



# Contenido

Encuentro

■	Presentación	2
■	Abstracts	3
■	Análisis comparativo de las experiencias de comercialización <i>Selmira Flores Cruz.</i>	6
■	El mercado no nace, se hace: la semilla de marañón y las mujeres de COAGRUM <i>Fátima Corea</i>	15
■	Oportunidades para el éxito de los modelos de retención de granos en Nicaragua <i>Selmira Flores Cruz</i>	33
■	El protagonismo de las mujeres en las cadenas de producción y comercialización de las rosquillas somoteñas <i>Marissa Olivares, K. Fabiola Alvarado A. y Jahaira V. Rivera M.</i>	60
■	Dinámica social en la comercialización de la madera en el municipio de Rosita, RAAN <i>Vilma Álvarez, Silvia Martínez y Yamileth Escobar</i>	77
■	La cara oculta del comercio: Las redes sociales. caso quesilleras de Nagarote <i>Marta C. Palacios N., Marisela Benavides y Vanía Páiz</i>	97
■	Normas editoriales	113
■	Publicaciones UCA	114

# Presentación

## ■ Encuentro 72

Con otra visión del comercio

No. 72/2005 • 114 páginas

500 ejemplares

Este número de la revista Encuentro presenta diferentes estudios sobre iniciativas endógenas y exógenas de comercialización en el país, las cuales muestran la dinámica económica y social de grupos de actores diversos. Estas experiencias visibilizan cómo algunas comunidades del país cuentan con marcas propias que no son reconocidas más que como simple folclor, cuando en realidad constituyen actividades económicas dinámicas basadas en un denso entretrejo social, con una identidad cultural propia y un aporte sustantivo a la economía local y nacional. Los estudios son el resultado del esfuerzo de jóvenes investigadores de Sociología y Trabajo Social, con la tutoría y acompañamiento de un equipo interdisciplinario de docentes e investigadores de Nitlapán y del Depto. de Ciencias Sociales de la UCA, en una experiencia exitosa de cooperación en base a una agenda compartida de investigación multidisciplinaria. Nuestro objetivo es aportar al conocimiento y fortalecimiento de redes alternativas de comercialización que potencien los ingresos de los pequeños productores del campo y la ciudad, y que brinden productos de calidad y precio accesible a los consumidores. Nuestro enfoque de estudio sobre la comercialización revela las cadenas de valor que abarcan desde la producción hasta la venta al consumidor agregando costos y ganancias, cadenas que funcionan como producto de las relaciones sociales entre actores sociales clave, quienes establecen alianzas para la producción y venta del producto. El enfoque hermenéutico trata de ir más allá del proceso mercantil-financiero y del cálculo costos-beneficios materiales, para develar la dinámica de las relaciones que establecen entre sí los actores sociales involucrados, basadas en valores, concepciones e identidades culturales compartidas.

La intermediación comercial entre los/as productores y los/as consumidores ha constituido siempre un eslabón clave de las cadenas económicas, tanto para el abastecimiento en tiempo y forma de los consumidores como para la realización monetaria de los productores. Sin embargo, históricamente en Nicaragua los costos de la intermediación mercantil han sido bastante elevados, en tanto los agentes comerciales son escasos y actúan en acuerdo de precios (oligopolios), mientras los productores y consumidores están dispersos y desorganizados en su mayoría.

En el primer artículo se nos presenta un panorama valorativo de los trabajos de investigación realizados en este proyecto analizando crítica y comparativamente dos tipos de experiencias de comercialización. El segundo artículo nos presenta una experiencia de comercialización con apoyo externo y muestra las redes de producción y comercialización de esta nueva empresa asociativa. En el siguiente estudio se analiza tres experiencias nacionales de los llamados “Banco de Granos”. El cuarto tema se enfoca en las diversas relaciones sociales que subyacen al proceso de comercialización y la institucionalización de las prácticas ilegales en el corte y comercialización de madera preciosa en la Reserva Natural de Bosawás. El siguiente estudio presenta las múltiples interrelaciones económicas y sociales que se establecen entre las productoras y comerciantes del Quesillo de Nagarote, basadas en la confianza, el interés y la vecindad. Finalmente, el caso de las rosquillas nos ilustra sobre el funcionamiento de las cadenas de producción y comercialización, analiza el rol de las actoras sociales y destaca los factores que influyen en la formación del precio.

Consideramos necesario fomentar las investigaciones sobre comercio con una perspectiva de cadenas económicas y de redes sociales, que arroje luces sobre las fortalezas y las oportunidades de desarrollo a nivel local conectado con los mercados nacionales e internacionales.

# Abstracts

## A Comparative Analysis of Five Commercialization Experiences

Selmira Flores Cruz

This article presents an analysis of the commercialization experiences of various small producers, their market insertion strategies, and the commercialization models they apply to sell their products, all of which will be presented in the following articles of this issue. The author displays the differences between the experiences, evaluates their prospects, and derives the lessons to be learned.

**Keywords:** Marketing-Research, Merchants-Organization

## “The Market is Not Born, It is Made”: The Cashew Nut and the Women of COAGRUM

Fátima Corea

This article is an analysis of the commercialization model of the cashew nut. Based on self-management, this activity was created and is supported by CIPRES, and it is conducted by the women of the Agro-industrial Cooperative “Unión de Mujeres Campesinas de Tecuaname, La Paz Centro”. The study identifies all the steps in the production, which is based on an organizational model that has encouraged women to gradually undertake different roles through the construction of social relations based on strong ties between their organization and a key ally. The latter facilitates the strength of the cooperative in spite of market fluctuations. It also facilitates the commercialization of the cashew nut from Tecuaname to Spain.

**Keywords:** Women-Trade, Sedes, Cashe

## Opportunities for the Success of Seed Retention Models in Nicaragua

Selmira Flores Cruz

This article presents an analysis of seed (corn) retention models that aim to avoid economic losses for the producers due to low prices. These commercialization experiences are put into practice with good wishes; they are driven by optimism and the need to generate changes. However, they are not based on the dynamics and the rules established by the seed market. Main question: What determines the success of a seed retention model and makes it generate revenues? Hypothesis: Instead of through the obtainment of better prices, success is influenced by the learning and organizational innovation capacity that which allows the creation of strategic alliances in the market. Method used: Case studies of the “Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio” en Matagalpa (UCOSD), the “Empresa Cooperativa de Granos” (ECOGRANOS), also from San Dionisio, and the Empresa de Granos de Jalapa” (EGRANOJAL). The author begins with a review of corn production in the Central American region during recent years, followed by a synthesis of the relation between supply and demand in the country. Then she analyzes the seed retention experiences.

**Keywords:** Corn-Market, Production, Regulation of Trade

## The Protagonism of Women in the Production and Commercialization Network of Rosquillas from Somoto

Marissa Olivares, K. Fabiola Alvarado A. y Jahaira V. Rivera M.

This study aimed to understand the way in which the chains of production and commercialization of rosquillas work. It also aimed to identify the factors that influence the prize, and to analyze the role of social agents in the chains. Three chains of production and commercialization were found and it was discovered that, from the institutional point of view, the rosquilla production is not considered an economic activity for it is women who undertake it, also because of the management style practiced by them, and because of the origin and development of this activity within the domestic realm.

**Keywords:** Women- Socio-Economic Aspects, Rosquillas-Market

## Social Dynamics in the Commercialization of Timber in Rosita, RAAN

Vilma Álvarez, Silvia Martínez y Yamileth Escobar

Every human activity has its base in the rules of a given society. The timber commerce is inserted within established rules, formal and informal, written or not. When due to legal restrictions and/or prohibitions, those who participate in an activity perceive a threat to their access to resources over which they believe they have rights, they seek mechanisms to avoid being excluded and to continue receiving benefits. That search generates a number of practices that, legal or not, end up being institutionalized. From this approach, timber commercialization functions within an institutional framework. This essay tells how and why illegal practices are institutionalized in the commercial regulation of timber in Rosita. The analysis focuses on the diversity of social relations that lie beneath the commercialization process.

**Keywords:** Timber-Industry, Marketing, Regulation of Trade

## The Hidden Face of Commerce: Social Networks. The Case of the Quesilleras of Nagarote.

Marta C. Palacios N., Marisela Benavides y Vania Páiz

This essay presents an analysis of the social networks found in the quesillo commerce in Nagarote and identifies alternatives that contribute to its sustainability. The findings show that, sustaining this commerce, there is an organizational process in which a number of elements come together: economically, there are chains of production and commercialization; socially, there are complex and simple social networks that are based in social practices in which physical proximity, trust, and mutual interest are fundamental. Since this activity is developed within a national context that is characterized by adverse conditions, the analysis allowed the recognition of factors which, due to their complexity and influence, can be considered as threats or as opportunities.

**Keywords:** Rural Sociology, Women-Socio-Economic Aspects, Cheese-Trade

# Análisis comparativo de las experiencias de comercialización

Selmira Flores C.<sup>1</sup>

1. Investigadora en temas de comercio y género, Nitlapán. Universidad Centroamericana (UCA). Apartado 69 Managua, Nicaragua  
e-mail: comercio@ns.uca.edu.ni

*Recibido: abril 2005 / Aceptado: junio 2005*

ESTE TRABAJO ANALIZA LAS EXPERIENCIAS DE COMERCIALIZACIÓN emprendidas por pequeños productores y productoras, sus estrategias de inserción en el mercado y los modelos de comercialización que van configurando para la venta de sus productos, todo lo cual se irá presentando en los artículos siguientes de esta edición. Aquí se trata de exponer las diferencias entre unas y otras experiencias, evaluar las perspectivas y derivar las lecciones que se pueden aprender.

**Palabras clave:** mercadeo-investigaciones, comerciantes-organización

## 1. Introducción <sup>2</sup>

Cada día que pasa, toma fuerza el convencimiento de que el comercio debe ser el espacio que permita a los países en vías de desarrollo superar su situación de empobrecimiento. El libre mercado es la bandera enarbolada por el neoliberalismo y aceptada por otras corrientes de pensamiento que propugnan modificaciones de sus prácticas aludiendo a la ética. En cambio, hay corrientes de pensamiento que lo rechazan totalmente.

Pese a estas diferencias en el punto de vista, lo cierto es que el comercio forma parte de la vida humana: ha sido el medio con que los pueblos y sociedades iniciaron la comunicación, el intercambio y el desarrollo.

El intercambio es imprescindible porque nadie cuenta con todos los recursos para satisfacer sus necesidades, pero es preciso asegurar que sea apropiado y correcto. Como afirma Sen (2000), tomando como base el comentario de Adam Smith respecto al carnicero, el cervecero y el panadero que quieren ganar dinero, mientras los consumidores desean esos productos<sup>3</sup>, ese intercambio es posible como negociación exitosa si hay un contrato aceptable y una ejecución eficiente y adecuada; no basta la motivación, sino que se necesita la existencia de instituciones para la aplicación de la ética en el comportamiento. Son las normas de comportamiento las que pueden inducir a las personas a actuar en forma honorable, sin necesidad de recurrir incesantemente a demandas entre las partes.

El mercado, por tanto, no funciona solo y, como instancia para el intercambio, es por excelencia el punto de encuentro y de negociación basado en normas y reglas formales

o implícitas. Ha sido y continúa siendo un espacio a través del cual el mundo se interconecta desde lo local con lo global y viceversa, pero se requiere que su funcionamiento asegure oportunidades y beneficios para todos los involucrados y no solamente para unos cuantos.

Actualmente, el comercio dirige los procesos económicos. De esta manera, arribamos a un nuevo siglo enfrentando un cambio en el pensamiento respecto al desarrollo: el eje ya no es la producción industrial, sino la dinámica comercial junto con un revalorizado rol de la demanda. La competitividad de las empresas ya no se mide por lo que saben hacer, sino por su habilidad para identificar y satisfacer necesidades y gustos diferenciados; en consecuencia, el comercio se presenta como el mecanismo para la asignación de los recursos. Si esto es así, es indispensable modificar las prácticas actuales del comercio que se alejan de los principios éticos y que no contribuyen a generar sociedades con mayor equidad.

¿Tiene el comercio la capacidad de redistribuir mejor los beneficios y contribuir a que los pequeños productores mejoren su situación económica y social? Ésta es una pregunta que diferentes corrientes de pensamiento responden de manera positiva y, en esta línea, se inscriben diversas iniciativas que tratan de conseguir que los pequeños productores tengan éxito en el mercado. Son experiencias que cuentan con el apoyo de ONGs, del Estado y de agencias de cooperación, pero la mayoría de ellas afrontan dificultades para alcanzar el éxito. ¿Por qué?

A continuación, se intentará responder a esta pregunta analizando, de manera comparativa, las experiencias de comercialización emprendidas por personas que trabajan sin apoyo externo, con las de quienes si disponen de ese apoyo.

## 2. Comercialización con o sin apadrinamiento

El término “comercialización con apadrinamiento” se refiere a las experiencias de pequeños productores y productoras que cuentan con el apoyo de agentes externos: organizaciones no gubernamentales, instancias de gobierno o agencias de cooperación, quienes juegan el rol de padrinos y canalizan recursos financieros y de otra índole a los grupos organizados. Ejemplo de estas iniciativas es la Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio, en Matagalpa (UCOSD) con un total de 215 socios; o la Cooperativa Agroindustrial Unión de Mujeres Campesinas de Tecuaname (COAGRUM), en La Paz Centro, con 20 socias.

“Experiencias sin apadrinamiento” son aquellas donde la actividad comercial surgió y continúa siendo desarrollada por iniciativa propia de quienes la ejercen, casi siempre personas individuales o asociadas con parientes y familiares. Inician como actividades informales en la mayor parte de los casos y se van consolidando en la medida en que la experiencia misma les induce a cambios para sostenerse en el mercado. Estas iniciativas casi siempre están huérfanas de políticas y programas de apoyo que estimulen su desarrollo y crecimiento, y suelen ser vistas como una fuente para las recaudaciones fiscales.

El apadrinamiento de iniciativas de comercialización es un fenómeno reciente en Nicaragua. Emerge a mediados de la década de los noventa, en el contexto de la liberalización comercial inducida por el gobierno de la presidenta Violeta Barrios, viuda de Chamorro, y su propósito

es contribuir a que los pequeños productores mejoren su posición en el mercado.

La organización de proyectos productivos y de comercialización, a través de cooperativas o asociaciones de pequeños productores, presenta, en buena parte de las experiencias estudiadas, un conflicto entre la connotación social de la iniciativa y las prácticas comerciales más comunes, que suelen estar reñidas con la ética. Se perciben subjetividades ambiguas: por un lado, timidez, temor y rechazo hacia las ideas y prácticas de los negocios; por otro, deseos de obtener altas ganancias. En el fondo, el problema se plantea en dos vertientes: la creación de una nueva institucionalidad, mientras se obtienen beneficios en el ámbito comercial. En consecuencia, asuntos como rentabilidad, competitividad y buenas prácticas del negocio son considerados como espinosos, no se desarrollan bien y se postergan siempre.

Un ejemplo de esta ambigüedad es la condena de los pequeños productores a las prácticas de comerciantes e intermediarios, a quienes visualizan como sus enemigos, porque consideran que no tienen escrúpulos cuando compran sus productos<sup>4</sup>, pero actúan de manera similar cuando se ubican en el rol de comerciantes.

8

Aunque los individuos diseñan organizaciones para maximizar los beneficios y utilidades individuales y colectivas, no siempre ese objetivo se logra mediante estas iniciativas. “Aparentemente, las organizaciones tienen una mayor capacidad para encarar las restricciones institucionales, tecnológicas y presupuestarias que obstruyen o limitan los esfuerzos individuales en pro de la maximización de utilidades o beneficios” (Ayala, 1999: 290); no obstante, hay factores que obstaculizan este propósito organizativo.

### **3. Génesis y vínculo de estas experiencias con el mercado**

Hay dos planteamientos diferentes en las estrategias de inserción en el mercado, según la génesis de la iniciativa de comercialización emprendida por personas particulares, impulsada por organizaciones de pequeños productores con apoyo de ONGs y Agencias de Cooperación.

Para comprender las diferencias entre ellos, se toman como base algunos estudios realizados por Nitlapán y los realizados por egresadas de las Carreras de Trabajo Social y Sociología de la UCA, que se exponen en los artículos siguientes de la revista. Comparando algunos indicadores entre ambas experiencias, se encuentran los resultados que se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1. Análisis comparativo de las experiencias de comercialización

	Experiencias sin padrinos	Experiencias con padrinos
Indicadores Casos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comercio de madera en Rosita.</li> <li>2. Producción de rosquillas en Somoto.</li> <li>3. Producción de quesillo de Nagarote.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Producción de nuez de marañón (cooperativa de Mujeres de Tecuaname, La Paz Centro), con el apoyo del CIPRÉS y Agencias de Cooperación.</li> <li>2. Retención de granos básicos (maíz) con el apoyo de la UESA-UE<sup>5</sup>.</li> <li>3. Comercio de café (SOPPEXCCA en Jinotega) con el apoyo de Agencias de Cooperación.</li> </ol>
Surgimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Surgen como iniciativas pequeñas sobre la base de prueba y error (experimentación-aprendizaje-innovación).</li> <li>• Inician con recursos propios o recursos disponibles en el mercado (crédito, adelantos).</li> <li>• Se basan en la articulación, lazos de confianza y mecanismos para generar interdependencia en el negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nacen como proyectos escritos por personas ajenas a las organizaciones de productores, frecuentemente sin conocimiento suficiente del mercado.</li> <li>• Se implementan sólo si tienen financiamiento externo.</li> <li>• Son creados apuntando hacia lo grande. Es decir, la tendencia es a crear “elefantes blancos”.</li> <li>• Tienen dificultades para trascender el proyecto mismo y no logran despegar y desarrollarse sin el apoyo de los padrinos.</li> </ul>
Actitud y relación con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comercio descansa en las relaciones sociales de la gente y sus alianzas, las cuales se van creando en la medida en que se experimenta con la venta de los productos.</li> <li>• Aprenden rápidamente a realizar cambios para ajustarse a la dinámica del mercado, lo cual se les facilita porque no tienen que consultar con mucha gente. En este sentido, toman riesgos más rápido.</li> <li>• La práctica comercial comienza de manera informal y luego avanza hacia mecanismos formales o se crea una mezcla entre ambos.</li> <li>• Van poco a poco, evalúan y toman precauciones, prueban varios mecanismos hasta lograr el conocimiento del negocio y toman decisiones adecuadas para permanecer en él.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los contactos con el mercado son buscados primero por la ONG que apadrina y luego, transferidos a la organización de productores.</li> <li>• La mayor parte del tiempo de la organización se invierte en asegurar la actividad productiva y en el funcionamiento de la organización, no en la búsqueda de mercado. De este modo, se genera un desbalance porque se pone el énfasis en tener un producto y funcionar bien, no en vender bien en el mercado.</li> <li>• Tienden a anular la intermediación y a concentrar funciones: ser proveedores, procesadores y comerciantes a la vez, pero no logran funcionar bien en todos estos roles.</li> <li>• La no separación de funciones (producción y comercialización - gremio) es uno de los factores que influye en la lentitud de los avances hacia el mercado y de la obtención de ganancias individuales y colectivas.</li> </ul>

### Otras diferencias sustantivas entre estas experiencias son las siguientes:

- ✓ La naturaleza o características de la actividad: las experiencias que tienen padrinos suelen ser actividades primarias sin transformación (maíz, café, nuez de marañón)<sup>6</sup>; mientras las otras, las huérfanas, están más bien en la fase de procesamiento o de transformación en una escala de pequeña industria artesanal (rosquillas, quesillos, madera).

El párrafo anterior revela que las experiencias “huérfanas” se desarrollan a partir de actividades que se realizan diariamente (rosquillas, quesillos, madera); mientras las que cuentan con acompañamiento se realizan de manera estacional en un periodo determinado del año, lo que tiene un efecto directo en el comportamiento del negocio en el mercado. Ese efecto es negativo porque los productores se conectan al mercado de manera ocasional, sólo cuando se cosecha. Similar situación enfrentan las mujeres de COAGRUM (pese a que están en un proceso de transformación del producto) cuando no pueden asegurar acopio de materia prima, ni garantizar su actividad productiva a lo largo del año, ni entregar producto para el mercado de manera permanente. Esto significa que, parte de la problemática de la actividad productiva apadrinada, radica en el no aprovechamiento de la capacidad productiva durante gran parte del año, con lo cual se tiene capacidad ociosa cíclica.

El hecho de no poder operar de manera permanente, desarrollando toda la capacidad productiva, influye negativamente, no sólo en el vínculo con el mercado sino, principalmente, en la posibilidad de situarse y ser reconocido como un nuevo actor empresarial serio y con capacidad competitiva. Uno de los deseos expresados en estas iniciativas es, precisamente, desarrollar capacidad de competir. Sin embargo, ¿cómo hacerlo cuando se incursiona esporádicamente en el mercado?

Hasta ahora, los procesos de innovación tecnológica son escasos; se necesitan no sólo procesos de planificación escalonada de la producción y sistemas de riego, sino también diversificación, no necesariamente en el sentido de agregar otros cultivos, sino de transformar los productos primarios en otros productos, insumos o sub productos. Por ejemplo, las organizaciones que retienen granos, en vez de guardarlos en espera de que los precios suban, podrían transformarlos en concentrado para alimentación animal; o convertirse en proveedores de maíz para pequeñas empresas que lo utilizan como insumo. Asimismo, las comunidades indígenas, dueñas de bosques, podrían no vender árboles, sino madera aserrada; y las mujeres de COAGRUM podrían producir mermeladas o dulces de marañón.

Estos temas que giran en torno a la agregación de valor no son ni han sido objeto de discusión interna en las estrategias de las organizaciones, ni de quienes les apoyan, lo que fácilmente permite concluir que enfrentan muchos vacíos de información y conocimientos para abrirse camino en el comercio. La comercialización se sigue viendo por los productores como una acción del corto plazo; es decir, de cada ciclo productivo, aunque la necesidad de alimentos de la población en las principales ciudades es un asunto de todos los días.

- ✓ En el mismo escenario, los resultados de unas y otras experiencias indican que las iniciativas de comercialización que no gozan de apadrinamiento se conectan mejor con el mercado y presentan más posibilidades de perdurar en el tiempo, frente a las que sí tienen apoyo externo.
- ✓ ¿Cómo se explica esta conclusión? En primer lugar, por la forma en que se concibe y se organiza la actividad empresarial comercial.

Un factor clave es la construcción de redes sociales en el proceso de la iniciativa comercial (Mendoza y Flores, 2001). En los casos que son objeto de este análisis, se observa claramente que las iniciativas sin padrinos construyen redes para asegurar el mercado y aprovechan los recursos disponibles en el comercio, como aliarse con quienes tienen recursos para invertir (caso de los madereros); o para apoyarse mutuamente en la compra de ciertos insumos (caso de las quesilleras y rosquilleras). Interactúan con otros similares, se mueven, van buscando contactos y establecen cierto tipo de alianzas para vender.

En contraposición, las alianzas de los que tienen padrinos están fuera de la esfera del comercio y se concentran en la parte organizativa de la iniciativa y en la búsqueda de nuevos recursos, sobre todo de tipo financiero, para hacer frente a las inversiones y los gastos en los que incurren para el fortalecimiento organizacional.

Las iniciativas con ausencia de padrinos financian sus actividades con ahorros personales y familiares, y casi nunca con créditos de las micro finanzas o la banca, en tanto éstas no son apropiados ni al tamaño y a la dinámica de estas actividades. Por ello, la tendencia es que estas experiencias no sólo consiguen un apoyo más frecuente de sus redes para acceder a recursos monetarios y no monetarios, sino que van creando una serie de relaciones informales (institucionalidad) basadas en la confianza, la flexibilidad y la colaboración que les hace ser más dinámicas que las iniciativas apadrinadas.

- ✓ Por otra parte, se observa en los apadrinados, una estrategia para ganar dinero orientada hacia la obtención de los mejores precios del mercado, lo cual no siempre logran y enfrentan un círculo vicioso como quien apuesta a sacarse la lotería. En cambio, para los no apadrinados, sus estrategias son variadas, incluyendo vender a precios más bajos, establecer diferenciación en la calidad de los productos, venta de volumen o por la mayor rotación del capital invertido.

¿Dónde está la diferencia entre unas experiencias y otras? La respuesta es simple: la diferencia radica en el conocimiento y grado de involucramiento en la actividad comercial. Las hacedoras de rosquillas y de quesillos conocen los gustos, exigencias y posibilidades económicas de sus clientes y responden a ello. La información entre ellas y su clientela es precisa y periódica. Se puede decir que, para ellas, la relación comercial se convierte en un instrumento que permite medir el desarrollo del negocio, ver perspectivas y, con esta información, tomar las nuevas decisiones para la actividad productiva. Esto no quiere decir que estas experiencias no enfrenten problemas, sino que se resalta su capacidad de encontrar mecanismos para permanecer en la actividad, porque valoran mejor opciones y posibilidades.

- ✓ Los tipos de mercado que se suelen buscar también son diferentes: mientras para unos ir hacia varios mercados a la vez resulta favorable, como cuando se busca directamente a consumidores (quesillos y rosquillas mediante la venta ambulante), pulperías o tiendas, los otros suelen quedarse en la intermediación de los granos, es decir, con los comerciantes. IncurSIONAR varios espacios permite lograr un mejor balance en las ventas, que estar o disponer de un solo medio.

Finalmente, ¿qué lecciones pueden ser aprendidas, especialmente por las organizaciones que cuentan con padrinos, para las ONGs y para las agencias de cooperación?

En primer lugar, es necesario reconocer que el acompañamiento es necesario, sobre todo para inducir a cambios institucionales y acelerar el aprendizaje colectivo de manera continua y sistemática. Pero este acompañamiento necesita realizarse desde otro ángulo, no desde la producción o la organización, sino desde las señales que emite el mercado, aunque posteriormente haya que ir nuevamente hacia la parte productiva y organizacional para responder a esas señales.

El punto de partida y el referente debe ser siempre el mercado, cuando el propósito es producir para vender y hacerlo bien<sup>7</sup>. Desde ese punto de vista, mirar hacia atrás para reorganizar el proceso productivo, e incidir en un tipo de organización gremial que responda a las exigencias de los consumidores.

12

Las ONGs y agencias de cooperación necesitan conocer mejor la dinámica de los mercados en los que quieren mejorar la posición de los pequeños productores. En este sentido, la investigación de los mercados y de las dinámicas sociales que giran a su alrededor es necesaria y urgente. Al mismo tiempo, es necesario construir alianzas clave con actores experimentados del comercio. No se puede competir creando nuevas empresas aisladas o que “aparentan ser totalmente independientes”. Para ser competitivo, se necesita contar con socios locales y externos, tomar riesgos, experimentar con cautela y aprender rápidamente.

Nadie aprende a nadar sin mojarse. Si las ONGs pretenden que los pequeños productores comercialicen bien sus productos y obtengan los ingresos necesarios, también necesitan trabajar en ser buenos comercializadores. Esto implica un cambio en la relación típica y, sobre todo, en las ideas que sustentan la relación entre ONGs–Organizaciones de productores.

Ya no es posible que la función de la ONG con acciones de apoyo a la comercialización se limite a gestionar fondos, dar créditos y controlar el uso de esos recursos o, en el mejor de los casos, también acompañar el monitoreo de precios al momento de las ventas de la cosecha. Se precisa que la ONG, a través de su área de comercialización, desarrolle una función de sociedad y co inversión en el negocio, que asuma los mismos riesgos que los productores organizados para vender; que deje de ser “un acompañante”<sup>8</sup> y se convierta en un socio activo que aporta, toma riesgos, construye una institucionalidad y provoca efectivamente un avance de la organización comercial que beneficie a los pequeños productores, hasta que estas empresas puedan continuar por sí solas en el negocio. Una vez logrado esto, la ONG (su área de comercialización) podrá iniciar un proceso similar con otro grupo de productores.

Por otra parte, las ONGs y agencias de cooperación necesitan comprender mejor el proceso y funcionamiento de las cadenas productivas orientadas a los compradores (el mercado). Como señala Gereffi (2001), este tipo de cadenas se caracterizan porque que los actores claves diseñan y comercializan, pero no producen lo que ordenan. En otras palabras: forman parte de una nueva clase de fabricantes sin fábricas que realizan dos funciones claves que

producen gran valor. Las ganancias en este tipo de cadenas no se derivan de la escala, volumen o avance tecnológico<sup>9</sup>, sino de las combinaciones únicas de investigación de alto valor, diseño, ventas, comercialización y servicios financieros que permiten a los detallistas vincular fábricas y comercializadores con nichos de mercados en evolución.

En ciertas circunstancias, conviene reflexionar sobre la posibilidad de desarrollar iniciativas de este tipo para apoyar a los pequeños productores, aunque no sean ellos los actores directos, pero sí en términos de beneficios<sup>10</sup>. Una alternativa que podría ser considerada consiste en organizar la intermediación con otros sectores de la población rural, como los jóvenes o las mujeres<sup>11</sup>, que muestran un mayor desempeño en la actividad comercial que en la producción de productos primarios<sup>12</sup>. Este planteamiento implicaría innovar con pequeños grupos especializados para la comercialización sobre la base de conocimiento del mercado y de aliados en éste, de manera que puedan reorganizar el funcionamiento del mercado, de los productos y de las cadenas agroalimentarias, mediante nuevas prácticas y un comportamiento basado en la ética comercial.

En esta perspectiva, creando nuevos actores del comercio en alianza con otros más experimentados, no solamente se estaría contribuyendo a que los pequeños productores reciban los beneficios que anhelan mediante la venta de sus productos, sino también a que la intermediación comercial sea un medio para que otros sectores rurales se articulen al sistema económico del país, e incidan en un incremento de la productividad y la eficiencia colectivas .

---

## Notas

- 2 El análisis se realiza sobre estos artículos redactados por el equipo técnico de Nittlapán y por estudiantes de último año de las carreras de Sociología y Trabajo Social de la Universidad Centroamericana, en el marco de un convenio de colaboración entre Nittlapán y la Facultad de Humanidades, para la formación de jóvenes investigadores, impulsado durante los años 2002 y 2003.
- 3 "...pero aunque Smith explica la razón para el intercambio, no logró explicar cómo asegurar que esos intercambios deseados se organicen y ocurran en la práctica. Smith nunca fusionó estos aspectos claramente diferenciados" (Sen, 2000:3)
- 4 La queja histórica del pequeño productor es que el comerciante le roba usando diferentes mecanismos: pesa menos de lo real; paga bajo precio argumentando malos caminos y caída de precios en el mercado; y no considera la calidad de los productos que recibe del productor, aunque es un elemento que usa a su favor para venderlos más tarde, entre otros hechos motivos de encono.
- 5 Unidad Estratégica de Seguridad Alimentaria (UESA) de la Unión Europea (UE).
- 6 Si bien ésta experiencia responde más a un proceso de agroindustria artesanal, está condicionada al hecho de que la producción de marañón también es estacional. Es decir: ocurre en cierta temporada del año, pues no hay plantaciones que produzcan a lo largo de todo el año.
- 7 Esto implica la necesidad de establecer una diferencia entre producir para el consumo de la familia y producir para la venta, aún cuando se trate del mismo producto, dado que los gustos de la familia no necesariamente coinciden con los gustos de los otros consumidores, que pagan un precio por los productos que desean obtener y que el productor puede ofrecer.
- 8 Este término muchas veces sirve para eludir la responsabilidad sobre las consecuencias negativas de las acciones que fracasan.
- 9 Como en las cadenas orientadas hacia la producción, aquí lo importante parece ser incrementar los rendimientos productivos, mejorando la tecnología para buscar mayor volumen.
- 10 Observamos una mezcla de funciones y responsabilidades en las empresas que se organizan en torno a una organización de productores, cuyo efecto termina siendo negativo. Los productores, de hecho, tienen mucho trabajo con garantizar la producción. Por lo tanto, no necesariamente pueden hacerse cargo de la comercialización, aunque ello implique entrar en otro proceso de arreglos y alianzas con las nuevas iniciativas de comercialización, manejados por otras personas, no productoras.
- 11 Jóvenes de ambos sexos suelen no tener otra alternativa que emigrar de sus comunidades ante la falta de oportunidades para obtener

empleos y beneficios.

- 12 Desde luego, ese mejor desempeño no está relacionado con las capacidades, sino con las oportunidades y restricciones que el medio social impone por los roles asignados a mujeres y hombres. Ellas tienen poco acceso a la propiedad sobre la tierra, pero encuentran más oportunidades para desarrollar iniciativas comerciales, de hecho en los mercados populares las mujeres aparecen más visibles tanto como trabajadores como propietarios de esos negocios.

### Referencias bibliográficas

-AYALA, J. (1999). *Instituciones y economía, una introducción al neoinstitucionalismo económico*. México. Fondo de Cultura Económica.

-GEREFFI, (2001). “Las cadenas productivas como marco analítico para la globalización”. *Problemas del desarrollo*, volumen 32 No. 125. UNAM, México.

-MENDOZA, R. y FLORES, S. (2001). *Espacios, oportunidades y experiencias de pequeños productores/as para acceder al mercado en Nicaragua*. Nitlapán-UCA

-SEN, A. (2000). *Qué impacto puede tener la ética* (en línea). Documento presentado en la reunión internacional sobre ética y desarrollo del BID (7 de diciembre del 2000) Biblioteca digital de la iniciativa interamericana de capital social, ética y desarrollo. Disponible en: [www.iadb.org/etica](http://www.iadb.org/etica)

# El mercado no nace, se hace: la semilla de marañón y las mujeres de COAGRUM

Fátima Corea <sup>1</sup>

1. Investigadora social independiente.  
e-mail: fatimanic@hotmail.com

*Recibido: abril 2005 / Aceptado: junio 2005*

ESTE ARTÍCULO SE BASA EN UN ESTUDIO QUE ANALIZÓ EL MODELO DE comercialización de la semilla del marañón. Esta actividad se fundamenta en la autogestión, es ideada y apoyada por el CIPRES y, es realizada por las mujeres de la Cooperativa Agroindustrial Unión de Mujeres Campesinas de Tecuaname, la Paz Centro. Entre los hallazgos principales, se identificó todo el recorrido de la producción de esta empresa, basada en un modelo organizativo que hallevado a las mujeres a asumir lentamente diferentes roles, mediante la construcción de relaciones sociales con lazos fuertes entre su organización y un aliado clave que facilita la solidez de la cooperativa en medio de las fluctuaciones del mercado, y ayuda a comercializar la semilla de marañón desde Tecuaname hasta España.

**Palabras clave:** mujeres-comercio, semillas, marañón

## 1. Introducción

En Nicaragua, la producción agropecuaria enfrenta un proceso de debilitamiento progresivo porque la economía campesina dedicada a la finca, obtiene menos dinero cada vez. El sector agropecuario es el más marginado y excluido del país y, cada día, se evidencia que el sector privado convencional se retira de las áreas productivas agropecuarias y forestales. El neoliberalismo agudiza la situación mediante la apuesta a la importación y a la liberación – comercial, porque la lógica de la economía capitalista afirma que quien tiene capital, acumula; mientras que la lógica del pequeño productor no persigue la acumulación como primer objetivo, sino la satisfacción de las necesidades básicas integrales.

Ante la necesidad de desarrollo y capitalización de los pequeños productores, las organizaciones no gubernamentales como el Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social (CIPRES) se han involucrado en la búsqueda de soluciones, definiendo estrategias y acompañando a las unidades económicas campesinas a recorrer el camino desde la producción hasta la exportación. Con este propósito, realizó una labor de acompañamiento con las mujeres de la cooperativa COAGRUM, en Tecuaname.

Según el MAG-FOR, el marañón se perfila como un producto que puede ayudar a solucionar los problemas de pobreza y poca productividad en las zonas secas del país, porque es un cultivo que se adapta a condiciones de suelo de ladera y bastante degradados; además, es resistente a la sequía y sirve para la reforestación.

Por otro lado, es un cultivo que no se produce en los países desarrollados y se considera internacionalmente como “lujoso y exótico”, y ha logrado imponerse en el mercado y en los gustos de los consumidores europeos y norteamericanos.

“El comercio de la nuez de marañón se ha expandido vertiginosamente, siendo los Estados Unidos el mayor importador, (más de 60 mil toneladas métricas al año), seguido de Holanda, Alemania y Gran Bretaña, entre otros” (Martínez, 2001). Por lo tanto, la comercialización del marañón es una buena oportunidad para los productores y para las mujeres de COAGRUM.

16

Sin embargo, a pesar del tiempo de acompañamiento e inyección económica, y del buen perfil que tiene el producto para fines comerciales, esta experiencia tiene resultados ambiguos. La cooperativa cuenta con un saber acumulado pero, a la vez, las mujeres no logran conquistar el mercado e incidir en él. Por lo tanto, las preguntas que guiaron la investigación fueron: ¿Cómo ha evolucionado el modelo con las mujeres de la cooperativa de COAGRUM? ¿Por qué los resultados aún no son muy satisfactorios en cuanto a conseguir que el mercado trabaje para ellas?

Para las ciencias sociales, es importante realizar estudios como éste, donde se estudia la comercialización desde una perspectiva amplia, no estrictamente económica. Hay diversos estudios que se enfocan hacia la rentabilidad económica, excluyendo el análisis de las relaciones sociales y de las interacciones que se desarrollan a lo interno de los procesos de comercialización, pese a que estos vínculos entre los diferentes actores es determinante en el mercado.

La intención general del estudio fue analizar el modelo de comercialización basado en la autogestión, a partir de la experiencia de las mujeres de la cooperativa de COAGRUM. Para ello, se estudiaron las diferentes fases de la cadena de comercialización de la semilla de marañón, la lógica de los actores sociales que participan en este proceso y las relaciones sociales que se construyen entre los actores.

## **2. Materiales y métodos**

Éste es un estudio de caso enfocado en la experiencia de comercialización que realizan las mujeres de COAGRUM desde el ámbito interno y desde la dinámica en que se desarrolla la cooperativa, sus estrategias de organización, las relaciones que se han construido entre las socias y las que se dan con el resto de los actores que intervienen en el proceso.

Los resultados de esta investigación nos permiten caracterizar el desempeño de la cooperativa de las mujeres de COAGRUM y la función de los demás actores que intervienen en la cadena de comercialización: la cooperativa de COAGRUM se ubica en la comunidad de Tecuaname, en la Paz Centro, y está integrada por 20 mujeres. Otros actores son el CIPRES y los

intermediarios involucrados en la cadena de comercialización del marañón.

## 2.1. Técnicas para la recolección de datos

La recolección de datos se realizó con el método de trabajo de campo interactivo, con entrevistas semi-estructuradas, para que las personas entrevistadas sintieran mayor libertad e iniciativa para responder.

Se realizó la observación participante; se convocó un grupo focal para evaluar la experiencia en su conjunto, a partir de la técnica FODA; se revisaron los archivos de la cooperativa, incluyendo recibos y controles de comercialización; y se hizo una revisión bibliográfica, como una de las técnicas de investigación documental, para complementar, ordenar y sistematizar los datos obtenidos, porque no se recomienda adentrarse en un estudio sin tener un referente teórico y un conocimiento a priori.

Se constituyeron seis diferentes grupos de investigadoras con diferentes temas que, a lo largo del proceso, conjuntamente y orientadas por el equipo de investigación de NITLAPAN, desarrollaron de manera sistemática sesiones de análisis, discusión, reflexión y talleres sobre aspectos teóricos y metodológicos relacionados con los hallazgos en los distintos estudios, lo que enriqueció significativamente la experiencia.

## 2.2 Organización del trabajo

Se llevó a cabo un proceso de aproximación inicial para establecer un primer contacto mediante una entrevista realizada al equipo del CIPRES, que sirvió de enlace con la cooperativa. La primera visita se aprovechó para generar confianza, para dar a conocer el objetivo de la investigación y realizar las primeras entrevistas. Para ello, se visitó a las mujeres en sus casas, en las comunidades.

En total, se realizaron 17 entrevistas a mujeres de la cooperativa que miembros de la junta directiva, de la junta de vigilancia y de la asamblea de socias. Se entrevistó a dos técnicos y tres funcionarios del CIPRES que les apoyan directamente, además de entrevistas, visitas y conversaciones realizadas a los intermediarios en los diferentes puestos de venta del producto.

Esto permitió identificar los actores y redes sociales que intervienen en el proceso, obtener la información necesaria para determinar la cadena de comercialización y para definir cómo se forma el precio del producto dentro de la cadena.

Tras este primer periodo, se ordenaron y transcribieron las entrevistas en memorias para visualizar omisiones. A continuación, se empezó una nueva ronda de entrevistas con las cooperadas y el personal del CIPRES para confirmar algunos datos, aclarar dudas y discutir resultados preliminares.

Por último, se procedió a analizar los resultados contrastando el marco teórico con los resultados de la investigación, lo que permitió llegar a las conclusiones y recomendaciones.

### 3. Hallazgos de la investigación

#### 3.1. El modelo autogestionario de COAGRUM

Se puede definir un modelo como “una representación simplificada de lo que acontece, esto quiere decir que el modelo no es isomórfico con la realidad, si bien permite comprender los procesos sociales implicados, aunque se pierda cierta información sobre la realidad” (Giner, 1998:498).

Los elementos ideológicos que fundamentan el modelo han surgido del CIPRES, que ha apuntado a desarrollar algunas experiencias de comercialización con campesinos en situaciones de extrema pobreza, como las mujeres de COAGRUM en Tecuaname, quienes han llevado a la práctica este modelo, donde son indispensables los elementos de asociatividad y autogestión.

Cuadro 1. Elementos del Modelo de Autogestión

Bases del modelo	Características del modelo	Supuestos	Alcances
Un Grupo formalmente organizado y registrado jurídicamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La organización adopta la forma de una cooperativa.</li> <li>- Los miembros de la cooperativa son exclusivamente mujeres.</li> <li>- Las actividades principales se desarrollan en circuitos empresariales.</li> <li>- Varios años organizadas formalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La cooperativa a g r o i n d u s t r i a l representa la posibilidad de asociatividad de las mujeres para desarrollar un proceso de trabajo, beneficios y realizar una gestión colectiva.</li> <li>- Es una organización en busca del desarrollo de su capital humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitado por el entorno de libre comercio debido a la tendencia individualista.</li> <li>- Relaciones y lazos muy fuertes entre las mujeres miembro de la cooperativa que las hace ir más allá de intereses económicos.</li> <li>- La unidad de producción se encuentra distante de su principal mercado.</li> </ul>
Enfoque asociativo y autogestionario entre mujeres.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar un espacio de acción colectiva para las mujeres como nuevas sujetas económicas es muy importante en su propia comunidad.</li> <li>- Estar organizadas les da prestigio y reconocimiento a nivel local.</li> <li>- Requiere el desarrollo de una visión de largo plazo y de acompañamiento externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar una gestión democrática o colectiva de los recursos en función de sus intereses y necesidades y a la vez, unificar esfuerzos para beneficio común de todas.</li> <li>- Irrumpir las reglas del ámbito doméstico de las mujeres, conquistando un espacio en el ámbito público, como es el del mercado, es posible cuando se cuenta con presión externa. Así se contribuye al desarrollo de capacidades autogestionarias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abre posibilidades para desarrollar capacidades y habilidades desiguales entre las mujeres en su micro espacio.</li> <li>- La lejanía en que se encuentran respecto al mercado y la falta de medios de comunicación, las ha condicionado a depender de un aliado externo clave, llevándolas a cierto grado de dependencia que puede ser negativo para el desarrollo de los nexos con el mercado.</li> </ul>

Un Aliado c l a v e externo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para desarrollar diversos contactos con instituciones de cooperación externa, gestionando los recursos financieros.</li> <li>- Este aliado les da capacitación y asistencia técnica para la comercialización. Además, les almacena y transporta el producto ocasionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las mujeres, por su propia cuenta, no pueden ni saben cómo comercializar desde donde producen. Necesitan de un aliado externo.</li> <li>- Las mujeres son el germen de una nueva economía, pero necesitan ser formadas con el apoyo de una instancia fuera de la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitado por falta de recursos propios.</li> <li>- Falta de experiencia respecto de la comercialización.</li> </ul>
Diversificación de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No se enfocan exclusivamente en la comercialización. El modelo apunta a que ellas desarrollen más capacidades que las que el mercado requiere.</li> <li>- En el año 2002, solamente procesaron el marañón por cinco semanas, lo que demuestra que necesitan de otros ingresos para subsistir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A largo plazo, ellas van a poder defenderse generando riqueza que les permita primero subsistir y, luego de diferentes productos vender el excedente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitado, dado que diluye los esfuerzos para la comercialización del marañón, aunque ha permitido que ellas hagan frente al déficit que se ha dado en su procesamiento.</li> </ul>
Alto Subsidio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Han recibido financiamiento mediante dinero en efectivo, en especie y acompañamiento. desde que han estado aliadas con el Ciprés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las mujeres no tienen recursos para invertir, ni capacidad de pagar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Genera mayor dependencia, limitando de la organización respecto a su aliado.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas a las mujeres de Tecuaname y al CIPRÉS.

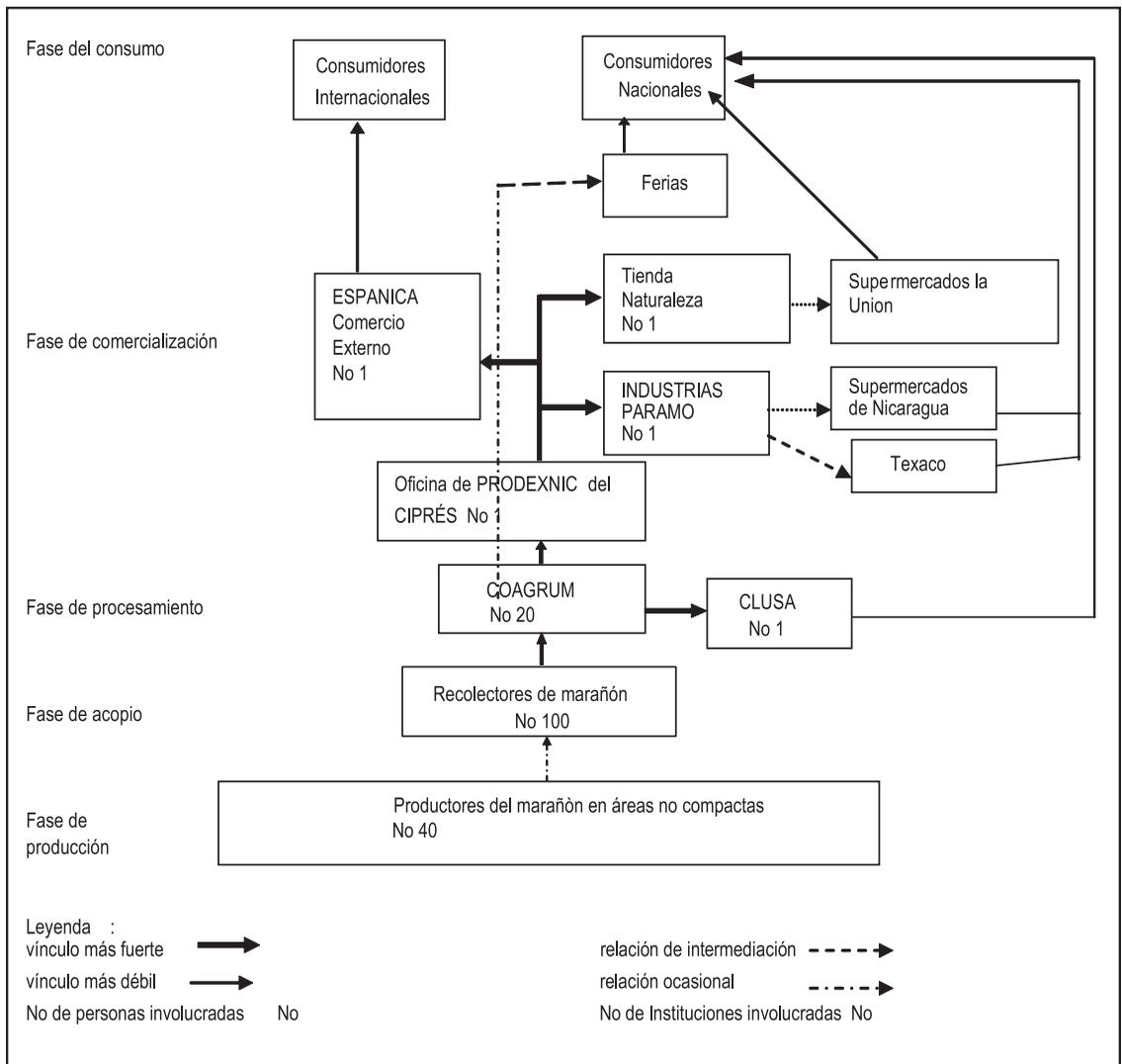
El modelo, que a corto plazo no se muestra como una experiencia consolidada, requiere un proceso de larga duración, ya que va más allá de la comercialización: incluye la diversificación de actividades para el autoconsumo; además, implica la inversión de muchos recursos para que logre operar, pero ha sido una alternativa que ha proporcionado a las mujeres cooperadas los medios para crear una fuente de trabajo, tanto para ellas como para la comunidad.

### 3.2 ¿Cómo se organiza la venta del Marañón, desde la producción?

Para mostrar todo el recorrido del marañón, desde su estado bruto hasta el consumidor final en forma de producto elaborado, se utilizó el enfoque de análisis sub sectorial, donde las cadenas son definidas como “el conjunto de canales alternativos en un sistema de producción y distribución de un producto o un grupo de productos” (Parrilli, 2002:11).

Las cadenas se producen alrededor de un producto específico, ligando actores, organizaciones, procesos y actividades dentro de la economía mundial. Estas cadenas son organizaciones ligadas con diferentes tipos de sub-contratos, tecnologías y funciones, coordinadas por diferentes actores, integrados específicamente y de forma vertical, y sobrepasan las fronteras nacionales hacia el nivel internacional, como sucede con la semilla del marañón que, desde la comunidad de Tecuaname, en la Paz Centro, llega hasta España.

Mediante el estudio, se identificó una cadena de comercialización como se presenta en el siguiente ilustración 1.



**Ilustración 1.** Cadena de comercialización del marañón (COAGRUM)

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas a las mujeres de COAGRUM, al CIPRES, a CLUSA y a Tienda Naturaleza.

Esta cadena de comercialización de la semilla del marañón se presenta actualmente como una cadena semi-integrada, con tendencia a que en los próximos tres años se dé una integración total de sus distintas fases, ya que la cooperativa cuenta con 10 manzanas de tierra en vías de producción.

En su conjunto, están involucradas un total de 120 personas en la fase de producción y acopio del marañón, e intervienen cinco instituciones. Además, a lo interno de la cadena, en el año 2002 se movieron un promedio de 900 libras de semilla procesada de marañón. La cadena abarca desde el espacio local hasta un segmento de mercado internacional y se desarrolla en cuatro fases que se describen en el siguiente cuadro 2.

**Cuadro 2.** Descripción de las fases de la cadena de comercialización del marañón

Fases	Descripción
<b>Producción</b>	En la comunidad del Papalonal y de Tecuaname, en la Paz Centro, hace más de 20 años, existen plantaciones de marañón dispersas en áreas no compactas. Los propietarios son 30 productores del Papalonal y 10 de Tecuaname que no utilizan el marañón desde hace varios años. La cooperativa cuenta con una plantación propia de 10 manzanas para la producción del marañón que, en seis años de existencia, no ha dado los frutos esperados. La proliferación de plagas, el huracán "Mitch" y la sequía han tenido efectos negativos para la producción. Además, el marañón se siembra de manera aleatoria y esporádica por las familias, dentro de los sistemas de patio y no de áreas compactas en parcelas, lo que representa una de las mayores limitaciones para su explotación.
<b>Acopio</b>	Hay cien recolectores de marañón entre productores de marañón y sus familias, viudas y madres solteras con sus hijos, todos residentes de la comunidad de Tecuaname y sus alrededores quienes, en los meses de Marzo, Abril y Mayo, recogen y venden la semilla para acopiarla a la cooperativa de COAGRUM. Es una actividad bastante remunerada, porque la cooperativa paga 150 córdobas el quintal de semilla recogido pero, actualmente, el acopio se encuentra en déficit, ya que en el año solamente se lograron acopiar 60 quintales, aunque la planta tiene capacidad para procesar mil quintales al año. Las mujeres necesitan desarrollar más sus capacidades gestonarias para buscar el producto en bruto por ellas mismas, dentro y fuera del país. Al parecer, las mujeres creen que el acopio es una responsabilidad compartida con el CIPRÉS, cuando el papel del CIPRÉS es tan sólo de apoyo. La búsqueda del producto es, exclusivamente, responsabilidad de las cooperadas.
<b>Procesamiento</b>	Participan 20 mujeres de la cooperativa, es exclusivamente artesanal, son ellas las que toman las decisiones, establecen los horarios y organizan la rotación del trabajo, hasta asegurar el empaque del producto. Las fechas en que van a procesar son definidas de acuerdo a la demanda y a la existencia de semilla. En el 2002, solo se procesó la semilla en tres ocasiones, en un periodo de cinco semanas en todo el año. El pago de mano de obra se determina en función de la productividad y, en una semana de procesamiento de 20 quintales de marañón, se utilizan un total de 1,890 cordobas entre las 20 mujeres de la cooperativa. Ésta es una de las fases de la cadena que las mujeres han asumido con mayor capacidad y excelencia, produciendo un producto de muy buena calidad, que llegan a los supermercados de más prestigio de Managua.
<b>Comercialización</b>	Para asumir la comercialización directamente, la cooperativa enfrenta ciertas desventajas. Una de ellas es su ubicación, ya que se encuentra a 81 K m de la capital, no tienen teléfono para comunicarse directamente con los clientes, el único medio de comunicación es a través de las emisoras nacionales por donde el CIPRES les avisa si hay que traer producto para alguno de sus clientes en Managua y sólo hay un bus diario que viaja hasta Managua. Pese a estas desventajas, han logrado organizar el proceso de comercialización con el apoyo directo de la oficina de comercialización PRODEXNIC del CIPRES. En esta fase se encuentran involucrados cinco actores principales: CIPRES, Industrias Páramo, Tienda Naturaleza, ESPANICA y CLUSA.

### 3.3 ¿ Quiénes compran el marañón y a qué precio?

En la comercialización de la semilla de marañón, se encuentran involucrados, dos ONGs, dos intermediarios que venden solamente productos de origen orgánico y una empresa que se dedica a comercializar varios productos tipo “snack” ( ver cuadro 3).

Cuadro 3. Clientes de la semilla de marañón

Clientes	Función	Antigüedad	Cantidad que compra en bolsa de 3 onzas a COAGRUM c/año	Lugares de venta
<b>Industrias Páramo</b>	- Distribuidor casi exclusivo de la semilla del marañón y de otros productos tipo “snack”.	5 años	- 1997-1998 = más de 5000 bolsas. - 1999-2002 = 3000 bolsas.	- Supermercados La Colonia - Estaciones Texaco - En mini super
<b>Tienda Naturaleza</b>	- Compra el producto a granel y lo empaca con su sello o lo usan combinado con otros productos para distribuirlo a supermercados La Unión. Además, lo venden directamente al consumidor.	3 años	6 quintales	- Tiendas naturistas - Supermercado la Unión
<b>Población en general que visitan las Ferias</b>	- Se realizan tres o cuatro ferias al año, donde las mujeres promocionan y venden el marañón, conectadas por el CIPRES o invitadas directamente por quienes organizan las distintas ferias.	4 años	300 bolsas	- Una feria – CIPRES en su local, una feria - Red Agroforestal. - Una feria - Clusa - Hotel Intercontinental. - Una Feria - Renice
<b>ESPANICA</b>	- Organización compuesta por la ONG española Asociación Rubén Darío y la ONG nicaragüense CIPRES, en apoyo a la producción agrícola campesina.	2 años	14 quintales	- Tiendas, tanto en Madrid, como en las provincias de España.
<b>CLUSA</b>	- Es una ONG llamada Liga de Cooperativa de los EEUU. Inició actividad en Nicaragua desde 1995, compra a diferentes cooperativas productos orgánicos y los comercializa. Además, desarrolla proyectos de apoyo a productores orgánicos.	1 año	3 quintales	- Tienda Small Farmer

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de entrevistas realizadas al CIPRÉS e intermediarios.

La comercialización es, dentro de la cadena, la función que más dificultades ha planteado a las socias de la cooperativa. Ellas esperan que el mercado llegue a ellas y han salido poco en su busca. Muestra de ello es que, desde el inicio, tenían bastante semilla procesada, pero no tenían comprador, hasta que el CIPRES conectó a la mujeres con el propietario de Industrias Páramo y, paulatinamente, con casi todos los demás clientes.

El precio del marañón ha sido determinado por las mujeres en relación a los costos de producción y de mano de obra empleada en el procesamiento, pero se da una variación en el precio con que llega al consumidor ya que, en el proceso, cada intermediario, de manera individual, va agregando valor al producto.

**Cuadro 4.** Formación del precio de la nuez del marañón

Intermediarios	Precio del Productor	Precio de la cooperativa	Precio del intermediario	Precio al Consumidor
Industrias Páramo	C\$ 2	C\$ 7	C\$ 5	C\$ 17.50
CLUSA	C\$ 2	C\$ 8	C\$ 7.50	C\$ 17.50
ESPANICA	C\$ 2	C\$ 12.5	C\$ 6.35	C\$ 20.85

Fuente: elaboración propia, sobre la base de entrevistas realizadas a las mujeres de la coeoperativa, al CIPRÉS e intermediarios.

### 3.4. Redes sociales que intervienen en la comercialización del marañón

Entender la comercialización como el vínculo entre productores y consumidores, implica que existen diferentes prácticas sociales que influyen en las relaciones comerciales ya que, detrás del comercio y del producto, los actores sociales se relacionan y forman cierto tipo de “alianzas” y de “redes” sociales. Estas redes son vínculos entre actores que se basan en la confianza y reciprocidad y no se restringen a la pertenencia a una organización. La función de estas redes es asegurar la sobrevivencia y el apoyo mutuo.

Una red se define como “el conjunto bien delimitado de actores, individuos, grupos y organizaciones, comunidades y sociedades, vinculados unos con otros, a través de una relación o conjunto de relaciones sociales como entidades sociales” (Lozares, 1999:108). Los vínculos existentes entre COAGRUM y los demás actores de la cadena se muestran en el siguiente diagrama.

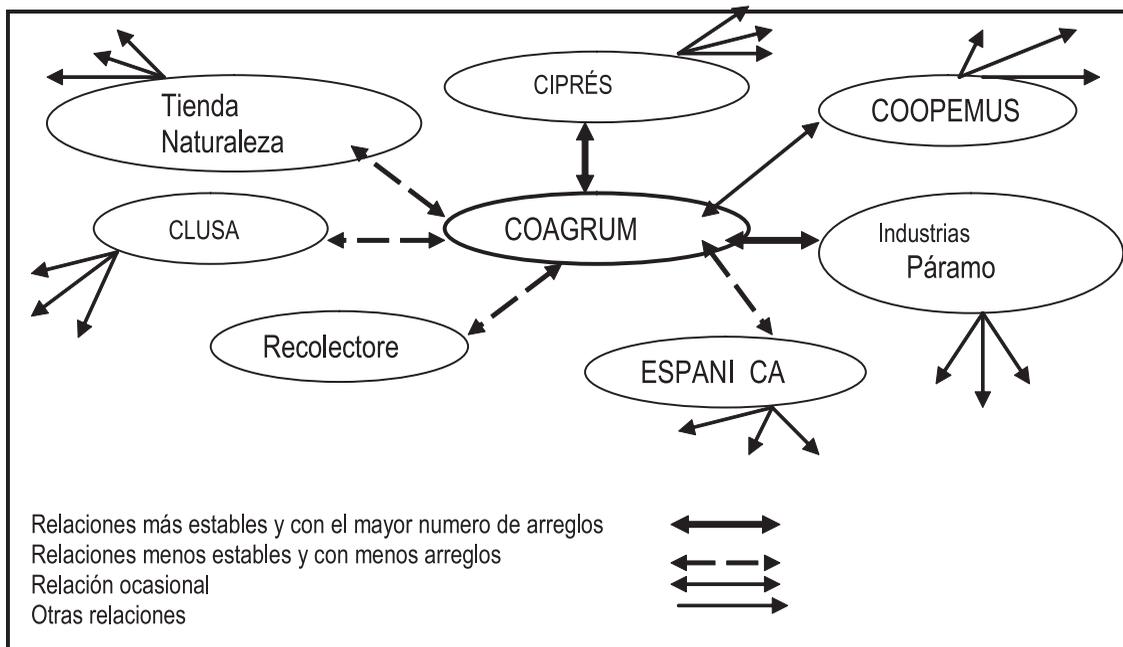


Ilustración 2. Relaciones encontradas entre COAGRUM y actores de la cadena

Diferentes tipos de relaciones se han ido construyendo en los seis años de vida de la cooperativa. Son relaciones que se visualizan claramente de acuerdo a lo que da COAGRUM y a lo que recibe de sus clientes (ver cuadro 5).

Cuadro 5. Caracterización de la relación entre COAGRUM y actores involucrados

Actores	Qué reciben de COAGRUM	Qué da a COAGRUM
<b>CIPRES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prestigio</li> <li>- legitimidad</li> <li>- reconocimiento en el ámbito local e internacional</li> <li>- justificación para seguir con otros proyectos</li> <li>- satisfacción por apoyar a las mujeres</li> <li>- cooperación en la toma de decisiones</li> <li>- es una experiencia más que da sentido a su proyecto estratégico de economía popular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tiene la idea y formula el proyecto</li> <li>- gestiona los recursos financieros</li> <li>- capacitación y asistencia técnica para cada fase dentro de la cadena</li> <li>- durante seis años, ha asumido la búsqueda de clientes</li> <li>- guarda el producto y ayuda ocasionalmente en el transporte desde Tecuname hasta Managua (oficinas del CIPRES)</li> <li>- tiene un rol protagónico</li> <li>- acompañamiento y asesoría a las mujeres en la comercialización de la nuez</li> <li>- ayuda para la exportación</li> </ul>

<b>Industrias Páramo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- crédito para la venta de la semilla procesada de marañón en el mercado</li> <li>- prestigio como empresa en el mercado al presentar producto de buena calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- distribución casi exclusiva del producto por cinco años</li> <li>- colocación del producto en los supermercados de Managua y en otros puntos de venta</li> <li>- una relación conflictiva debido a la falta de pago</li> <li>- no cumplimiento de las cláusulas del contrato</li> <li>- su primer cliente</li> </ul>
<b>Tienda Naturaleza</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- producto a granel, como semilla entera y quebrada para comercializar.</li> <li>- precios más bajos del mercado</li> <li>- la autorización para ponerle la marca de Tienda Naturaleza y otro empaque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- un mercado para la venta de su producto</li> <li>- su segundo cliente</li> <li>- el único que le compra a granel</li> </ul>
<b>CLUSA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- semilla en consignación</li> <li>- un producto natural integral, que puede explotar como atributo del producto en la comercialización de un segmento de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- es el único cliente que llegaba hasta Tecuaname a traer el producto</li> <li>- en el ámbito nacional es el cliente que les compra a mejor precio la semilla</li> </ul>
<b>ESPANICA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reconocimiento</li> <li>- prestigio</li> <li>- legitimidad en su iniciativa.</li> <li>- producto de buena calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- intermediario exclusivo a nivel internacional</li> <li>- mayor margen de ganancias</li> <li>- garantiza buen precio del producto</li> <li>- relación estable de mercado</li> <li>- relación de cooperación</li> <li>- relación de solidaridad</li> </ul>

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas realizadas a las mujeres de la cooperativa, al CIPRES, a Tienda Naturaleza y a CLUSA.

Las redes sociales son parte de mecanismos de colaboración entre unos y otros agentes. Muchas de ellas son construidas con lazos fuertes y otras con lazos más débiles. Además, su formación responde a la vitalidad y capacidad de los actores para relacionarse, socializar y solidarizarse en la búsqueda del mejoramiento económico.

Entre las mujeres, a lo interno de la cooperativa, se han construido lazos muy fuertes, relaciones afectivas de amistad, apoyo, cooperación e identidad que las mantienen muy unidas. Estas relaciones estrechas son la razón principal por la que la cooperativa se ha mantenido unida, pese a los prolongados períodos de inactividad en el procesamiento de la semilla.

La relación COAGRUM-CIPRES se ha construido con lazos muy fuertes, forjándose en base a relaciones afectivas y, en cierta manera, paternalistas de parte del CIPRES. Las mujeres creen que necesitan al CIPRES para sobre vivir, aunque han logrado construir todo el negocio para salir a flote por ellas mismas.

Respecto a la comercialización, las relaciones con sus clientes son pocas y ocasionales: venden semilla en promedio dos o tres veces al año, forjándose relaciones menos estables, más débiles, sobre todo porque la compra venta del producto se realiza ocasionalmente. Aunque la actividad se desarrolla desde hace seis años, la cooperativa sólo cuenta con cuatro clientes y la única relación que permanente y constantes es la que se tiene con Industrias Páramo, que se caracteriza por la tolerancia al incumplimiento. Por ejemplo, retrasos de hasta ocho meses en los pagos. En otras palabras, las mujeres de la cooperativa no han logrado expandir su mercado por la debilidad de las relaciones que tienen con sus clientes, y porque no buscan otros nuevos.

El enfoque de redes en la comercialización demuestra ser una herramienta útil para entender la dinámica del comercio, más allá del precio/ganancia, donde las mujeres siguen unidas, aunque no ganan mucho dinero ni tienen un trabajo sistemático y periódico durante el año, porque encuentran en sí mismas y en la relación con la organización que les apoya mecanismos que les permiten sobreponerse a las dificultades económicas y continuar luchando por comercializar.

26

#### **4. Discusión de los resultados de la investigación**

La comercialización es una actividad difícil para mujeres que se encuentran en condiciones de pobreza, en una comunidad donde no hay empleo, con limitaciones de transporte que, además, es caro para viajar fuera de la comunidad.

Las cooperadas han encontrado en el CIPRES su única esperanza de sobrevivencia, pues las políticas públicas no se ocupan de los sectores empobrecidos y, menos aun, de las mujeres.

##### **4.1. ¿Qué supone ser asociativo y autogestionario?**

La experiencia de comercialización de las mujeres de Tecuaname ha sido conceptualizada respecto a un modelo de economía popular con tendencia asociativa y autogestionaria, interesado en mostrar sus posibilidades para escalar al crecimiento y constituirse en una alternativa para el desarrollo en el conjunto de la economía nacional.

En Nicaragua, la política económica ha concentrado sus expectativas de reactivación en la economía formal (empresarial), partiendo de que desde esta lógica se logra el crecimiento y, por ende, el bienestar social de la población, descuidando la economía mercantil simple del campo y la ciudad, donde se encuentran las mujeres de Tecuaname.

Hay dos conceptos claves para el desarrollo de este modelo: la autogestión y la asociatividad. Se entiende por asociatividad la unificación de esfuerzos para beneficio común de todas; y por autogestión, la gestión democrática o colectiva de los recursos en función de sus intereses y necesidades.

En condiciones de pobreza y escasez de recursos, asociarse en busca de una alternativa para sobrevivir es una estrategia viable pero, en la práctica, los planteamientos de asociatividad y autogestión suponen capacidades de gestión y decisión de parte de los

actores involucrados, que las mujeres de Tecuaname todavía no han desarrollado, por diversas razones.

Dentro de la experiencia de comercialización, se observa que es difícil para una organización evitar generar efectos negativos en su intervención. Por ello, a pesar del esfuerzo que el CIPRES ha realizado dando a estas mujeres otra expectativa para sus vidas, se producen efectos contrarios al modelo teóricamente planteado. El proceso de intervención ha limitado la generación de mayores capacidades en las mujeres, de cara a las que la experiencia requiere, porque se ha creado una relación de dependencia hacia el organismo que las apoya.

El CIPRES ha introducido a estas mujeres a la producción, acopio, procesamiento, y comercialización del marañón; las ha apoyado en otras actividades como huertos familiares, capacitaciones para procesar mermeladas de frutas, y otros. Pero no todo se puede prever cuando se está incidiendo. Casi siempre se generan efectos colaterales que pueden ser negativos.

A la vez, existe una tensión en el discurso cuando se habla de asociatividad y autogestión, porque implica fomentar capacidades y potencialidades autogestionarias de los sujetos pero, en la práctica, el organismo que las apoya ha centrado sus esfuerzos en los recursos materiales, descuidando el desarrollo de las capacidades autogestionarias, requeridas en el proceso de comercialización.

Como diría Giddens, en la sociedad existe la estructura que es productiva, y la que es producto, entendiendo estructura por regla (norma) y regularidad. En este caso, el organismo ha producido su razonamiento en las cooperadas, las estructuras producen acciones, hace posible las acciones, las acciones sin estructuras no son posibles.

Las estructuras son hechas por hombres y mujeres y, a través de las acciones, se reproducen. En nuestro caso de estudio, las socias de la cooperativa creen que necesitan el apoyo financiero del organismo para avanzar. Esta idea ha moldeado su organización. Sin embargo, el modelo autogestionario de desarrollo apunta a expandir sus capacidades humanas con recursos propios.

El que las mujeres no hayan logrado desarrollar mayores capacidades de autogestión ha implicado que, algunas de las fases de la cadena, no muestren la solidez que esta experiencia necesita y, por ende, no se ha logrado comercializar el marañón a mayor escala.

#### **4.2. El dilema de ser productoras, procesadoras y comerciantes**

Las mujeres de Tecuaname se han desarrollado en su propio campo. Algunas son amas de casa; otras, mujeres que han emigrado a la ciudad en busca de empleo doméstico. Al mismo tiempo, han crecido con una relación directa con la agricultura, porque sus cónyuges realizan una economía de autoconsumo.

Las mujeres han desarrollado patrones de percepción, pensamiento y acción que han constituido su propio habitus. Este campo de las mujeres ha sido construido en base a la red

de relaciones entre las posiciones objetivas que hay en él. Estas relaciones existen separadas de la conciencia y la voluntad colectiva.

En el proceso, las mujeres han asumido varios roles a la vez: amas de casa, productoras, procesadoras y comerciantes, roles que las mujeres no han logrado asumir en su totalidad, ya que todavía no tienen el control de la producción y la comercialización. Actualmente son los eslabones más débiles de la cadena. El mejor rol que las mujeres han asumido es el de procesadoras del marañón o, dicho en otros términos, productoras de la nuez de marañón.

Respecto de la producción, la decisión de asumirla directamente se volvió un problema. Las 10 manzanas de tierra, más que una oportunidad, son una amenaza porque se encuentran a tres kilómetros de la comunidad e implican riesgo porque, cada día, dos cooperadas tienen que caminar o cabalgar para cuidar el cultivo. Además, en los seis años que tienen de manejar la plantación, todavía no han visto fruto<sup>2</sup>.

28

Las mujeres de COAGRUM no han logrado asumir por completo el rol de ser productoras, procesadoras y comerciantes a la vez, roles que plantea el CIPRES desde su modelo. Este cambio es un proceso complejo y a largo plazo, que no depende solo de los recursos, sino también del crecimiento y de la formación personal de las mujeres, que se ha dado, pero muy lentamente y no a la velocidad que esta experiencia requiere para ser exitosa.

Esto no significa que esta experiencia no haya cambiado a las mujeres. Ha habido grandes cambios en ellas, sobre todo en lo que se refiere a su autoestima: tras seis años de estar organizadas y recibir el apoyo del CIPRES, se sienten valoradas ante su pareja, ante la comunidad y ante el CIPRES; desde que están organizadas, tienen un espacio propio, tienen identidad de grupo, han logrado irrumpir los patrones de machismo presentes en sus parejas y en la comunidad de Tecuaname.

Desde la perspectiva de los actores sociales, según Giddens, los cambios no se pueden predecir, ni determinar, ya que los procesos no dependen sólo de las intervenciones externas, sino también de los sujetos.

### **4.3. Lazos fuertes y débiles en la cadena de comercialización del marañón**

El enfoque de cadenas utilizado en este estudio para el análisis del comercio, permite ver que las mujeres, aunque se encuentran ubicadas a 81 kilómetros de la capital, no desarrollan una actividad aislada, de manera independiente. Al hacer la descripción de la cadena de comercialización del marañón, es útil darnos cuenta que están vinculadas a una serie de actores que participan en las distintas fases de la cadena.

En esta experiencia, las mujeres de COAGRUM como cooperativa se encuentran satisfechas y fortalecidas porque han construido, a lo interno, relaciones sociales con lazos fuertes. Entre ellas hay relaciones afectivas, de amistad, apoyo y cooperación que las mantienen muy unidas. Estas relaciones se han construido en base a la constancia con que se reúnen, cada 15 o 30 días; la cercanía entre ellas, ya que varias son vecinas. Estas relaciones tan estrechas han dado lugar a que la cooperativa se mantenga a pesar del inconstante trabajo que han obtenido con el marañón.

Los lazos de la cooperativa con el CIPRES son fuertes. Es la relación más duradera, su principal acompañante y aliado en todo este proceso, que ha gestionado los recursos y les ha contactado con casi todos sus clientes. Con Industrias Páramo, es la relación en que se ha dado la mayor cantidad de arreglos, la más estable a pesar de ser la más conflictiva, el cliente con mayor antigüedad y que les compra más producto de manera constante.

Existe una relación ocasional con Tienda Naturaleza, CLUSA y ESPANICA que han forjado una relación con lazos débiles con el mercado del marañón. Lazos de este tipo, aunque se consideren débiles, son sumamente útiles ya que permiten a las mujeres vincularse con otros miembros de la sociedad y dar a conocer el producto. Además, de esta forma, van tejiendo lazos que les permiten aumentar sus capacidades de colocar su producto en el mercado, aunque sea en pequeñas cantidades.

Pero, aunque las mujeres no han logrado procesar y comercializar el marañón en grandes cantidades, no es una razón que impida que la actividad misma sea rentable, como se puede apreciar en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Rentabilidad de 20 qq de marañón

Productos/Insumos	Costos e ingresos en C\$
20 qq de marañón	3000
Mano de obra	1890
Leña	100
Fósforos	1
Gas	3
Transporte de 3 qq	30
Pasaje	50
Viáticos Alimentos	70
Total costos	C\$5,144
20 qq de marañón (20 x 12)= 240 lb    s=1,280 paquetes	C\$11.520
Total ganancia (11.520 - 5,144)	C\$6,376

Fuente: elaboración propia en base a entrevistas realizadas a mujeres de Tecuaname.

\*1 quintal de semilla de marañón equivale a 12 libras promedio de nuez procesada.

\*20 quintales de marañón se procesan en una semana.

Estos datos demuestran que la actividad de comercialización es rentable y que, por tanto, vale la pena pensar en expandir el procesamiento y la comercialización.

## **5. Conclusiones**

El modelo ha evolucionado en la práctica con las mujeres de COAGRUM en la comunidad de Tecuaname, ya que las ha dirigido mediante su aliado clave en un recorrido por las fases de producción, acopio, procesamiento y comercialización del marañón, proceso que ha implicado mucho esfuerzo para ellas, aunque las mujeres van lentamente asumiendo los diferentes roles que implica todo este proceso.

El que las mujeres hayan puesto en práctica este modelo, más que una experiencia interesante y funcional para sus vidas, ha significado una alternativa de vida que les ha proporcionado los medios para crear una fuente de trabajo con perspectivas buenas, tanto para ellas como para la comunidad, y un espacio de identidad propia como grupo que les permite desarrollar acciones conjuntas.

En lo que respecta al enfoque asociativo que plantea el modelo, las mujeres han logrado grandes avances: la organización cooperativa es bastante sólida, con un alto potencial de aprendizaje en esta área y con muchas expectativas de crecimiento. Además, se ha logrado desarrollar el capital humano de las mujeres.

Por otro lado, en el aspecto autogestionario del modelo, se han dado varias limitaciones, sobre todo por el grado de dependencia que se ha creado en la relación con el CIPRES, donde las mujeres no desarrollan su protagonismo en la actividad comercial.

De todo esto, se puede concluir que las mujeres necesitan asumir con mayor eficiencia la parte productiva y la comercialización necesita ser desarrollada por otra instancia desde afuera de la cooperativa, pero vinculada a ella. Dos opciones parecen viables: la primera, que la unidad de comercialización del CIPRES lo asuma como parte de su responsabilidad y sea quien, al estar más cerca del mercado, influya también en la capacidad productiva de la cooperativa; o bien, que la cooperativa misma pueda crear una unidad de comercialización especializada que se encargue de trabajar el mercado exclusivamente.

Esta experiencia de comercialización ha sido fuertemente influenciada y dirigida por un modelo que se contrapone a la lógica del pensamiento dominante, la del libre mercado, que basa sus expectativas en las capacidades individuales de los más fuertes.

Aunque el CIPRES tiene una lógica diferente y las ha apoyado mucho en todo lo relacionado con el mercado su incidencia es débil. La comercialización es la fase de la cadena en que las mujeres menos han asumido ese rol, porque están distantes de su principal mercado y, para ellas, dejar la casa para salir a comercializar a la ciudad, no es una decisión fácil de tomar.

El CIPRES había tomado el papel protagónico en esta fase; les había asegurado la venta de su producto, conectándolas con casi todos sus clientes, aunque en menor medida en los últimos años. Por otro lado, la construcción social de ser mujer de una comunidad rural es uno de los obstáculos más grandes para que ellas comercialicen directamente.

Mucho del potencial de las mujeres se ha invertido en otras actividades que no están relacionadas directamente con el marañón, en la búsqueda de subsistencia. Algunas de

ellas han desarrollado habilidades para ser comerciantes por cuenta propia. Así, dos de las mujeres actualmente comercializan cuajada y cajeta, encontrando a sus principales clientes en las oficinas del CIPRES y, otra de ellas, se ha dedicado también a comercializar tortillas de maíz y cajeta en su comunidad.

Para ellas, lo que les va arreglar el negocio es que la plantación les dé fruto pero, realmente lo que necesitan, es asegurar la materia prima. Hay lugares como Laguna de Perlas donde hay semilla de marañón y pueden acopiar el producto.

Finalmente, la experiencia del marañón revela:

- Para los grupos de mujeres, el solo hecho de persistir y hacerlo juntas, aunque con dificultades y pequeños avances, les genera un sentido de autoestima: se ven, rien juntas, comparten historias, sudan juntas y comparten momentos que les generan alegría.
- Los vínculos entre las mujeres organizadas, CIPRES, mercado tradicional y mercado alternativo, tiene sus sinergias que auguran buenas perspectivas, aunque la diversificación en actividades y objetivos de las mujeres (plantíos, casas, marañón, etc.), no les permite escalar a la comercialización con el marañón y apostar a construir sus ventajas competitivas en el mediano plazo. Una limitante al propósito último es la ausencia de estudios sobre el comercio.
- Este presente trabajo, por el tema y la perspectiva utilizada, es exploratorio. Esperamos pueda contribuir a que las mujeres de COAGRUM y la dirección de CIPRES puedan reflexionar, revisar sus propios esquemas y ver el producto marañón como un rubro competitivo; ver a las mujeres como sujetos en permanente aprendizaje y crecimiento y requiriendo de otros tipos de acompañamiento; ver el comercio como lo que es: competitividad y cooperación, donde ambos están involucrados pero necesitan redefinir el rol de cada uno.

## 6. Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas en el estudio giran en torno a favorecer a las mujeres de la cooperativa de COAGRUM.

- Necesitan obtener más información acerca de la producción del marañón a nivel nacional, para iniciar la búsqueda del producto por ellas mismas, para asegurar el acopio, y no depender de la producción local.
- Gestionar crédito para acopiar más producto fuera de la comunidad. Aunque el precio de la semilla sea más caro, el procesamiento les va a permitir obtener mayores ganancias.
- Unificar esfuerzos para desarrollar estrategias de comercialización que les faciliten su inclusión en otros mercados, tanto a nivel nacional como internacional. Movilizarse a ofertar el producto.

- Capacitar a las mujeres de la cooperativa que tienen mayores habilidades para comercializar y liberarlas de otras responsabilidades para que puedan asumir con éxito esta tarea.
  - Las mujeres necesitan encontrar una forma de resolver los asuntos domésticos de sus hogares que les demandan tiempo y les limitan aportar en la cooperativa.
  - Aprovechar la relación con lazos tan fuertes que tienen con el CIPRES para desarrollar estrategias de acopio y comercialización de marañón.
  - Invertir en publicidad, nuevo empaque atractivo y bolsas de diferentes tamaños con el código de barras
  - Fortalecer los lazos con otras cooperativas, con el fin de mejorar las capacidades asociativas y autogestionarias
- 32
- Facilitar el proceso de empoderamiento y desarrollo personal de las mujeres, para potenciar sus capacidades y capital humano a través de grupos de autoayuda

---

## Notas

2    Primero, por la falta de fertilidad de la tierra y luego, el Huracán Mitch les dañó la plantación.

## Referencias bibliográficas

- GINER S.; LAMO de ESPINOZA, E. y TORRES, C. (1998). *Diccionario de Sociología*, Managua, UNAN
- GIDDENS, A (1989). *La constitución de la sociedad*. Sao Pablo. Editorial Martins.
- MARTINEZ, M.C. (2001). Situación actual y perspectivas a nivel de planificación sobre el desarrollo productivo, agroindustrial y comercialización de la nuez de marañón en Nicaragua. Managua. CIPRES.
- LOZARES, C. (1999). Curso de especialización de poslicenciatura en centroamérica .. Posgrado en formación de formadores/as sociales. Managua, UCA.
- PARILLI, M.D. (2002). "Análisis subsectorial en la rama cuero-calzado de Nicaragua". *Cuaderno de Investigación* No. 14. Managua. Nitlapán, UCA.

# Oportunidades para el éxito de los modelos de retención de granos en Nicaragua

Selmira Flores Cruz<sup>1</sup>

1. investigadora en comercio y género Nitlapán. Universidad Centroamericana (UCA). Apartado 69. Managua, Nicaragua.  
e-mail: comercio@ns.uca.edu.ni

ESTE ARTÍCULO ANALIZA LOS MODELOS DE RETENCIÓN DE GRANOS (maíz) que tienen el propósito de evitar pérdidas a los productores por bajos precios. Estas experiencias de comercialización se ponen en marcha con buenos deseos, guiados por el optimismo y la necesidad de generar cambios, pero no siempre parten de la dinámica y las reglas establecidas en el comercio de granos. Pregunta central: ¿Qué hace exitoso a un modelo de retención de granos para generar valor? Hipótesis: “El éxito está influenciado por la capacidad de aprendizaje e innovación organizacional en el establecimiento de alianzas estratégicas en el mercado, más que en obtener mejor precio”. Método utilizado: Estudio de casos analizando la experiencia de La Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio en Matagalpa (UCOSD), Empresa Cooperativa de Granos (ECOGRANOS) también de San Dionisio y La Empresa de Granos de Jalapa (EGRANOJAL). El trabajo comienza revisando el comportamiento de la producción de maíz en el área centroamericana en los últimos años; sigue una síntesis sobre la relación entre oferta y demanda en el país; y concluye analizando las experiencias de retención de granos.

**Palabras claves:** maíz-mercado, producción, regulación del comercio

## 1. El maíz en Centroamérica

El maíz constituye un producto de consumo básico para los centroamericanos. Guatemala es el mayor productor de la región, aunque a partir de 1998 su superficie en área descendió considerablemente. Costa Rica mantiene una tendencia decreciente en superficie cultivada, igual que Honduras. El Salvador se mantiene relativamente en la misma área productiva y Nicaragua muestra crecimiento (cuadro 1).

Cuadro 1. Área sembrada de maíz en Centroamérica por año (hectáreas)

País	1998	1999	2000	2001	2002
Nicaragua	251,632	251,938	325,143	317,090	323,253
Honduras	446,455	389,831	371,594	344,225	320,000
El Salvador	295,400	263,410	259,259	294,105	294,105
Costa Rica	16,002	13,215	10,216	7,680	12,400
Guatemala	628,906	589,750	591,500	592,900	620,000

Fuente: FAO con datos de FAOSTAT

El país que menos maíz produce es Costa Rica. Honduras y El Salvador se mantienen relativamente en el mismo nivel de producción, al igual que Guatemala, que presenta de manera estable un volumen de producción ligeramente superior al millón de toneladas métricas. En Nicaragua, el comportamiento ha sido ascendente, incrementando en un poco más de 100,000 toneladas la producción entre los años 1998 y 2002, como puede verse en el cuadro .

34

Cuadro 2. Volumen de maíz seco cosechado (producción: toneladas métricas)

País	1998	1999	2000	2001	2002
Nicaragua	300,469	290,777	412,195	419,863	414,137
Costa Rica	28,408	23,323	18,502	12,734	22,000
El Salvador	563,095	659,760	582,967	564,977	564,977
Honduras	471,327	477,511	533,598	516,079	480,000
Guatemala	1,068,779	1,024,860	1,053,550	1,091,480	1,100,000

Fuente: FAO, con datos de FAOSTAT

Respecto a las exportaciones, la tendencia más decreciente la muestra Guatemala, que descendió sus exportaciones e incrementó sus importaciones, equiparándose a Costa Rica, que es el mayor importador de maíz de la región. La ilustración 1 presenta a Nicaragua de manera estable en su nivel de importaciones, a diferencia de los otros países que muestran una tendencia creciente.

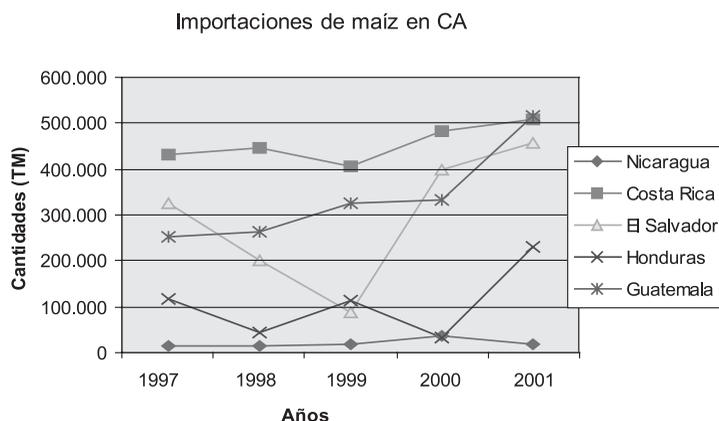


Ilustración 1. Importaciones de maíz en Centroamérica.

En resumen, el mercado de granos para Centroamérica presenta, en los últimos años, irregularidades en la relación, producción, importaciones y exportaciones. Se evidencia una tendencia a disminuir el área de producción con dificultades de recuperación de los niveles del año 98; y una tendencia creciente a las importaciones de maíz, con excepción de Nicaragua. Datos que permiten perfilar una posición favorable de Nicaragua para continuar produciendo y exportando granos al resto de los países de la región. No obstante, el mercado de los granos es bastante riesgoso en el contexto del Tratado de Libre Comercio.

## 2. Oferta y demanda de maíz en Nicaragua

La oferta de maíz aumentó de 4,375,000 quintales en el ciclo productivo 90-91 a 9,100,000 quintales estimados para el ciclo productivo 2002-2003, (ver ilustración 2).

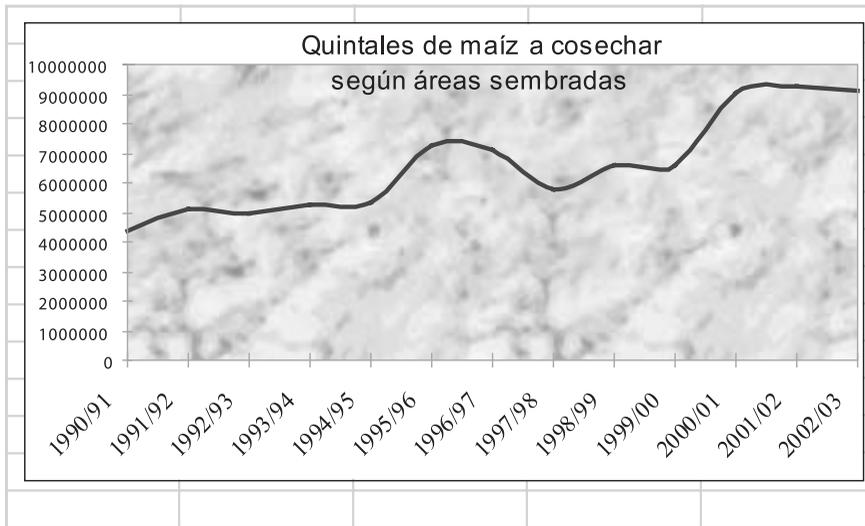


Ilustración 2. Quintales de maíz a cosechar según áreas de siembra.

Aunque con menos recursos dirigidos a la producción, el incremento en los últimos años parece estar asociado a varios factores, entre ellos: i) el efecto de los programas de rehabilitación post-Mitch, implementados por Organizaciones no Gubernamentales que lograron captar recursos de la cooperación internacional y distribuir semilla de manera gratuita. ii) el antecedente de un año bueno en los precios del maíz, estimula a los productores a un incremento de áreas de cultivo, sin suficiente entendimiento de las causas de estos comportamientos atípicos de los precios, cuyo efecto se reflejará nuevamente en una caída de precios por sobreproducción. iii) la incidencia del Programa libra por libra llevado a cabo por el gobierno, que en el ciclo productivo 2002-2003 distribuyó 23,000 quintales de semilla certificada para sembrar unas 120,000 manzanas.

La oferta se complementa con importaciones, aunque dirigidas principalmente a las granjas avícolas, y el maíz que se compra es una variedad que el país no produce (maíz amarillo). En los últimos años, las importaciones de maíz llegaron de siete países: Estados Unidos, Argentina, México, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Guatemala. Se importó maíz amarillo,

blanco, para semilla y otrosi. De Estados Unidos provino la mayor cantidad: un total de 2,537,990 quintales, de los que el 90.24% fue maíz amarillo y el 9.76%, maíz blanco.

Del total de maíz amarillo importado entre 1990-2003, el 75% vino de Estados Unidos; el 18%, de Argentina; y el 7.12%, de México. De estos países, Estados Unidos y Argentina han mantenido sus exportaciones a Nicaragua de manera regular; no así México. Las importaciones de maíz blanco a Nicaragua provienen del área Centroamericana: de El Salvador llegó el 56% (238,342 quintales) entre 1998-2003; de Honduras llegó el 30% del maíz; y el resto, vino de Guatemala y Costa Rica, con el 7 % respectivamente.

Por el lado de la demanda, la mayor parte se concentra en el sector doméstico y en la micro y pequeña industria. Se demanda grano seco para distintos fines: elaboración de productos alimenticios para consumo humano: tortillas, nacatamales, tamales, rosquillas u otras formas de pan y diferentes bebidas (chicha, pozol, pinolillo), entre otros. La demanda también se da sobre el grano seco por parte de empresas que fabrican concentrado para alimentación animal, y también por otros consumidores que destinan el maíz como grano entero para la alimentación de aves de corral o cerdos.

36

La micro y pequeña industria artesanal también procesa maíz para diferentes fines: cereales o productos como rosquillas. La ciudad de Somoto, por ejemplo, consume anualmente 2,400 quintales aproximados entre 17 centros de producción de rosquillas (Alvarado y Rivera, 2003). Si este consumo se multiplica por los otros centros de producción de rosquillas (Yalagüina, La Esperanza, Darío, Rivas, etc.), la demanda de este sector aumenta, pero no se percibe por su aparente dispersión.

Otros datos de consumo local revelan la importancia del grano. El municipio de Estelí cuenta con 90 micro industrias artesanales cuyo insumo es el maíz; de ellas, 59 producen tortillas diariamente y 28, nacatamales (CURN-Estelí, Adeso Las Segovias: 2002). Un conteo rápido en una muestra aleatoria realizada por el IMC (2003) reportó 17 micro tortillerías que consumen 1,581 quintales de maíz en el año<sup>2</sup>. En Managua, una sola tortillera que abastece el mercado mayoreo, procesa diariamente dos quintales de maíz, para una demanda anual de 730 quintales del grano. ¿Cuántas tortillerías existen en el país que elaboran productos todos los días del año? Suponiendo unas 2,500, con un consumo anual de 93 quintales por año – usando como modelo el caso de Estelí - , la demanda de este sector puede estimarse en 232,500 quintales al año.

Otra demanda poco estudiada<sup>3</sup> proviene de consumidores de maíz verde (elotes y chilotes), a través de una variedad de productos: elotes, tamales, güirilas, atol, etc. Menor demanda tiene el maíz como forraje para el consumo animal, aunque pocos casos son promovidos por organizaciones vinculadas al campo que buscan un incremento en la nutrición y sanidad animal.

### **3. Precios**

Históricamente, los precios fluctúan dependiendo de las temporadas de escasez y abundancia del producto en el mercado. Una revisión del precio promedio del maíz por año, en el período

comprendido entre 1995 y 2002<sup>4</sup> en los principales mercados nacionales del país, refleja grandes fluctuaciones entre los 8-14 dólares por quintal (ilustración 3).

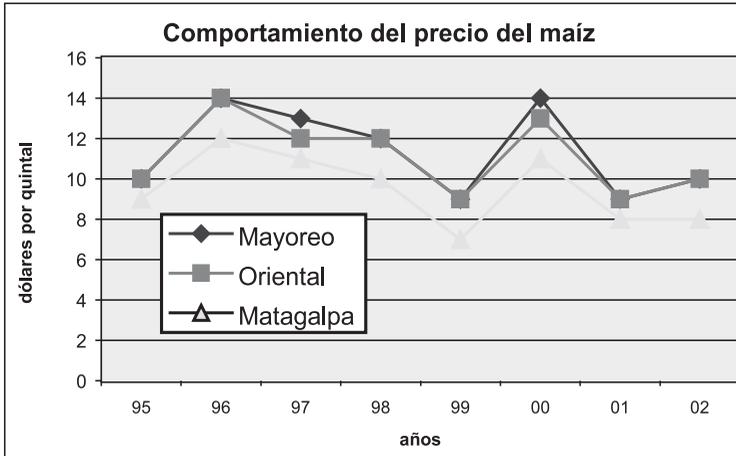


Ilustración 3. Comportamiento del precio del maíz (1995-2002)

Los mercados de granos de los departamentos muestran precios más bajos en comparación con los nacionales, que suelen estar conectados en la misma red de intermediación, donde los primeros, son abastecedores de los segundos.

Los precios en los mercados locales o departamentales, en la medida en que están más distantes de los mercados centrales, generalmente son más bajos, como se observa en la ilustración 3, que presenta una relación de precios entre el mercado Matagalpino, el Mayoreo y el Oriental de Managua.

Matagalpa es el mayor productor de maíz blanco del país y, junto a Jinotega, anualmente suma el 26% del total de maíz producido en el país.

El precio del maíz se duplica o triplica, no cuando se vende como grano entero, sino cuando es transformado en otro producto. Un ejemplo lo ilustran los siguientes cuadros donde el producto tiene tres maneras diferentes de uso.

Cuadro 3. Distribución del valor de un elote (C\$)

Producto	Productores	Intermediación (camioneros)	Sra. Vende elotes	Supermercado La Colonia
Maíz en elote*	3.20	4.00	8.00	20.00
%	16%	20%	40%	100%

\*400 elotes hacen un quintal; aproximadamente, cuatro mazorcas de maíz grande y seco hacen una libra; así, tenemos una libra de maíz seco (0.80) frente a elotes (3.20). Fuente: basado en entrevistas a directivos de UCOSD, UESA, productores y comerciantes

En algunos supermercados como La Colonia, ubicado en Plaza España de Managua (cuadro 3), el maíz dulce San Jerónimo – cuatro elotes amarillos pequeños, empacados en pequeñas bandejas cubiertas con plástico transparente y con etiqueta - tienen un valor de 20 córdobas<sup>5</sup>. Es decir, puede alcanzar un valor de 19 córdobas más que la libra del maíz seco que vende el productor (cuadro 4).

Cuadro 4. Distribución del valor de una libra de maíz para tortilla

Producto	Productores	Intermediación (camioneros)	Distribuidora mayorista	Pulpería	Tortillería
Maíz /tortilla**	0.80	0.95	1.15	2.00	5.00
%	16%	19%	23%	40%	100%
** De una libra de maíz salen 10 tortillas (pequeñas). C\$0.50/tortilla. Fuente: basado en entrevistas a directivos de UCOSD, UESA, productores y comerciantes					

38

La semilla también alcanza un precio alto de hasta 770 córdobas el quintal, en semilla registrada de las variedades NB-9043, NB-6, NB-S y NB Nutrinta, producidas y vendidas por los centros experimentales del INTA. Otras semillas mejoradas de las variedades H-INTA-991 y H-INTA-993 alcanzan un precio de 550 córdobas el quintal. Es claro que a medida que el grano tiene un atributo especial, alcanza un valor cercano a los ocho córdobas la libra en un centro de venta especializado; en contraste, la libra de maíz cultivado por los productores solamente llega a dos córdobas la libra en el mercado local o de mayoreo.

En resumen, los precios del maíz blanco seco son irregulares a lo largo del año. Alcanzan una curva máxima precios en época de verano y un descenso en época de cosecha. Es notorio cómo el mayor valor que adquiere el producto se va incorporando en las esferas de la distribución y de la transformación en nuevos productos que añaden más valor, pero los productores de granos no participan en esas actividades.

#### 4. La cadena de valor del grano

El concepto de cadena describe un rango completo de actividades que son requeridas para llevar a cabo un producto desde su concepción inicial, pasando por diferentes fases de producción y procesamiento, hasta la entrega a los consumidores finales y la disposición después de su uso (Kaplinsky y Morris, 2000).

La cadena por la que se comercializa el maíz es una cadena extendida que no siempre se logra visualizar como tal, dado que el énfasis sobre el producto se pone en la finca o en la parcela de los productores (en la producción), y no en los otros eslabones. Una forma de representar esta cadena extendida del maíz lo presenta la ilustración 4

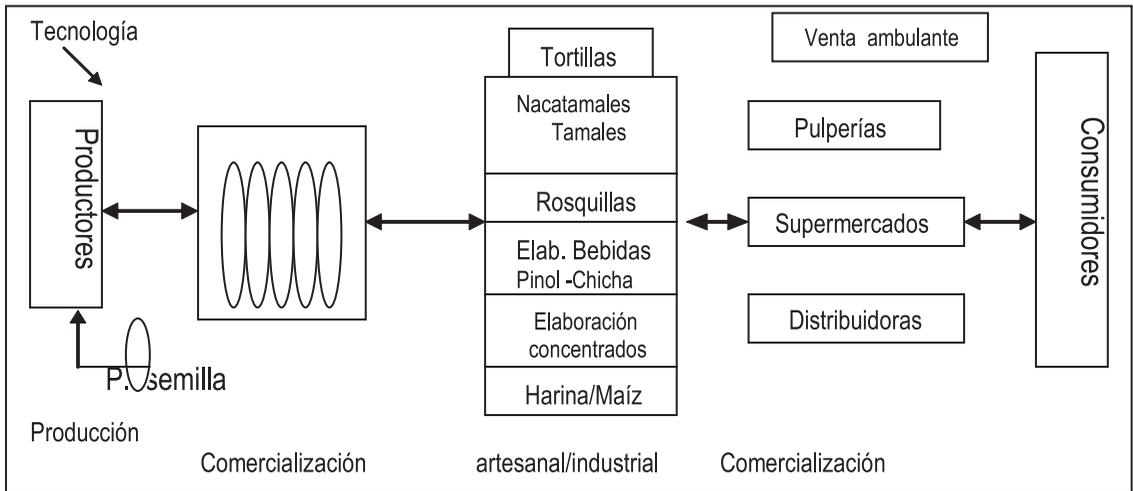


Ilustración 4. Cadena extendida del maíz

- En la producción, unos 96,000 pequeños productores se encuentran dislocados en todo el país, cultivando de manera aislada; no forman parte de redes de colaboración en información para la producción del maíz.
- Existe escasa especialización sobre granos con atributos específicos: el maíz como semilla, por ejemplo, está concentrado en el INTA y un segmento bastante pequeño de productores. La mayoría produce las mismas variedades de grano.
- La comercialización del grano se da en dos momentos claramente diferenciados: el primero, cuando es llevado desde las parcelas para ponerlo al servicio de una primera clientela nacional o extranjera, que se encarga de transformarlo; y un segundo momento, cuando se comercializa como un nuevo producto, siguiendo rutas y lógicas diferentes de distribución.
- Al igual que los productores, los comerciantes se encuentran dislocados por todo el país, pero se diferencian en que cuentan con redes de colaboración para el acopio y distribución del grano. Los comerciantes más grandes se destacan en las principales cabeceras departamentales, donde concentran mayor cantidad de producción para luego distribuirla, pero están conectados con otros comerciantes de los mercados nacionales o de Honduras y El Salvador.
- A medida que se llega al mercado nacional, el número de comerciantes se va reduciendo, de manera que la representación general del sector podría compararse con una pirámide, cuya cima es pequeña y la base, amplia.
- Cuando se compra el grano para su transformación en otro producto: cereal, rosquilla, chicha, etc., entra a una nueva fase de comercialización, como producto con valor agregado para el consumidor final. Este segundo nivel de comercialización no se aprecia como el primero, porque se dispersa en diferentes espacios geográficos.

- El producto final, como maíz transformado, se comercializa la mayoría de las veces junto a otros productos y no solo, como ocurre en el primer nivel de comercialización. El segmento de mercado al que generalmente se destina son los pobladores de las áreas urbanas del país.

Por otra parte, el recorrido que sigue el producto desde la finca y durante el proceso de la intermediación (ilustración 5), permite observar de manera simple los nexos tre unos y otros eslabones internos en este proceso de la comercialización:

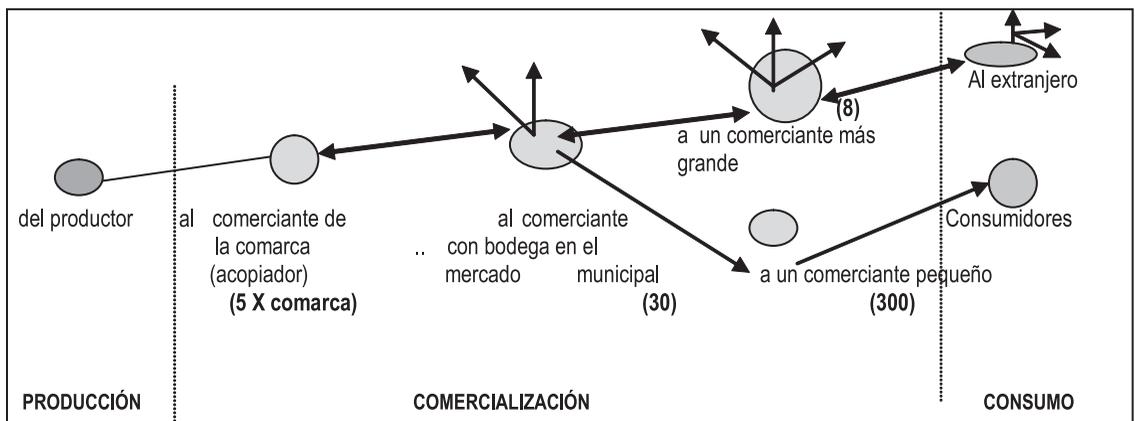


Ilustración 5. Recorrido tradicional del maíz en tiempo de cosecha.

Tomando como ejemplo a Matagalpa, los comerciantes de granos del mercado de Guanuca son una pieza clave en el eslabón de la cadena: ellos aseguran los movimientos de la cadena hacia atrás (hacia el productor) y hacia delante (hacia el consumidor). Son quienes articulan el resto de las conexiones al interior de la actividad comercial de los granos en el departamento y fuera de éste.

De cada uno de los comerciantes pueden derivarse conexiones con hasta 10 acopiadores de granos, quienes se internan en las comunidades rurales. En su conjunto, mueven el 60% de la producción local del interior del Departamento (1,100,000 quintales aproximadamente, según datos del MAGFOR). Algunos de ellos son parte de una cadena más grande, donde el eslabón clave son los grandes comerciantes de los mercados Mayoreo y Oriental en Managua, quienes entregan dinero para el acopio y pagan por este servicio a los intermediarios ubicados en el mercado de Guanuca. Generalmente, en los primeros eslabones de la cadena, es donde se desarrollan los vínculos más cercanos entre las personas, como consecuencia de la poca disponibilidad de recursos con que cuentan para el acopio y el transporte. Muchos acopiadores trasladan la carga en transporte colectivo, otros en camionetas pequeñas.

En Jalapa ocurre lo mismo, pues la mayor parte de la producción que se destina al mercado es recolectada por pequeños comerciantes que, a su vez, tienen vínculos con comerciantes más grandes o intermediarios de granos, ubicados en las ciudades de Ocotal, Somoto y Estelí. Los intermediarios y comerciantes forman redes que les permiten acopiar y distribuir el maíz de manera permanente durante todo el año<sup>6</sup>

## 5. Las reglas y normas en el comercio de los granos

En el comercio de los granos existe un conjunto de normas o reglas implícitas que condicionan el accionar y el comportamiento de productores y comerciantes: se trata de la institucionalidad relacionada con el comercio (cuadro 5). El concepto de institución (North 1993, Ayala 1999) se refiere a las normas y reglas formales e informales que regulan el comportamiento de los individuos y las organizaciones de la sociedad. Las instituciones son las reglas del juego que establecen los incentivos, y las restricciones que determinan el comportamiento de las organizaciones. El proceso de comercialización, como históricamente se conoce en las zonas rurales, se va desarrollando en base de estas reglas.

Cuadro 5. Reglas identificadas en el comercio de los granos

Regla implícita	Explicación que la sustenta	Implicaciones negativas
- Venta del grano: se hace en la casa del pequeño productor	- Dispone de un excedente, pero no tiene medio de transporte ni le resulta fácil contratarlo. No tiene más opción que esperar a que el comerciante con vehículo llegue a comprarle el grano.  - Salir al mercado implica tiempo, costo y tomar riesgos. El pequeño productor lo ve como pérdida de tiempo, “aventurar”. El tiende a moverse sobre lo seguro.	- El productor no tiene acceso a la información del mercado, sólo a la que es dada por el comerciante que le visita.  - La visualización de lo que es seguro es su barrera para entrar al mercado.
- Quien define el precio del producto es el mercado.	- Se asume que el mercado es un espacio abstracto, opera de manera “mágica”, no tiene rostro, es una fuerza superior que rige y determina las relaciones entre las personas.	- Quien produce, no puede controlar ni modificar o cambiar las relaciones comerciales.
- El mercado se rige por la ley de la oferta y demanda	- El mercado tiene un poder que supera la voluntad de las personas. Son los productos existentes o ausentes los que determinan el comportamiento del mercado.	- Ignora las habilidades humanas para equilibrar o desequilibrar la relación entre oferta y demanda.
- Las negociaciones son asuntos de individuos y no de grupos.	- Negociar con un grupo siempre trae dificultades, dado que sus integrantes no se ponen de acuerdo.	- Refuerza el individualismo y reduce importancia y mérito al rol del grupo organizado
- No hay estructuras que gobiernen y regulen las transacciones	- No hay autoridad visible competente a quien recurrir, ante las injusticias o desavenencias que se originan en las transacciones.	- La convicción de que no se puede hacer nada, termina imponiéndose y aceptándose.

Fuente: elaboración propia

Generalmente se piensa que las reglas no pueden ser cuestionadas ni cambiadas, porque no hay instancias ni espacios para hacerlo. Esto implica que el productor no puede hacer nada si está inconforme, no puede acudir a alguna autoridad para quejarse o para mejorar su posición en las negociaciones con los comerciantes. De esta manera, se interioriza que el acto de comercializar es momentáneo, efímero y, sobre todo, no está gobernado por nada ni por nadie. Es su práctica reiterada la que termina indicando que así ocurren los hechos relacionados con la comercialización y, por tanto, se terminan aceptando.

Sin embargo, ¿quién pone las reglas y de quién es la responsabilidad de cambiarlas? Las reglas se construyen en el proceso de la interacción entre productores y comerciantes, a partir de intereses, necesidades y supuestos que cada uno maneja. Al ser una construcción social, pueden ser cambiadas en el mismo proceso de interacción, cuando se observan incongruencias que se traducen en efectos negativos para unos u otros.

42

Basta con que algunos decidan hacer los cambios y que empiecen a funcionar. La experiencia del banco de granos de la Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (UCOSD) lo revela, cuando los productores organizados deciden a qué precio se pagará su maíz, con un efecto directo para que los comerciantes equiparen o mejoren los precios en la zona, si desean acopiar maíz. Ellos también modificaron la regla de la negociación como un acto individual y aislado para hacerlo de manera conjunta entre productores, apostar a que unidos pueden competir con productores medianos o grandes, o con los mismos comerciantes.

Hasta aquí, hemos visto que, aunque existe una cadena compleja por la cual circula el maíz, o sobre la cual se van derivando otra serie de cadenas en dependencia del destino final del producto, los productores no sólo están en el primer eslabón, sino que están desconectados del resto de los eslabones. Sus empresas repiten el mismo esquema de desconexión que tiene el productor individual, como se verá en la siguiente sección.

## **6. Modelos de retención de granos**

Conceptualmente, por modelo se entiende “un prototipo de actuación en el que objetivos, contenidos, métodos y procedimientos o estrategias se encuentran relacionados e interconectados en un todo significativo” (Karlheinz y Hege: 1997). Los modelos son resultado de circunstancias y condiciones históricas que influyen paulatinamente en los fenómenos sociales.

### **6.1 Conceptos y supuestos**

El modelo promovido por la Unidad Estratégica de Seguridad Alimentaria (UESA) en la experiencia de la Empresa Comercializadora de Granos (ECOGRANOS) de San Ramón y la Empresa de Granos de Jalapa (EGRANOJAL), concibe la retención como un servicio general al productor donde éste, individualmente, siempre es el dueño del producto con opción de venderlo por su propia cuenta o a través de la empresa. Por otro lado, el Banco de Granos de la Unión de Campesinos Organizados de San Dionisio (UCOSD) lo asume como una actividad centralizada por el banco. El objetivo no es generar utilidades para la empresa, sino trasladar la mayor parte del precio final del grano a los productores.

El modelo UESA revela la visión gubernamental de “impulsar empresas de comercialización manejadas por pequeños productores, a partir de amplios programas de capacitación a líderes y dirigentes, facilitando infraestructura de almacenamiento y rehabilitación de las instalaciones dejadas por ENABAS, facilitando capital de arranque para que las empresas puedan pagar a sus socios-productores al momento de entregar el producto” (MAG-FOR 2002).

El supuesto clave aquí, es que la capacitación<sup>7</sup> la infraestructura y un capital de arranque van a permitir a los productores mejorar su situación en el mercado, competir y mejorar sus ingresos vía precios. La creación de relaciones con otros actores de la cadena de comercialización, el acceso a la información y al conocimiento sobre cómo opera el mercado, sus lógicas, etc., queda ausente y ésta es una de las grandes debilidades del modelo, porque todo su esfuerzo se orienta hacia lo interno, y no hacia la construcción de la relación con el mercado.

Otro supuesto es que la capacidad de acumular capital propio viene dado por la venta de acciones: cuantas más acciones se vendan, mejor y cuantos más productores se involucren, el resultado será más exitoso. El número parece determinante para justificar la alta inversión que empresas de esta naturaleza demandan, aunque al final se pierde legitimidad en la medida en que la propia organización no logra cohesionar a los productores como un bloque compacto para incidir en la reorganización del mercado de los granos en las localidades más inmediatas.

Por su parte, el modelo del banco de granos de la UCOSD se concibe como una empresa asociativa de los productores, manejada por ellos mismos, bajo el supuesto que la relación productor-comerciante es siempre lesiva para el productor y donde los intereses y necesidades de ambos son opuestos. Se asume que el comerciante siempre busca ventajas sobre el productor, por lo que retener la cosecha en manos de los productores, no solo evita que el grano sea acopiado por comerciantes a precios bajos, sino que les resta fuerza y les obliga a desaparecer o modificar ciertas normas en su relación con otros productores no asociados.

El propósito es cambiar las relaciones de poder dominante de los comerciantes respecto a los productores, disminuir el poder de los unos y aumentar el de los otros. El supuesto es que este objetivo se logra sólo mediante el acopio y venta de la producción al por mayor y de manera conjunta. De alguna manera, trabajan para cambiar las reglas del juego interiorizadas, pero estas reglas no son del todo claras, y la estrategia se limita a la concentración del grano en la bodega, para luego vender como un solo productor con mayor capacidad de negociación.

Ambos modelos buscan cubrir los costos operativos en que incurren cada año para asegurar el funcionamiento de las empresas, pero dependen de recursos externos para su capital de trabajo. El modelo UESA busca ingresos por la venta del servicio de almacenamiento, comisión de entre el 1.5 y el 3% sobre la venta del maíz, más intereses por el uso de dinero dado en crédito a los productores durante el período en que necesitan almacenar sus granos; prevén redistribuir utilidades cuando se obtengan; pese a tener buenas entradas por los servicios

prestados durante la temporada, no se alcanza la rentabilidad. El Banco de Granos de la UCOSD, aunque cubre sus costos operativos, utiliza los intereses por uso de crédito (dinero dado en adelanto mientras se vende) para cubrir obligaciones financieras que tienen que pagar; y hace uso de un porcentaje de los reajustes por quintal que le corresponde a cada socio después de vender el maíz, según sus propios acuerdos (cuadro 7).

Cuadro 6. Elementos que configuran los modelos de retención de granos

CRITERIO	UCOSD	UCOGRANOS	EGRANOJAL
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trasladar a los productores asociados un porcentaje mayor del valor total que adquiere el maíz, cuando ingresa a los canales de distribución, por la vía de mejores precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la posición negociadora del agricultor en el proceso comercial al decidir el momento de la venta de su producto. Hace participar al agricultor en el valor añadido al grano por el procesamiento y almacenamiento.</li> </ul>	
Reglas del juego (internas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los socios venden su maíz al banco de granos bajo un régimen de cuotas.</li> <li>- Los socios participan en la fijación del precio de compra y de venta del maíz mediante el mecanismo de consulta.</li> <li>- Reciben un precio superior al del mercado en el momento de la venta.</li> <li>- Luego de la venta se hace un reajuste sobre el precio a cada productor por quintal entregado.</li> <li>- Las ganancias de la venta del maíz se comparten entre productores y la empresa cuando se requiera hacer inversiones.</li> <li>- Toda acción necesita el consenso de los asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El socio es el único responsable por sus decisiones, por su éxito o su fracaso.</li> <li>- El socio tiene la opción de hacer arreglos de venta de su maíz con quien quiera cuando lo considere conveniente o autoriza a la empresa para que lo venda.</li> <li>- La empresa es sólo un mecanismo de apoyo para el productor individual.</li> <li>- Las negociaciones comerciales son ágiles y rápidas ya que no se debe consultar con ningún grupo. De este modo, el productor ahorra tiempo.</li> </ul>	
Vínculos con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solo en temporada de venta del maíz a través del monitoreo de precios.</li> <li>- La venta generalmente se hace a uno o dos intermediarios de Matagalpa o de otros mercados, incluyendo hondureños y salvadoreños.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Como individuo, es buscado por comerciantes o a la inversa, pero se hace sólo en el momento en que se necesita vender; luego se pierde el vínculo.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 7. Aspectos comunes y diferentes en cada caso

Crterios /casos	UCOSD	ECOGRANOS	EGRANOJAL
Años de operar	11 años	6 años	4 años
Socios.	216	400 22 accionistas activos en promedio.	300 25 accionistas activos en promedio.
Mecanismo de participación.	- Acciones. - 20 dólares la acción. - Un límite de 20 acciones por socio.	- Acciones. - 10 dólares la acción. - Límite de una a tres acciones por socio.	- Acciones. - 10 dólares la acción. - Límite de una a tres acciones por socio.
Fuente /apoyo financiero.	- Fondo revolvente apoyado por Agencias de Cooperación administrado por PRODESSA.	- Fondo de crédito de la UESA administrado por la UCA San Ramón.	- Fondo de crédito de la UESA administrado por Bancentro.
Monto / inversión		210,000 US \$	300,000 US \$
Capital de trabajo	- Hasta 83,000 dólares anuales vía crédito administrado por PRODESSA con una tasa de interés del 5%.	- Hasta 80,000 dólares vía crédito de la UESA administrado por la UCA San Ramón con t/ interés del 6%.	- 150,000 dólares anuales vía crédito de BANCENTRO-fideicomiso, con tasa de interés del 6%.
Propiedad de la infraestructura de almacenamiento	- Propia aunque aún tienen pendiente un crédito por construcción y mejoras en las bodegas.	- De ENABAS tienen contrato de arriendo por 10 años con opción a compra por 27,500 dólares. - Pagan 300 dólares mensuales de alquiler.	- De la UCA "Santos Reyes" a la que se le adeuda un monto de 45,000 dólares por infraestructura y terreno existente.

Las similitudes de los modelos se deben a que no operan con capital propio, sino con recursos de crédito que son administrados por instancias diferentes a cada empresa, mecanismo que permite regular y controlar su funcionamiento desde una instancia externa, aunque con roles diferentes, como se verá más adelante.

Las tres empresas manejan las acciones como mecanismo para que los productores participen como co-propietarios en la iniciativa de comercialización, sobre el supuesto de que al comprometer su dinero, los productores estarán desarrollando compromisos más fuertes con la empresa y, por tanto, la organización tendrá mayor estabilidad. También se parecen en que las tres concentran el producto en un solo espacio para controlar la calidad y las transacciones mismas. De este modo, se pretende vender una imagen de empresas sólidas, con suficiente capital y respaldadas por organizaciones y agencias de cooperación. Nacieron

o en el camino van queriendo ser gigantes; detrás, parece estar la idea de que sólo con empresas grandes se puede competir con los canales convencionales del mercado de los granos.

Finalmente, todas se auto llaman empresas, pero la figura de empresa es aún un proceso en construcción – en su primera etapa-, en el que se mezclan más roles e intereses gremiales que funciones propiamente gerenciales, necesarios para enfrentar la competitividad de quienes ya están en el mercado. Los esfuerzos se concentran más en el acopio y almacenamiento de los granos, que en crear su propio mercado.

Las diferencias entre los modelos se observan en el tipo de persona jurídica adquirido. Mientras el modelo del banco de granos de la UCOSD es una asociación de campesinos manejada por ellos mismos, las otras son sociedades anónimas que contratan personal administrativo fuera de la organización. La primera juega un rol más gremial. Es parte de una organización mayor que busca paulatinamente la satisfacción de otras necesidades complementarias a sus asociados, abriendo espacios para ello<sup>8</sup>. Las otras dos empresas no cuentan con esta motivación.

46

Otras diferencias se encuentran en la forma de organización interna y de operar para asegurar el acopio y almacenamiento de los granos. El modelo de la UCOSD responde a un proceso de organización en el que hay participación de los asociados en la definición de cantidad a acopiar, precio base de compra por parte del banco y en el establecimiento de las reglas del juego para cada ciclo de producción. En el modelo UESA, dado que se basa en la venta de servicios, la participación de los socios accionistas tiende a ser menor y los servicios son mayormente usados por otros productores particulares de mayor tamaño, lo que ha generado conflicto inclusive con socios accionistas<sup>9</sup>. La diferencia entre ser socio accionista o, simplemente, cliente, no es clara.

## **6.2 Vínculos entre eslabones**

En la perspectiva de la cadena, el grado de fortaleza entre los eslabones asegura mayores ventajas para competir, porque el esfuerzo de todos resulta en beneficios mutuos. Sin embargo, en los tres casos estudiados, el vínculo entre la producción y la comercialización sigue siendo débil. Los mayores esfuerzos se han concentrado en la producción, el acopio y almacenamiento del grano.

Al graficar una línea del tiempo entre los eslabones de la cadena, se observa una desproporción entre la fase de la producción, el procesamiento y la comercialización del grano. El tiempo requerido por cada actividad restringe al productor hacer todo con el mismo nivel de efectividad (ilustración 6). El tiempo influye mucho en el desarrollo de capacidades y habilidades de una persona y éstas derivan en la experiencia.

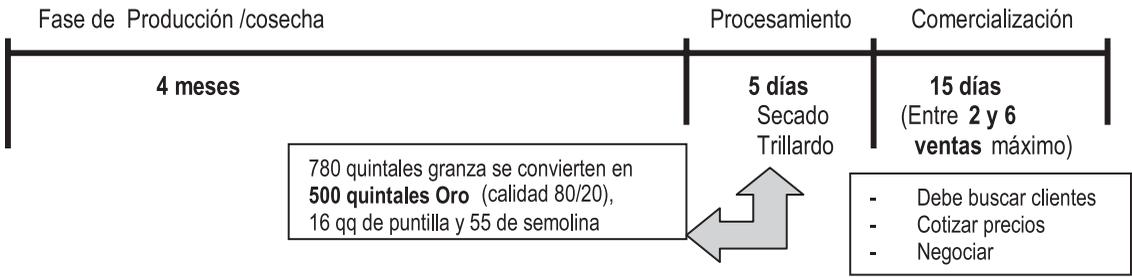


Ilustración 6. Línea del tiempo entre fases de la cadena de arroz (EGRANOJAL)

La comercialización es tan importante como la producción y obliga a cierto grado de especialización. No obstante, los productores accionistas de EGRANOJAL (ilustración 6), en este caso, pasan la mayor parte del tiempo del año en la fase de la producción y muy poco en la de comercialización, al igual que el banco de granos de la UCOSD (ilustración 7), donde ya no intervienen individualmente los socios porque han confiado esta actividad a su empresa.



Ilustración 7. Línea del tiempo entre fases de la cadena del maíz (UCOSD)

Efectivamente, en las tres o cuatro ocasiones en que se establecen relaciones con los intermediarios, es difícil que la empresa pueda conquistar un segmento de mercado importante. A finales de 2002, el banco de granos de la UCOSD incrementó sus ventas a 20, porque se está gestando un cambio de visión a lo interno: ya no se pretende vender como gran mayorista un solo lote, sino vender el grano en cantidades más pequeñas y ponderar el precio promedio de todas las transacciones. Este cambio ha sido influenciado por la dificultad de encontrar un solo comprador para adquirir todo el grano en una sola transacción, y responder a la presión de los socios cuando no logran vender el grano al mejor precio de la plaza.

### 6.3 Roles, interacción y perspectivas de los actores del modelo

Los modelos de retención de granos son un actor social en el sentido propuesto por Long, quien argumenta que “los actores sociales son “sabedores y capaces”. Ellos intentan resolver los problemas, aprenden cómo intervenir en el flujo de acontecimientos sociales de su entorno y monitorean continuamente sus propias acciones, observando cómo otros reaccionan frente a su comportamiento y toman nota de circunstancias varias y contingentes” (citado por Mendoza 2002).

Los actores sociales deciden y actúan en correspondencia, aunque la decisión no es un acto individual y aislado. Forma parte de la interacción y de la conjunción de valores e intereses de unos y otros. En este sentido, las decisiones pueden verse como parte de un proceso donde interviene más el tipo de relación y de intereses que la noción del individuo, afirma Long. Desde esta perspectiva, el actor social en los modelos de retención de granos es la interacción entre la empresa, sus asociados y las organizaciones que la apoyan externamente en su configuración y funcionamiento, dado que ninguno de ellos puede decidir al margen de los otros.

El actor social es la red de relaciones sociales establecidas entre las instancias que intervienen de una u otra manera en los modelos de retención de granos. Es en esta red donde se van desarrollando habilidades para influenciarse unos a otros, llegar a acuerdos, hacer circular la información, los recursos y dar curso al proceso. Sin esta red, difícilmente funcionarían las empresas. Cada agente es complementario a los otros para hacer posible la retención y la comercialización. Dependiendo del nivel de eficiencia con que actúe un agente, así se verá el nivel de eficiencia del actor en su conjunto. Veamos a continuación cómo se dan las relaciones entre los diferentes agentes en los casos estudiados. Las siguientes gráficas muestran este tipo de relaciones, mientras los recuadros abordan las funciones.

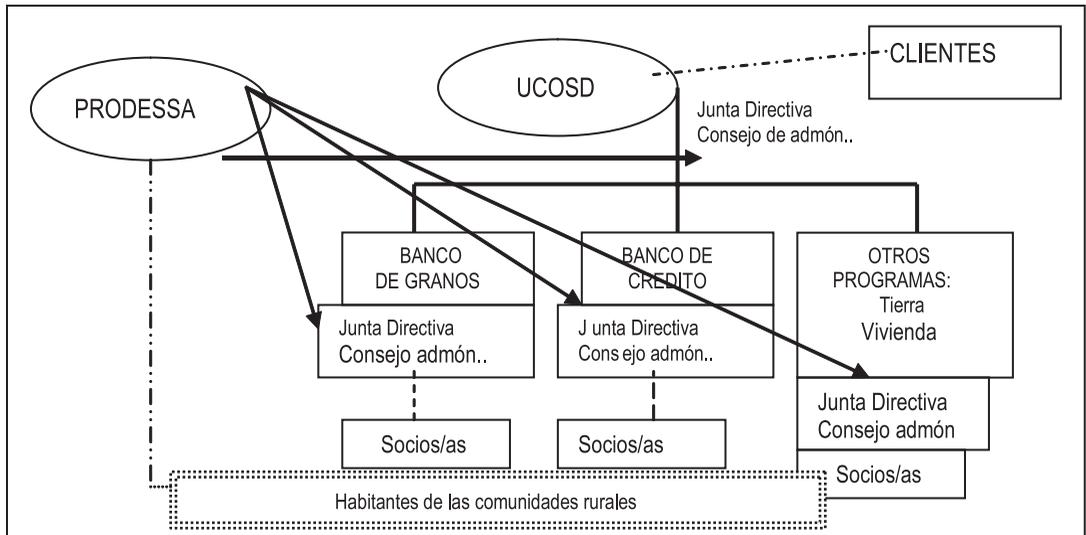


Ilustración 8. Relación entre agentes en el banco de granos (UCOSD).

El modelo de retención de granos de la UCOSD tiene cuatro agentes involucrados: los socios-familias campesinas (13 comunidades), la organización campesina, el programa de comercialización de granos y la ONG que la acompaña (ilustración 8 y cuadro 8). Los socios en sus comunidades son una contraparte local desde adentro, mientras la ONG es una contraparte externa. La organización campesina (UCOSD) es la gestora del programa, y la directiva del banco dirige el proceso. Todos estos agentes conforman un tipo de actor social que hace posible el acopio y la venta del grano.

Cuadro 8. Funciones, compromisos y beneficios entre agentes (UCOSD)

Criterios	Socios-Familias	Banco de Granos Asociados	UCOSD	Prodesa
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantear sus problemas para buscar salidas.</li> <li>- Participar en las reuniones de productores por comunidad para elaborar propuestas.</li> <li>- Vender su maíz a través del banco.</li> <li>- Informarse y cuidar la propiedad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- R e c i b i r propuestas de los socios.</li> <li>- Discutir, definir y poner en marcha políticas para el acopio y la venta.</li> <li>- Asegurar la calidad del producto.</li> <li>- Vender a mejor precio.</li> <li>- Asegurar sobre precio al productor.</li> <li>- Evitar pérdidas económicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Articula demandas de la gente (reflexión).</li> <li>- D i s e ñ a programa de desarrollo.</li> <li>- G e s t i o n a fondos ante Prodesa.</li> <li>- Representa legalmente a l o s programas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación (incluye control y auditoria).</li> <li>- M o n i t o r e o esporádico sobre efectos del banco en la vida de la comunidad con habitantes de las comunidades no socios.</li> <li>- Asesoría, fomento y reflexión sobre resultados del banco.</li> <li>- Intermediación de financiamiento.</li> </ul>

Las relaciones hacia el lado interno (el banco, los socios, la organización) son menos sólidas que las existentes hacia el lado externo entre el banco y Prodesa. No obstante, unos y otros van condicionando su propio comportamiento en relación a los otros y, en su conjunto, mantienen la armonía del esquema de funcionamiento por la interdependencia. PRODESSA funciona como ente regulador y facilitador entre la organización (dirigencia) y las comunidades donde residen los socios. Con los habitantes, monitorea el avance y los problemas de la organización para presionar e inducir cambios en la directiva. La comunidad sirve como termómetro a PRODESSA para saber qué está pasando e incidir en las instancias directivas de la UCOSD.

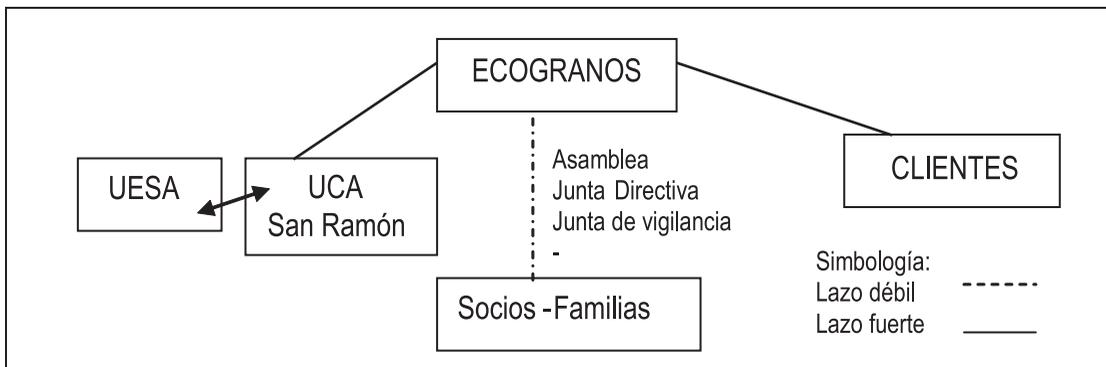


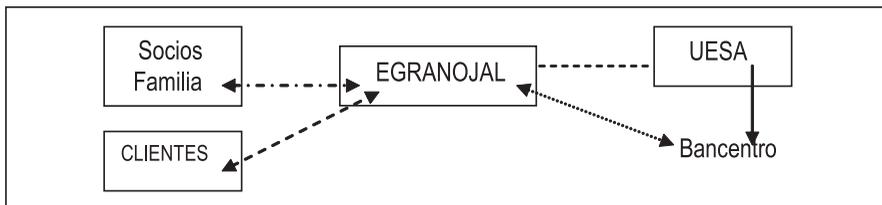
Ilustración 9. Relación entre agentes en la experiencia de ECOGRANOS

**Cuadro 9.** Funciones, compromisos y beneficios entre agentes (ECOGRANOS)

	Socios-Familias	EMPRESA	UCA San Ramón	UESA
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantear y discutir sus problemas.</li> <li>- Participar en los asuntos de la empresa.</li> <li>- Velar por el buen funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vender el servicio de retención de granos.</li> <li>- Apoyar al productor con información sobre precios y momento de venta.</li> <li>- Capitalizarse y distribuir utilidades entre sus socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecutar proyectos de apoyo a los productores asociados a las cooperativas.</li> <li>- Administrar el fondo de crédito para retención.</li> <li>- Colaborar en el funcionamiento de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar proyectos de desarrollo para los pequeños productores.</li> <li>- Actualmente no tiene relación directa con ECOGRANOS.</li> </ul>

La UCA juega un rol clave para el sostenimiento del modelo: administra los recursos y se apoya en su propio tejido institucional para relacionarse con las cooperativas y mantener viva la imagen de ECOGRANOS ante los productores, porque se dedica exclusivamente en la venta del servicio (ilustración 9 y cuadro 9). La delimitación clara de funciones permite a la empresa no diluirse en tareas que no se relacionan la obtención de ingresos por la venta del servicio. Esta empresa ha logrado tejer vínculos con instituciones y organizaciones que atienden a productores para conquistarlas como clientes fijos y más seguros, en vez de esperar a productores individuales.

50



**Ilustración 10.** Relación entre agentes en la experiencia de EGRANOJAL

EGRANOJAL es el caso donde hay menos agentes y vínculos. La relación entre socios y empresa es débil, tanto como la relación de la empresa con el mercado (ilustración 10 y cuadro 10).

**Cuadro 10.** Funciones, compromisos y beneficios entre agentes (EGRANOJAL)

	Socios-Familias	EMPRESA	UESA
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La mayoría ya no se sienten parte de la iniciativa, argumentando que no reciben beneficios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vender el servicio de retención de granos.</li> <li>- Apoyar la comercialización de los pequeños productores informándoles del precio y vendiendo por ellos cuando estos lo soliciten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar proyectos de desarrollo para los pequeños productores.</li> <li>- Actualmente, la relación con EGRANOJAL es de seguimiento a controles administrativos sobre el crédito que reciben para apoyar la retención.</li> </ul>

EGRANOJAL no cuenta con un agente externo que juegue el rol de administración de recursos para crédito y de desarrollo a la parte gremial. Tiene fuentes de apoyo financiero, pero no cuenta con aliados claves que, de manera estable, le ayuden a fortalecerse internamente.

En todos los casos, las relaciones con el mercado son débiles. ¿Por qué? Primero, se asume que la tarea más grande consiste en montar y hacer funcionar la empresa y aquí se concentran la mayor parte de los esfuerzos, pero no se puede pensar en una empresa sin trabajar en asegurar el mercado. Segundo, existe la idea de que el mercado va a aparecer, sin entender que este espacio requiere trabajo, ya sea para construirlo, reorganizarlo o conquistarlo. Tercero, los lazos débiles con el mercado son una expresión de que se trabaja parcialmente; sus problemas de comercialización se deben a la falta de alianzas con compradores; y no se reconocen oportunidades para mejorar en los comerciantes u otro tipo de productores-procesadores.

#### 6.4 Oportunidades para los modelos

Las oportunidades son hechos creados fundamentalmente por otros. Son situaciones que surgen como resultado de fenómenos y procesos desarrollados por una diversidad de actores. Es el potencial de uso lo que hace que una situación se constituya en una oportunidad (Mendoca, 2001). Bajo este concepto, las oportunidades de las empresas están fuera de ellas mismas, pero no las buscan porque, al estar encerradas en sí mismas, no logran ver lo que hay más allá de lo que siempre han hecho y siguen haciendo,.

Algunas oportunidades identificadas en el transcurso del estudio para la producción y comercialización de maíz se resumen en el cuadro 11.

Cuadro 11. Oportunidades para comercializar con el maíz

Productos con demanda	Contenido de la oportunidad (Situación, condiciones, etc.)	¿Qué hacer para aprovechar las oportunidades?
Tortillas. Elaboración artesanal o semi industrial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hábito y tradición de consumo popular.</li> <li>- Procesamiento fácil de hacer y dislocado en todo el país.</li> <li>- Infraestructura no muy costosa.</li> <li>- La calidad se mide en el color de la tortilla (blanca es muy buscada) de apariencia suave y fresca.</li> <li>- La tortilla empacada ha llegado a supermercados y pulperías, pero hay preferencia por la tortilla hecha a mano y del día.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas retenedoras necesitan información del segmento del mercado específico y priorizar las que más demandan maíz. Los estudios pueden ser solicitados a instancias especializadas, no tiene que hacerlos la empresa).</li> <li>- Las empresas necesitan salir de las bodegas para crear la relación estable con el mercado y captar las señales de éste para orientar el proceso productivo de sus asociados. Necesitan invertir la dinámica que han seguido hasta ahora: producir para luego ver a quien vender, en vez de saber quien compra y cómo, para luego producirlo.</li> </ul>
Harina de maíz (consumo humano y animal).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la demanda, dado que ahorra tiempo para la elaboración de productos como tortillas y otros productos.</li> </ul>	
Rosquillas, rosquetes, pan dulce.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hábito y tradición de consumo popular, inclusive siguiendo el mercado étnico en el extranjero.</li> </ul>	

Cereales mixtos Pinolillo.	- Saber hacer en pequeño que se puede multiplicar avanzando a marcas y empaques variados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asumiendo la comercialización como una actividad regular y no esporádica.</li> <li>- Experimentando con ciertos productos para el mercado.</li> <li>- Como proveedores de algunas tortillerías, rosquilleras, fabricantes de cereales, etc. Atendiendo a sus criterios de calidad, plazos para entrega, etc.</li> <li>- Establecer alianzas y redes de distribución.</li> </ul>
Bebidas Chicha rosada Pozol.	- Mujeres que ganan dinero con la elaboración y venta de estos productos.	
Elotes <sup>10</sup> tamales y guirilas.	- Lugares micro localizados donde sobresale un tipo de producto: rosquillas (Somoto, Rivas, Darío) Chicha (Masaya) etc.	
Elotes y Chilotes en supermercados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tienen mejor precio.</li> <li>- El grano es de color amarillo.</li> <li>- Son pocos los que producen este grano.</li> <li>- El producto se está importando desde Costa Rica.</li> </ul>	
Forraje para el ganado en época de verano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay demanda de alimento para el ganado.</li> <li>- Nadie está trabajando con el maíz como forraje.</li> </ul>	

- El conocido maizón y el maíz desgranado a mano tienen precios superiores al resto de maíz híbrido o mejorado, y al desgranado en maquinas (caso Jalapa). Las razones son: i) grano grande más rendidor, blanco, sin ojo negro, ii) grano sano, seco, seleccionado y limpio, iii) se paga entre 20 y 30 córdobas más por quintal de maíz en estas condiciones.
- Los comerciantes aseguran estar dispuestos a pagar mejor precio por el maizón o por el maíz presentado limpio y sano, un grano de excelente calidad para el mercado. Para este maíz criollo y limpio, existen segmentos de mercado con demanda regular. Es preferido tanto por las tortilleras, como por gente de las áreas rurales afectadas por la sequía que se ven obligadas a comprar semilla. No obstante, es una variedad de grano que ha dejado de ser cultivada por los productores, debido a la oferta y recomendaciones técnicas sobre el uso de semillas mejoradas, que responde más a una visión productivista de las instituciones de apoyo al campo, a quienes les preocupa incrementar los rendimientos productivos, al margen de la demanda del producto en el mercado.

Las rosquilleras de Somoto prefieren el maíz chinandegano frente al resto de maíz de Jalapa o de San Dionisio, por la característica de que ese grano es más cristalino, no lleva “ojo negro” y les permite elaborar una rosquilla con mejor calidad y presentación.

- Existen otros compradores de maíz: i) granjas avícolas; ii) ingenios; iii) industria de harina de maíz (maseca); y iv) industria de cereales, aceites, snack food, industria de enlatados (maíz dulce en grano) entre otros. Si se conocen los requerimientos de estas empresas, el tipo de exigencias que establecen y se valora la capacidad de los productores para satisfacer una sus demandas, hay una oportunidad de mercado. Pero se necesita crear una imagen de credibilidad y responsabilidad por parte de los productores para cumplir con las entregas, plazos y calidades.

- La ausencia de pequeña industria local procesadora de alimentos (cereal y harina de maíz), para consumo humano y animal (concentrado incluyendo rastrojos), son oportunidades para explorar la transformación del grano en el ámbito local, en búsqueda de agregar valor.
- Otras oportunidades se desprenden de conocimientos a lo interno de las organizaciones, donde algunos socios, además de ser productores, comercializan granos individualmente. Lejos del conflicto en el que se han visto involucrados por el choque de visiones (caso UCOSD), este hecho representa una oportunidad para alimentarse del saber y de las relaciones establecidas por estos socios con el mercado. Ellos podrían ser el medio a través del cual la empresa crea su propia red de distribución.

Mientras estas oportunidades están esperando, los productores están enfrascados en cultivar un maíz que no se sabe quién lo comprará, ni para qué lo usarán, lamentándose porque sus costos de producción son altos y que los precios de su producto son bajos. Vemos a sus empresas más preocupadas por el cuidado del grano en la bodega, que por la opinión de quienes compran el grano y la calidad del producto en el que transforman el maíz.

Las empresas de los productores actúan con la misma lógica que el productor tradicional: se deshacen de una sola vez de la producción, con ventas al por mayor y sin agregar valor, sin darse cuenta de que al vender al por mayor, salen automáticamente del mercado, puesto que ya no tienen producto que vender. De este modo, es difícil construir una relación comercial estable. Uno de los secretos para permanecer en el mercado consiste en tener siempre algún producto que ofrecer.

Aunque estas empresas han creado capacidad para acopiar hasta 30,000 quintales de maíz, desaprovechan la oportunidad para convertirse en un gran distribuidor, usando sus bodegas como la base de una serie de canales de distribución; así podrían pasar de ser empresas retenedoras a empresas proveedoras, pero ninguna de ellas se ve jugando este rol.

Hay oportunidades para reorganizar el mercado de los granos. No se tiene que seguir vendiendo por volumen y a mayoristas que sacan el maíz fuera del departamento o del país. ¿Por qué no pensar en ser proveedores de una red de tortillerías en las principales ciudades, o de las granjas avícolas, o de los supermercados con elotes, chilotes, maíz tierno enlatado o embolsado? ¿O por qué no estimular el procesamiento del maíz en otros productos, abriendo posibilidades de generación de otras iniciativas para otra gente que no tiene más opción que emigrar?

Hay mercado para el maíz en sus diferentes modalidades y siempre lo habrá. Sin embargo, La pregunta es: ¿por qué las empresas retenedoras de granos se quedan en las bodegas? Algunos factores que contribuyen a explicar este fenómeno son:

1. Los productores trasladan su visión productivista a la empresa e inhiben su desarrollo empresarial. Por tanto, es fundamental un cambio de esquema mental y dejar que la empresa siga la dinámica del mercado. Implica abandonar unas ideas y ser receptivos a otras, incluyendo las que fueron rechazadas anteriormente. Veamos qué ideas condicionan la actitud del productor.

En primera instancia, los pequeños productores parceleros<sup>11</sup> de San Dionisio en Matagalpa o Jalapa, se perciben de manera negativa como productores de alimentos frente a otros estratos sociales, con lo cual crean una subjetividad que influye en la dinámica de las empresas. Ser productor de granos es percibido como una actividad de poco valor *“nosotros nos penqueamos, dejamos la vida entera porque lo que hacemos es trabajo como de animales”* (Téllez T.) Percepción que muchas veces es reforzada por acciones y declaraciones institucionales: sembrar granos básicos no es rentable, con la consecuente eliminación de créditos.

O por otro lado, los productores ven a los comerciantes como sus enemigos. Piensan que viven a sus expensas, sin invertir el mismo esfuerzo, por lo que no se pueden establecer alianzas con ellos. *“Nunca un comerciante va ha ser nuestro aliado. ¿Cuándo? Es mentira, si ellos sólo viven buscando como darle mazo<sup>12</sup>a uno”* (socio del banco de granos).

*“Para el comerciante, el productor es su amigo cuando le va a comprar, porque necesita que le dé barato; pero se vuelve un enemigo cuando el productor necesita de él”.* (Productor Samulalí). De esta manera, las ideas y percepciones se traducen en desconfianza y en sentimientos de inseguridad que se trasladan a las iniciativas empresariales.

54

2. La lógica de actuación de las empresas de productores difiere bastante de la que siguen los comerciantes, tanto en su estructuración como en su funcionamiento. El siguiente cuadro 12 resume ambas perspectivas.

Cuadro 12. La comercialización vista desde dos perspectivas diferentes

Elemento de comparación	Intermediarios y Comerciantes	Empresas retenedoras de granos
Ubicación física del producto	La mayoría de los comerciantes con bodegas están concentrados en un área del mercado local en el pueblo o ciudad. Están visibles, cuentan con teléfono, camiones o camionetas y emplean como mínimo un ayudante en la bodega-negocio.	La bodega está distante del mercado principal visible en el departamento. Su función es conservar el grano.
Momento de las ventas	La compra y venta de los granos es una actividad de todos los días durante un periodo de 10 a 11 horas diarias: abren a las 6:30 a.m. y cierran 5:30-6 p.m.	La venta de los granos se da una sola vez en el año.
Universo de clientes	Amplio y variado, tanto por la vía del abastecimiento como del consumo. Tienen clientes fijos y esporádicos, tanto locales como externos.	Restringido: En el año 2001, vendieron a dos clientes y en la venta más reciente del 2002, a no más de ocho comerciantes-intermediarios.
Relación con los clientes	Diaria	Esporádica. Sólo en el momento en que se decidió hacer la venta anual.

Los comerciantes de granos establecidos y reconocidos se subdividen en mayoristas (grandes y medianos) y minoristas. Su función es mercantil: compran y distribuyen el maíz y el resto de granos<sup>13</sup> casi al mismo tiempo. Es un proceso que no se detiene durante el día, es un modo estable de trabajar y de vivir. Almacenan por poco tiempo y, al vender al por mayor, ganan por volumen obteniendo utilidades que van desde los cinco hasta los 30 córdobas por quintal (entre 0.34 y 2.07 dólares). Compran a quien les ofrece el producto pagando según la calidad y venden a cualquiera. A diferencia de la empresa de los productores, cuentan con clientes fijos y clientes esporádicos.

Las organizaciones externas aliadas de los productores y sus empresas también tienen una visión limitada a la esfera productiva. Sus enfoques se concentran en la finca, en elevar rendimientos productivos, diversificar o tecnificar la producción, atender otras necesidades sociales como sistemas de agua, educación, programas de letrinas y una variedad de acciones más, pero no en el mercado. Trabajan con enfoques participativos, género, medio ambiente, manejo y gestión de riesgos, pero no incorporar otros enfoques de trabajo que les permitan ver lo que hacen en el marco de la cadena de valor de los productos que cultivan las familias.

La orientación social de la mayoría de estas organizaciones no gubernamentales y su forma de concebir su rol las desliga del mercado. Muchas de sus acciones tienen lugar ignorando estos vínculos, aunque cotidianamente se relacionen de una u otra manera con ellos.

En consecuencia, productores y organizaciones coinciden en buscar formas de organización que, en el fondo, tienden a cerrarse en un micro mundo que busca romper con algunos esquemas, pero a la vez se queda atrapado, y por tanto, sin romper las fronteras de las construcciones sociales que les atan. Así, las oportunidades no se pueden ver desde adentro por las ideas y conceptos que subyacen en los individuos; y en las propias organizaciones, por los mitos que se tienen acerca de la actividad comercial.

## 7. Conclusiones y recomendaciones

Finalmente, ¿qué haría exitoso a un modelo de retención de granos para generar valor? Para dar respuesta a esta pregunta, resumamos brevemente lo ocurrido con estas iniciativas de comercialización de granos a partir de la retención, para luego enlistar los elementos y aspectos que necesitan ser desarrollados para su éxito.

1. Hasta ahora, las empresas han querido conquistar el éxito a base de obtener los mejores precios del mercado, pero la apuesta por el precio más alto no las ha llevado al desarrollo empresarial y a su capacidad competitiva.

Los productores y sus empresas tienen una idea muy simple del precio, porque ignoran lo que hay detrás: a) el precio es un referente de los atributos especiales de un producto<sup>14</sup> b) los precios fluctúan frecuentemente en dependencia no sólo de la salida o ausencia de cosecha local, sino del movimiento que se hace del producto desde otros orígenes, incluyendo las importaciones; y c) el precio se forma en un proceso, a medida que se forma la cadena de valor del producto.

2. Se parte del criterio de que retener los granos en una bodega grande, y disponer de recursos financieros para adelantar a los productores es clave para competir con los intermediarios; pero la experiencia muestra que aún teniendo ambos factores a favor, las empresas operan, pero no necesariamente de manera exitosa. Más difícil todavía es que logren competir realmente. La explicación para no conseguir éxito bajo este supuesto se encuentra en que solamente se ha trabajado en una dirección (la retención), dejando por fuera otros aspectos relevantes, como la construcción de relaciones en el mercado.

Uno de estos aspectos es su propia visión hacia el futuro, hacia dónde apuntan, sobre la base de qué relaciones estables necesitan desarrollar y con qué actores, durante la fase de la intermediación del producto. De momento, las empresas están solas, “peleadas” incluso con comerciantes, con poca información y conocimiento del comportamiento del mercado del producto, mientras los comerciantes de granos forman parte de redes de colaboración e información.

En su trayectoria, las empresas tienen prolongados períodos muertos, mientras los comerciantes, a lo sumo, descansan el domingo. En este sentido, la necesidad de cambiar el esquema de funcionamiento actual para hacer de la comercialización una actividad regular, es un reto importante.

3. La capacidad de incidencia en el mercado local presenta resultados duales: la UCOSD logra incidir en la regulación del precio al momento del acopio en las comunidades de su incidencia; las otras dos experiencias (Egranojal y Ecogranos), no tienen un efecto similar porque son prestadoras de servicios. Pero aún cuando la UCOSD logra generar este efecto positivo en sus comunidades asociadas, queda limitado a este espacio. De otros municipios cercanos sale hasta tres veces más maíz que el que produce San Dionisio, de manera que lo que ocurre en la localidad no incide en el espacio clave donde se concentra el maíz: el mercado de Guanuca.

Esto hace pensar que, para tener capacidad de incidencia en el mercado de los granos, se necesita multiplicar la experiencia del banco en una versión, corregida y aumentada, en otros municipios que son grandes productores de maíz, y crear una red que articule estas iniciativas, donde cada una tenga una función complementaria de las otras. Sólo así se podrá incidir en la reorganización del mercado.

En este sentido, el crecimiento de la organización debería plantearse, no tanto mediante la integración de más socios al Banco de la UCOSD, sino haciendo surgir “Bancos hermanos” (multiplicación) y, en su conjunto, crear la sinergia necesaria para competir con los intermediarios o simplemente, para no competir con ellos<sup>15</sup>.

4. Hay poca práctica de las organizaciones y de sus empresas para ajustarse periódicamente a la realidad. Estos ajustes son producto de una mente abierta que analiza constantemente el entorno, el rol de la empresa y su eficiencia para cumplir su propósito. Las organizaciones ven hacia adentro y no hacia el entorno en el que se ubican, lo que no les permite evaluarse en el contexto, identificar oportunidades y disponerse para aprovecharlas.

La toma de decisiones internas es un proceso lento, y enfrenta limitaciones para abordar sus contradicciones, sus errores, corregir y avanzar. De los tres casos, la UCOSD presenta mejor nivel de organización interna entre gremio y empresa pero, aún así, el proceso de auto o inter-aprendizaje es más lento que la dinámica del mercado de granos, lo cual la pone en desventaja. El sentido de cuestionamiento crítico no siempre es bien recibido o bien visto, aunque lo resiste mejor que las otras iniciativas, dado que cuenta con un actor externo (Prodesa) que evalúa y presiona por cambios.

Ahora bien, ¿cuáles son los factores para el éxito? He aquí algunos de los más relevantes:

a) Dado que el consumo de maíz va a continuar en el futuro, con tendencia a crecer más rápidamente que la producción misma, y ante la amenaza de importaciones, las empresas necesitan realizar una metamorfosis, pasando de ser retenedoras a proveedoras de materia prima especializada o de productos ya procesados a otros actores de la cadena de valor del maíz. Un factor de éxito es el análisis frecuente del entorno, para evaluar la posición de la empresa y tomar las medidas de prevención y ajustes necesarios.

Si se asume que el éxito es producto de la combinación de las oportunidades con las fortalezas<sup>16</sup> se encuentran muchas posibilidades de conseguirlo, pero implica desarrollar, a lo interno de las empresas, una visión sobre las oportunidades y sus tendencias, así como diseñar una estrategia adecuada para su aprovechamiento. El acompañamiento de organizaciones externas con capacidad de crear o desarrollar mentalidades visionarias es una necesidad que las empresas deben satisfacer.

b) Es necesario desarrollar la capacidad de aprender, desaprender y aprender a perfilar el entorno y las tendencias del mercado de granos y de los sub productos del maíz, para reducir desventajas actuales, en la medida en que se superan las debilidades internas de las empresas y de la organización en sus relaciones comerciales. En este proceso de aprender y desaprender, es necesario que tanto el gremio como la empresa participen, cada uno desde su propia perspectiva, para definir claramente las nuevas reglas del juego.

c) Las empresas necesitan incorporar nuevos enfoques y métodos auxiliares para sus decisiones. Ente ellos, el concepto de cadena de valor, como herramienta que permite visualizar los diferentes eslabones que recorren los granos desde que se toma la decisión de producir (diseño del producto), hasta que son llevados a los consumidores finales. Aunque bastante reciente en el país, entender su lógica y dinámica ayudaría a ampliar las perspectivas de las empresas. Un proceso de acompañamiento y capacitación en este sentido, es relevante.

d) Se necesita separar las funciones entre la empresa, cuya función es comercializar, y el gremio que la organizó, que además busca otro tipo de beneficios sociales que la empresa no podrá dar. Cuando las funciones están claramente definidas, se evitan tensiones, críticas o actos de oportunismo que deslegitiman a la empresa y a su organización. Las empresas necesitan operar como cualquier empresa comercial que busca utilidades. En la medida en que operen de manera transparente para sus

asociados, disminuirán el temor y la desconfianza de que se mal utilicen los recursos o de que sirvan para propósitos particulares.

En definitiva, el factor clave es el desarrollo del capital social basado en ampliación y construcción de un nuevo conocimiento que permita definir las estrategias, a partir de las potencialidades y capacidades disponibles.

---

## Notas

- 2 Encuesta realizada por el IMC en el marco del estudio *El aporte económico de la mujer al desarrollo de la Región Las Segovias*.
- 3 No existen datos de este tipo de productos tanto en producción como en consumo.
- 4 Cortado al mes de octubre de 2000 en Mercado Oriental y Mercado Mayoreo en Managua.
- 5 Precios de la primera semana de enero de 2003.
- 6 En el caso de Jalapa, la producción se junta con la de Quilalí y el Jícaro, todos municipios del departamento de Nueva Segovia de donde se obtienen unos 436,000 quintales de granos que pasan por los comerciantes de Ocotol, Somoto y Estelí que, a su vez, están conectados con otros comerciantes del Pacífico y Occidente.
- 7 La capacitación se centra básicamente en la estructura organizativa, en el manejo de la bodega y en la administración de los recursos, que es necesaria, pero insuficiente para colocarse bien en el mercado.
- 8 Estos otros espacios complementarios para resolver otras necesidades son, por ejemplo, el banco de tierra, un programa de vivienda y el banco de crédito, entre otros. Cada uno de estos programas funcionan organizando asociados. De tal manera que un mismo productor puede estar en dos o tres programas a la vez, pero responde por separado a cada programa.
- 9 Algunos conflictos tienen que ver con el hecho de que los productores medianos al usar el trillo para procesar su producto, necesitan hasta dos semanas por su volumen de cosecha. En este período, los socios que cultivan menos área no pueden usar el servicio de trillado.
- 10 La venta de elotes en época de apante y verano adquiere mayor valor en el mercado en comparación con el maíz seco. Los elotes se venden por unidades o cienes que se cotizan entre C\$ 0.50 y C\$ 0.85 la unidad desde la parcela, triplicando el valor del maíz seco. Lo mismo ocurre con la venta de chilotes en época de apante y verano, que se vende por docena a un precio promedio de 2.50 córdobas con segmentos variados de mercado: industria de encurtidos, restaurantes, comiderías, supermercados y mercados populares.
- 11 La parcela es una expresión del minifundio que, por su reducida extensión, no puede ser objeto de sí misma en condiciones remuneradas.
- 12 Mazo se entiende como engañarle para llevarse la mejor ganancia.
- 13 Normalmente junto al maíz, compran y venden frijoles de diferentes variedades, café pergamino, cacao y achioté.
- 14 La calidad del producto, la forma en que se presenta, el olor, el color, el tamaño, etc., son factores que las empresas no consideran para sus procesos de comercialización.
- 15 Hay quienes opinan que es mejor no competir, lo cual implica buscar ser el único que ofrece o entrega un producto o un servicio especial que nadie más lo da, por lo tanto no hay con quien competir, la competencia vendrá después cuando alguien haya imitado el producto o servicio prestado, pero el reto de la empresa sería no dejarse equiparar o copiar.
16. Las empresas actuales tienen peldaños avanzados: cuentan con una base de asociados que necesitan fortalecer internamente y que le dan una razón de ser; disponen de infraestructura, capital de trabajo, personas con experiencia en el acopio, almacenamiento y control de la calidad del grano. También tienen un tipo de aliados claves (con excepción de EGRANOJAL), que le ayudan en los procesos de gestión, administración, toma de decisiones, pero adolece de otros aliados claves en el comercio. Necesitan diferenciarse del resto de los productores de maíz y tejer sus propias redes, al igual que lo hacen los comerciantes para distribuir los productos a diferentes segmentos de mercados, incluyendo los que están fuera del país.

## Referencias bibliográficas

-ALVARADO, F. y RIVERA, J. (2003). *El comercio de la rosquilla desde una perspectiva socio organizativa*, Monografía. Facultad de Humanidades, Universidad Centroamericana.

- AYALA, E. (1999). *Instituciones y economía, una introducción al neoinstitucionalismo*, Fondo de Cultura Económica, México.
- CURN-Estelí-Adeso Las Segovias, (2002). *Situación actual de la micro, pequeña y mediana industria de alimentos del municipio de Estelí y sus perspectivas de desarrollo*.
- IMC (2003). *Base de datos del estudio: el aporte económico de las mujeres al desarrollo de la región Las Segovias. Caso departamenteo de Estelí*. Documento interno.
- KAPLINSKY y MORRIS (2000). *Handbook for Chain análisis* (en línea), preparado para el IDRC (septiembre). Disponible en: <http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vchnov01.pdf>
- IMC (2002). *Base de datos del estudio el aporte económico de las mujeres al desarrollo de la región Las Segovias, caso departamento Estelí*.
- KARLHEINZ, W. y HEGE, M. (1997). *Acción socioeducativa, modelos, métodos y técnicas*. Madrid, Editorial Narzea S.A.
- MENDOZA, R., (2002). *¿Qué hay detrás del bosque? El rol de los individuos y las estructuras sociales*. Borrador preliminar Nitlapán-UCA. Documento interno.
- MAG-FOR (2002). *Política para el sector agropecuario ciclo productivo 2002-2003*, Nicaragua
- NORTH, D. (1993). *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. Fondo de cultura económica, México.

# El protagonismo de las mujeres en las cadenas de producción y comercialización de las rosquillas Somoteñas

Marissa Olivares<sup>1</sup>, Fabiola Alvarado A<sup>2</sup>. y Jahaira V. Rivera M.<sup>2</sup>

1. Dirección de Postgrado, Universidad Centroamericana (UCA). Apartado 69. Managua, Nicaragua.  
e-mail: marissao@ns.uca.edu.ni

2. Egresadas de la carrera de Trabajo Social. Facultad de Humanidades (UCA). Apartado 69. Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril, 2005 / Aceptado: junio, 2005*

EL ESTUDIO SOBRE EL COMERCIO DE LAS ROSQUILLAS SOMOTEÑAS SE realizó con el propósito de entender el funcionamiento de las cadenas de producción y comercialización del producto, identificar los factores que influyen en la formación del precio y analizar el rol de los actores sociales a lo largo de las cadenas. Se encontraron tres cadenas de producción y comercialización y se descubrió que, desde el punto de vista institucional, la producción de rosquillas no se considera una actividad económica porque son mujeres quienes la realizan, por el tipo de gerencia que las rosquilleras desarrollan y por su origen y permanencia en el ámbito doméstico.

**Palabras clave:** mujeres-aspectos socioeconómicos, rosquillas-mercados

## 1. Propósito y relevancia del tema de investigación

El estudio de las cadenas de producción de rosquillas somoteñas es relevante en el contexto actual, porque es una experiencia importante a tener en cuenta para el análisis y definición de estrategias económicas, con el enfoque de cadenas productivas o cadenas de valor.

Este estudio se realizó con el propósito de analizar y evidenciar las experiencias endógenas que hay en el país, que han surgido y se han desarrollado desde las iniciativas de los actores sociales inmersos en el proceso productivo y de comercialización. La producción y comercialización de rosquillas somoteñas surge y se mantiene desde los años 50, en un contexto donde las políticas de fomento al sector y las iniciativas de ONGs han estado ausentes.

## 2. Introducción

Somoto goza de reconocimiento y fama como el Municipio donde se producen las “mejores rosquillas”<sup>3</sup> del país. No obstante, la actividad no es considerada como actividad

económica importante para la economía del país, pese a que es el principal –y en la mayoría de los casos el único- ingreso económico para las 17 familias integradas a los talleres de producción en el casco urbano de Somoto, y para todas las personas que participan en la actividad (proveedores, comerciantes, vendedores de servicios diversos).

Estas cadenas se sitúan en un contexto de economía dependiente y de reducción del gasto público, muy influenciado por el modelo neoliberal que enfatiza el libre mercado como mecanismo promotor del desarrollo, invisibilizando las iniciativas locales.

El desarrollo de la actividad responde a una dinámica propia de los actores y la zona –la experiencia y tradición apoyada por un modo organizativo–, más que por tecnología mecanizada para procesar y distribuir, o un esfuerzo particular del Estado. Es una actividad “subestimada” de parte de diversos actores, incluyendo las dueñas de los talleres.

La clave para que esta actividad haya perdurado a lo largo de 54 años, aproximadamente, se debe, entre otras cosas, a que las personas involucradas *invierten sus propios recursos, dependen exclusivamente de su realización para el sustento de sus familias y de que se insertan en ella por su propia iniciativa y necesidades*, más que por interés de acumular o por iniciativa de agentes externos. Dichos actores tienen un medio para vender el producto que se basa en las distintas relaciones sociales y en su evolución.

### 3. Sentido y objeto de la investigación

El interés de abordar esta temática nace de los resultados del estudio de país realizado por investigadores de Nitlapán sobre las actividades económicas que generan ingresos familiares, donde se encontró que la producción de rosquillas somoteñas es una de las principales actividades del Municipio.

Antes de este estudio, en nuestro país no se habían hecho investigaciones sobre este tipo de actividades para evidenciar su importancia por el empleo directo e indirecto que generan, la participación de sus actores y las relaciones sociales que se desarrollan entre ellos.

El comercio se relaciona históricamente con la economía, pero también con la dinámica de los actores involucrados, porque son los seres humanos los que realizan las actividades de producción y comercialización, donde se producen relaciones e interacciones entre los sujetos sociales dentro de un contexto específico. Para el análisis de los resultados del estudio, se ha considerado a los actores sociales como participantes de procesos socio-organizativos.

Al estudiar esta actividad desde los sujetos sociales, se comprenden mejor el comportamiento, motivaciones, necesidades y estructura de la relaciones sociales de los actores involucrados en la actividad, lo que implica la búsqueda de otros conocimientos diferentes a los que proporciona la economía clásica, que no ve a los actores, sino los resultados en términos de capital, rentabilidad y acumulación.

Por todo ello, se trabajó con la hipótesis de que *“las cadenas de producción y comercialización de las rosquillas funcionan como producto de las relaciones sociales*

*entre actores sociales claves, quienes establecen alianzas para la producción y venta del producto”.*

#### **4. Materiales y métodos**

Para la realización de este estudio, se hizo una combinación de métodos cuantitativos con cualitativos, que permitió el balance de la información obtenida. El estudio de las cadenas se hizo desde el enfoque del análisis subsectorial.

##### **Los instrumentos utilizados:**

###### *La encuesta*

La encuesta facilitó el conocimiento del número de talleres y personas que participan en cada operación, la formación de los precios, la inversión que se realiza en la producción y comercialización del producto, destino, proveedores, intermediarios y consumidores.

La información obtenida con la encuesta permitió graficar las cadenas de comercialización de las rosquillas somoteñas, agrupando los talleres en tres bloques que más adelante se denominan “cadenas”. Estas agrupaciones fueron determinadas por los criterios de selección aplicados:

Estructura organizativa para la venta del producto, es decir, la ruta de venta, destino y estrategia que cada dueña de taller utiliza para vender las rosquillas, con o sin intermediarios.

###### *Las entrevistas semiestructuradas*

Este instrumento proporcionó información cualitativa para analizar los factores que han hecho posible la permanencia de la actividad y los tipos de arreglos, alianzas y acuerdos que se desarrollan a lo interno de la actividad. Se entrevistó a tres dueñas de talleres, a su principal proveedor (el de queso o cuajada), al conductor de bus inter urbano y a las intermediarias, para analizar las relaciones sociales que se producen entre estos.

Para analizar las relaciones sociales que se producen entre los principales actores que participan en las cadenas, se seleccionaron tres casos (talleres) cuyos criterios fueron:

- Que representaran las relaciones o vínculos más estables.
- Que fueran representativos de las cadenas.

###### *La observación*

La observación in situ fue otro instrumento de la investigación para agregar elementos que ayudaron a la interpretación y análisis de los resultados del estudio.

Se contó con una amplia revisión teórica y asesoría de profesionales (investigadores de Nitlapán) para la comprensión y análisis del tema estudiado.

En la interpretación y análisis de los resultados del estudio, se usaron distintos planteamientos sobre los diferentes conceptos: i) el sector informal y su relación con los procesos de las pequeñas industrias artesanales; ii) el concepto de cadenas, que incluye los distintos eslabones por los que pasa el producto desde su concepción hasta su consumo, en el que se analiza con mayor profundidad el comercio, mercado, rol de los actores sociales, sus relaciones sociales, los lazos fuertes y débiles que les unen, y la gobernabilidad en su interior; iii) y Habitus, Campo y perspectiva de género, como la macro dimensión social en que se desarrolla el proceso de comercialización.

## 5. Resultados

### 5.1. Ubicación de los talleres de rosquillas

En el cuadro 1, se ve que los 17 talleres ubicados en el casco urbano de Somoto están concentrados geográficamente, por lo que se asemejan a pequeños clusters o agrupamientos productivos en los que se producen diversos tipos de interacciones sociales que hacen posible el desarrollo de cada una de las actividades de las cadenas.

Cuadro 1. Ubicación de talleres casco urbano Somoto.

Barrio/sector	Total
Barrio Pancasán. Sector 1	8
Orlando López. Sector 4	6
Raúl Zapata. Sector 8	1
Julio Ramos. Sector 14	1
Luis Alfonso Velázquez. Sector 10	1
<b>Total</b>	<b>17</b>

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas a las dueñas de los talleres

Esta concentración favorece la disminución en los costos de transporte para el abastecimiento y comercialización del producto final, porque los oferentes de insumos y materia prima, en general, llegan a vender sus productos a esos lugares; asimismo, los transportistas llegan a cargar los canastos para hacer la entrega en los mercados capitalinos.

Por otro lado, la concentración de los negocios facilita el acceso de turistas y clientes nacionales y extranjeros, porque la población local conoce de su existencia y ubicación.

Los talleres surgen, se organizan y desarrollan desde la iniciativa del conjunto de personas que se involucran en la actividad, motivadas por la necesidad de colocar sus productos y/o percibir un ingreso para sus hogares.

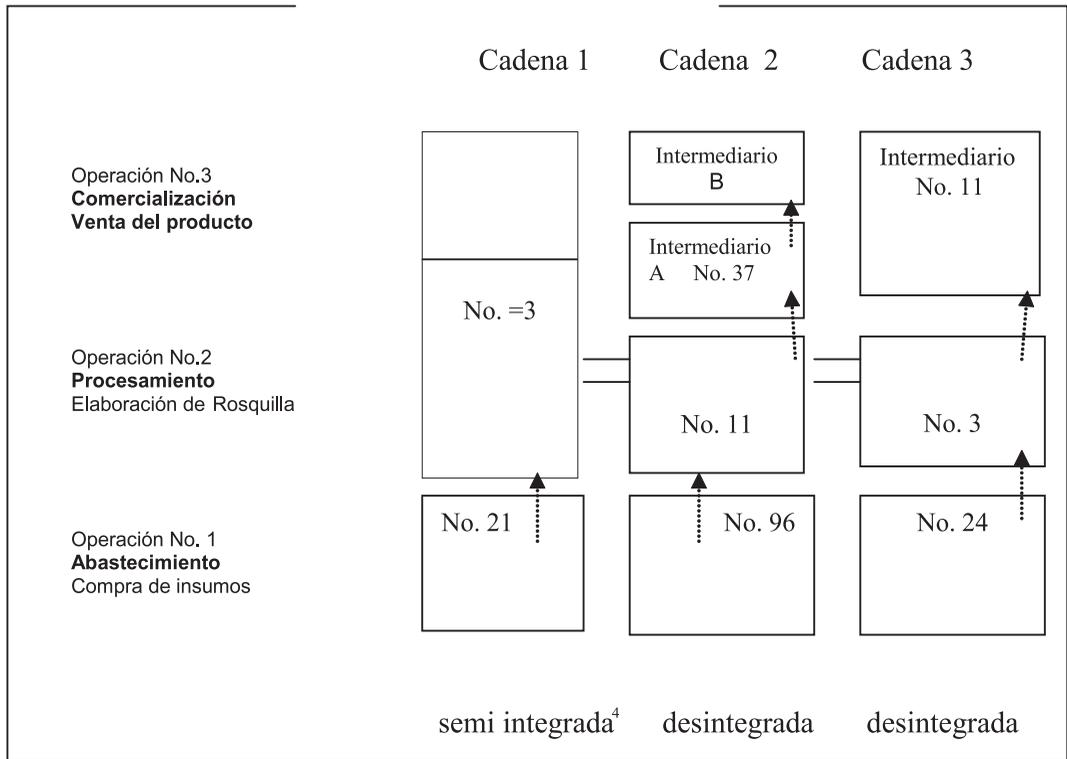
Desde la perspectiva del análisis subsectorial (Parilli: 2002) los talleres de rosquillas no son entidades aisladas que funcionan de manera independiente, sino eslabones que forman parte de distintos canales de producción y comercialización.

## 5.2 Las Cadenas

Una cadena es una red de trabajo y proceso de producción cuyo resultado constituye un producto terminado. Existen dos niveles para identificar una cadena, su constitución y la relación y vinculación entre distintas cadenas ligadas al mismo producto (Mendoza, 2002:18).

Los datos de la encuesta y entrevistas llevan a configurar tres cadenas de producción y comercialización de rosquillas. Esta actividad se caracteriza porque está a cargo de mujeres; el proceso productivo corre por cuenta propia; y se desarrolla en el ámbito doméstico.

Estas cadenas operan sin financiamiento de ninguna agencia financiera ni ONG, lo que confirmó la hipótesis, pues las cadenas funcionan como resultado de las interacciones sociales entre los diferentes actores participantes en la actividad (ver ilustración 1).



**Ilustración 1.** Cadenas en la comercialización de las rosquillas Somoteñas.

**Leyenda:**

↑ Venta del producto ; — Semejanzas en tecnología; □ División entre una operación y otra ;  
 □ División entre una operación y otra dentro del mismo taller

Número: cantidad de personas que participan por operación, con excepción en la operación dos donde el número corresponde al total de talleres existentes.

**Fuente:** elaboración propia sobre la base de entrevistas a las dueñas de los talleres, a comerciantes y conductores de buses.

El enfoque de cadena permite identificar la actividad como un conjunto articulado, y no como actividades o empresas dispersas que funcionan de manera independiente. Además, el enfoque permitió analizar y comparar cada cadena con las otras y visualizar las oportunidades que tiene cada una de permanecer en el mercado e insertarse en nuevos segmentos de mercados.

Se pudo identificar que no hay cooperación /colaboración entre cadenas; sólo cuando las dueñas tienen lazos familiares, se producen relaciones de cooperación /colaboración intra cadenas.

### 5.3 Las diferencias entre las cadenas consisten en:

Tienen distintos mecanismos de venta. La cadena 2, es la que se encuentra mejor conectada con el mercado “Roberto Huembes” de la capital, al que acuden turistas y consumidores en general, con cierto poder adquisitivo, que les permite pagar el precio de las rosquillas de Somoto.

En cambio, la cadena 1 no cuenta con intermediación comercial, porque las dueñas de los talleres venden el producto directamente al consumidor final.

En la cadena 3, aunque existe intermediación, las mujeres comercializan de forma ambulante, las ventas son inestables y con poca tendencia al crecimiento. Es decir, no tienen una clientela fija a la que ofrecer su producto. La venta se realiza a pie; estas mujeres cargan los canastos o panas con rosquillas sobre la cabeza.

En el análisis vertical de las cadenas, se identificaron algunos aspectos relevantes que se resume en el cuadro 2.

**Cuadro 2.** Aspectos relevantes de las cadenas

Criterios	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3
Número de talleres	3	11	3
Proveedores involucrados	21	96	24
Jornada laboral	10-11 horas	8-16 horas <sup>5</sup>	10 -17 horas
Frecuencia de producción	2 veces por semana	2-6 veces por semana	2 veces por semana
Inversión diaria en la cadena	C\$ 2,447.95	C\$ 19,166.77	C\$ 3,888.10
Valor bruto de la producción por semana	11,250	C\$ 247,500	C\$ 22,500
Empleos que genera en el procesamiento	22 personas M=18 H= 4	130 personas M=110 H= 20	26 personas M= 18 H= 8
Tipo de infraestructura productiva	- 1 horno por taller costo:C\$ 3,000.00 -Compra el servicio de molino	- 1 Molino por taller Costo US\$ 3,500 1 - 5 hornos por taller. Costo: C\$ 2500-3000	- 1 Molino por taller Costo: US\$ 3,500.00 - 1- 2 hornos por taller Costo: C\$2500 a 3000

Ingreso Bruto diario por taller	C\$ 800.00 a 1,600.00	C\$ 1,200.00 a 5,000.00	C\$ 1,500.00 a 2,500.00.
Ubicación de los talleres	Sectores 4, 8 y 14	Sectores 1,4 y 10	Sector 4

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas a las dueñas de los talleres.

En su conjunto, para la producción semanal, las cadenas mueven un valor bruto promedio de doscientos ochenta y un mil doscientos cincuenta córdobas (C\$ 281,250.00), equivalente a US\$ 19,396.55 dólares.

En el cuadro anterior, se puede ver que, en su conjunto, los talleres generan 178 empleos directos, más de seis empleos cada uno, por lo que, según los criterios del Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME), están en el rango de pequeñas empresas.

#### 5.4 Gobernabilidad de las cadenas

A lo interno de cada cadena, hay algunos agentes que ejercen mayor poder que otros. Son el motor que dinamiza cada cadena. En la cadena 1, este papel se concentra en las dueñas de los talleres, ya que son ellas mismas quienes producen y venden; es decir, controlan ambas operaciones. En la cadena 2, el control se comparte entre las dueñas de los talleres y las intermediarias o vendedoras del mercado “Roberto Huembes”, porque están más cerca de la demanda y buscan como vender más. Esta circunstancia implica una comunicación más fluida para los pedidos a las dueñas de los talleres, que ven en las vendedoras una oportunidad para incrementar su producción. En la cadena 3, el control es ejercido por las dueñas de los talleres, porque ellas deciden a quién entregar el producto para la venta y con quién continuar o no en la comercialización de las rosquillas.

#### 5.5 La organización en la producción

La cadena 2 responde a un tipo de organización que permite mayor participación de actores, donde cada uno asume su rol con sentido de responsabilidad, haciéndola más efectiva y con mayores posibilidades de competencia. Hay una especie de especialización de los actores sociales ubicados en cada eslabón<sup>6</sup>.

En cambio, en la cadena 1, no hay separación entre el eslabón dos y tres de la cadena. Es la misma persona quien realiza el procesamiento y la comercialización. Esto en alguna medida limita la especialización de las actoras en una actividad concreta, por lo que los volúmenes de producción son menores.

En la cadena 3, si bien hay separación en los tres eslabones, son distintos actores los que realizan las actividades de cada eslabón. Estos actores no se ven a sí mismos como miembros de una cadena que, para funcionar eficientemente, depende de la forma en que cada actor asume la parte que le corresponde.

## 5.6 Ubicación de las cadenas en la economía

El tema de la ubicación de esta actividad en la economía fue motivo de muchas reflexiones para entender por qué la producción de rosquillas es una actividad económica y por qué no lo es, llegando a la conclusión siguiente:

El concepto de economía informal, donde se ubica generalmente este tipo de actividad, socialmente ha tenido una connotación negativa que visualiza a estos sectores como surgidos de una economía en crisis, que sugiere desorden, bajos niveles de eficiencia, poca racionalidad, genera poco o ningún beneficio al país. En consecuencia, las personas del sector informal generalmente son excluidas del sector económico formal. Sin embargo, la mayoría de las mujeres productoras de rosquillas ejercen la actividad como su primer y único empleo.

Estas actividades económicas constituyen “una respuesta de la población ante la problemática del desempleo”, pero generan importantes recursos al país e influyen significativamente en la proliferación del mercado y en la generación de un número de empleos que no registran las estadísticas oficiales.

Desde esta perspectiva, el concepto de informalidad queda superado porque los datos demuestran que los talleres son estables en su proceso de producción y comercialización<sup>7</sup>; generan un valor bruto de producción por semana que vale la pena tener en cuenta; y están soportados por una serie de relaciones sociales a lo interno que permite a cada cadena competir con otros productos como los meneitos, tortillitas y galletas, entre otros. Además, las personas que participan en la producción y comercialización de las rosquillas de Somoto han demostrado capacidad, energía y disposición en el desarrollo de esta actividad. En este sentido, considerar a este sector económico como “informal”, lo limita y condiciona a seguir como está<sup>8</sup>.

No obstante, la connotación negativa no es el argumento principal para rechazar el enfoque, sino el hecho de que la actividad no es consecuencia de la economía de las últimas dos décadas, sino que tiene historia y raíz desde hace más de cinco décadas. Es decir: i) son informales en el sentido formal de la palabra, porque no están registradas, no pagan impuestos, no llevan registros contables, etc., ii) pero no lo son porque existen desde antes del modelo económico imperante; no sólo son comercio, sino que constituyen cadenas de producción y comercialización; y generan ganancias porque emplean directa e indirectamente a un importante número de personas que pueden resolver sus necesidades.

Los talleres de rosquillas son pequeñas empresas de la industria procesadora de alimentos, son realizadas manualmente y con tecnología tradicional-artesanal que operan en las unidades domésticas, utilizando mano de obra familiar y, cuando las necesidades de producción superan la mano de obra familiar, asalariados permanentes.

Tanto en el municipio de Somoto como en el resto del país, esta actividad no es considerada una actividad económica porque no aparece en las cuentas nacionales; no paga impuestos porque se considera que no genera los recursos económicos necesarios para ello; tampoco

es sujeta de crédito porque algunas agencias financieras consideran que el tipo de gerencia que se ejerce en los talleres, no permite analizar si la actividad es rentable o no. El hecho de ser realizada en el ámbito doméstico es otro factor que influye negativamente.

En la sociedad existe una definición implícita y explícita sobre lo que es o no una actividad económica. Por definición, una actividad económica es la que tiene una participación en el mercado con importantes volúmenes de venta, empresas que poseen infraestructura y maquinarias exclusivamente diseñadas y construidas para el desarrollo de la producción a escala. De acuerdo a esta definición, la elaboración de rosquillas no puede ser considerada como actividad económica.

Sin embargo, existe una cantidad de pequeñas empresas que no reúnen necesariamente esos requisitos, pero dinamizan la economía del país: es el sector que más empleo genera y buena parte de los ingresos del Estado son percibidos principalmente de estas actividades. Pese a ello, son subestimadas porque no se reconoce su existencia e importancia como pequeñas empresas llenas de ingeniosidad, cuyo potencial vale la pena liberar para dar respuesta a los problemas económicos actuales.

Por lo anterior podemos afirmar que:

#### **Desde el punto de vista económico son formales**

- Los talleres son estables en su proceso de producción y comercialización. Generan un valor bruto de producción.
- Están soportados por una serie de relaciones sociales a lo interno que permite a cada cadena competir con las otras.
- Tienen una conexión con el mercado.

#### **Desde el punto de vista institucional son informales**

- No están inscritas legalmente, No pagan impuestos, Por el tipo de gerencia ejercida (no realizan registros contables)

### **5.7 Los factores que influyen en la formación del precio**

Como en la mayoría de las actividades económicas, es en el mercado el escenario para la organización y para hacer propicia la actividad comercial (Mendoza, 1991: 243) donde se determina el precio de las rosquillas de Somoto. Hay inequidad entre las ganancias totales percibidas en el mercado y las percibidas en la producción. La tendencia es a que la brecha producción-comercialización se incremente.

Para lograr una distribución equitativa de las ganancias generadas a partir de esta actividad, lejos de promover que las mujeres se dediquen a la comercialización de este producto-, el planteamiento consiste en proponer otro tipo de negociaciones, donde las productoras se apropien de la importancia de la actividad que realizan y de los ingresos que generan en el mercado, a los que tienen poco acceso.

En los costos de producción, se incluye el costo de transporte, ya que las dueñas de los talleres pagan C\$ 25 córdobas por cada canasto enviado a Managua, en el que alcanzan 50 bolsas de rosquillas.

En la ilustración 2, se puede apreciar que, en la esfera de la comercialización, hay una amplia brecha en los ingresos percibidos producto de la venta de las rosquillas: son las comerciantes las que determinan los precios y términos de las relaciones de compra-venta (crédito, plazo de pago, cantidad, frecuencia de los pedidos, etc.), porque están en el mercado, donde se conoce mejor la demanda del producto. Ellas permiten que las rosquillas lleguen hasta el consumidor final

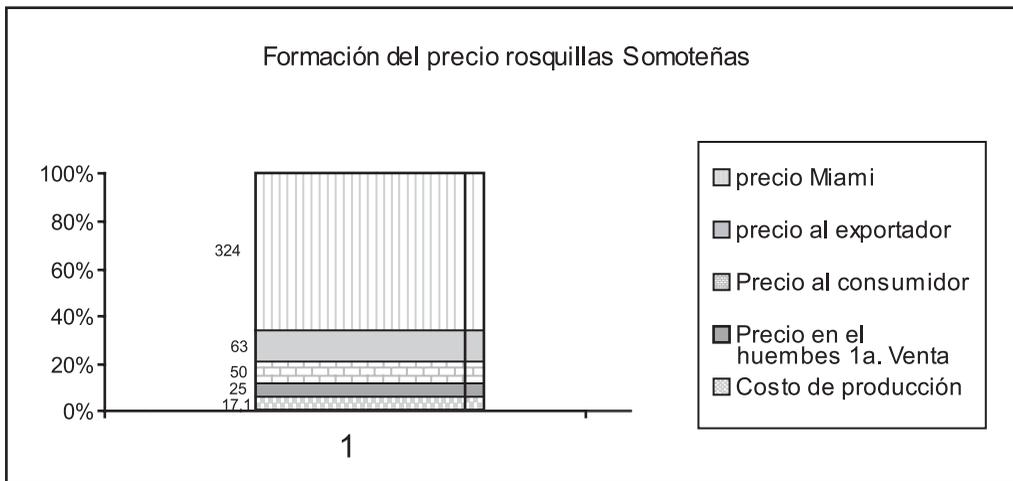


Ilustración 2. Formación del precio de las rosquillas somoteñas

### 5.8 Los actores sociales participantes

Según Mendoza (2002:10-11) los actores sociales son sabedores y capaces, tienen la habilidad de saber cuando es el momento apropiado para procesar información y diseñar estrategias para tratar con otros. Los principales actores que participan en las cadenas son:

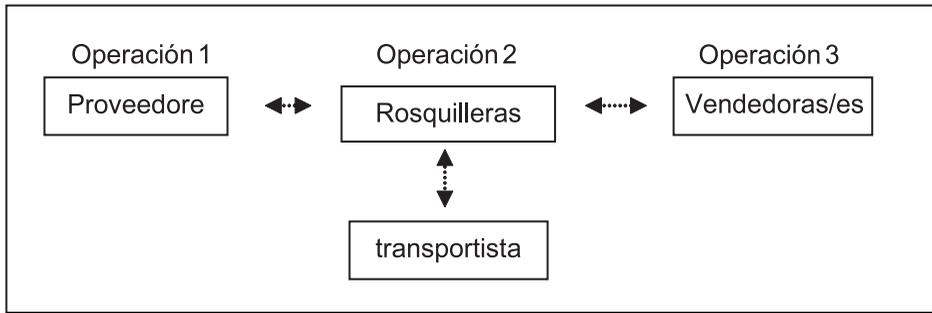
Los proveedores de insumos: son, en su mayoría, hombres. Comerciantes mayoristas que se movilizan de un Municipio a otro para abastecer a sus clientes. También hay productores que tienen infraestructura para transformar productos, como los proveedores de cuajada y queso.

Las dueñas de los talleres: son todas mujeres; en su mayoría, casadas o acompañadas, lo que hace pensar que la condición de madre soltera no las ha motivado a realizar esa actividad.

Las comerciantes: son en su mayoría mujeres, salvo cuando la venta se realiza en El Salvador y Honduras, porque consideran que trasladarse hacia otro país, las obliga a ausentarse de sus casas y dejar a sus familias solas. En consecuencia, aseguran que es más fácil que lo

hagan los hombres, ya que así la mujer queda al cuidado de la familia, que es el “rol que le corresponde”.

En la siguiente ilustración se refleja el esquema de los principales actores sociales que participan en las cadenas:



70 Ilustración 3. Principales actores que se relacionan en las cadenas

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas.

En cada operación de la cadena, hay diferentes tipos de relaciones sociales establecidas por actores sociales que se vinculan alrededor de una actividad particular. Estos actores establecen acuerdos que les permiten mantener la relación. Es decir: definen “las reglas del juego”. Estas reglas o acuerdos se establecen de manera explícita y, en algunos casos, de manera implícita; tienen su base en el aprendizaje de experiencias positivas o negativas que han tenido con otras personas con quienes han hecho transacciones similares en diversos momentos. Por lo tanto, puede decirse que las relaciones son parte de una continuidad del aprendizaje que los diferentes actores adquieren.

Las relaciones que más frecuentemente se desarrollan a lo interno de las cadenas de comercialización de las rosquillas ocurren generalmente:

- El proveedor de queso o cuajada con la dueña del taller
- Entre la dueña del taller con la vendedora, fija o ambulante
- Entre la dueña del taller con el conductor del bus que traslada el producto a otro municipio
- Entre vendedoras
- Entre la dueña del taller con sus trabajadores

Una forma de ilustrar ese conjunto de relaciones sociales que ocurren en las cadenas lo sugiere la ilustración 4, donde la dueña del taller aparece como el centro de las relaciones con el resto de los actores. Las relaciones sociales que se producen no son iguales con todos los actores; desde la dueña del taller, se identifican relaciones primarias o estables para con algunos, mientras que con otros, las relaciones son secundarias: pueden desaparecer sin afectar el funcionamiento de la cadena porque son sustituidas de manera rápida con otros.

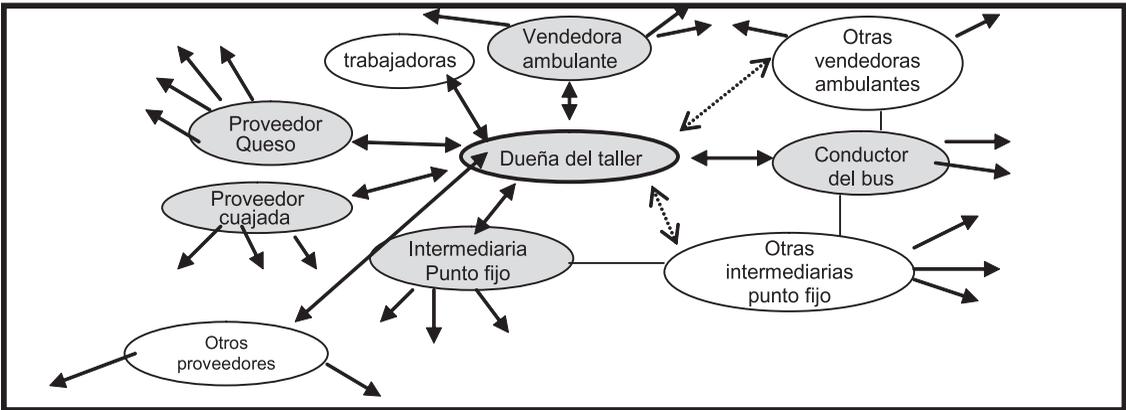


Ilustración 4. Esquema general de las relaciones encontradas  
Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas.

## 5.9 Las relaciones encontradas

### *Tipos de relaciones sociales que se producen en los casos estudiados*

**Caso 1:** Relación estable basada en la confianza, cooperación, solidaridad y comprensión. En este caso, se ubican los talleres de la cadena 1, donde más que existir compromiso con el incremento de la producción, los esfuerzos se dirigen a mantener los mismos niveles de producción y venta. Los participantes de esta cadena, para mantener las relaciones comerciales, utilizan estrategias como manejo de temas religiosos y sobredimensionan los problemas económicos de cada uno, para que el otro se sienta comprometido a seguir en la relación. Más que asumir eficientemente su rol respetando las reglas y acuerdos establecidos, proyectan un sentimiento de dependencia y hasta lástima, que motiva al otro (principalmente proveedores) a seguir en la relación. Estos elementos han sido efectivos para mantener la relación y para continuar realizando la actividad de producción de rosquillas.

**Caso 2:** Relaciones de compra-venta, prevaleciendo elementos como calidad y puntualidad. Este caso corresponde a la cadena 2 donde, a diferencia de la 1 y 3, hay sentido de pertenencia, por lo que los actores asumen su rol con responsabilidad, porque están conscientes que de ello depende el funcionamiento de la cadena. Esto hace que la producción aumente constantemente con repercusiones ascendentes en toda la cadena.

**Caso 3:** Prevalecen relaciones de solidaridad y confianza por el rol de género y condición económica. En la cadena 3, hay sentido de pertenencia en los eslabones 1 y 2, por lo que el funcionamiento de la cadena, al menos hasta esa parte, es bueno. No obstante, en el eslabón 3 (comercialización), las mujeres que realizan venta del producto no tienen ese sentido de pertenencia. Esto ha significado bajos volúmenes de producción.

## **6. Discusión de resultados**

### **6.1 Desde la informalidad, las mujeres son productoras de valor**

Al analizar las distintas actividades económicas del sector “informal”, vemos que hay un predominio femenino, lo que demuestra que las mujeres siempre han estado vinculadas a la economía, pero invisibilizadas como consecuencia de estereotipos, mitos y tabúes.

Por lo anterior, la producción de rosquillas deteriora la autoestima de las mujeres, porque se considera como frustración y fracaso, por no desarrollar un trabajo reconocido socialmente como importante y digno. Que no solo genere ingresos económicos para pagar los gastos de su familia y la universidad de sus hijas/o, sino que además, genere respeto y orgullo.

En nuestra sociedad, incluyendo a las mujeres de los talleres de rosquillas, si una actividad es realizada por mujeres en el ámbito doméstico, y su gestión no incluye los términos contables prevalecientes, no es considerada como actividad económica y, por consiguiente, no es sujeta de crédito ni de asistencia técnica.

72

Sin embargo, pese a la ausencia de crédito, asistencia técnica y políticas de fomento, las cadenas de rosquillas<sup>9</sup> existen y se vinculan a mercados internacionales. Su dinamismo ha provocado a nivel local, la emergencia de grupos de comerciantes que abastecen los talleres, además de la reciente instalación, con apoyo de un ONG, de una fábrica de queso.

### **Los costos sociales para las mujeres**

Aunque las mujeres dirigen el proceso productivo y de comercialización, y la cadena 2, aparece como la más exitosa, es necesario analizar el costo social de esta actividad para las mujeres.

Al Trabajar en el ámbito doméstico, estas mujeres asumen, además de su rol doméstico como es el cuidado de los y las hijas/os, el marido y la casa, la responsabilidad de la producción, lo que las obliga a desarrollar dobles y hasta triples jornadas laborales. combinando el trabajo productivo con el reproductivo.

Por lo tanto, la gerencia del negocio de las rosquillas se mezcla con la asunción de las responsabilidades del proceso de producción y con el mantenimiento y cuidado del hogar, tres funciones que terminan agotando a las mujeres, porque que no pueden separar las funciones debido al rol de mujer socialmente asumido. En otro tipo de negocios, estas funciones estarían separadas y remuneradas; en los talleres, simplemente se asume.

### **Por lo anterior, se puede afirmar que:**

- i) En los talleres se produce una especie de autoexplotación, puesto que las mujeres desarrollan largas jornadas de trabajo que las terminan agotando y que se caracterizan por ser una especie de espiral o círculo vicioso que no termina nunca. Estos son los costos sociales y emocionales que significa para las mujeres la realización de dicha actividad.

- ii) Pese a que en la mayoría de los casos, la ganancia percibidas por las mujeres producto de la venta de las rosquillas es el único ingreso familiar porque el cónyuge se encuentra desempleado, este aporte no es valorado ni a lo interno del hogar ni en el municipio, pese a que genera empleos permanentes directos para unas 180 familias y otra cantidad importante de empleos indirectos.
- iii) En los casos en que hay otro ingreso familiar, el aporte de la mujer es considerado como complementario, aunque sea mayor y cubra más de la mitad de las necesidades del hogar, incluso cuando cubre inversión en la infraestructura de la vivienda y los pagos de estudios universitarios de hijas e hijos. El aporte económico del hombre, aunque sea inferior, es considerado como el principal o básico, porque socialmente ha sido el proveedor económico (Pérez Sáinz y Menjívar Larín: 1993).

Por otro lado, la producción y comercialización de las rosquillas somoteñas ha sido, a lo largo de su historia, una actividad económica “ninguneada”: se asume como una extensión de la actividad doméstica, es realizada por mujeres, está ubicada en una zona donde las principales actividades económicas se enfocan a la producción primaria (granos básicos, agricultura y ganadería) y la agroindustria en una escala menor; son las mujeres quienes llevan la mayor carga del trabajo en las tres operaciones de la cadena, desde la toma de decisiones sobre la cantidad a producir hasta la venta, mientras los hombres se dedican a las actividades que requieren de fuerza física.

Finalmente, este estudio revela la existencia de este sector que dinamiza la economía local, con predominio de presencia femenina, contribuyendo al análisis sobre la informalidad económica, la economía y las mujeres, inequidad de géneros o brecha entre estos.

## Conclusiones

1. En un marco de comercio próximo a entrar al ALCA, este estudio revela al sector rosquillas, con predominio de participación femenina, como un sector que no existe para las políticas del gobierno ni para las agencias de cooperación, pero que es 15 veces más generador de capital y de empleo que, por ejemplo, el sector cuero-calzado.
2. Las cadenas funcionan como producto de las relaciones sociales entre actores sociales clave, quienes establecen alianzas para la producción y venta del producto.
3. Desde el punto de vista institucional, es doblemente subvalorada y no es considerada como una actividad económica por, al menos, tres razones que parecen evidentes:
  - a) Por estar ubicada en el ámbito doméstico
  - b) Porque no se ejerce el tipo de gerencia/contabilidad que prevalece en las grandes empresas
  - c) Por estar dirigida por mujeres

4. La razón para que esta actividad persista, pese al contexto en que se desarrolla, es que las mujeres trabajan con recursos propios para solucionar sus necesidades inmediatas, más que por un interés de acumular .
5. Hay factores que favorecen la realización de la actividad:
  - a) la naturaleza del producto, al ser considerado un bien típico de identidad cultural que posee marca y asegura un mercado permanente a nivel nacional e internacional en la medida en que sigue el flujo migratorio de nicaragüenses que van a EU y Centroamérica.
  - b) el abastecimiento seguro de la materia prima, porque en el Municipio y en la región, el maíz es el principal rubro de producción.
  - c) el elemento de género: el hecho de que sea una actividad asumida por mujeres para garantizar el sustento de sus familias y la satisfacción de sus necesidades básicas, ha permitido la permanencia de esta actividad.
6. A lo largo del estudio queda demostrado que este sector de pequeña industria de alimentos generan un valor bruto de producción de C\$11,542,176.00 córdobas anuales.
7. Esta experiencia muestra que lo más decisivo para la permanencia de esta actividad ha sido el empeño y la disposición de las mujeres, la importancia que para ellas representa el ser jefas y tener una ocupación, aunque los costos físicos y emocionales no sean recompensados, más que el acceso a recursos externos y tecnología, entre otros.
8. Las cadenas de producción y comercialización de rosquillas son un modo de organización endógena que se perfecciona en la medida que sus participantes acumulan experiencias que les permiten implementar un modo de organización pertinente a su lógica y dinámica.
9. Es de relevancia señalar los costos que tiene para las mujeres la realización de la actividad: existe autoexplotación debido a que desarrollan largas jornadas laborales en los talleres, que se mezclan con la realización de labores domésticas y la crianza de hijas e hijos. Además, deben enfrentar la subvaloración de su trabajo por parte de los miembros de su familias y de la sociedad, provocando sentimientos de inferioridad y de fracaso personal, aunque son ellas quienes sostienen sus hogares.

## **Recomendaciones**

1. Efectivamente los talleres están y se encuentran organizados. No obstante:
  - a. Es necesario que las dueñas realicen actividades que les permitan llegar al establecimiento de estrategias conjuntas y demandar servicios de apoyo a la expansión de su actividad, ante las Instituciones Estatales y ONGs.

- b. Se requiere establecer un precio estándar de venta al intermediario; es decir, “negociar el precio de las rosquillas” en mejores condiciones para las productoras.
2. Dado que las dueñas de los talleres son pequeñas empresarias llenas de creatividad e ingenio, es preciso liberar su potencialidad mediante políticas de incentivo y asistencia técnica para lograr un desarrollo que les permita, eventualmente, acumular ganancias e incursionar en segmentos de mercados masivos y de mayor poder adquisitivo.
3. En nuestro país existe un sinnúmero de actividades económicas con estas características, por lo que se hace necesario iniciar un debate que permita reconocer la existencia e importancia de este sector e incluirlo en los tratados de libre comercio, analizando previamente las ventajas y desventajas.
4. El motor principal para que el desarrollo sea autosostenido, sobre todo en países empobrecidos como el nuestro, es la generación y apoyo, en términos de políticas, de un tejido productivo bien articulado con el mercado, integrado principalmente por un sistema de pequeñas empresas locales que puedan valorar las potencialidades endógenas del área. Como es el caso estudiado.
5. Para desarrollar diferentes proyectos y/o actividades económicas, es importante tomar en cuenta la motivación e interés de las personas y no imponer desde afuera proyectos porque han tenido éxitos en otras realidades.
6. Continuar la realización de investigaciones sobre comercio con una perspectiva social, de manera que permita analizar y evidenciar las potencialidades que existen a nivel local y las formas de organizaciones que surgen desde la iniciativa de la población y que resultan exitosas para el desarrollo de sus localidades.
7. Dada la importancia del estudio y el sentimiento que prevalece entre las mujeres que participan de manera activa en el proceso productivo y de comercialización de rosquillas de Somoto, se hace necesario darles a conocer los resultados de este estudio como un primer esfuerzo dirigido a promover el reconocimiento de estas mujeres hacia la importancia de la actividad que realizan.

El siguiente paso corresponderle a instituciones estatales y ONGs interesados en realizar una labor de fortalecimiento a este sector, sin dejar de lado las propuestas e iniciativas de las propias mujeres, ya que son las que mejor conocen sus necesidades y posibles soluciones.

---

## Notas

- 3 Producto hecho principalmente a base de maíz, cuajada, leche y margarina.
- 4 Los términos semi-integradas y desintegradas indican las operaciones de las cadenas. Si no están a cargo de la misma empresa, son desintegradas; si dos operaciones están a cargo de la empresa, es semi integrada; y si todas corren por cuenta de la misma empresa, entonces, de acuerdo a los planteamientos del análisis subsectorial, se les llaman integradas.
- 5 La jornada laboral no termina el mismo día, sino que se continúa el día siguiente. Realizan una especie de vigilia activa: todo el día

viven en función de garantizar la producción.

- 6 Eslabón 1: abastecimiento, 2 procesamiento y 3 comercialización o venta del producto.
- 7 La economía informal supone que las actividades son inestables, que de la misma manera como surgen desaparecen, lo que no ocurre con las rosquillas.
- 8 Propicia la reproducción incluso de las mujeres, como actividad marginal que, lejos de proporcionar orgullo, produce frustración y lucha constante para que ningún miembro de la familia la siga realizando.
- 9 Son cadenas globalizadas. Surgen en un contexto ajeno a la globalización y se insertan a éste.

76



Licenciaturas en

# Sociología

Una profesión con visión de futuro sobre la realidad social

## Trabajo Social y Gestión del Desarrollo

Una carrera fundamental para el desarrollo humano de Nicaragua

▶ Pre-Matrícula : **Octubre 2005**    ▶ Duración: **5 años**  
▶ Inicio clases: **Febrero 2006**    ▶ Modalidad: **Sabatina**

**Campo Profesional**

- Organismos nacionales e internacionales
- Instituciones del estado y programas sociales
- Centros educativos y de investigación
- Gobiernos municipales y organizaciones locales
- Consultorías y asesorías

**Facultad de Humanidades**  
PBX 278 3923 Ext. 255 ó 136  
E-mail: lserra@ns.uca.edu.ni



# Dinámica social en la comercialización de la madera en el municipio de Rosita, RAAN

Vilma Álvarez<sup>1</sup>, Silvia Martínez<sup>2</sup> y Yamileth Escobar<sup>2</sup>

1. Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades. Universidad Centroamericana (UCA). Apartado 69. Managua, Nicaragua. e-mail: Vilma@ns.uca.edu.ni
2. Egresadas de la carrera de sociología, Facultad de Humanidades. Universidad Centroamericana (UCA). Apartado 69. Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2005/ Aceptado: junio 2005*

CADA ACTIVIDAD HUMANA SE BASA EN LAS REGLAS DEL JUEGO de una sociedad determinada. La dinámica que se teje en torno al comercio de la madera se enmarca en reglas establecidas, formales e informales, escritas y no escritas. Cuando los actores que participan en una actividad ven amenazada su posibilidad de apropiarse de los recursos sobre los que creen tener derechos, ya sea por restricciones y/o prohibiciones legales, buscan mecanismos para no ser excluidos y continuar recibiendo beneficios. En esa búsqueda, generan una serie de prácticas que, con el tiempo, sean legales o no, terminan institucionalizándose. Desde esta perspectiva, la comercialización de la madera opera en un marco institucional. El presente trabajo presenta los resultados del estudio entorno a cómo y por qué se institucionalizan las prácticas ilegales en el marco de la regulación comercial de la madera, en el municipio de Rosita. El análisis se enfoca en la diversidad de relaciones sociales que subyacen al proceso de comercialización.

**Palabras clave:** industria de la madera, regulación del comercio, mercadeo

## 1. Introducción

La madera constituye un recurso valioso en el país pero, a lo largo de la historia, su aprovechamiento se ha hecho de manera irracional y, actualmente, es un recurso en conflicto. En el proceso de su comercialización, se encuentran múltiples actores sociales intercambiando relaciones: dueños de bosque comunales y privados, madereros, Instituto Nacional Forestal- INAFOR, Alcaldías, transportistas, cargadores y Policía, entre otros. En su interrelación, se genera una dinámica social en la que subyacen prácticas institucionalizadas, unas con bases legales y otras no.

La pregunta que guió el estudio fue: ¿Cómo se institucionalizan las prácticas ilegales? El objeto de estudio fueron las relaciones sociales establecidas entre los actores de la comercialización de la madera. La hipótesis planteada fue: “La institucionalización se

da por la conjunción de varios factores: contenido de la Ley forestal y flexibilidad en su aplicación; lejanía de mercados; poca incidencia de gremios, ONGs y agencias de cooperación en el negocio de la madera; y multiplicidad de intereses entre los involucrados.”

La metodología utilizada en el estudio combinó aspectos cualitativos y cuantitativos. Los cualitativos consistieron en entrevista semi-estructurada y observación participante; se utilizaron para recabar los elementos subjetivos que ayudaran a entender mejor el fenómeno estudiado desde la perspectiva de los actores sociales. Los aspectos cuantitativos buscaron toda la información que permitiera ser cuantificada o medible (estadísticas sobre volumen de extracción de madera, costos, precios, impuestos, etc.).

La unidad muestral se estableció con 32 informantes clave como actores sociales involucrados en la dinámica de comercialización de la madera. Con estos informantes, se realizaron principalmente las entrevistas semi estructuradas.

## 2. Regulación forestal: el marco jurídico donde se teje el comercio de la madera

El recurso forestal pertenece al Estado, según el artículo 132 de la Constitución Política de Nicaragua. En ese sentido, la regulación forestal plantea las reglas del juego con las que deben participar los actores sociales interesados en el aprovechamiento forestal (ilustración 1).

Las normas técnicas y disposiciones administrativas del Instituto Nacional Forestal (INAFOR) establecen las directrices técnicas para el manejo sostenible del bosque tropical latí foliado y de coníferas. Son aplicables a toda persona natural o jurídica que se dedique a la actividad forestal en el territorio nacional. Estas disposiciones tienen por objeto desarrollar complementariamente las normas forestales vigentes, a fin de garantizar la sostenibilidad del recurso forestal; y su aplicación es competencia del INAFOR.

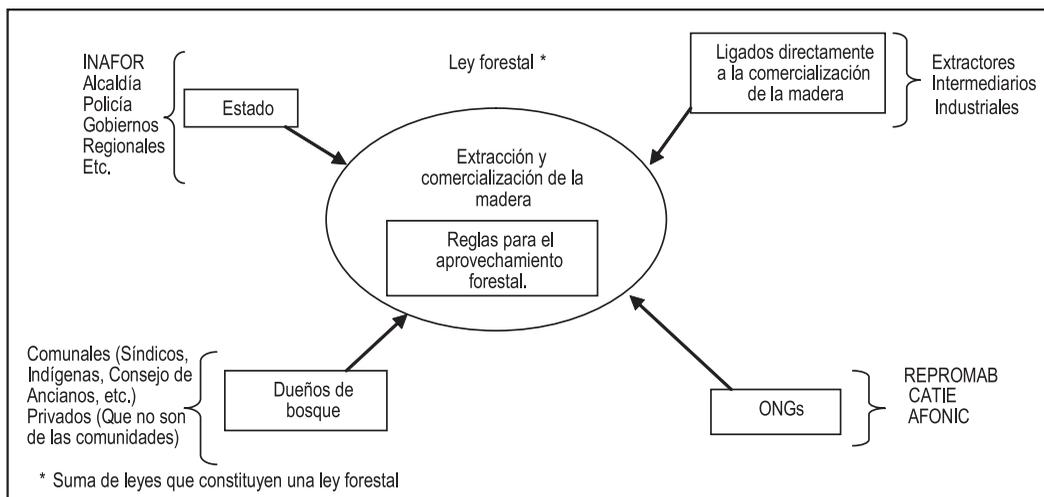


Ilustración 1. Rol de la regulación forestal y actores en torno al recurso forestal

Fuente: elaboración propia sobre la base de entrevistas, 2002.

Para que una persona inicie legalmente la actividad maderera, debe seguir los siguientes pasos (reglas formales), teniendo presente el mercado y los contactos:

1. Focalizar el área de aprovechamiento.
2. Buscar un Técnico Forestal<sup>13</sup> para que realice el Plan General de Manejo Forestal (PGMF), el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Mínimo o Plan de Reposición, según el área de bosque a aprovechar. Cada plan debe incluir el Censo comercial de las especies a aprovechar, cuyo diámetro mínimo de corta es de 40 cm DAP; excepto en el caso de Caoba, Cedro Real y Pochote, cuyo diámetro tiene que ser de 50 cm DAP; mapa base con la ubicación de los árboles; período de corta, tratamientos silviculturales; y remanencia: se debe dejar un 40% de árboles de remanencia para la regeneración del bosque.
3. El Plan de Manejo debe ser presentado a INAFOR para su análisis, aprobación o desaprobación en un plazo de 30 días hábiles. Si en ese plazo no hay respuesta, el plan se considera aprobado y queda bajo responsabilidad del Delegado Municipal del INAFOR. También se requiere un permiso de título de propiedad o cesión de derechos (en el caso que no sea propio); aval de la Alcaldía; Aval del Síndico (en caso de que sea en propiedad comunal); Aval del Concejo Regional; y verificación in situ de las especies existentes.
4. Cuando el permiso forestal es aprobado, el Inspector, junto con los técnicos del INAFOR, proceden al marqueo (señalización) de los árboles a cortar.
5. El dueño del permiso puede extraer la madera. INAFOR mantiene un expediente de los metros a extraer y va controlando mediante la entrega de guías forestales. Por cada cinco metros cúbicos de coníferas y 10 metros de latí foliadas, se entrega una guía forestal.
6. Para la extracción se requiere maquinaria específica (por ejemplo: Tractores, squiders, montacargas, etc.) para la apertura de caminos primarios, secundarios y/o terciarios; patios de montaña o acopio; de estos últimos, la madera es transportada a la industria forestal y aserríos y a su destino final (sea mercado nacional o internacional).

### 3. ¿Quiénes son los actores sociales en torno al recurso forestal?

#### 1) El Estado:

El Estado es legalmente el dueño del recurso forestal y, a través de sus diversas instancias, participa de su aprovechamiento: INAFOR, la Alcaldía, la Policía y los Gobiernos Regionales, entre otras.

El INAFOR regula y controla el aprovechamiento forestal, emitiendo permisos de aprovechamiento y gravando impuestos a la actividad forestal. Percibe el 75% mientras el 25 % corresponden a la Alcaldía municipal (cuya participación, también, está directamente ligada a la captación de impuestos por el aprovechamiento forestal: según la Ley 402, artículo 6, el INAFOR debe reintegrar a la Alcaldía el 25% de los ingresos captados por el cobro de tasas por aprovechamiento del recurso forestal).

Por su parte, la labor de la Policía en la parte forestal, está ligada al acompañamiento del cumplimiento de las funciones de las otras instituciones estatales y la protección de sus funcionarios, cuando lo requieran. De acuerdo con la Ley 228. capítulo 2, De las funciones de la Policía Nacional, en el numeral 6, la Policía debe coordinar y cooperar con el INAFOR para controlar el tráfico ilegal de madera.

Los Gobiernos Regionales son las autoridades de la Costa Caribe Nicaragüense encargadas de legitimar, en términos de gobernabilidad, a las autoridades comunales y velar por la sostenibilidad del recurso forestal en la región. Otorgan avales para el aprovechamiento forestal, instalación de aserríos en la Región y reconocen la autoridad de los Síndicos en las comunidades.

2) Dueños de bosque

Se denominan “dueños de bosque” a aquellas personas, individuales o comunales, que poseen en sus tierras extensiones boscosas y, por lo tanto, pueden aprovecharlas o ceder derechos de aprovechamiento, previa autorización del Estado que, legalmente, es el único dueño del bosque. Es decir, son dueños de hecho, no de derecho. Esta situación genera conflictos de orden social y político, en el sentido de que algunos dueños de bosque no admiten la autoridad del INAFOR sobre el recurso, generando dudas en cuanto al reconocimiento de la legitimidad que éste tiene en la zona.

Los dueños de bosques en fincas (bosques privados) es un grupo de características heterogéneas, algunos originarios de la zona y otros, no, interesados en la actividad forestal o en la actividad agrícola y/o ganadera.

Por otro lado, los dueños comunitarios de bosque es un grupo integrado por los pueblos o comunidades indígenas, que poseen el 80% de las extensiones boscosas (Mendoza et al, 2001: 89) y, debido a la falta de recursos económicos para satisfacer sus necesidades y de alternativas para conseguirlos, se ven obligados a ceder los derechos de explotación del bosque a personas interesadas en invertir, o aceptar el financiamiento de la gestión del permiso de aprovechamiento por parte de algún comercializador, lo que implica que éste se convierte en el dueño de la madera, pagando precios muy bajos, o cambiándose por productos básicos.

3) Actores con negocios en torno a la madera

Otros actores interesados en el recurso son los madereros, ligados directamente a la comercialización de la madera, quienes son el actor clave en dicho proceso, porque cuentan con capital económico, información y contactos en torno a los cuales se desarrolla la actividad.

Se identifican tres tipos de madereros:

- a. Extractores: Extraen la madera que compran a los dueños de bosques comunitarios, de fincas privadas o de sus propias tierras; a veces, poseen equipo propio para la actividad o lo alquilan. Ocasionalmente, gestionan planes de manejo forestal como dueños, o cesionarios, o bien, financian a los dueños de bosque la gestión del permiso, asegurando

de esa forma la madera. También puede ser que ellos mismos comercialicen la madera, o sólo sean intermediarios entre el dueño y otro maderero.

En la parte extractiva se requiere de otros actores para llevar a cabo este proceso, como son:

- Macheteros: Limpian las malezas.
  - Carrileros: Hacen trochas para que la madera pueda ser extraída con el tractor.
  - Motosierristas y sus ayudantes: Tumban el árbol con la motosierra.
  - Cargadores: Se encargan de cargar y descargar la madera de los camiones.
  - Operadores: Son los que trabajan directamente con las máquinas: conductor de tractores, squiders y montacargas, cada uno con sus respectivos ayudantes.
  - En algunos casos, se requiere de fiscales<sup>4</sup>.
- b. Intermediarios: Estos madereros sólo poseen capital económico. En la mayoría de los casos, no es propio, sino financiado. Su actividad se limita a comprar la madera tumbada, puesta en un punto geográfico determinado y llevada a otro; esta compra se puede hacer a los dueños de bosque o a madereros extractores.
- c. Industriales o dueños de aserrío: pueden ser madereros individuales o empresas<sup>5</sup>; poseen aserríos permanente o portátiles; compran madera en rollo, la procesan en sus aserríos y, luego, la comercializan.

Estas categorías no son excluyentes unas de las otras. Los madereros pueden desempeñar diferentes roles en las diversas actividades, involucrándose en ellas, dependiendo de sus intereses. Se puede decir también que, de una u otra forma, todos son intermediarios.

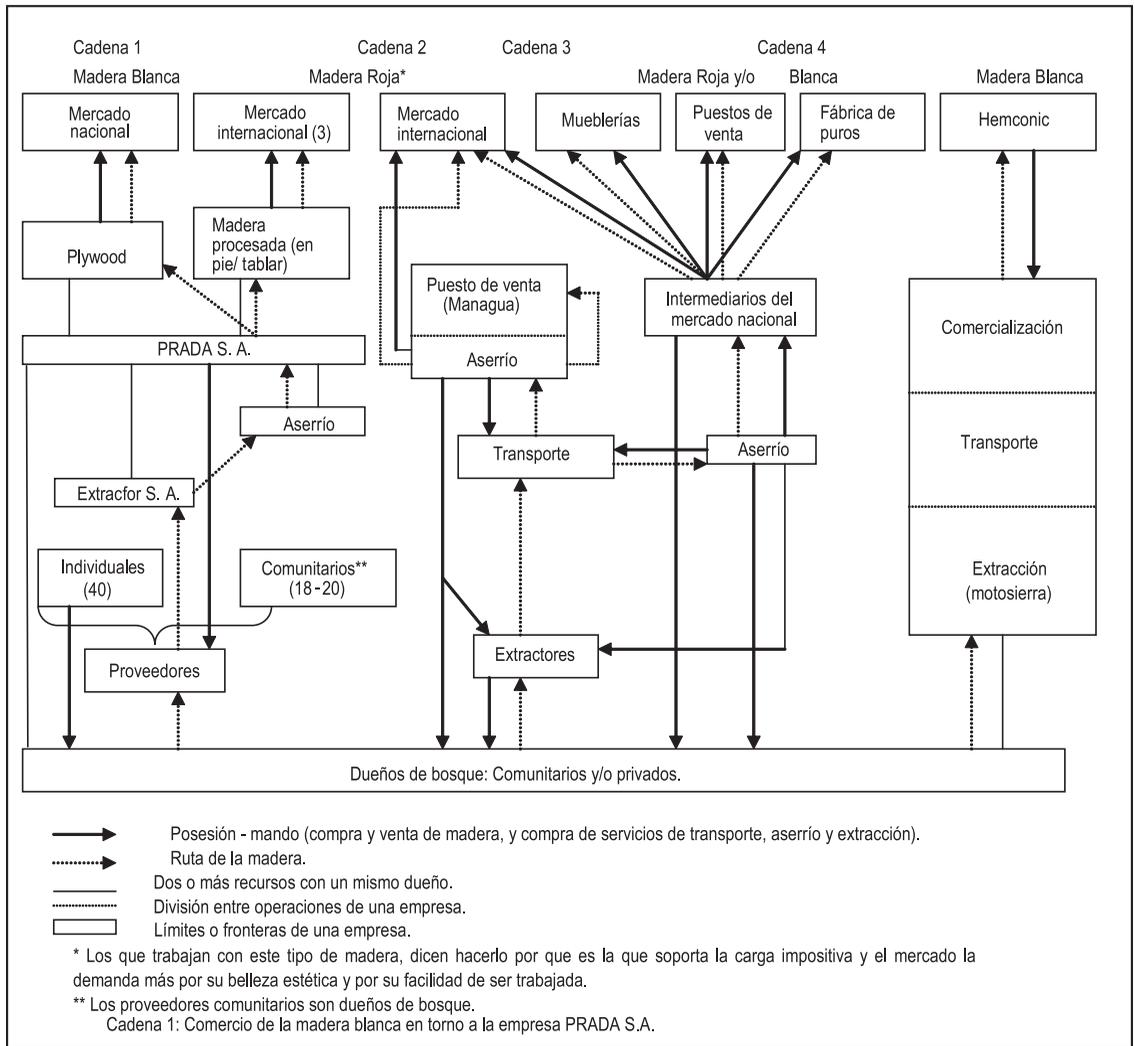
#### 4) Actores no gubernamentales

En la dinámica del comercio de la madera, también está presente la acción de diferentes Organismos No Gubernamentales (ONGs). Entre ellos, se encuentra la Red de Protección y Manejo de Bosques del Triángulo Minero y Prinzapolka (REPROMAB)<sup>6</sup>, cuyo objetivo es respaldar a las comunidades (Miskitas, Sumos y Ramas), a través de asesoría teórica y práctica sobre el valor económico de las diferentes especies maderables. Cuenta con el respaldo del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), organismo no gubernamental que impulsa el proyecto TRANSFORMA, financiado por COSUDE. Su función ha sido fomentar, capacitar y dar alternativas a las partes involucradas en el aprovechamiento forestal, mediante capacitaciones sobre el uso de las motosierras, por ejemplo.

Por su parte, la Asociación de Forestales de Nicaragua (AFONIC), es una asociación en el ramo forestal, que pretende brindar un servicio de calidad para elaborar Planes de Manejo, a solicitud de la parte interesada. Esta asociación cuenta con un equipo de entre 15 y 18 técnicos forestales afiliados.

#### 4. Relaciones sociales entre los actores de la madera

En la ilustración 2, se presentan las cadenas resultantes de la interacción entre los diferentes actores involucrados en el comercio de la madera, las cuales se construyen en torno al aprovechamiento y/o comercialización del recurso forestal. Deben leerse de forma vertical, de abajo hacia arriba.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevista, 2002.

**Ilustración 2.** Cadenas de comercialización de la madera en el municipio de Rosita

En la cadena 1 (madera Blanca), la empresa PRADA S.A. procesa plywood, trabaja aproximadamente con 30 especies de madera blanca que se usa en dos formas: una, en la transformación del plywood; y la otra, se transforma en el aserrío pasando de rollo a pie tablar y cuyo destino es el mercado nacional e internacional. PRADA S.A., a nivel local, es el actor clave, en el sentido que posee los recursos económicos que dinamizan la cadena,

mediante el financiamiento de la actividad (por ejemplo, gestión de permisos, extracción e inclusive el transporte de la madera del lugar de extracción al patio de acopio que hay en la empresa) a sus diferentes proveedores<sup>7</sup>, tanto comunitarios como individuales. Esta empresa se abastece de madera de los Planes de Manejo<sup>8</sup> que ejecuta directamente.

Extracfor S.A. es una empresa de extracción ligada a PRADA S.A. Se encarga de la extracción y transporte de la madera al aserrío; en el caso de los proveedores, se rentan los equipos y se le descuentan esos servicios en la liquidación.

En la última parte de la cadena (venta de la madera procesada), los clientes internacionales (Cuba, Costa Rica y Guatemala) se convierten en los actores claves, puesto que PRADA S. A. procesa la madera en dependencia de los estándares de calidad que requiere ese mercado. (Por ejemplo, madera sin ningún tipo de fallas, grado de madurez indicado, etc.).

En términos de rentabilidad, PRADA es la cadena de actores más competitiva. Cuenta con instalaciones en el Municipio y con relaciones directas con dueños del recurso que no tienen capital económico para llevar la madera más allá de las fronteras municipales. Trabaja con grandes volúmenes de madera (más de 20,000 m<sup>3</sup> anuales).

En la cadena 2: Comercio de madera roja con bajos niveles de intermediación, está referida a la extracción y comercialización de madera roja. En este caso, el actor principal es el dueño del aserrío, quien posee el capital económico. Se abastece de madera por medio de dueños de bosque (a los cuales bien pueden financiarles la gestión de un permiso, o negociar una cesión de derechos para que ellos mismos tramiten su Plan de Manejo), o comprarla a madereros extractores. Paga por servicio de transporte para llevar la madera del patio de acopio al aserrío, donde recibe la primera transformación y se clasifica según su calidad en Fax, Select, Común 1, Común 2 y Común 3, siendo la primera la de mejor calidad. Pueden exportar inclusive la Común 1; sin embargo la común 2 y 3 la comercializan en un puesto de venta propio en Managua.

Ellos mismos exportan la madera, por tanto aparecen pocos intermediarios participando en el proceso de comercialización. Al igual que en la cadena 1, el actor clave es el comprador de la madera para la exportación. En este caso, el mercado internacional está conformado principalmente por Estados Unidos y República Dominicana.

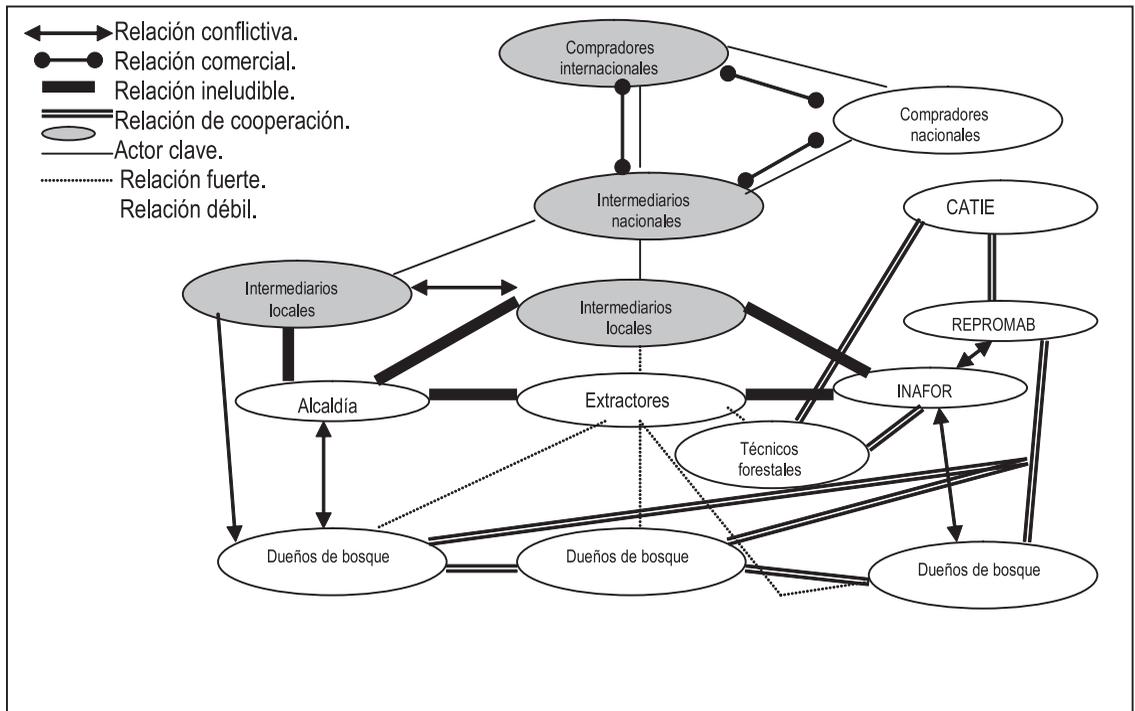
En el caso de la cadena 3, el comercio de madera roja con altos niveles de intermediación, los actores clave son los madereros intermediarios, quienes trabajan de forma individual, tienen sus propios clientes, buscan cada uno su mercado y pueden estar involucrados en las diferentes fases de la actividad comercializadora, ya que pueden desempeñar diversos roles.

Algunos madereros poseen medios para extraer, transportar, aserrar y comercializar la madera, mientras que otros sólo sirven de intermediarios entre el extractor y otro intermediario. Unos comercializan con madera roja que va al mercado internacional y otros con madera blanca para el mercado nacional. En esta cadena, se observan altos niveles de intermediación y, al igual que en las cadenas anteriores, el actor clave es el cliente que demanda la madera de exportación.

Por su parte, la cadena 4, a diferencia de las anteriores, es una cadena más integrada. El actor clave es la empresa minera Hemco de Nicaragua (Hemconic), ubicada en Bonanza, que trabaja con tres madereros que le proveen de madera blanca, la que compran para la mina y para los pozos. Quienes proveen la madera son dueños del recurso forestal, poseen motosierra con lo cual abaratan costos de extracción, la trasladan a Hemconic en sus propios medios de transporte y hacen los arreglos de comercialización, personalmente, con la empresa minera.

De acuerdo a cada una de las cadenas arriba presentadas, se procedió a identificar el conjunto de relaciones tejidas en su interior. Los criterios utilizados para elaborar las redes se basan en relaciones de: intercambio de bienes y servicios; poder e influencias; cooperación; solidaridad; alianzas; etc., establecidas entre los diferentes actores que participan en el proceso de comercialización. A continuación se presenta, en la ilustración 3, un diagrama que, a nuestro juicio, es el más interesante en términos de relaciones sociales entre por los actores a lo interno de las cadenas, basada en la comercialización de madera roja y blanca (cadenas 2 y 3):

84



Fuente: Elaboración propia sobre la base de entrevistas, 2002.

**Ilustración 3.** Red social de actores en torno al comercio de madera roja y blanca

Puede apreciarse la relación que existe entre los diferentes actores, unas más fuertes que otras, dependiendo de la durabilidad de la relación. Cuanto más tiempo mantengan los lazos sociales, se hacen más fuertes, porque que se basan en la confianza, la cooperación y el beneficio mutuo. Así sucede en el caso de los intermediarios locales con los nacionales,

pues no entregan su dinero a cualquiera. Tiene que ser alguien de confianza, que garantice su rentabilidad. Respecto a los compradores internacionales, la relación es fuerte siempre y cuando cumplan con sus requerimientos en la compra del producto: buena calidad, buen precio, etc. Entre los intermediarios locales, hay conflictos porque compiten por apropiarse del recurso, pero cuando lo obtienen, respetan ese derecho de propiedad (cuadro 1).

Por su parte, los dueños de bosques comunitarios mantienen una relación de cooperación y solidaridad entre ellos en el sentido de que se prestan las guías cuando tienen un pedido de madera y no disponen de tiempo para gestionarla; no sucede así con quienes les proveen, ya que la relación es débil: cuando se acaba el recurso, se acaba la relación. Con las organizaciones estatales mantienen una relación conflictiva, pues no quieren pagar por algo que consideran propio. Los conflictos se dan tanto a lo interno como a lo externo de las organizaciones, por apropiarse de la mayor cantidad de la ganancia generada por el recurso forestal.

**Cuadro 1.** Relaciones sociales conflictivas en el comercio de la madera

Relación	Entre quiénes se da más	Cuándo ocurre el conflicto	Tipo de conflicto
Conflictiva	INAFOR-REPMAB	Cuando REPMAB quiere ser juez y parte en el aprovechamiento forestal.	Político-económico.
	PRADA S.A.- Dueños de bosque.	Por altos costos de alquiler de maquinaria.	Económico
	PRADA S.A.- Proveedores individuales		
	PRADA S.A.- Proveedores comunitarios	Cuando hay incumplimiento de acuerdos que se establecen al inicio de las negociaciones y por los bajos precios pagados por metraje de madera.	Político-económico
	Proveedores individuales - Dueños de bosque	Cuando se da una competencia por la obtención del recurso y bajos precios por el mismo.	Socio-económico
	Intermediarios locales- Intermediarios locales	Cuando ambos compiten por la obtención del recurso forestal.	Socio-económico
	INAFOR-Dueños de bosque	Cuando INAFOR no les permite cortar sin permiso.	Político, social y económico.
	Alcaldía-Dueños de bosque	Por el cobro de impuestos por parte de la Alcaldía al recurso forestal.	Económico
	Alcaldía-INAFOR	Por la apropiación del impuesto forestal.	Político-económico

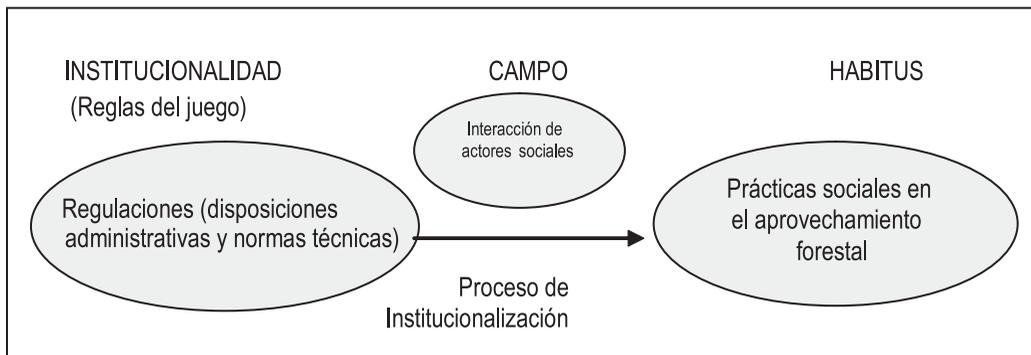
Fuente: Elaboración propia con datos recopilados en entrevistas, 2002.

## 5. El proceso de institucionalización

Se denomina institucionalidad a las reglas del juego que gobiernan las interacciones sociales; a la dimensión organizativa de cada sociedad; al grado de facilidad con que los miembros de las sociedades logran relacionarse para cooperar de manera mutuamente beneficiosa, y

para resolver sus diferencias de intereses, sin llegar a conflictos y enfrentamientos (Bastiaensen, 2002:11).

La institucionalización de prácticas en el comercio de la madera ocurre cuando esta actividad, que al principio es aislada o poco usual, se repite con frecuencia creciente entre los diferentes actores sociales, porque genera resultados positivos. La mayoría de estas prácticas surgen como consecuencia de diferentes situaciones, momentos e intereses de quienes participan en el proceso de comercialización, en un contexto particular. ¿Por qué se configura este proceso de institucionalización? Veamos la siguiente ilustración.



Fuente: Elaboración propia, sobre la base de experiencia investigativa.

#### Ilustración 4. Proceso de institucionalización de prácticas sociales

Habitus y Campo son conceptos de la sociología desarrollados por Pierre Bourdieu. Se refieren a las estructuras sociales de nuestras subjetividades. Inicialmente, se constituyen en virtud de nuestras primeras experiencias (Habitus-Primario) y, más tarde, de nuestra vida adulta (Habitus-Secundario). Se refiere a la forma en que las estructuras sociales se graban en nuestra mente y en nuestro cuerpo. El Habitus incluye las estructuras mentales o cognitivas, mediante las cuales las personas manejan el mundo social. Las personas están dotadas de diferentes esquemas internalizados, por medio de los cuales perciben, comprenden, aprecian y evalúan el mundo social. Mediante estos esquemas, las personas producen sus prácticas, las perciben y las evalúan. De esta forma dialéctica, el Habitus es “el producto de la internalización de las estructuras del mundo social”. De hecho, se puede percibir el Habitus como “estructuras sociales internalizadas y encarnadas” (Bourdieu, citado por Corcuff, 1998:32).

Por su parte, el Campo es concebido por Bourdieu en términos relacionales más que estructurales. El campo es la red de relaciones entre las posiciones objetivas que hay en él. Estas relaciones existen separadas de la conciencia y la voluntad colectiva. Los ocupantes de las posiciones pueden ser agentes u organizaciones, y están contenidos por la estructura del campo. En el mundo social, se pueden identificar varios campos, cada uno con su lógica específica, generando entre los actores una creencia sobre las cosas que son importantes en el campo. El campo es un tipo de mercado competitivo en el que se emplean y desplazan varios tipos de capitales (económico, cultural, social, simbólico).

Las posiciones de los diferentes agentes dentro del campo dependen de la cantidad y peso resultado del Capital que poseen. Cada campo esta caracterizado por una distribución desigual de los recursos y, por lo tanto, por una correlación de fuerzas entre dominantes y dominados y un campo de luchas en el que los agentes sociales se enfrentan para conservar o transformar esta correlación de fuerzas. Cada campo se caracteriza por relaciones de competencia entre sus agentes, aunque la participación en el juego implica un mínimo de acuerdo sobre la existencia del campo.

Los actores realizan su juego dentro del Campo, teniendo presente que están jugando bajo reglas que no los determinan definitivamente, ni determinan el juego. Las reglas plantean límites, pero esto no significa que no se puedan transgredir, pues también hay vacíos que pueden convertirse en oportunidades que los actores aprovecharán en función de sus intereses.

Tanto madereros como dueños de bosques y funcionarios del Estado están dotados de una serie de esquemas mediante los cuales producen sus prácticas, las perciben y evalúan y, al utilizarlas en un campo específico, las reproducen o transforman, dependiendo de sus intereses. De esta manera, diferentes razones han llevado a los actores sociales que interactúan en el campo del comercio de la madera a crear su propio habitus, que se genera por ciertas condiciones a través de reglas interiorizadas (formales o informales) que condicionan sus acciones en el aprovechamiento del recurso forestal, dentro o fuera del marco legal.

La primera noción interiorizada es que el recurso forestal existe para ser aprovechado; la segunda, que es función de la Naturaleza asegurar su reproducción (dueños de bosque y madereros); y la tercera, más propia de funcionarios del Estado, se refiere a que es obligación preservar el recurso, pues es un bien que se agota y de ahí se derivan todas las regulaciones establecidas. El habitus, en tanto estructura internalizada, revela un conflicto entre los actores, derivado de la posición que cada uno asume en torno al recurso y frente a la posición de los otros.

Aunque las reglas del juego (institucionalidad) imponen límites, son límites que pueden ser transgredidos, lo que ocurre cuando alguien encuentra vacíos y/u oportunidades para aprovechar el recurso madera bajo otras circunstancias. “A través del tiempo, cuanto más rígidas son las disposiciones, todo mundo busca como obviarlas” (Gaitán, Maderero, Rosita, 2002), porque nadie quiere quedar excluido de las ganancias que el bosque puede generar.

Veamos ahora cuáles son las prácticas más comunes que se institucionalizan, a partir de las reglas del juego establecidas en la regulación forestal.

Permisos para la extracción: esta etapa afecta a la realización de Planes de Manejo y pago de impuestos a las diferentes organizaciones del estado por actividades relacionadas con el aprovechamiento forestal.

**Cuadro 2.** Tasa de aprovechamiento a especies según categorías

Categoría especies de madera	Metro cúbico (\$)	Impuesto de aprovechamiento (\$)	Impuesto por marcaje (\$)	INAFOR (75 %)*	Alcaldía (25 %)
A	19.37	18.27	1.10	13.70	4.57
B	10.6	9.50	1.10	7.12	2.38
C	4.02	2.92	1.10	2.19	0.73
D	3.07	1.97	1.10	1.48	0.49
E	2.56	1.46	1.10	1.095	0.365

Fuente: elaboración en base a datos de La Gaceta del 19 de Octubre del 2001.

\*La distribución de este porcentaje sólo es sobre el impuesto de aprovechamiento, ya que el marcaje queda íntegro a INAFOR.

Algunas personas obvian esta regla argumentando falta de recursos para cumplir con los trámites requeridos o, simplemente, muestran poco interés en cumplir con los trámites de INAFOR.

88

Normalmente, el maderero debe contratar los servicios de un técnico forestal para que le elabore el Plan de Manejo, asumiendo todos los gastos que implica su elaboración. Un permiso para extracción de madera no puede ser autorizado, mientras no se presente el correspondiente Plan de Manejo del área de donde se extraerá madera.

El INAFOR debe realizar control y/o supervisión en tres etapas: antes, durante y después del aprovechamiento, aunque este trabajo se dificulta porque la institución no cuenta con el personal y los recursos necesarios para movilizarse de una zona a otra. Las dificultades aumentan en la etapa de post-aprovechamiento, ya que invierten más tiempo y recursos que en la primera etapa.

### *Guías*

Cuando se aprueba el permiso de extracción, los usuarios solicitan las guías a INAFOR, quien llena los datos correspondientes (nombre del usuario, origen y destino de la madera, nombre del chofer, etc.), para garantizar el uso adecuado de la guía forestal. La guía forestal se hace con cuatro copias: original, de color blanco para transporte; rosada, para el aserrío; celeste, que le queda al beneficiario; y amarilla, para el expediente de INAFOR. Su tiempo de vencimiento es de tres días (72 horas). Si no se utilizan, regresan a INAFOR sin ningún costo para nadie.

La madera debe corresponderse con el lugar de extracción indicado en la guía; sin embargo, a veces se extrae madera de zonas distintas a la especificada, por razones económicas, o porque el clima no permite extraer madera de ese lugar.

El espacio que se encuentra para institucionalizar esta práctica, es la falta de controles por parte de INAFOR, durante y/o después del aprovechamiento.

También se da el préstamo de guías por determinado tiempo entre algunos actores. Esto

sucede cuando un maderero no tiene dinero suficiente para sacar su propia guía, o no tiene tiempo para esperar a que se la entreguen

Por otro lado, también se falsifican las guías: se cambian los datos para sacar la madera hacia el lugar más conveniente al maderero; o se utiliza la guía más de una vez, informando a INFOR sólo de una utilización.

Aunque el mal uso de las guías forestales está sancionado, en la práctica no se aplican las sanciones, porque INAFOR, no tiene la capacidad humana ni económica para dar seguimiento y control a estas situaciones.

#### *Subasta:*

La Subasta es una medida, mecanismo o procedimiento para disminuir las transacciones ilegales, bajo el supuesto que se castiga al maderero ilegal con una alta tasa impositiva<sup>9</sup> (ver cuadro 3). De esa manera, se le sanciona y se le hace responsable por sus malas acciones, ya que antes de llegar a la Subasta el maderero ha incurrido en gastos. También se busca presionar para que el maderero trabaje conforme las reglas establecidas. Sin embargo, en la práctica la Subasta es visualizada por muchos como un proceso de legalización de lo ilegal que, aunque conlleva altos costos, representa una opción para no quedarse fuera del negocio.

**Cuadro 3.** Impuesto forestal en subasta por metro cúbico (agosto-noviembre, 2002)

Tipo de madera	Estado de la madera	Impuesto \$	Distribución del impuesto		
			INAFOR (50% - 75%)*	Alcaldía (25 %)	Policía (25 %)
Madera Roja	Motoaserrada	175.4	87.7 - 131.55	43.85	43.85
	Rollo	94.0	47- 70.5	23.5	23.5
Madera Blanca	Motoaserrada	87.7	43.9-65.8	21.9	21.9
	Rollo	60.0	30- 45	15.0	15.0

Fuente: datos proporcionados por Ariel Chavarría, Delegado municipal INAFOR, Rosita, 2,002.

\*Cuando la Policía participa en el decomiso, se le otorga el 25% del valor, quedándole a INAFOR el 50% y a la Alcaldía, el 25%; si la Policía no participa, a INAFOR le corresponde el 75%.

Esta práctica de subastar la madera se institucionaliza cada vez más, mediante mecanismos legales implementados por el Estado, pues constituye otra forma de percibir impuestos por la actividad forestal. Lo que parecía al inicio una medida de control y sanción, se vuelve, simplemente, otro mecanismo para continuar en el negocio.

Paralelamente, se tejen otras prácticas alrededor de la Subasta, que también terminan siendo institucionalizadas. Una de ellas es el mecanismo por medio del cual, el dueño de la madera decomisada gana la Subasta como consecuencia de la organización informal de los madereros, quienes aplican normas de comportamiento de lealtad y solidaridad entre ellos. Hay una regla implícita: “hoy por ti mañana por mí”, que reconoce que todos están expuestos a pasar por malas situaciones y necesitan apoyarse. De este modo, cuando alguien ya invirtió en un recurso y se enfrenta a una segura pérdida por la Subasta, la pérdida se convierte en ganancia, porque antes de la hora de ofertar la madera, los madereros se han

aliado entre sí proponiendo precios que no alteren demasiado sus márgenes de ganancia, pero asegurando que la madera quede en manos del decomisado.

Otra forma de institucionalizar una práctica se da cuando el dueño del bosque tumba madera ilegalmente, y busca a un maderero con capacidad para pagar por esa madera en la Subasta, para llegar a un acuerdo. El maderero sabe que yendo a INAFOR y “denunciando” que hay madera tumbada ilegalmente, puede acceder legalmente a ella. Los actores ven en esta práctica un mecanismo para legalizar lo ilegal y, aunque eleve sus costos, seguirán teniendo buenos resultados. Lo hacen porque es una forma de obtener ganancias de manera legal de una actividad que, en principio, se da ilegalmente.

#### *Tranques o puestos de control:*

Para controlar el tráfico de madera, a lo largo de la ruta de comercialización hay puestos de control o tranques en los que están, o deberían estar, un funcionario de INAFOR, uno de la Policía y uno de la Alcaldía, para verificar que la madera es transportada con su documentación legal en orden.

Los madereros se sienten agredidos en los tranques pues, aunque cuentan con la autorización del INAFOR, “en el camino los miran como traficantes”<sup>10</sup>, enemigos, y a pesar de que, supuestamente<sup>11</sup>, llevan sus papeles en orden, siempre tienen que recurrir al soborno. Por ello, muchos optan por obviar los trámites, ya que pierden tiempo y dinero; esta práctica de transportar la madera ilegal tiene que ver con la visión de recuperar la inversión en corto tiempo y sin tener que incurrir en mayores costos; por ejemplo, la realización de Planes de Manejo.

#### *Sobornos:*

##### Tipo 1: “soborno espontáneo”

La primera regla para que ocurra el soborno en algunos puestos de control, – de hecho, son los lugares donde se da la mayoría de la veces-, es que quien pasa con madera de forma ilegal (con documentos falsos, sin documentos, o con más metraje del indicado en las guías) busca una solución a su problema en ese momento, jugándose las todas. Cuando se ha estudiado la manera de obviar las reglas del juego, se hacen propuestas de beneficio personal (dinero en efectivo) a los funcionarios “representantes de los intereses del Estado”, contando con los bajos salarios y las malas condiciones laborales que les proporciona el Estado para que se mantengan en su puesto.

Se seduce al funcionario para que anteponga el beneficio personal al del Estado, utilizando los problemas económicos de los asalariados, y su visión cortoplacista originada en la inseguridad laboral de los funcionarios del Estado que, aun conscientes de la deforestación del bosque, terminan prefiriendo satisfacer sus necesidades económicas incrementando sus ingresos por la vía del soborno, y no por la del incremento salarial.

## Tipo 2: “Soborno planificado”

Este tipo de soborno se manifiesta cuando los funcionarios del Estado (sea del INAFOR, Alcaldía o Policía) han establecido arreglos o alianzas para transportar la madera ilegalmente. Es decir, cuando no es la primera vez que lo hacen y los madereros o transportistas conocen hasta el monto para dejar “contento(s)” a quien(es) está(n), supuestamente, controlando el correcto transporte del recurso forestal.

La existencia de los dos tipos de soborno está favorecida por ciertas condiciones: el Estado confía en sus funcionarios, pero éstos están descontentos con su salario; el comerciante sabe del descontento de los funcionarios y, por ello, les ofrece dinero para agilizar su viaje; los funcionarios están solos, nadie los ve ni los controla: es decir están en las condiciones perfectas para ser sobornados.

### *El Peaje:*

El incremento en la actividad maderera, el constante deterioro de la carretera y los altos márgenes de ganancia que obtienen los madereros fue razón suficiente para que las Alcaldías Municipales establecieran el peaje, es decir, un pago por circular con madera por el territorio municipal. El peaje está respaldado por las normas que el Estado concede a las Alcaldías, y se vuelve un mecanismo de las Municipalidades para aumentar su participación en la apropiación de la riqueza generada por el bosque.

Actualmente, todas las municipalidades en la ruta de comercialización de la madera (Rosita, Siuna, Mulukukú, Muy Muy, Boaco, Tipitapa y Managua), han establecido esta practica común o regla que establece que cada camión que circula transportando madera, debe pagar un peaje para que continuar su ruta. De lo contrario, no se les permite cruzar por sus territorios.

¿Por qué se institucionalizan estas prácticas? La respuesta a esta pregunta puede encontrarse en diferentes factores:

- El contenido de la Ley forestal y la flexibilidad en su aplicación. Por un lado, al ser formulada desde el nivel central, la ley no toma en cuenta las particularidades de cada región o lugar donde se da la actividad forestal, para que sus habitantes tengan acceso al recurso de una manera equitativa y racional. Del otro lado, se plantea la elaboración de Planes de Manejo y pago de impuestos pre-aprovechamiento por la actividad forestal; sin embargo, las comunidades indígenas, que poseen la mayoría de áreas boscosas (Ej. comunidad de Wasakín con 36,000 hectáreas), no tienen recursos económicos para pagar dichos planes e impuestos, y recurren a madereros que sí pueden pagarlos, quedándoles una mínima parte del valor agregado del bosque (1.89% para la madera roja y 2.68% para la madera blanca, aproximadamente). Adicionalmente, les queda un sinsabor porque el Estado les cobra por algo que consideran suyo y, cuando no consiguen financiamiento, tumban sin autorización del Estado porque, según sus palabras, “nosotros no comemos bosque, sino lo que éste nos da”.

En este caso, el vacío está en que la Ley no contempla incentivos para que los dueños de bosque (comunales o privados) vean en él una inversión a largo plazo. “¿Para qué cuidar algo que el Estado dice que le pertenece y que, además, ni me paga por hacerlo? Mejor tumbar, vender y satisfacer temporalmente las necesidades básicas” (opinión de un comunitario).

Por otra parte, existe un incumplimiento total al Artículo 15, capítulo III de las disposiciones, referido al control de los recursos forestales, sobre la reposición de cada árbol cortado con la siembra de 20 plantas de la misma especie o superiores, en el área afectada. Las plantas deberían obtenerse simultáneamente con el aval Municipal, lo que no sucede por diferentes razones: la municipalidad no dispone de presupuesto para mantener un inventario de plantas y, en su defecto, deja el trabajo a la regeneración natural.

Hay estipulada una multa de 1,000 ó 5,000 córdobas para quienes tumban árboles no autorizados; sin embargo los campesinos cortan a tala rasa, queman los bosques para cultivos y/o potreros y no hay medidas para evitarlo. Estos hechos dejan como mensaje que nadie se preocupa por la reposición del recurso.

- Lejanía de mercados e inseguridad en el traslado: las grandes distancias a los diferentes mercados, nacionales o internacionales y las pésimas condiciones de los caminos no posibilitan la efectividad de los puestos de control, ya que los funcionarios de las organizaciones (INAFOR, Alcaldía, Policía) explican que, con frecuencia, son amenazados con armas por quienes transportan madera ilegalmente para que los dejen pasar; si se resisten, corren el riesgo de que les disparen y, como no tienen apoyo armado cerca, no pueden hacer nada.

A ello se agrega que, en algunos puestos, hay funcionarios que son blanco fácil de soborno, porque no hay personal encargado únicamente de supervisar la correcta actuación de funcionarios y madereros.

- Poca incidencia de Gremios, ONGs y agencias de cooperación en el negocio de la madera: Las únicas organizaciones con presencia en la zona de Rosita, en el negocio de la madera, son: REpromab, CATIE y AFONIC y ninguna tiene incidencia en la actividad comercial de la madera. El apoyo que canalizan a los grupos comunitarios se concentra en la fase productiva (manejo de plantaciones) o en actividades para la conservación de los recursos.

Finalmente, si se revisa la forma en que se distribuyen los ingresos en el proceso de la extracción y comercialización interna de la madera, resulta que el valor del metro cúbico de madera va variando de manera sustantiva dependiendo de los procedimientos por los que circula, como se resume en la sección siguiente.

## 6. ¿Cómo se distribuyen los ingresos en el mercado de la madera?

Los cuadros 4 y 5, ponen de manifiesto que a través de la interacción de los diferentes actores sociales se va estableciendo el precio, mediante negociaciones que resultan más beneficiosas para unos que para otros.

**Cuadro 4.** Formación del precio de madera blanca (triángulo minero-fuera del país) metro cúbico. Categoría B (agosto-noviembre, 2002)

Indicador	Precio al dueño del bosque	Elaboración de POA	Equipo de extracción						Aserrado	Impuestos			Otros costos y márgenes de intermediación	Valor exportado o precio FOB
			Tumba	Descome	Cargada/ descargada	Transporte				INAFOR	Alcaldía	D.G.I. (4%)		
						Patio de montaña	Patio de todo tiempo	As errio						
US \$	9.8	1	0.59	0.78	7+7=14*	10	14	12	43.8	8.225*	5.21	14.61	231.4	365.38
%	2.7	03	0.2	0.2	3.8	2.7	3.8	3.3	12	2.2	1.4	4	63.3	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas semi- estructuradas y análisis de archivos (la Gaceta, 19 de octubre del 2001).

+ Al no encontrar ningún archivo con el precio FOB, se estimó su valor en base a estadísticas del Centro de Trámites de las exportaciones (CETREX, 2002), sobre exportaciones de madera aserrada.

\*El primer monto corresponde al paso del lugar de extracción al patio de montaña y el segundo, al aserrio.

\*\* Impuesto de aprovechamiento por categoría, más impuesto de marcaje (este último de 1.10 para todas las especies).

**Cuadro 5.** Formación del precio de madera roja (triángulo minero- fuera del país) metro cúbico. Caoba (agosto-noviembre, 2002)

Indicador	Precio al dueño del bosque	Elaboración de POA	Equipo de extracción						Aserrado	Impuestos			Otros costos y márgenes de intermediación	Valor exportado o precio FOB
			Tumba	Boncheo*	Cargada/ descargada	Transporte				INAFOR	Alcaldía	D.G.I. (7.5%)		
						Patio de montaña	Patio de todo tiempo	Aserrio						
US \$	11.4	1	0.59	29.2	14	29.2	14	12	43.8	14.8	13.05	45.16	373	602.13
%	1.89	0.2	0.098	4.85	2.32	4.85	2.32	1.99	7.27	2.46	2.17	7.5	62.1	100

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas semi- estructuradas y análisis de archivos (la Gaceta, 19 de octubre del 2001).

\*Boncheo: extraer el árbol hasta donde pueda ser cargado en el camión.

A todos los interesados en el comercio de la madera, se le presentan, en determinado momento, elementos que dificultan o disminuyen la captación de ingresos en la actividad forestal; entre estos elementos podemos identificar: obstáculos y trampas.

En el ámbito institucional, los obstáculos son:

- Existe demasiada burocracia en lo referido a la aprobación de permiso.
- La elaboración de Planes de Manejo es costosa<sup>12</sup> (a un dólar por metro cúbico) y no todos tienen acceso al capital financiero para pagarlo.

- El INAFOR es inflexible en el pago de los impuestos, aunque sean sobre pre-  
aprovechamiento. Se establecen de esta manera para evitar engaños por parte de los  
madereros. En las delegaciones de INAFOR ocurre una descentralización de funciones,  
no de ingresos, lo que limita el nivel de operaciones.

En el ámbito local se enfrenta como adversidades:

- Factor climático: se tienen 10 meses de invierno y solamente dos de verano.
- “El mismo Municipio no presta las condiciones de infraestructura, puesto que ni calles  
pavimentadas tiene y los caminos, que son las principales vías de acceso, están totalmente  
desbaratados” (Stamp, Inspector INAFOR, Rosita).

Respecto a las prácticas:

- Tumbar madera, obviando procedimientos legales.
- Competencia desleal en el mercado por parte de ilegales.
- Avance de la frontera agrícola.
- “Mala fe de usuarios que engañan a la gente, diciendo tener permisos de Managua y es  
falso” (Sánchez, Director Territorial, INAFOR Central).

94

Por otra parte, “en este negocio, el que menos corre alcanza un venado” (Dianer, Delegado  
Distrital, Rosita). Esta expresión pone de manifiesto el nivel de desconfianza que hay en las  
transacciones comerciales de la actividad maderera; se corren muchos riesgos y en la medida  
en que se van insertando en el negocio, los madereros van conociendo los mecanismos para  
engañar y/o evitar ser engañados. Sin embargo, no todos logran aprender la lección  
exitosamente, puesto que su capital económico no es lo suficientemente fuerte para soportar  
las pérdidas monetarias que implica el ser engañado y, como consecuencia, quiebran  
financieramente (en el caso de los inversionistas es el fracaso y, por parte de los dueños de  
bosque, significa el agotamiento de sus áreas boscosas).

## 7. Conclusiones

1. A estas prácticas generalizadas, antecede un proceso de institucionalización (proceso  
mediante el que los diferentes actores van aceptando las reglas del juego y las van  
modificando de acuerdo a su interés). Una práctica que, en principio, surge aisladamente  
pero tiene un resultado positivo para quien la lleva a cabo, se convierte en una práctica  
de uso cotidiano que luego se asume algo como normal, legitimándose. De esa forma, su  
resultado es reconocido como algo natural, en el sentido de que no se cuestiona su  
origen porque ya está institucionalizado, aunque también puede ser modificada.
2. La mayoría de estas prácticas surgen como consecuencia de diferentes situaciones,  
momentos e intereses que contempla cada uno de los que participan en las negociaciones  
en el campo de la comercialización, además de los factores que permiten su realización,  
como son:
  - Contenido de la Ley forestal y flexibilidad en su aplicación: hay descontento por la  
forma en que participa el Estado en el aprovechamiento forestal (sólo castiga en  
términos de impuestos, pero no incentiva a los otros actores para que vean en el

bosque una inversión a largo plazo). Por otra parte, hay flexibilidad en la aplicación de las regulaciones por parte del INAFOR, por las condiciones socio-económicas de la zona (desempleo, precaria infraestructura vial, pobreza, etc.) y del INAFOR, que depende de la actividad de los ingresos de la actividad forestal para mantener operaciones.

- Lejanía de mercado: las largas distancias entre uno y otro mercado, aunado a la falta de condiciones para hacer efectivos los controles, prestan las condiciones para que se den alianzas “ilícitas” (corrupción) entre madereros y funcionarios estatales.
  - Poca incidencia de gremios, ONGs y agencias de cooperación en el negocio de la madera: la presencia de las ONGs en el municipio de Rosita, ligada al comercio de la madera, se limita a tres: Red de Protección y Manejo de Bosques del Triángulo Minero y Prinzapolka (REPROMAB), Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) y la Asociación de Forestales de Nicaragua (AFONIC); cuya participación es igualmente limitada, porque no han logrado adquirir legitimidad a nivel local, porque la población local no siente que contribuyan a mejorar sus condiciones de vida.
  - Multiplicidad de intereses: por la heterogeneidad de los actores involucrados en el recurso forestal, se da una multiplicidad de intereses cuando interactúan, buscando cómo no ser excluidos de los beneficios de la comercialización de los árboles, permitiendo de esta forma la aceptación y repetición de prácticas cuyos resultados sean positivos a sus intereses.
3. Los actores están dotados de una serie de esquemas (Habitus), mediante los cuales producen sus prácticas, las perciben y, al utilizarlas en un ámbito específico, las reproducen o transforman de acuerdo a sus intereses.

## 8. Recomendaciones

1. Es necesario reformar el Reglamento Forestal porque no contempla a los que tienen menos recursos económicos. Se requiere una Ley de incentivos para que la población local tenga interés en cuidar el recurso forestal, porque van a considerar que es algo que les pertenece y con ello pueden mejorar su vida.
2. La cooperación internacional y el Estado deben dirigir esfuerzos para entender la lógica que se teje en torno al comercio de la madera, principalmente los actores que cuentan con mayor capital y ejercen el control sobre las reglas del juego.
3. Las universidades e institutos de investigación deben promover estudios sobre las barreras de entrada en la comercialización de la madera y, de esta forma, incidir en una mejor participación en los primeros eslabones de la cadena.

Estas recomendaciones serían efectivas, siempre y cuando hubiera voluntad política por parte de los diferentes actores sociales involucrados en el proceso de comercialización de la madera para llevarlas a cabo.

---

## Notas

- 3 Este técnico es independiente del INAFOR.
- 4 Este es el caso de Extracfor S. A., que es una empresa que presta servicios de alquiler de equipos de extracción.
- 5 Caso de PRADA S.A., empresa procesadora de plywood, ubicada en el municipio de Rosita.
- 6 REPROMAB está laborando en las instalaciones de INAFOR, ya que no tienen presupuesto para tener oficinas propias, aunque están gestionándolo.
- 7 Ambos tipos de proveedores, según entrevista con Lesbia Cruz, representante legal de PRADA S.A., les proveen entre 18 y 20,000 metros cúbicos de madera, anualmente.
- 8 Ejemplo de ello es el Plan de Manejo de 4,950 hectáreas que PRADA tiene en la comunidad de Layasiksa; previo a la realización de este plan, la empresa hizo un arreglo con la comunidad, a través del cual la comunidad recibe 6 dólares por metro cúbico extraído, encargándose PRADA S.A. de todo el proceso relacionado con el aprovechamiento forestal.
- 9 El impuesto en Subasta para la Caoba, que está en la categoría A, es de \$ 94 en madera en rollo, en comparación con los \$ 19.37 por impuesto de aprovechamiento y marqueo, que pagaría si trabajase legalmente.
- 10 Expresión de transportista.
- 11 Decimos "supuestamente" porque, en la mayoría de los casos, llevan más madera que la estipulada en la guía para poder, según ellos, aguantar las altas tasas impositivas.
- 12 Costoso, en tanto que su pago es pre-aprovechamiento y los dueños de bosque no tienen capital económico para pagarlo; sin embargo si se compara con otros costos, es relativamente barato.

96

## Referencias bibliográficas

- BASTIAENSEN, J. et al. (2002). *Crédito para el desarrollo rural en Nicaragua. Un enfoque institucional sobre la experiencia del Fondo de Desarrollo*. Managua, Nitlapán UCA. 1<sup>a</sup> edición.
- CENTRO DE TRÁMITES DE LAS EXPORTACIONES-CETREX (2002). *Exportaciones autorizadas de madera aserrada. Período Enero-Agosto de 2002*
- CRUZ, L. (2002). Entrevista al representante legal de PRADA, Rosita, Nicaragua, 25 de Octubre
- CHAVARRÍA, A. (2002). Entrevista al delegado municipal del INAFOR, Rosita, Nicaragua, 24 de Octubre
- CRCUFF, P (1998). *Las nuevas sociologías: el constructivismo estructuralista de Pierre Bourdieu*. Madrid, Alianza Editorial S.A.
- GAITÁN, J. (2002). Entrevista a maderero intermediario, Rosita, Nicaragua, 24 de Octubre.
- La Gaceta (2002). Diario Oficial. Managua, Nicaragua.
- LOZARES, C. (1999). *Introducción a las redes sociales. Cursos de post licenciatura en Centroamérica*. Managua. UCA.
- MENDOZA, R. y FLORES, S. (2001). *Espacios, oportunidades y experiencias de pequeños productores para acceder al mercado*. Managua, Nitlapán, UCA.
- SÁNCHEZ, D. (2002). Entrevista al delegado distrital del INAFOR, Municipio de Rosita, Nicaragua, 31 de Octubre.
- SÁNCHEZ, S. (2002). Entrevista al director de Ordenamiento Territorial del INAFOR, Managua, Nicaragua, 3 de Diciembre.
- STAMP, H. (2002). Entrevista al inspector de INAFOR Rosita, Nicaragua, 13 y 15 de Agosto; 6 de Noviembre.

# La cara oculta del comercio: Las redes sociales. Caso quesilleras de Nagarote

Martha C. Palacios N<sup>1</sup>, Marisela Benavides<sup>2</sup> y Vania Páiz<sup>2</sup>

1. Departamento de Ciencias Sociales, Facultad de Humanidades, Universidad Centroamericana (UCA). Apartado 69. Managua, Nicaragua. e-mail: marthap@ns.uca.edu.ni
2. Egresadas de la carrera de Trabajo Social, Facultad de Humanidades, Universidad Centroamericana (UCA). Apartado 69. Managua, Nicaragua.

*Recibido: abril 2005 / Aceptado: junio 2005*

EL PRESENTE ARTÍCULO SE BASA EN LOS RESULTADOS DE UN estudio que tuvo como propósito analizar las redes sociales que se estructuran en el comercio de los quesillos de Nagarote, para identificar alternativas que contribuyan a su sostenibilidad. Los hallazgos de la investigación muestran que, detrás del comercio, hay todo un proceso organizativo en el que confluyen una serie de elementos: desde lo económico, se conforman cadenas de producción y comercialización; y desde lo social, hay múltiples interrelaciones entre los distintos actores que intervienen, constituyendo redes sociales complejas y simples, que se basan en prácticas sociales donde la cercanía física, la confianza y el interés mutuo son fundamentales. Tratándose de una actividad que se desarrolla en un contexto nacional caracterizado por condiciones adversas, se hizo un análisis que permitió reconocer factores que, por su complejidad e influencia, pueden ser considerados como amenazas o como oportunidades.

**Palabras clave:** sociología rural, mujeres-aspectos socioeconómicos, quesos-comercio

## 1. Introducción

El quesillo es quizás el producto más folklórico de los derivados de la leche. Difícilmente puede encontrarse, al menos en la región del Pacífico del país, a un nicaragüense que no haya degustado o, siquiera, oído hablar de él: “es sabroso”, “se vende en bolsa, sea doble o sencillo”, “es de trenza o redondo”, “se puede comer en la calle, en el carro, en la casa, en el colegio, en la playa”. Es uno de los productos más populares. Y, el más conocido, es el quesillo de Nagarote.

Nagarote es considerado la “cuna” del quesillo. Es en ese municipio del departamento de León, ubicado a 40 kilómetros al occidente de Managua, donde se encuentran personas

que dan referencia oral de la primera vez que se le ocurrió, en 1912, a Doña Socorro Munguía<sup>3</sup>, “pasar” una cuajada por agua hirviendo hasta darle la consistencia deseada y, luego, ofrecerla como un nuevo producto, servida con una tortilla de maíz, a los pasajeros del ya desaparecido Ferrocarril del Pacífico de Nicaragua que, procedente de Carazo y Masaya, luego de pasar por Managua, se dirigían a León, con destino final en el Puerto de Corinto.

Actualmente, la producción y comercialización del quesillo de Nagarote es una actividad con la que muchas mujeres sostienen a sus familias y contribuyen a que productores de leche, comercializadores de queso, elaboradoras de tortillas y otros tengan un mercado asegurado de sus respectivos productos. Es decir, en buena medida, dinamizan la economía de su Municipio.

El interés de este artículo sobre el comercio de los quesillos producidos en Nagarote es mostrar de qué forma la producción y comercialización del producto subsiste gracias a las redes que se tejen entre actores sociales, las que se encuentran invisibilizadas, y cuya existencia se comprobó a través de un estudio que permite aprender lecciones.

98

Nicaragua, como los demás países Centroamericanos, realiza grandes esfuerzos para lograr una inserción exitosa en las corrientes globales que traen consigo la creación del área de libre comercio, por lo que se requiere considerar factores endógenos, entre los que se pueden incluir las prácticas tradicionales de la producción y comercialización de bienes de consumo. Los quesillos producidos en Nagarote pueden ser un ejemplo.

Vemos a la cultura como potencial humano, que debe ser aprovechado por los países en “vías de desarrollo”, centrándose en estas capacidades como un medio para fortalecer la presencia y el poder de negociación ante un mundo que avanza y se desarrolla tecnológicamente.

El objetivo de la investigación fue realizar un primer estudio de la producción y comercialización de los quesillos de Nagarote, para identificar alternativas de sostenibilidad. Esa actividad económica es desarrollada por mujeres que han implementado unas estrategias propias, que les permiten mantenerse en el mercado, a pesar de las difíciles condiciones económicas y sociales del contexto.

Para el Trabajo Social, el estudio de las redes sociales tiene un gran valor, ya que como profesión, se propone potenciar a las personas para la búsqueda de opciones que les permitan mejorar sus condiciones de vida, partiendo del conocimiento y explicación de la vida cotidiana, para gestionar políticas que contribuyan al desarrollo económico y social.

## **2. Metodología de la investigación**

El método que se desarrolló para esta investigación es el análisis de caso, con el propósito de conocer el comportamiento concreto de las productoras-comercializadoras de los quesillos de Nagarote, como una expresión de diversas estrategias económicas que se desarrollan en los sectores populares del país.

Inicialmente, se realizó una visita a los ocho establecimientos localizados a lo largo de la carretera Managua-León, para dar a conocer el objetivo de la investigación, conocer el funcionamiento general de los establecimientos, obtener una primera aproximación al número de productoras y definir una muestra. Se usó como instrumento la entrevista, para lo que se elaboró una guía de entrevista que permitió orientar la conversación, mantener la buena comunicación y ánimo de las entrevistadas y obtener respuestas amplias. Posteriormente, utilizando esa misma técnica, se profundizó en los procesos desarrollados.

También se recurrió a la observación in situ: ver y escuchar a la gente en su contexto real donde llevan a cabo sus actividades de cara al fenómeno investigado. Igual procedimiento se utilizó con las productoras que venden de forma ambulante. Las productoras de queso entrevistadas son las más representativas en el proceso de producción y comercialización del producto.

Otras entrevistas estuvieron dirigidas a los proveedores de los insumos: leche, tortilla, maíz etc.; y funcionarios de instituciones locales: Alcaldía de Nagarote, Ministerio de Salud y Casa de la Cultura. Además, se realizó una revisión bibliográfica, como una técnica de investigación documental, puesto que no es recomendable iniciar un estudio sin un referente teórico y un conocimiento a priori de los objetivos de investigación.

Con base en los planteamientos de distintos autores que desarrollan la teoría de Redes Sociales, se definieron las variables a estudiar con relación a esta categoría. Estas fueron: actores sociales que integran las redes; lazos relacionales existentes (fuertes, débiles); vínculos entre los actores sociales; roles de los actores; y responsabilidades individuales y colectivas.

Para conocer lo relativo al comercio del queso, se precisaron las variables siguientes: identificación de mercados: oferta, demanda; fijación del precio: producción, comercialización; canales de comercialización establecidos; número de trabajadores: mano de obra empleada; y consumidores: características, ubicación.

Con el fin de caracterizar el entorno socio-económico, se realizó un análisis de distintas variables de índole económica y social que afectan a la sociedad nicaragüense y que pueden constituirse en Amenazas y Oportunidades, para el funcionamiento de las cadenas de comercialización y de las redes sociales que se estructuran alrededor del producto.

El análisis de la información obtenida alrededor de las variables señaladas, permitió reconocer cuatro cadenas y diversas redes en el proceso que, si bien tienen elementos comunes, otros son muy particulares y dan perfil propio a cada una de las cadenas y redes identificadas.

### **3. Hallazgos de la investigación**

#### **3.1. Organización para la comercialización**

A fin de determinar las formas organizativas existentes en la producción y comercialización

del queso, el estudio se apoyó en la lógica de las cadenas, considerándolas como la suma y vinculación entre actores involucrados en las distintas operaciones que se dan en todo el proceso: abastecimientos, producción y comercialización, hasta que llega al consumidor final en forma de producto elaborado (Parrilli, 2001:140).

La definición de comercio utilizada dice: “es la actividad que se realiza dentro del mercado y es aplicada a las relaciones económicas, transacciones de cambio o trueque, también al trato social, al intercambio de comunicaciones entre personas, en situación de grupo y cara a cara, usualmente en el supuesto de una ganancia en valores por ambos lados, la cual puede ser mental, verbal o afectiva y en uso corriente” (Pratt,1994:49).

Con este estudio, se identificaron cuatro cadenas para la comercialización de los quesillos producidos en Nagarote en el mercado nacional (ver ilustración 1), cada una de ellas con sus peculiaridades: hay quienes venden en establecimientos o ranchos típicos; unas se dedican exclusivamente al queso; otras tienen una variedad de productos, un menú en donde ofrecen este platillo de tradición cultural; y en otra cadena, comercializan en distintas ciudades del Pacífico mediante venta ambulante y puestos fijos (carretones), ubicados en centros de compras.

100

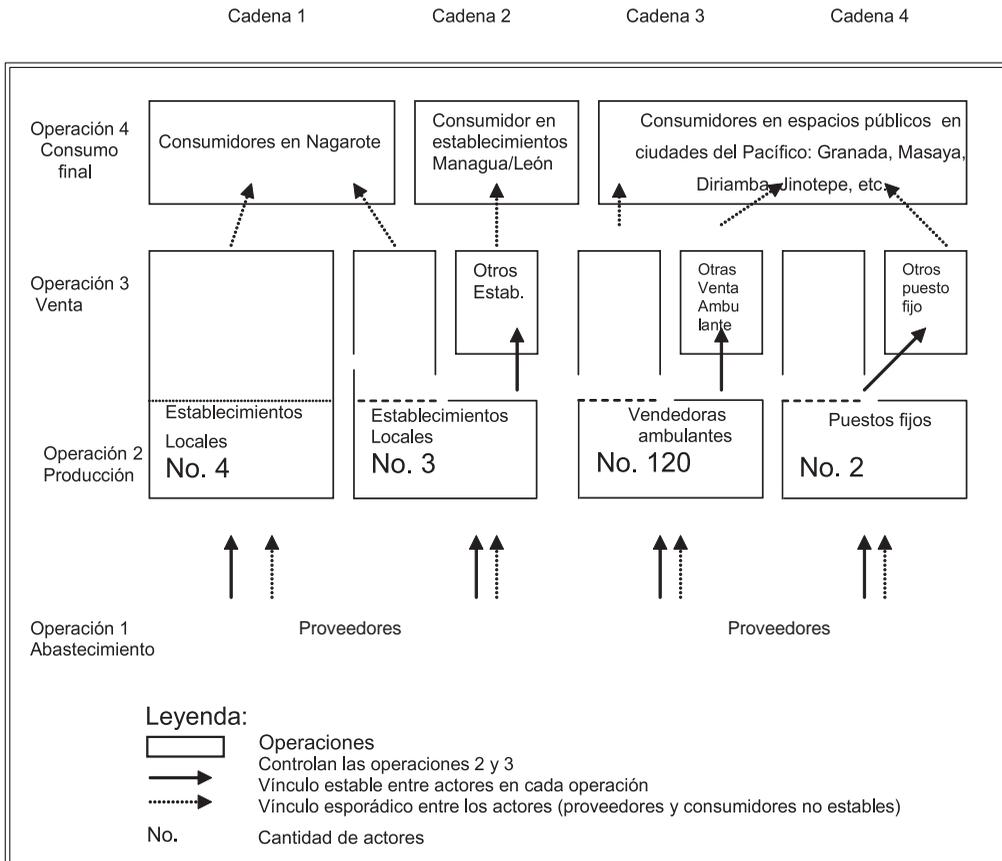


Ilustración 1. Cadenas de comercialización del queso

### 3.2. ¿Cuánto cuesta un quesillo de Nagarote?

En la actividad comercial del quesillo, las mujeres establecen el precio del producto de forma empírica, pues no utilizan ningún método contable. Por ello, para fijar el precio para el estudio, se realizó un análisis económico, que consistió en conocer que factores inciden en el precio de los quesillos, porque hay diferencias en cada cadena (ver cuadro 1).

**Cuadro 1.** Precios al consumidor según el tipo de quesillo y cadena de producción

Precios	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4
Redondos	No elaboran	C\$ 7.00	C\$ 3.00	C\$ 7.00
Trenzas	C\$ 5.00	C\$ 14.00	C\$ 5.00	C\$ 10.00

Fuente: Entrevistas realizada a productores, agosto 2002.

El cuadro 2 muestra una comparación del costo de producción de un quesillo de trenza y su precio al consumidor en las 4 cadenas identificadas. La variación de los precios y costos corresponde a la calidad del producto ofertado, tamaño y consistencia.

**Cuadro 2.** Comparación de costos de producción y precio al consumidor del quesillo de trenza

Quesillos de Trenzas	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4
Costo de producción	C\$ 3.21	C\$ 4.25	C\$ 2.26	C\$ 4.33
Precio al consumidor	C\$ 5.00	C\$ 14.00	C\$ 5.00	C\$ 10.00

Fuente: Entrevistas realizada a productores, agosto 2002.

El cálculo del costo de producción se efectuó sobre la base del precio unitario de los insumos requeridos para la elaboración y comercialización de los quesillos (ver cuadro 3), y la cantidad de producto que obtienen de ellos. Como referencia se tomó: una libra de cuajada simple, una libra de crema, una libra de cebolla, tortilla, sal y vinagre y otros productos como combustible, bolsas plásticas y servilletas.

Cuadro 3. Costos de los insumos

Insumos utilizados para la elaboración de quesillos	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario C\$
Cuajada	libra	1	13.50
Crema	libra	1	11.50
Cebolla	libra	1	4.00
Repollo	*	1	10.00
Vinagre	*	*	4.00
Sal	libra	1	4.00
Tortillas	*	3	1.00
Leña	manejo	1	10.00
Gas butano	Cilindro	1	87.00
Insumos utilizados para la venta			
Bolsas plásticas	paquete	100	5.00
Servilletas	paquete	100	7.00

Fuente : entrevistas realizadas a productoras, agosto 2002

### 3.3. Actores sociales en la comercialización del quesillo de Nagarote

En todo el proceso de producción y comercialización del quesillo, se identifica la presencia de distintos actores que son “entidades sociales, sujetos de los vínculos de las redes sociales. Son de diversos tipos: individuos, unidades colectivas sociales, etc” (Lozares, 1996: 108), cuya participación es fundamental para el desarrollo de esta actividad económica. En la ilustración 2 se presenta una idea del conjunto de actores que constituyen la cadena de comercialización del quesillo.

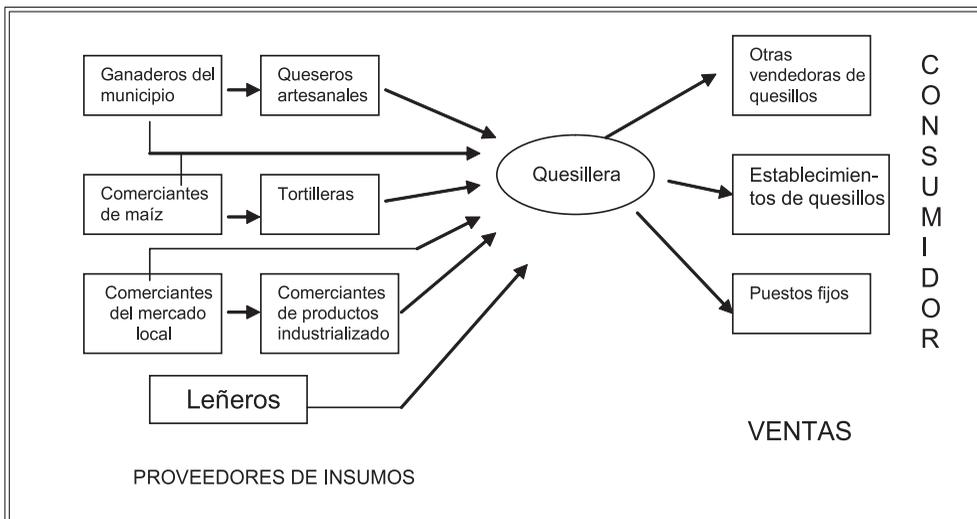


Ilustración 2. Actores involucrados en las cadenas de quesillo

Posteriormente, con el análisis de la información y el respaldo del marco teórico conceptual, se identificaron los diferentes tipos de redes, que se categorizaron como complejas y simples, dependiendo de la cantidad e intensidad de conexiones en que se involucran los diversos actores presentes. Las distintas prácticas sociales conocidas permitieron entender las redes que se entretajan en las distintas etapas del proceso de producción y comercialización.

#### 4. Redes sociales en la producción y comercialización del queso de Nagarote

Para este estudio, se entiende como redes “el conjunto bien delimitado de actores, individuos, grupos y organizaciones, comunidades y sociedades vinculadas unas con otras a través de una relación o conjunto de relaciones sociales como entidades sociales” (Lozares, 1996: 108).

Al analizar las cadenas productivas, se evidenciaron los lazos que se establecen para llevar a cabo las distintas operaciones del proceso productivo. Sin embargo, se estima conveniente poner en primer plano las relaciones sociales que se entretajan para conformar redes.

En la amplia trama de relaciones interpersonales existentes en la producción y comercialización del queso, se identifican diversas redes. De ellas, unas en lo que puede considerarse el nivel macro del proceso: las cadenas. Es decir, cada cadena conforma en su conjunto una red; a nivel micro, las que se producen con el establecimiento de vínculos intra cadenas, entre actores que intervienen en alguna de las operaciones de una cadena; y, finalmente, hay redes integradas por actores de distintas cadenas.

**Cuadro 4.** Clasificación de redes identificadas en la producción y comercialización del queso

Tipo de redes	Características generales	Redes identificadas
Complejas	Son policéntricas: distintos actores juegan un rol central con relación a otros; están formadas por un considerable número de personas; los vínculos existentes entre actores son de origen variado: parentesco, amistad, trabajo, vecindad, comercialización, etc.; hay una amplia dispersión al no darse conexión directa entre algunos actores. Los lazos establecidos son fuertes en ciertos casos y débiles en otros.	Cadenas 1, 2, 3 y 4
Simples	Son egocéntricas: un actor tiene un rol central; se establecen relaciones diádicas; el número de miembros es menor con relación a las complejas; la dispersión es mínima por cuanto el vínculo es directo entre actores; los lazos son más fuertes por existir parentesco y un mayor grado de confianza formado en la sostenibilidad en el tiempo de dicha relación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Entre productoras y abastecedores varios.</li> <li>* Entre productoras de queso y tortilleras.</li> <li>* Entre queseros y productoras de queso.</li> <li>* Entre productoras y vendedoras ambulantes (intra cadena 3).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1. Redes complejas

Se clasificaron como redes complejas las cuatro cadenas, que constituyen una macro-red, puesto que están integradas por muchos actores que intervienen en los distintos eslabones de las cadenas, desde el abastecimiento hasta la comercialización del producto. Más de un actor asume un papel central con relación a otros, pues de él o ella depende un número considerable de personas y es, además, quien establece las normas que deben cumplirse para la realización de sus transacciones (cuadro 4).

En la macro-red conformada por la cadena 3, pudo detectarse que hay un productor de leche y siete queseros a cuyo alrededor se aglutina un grupo importante de quesilleras. Un quesero tiene hasta 12 productoras de quesillo a quienes provee de cuajada. Una situación similar se da con las 120 productoras, muchas de las cuales agrupan a su alrededor a cinco o seis vendedoras ambulantes (batelleras).

104 Los vínculos existentes en este tipo de red son de diversa índole: amistad, parentesco, vecindad y otros de tipo meramente comercial. El largo tiempo de trabajo desarrollado conjuntamente les ha generado confianza, y esto permite llevar a cabo sus transacciones, incluyendo que las productoras puedan acceder a los insumos aun cuando no dispongan de dinero. Los lazos establecidos entre los actores son fuertes en algunos casos y débiles en otros. Esto sucede entre la productora y el consumidor que, por lo general, se limita a la compra-venta.

Los lazos que se dan entre productoras y queseros, por la mutua conveniencia en las transacciones, son considerados como fuertes, pues se trata en ambos casos de desarrollar sus principales actividades económicas. Además, se han llegado a crear vínculos de solidaridad y amistad. Inclusive, hay queseras que buscan nuevos sitios para que las productoras con las que trabajan abran mercado.

Con relación a los lazos que se establecen entre la proveedora de tortilla y la quesillera a la que abastece, pueden calificarse de fuertes. Algunas de ellas tienen varios años de realizar sus transacciones. Además, hay una conveniencia mutua, porque las tortillas deben cumplir con los requisitos establecidos por las productoras de quesillo en cuanto a tamaño y consistencia, para garantizar la calidad del platillo. En consecuencia, las señoras tortilleras desean quedar bien con las quesilleras para asegurar sus ventas diarias.

#### 4.2. Redes simples

Este tipo de redes son las más comunes en la comercialización del quesillo. No necesariamente están dentro de una cadena, sino que las hay integradas por actores que pertenecen a distintas cadenas. En comparación con las redes complejas, el tamaño y la dispersión de las redes simples son más pequeñas: los vínculos entre los actores son directos, los lazos que los unen son mayoritariamente fuertes y el número de miembros es menor. Hay un actor que juega un papel central (cuadro 4).

Por esta razón, se considera una red egocéntrica con relaciones diádicas que, según Lozares (1996:109), están conformadas por un “par de actores y el posible lazo entre ambos”. El actor principal en esta red podría ser un quesero o una productora que establece relaciones diádicas con cada uno de los miembros que la integran. De igual manera ocurre con las productoras y sus vendedoras.

*Red entre proveedores de cuajada y productoras*

En esta relación se crea un ambiente de familiaridad y confianza por ambas partes. La confianza “incluye las siguientes componentes: a) capacidad y deseo para entablar una relación de intercambio recíproco; b) voluntad de cumplir con las obligaciones implícitas en dicha relación; c) familiaridad mutua suficiente para servir de base a un acercamiento con probabilidad de no ser rechazado” (De Lomnit,1985: 28).

Un punto importante en esta red es que cada quesero teje su propia red, ejerciendo un papel determinante sobre la organización en la que está inmerso, pues es él quien toma todas las decisiones, acuerdos y arreglos para el buen funcionamiento.

Una de las normas existente en esta red consiste en el cumplimiento de los arreglos de pago, factor que garantiza a la productora su abastecimiento de cuajada simple de parte del quesero en la época de verano, cuando la producción de leche se reduce y, por ende, la de cuajada. Cuando las productoras incumplen con lo establecido, surgen conflictos en las transacciones entre el proveedor y la quesillera. Para la solución de estas situaciones, a las clientas fijas se les extiende el plazo para pagar, o la deuda se cancela en cuotas bajas.

Las pequeñas productoras que integran estas redes habitan, generalmente, en Nagarote, lo que les facilita la frecuencia de sus contactos con los proveedores de cuajada. Sin embargo, llegan de otros municipios mujeres que también compran cuajadas para elaborar quesillos y comercializarlos, constituyéndose en competencia para el abastecimiento.

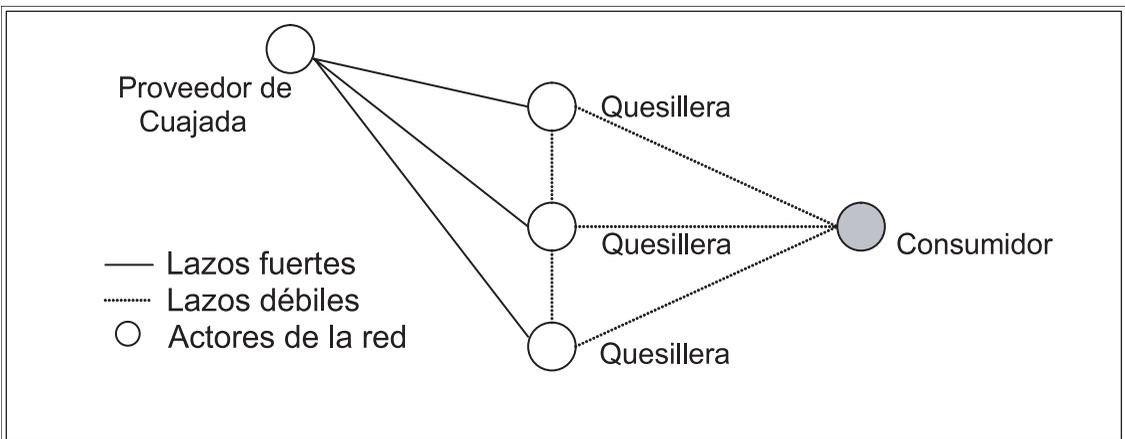


Ilustración 3. Red simple: proveedor- productora-vendedora

Como se muestra en la ilustración 3, los lazos que en este caso se han establecidos son catalogados como fuertes, dada las frecuencias de intercambios, la constancia de trabajo y el cumplimiento de las normas establecidas.

### *Red entre pequeñas productoras y comercializadoras*

Está formada por productoras de quesillo que interactúan con otras mujeres vendedoras, con quienes tienen vínculos familiares o de amistad, que les permite la formación de redes, haciendo posible sus intercambios de mercado. El objetivo fundamental de este tipo de red es incrementar el volumen de venta con el fin de obtener mayores ingresos para la satisfacción de sus necesidades.

Este es el caso de la señora Nidia Pérez (ilustración 4), que pertenece a la cadena 3 de comercialización integrada por vendedoras ambulantes. Es considerada una de las quesilleras con mayor capacidad de producción, lo que le permite jugar un papel determinante dentro de la red, porque ella se dedica a la producción y, posteriormente, abastece a sus vendedoras que son sus tres hijas y una amiga de la familia, que empezó trabajando en la producción de quesillos con la señora Nidia y, posteriormente, decidió ir a vender.

106

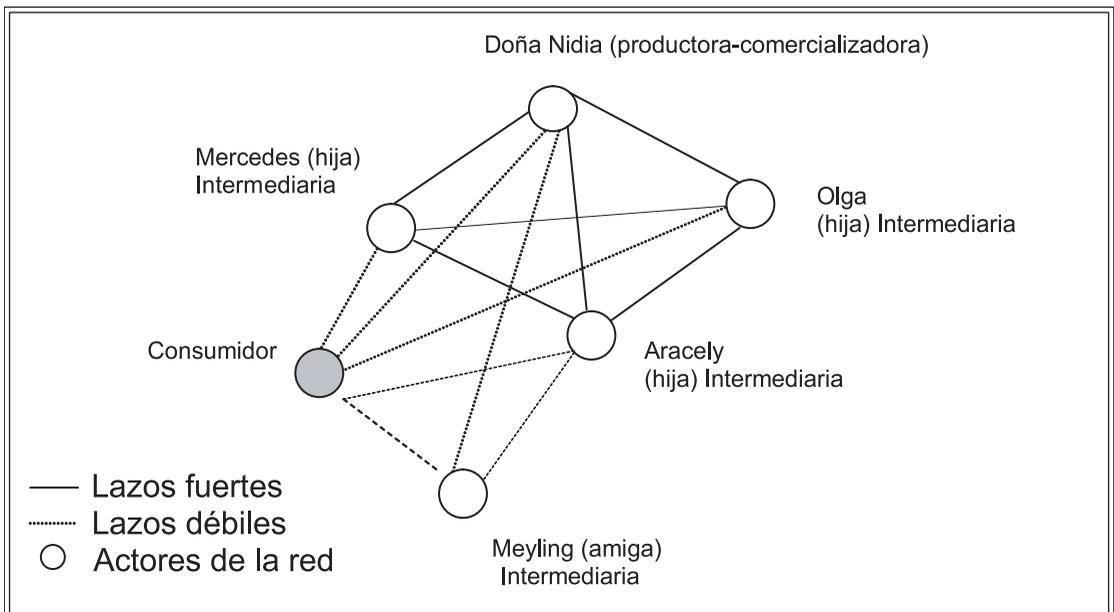


Ilustración 4. Red simple productora-vendedora

En la ilustración anterior se muestran los lazos fuertes y débiles entre las distintas actrices que conforman la red. Existen lazos fuertes en la comercialización del quesillo, pues mantienen una idea común sobre esta actividad. La madre ha transmitido a sus hijas el pensamiento de la venta de quesillos como una opción para el sostén económico presente y futuro. Por lo tanto, las hijas se han integrado a una experiencia comercial que parte de un vínculo

familiar, generándose un proceso de socialización en el que se interiorizan las normas y valores que se definen para la existencia y el funcionamiento de la red.

Esta red se clasifica como egocéntrica, pues es la señora Nidia la que establece normas que sirven de base a los acuerdos con sus vendedoras. Además, es responsabilidad de la productora entregar la venta completa, es decir: el producto a comercializar, más los recipientes para colocarlo, bateas, delantal, dinero para el pago del transporte y, en ocasiones, ubica a sus vendedoras en un puesto donde ella vendió previamente e hizo su clientela.

Los lazos fuertes que hay en este tipo de redes se evidencian en su composición y escasa dispersión, puesto que se trata de miembros de una misma familia que se relacionan directamente y de forma cotidiana para realizar acciones propias de la red: hay una cercanía social que facilita los intercambios.

Se puede decir que los lazos existentes entre actoras hacen posible la formación de una red de solidaridad, donde se dan relaciones de ayuda en situaciones de dificultad para llevar a cabo la actividad comercial, con beneficios para ambas partes.

Meyling, a través de su amistad que inició con Araceli, logró integrarse a la red comenzando con el trabajo en la producción; posteriormente, pasa a vendedora, existiendo entre ambas lazos fuertes dada su cercanía física. Sin embargo, entre Meyling y el resto de miembros de la red, los lazos son débiles porque la única relación que existe es la estrictamente comercial. En caso de no cumplir con las disposiciones de Doña Nidia, ella puede prescindir de sus servicios y buscar otras jóvenes interesadas en obtener ingresos.

Con los consumidores, generalmente se establecen lazos débiles, pues se reduce a un trato esporádico de compra y venta que permite a las quesilleras un mercado para los quesillos. Lazos de este tipo, aunque se consideren débiles, son sumamente útiles, ya que permiten a las productoras y vendedoras vincularse con otros miembros de la sociedad y obtener nuevos conocimientos sobre los hábitos de consumo y formas de relacionarse con las personas; igualmente, reciben información muchas veces importante para su actividad, como nuevas plazas de venta. Aunque de manera general se valoran estas conexiones como débiles, pueden llegar a transformarse en fuertes, siempre que se mantengan en el tiempo y entre ambas partes haya certeza de que se satisface una necesidad (vender y consumir).

De esta forma, las productoras comercializadoras van tejiendo lazos que les permiten aumentar su capacidad de colocar su producto en el mercado.

Analizando los tipos de lazos existentes entre los actores involucrados en esta red, podría decirse que, aparentemente, el parentesco es un factor fundamental para los lazos fuertes. Sin embargo, se considera que hay otros elementos más determinantes que logran establecerse con el paso del tiempo y con la alta frecuencia de los intercambios, como la confianza, vista como un proceso psico-social, en el cual las partes manifiestan la voluntad de intercambiar beneficios e información. De esa forma, aumentan las posibilidades de sostenerse dentro de la actividad económica.

La reciprocidad se manifiesta cuando la productora amplía sus ventas y la intermediaria se integra a una actividad que le permite satisfacer sus necesidades mínimas.

Puede valorarse esta red como eficiente por poseer factores que la hacen estable: primero, porque hay vínculos familiares fuertes, madre e hijas, donde los conflictos que se generan son pocos; segundo, porque entre sus miembros se dan seguridad mutua. Por ejemplo, cada una de ellas conoce el puesto de venta del resto de vendedoras y los recorridos que realizan.

En algunos casos de redes entre productora y vendedoras no familiares, hay relaciones entre sus miembros que pueden ser débiles por tratarse de personas que están unidas por un vínculo de ayuda o coordinación, que en un momento determinado se diluye al dejar de pertenecer a dicha red una de las partes. Por ejemplo, cuando hay vendedoras que deciden elaborar ellas mismas los quesillos para comercializarlos, pueden pasar a formar parte de otra red, o bien su propia red de comercialización.

108

La valoración que las vendedoras dan a esta actividad es alta, porque es una manera de hacer frente a sus necesidades de carácter económico y por la transmisión de conocimientos que pueden hacer a sus familiares, pues en un futuro, inclusive sus hijas podrán tener una forma de sobrevivir. Sin embargo, este trabajo, tanto para las productoras como las vendedoras ambulantes, representa dificultades por tener que salir de sus casas, relegando actividades domésticas y a sus pequeños hijos.

### **4.3 Fortalezas y debilidades de las redes**

La época actual, caracterizada por situaciones económicas, sociales, políticas y culturales complejas, en gran parte determinadas por la globalización, demanda que todo actor analice sus condiciones internas para enfrentar los retos de la realidad. En ese sentido, se estimó conveniente examinar las fortalezas y debilidades de las redes que se conforman en la producción y comercialización del quesillo, entendiendo por fortalezas las capacidades humanas y materiales con las que cuenta la organización y como debilidades, las limitaciones o carencia de habilidades, conocimientos, información, tecnología y recursos financieros de los que adolece.

Dicho análisis se hizo para que en una futura intervención, se incentiven las primeras y se busque la reducción de las segundas, con el propósito de que, a partir de sus potencialidades, se mantengan y consoliden como actividad económica realizada por sectores populares de la sociedad nicaragüense.

**Cuadro 5.** Fortalezas y debilidades de las redes sociales que se conforman en la comercialización del queso de Nagarote.

Redes sociales	Fortalezas	Debilidades
Redes de comercialización a nivel macro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vínculos con alto grado de estabilidad.</li> <li>- Prácticas con antecedentes de varios años.</li> <li>- Claridad respecto a los beneficios mutuos.</li> <li>- Producto con tradición cultural.</li> <li>- Existencia de un mercado establecido.</li> <li>- Generadoras de empleo.</li> <li>- Implementación de estrategias para mejorar el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasos vínculos entre productoras.</li> <li>- Disponibilidad insuficiente de capital de trabajo.</li> <li>- Canales de comercialización limitados.</li> <li>- Acopio de leche afectado por las estaciones del año.</li> <li>- Bajo nivel de tecnificación en el proceso.</li> <li>- Empleo generado carece de prestaciones sociales.</li> </ul>
Redes entre queseros y productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones de confianza y de reciprocidad.</li> <li>- Localización geográfica de la red.</li> <li>- Apoyo mutuo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los queseros controlan el abastecimiento en épocas de escasez.</li> <li>- Las productoras que integran la red no tienen vínculos entre sí.</li> </ul>
Redes entre productoras y vendedoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de vínculos tanto familiares como de amistad y vecindad.</li> <li>- Creatividad para la apertura de nuevos mercados.</li> <li>- Cercanía física de las actoras.</li> <li>- En conjunto, tienen un alto volumen de producción.</li> <li>- Aprendizaje intergeneracional que permite la transmisión de conocimientos y destrezas.</li> <li>- Tácitamente existe un acuerdo sobre el precio y lugares de venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercialización a pequeña escala: ferias, calles y otros lugares donde hay fuerte afluencia de personas.</li> <li>- Formas de comercializar de manera ambulante que generan mayores riesgos para las vendedoras.</li> <li>- Producto de menor calidad.</li> <li>- Recursos financieros escasos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Haciendo un análisis general, puede observarse en el cuadro 5 que en las redes identificadas hay un número ligeramente mayor de fortalezas que debilidades, en buena medida gracias a las conexiones sociales que logran establecerse entre los integrantes de dichas redes.

## 5. Amenazas y oportunidades del entorno

Las oportunidades son situaciones o factores sociales, económicos, políticos o culturales que están fuera del control de cadenas y redes, pero se pueden aprovechar para el desarrollo; y se consideran amenazas todos los factores externos en los que resulta difícil incidir, sobre todo cuando su naturaleza es estructural, y que podrían perjudicar y/o limitar los avances de la actividad productiva del queso (cuadro 6).

La valoración del entorno permitió reconocer factores que, por la influencia que generan, pueden ser considerados tanto amenazas como oportunidades, según la perspectiva de

análisis, y las estrategias que puedan definirse desde las redes o las organizaciones interesadas en promover el desarrollo de este tipo de empresas.

Cuadro 6. Amenazas y oportunidades en el contexto del comercio del queso

Amenazas	Oportunidades
Inexistencia de proyectos municipales de apoyo a este sector.	Existencia de una tradición cultural alrededor del queso que garantiza un mercado.
Amplia competencia de productos alimenticios en el mercado, particularmente en los espacios donde se desarrolla la venta ambulante.	Peculiaridades del sector informal en el país, donde los requerimientos para desarrollar el comercio ambulante son mínimos; basta con tener un producto.
Altos niveles de inseguridad ciudadana que pone en riesgo a las vendedoras de la cadena 3.	Geografía económica: alta afluencia vehicular y de personas en puntos de comercialización que permite mantener volúmenes de producción.
Fuertes exigencias de las organizaciones financieras para acceder a los créditos.	Existencia de Instituciones y organismos que apoyan a las Pymes.
Escasa cobertura de los organismos de fomento a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).	Definición de Política de fomento a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) por parte de instancias gubernamentales.
Presencia en el mercado de transnacionales que entran a competir (Área de Libre Comercio de las Américas-ALCA), encontrándose las micros y pequeñas productoras en condiciones desventajosas en cuanto a tecnología y disponibilidad de recursos.	Impulso del área de libre comercio de las Américas-ALCA, que podría ser aprovechado para potenciar productos autóctonos.

Fuente: elaboración propia

## 6. Conclusiones y recomendaciones

### *De cara al país*

- En Nicaragua se ha dependido históricamente de modelos de desarrollo propuestos desde fuera, y la mirada en la búsqueda de alternativas ha estado siempre en el exterior. Sin embargo, cuando se conoce la experiencia del queso en Nagarote, es necesario reconocer la iniciativa, la creatividad y la constancia, tanto individuales como colectivas, que han logrado la formación de un complejo productivo en el sub-sector lácteo, que no sólo contribuye al desarrollo económico del país, sino también ha creado un producto que es parte de la cultura autóctona. Recomendamos que el gobierno apoye esta iniciativa a través de sus políticas de fomento a las Pymes, para su fortalecimiento en el mercado y para mejorar la calidad de vida de las productoras-comercializadoras de queso.
- El queso de Nagarote, en tanto que es un producto endógeno, constituye un factor que aporta a las condiciones de Nicaragua como país para enfrentar los retos de la globalización, pues en la medida que existen elementos culturales que se integran a la identidad nacional, los riesgos de ser anulados como nación disminuyen. Como muestran los resultados del estudio, hay un mercado permanente y en crecimiento de este producto,

considerado como un platillo típico, elaborado completamente con insumos nacionales. Se ha podido visualizar la importancia del papel que juegan los hábitos y las costumbres de una sociedad dada. Desde distintas instancias, sean gubernamentales o no, se debe crear un ambiente favorable para el sector. Es decir: promover eventos como ferias nacionales e internacionales que abran nuevos mercados a los quesillos de Nagarote, particularmente ahora que se valora el turismo como una alternativa para la generación de divisas.

- La ejecución de programas que respondan a una lógica de desarrollo para el fortalecimiento de las potencialidades de los actores de las distintas redes, tendría que partir de los mecanismos ya establecidos por ellos, que funcionan con éxito a lo largo de varias décadas, y son un fundamento indispensable para la consolidación de la producción y comercialización del quesillo.
- La producción y comercialización del quesillo es una actividad fundamentalmente femenina: pequeñas ganaderas productoras de leche, queseras, quesilleras, comerciantes de insumos diversos, tortilleras, vendedoras en puestos fijos y batelleras. Aunque se trata de la elaboración de alimentos, que tradicionalmente es una labor asignada a las mujeres, es un medio que ha permitido a muchas de ellas la independencia económica, ser el sostén de sus familias, tener una posición ocupacional que las ubica como patrona y, por lo tanto, estar en mejores condiciones para tomar decisiones. Finalmente, cabe señalar que este estudio, el primero que aborda la actividad económica y social alrededor de los quesillos, revela a Nicaragua parte de sus fortalezas, puesto que hay iniciativas comerciales surgidas de sectores populares que comúnmente pasan desapercibidas y son generadoras de ingresos que, quizás, ni se incluyen en las cuentas nacionales como parte de su producto interno

*Con relación a instituciones de fomento a la producción (gubernamentales y no gubernamentales)*

- Las cuatro cadenas identificadas se conformaron como tales sin una previa planificación, como sucede actualmente con los clusters productivos, sino que ha sido la práctica la que ha entretejido un conjunto de relaciones entre una serie de actores que hoy tienen claramente definido un papel en todo el proceso. Hay que reconocer que los sectores populares tienen iniciativas encaminadas a producir y lograr el desarrollo de sus actividades económicas, por lo que tomando en cuenta la importancia económica, social y cultural de los resultados de este estudio, se espera que contribuya al análisis que fundamente las políticas comerciales para ampliar la cobertura de las Políticas de Fomento a las Pymes que deben abarcar a todos los subsectores económicos, incluyendo el quesillo de Nagarote.

*Dirigidas a instancias académicas*

- Hacer visibles las interconexiones entre una diversidad de actores aparentemente vinculados para llevar a cabo una actividad comercial, ha permitido comprobar que, tras ese proceso, hay toda una dinámica social basada en lazos situados más allá de lo

meramente mercantil, que los modelos de análisis economistas generalmente dejan fuera. Por lo tanto, es necesario llevar a cabo otros estudios que aborden experiencias de comercialización, con énfasis en las relaciones sociales que las impulsan y mantienen.

*Con respecto a las productoras - comercializadoras*

- Se identificó la carencia de una organización formal de productoras-comercializadoras de queso, lo que les impide demandar, ante diversas instancias, mejoras para fortalecer su actividad. Sin embargo, es una realidad la asociación de estas mujeres productoras de quesillos quienes, para elaborar y vender su producto en los distintos puntos conquistados del mercado nacional, generan respuestas efectivas a los problemas y necesidades de trabajo que se les presentan, utilizando el capital relacional que les facilita el acceso a recursos materiales y humanos. Por lo tanto, se considera que el gobierno local es otro actor con responsabilidad para la búsqueda del fortalecimiento de esta actividad económica y le corresponde impulsar iniciativas para que la organización de los distintos actores de las cadenas sea efectiva, estableciendo grupos de discusión, ya que las personas generadoras de ideas forjadas en su realidad y experiencias son quienes pueden identificar las mejores soluciones.

112

---

**Notas**

3. Según versión de algunas personas mayores de Nagarote, esta señora residía en una finca ganadera del lugar y, en la búsqueda de un mayor aprovechamiento de la producción lechera, experimentó con la cuajada, obteniendo los resultados apuntados. El queso originalmente se vendía en hojas de "chagüite".

**Referencias bibliográficas**

- LOMNTZ, L. (1985). *Como sobreviven los marginados*. México. Siglo XXI.
- LOZARES, C. (1996). Curso de especialización de post-licenciatura en Centroamérica, (postgrado en formación de formadores(as) sociales: asesoramiento curricular y metodológico Junio-Julio UCA, Managua.
- DAVIDE, P. (2001). "Análisis sub sectorial en la rama de cuero/calzado de Nicaragua en 2000". *Cuaderno de investigación* No. 14 Nitlapán-UCA, Managua, Nicaragua.
- PRATT, H. (1944). *Diccionario de Sociología*, México, Programa regional de empleo para América Latina y el Caribe -PREALC(1986) *Cambio y polarización ocupacional en Centroamérica*. Costa Rica

# Normas editoriales de la revista Encuentro

Cada número de la Revista puede ser monotemática o pluritemática. El tema de cada número es establecido por el Consejo Editorial de la revista. Los artículos, anónimamente, son remitidos a Pares Evaluadores cuya función es valorar/recomendar la publicación del artículo.

Se aceptan artículos que sean el resultado de investigaciones empíricas o de reflexiones teóricas o filosóficas sobre cualquier aspecto de la realidad nicaragüense. Los criterios de selección para la publicación de los artículos son los siguientes:

- ✓ Coherencia lógica interna.
- ✓ Relación entre el tema, objetivos, metodología y desarrollo.
- ✓ Originalidad del producto o tema presentado.
- ✓ Relevancia de los datos presentados.
- ✓ Abordaje analítico mostrado en el material presentado
- ✓ Los trabajos presentados deben ser inéditos
- ✓ Cumplimiento de las Normas Editoriales detalladas a continuación:

113

Los artículos tendrán una extensión mínima de 10 páginas y máxima de 15-20 páginas (incluyendo las referencias bibliográficas y los anexos de cualquier tipo). El tamaño de la letra deberá ser de 12 puntos y preferentemente utilizar Times New Roman. Sus autores deberán enviarlos en un diskette (Word), junto con una copia impresa en papel y a espacio continuo. Cada artículo deberá ir acompañado por un breve resumen en español e inglés de su contenido (10 líneas como máximo) además, de incluir de 3 a 5 palabras claves en ambos idiomas, y por un pequeño curriculum del autor (10 líneas como máximo). Las notas al margen del texto deberán ser reducidas al mínimo y las referencias bibliográficas que formen parte del cuerpo del artículo serán escritas entre paréntesis, colocando en primer lugar el apellido del autor, seguido del año de publicación y del número de página (p.ej.: Habermas, 1996:125). Tanto las notas como las referencias bibliográficas y los anexos figurarán al final del artículo. En la referencia bibliográfica, los autores citados deben colocarse en orden alfabético, según su apellido. Los libros deberán citarse de la siguiente manera: apellido(s) y nombre del autor, año de publicación entre paréntesis, título de la obra en letra cursiva, lugar de publicación, casa editora y número de edición. En el caso de los artículos, su inclusión en el listado deberá respetar este orden: apellido(s) y nombre del autor, año de publicación entre paréntesis, título del artículo entre comillas, nombre de la revista en letra cursiva, volumen, número, páginas y lugar de publicación. En cambio, la inclusión de los capítulos de libro en el listado de referencias bibliográficas, tendrá la siguiente disposición: apellido(s) y nombre del autor, año de publicación entre paréntesis, título del capítulo entre paréntesis, apellido(s) y nombre del editor o compilador del libro, título del libro en letra cursiva, lugar de publicación y casa editora. En relación, a las consultas en Internet, deberán ser citas de la siguiente manera: autor principal, título, tipo de soporte, edición, lugar de publicación, fecha de edición, fecha de cita, disponibilidad y acceso (p. ej.: LOPEZ, C. Desarrollo de las PYMES en Nicaragua(en línea). Texinfo 2da (Managua, Nicaragua) enero, 2001 (citado 10 febrero 2003). Disponible en World Wide Web: <http://www.uca.edu/publicaciones/cuadernos.html>.

Puede enviar sus artículos o solicitar información a la siguiente dirección: Universidad Centroamericana. Revista Encuentro. Apartado postal 69. Managua, Nicaragua. Teléfonos: (505) 278-3923 al 27 ext. 236,312 o 313. Fax: (505) 267-0106. Correo electrónico: [ucapubli@ns.uca.edu.ni](mailto:ucapubli@ns.uca.edu.ni) o [dirinv@ns.uca.edu.ni](mailto:dirinv@ns.uca.edu.ni)

# Editorial Norms for the Journal Encuentro

Each issue of the journal is either monothematic or plurithematic. The topics are established by the Editorial Board and the articles are subject to peer review. Each one of them is sent to ad hoc referees who will evaluate/ recommend their publication. All evaluations are of confidential and impartial character.

We accept articles that present the results of any empirical research or of theoretical or philosophical analysis about any aspect of the Nicaraguan reality. The selection criteria for the publication of an article are the following:

- ✓ Internal coherence.
- ✓ Relation between the topic, objectives, methodology, and body of the article.
- ✓ Originality of the topic presented.
- ✓ Relevance of the data presented.
- ✓ Quality of the analysis.
- ✓ The article must be unpublished.
- ✓ The article must comply with the following editorial norms:

The articles must have a minimum length of 10 pages and a maximum length of 15-20 pages (including the references and appendices of all kind). The font size must be 12, preferably Times New Roman. The authors must send the articles in a diskette (word) together with a printed copy, single spaced. Each article shall obligatorily include two abstracts, one in Spanish and one in English (not exceeding ten lines), 3 to 5 keywords in both languages, and a resume of the author of no more than 10 lines. Notes should be reduced to the minimum amount and in-text references should state the surname of the author followed by the year and page number, all in parenthesis (e.g. Habermas, 1996:125). Both notes and references shall be placed at the end of the article. The references shall be arranged in alphabetical order by the author's surname. Books shall be cited in the following way: author's surname(s) and first name, publication year in parenthesis, title of book in italics, location, publisher, and issue number. In the case of articles, they should be cited in the following way: author's surname(s) and first name, publication year in parenthesis, title of article within quotation marks, title of journal in italics, volume number, issue number, page number and location. Chapters of books shall be cited in the following way: author's surname(s) and first name, publication year in parenthesis, title of the chapter in parenthesis, surname(s) and first name of the editor or compiler of the book, title of book in italics, location, and publisher. The citation of internet resources shall be done in the following way: main author of document, title of document, type of document, issue number, location, issue date, date in which it was consulted, availability and access (e.g. LOPEZ, C. Desarrollo de las PYMES en Nicaragua (on line). Texinfo 2nd (Managua, Nicaragua) January, 2001 (cited February 10th, 2003). Available on the World Wide Web: <http://www.uca.edu/publicaciones/cuadernos.html>).

You can send your articles or request information at the following address: Universidad Centroamericana. Revista Encuentro. Apartado postal 69. Managua, Nicaragua. Phone number: (505) 278-3923 al 27 ext. 236, 312 y 313. Fax: (505) 267-0106. Email: [ucapubli@ns.uca.edu.ni](mailto:ucapubli@ns.uca.edu.ni) or [dirinv@ns.uca.edu.ni](mailto:dirinv@ns.uca.edu.ni)