entrenamiento, o instituciones educativas de diferentes niveles) basados en el *cluster*.

Los vínculos interempresariales pueden crearse y/o fortalecerse a través del establecimiento de proyectos conjuntos, la creación o fortalecimiento de las asociaciones empresariales, la provisión local de servicios financieros y no financieros, facilitando las conexiones del *cluster* con el mundo exterior y promoviendo la innovación en el ámbito local.

Para lograr el tercer objetivo, algunas de las políticas que han sido exitosas en otras partes del mundo han consistido en atraer a compradores globales seleccionados hacia el *cluster*, promover el desarrollo de una base de proveedores confiables, iniciar proyectos que incluyan todos los eslabones de la cadena y apoyar a las pequeñas y medianas empresas para que logren cumplir con exigencias de estándares y certificaciones internacionales (laborales, de calidad y ambientales, entre otros).

Y, finalmente, unas condiciones macroeconómicas favorables son importantes para los *clusters* y las cadenas de valor, ya que las políticas microeconómicas poco pueden hacer en contra de un ambiente macroeconómico desfavorable.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALBALADEJO, M. (2001), "The Determinants of Competitiveness in SME Clusters: Evidence and Policies for Latin América" in KATRACK, H. and STRANGE, R. (eds.), *Small-Scale Enterprises in Developing and Transitional Economies*, London, Macmillan.
- BARRIENTOS et al. (2001), "Gender and Ethical Trade: A Mapping of the Issues in African Horticulture", Report No. 2624,

- Chatham Maritime, Natural Resources Institute.
- BAZAN, L. and NAVAS-ALEMÁN, L. (2004), "The Underground Revolution in the Sinos Valley: *Upgrading* in Global and National Value Chains" in SCHMITZ, H. (ed), *Local Enterprises in the Global Economy: Issues of Governance and Upgrading*, Cheltenham, Elger.
- BECATTINI, G. (1990), "The Marshallian Industrial District as a Socio-economic Notion" in PYKE, F., BECATTINI, G. und SENGENBERGER, W. (Ed.), *Industrial Districts and Inter-firm co-operation in Italy*, Geneva, International Institute for Labour Studies.
- BOEKHOLT, P., y B. THURIAUX (1999), "Public Policies to Facilitate Clusters: Background, Rationale and Policy Practices in International Perspective" in *Boosting Innovation, The Cluster Approach*, Paris, OECD.
- DINI, M. (2003), "Programas de fomento de la articulación productiva: experiencia en América Latina en los noventas" en DINI, M. y STUMPO, G. (2003), *Pequeñas empresas y eficiencia colectiva*, Santiago de Chile, CEPAL.
- FLORES, Selmira y ARTOLA, Ner (2003), *Cadena de lácteos en Nicaragua. Estudio de caso en el marco del proyecto regional. Las mujeres en la agenda económica y en la apertura comercial*, Managua, NITLAPÁN.
- GEREFFI, G. (1999), "International Trade and Industrial *Upgrading* in the Apparel Commodity Chain", *Journal of International Economics*, Vol. 48, pp. 37-70.
- HUMPHREY J. (1995), "Industrial Organisation and Manufacturing Competitiveness in Developing Countries", Special issue of *World Development*, Vol. 23, No. 1.
- HUMPHREY, J. and SCHMITZ, H. (2000), "Governance and *Upgrading*: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain", IDS Working Paper 120, Brighton, Institute of Development Studies.
- KAPLINSKY, R., and READMAN, J. (2001), *How can SME producers serve global markets and sustain income growth?*, Mimeo, Brighton, University of Brighton and University of Sussex en <http://www.ids.ac.uk/ids/global/valchn.html>
- LALL, S. (1992), "Technological Capabilities and Industriali-

- zation", *World Development*, 1992, Vol. 20, No. 2.
- MARSHALL, A. (1920), *Principles of Economics*, London, Macmillan.
- McCORMICK, D. (1999), "African Enterprise Clusters and Industrialisation: Theory and Reality", *World Development*, Vol. 27, No. 9: 1531-1551.
- McCORMICK, D., and SCHMITZ, H. (2002), *Manual for Value Chain research on homeworkers in the garment industry*, Institute of Development Studies, University of Sussex, Brighton, UK en [www.ids.ac.uk/ids/global/wiego.html](http://www.ids.ac.uk/ids/global/wiego.html)
- NADVI, K. and Schmitz, H. (eds) (1999), "Industrial Clusters in Developing Countries", Special Issue of *World Development*, Vol 27(9).
- RAI, S. (2002), *Gender and the Political Economy of Development*, Cambridge, Polity.
- RÍOS, Ana Victoria (2003), "Los Call Centres en Panamá", Panamá, CEDEM.
- SCHMITZ, H. (1999), "Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in the Sinos Valley, Brazil", *World Development*, 27 (9), 1627-1650.
- SNV (2003), *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*, Managua. Documento preliminar.
- Otras referencias de utilidad:
- <http://www.ids.ac.uk/globalvalue-chains/publications/index.html>
- <http://www.inti.gov.ar/cadenasdevalor/index1.html>
- <http://www.paca-online.de>
- <http://www.ids.ac.uk/bridge/index.html>
- <http://www.eurosur.org/wide/portesp.htm>
- <http://www.wiego.org>

