



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL  
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA  
ESCUELA DE POSGRADO

Factores condicionantes de la toma de decisiones en procesos de  
organización empresarial: caso del entorno platanero en Nicaragua

por

Alberto Eduardo Lázaro Angulo sj

Tesis sometida a consideración de la Escuela de Posgrado  
como requisito para optar por el grado de

*Magister Scientiae* en Socioeconomía Ambiental

Turrialba, Costa Rica, 2008

Esta tesis ha sido aceptada en su presente forma por el Programa de Educación para el Desarrollo y la Conservación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobada por el Comité Consejero del Estudiante como requisito parcial para optar por el grado de:

**MAGISTER SCIENTIAE EN SOCIOECONOMÍA AMBIENTAL**

**FIRMANTES:**



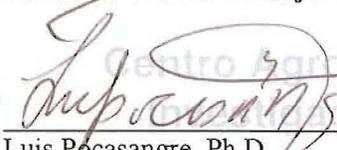
Eliécer Vargas, Ph.D.  
**Consejero Principal**



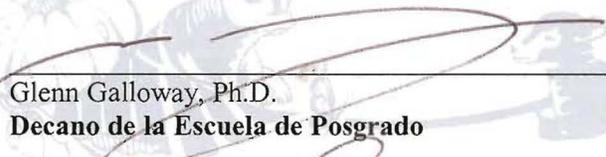
Ruth Junkin, M.Sc.  
**Miembro Comité Consejero**



Cornelius Prins, M.A.  
**Miembro Comité Consejero**



Luis Pócasangre, Ph.D.  
**Miembro Comité Consejero**



Glenn Galloway, Ph.D.  
**Decano de la Escuela de Posgrado**



Alberto Eduardo Lázaro Angulo  
**Candidato**

## **DEDICATORIA**

A mis hermanos jesuitas de la Provincia del Perú, que con su presencia en el Señor me han acompañado durante todo este proceso, haciéndome sentir parte del cuerpo de la Compañía Universal.

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer a todos mis amigos y amigas del CATIE, con quienes iniciamos una experiencia de comunión, camino y cariño en estos dos años, un tiempo intenso de estudios y de crecimiento humano. También quiero agradecer profundamente todas las personas queridas que forman parte de mi historia, que han sabido acompañarme a pesar de la distancia, dándome ánimo y energía con sus oraciones y presencia.

Un agradecimiento especial a Oliver, Orlando y Ronny los facilitadores de la experiencia de este trabajo en Nicaragua, sin ellos no hubiera tenido la oportunidad de tener la información para este trabajo. Gracias por la ayuda, pero sobre todo por enseñarme algo de Nicaragua, su gente y su vida. A Susen Taras por su colaboración en la edición del abstract de este trabajo.

Finalmente a los miembros de mi comité, por las revisiones y aportes durante el proceso de este trabajo.

## **BIOGRAFÍA**

El autor nació en el departamento de Lima, Perú, el 20 de enero de 1966.

Sus primeros estudios universitarios los realizó en la facultad de medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El año 1990 ingresó a la orden religiosa de la Compañía de Jesús en la Provincia Peruana y se ordenó de sacerdote el año 2001.

Como jesuita recibe el título de profesor de filosofía y letras en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya, Lima, Perú, el año 1996; posteriormente inicia sus estudios de teología en el Instituto Santo Inácio, en Belo Horizonte, Brasil, graduándose como bachiller el año 2000.

El año 2002 obtiene el grado de bachiller en pedagogía por la Universidad Cayetano Heredia, Lima, Perú; luego el año 2005 obtiene el diploma de estudios pastorales en el Catholic Theological Union, Chicago, Estados Unidos.

Sus trabajos han estado relacionados con la promoción del área rural en Perú, especialmente en el área de educación bilingüe con comunidades indígenas en la Amazonía peruana. Su desempeño laboral se ha realizado como sub director del colegio técnico agrícola Fe y Alegría 55-Valentín Salegui del 2001-2004, al mismo tiempo como colaborador del SAIPE (Servicios agropecuarios para la Investigación y Promoción Económica).

# CONTENIDO

DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
BIOGRAFÍA.....	V
CONTENIDO.....	VI
RESUMEN.....	IX
SUMMARY.....	X
ÍNDICE DE CUADROS.....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIV
LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	XV
1 INTRODUCCIÓN.....	- 1 -
1.1 Caracterización del problema.....	- 2 -
1.2 Motivación e importancia de la investigación.....	- 3 -
1.3 Objetivos del estudio.....	- 4 -
1.3.1 <i>Objetivo general</i> .....	- 4 -
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i> .....	- 4 -
1.4 Hipótesis del estudio.....	- 5 -
2 MARCO CONCEPTUAL.....	- 6 -
2.1 La metodología CeCoEco y su estatuto epistemológico.....	- 6 -
2.2 El desempeño desde el paradigma sistémico.....	- 12 -
2.3 La dinámica del hogar y el entorno platanero.....	- 14 -
3 METODOLOGÍA.....	- 16 -
3.1 Descripción del área de estudio.....	- 16 -
3.2 Selección de la muestra.....	- 19 -
3.3 Recolección de datos.....	- 20 -
3.4 Herramientas utilizadas.....	- 26 -
3.5 Análisis de información.....	- 27 -
4 RESULTADOS.....	- 30 -
4.1 Participación de los hogares.....	- 30 -
4.2 Objetivo específico 1. Determinar la efectividad de la metodología CeCoEco para generar decisiones con lógica empresarial, en los hogares que participaron en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.....	- 30 -

4.3	Objetivo específico 2. Determinar los factores del entorno platanero asociados a la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. ....	32 -
4.4	Objetivo específico 3. Determinar los factores internos (capitales del hogar) asociados a la decisión con lógica empresarial en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. ....	37 -
4.4.1	<i>Capital humano</i> .....	38 -
4.4.2	<i>Capital social</i> .....	40 -
4.4.3	<i>Capital natural</i> .....	43 -
4.4.4	<i>Capital físico</i> .....	45 -
4.4.5	<i>Capital financiero</i> .....	47 -
4.4.6	<i>Análisis global de los factores encontrados</i> .....	50 -
4.5	Objetivo específico 4. Determinar los factores inherentes al proceso de facilitación, en base a la metodología CeCoEco, que condicionan la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. ....	53 -
4.5.1	<i>Proceso de facilitación</i> .....	53 -
4.5.2	<i>Uso de la herramienta</i> .....	56 -
4.5.3	<i>El facilitador</i> .....	59 -
4.5.4	<i>Factores inherentes al proceso de facilitación con hogares</i> .....	59 -
5	DISCUSIÓN .....	61 -
5.1	Objetivo 1. Determinar la efectividad de la metodología CeCoEco, en base al proceso de facilitación, para generar decisiones con lógica empresarial en los hogares que participan en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. ....	61 -
5.2	Objetivo 2. Determinar los factores del entorno platanero asociados a la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros .....	65 -
5.3	Objetivo 3. Determinar los factores internos (capitales del hogar) asociados a la decisión con lógica empresarial en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. ....	70 -
5.3.1	<i>Capital humano</i> .....	70 -
5.3.2	<i>Capital social</i> .....	73 -
5.3.3	<i>Capital natural</i> .....	75 -
5.3.4	<i>Capital físico</i> .....	77 -

5.3.5	<i>Capital financiero</i> .....	- 79 -
5.3.6	<i>Discusión de las relaciones entre factores</i> .....	- 81 -
5.4	Objetivo 4. Determinar los factores inherentes al proceso de facilitación, en base a la metodología CeCoEco, que condicionan la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. ....	-84-
5.4.1	<i>El proceso de facilitación con los hogares</i> .....	-84-
5.4.2	<i>Las herramientas</i> .....	-88-
5.4.3	<i>El facilitador</i> .....	-90-
6	CONCLUSIONES.....	-92-
6.1	Objetivo específico 1. Determinar la efectividad de la metodología CeCoEco, en base al proceso de facilitación, para generar decisiones con lógica empresarial en los hogares que participan en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. 92	
6.2	Objetivo específico 2. Determinar los factores del entorno platanero asociados a la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. ....	-92-
6.3	Objetivo específico 3. Determinar los factores internos (capitales del hogar) asociados a la decisión con lógica empresarial en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros. ....	-93-
6.4	Objetivo específico 4. Determinar los factores inherentes al proceso de facilitación, en base a la metodología CeCoEco, que condiciona la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales. ....	-94-
6.5	Hipótesis 1. Las decisiones justificadas y coherentes de los hogares productores de plátano con sus medios y estrategias de vida de formar parte de una iniciativa empresarial, está condicionada sólo por los factores inherentes a la metodología, por ellos la metodología puede ser usada en cualquier entorno platanero. ....	-95-
6.6	Hipótesis 2. La decisión del hogar de ser parte o no de una iniciativa empresarial está condicionada por los factores del entorno como por los factores internos del hogar. .	-95-
7	RECOMENDACIONES.....	-96-
7.1	Aportes a la ciencia.....	-96-
7.2	Al proyecto Bioversity componente de investigación empresarial .....	-96-
7.3	A la metodología CeCoEco .....	-97-
8	BIBLIOGRAFÍA .....	-99-
9	ANEXOS .....	-105-

Lázaro, A. 2008. Factores condicionantes de la toma de decisiones en procesos de organización empresarial: caso del entorno platanero en Nicaragua. Tesis Mag. Sc. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE. Turrialba, Costa Rica. 146 p.

Palabras claves: factores condicionantes, decisión empresarial, pequeños productores, iniciativa empresarial rural, plátano, medios de vida, , guía CeCoEco, Isla Ometepe, Rivas Nicaragua.

## **RESUMEN**

El plátano es un cultivo importante para los hogares pequeños productores de los países tropicales; el cultivo contribuye en la seguridad alimentaria, autoempleo e ingresos anuales a los medios de vida del hogar. Esta investigación se realizó el año 2008 en la región de Rivas, Nicaragua con la finalidad de crear conocimiento sobre los factores que condicionan la decisión empresarial y la efectividad de la metodología CeCoEco en promover iniciativas empresariales entre los pequeños productores de plátano. Los pequeños productores de esta región cultivan el 80% de la producción de este país y son miembros de la Asociación de Plataneros de Rivas (APLARI). Sus retos son acceso al mercado y bajo empoderamiento de su asociación. Una pregunta clave a responder es ¿Cuáles son los factores condicionantes para una decisión empresarial? Para responder esta cuestión, la metodología de la investigación recolectó en primer lugar información primaria y secundaria. Posteriormente, se facilitó la metodología CeCoEco que consistió en recolección de información sobre los medios de vida de los hogares a través de entrevistas y tres talleres. Finalmente, la información cuantitativa y cualitativa se analizaron juntos para elaborar la discusión y conclusiones. La metodología CeCoEco fue 64.5% efectiva en promover en los hogares iniciativas empresariales basadas en factores externos como región (Isla o Tierra Firme) y riesgo (plagas y enfermedades y acceso al mercado), y factores internos o recursos del hogar como capacitación agropecuaria, volumen de producción y acceso a crédito. Hogares con conducta empresarial fueron aquellos con mayor acceso a recursos, esta característica proviene del dialogo al interior del hogar y de su capacidad para generar dinámicas comerciales al interior de la red social existente. Acceso a agua y mercado son factores cruciales que las organizaciones locales deberían considerar para incrementar las actividades comerciales en la región y con ello mejorar la calidad de vida de los hogares.

Lázaro, A. 2008. Conditioning factors of the decision-making in processes of entrepreneurial organizations: the case of the banana plantain context in Nicaragua. Thesis *Mag. Sc.* Centro Tropical Agricultural Research and Higher Education Center, CATIE. Turrialba, Costa Rica. 146 p.

Keywords claves: conditioning factors, entrepreneurial decision, small farmers, rural entrepreneurship initiative, banana plantain, livelihoods, CeCoEco methodology, Ometepe Island, Rivas Nicaragua.

## **SUMMARY**

Plantain is an important crop for small farmers in tropical countries; it contributes to food security, self employment and household's income. This research, conducted in the Rivas region of Nicaragua during 2008, had the goal of creating knowledge about the conditioning factors for entrepreneurial decisions and the effectiveness of CeCoEco methodology for encouraging entrepreneurial initiative among the small plantain farmers. Small farmers of this region grow 80% of the country's production of plantain and are members of the Association of Banana Plantain Farmers - APLARI. Their challenges are access to markets and low empowerment of their association. In order to assist these farmers in overcoming challenges, we asked; what are the conditioning factors for entrepreneurial decisions? To answer this question, research was conducted in the ex-ante period where primary and secondary information was collected. Then, CeCoEco methodology was facilitated through interviews to collect livelihood information and three workshops were held with members of the farming households. In addition, quantitative and qualitative information were analyzed together to draw conclusions. The CeCoEco methodology was 64.5% effective in prompting households to take entrepreneurial initiative based on external factors such as region (mainland or island) and risk (plantain disease and market access) and internal factors or livelihood assets such as farming training, volume of production and access to credit. Enterprise-behavior households were those with more access to assets; their entrepreneurialism came not only from dialogue within their household, but also from their capability to generate dynamics of commercial empowerment into the existing social network. Access to water and markets are two crucial factors that local organizations should consider in order to increase a region's commercial activity and ultimately enhance household wellbeing.

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Tabla 1. Escala de evaluación de la transferencia metodológica</i>	- 28 -
<i>Tabla 2. Hogares que participaron del proceso metodológico</i>	- 30 -
<i>Tabla 3. Escala de evaluación de lógica empresarial</i>	- 31 -
<i>Tabla 4. Coeficientes de correlación entre justificación y participación</i>	- 31 -
<i>Tabla 5. Iniciativas empresariales según justificación y región</i>	- 32 -
<i>Tabla 6. Factores del entorno platanero y justificación del hogar</i>	- 33 -
<i>Tabla 7. Coeficientes de correlación (r) entre factores de entorno platanero y lógica empresarial</i>	- 34 -
<i>Tabla 8. Coeficientes de correlación entre factores de entorno platanero y región</i>	- 35 -
<i>Tabla 9. Factores y coeficientes de correlación canónica del entorno platanero</i>	- 35 -
<i>Tabla 10. Factores del entorno platanero, información cualitativa</i>	- 36 -
<i>Tabla 11. Factores del entorno platanero asociado a lógica empresarial</i>	- 37 -
<i>Tabla 12. Factores del capital humano y justificación</i>	- 38 -
<i>Tabla 13. Coeficientes de correlación (r) entre factores de capital humano del hogar y lógica empresarial</i>	- 39 -
<i>Tabla 14. Coeficientes de correlación (r) entre factores de capital humano</i>	- 39 -
<i>Tabla 15. Factores del capital humano según información cualitativa</i>	- 40 -
<i>Tabla 16. Factores del capital social y justificación</i>	- 40 -
<i>Tabla 17. Coeficientes de correlación (r) entre factores de capital social del hogar y lógica empresarial</i>	- 41 -
<i>Tabla 18. Factores del capital social según información cualitativa</i>	- 42 -
<i>Tabla 19. Factores del capital natural y justificación</i>	- 43 -
<i>Tabla 20. Coeficientes de correlación (r) entre factores del capital natural del hogar y lógica empresarial</i>	- 44 -
<i>Tabla 21. Factores del capital natural según información cualitativa</i>	- 44 -
<i>Tabla 22. Factores del capital físico y justificación</i>	- 45 -
<i>Tabla 23. Factores del capital físico según información cualitativa</i>	- 46 -
<i>Tabla 24. Factores del capital financiero y justificación</i>	- 47 -

<i>Tabla 25. Factores del capital financiero con su significación estadística según lógica empresarial</i>	- 49 -
<i>Tabla 26. Coeficientes de correlación (r) entre factores de capital financiero del hogar y lógica empresarial</i>	- 49 -
<i>Tabla 27. Factores del capital físico según datos cualitativos</i>	- 50 -
<i>Tabla 28. Factores y coeficientes de correlación canónica entre capitales del hogar</i>	- 51 -
<i>Tabla 29. Factores y coeficientes de correlación canónica entre el entorno platanero y capitales</i>	- 52 -
<i>Tabla 30. Factores internos que condicionan las decisiones del hogar</i>	- 53 -
<i>Tabla 31. Evaluación del proceso de facilitación con los hogares</i>	- 54 -
<i>Tabla 32. Hojas de trabajo utilizadas durante el proceso de facilitación</i>	- 56 -
<i>Tabla 33. Variables generadas por hoja de trabajo según proceso facilitación</i>	- 57 -
<i>Tabla 34. Relación entre factores condicionantes y hojas de trabajo</i>	- 58 -
<i>Tabla 35. Asistencia por zonas productivas</i>	- 59 -
<i>Tabla 36. Factores del proceso de facilitación relacionados con la decisión empresarial</i>	- 60 -

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: Dinámica del hogar al interior de sus factores de entorno. Adaptado DFID.</i>	__ - 10 -
<i>Figura 2: Dinámica del hogar al interior del proceso de facilitación</i>	_____ - 11 -
<i>Figura 3. Zonas donde se realizó la investigación, en Nicaragua, departamento de Rivas, Isla de Ometepe</i>	_____ - 17 -
<i>Figura 4. Exportaciones de plátano del departamento de Rivas. Fuente APLARI 2005</i>	__ - 18 -
<i>Figura 6. Acceso a créditos según justificación</i>	_____ - 48 -
<i>Figura 7. Evaluación del proceso de facilitación</i>	_____ - 55 -
<i>Figura 8. Relación de factores de entorno con lógica empresarial</i>	_____ - 69 -
<i>Figura 9. Relaciones entre factores directos de entorno, interno con lógica empresarial</i>	_ - 83 -

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Protocolo de entrevista con actores clave.....</i>	<i>105</i>
<i>Anexo 2. Entrevista abierta para los hogares productores.....</i>	<i>107</i>
<i>Anexo 3. Hojas de trabajo añadidas a la guía CeCoEco.....</i>	<i>109</i>
<i>Anexo 4. Cronograma de trabajo del taller 1.....</i>	<i>113</i>
<i>Anexo 5. Temas de investigación para la vista de mercado.....</i>	<i>115</i>
<i>Anexo 6. Cronograma de trabajo del 2do taller.....</i>	<i>116</i>
<i>Anexo 7. Instrumento para organizar información en el segundo taller.....</i>	<i>118</i>
<i>Anexo 8. Distribución de los hogares según iniciativas empresariales formadas.....</i>	<i>119</i>
<i>Anexo 9. Instrumento mecanismos de organización.....</i>	<i>120</i>
<i>Anexo 10. Instrumento de evaluación de la metodología.....</i>	<i>121</i>
<i>Anexo 11. Instrumento para conocer la lógica empresarial de los hogares.....</i>	<i>123</i>
<i>Anexo 12. Cronograma de trabajo del 3er taller.....</i>	<i>124</i>
<i>Anexo 13. Resultados del taller 3.....</i>	<i>125</i>
<i>Anexo 14 Información cualitativa sobre los requerimientos del mercado de plátano.....</i>	<i>129</i>

## **LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS**

APLARI: Asociación de productores de plátano y guineo de Rivas

COOPLARI: Cooperativa de productores de plátano y guineo de Rivas

CeCoEco: Centro para Competitividad de Ecoempresas

EIAG: Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería de Rivas.

# 1 INTRODUCCIÓN

El plátano es la especie de *Musa* destinada para la cocción, de importancia como fuente de carbohidratos y seguridad alimentaria para miles de hogares en África, Latino América y Asia. Este cultivo es producido a lo largo del trópico húmedo principalmente por pequeños productores rurales, por lo que se convierte en fuente generadora de empleos directos e indirectos. Su producción se orienta fundamentalmente a satisfacer la demanda interna y sólo el 2,4 % del volumen total de producción entre Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela se exporta (Lescot 2004) a los mercados de Estados Unidos, Canadá, Europa y Centroamérica. Un reducido porcentaje se destina a la nascente industria de transformación (IICA 2004, Espinal *et al.* 2005).

La organización empresarial es la alternativa que tienen los pequeños productores plataneros para acceder a las oportunidades que le ofrecen los mercados señalados. En primer lugar porque les facilita acceder a tecnologías que les permiten mejorar la calidad del producto en función de los requerimientos del mercado. En segundo lugar, les permite responder a volúmenes continuos de demanda, disminuir sus costos de transacción, y vincularse a cadenas productivas. Finalmente, la organización empresarial les permite acceder a tecnologías de transformación para disminuir las pérdidas por cosecha, dar valor agregado al producto, y mejorar la capacidad de negociación de los hogares.

Bioversity-LAC implementa el Proyecto FTG/SF-7010-RG "Mejoramiento de la calidad de vida de comunidades rurales en cuatro países de América Latina y el Caribe, a través de innovaciones tecnológicas en la producción, procesamiento agroindustrial y mercadeo del plátano". Este proyecto busca mejorar a través de la investigación, la calidad de vida de los hogares productores de plátano en Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Venezuela. Dentro del proyecto se ha planteado la investigación e innovación de procesos de organización empresarial, que tomen en cuenta las estrategias de vida de los hogares de pequeños productores y productoras de plátano (Fontagro-Bioversity 2007). Esta investigación es parte de la ejecución en Nicaragua de este proyecto.

## 1.1 Caracterización del problema

Los hogares sujetos de investigación se encuentran localizados en el departamento de Rivas, con dos regiones productivas: Rivas continental y la Isla Ometepe, la producción platanera de Rivas representa el 80% de la producción de plátano, producido básicamente por pequeños hogares pobres. APLARI (Asociación de productores de plátano y guineo de Rivas) es una organización que aglutina a 250 productores, sumando un total de 1044 mz y una producción promedio de 41.879 u/mz (Fuente APLARI 2007), promedio que es susceptible a mejorarse si dichos hogares tienen acceso a sistemas de riego y manejo de cultivo.

Los pequeños productores miembros de APLARI a pesar de ser miembros de dicha asociación presentan un escaso conocimiento sobre los requerimientos de mercado, que implica información sobre calidad, sanidad y oportunidades de comercialización. Los productores sólo obtienen información de mercado a través de los intermediarios locales y carecen de una metodología que les permita obtener información de mercado directamente de los actores de comercialización, para luego analizarla con el fin de tomar decisiones pertinentes a los recursos que posee.

Un segundo problema es la frágil organización de los pequeños productores alrededor de su asociación, debido a la negociación individual entre el pequeño productor con el intermediario local, impidiendo alcanzar escala de comercialización suficiente que permita negociar precios justos con los intermediarios u otros agentes de comercialización de plátano. Los bajos precios son desincentivos para que el productor opte por mejorar la calidad de su producción por medio de la adopción de nuevas tecnologías. Finalmente los costos de transacción elevados que tiene que enfrentar el pequeño productor para ingresar al mercado, especialmente los pequeños productores de guineo cuadrado y los de la Isla de Ometepe.

Para facilitar el acceso del pequeño productor al mercado, la literatura señala la existencia de diversas propuestas metodológicas una de ellas es la publicada por el Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco) con el título: “Organización Empresarial de pequeños productores y productoras” (Junkin *et al.* 2005). La guía ha sido ampliamente usada

en diversos países y contextos para promover iniciativas empresariales, pero no se conoce la pertinencia de su uso para desarrollar iniciativas empresariales en entornos plataneros.

Lo señalado nos plantean las siguientes preguntas ¿Cuáles son los factores que condicionan la decisión del hogar pequeño productor de plátano para ser parte de una iniciativa empresarial? ¿La propuesta metodológica de CeCoEco es la adecuada para promover iniciativas empresariales en territorios plataneros?

## **1.2 Motivación e importancia de la investigación**

Bioversity International es una organización que tiene como finalidad aportar a la reducción de la pobreza a partir de la generación de métodos y estrategias, que faciliten la adopción, adaptación y uso de conocimiento disponible, tanto a nivel de tecnología agrícola como de metodologías que ayuden a los productores a relacionarse con el mercado. El proyecto de Bioversity mejoramiento de calidad de vida para pequeños productores de plátano tiene como uno de sus objetivos investigar e innovar en procesos de organización empresarial para pequeños productores y productoras de plátano. Los resultados de esta investigación es una contribución al componente de innovación empresarial del proyecto de Bioversity a dos niveles; en primer lugar ofrecer conocimiento sobre los factores que condicionan el proceso de decisión, del pequeño productor platanero, para formar parte de una iniciativa empresarial; en segundo lugar ofrecer una metodología efectiva para generar iniciativas empresariales, en hogares con una tradición de producción platanera. Para el aporte metodológico se parte de la metodología desarrollada por CeCoEco.

APLARI es el socio local para la ejecución del proyecto de Bioversity, una de las principales preocupaciones de APLARI es mejorar las condiciones de comercialización de sus socios, especialmente de los más pequeños y pobres; por otro lado, APLARI es consciente de la necesidad de iniciar un proceso de diversificación en su oferta productiva y comercializadora para evitar los riesgos que puede acarrear una crisis en el sector platanero, como ha sucedido con monocultivos como el café. APLARI es consciente que sólo consolidando la organización de los productores y su diversificación en iniciativas de negocios se garantiza la sostenibilidad y bienestar de los hogares. El proceso de este trabajo de

investigación de promoción de iniciativas empresariales, aporta tanto al deseo de diversificación empresarial, como de consolidación organizacional.

Los hogares se encuentran en un constante proceso de tomar decisiones para enfrentar los desafíos del mercado, en este sentido el trabajo de investigación parte de una cultura propia de toma de decisiones que gira en torno a la actividad platanera. El proceso del trabajo de investigación al aplicar la metodología CeCoEco quiere aportar a mejorar la calidad del proceso de toma de decisión del hogar, al ofrecer procedimientos y herramientas que le ayuden a tomar consciencia de sus recursos y potencialidades, conocimiento de las oportunidades de mercado, para finalmente tomar decisiones en función de estas dos fuentes de información. En este sentido el trabajo quiere ofrecer una metodología de promoción de iniciativas empresariales que se adapte a las estrategias de vida del pequeño productor de plátano.

### **1.3 Objetivos del estudio**

#### ***1.3.1 Objetivo general***

Determinar los factores que condicionan la toma de decisión de los hogares, al interior de procesos de organización de iniciativas empresariales, al usar la metodología CeCoEco en territorios plataneros.

#### ***1.3.2 Objetivos específicos***

1. Determinar la efectividad de la metodología CeCoEco para generar decisiones con lógica empresarial en los hogares que participan en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.
2. Determinar los factores del entorno platanero asociados a la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.

3. Determinar los factores internos (capitales del hogar) asociados a la decisión con lógica empresarial en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.
4. Determinar los factores inherentes al proceso de facilitación, en base a la metodología CeCoEcO, que condicionan la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.

#### **1.4 Hipótesis del estudio**

- a) Las decisiones justificadas y coherentes de los hogares productores de plátano con sus medios y estrategias de vida de formar parte de una iniciativa empresarial, está condicionada sólo por los factores inherentes a la metodología, por ello la metodología puede ser usada en cualquier entorno platanero.
- b) La decisión del hogar de ser parte o no de una iniciativa empresarial está condicionada tanto por los factores del entorno como por los factores internos del hogar.

## 2 MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 La metodología CeCoEco y su estatuto epistemológico

Este apartado presenta en primer lugar la guía CeCoEco y su propuesta metodológica, a continuación se aclaran conceptos básicos, seguidamente se ubica la guía como proceso de facilitación, para finalizar presentando la articulación de la guía con los factores que influyen sobre el hogar en su toma de decisiones empresariales.

La guía CeCoEco se encuentra dirigida a proveedores de servicios de desarrollo empresarial, específicamente a los facilitadores de dichas organizaciones, con la finalidad de obtener al término del proceso de aplicación de la metodología un plan de organización empresarial. Si bien el uso de la metodología está orientado a los facilitadores miembros de organizaciones proveedoras de servicios empresariales, el sujeto meta de la guía son los hogares que tienen la característica de ser pequeños productores con experiencia en actividades empresariales, sea individual o asociativa.

La metodología presente en la guía CeCoEco tiene cuatro enfoques teóricos que fundamentan su práctica, el primero el enfoque de hogar, el segundo el análisis de medios de vida, en tercer lugar el enfoque multicadena, finalmente el análisis de disyuntivas. El enfoque de hogar afirma que el espacio donde se generan las decisiones es en el hogar y no de forma aislada por un individuo, además el hogar se encuentra situado al interior de contextos geográficos tanto territoriales como comunitarios. Son los miembros del hogar como unidad socio económica quienes toman en cuenta la diversidad de recursos a que tienen acceso, su ubicación geográfica, entre otros factores para decidir sobre su participación en determinadas iniciativas empresariales (Junkin *et al.* 2005). La definición de hogar se desarrolla en un acápite posterior.

El enfoque de los medios de vida se toma como un marco transversal a todo el proceso de la metodología, el análisis toma en cuenta cinco activos o capitales que son: humano, social, natural, físico, financiero; el marco de los medios de vida permite al hogar participante tanto la identificación de sus fortalezas como la identificación de las oportunidades que el mercado presenta. El enfoque multicadena refleja la dinámica socioeconómica compleja de los hogares, especialmente de los pequeños productores, quienes generan ingresos a partir de la

producción y comercialización de rubros sean agropecuarios o forestales, lo que hace que dichos hogares se encuentren vinculados a múltiples cadenas de producción; el uso de este enfoque en la guía permite a los usuarios de proveedores de servicio de desarrollo empresarial, conocer las cadenas en las que participa el hogar y desde esa realidad promover las opciones apropiadas a sus necesidades.

La Guía traduce *trade-off* como análisis de disyuntivas y lo define como la decisión que enfrenta un hogar si desea dedicarse a una nueva actividad económica, el análisis de disyuntivas “implica que para gozar más de algo hay que tener menos de otro, nuevas actividades solo pueden desarrollarse a expensas de otro.” (Junkin *et al.* 2005:10). Son los costos de oportunidad al que se ve enfrentado el hogar durante el proceso de facilitación, sobre los que tiene que tomar una decisión consciente en función de sus recursos y potencialidades.

Luego de conocer los marcos teóricos de la metodología que propone la guía CeCoEco, es oportuno presentar en forma breve su método. Son tres fases que tienen como fin último el promover en el hogar una toma de decisión para formar parte de iniciativas empresariales. La primera fase tiene como finalidad el reconocimiento de los recursos, capacidades y estrategias locales a partir del enfoque de los medios de vida; esta fase tiene como pasos principales la selección del territorio e integrantes, el análisis de los medios de vida de los hogares participantes y finalmente la construcción de una visión empresarial común. La segunda fase identifica las oportunidades de mercado y mercadeo a partir del enfoque multicadena; los pasos en esta fase es la identificación del entorno empresarial de las cadenas productivas, de las oportunidades de mercado y mercadeo y finalmente la priorización de las oportunidades de mercado y mercadeo para el desarrollo empresarial rural. Finalmente, la tercera fase tiene como fin planificar la organización empresarial escogida por los pequeños productores al final de la fase 2; los pasos de esta fase son la definición de las formas organizativas para el desarrollo empresarial rural y la elaboración del plan de organización empresarial.

La Guía propone dos tipos de instrumentos que son los cuadros y hojas de trabajo para facilitar su aplicación en campo. Los cuadros tienen como finalidad aclarar conceptos usados en cada paso, al mismo tiempo dar sugerencias sobre el modo de planificar las actividades para alcanzar los productos esperados. Las hojas de trabajo son un total de 29 y se distribuyen

a lo largo de las diversas fases, tienen como finalidad sistematizar información que se genera durante los procesos participativos de aplicación de la metodología.

En la presentación de la Guía se ha hablado de metodologías, métodos y pasos o procedimientos, es necesario precisar estos conceptos para evitar confusiones a lo largo del documento. Estrategia refiere a los conocimientos teóricos que se desarrollan para generar determinadas metodologías, es global y se cumple en el largo o mediano plazo, por ejemplo para el caso de la promoción empresarial rural, la estrategia consistiría en el conjunto de conocimientos articulados para generar iniciativas empresariales para los pequeños productores del área rural. La metodología es la parte operativa de una estrategia, considera las interrelaciones existentes entre el marco teórico y los métodos para alcanzar los objetivos planteados, siguiendo con el ejemplo, existen diversas metodologías para promover iniciativas empresariales, una de estas metodologías es la guía elaborada por CeCoEco.

El método son los pasos sucesivos que se establecen para llegar a una meta u objetivo, es el orden que se debe imponer a los diversos procesos para llegar a un resultado esperado, para esta investigación, el método son las diversas fases propuestos por la guía. La técnica son los diversos procedimientos que se realizan para que lo propuesto por el método llegue a su fin, dentro del método de la guía CeCoEco son los pasos propuestos en cada fase. Finalmente los instrumentos son las herramientas que se diseñan para facilitar la aplicación y desarrollo de las técnicas, en nuestro caso específico son las hojas de trabajo y los cuadros. (Cervo *et al.* 1992; De la Torre *et al.* 1992; Yopo s.f, Colunga y Santos 2000).

Para el caso de la investigación desarrollada en el departamento de Rivas, Nicaragua, se adaptaron los procedimientos o técnicas y se añadieron nuevas herramientas a las propuestas por la metodología CeCoEco. La metodología y método se mantuvieron durante todo el proceso ofreciendo direccionalidad y soporte teórico durante la ejecución de la capacitación de los facilitadores y hogares.

Luego de conocer en qué consiste la guía CeCoEco y su propuesta metodológica, cabe preguntarse, en este proceso de precisar conceptos, si el planteamiento de la Guía corresponde a un proceso de extensión o facilitación. Facilitación se define como el proceso que cataliza sinergias entre los factores existentes, con la finalidad de encontrarle nuevos sentidos y de generar estrategias de adaptación a un mundo en constante cambio (Ruete 2004). Por otro lado

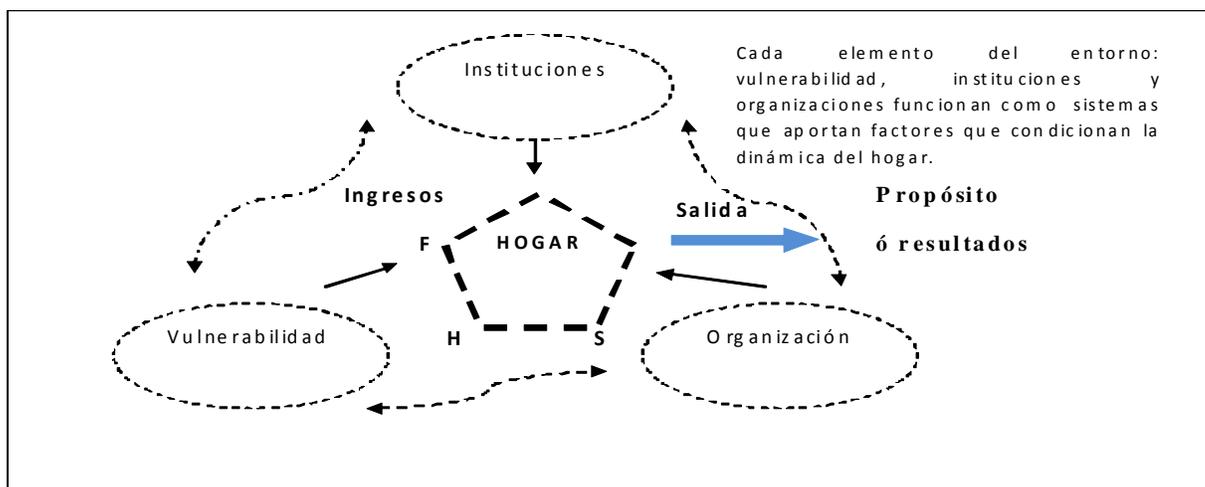
la extensión se define como un proceso de transferencia de nuevos conocimientos a un entorno determinado que puede variar dependiendo del enfoque. Uno de ellos es el tradicional o enfoque de arriba-hacia abajo usado por ejemplo por el USDA; el segundo es el participativo o enfoque de abajo-hacia arriba, que contiene las premisas de descentralización e inclusividad (Killough 2005, Oakley y Garforth 1985, Vanassou 2005).

Un paradigma que aproxima tanto el concepto de extensión con el de facilitación es el de facilitación para el empoderamiento, que combina la dimensión educativa con la participativa. Este paradigma se desarrolla a partir de la denominada racionalidad comunicativa, que pone énfasis en el proceso, con especial atención al empoderamiento, auto confianza y dialogo de los actores envueltos. Este paradigma comprende a la realidad como múltiple y compleja, lo que genera la necesidad de tener múltiples perspectivas para comprender la realidad, por tanto el facilitador debe buscar la diversidad y no la simplicidad (Groot y Maarleveld 2000).

A partir de los conceptos presentados se puede afirmar que la *guía* plantea un proceso de facilitación, más que una transferencia de conocimientos, lo que busca es promover en los participantes habilidades y actitudes frente a su realidad, para que conociéndola pueda tomar mejores decisiones a partir del conocimiento de sus recursos y potencialidades. Se puede afirmar que la metodología objeto del presente estudio, se encuentra dentro de los paradigmas de enseñanza-aprendizaje participativa, y del concepto de aprendizaje colectivo y organizacional, donde lo que se transmite son formas de aprender de la realidad. En este sentido es una metodología de facilitación para el análisis de entorno, porque brinda enfoques y métodos que ayudan a tener una nueva aproximación a dicho entorno, a su aprehensión y comprensión, favoreciendo una nueva forma de posicionarse ante él, y por tanto, de generar nuevas estrategias para tomar decisiones sobre dicho entorno.

Como se mencionó el hogar y sus medios de vida son dos marcos teóricos de la metodología, en los párrafos siguientes se profundiza la definición de los medios de vida y al mismo tiempo se presenta una descripción de la relación de ambos marcos desde la realidad del hogar, a partir tanto de la teoría de los Sistemas Abiertos (Hanna 1990) como el marco de los medios de vida (DFID 1999). El sistema externo constituido por los factores de entorno:

vulnerabilidad, instituciones y organizaciones; y el sistema interno constituido por los capitales del hogar, se representa en la Figura 1.



**Figura 1: Dinámica del hogar al interior de sus factores de entorno. Adaptado DFID.**

Según el DFID la vulnerabilidad es un factor externo que impacta directamente al hogar, pero que éste no tiene ningún tipo de control, sin embargo puede desarrollar estrategias de resiliencia; el segundo factor externo es la institución, que se define como las reglas de juego que condicionan las interacciones sociales y las formas cómo se generan las estrategias de vida, al mismo tiempo que influyen en el acceso que pueden tener los hogares a sus medios de vida, estas reglas de juego pueden ser formales que se hacen visibles en las normas, reglas y leyes, pero también pueden ser informales como las costumbres sociales y convenciones. Finalmente el tercer factor son las organizaciones, que se definen como construcciones sociales que surgen a partir de las instituciones y posteriormente se consolidan a partir de la relación con dichas reglas de juego; las organizaciones pueden mudar la institucionalidad, pero también la institución puede cambiar las organizaciones, es una dinámica constante entre ambos. Para el DFID las organizaciones pueden ser básicamente de dos tipos: las gubernamentales, que son las que se encargan del control y regulación institucional, y organizaciones civiles conformada por actores que se organizan para alcanzar un objetivo determinado respondiendo a las exigencias y señales de su entorno, como por ejemplo organizaciones empresariales.

Estos factores de entorno señalados se relacionan con los factores internos del hogar constituido por los capitales. Los capitales se definen como los recursos o activos que tiene

acceso un hogar desde el cual construyen sus medios de vida para alcanzar su bienestar. El DFID propone cinco tipos de capitales. El capital humano refiere a la educación, conocimiento tecnológico y habilidades que tiene el hogar para alcanzar sus objetivos, refiere también a la mano de obra disponible. El capital social es la capacidad que tiene el hogar de establecer redes o conexiones con otros, su pertenencia a organizaciones y habilidad de generar instituciones. El capital natural son los recursos y servicios que ofrece la naturaleza para la generación de medios de vida. El capital físico es la infraestructura básica, equipos u otros cambios en el medio ambiente que ayudan a la generación de otros bienes, pueden ser el agua, energía, carreteras, entre otros. Finalmente el capital financiero no se refiere solo a lo monetario puede referirse también a los animales o cultivos que tienen los productores para alcanzar sus objetivos.

Las líneas discontinuas de la Figura 1, representan la permeabilidad e interacción entre los factores del entorno con los factores internos del hogar constituidos por los capitales. El hogar desarrolla sus estrategias de vida a partir de sus activos, como una forma de adaptación o resiliencia a las condiciones que le ofrece el entorno para alcanzar sus objetivos de bienestar. En dicha interacción el hogar también puede influenciar en la transformación de factores externos como el institucional y organizacional. Esta relación compleja es la que se traslada al interior del espacio de facilitación de la metodología como se presenta en la siguiente figura.



**Figura 2: Dinámica del hogar al interior del proceso de facilitación**

La Figura 2, muestra la dinámica que se genera al interior del ámbito de facilitación al implementar la metodología CeCoEco para generar iniciativas empresariales. El hogar

participante no se encuentran como *tabula rasa* en el espacio de facilitación, ellos participan desde su entorno y con sus estrategias de vida o forma de tomar decisiones. Como se señaló, la metodología ofrece al hogar participante tres enfoques que lo guían en un proceso de mejorar su competencia en la toma de decisiones de tipo empresarial. El primer enfoque es el de los medios de vida, el cual brinda al participante una estructura lógica de comprensión y análisis de su realidad, donde sus recursos serán comprendidos como capitales, será consciente tanto de su vulnerabilidad, como de las instituciones y organizaciones que delimitan y configuran sus decisiones. El segundo enfoque de multicadena ayuda al hogar a percibir las oportunidades, límites, actores existentes y alianzas que son necesarias para poder orientar su capacidad productiva a la demanda del mercado.

Con la información obtenida por los enfoques mencionados el hogar se encuentra ante el desafío de decidir si su hogar forma parte o no de una iniciativa empresarial. El último enfoque es el análisis de disyuntivas que guía al hogar a considerar de forma sistemática toda la información recolectada para una buena toma de decisión. Toda decisión tiene que ser eficiente al considerar los riesgos y costos, esto es lo que busca la metodología, generar una lógica empresarial donde las decisiones del hogar sean más fundamentadas en función de lo que el hogar realmente es capaz de hacer y sacrificar, sin que esto ponga en peligro su bienestar. En resumen, los tres enfoques ayudan a que el hogar adquiera un nuevo lenguaje para poder leer e interpretar la realidad, para luego poder actuar en ella a partir de decisiones que afectan su propio bienestar.

## **2.2 El desempeño desde el paradigma sistémico**

Desempeño es la forma cómo algo o alguien trabaja y la necesidad de medirlo es para conocer cómo opera. Según Lusthaus *et al.* (2002), en un estudio que hace sobre el desempeño organizacional, el desempeño está en función del entorno que le favorece, de las capacidades y motivaciones organizacionales existentes. Cada una de estas dimensiones es un universo complejo en sí mismo, donde sus componentes actúan formando sistemas interconectados.

El estudio de los sistemas interconectados o abiertos es desarrollado por Hanna (1990) en su trabajo “Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño”. En éste trabajo el autor propone que las organizaciones, análogamente a los seres vivos, se encuentran al

interior de un determinado medio ambiente, donde nacen, crecen, y si no se adaptan, mueren. Es con el medio con quien las organizaciones mantienen un constante flujo de ingresos (como recursos monetarios, señales de mercado, entre otros), que originan salidas o resultados, para alcanzar determinados propósitos que siempre se encuentran en el medio. En el marco de los sistemas abiertos, el desempeño de una organización depende de su habilidad de ser permeable y de responder a las exigencias de su medio.

Según Lusthaus et al. (2002) para conocer el desempeño de las organizaciones se debe tener en cuenta la efectividad, la eficiencia, la relevancia, lo económico y la viabilidad financiera. Para este estudio se considera sólo la efectividad debido a que es lo único que se medirá de la metodología, al facilitarse a los hogares de pequeños productores de plátano. Lusthaus define efectividad como el grado que tiene la organización para alcanzar sus metas, entonces ¿en qué sentido se puede hablar de efectividad al final del proceso de facilitación de la metodología CeCoEco? La meta para la metodología es que el hogar tome decisiones para formar parte de una iniciativa empresarial, por tanto se habla que la metodología ha sido efectiva cuando el hogar toma decisiones desde una lógica empresarial para formar parte o no de una iniciativa empresarial.

La afirmación del párrafo anterior necesita ser profundizada. En primer lugar es necesario subrayar que los hogares siempre toman decisiones, esto es un proceso inherente a toda dinámica humana, por tanto de los pequeños productores; lo que hace la metodología es mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones de los hogares que participan del proceso de facilitación de la metodología, si el proceso ha sido efectivo se pueden dar tres escenarios. El primer escenario es aquél donde el hogar percibe que no tiene recursos adecuados, además percibe que existe un entorno inapropiado, por lo tanto decide no formar parte de una iniciativa empresarial. El segundo escenario es aquél donde el hogar percibe que tiene los recursos necesarios, el entorno apropiado pero considera que aún no es el momento para formar parte de una iniciativa empresarial, debido a que tiene otros proyectos relacionados con sus estrategias de vida. Finalmente el tercer escenario donde el hogar sabe que tiene los recursos, que tiene un entorno favorable y decide formar parte de una iniciativa empresarial.

Como se percibe en los tres escenarios descritos, el hogar a partir de la consideración de sus recursos, de la realidad de su entorno y de sus objetivos que forman parte de sus

estrategias de vida, toma una decisión de formar parte o no de una iniciativa empresarial. La lógica empresarial que se desarrolla durante el proceso de facilitación consiste justamente en ese proceso, que el hogar tome decisiones en función del análisis de sus recursos disponibles, de la realidad de su entorno y su estrategia de vida. Por tanto la metodología es efectiva, en la medida que haya logrado que las decisiones de los hogares de participar o no de una iniciativa empresarial, se encuentren sustentadas en el análisis que hace el hogar de sus recursos, de las oportunidades existentes y de la relación de éstos con sus estrategias de vida.

### **2.3 La dinámica del hogar y el entorno platanero**

Decisiones será lo que se medirá para estudiar la efectividad de la metodología, pero dichas decisiones son tomadas al interior del hogar. Para este trabajo se sigue la definición dada por el DFID (1999) de hogar, que es el espacio donde se desarrollan las estrategias de vida o decisiones, en pro del bienestar de sus miembros. Dichas decisiones deben responder a sus actividades de consumo, producción e ingresos, actividades económicas de mercado y mercadeo. Sin embargo las decisiones están condicionadas al acceso que tenga dicho hogar a recursos, a su grado de vulnerabilidad, al tipo de organizaciones e instituciones. En una palabra las decisiones están condicionadas por el entorno.

El hogar puede ser de naturaleza nuclear, donde un hogar corresponda a una familia y por tanto a una unidad productiva, sin embargo el hogar puede ser también extenso, donde se tienen diversas unidades de producción de propiedad del clan. Por este motivo se debe evitar confundir el hogar con el concepto de pequeño productor.

¿Qué se entiende por pequeño productor? Para esta investigación el pequeño productor es aquél que alquila o que es propietario de 0.1-5 Ha de tierra, y que está en la capacidad de producir pequeños excedentes para poder incorporarse a los mercados, al asociarse con otros productores para responder competitivamente a las exigencias del mercado. Además cuenta con limitaciones como no tener un adecuado sistema de control de calidad de producción, frente a los requerimientos de estándares de calidad a nivel de producción de finca; insuficiente capacidad de mano de obra, que les imposibilita usar de forma eficiente la tierra que tienen disponible para la producción; y finalmente, cuentan con dificultades para acceder a

crédito o préstamos para compra de insumos o acceso a tecnología (Robbins et al 2007; Gibson et al 2004; Janson 2002)

En resumen, un pequeño productor puede ser un hogar, sin embargo un hogar puede agrupar por su tipo de estructura: nuclear o extensa, a más de un pequeño productor. Ésta es una variable que se tendrá en cuenta en la investigación.

El entorno se comprende como aquella realidad externa al ambiente de facilitación, compuesta por la interacción sistémica de múltiples factores que condicionan el bienestar de los hogares y su respuesta económica (Lima *et al.*2001). Para la descripción del entorno platanero nos basaremos en los estudio del IICA (2004), en el de Espinal *et al.* (2005), y en la información contenida en la página Web de Bioversity en la sección sobre plátano.

El plátano o plantain AAB se produce a lo largo del trópico húmedo en África, América Latina y el Caribe. Es una importante fuente de carbohidratos y contribuye a la seguridad alimentaria de millones de personas de estos continentes incluyendo Asia y el Pacífico. Este cultivo tiene una vida productiva de 6 a 15 años, por lo que es necesario renovarlo en ese período. Alguno de los factores de vulnerabilidad del cultivo es su sensibilidad tanto a los efectos del viento que origina pérdidas de hasta un 20%, como a enfermedades como Sigatoka Negra, Bacteriosis, Virus y plagas como Picudo Negro y nematodos.

Es un cultivo de importancia socioeconómica como generador de autoempleo para el sector de pequeños productores con extensiones de 0.1-5 Ha, por citar dos ejemplos la Asociación de plátano y guineo del departamento de Rivas (APLARI) en Nicaragua tiene como socios 250 hogares que basan su economía en la producción de plátano; en Colombia 57 mil familias dependen de este cultivo (Espinal *et al.* 2005; IICA 2004). La literatura revisada sostiene que el plátano se comercializa principalmente como fruta fresca, quedando alrededor del 1% disponible para su transformación en chips, patacones, harina o vino.

El mercado de exportación se encuentra liderado por países de tradición exportadora bananera, debido a que usan su infraestructura y experiencia para la comercialización del plátano. En Latino América los principales exportadores son Colombia, Ecuador, Guatemala y República Dominicana. Nicaragua exporta al mercado Centroamericano como Costa Rica, El

Salvador, Honduras, además de Puerto Rico y Estados Unidos. A nivel de países importadores, Estados Unidos absorbe el 60% de las importaciones con un precio promedio de US\$ 12-14 por caja de 50 libras, y Europa representa un 13.1% de las importaciones.

El entorno institucional está constituido por los requerimientos de calidad y control sanitario por parte de los países consumidores. Por ejemplo, el mercado de Estados Unidos exige que el producto pase por la inspección de puertos de entrada y cumplir con los requisitos de la Ley contra el Bioterrorismo, a diferencia del mercado Centroamericano si bien es menos exigente en estándares, demanda un plátano grande, limpio, libre de manchas y daños mecánicos.

Estas exigencias de calidad son difíciles de ser alcanzadas por el pequeño productor que trabaja independientemente, porque tiene dificultades en el proceso de producción como falta de semillas resistente a plagas y de inversión para fertilización, limitaciones por cosechas indebidas de los frutos, acopios incorrectos, entre otros, todos ellos factores que impiden conseguir un producto uniforme y de calidad, que responda a las demandas del mercado. Estos son algunos de los retos que deben enfrentar las organizaciones prestadoras de servicio para mejorar la competitividad del pequeño productor y sus iniciativas empresariales.

### **3 METODOLOGÍA**

#### **3.1 Descripción del área de estudio**

La investigación se desarrolló en Nicaragua, en el departamento de Rivas, que tiene una superficie de 2.162,82 Km<sup>2</sup>, la cabecera departamental Rivas está ubicado en las coordenadas 11°26' Latitud Norte, 85°49' Latitud Oeste, el departamento tiene un total de 10 Municipios, dos de los cuales se encuentran en la Isla de Ometepe. Cinco Municipios fueron escogidos como lugares de acción de la investigación, estos fueron en Rivas Continental (llamado Tierra Firme por el socio local): Tola, Potosí y Buenos Aires; en la Isla de Ometepe: Moyogalpa y Altagracia (Figura 3).



**Figura 3. Zonas donde se realizó la investigación, en Nicaragua, departamento de Rivas, Isla de Ometepe**

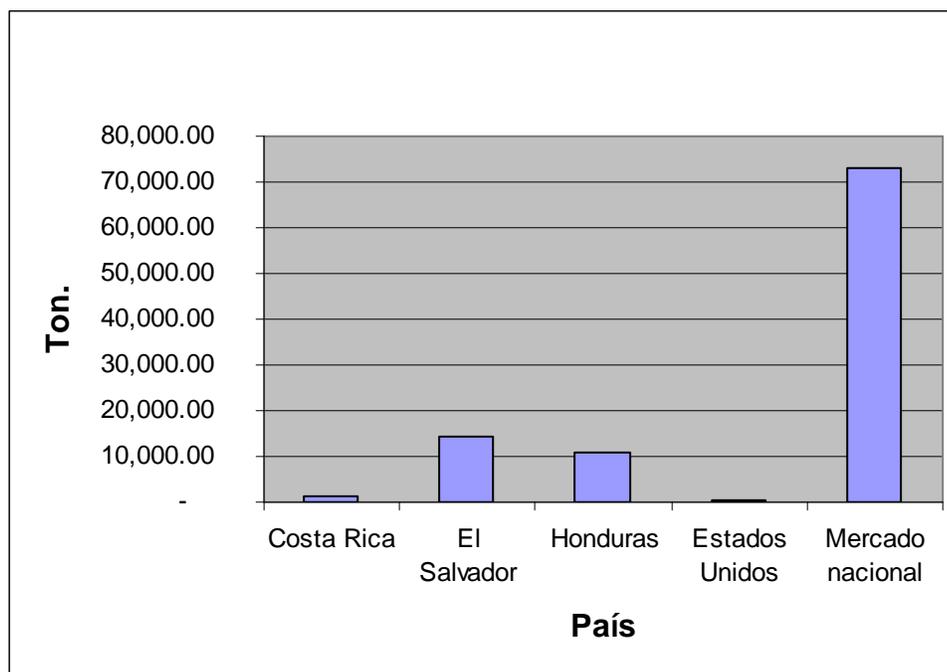
Según el VIII Censo Poblacional 2005 entre los municipios que participaron en la investigación, el Municipio de Moyogalpa ocupa el segundo lugar en densidad poblacional con 147,5 hab/km<sup>2</sup>, y su extensión territorial es de 65,96 km<sup>2</sup>; la densidad poblacional de Altagracia es de 94,5 hab/km<sup>2</sup>, con una extensión territorial de 211,21 km<sup>2</sup>; Tola tiene una densidad poblacional de 46,2 hab/km<sup>2</sup> y tiene la mayor extensión territorial 476,53 km<sup>2</sup> (Figura 3).

El Censo señala que la población de estos municipios sigue siendo mayoritariamente rural, Tola con 18.186 hab, Moyogalpa con 5.532 hab, finalmente Altagracia con 15.720 hab; según el documento hay una disminución de la población rural con respecto al censo de 1995 y la razón que se señala es el crecimiento urbano de los municipios debido a la migración del área rural a la urbana. Según el informe de pobreza Municipal Nicaragüense (INIDE 2005) Rivas tiene un índice de pobreza de 26,8 ubicándolo como un departamento con pobreza baja.

Para el 2005 la tasa de analfabetismo del área rural en Tola es de 22,8, en Moyogalpa 17,6 y en Altagracia 19,6. El 36,9% de la población de Tola tiene nivel primario, 1,5 técnico y sólo 0,3 universitario; Moyogalpa el 55,5% de la población tiene nivel primario, 1,8% técnico y 0,9% universitario; la población de Altagracia con nivel primario es de 54,7%, 2,0% técnico y 0,6% universitario (INIDE 2005).

La principal actividad económica del departamento de Rivas es la producción agrícola, siendo el producto principal el plátano, seguido de los granos básicos; la ganadería es el rubro pecuario importante, seguido de animales menores para la economía doméstica. Rivas produce el 80% de la producción nacional de plátano, sus productores se encuentran agremiados en la Asociación de Plataneros de Rivas, APLARI<sup>1</sup> que reúne a productores de siete municipios: Buenos Aires, San Jorge, Alta Gracia, Tola, Moyogalpa, Rivas y Potosí, aglutinando un total de 250 socios, con un total de 1044 mz destinadas al cultivo de musáceas: plátano enano en Potosí y Buenos Aires, guineo cuadrado en Tola y plátano cuerno gigante en Moyogalpa y Altagracia (Fuente APLARI 2007).

Nicaragua para el 2004 tuvo una producción de plátano de 38.500 Tm, de este total 26.950 TM correspondió a plátano de primera, 9.625 Tm plátano de segunda y 1.925 Tm al plátano pirracha (APLARI 2007). El 74% de la producción de los asociados de APLARI se orienta al mercado nacional, un 14% a El Salvador, 11% a Honduras y 1% a Costa Rica, la Figura 4 muestra los volúmenes de exportación por tonelada métrica.



**Figura 4. Exportaciones de plátano del departamento de Rivas. Fuente APLARI 2005**

<sup>1</sup> APLARI es el socio local del proyecto: FTG/SF-7010-RG "Mejoramiento de la calidad de vida de comunidades rurales en cuatro países de América Latina y el Caribe, a través de innovaciones tecnológicas en la producción, procesamiento agroindustrial y mercadeo del plátano".

### 3.2 Selección de la muestra

Se siguió la técnica propuesta por la metodología CeCoEco “Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras” (Junkin *et al.* 2005), los territorios elegidos se encuentran ubicados al interior de los municipios de Tola, Buenos Aires y Potosí en Tierra Firme; en la Isla de Ometepe se eligieron los Municipios de Moyogalpa y Altagracia, este último municipio para APLARI está conformado por dos zonas productivas: Altagracia y el Cerro Madera. El estudio realizado por APLARI el año 2007 para conocer las características socio económicas de sus socios, ayudó a la selección de territorios según la metodología mencionada. Para APLARI las zonas productivas tienen un nivel de producción aceptable, sin embargo presentan problemas en la comercialización que impide a dichos hogares mejorar su actual condición de vida.

APLARI considera cada zona productiva como un núcleo organizativo de socios, los hogares seleccionados forman parte de estos núcleos de decisión organizativa y comercial, cuyos representantes participan con voz y voto de la Junta Directiva y Asamblea General (APLARI, Manual de funciones 2007).

Para la selección de hogares se siguió también los criterios sugeridos por la guía CeCoEco (Junkin *et al.* 2005:15):

- Experiencia de producción con fines comerciales
- Espíritu emprendedor
- Actitud y experiencias positivas respecto al trabajo en conjunto.
- APLARI añadió otros dos criterios: preferencia por pequeños productores, y hogares que necesitan apoyo para que mejoren su capacidad de comercialización, por tanto mejoren su nivel de ingreso y con ello su calidad de vida.

Se seleccionaron 10 hogares por cada zona productiva con la ayuda de los técnicos de APLARI, quienes mantienen un contacto permanente con los socios a través de sus visitas frecuentes de asistencia.

La participación de los técnicos en el taller de capacitación para facilitadores, ayudó a una buena elección de hogares según los requerimientos de la metodología, para los casos de Tola, Moyogalpa, Alta Gracia y el Madera, esto no fue posible para las zonas de Potosí y Buenos Aires, debido a que el técnico de estas zonas no participó de la capacitación.

### **3.3 Recolección de datos**

Fueron tres pasos en este proceso de recolección de información. Primer paso, visita de exploración y coordinación. Segundo paso, capacitación de la metodología CeCoEco a facilitadores. Tercer paso, ejecución de la metodología por los facilitadores.

#### **3.3.1 Primer paso: visita de exploración y coordinación**

Este paso fue llevado a cabo por el responsable de esta investigación, con apoyo de Bioversity y el especialista de CeCoEco. Las actividades de este primer momento fueron las siguientes:

##### **a. Coordinaciones para la selección de facilitadores que ejecutarían la metodología**

En esta etapa, la gerencia de APLARI subrayó la necesidad que la ejecución del proyecto se conciba desde la perspectiva del conglomerado platanero que ellos están promoviendo a nivel departamental<sup>2</sup>, es decir que no sólo se piense como actores clave a APLARI sino también en los otros miembros del conglomerado platanero en Rivas. La selección de los facilitadores fue realizada por APLARI a partir del conglomerado que se está promoviendo, por ese motivo se seleccionaron 3 técnicos de APLARI y tres de la Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería.

La iniciativa de conglomerado tiene como finalidad aglutinar diversas organizaciones para concentrar esfuerzos, iniciativas y recursos en torno a la realidad de los productores de plátano y su comercialización. Las instituciones relacionadas en el esfuerzo de conglomerado promovido por APLARI son:

De parte del Estado: MAGFOR, INTA, MARENA.

Empresa privada: COOPLARI, EXPROSUR, EXPOTOSI

Universidad: Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería (EIAG).

##### **b. Selección de 5 zonas productivas**

Finalmente las zonas productivas elegidas fueron:

2 en Rivas continental o Tierra Firme: Tola, Potosí-Buenos Aires.

3 en la Isla de Ometepe: Moyogalpa, Alta Gracia y El Madera.

---

<sup>2</sup> El desarrollo del conglomerado platanero en Rivas se está desarrollando con la metodología del ONUDI.

### **c. Entrevista exploratoria semiestructurada**

Para la parte exploratoria se utilizó la metodología de diagnóstico rural rápido, que permite al investigador extraer información de primera mano de la realidad a través de los hogares, lo que posibilita llegar a un punto de ignorancia óptima y apropiada imprecisión; este método consiste en entrevistas semiestructuradas, triangulación, entre otras técnicas (Chambers 1992; 2007; Moris y Coopestake 1993). La entrevista fue realizada por el investigador con ayuda del personal técnico de APLARI, quienes ayudaron a ubicar los hogares a ser entrevistados en diversas zonas productivas, al mismo tiempo que colaboraron con la movilidad para hacer el recorrido. Esta etapa permitió recopilar información básica que ayudó a conocer la realidad local donde se ejecutaría el proyecto (Anexo 1, p. 105 y Anexo 2, p. 107), además la información permitió planificar mejor la logística y diseñar una estrategia adecuada para la ejecución del proyecto e investigación.

#### **3.3.2 Segundo paso: capacitación de la metodología CeCoEco a facilitadores**

Previo al taller de capacitación de los facilitadores se utilizó la información de la visita exploratoria para adaptar el lenguaje de las hojas de trabajo de la guía CeCoEco al lenguaje local, al mismo tiempo se elaboraron cuatro hojas adicionales para recoger información sobre: tecnologías usadas, mecanismos de transferencia tecnológica y comunicación, plagas y enfermedades presentes (Anexo 3, p.109). Este proceso fue realizado por el experto de CeCoEco y por el investigador.

El proceso de capacitación de los facilitadores fue dirigido por el experto de CeCoEco, en este proceso estuvieron presentes dos de los tres facilitadores por parte de APLARI y dos por parte de la EIAG; se subraya la ausencia del facilitador, porque como se expresó párrafos arriba, fue un factor limitante en la selección de la muestra. Un factor que impactó negativamente en la asistencia de otras personas invitadas por parte del conglomerado, fue la huelga nacional de transportistas.

La primera adaptación que sufrió la Guía fue en su adaptación al proceso de los talleres. La fase 1 de la Guía se dividió en la recolección de la información de los medios de vida y en el primer taller; la fase 2 se ejecutó en el segundo taller y la fase 3 en el tercer taller.

Por otro lado, las técnicas propuestas por la metodología pasaron por dos momentos de adaptación, la primera durante la capacitación de los facilitadores, la segunda durante el proceso de facilitación de los hogares. En el proceso de capacitación se adaptó el paso 2 de la fase 1 y en el paso 1 de la fase 3 de la metodología CeCoEco. El paso 2 de la fase 1 tiene como finalidad la recolección de información sobre los medios de vida por parte de los facilitadores, el documento original sugiere que toda la información se debe recolectar en las entrevistas, para ello se debe elaborar con los facilitadores la entrevista semiestructurada que consiste en una propuesta de temas abiertos, la técnica sugiere que las hojas se utilicen como instrumento para sistematizar la información (Junkin *et al.* 2005:24-27). La adaptación de campo consistió en que se utilizó las hojas como herramientas de recolección de información y se utilizaron sólo las hojas del 2 al 5 en el proceso de las entrevistas, el resto de hojas para recolección de información de medios de vida se utilizaron en el taller 1 con los hogares.

El paso 1 de la fase 3 es la definición de la forma de organización de las iniciativas surgidas durante los talleres. El documento original sugiere la hoja 25 como herramienta de definición organizacional, esta hoja fue reemplazada por otro instrumento publicado por el IIED 2005 (Anexo 9, p.118).

El proceso de adaptación con los hogares consistió en la selección de las hojas de trabajo en función del tiempo disponible en los talleres. Los 3 talleres se diseñaron manteniendo el método señalado por la metodología, es decir los objetivos señalados para cada una de las tres fases propuestas fueron los que marcaron la ejecución de las actividades en cada taller.

### **3.3.3 Tercer paso: proceso de facilitación con los hogares**

Este paso se ejecutó entre el 13 de mayo al 12 de julio y se dividió en cinco etapas: Selección de hogares y entrevistas, ejecución de 1er taller, visitas exploratorias de mercado, ejecución del 2do taller, ejecución del 3er taller.

#### ***a. Entrevistas y convocatoria a los talleres de facilitación***

Previa coordinación con la gerencia de APLARI se destinó una zona para cada facilitador, los facilitadores de APLARI trabajarían en sus mismas zonas, debido al conocimiento geográfico y proximidad con los hogares productores.

En una primera reunión con los facilitadores se recordó la finalidad de la metodología y la importancia de tener en cuenta el perfil de los hogares productores. En la misma reunión se percibió la necesidad de establecer una comunicación constante y fluida para coordinar las acciones y para un monitoreo de la calidad de las actividades que se ejecutarían. Las entrevistas fueron realizadas por los facilitadores y el rol del investigador fue el de monitorear el trabajo de las entrevistas.

Durante el proceso de convocatoria de los hogares seleccionados se realizaron las entrevistas por los facilitadores, las zonas entrevistadas fueron Tola, Potosí-Buenos Aires, Moyogalpa y Alta Gracia. En esta etapa se aplicó la adaptación de la Guía sobre el uso de las hojas para recoger información sobre los medios de vida, en la entrevista los facilitadores utilizaron el 50% de las hojas como herramientas de recolección de información de los medios de vida, el porcentaje restante se utilizó en el primer taller.

La zona del Madera fue un caso especial debido a que fue la última zona que inició el proceso. Por la experiencia adquirida en los talleres en el llenado de las hojas de trabajo, se consideró importante en la zona productiva del Madera recoger toda la información referente a los medios de vida en las entrevistas como lo sugiere la Guía. Este cambio en el procedimiento constituye una confirmación a la técnica propuesta por la metodología CeCoEco, de recoger la información de los medios de vida en las entrevistas y dejar el espacio de los talleres para la síntesis, discusión e interiorización de resultados.

### ***b. Ejecución taller 1.***

Los talleres 1-3, al igual que las visitas de mercado fueron ejecutados por los facilitadores con el acompañamiento constante del investigador. Para la ejecución previa de cada taller se elaboró con los facilitadores un cronograma de trabajo de cuatro horas para los talleres (Anexo 4, p.113). El rango de tiempo fue sugerido por los facilitadores, las razones eran que más de ese tiempo generaría ausencia de los participantes, debido a que durante los meses de mayo-setiembre son los meses de lluvia y por lo tanto de mayor trabajo en las parcelas. Todo taller siempre tuvo su momento de evaluación con los facilitadores para tener en cuenta las experiencias aprendidas, no se diseñó un instrumento de evaluación con los hogares al final de cada taller.

Moyogalpa fue la zona de experimentación metodológica de todos los talleres, debido a que siempre fue la primera zona donde se aplicó la metodología, la experiencia recogida en esta zona se tuvo en cuenta a la hora de desarrollar los talleres en las otras zonas.

En Moyogalpa se observó que la decisión de recoger información sobre los medios de vida en los talleres, utilizando las hojas 6-12, exigió 3 horas más del tiempo cronogramado, debido a que los participantes manifestaron dificultades en comprender y llenar dichas hojas a pesar de contar con el auxilio de los facilitadores. La experiencia recogida en Moyogalpa obligó a realizar una priorización de las hojas a ser llenadas en los talleres para recoger información, los criterios fueron el obtener información básica sin perder los objetivos de cada fase.

Para los otros talleres se procedió de la siguiente forma, con la hoja 9 se trabajó sólo un rubro productivo de los cinco sugeridos por el instrumento, se propuso que se eligiera aquél rubro más importante para la economía del hogar. La hoja 11 se decidió no hacerla. Para la hoja 10, se siguió las indicaciones sugeridas por el método, se prepararon papelógrafos con la información obtenida en las entrevistas y dicha información fue expuesta al plenario de productores para que ellos se reconozcan en ella, al mismo tiempo que la enriquezcan con sus comentarios.

### ***c. Exploración de mercado***

El taller 1 tuvo como objetivo final que los hogares participantes determinen una lista de posibles oportunidades de mercado que gustarían explorar, con esta información se formaron los grupos de visita al mercado. Estas visitas al mercado se planificaron con los facilitadores de cada zona para su ejecución, el objetivo era que los facilitadores preparen la visita con los hogares productores elegidos, los acompañen a las visitas dejando que sean los responsables de hogar quienes hagan las preguntas, y finalmente que les ayuden a preparar el informe final que luego sería expuesto al grupo de cada zona en el taller 2. En el Anexo 5 (p. 115) los temas de visita de mercado.

Para el caso de las zonas de Buenos Aires-Potosí no se realizaron las visitas de mercado, debido a que estos productores ya son parte del circuito de comercialización local y nacional. Estos hogares pedían hacer visitas de mercado orientados a la exportación, es decir

conocer el sistema de comercialización de plátano en El Salvador, Honduras u otros países diferentes a Nicaragua.

La información recogida en las visitas exploratorias brindó elementos suficientes para conocer el contexto del mercado platanero de Rivas, que posteriormente ayudó a los hogares productores a sugerir otras opciones de comercialización, teniendo en cuenta los requerimientos del mercado, así como las capacidades locales a que tiene acceso cada hogar.

#### ***d. Ejecución taller 2***

Si el principal objetivo al final del primer taller fue organizar las visitas exploratorias de campo, el segundo taller tenía como objetivo formar los grupos pre-empresariales. Al igual que para el primer taller, la preparación del plan de trabajo del taller se realizó con los mismos facilitadores, aprovechando la experiencia aprendida del primer taller (Anexo 6, p.116).

La materia principal de los talleres en todas las zonas fue la exposición de los grupos de exploración de mercado, a esta parte se dio todo el tiempo necesario para la presentación de la información, preguntas y organización de la información a través del cuadro 15 de la metodología, como ejemplo ver Anexo 7 (p.118).

Para estos talleres se planificó trabajar de 9 a 1pm, la información se recolectó utilizando las hojas de trabajo del 16 al 22. Como la parte de presentación de la información de mercado tomó mucho tiempo, se hizo necesario no utilizar las hojas de trabajo del 17 al 20.

En el Anexo 8 (p.119) se encuentran los grupos empresariales formados por zona productiva.

#### ***e. Ejecución taller 3***

Tuvo como finalidad determinar el tipo de organización empresarial apropiado para cada una de las opciones empresariales generadas en el taller 2. Para ello se utilizó la hoja de trabajo 24 de la metodología y se complementó con la hoja de Mecanismos de organización (IIED 2005), la hoja de trabajo se presenta en el Anexo 9 (p.120).

Como resultado del taller todos los grupos optaron por tener una estructura jurídica de tipo cooperativo, con un tipo de organización de cooperativa, estilo de administración democráticamente elegido, finalmente con una forma de copropiedad o propiedad por

acciones. Esta información sirvió para reflexionar con los hogares participantes sobre la importancia de la organización a la que pertenecen, y la necesidad de empoderarse de los mecanismos de gestión y comercialización (Anexo 13, p.125).

La respuesta práctica a dicha reflexión se expresó en la necesidad de fortalecer los comités municipales de comercialización, y de asumir un mayor protagonismo en la dinámica comercializadora de la cooperativa a nivel local.

Por el límite de tiempo, el proceso de planificación empresarial se realizó sólo con una opción empresarial de plátano, la finalidad era transferir a los participantes la metodología de planificación a corto plazo, con el compromiso que luego los facilitadores elaborarían dichos planes de trabajo de forma específica para cada grupo empresarial. Este compromiso es un compromiso que APLARI tiene con los grupos empresariales que se han formado. En el Anexo 12 (p.124) se presenta el cronograma de trabajo del taller 3

### **3.4 Herramientas utilizadas**

Al final del taller 3 se aplicaron dos herramientas una para evaluar el proceso de facilitación con los hogares y la segunda para conocer la lógica empresarial desarrollada por los productores.

Para evaluar el proceso de facilitación con los hogares, se elaboró una herramienta con una escala de evaluación del 1-100, para que los participantes califiquen todo el proceso desarrollado desde la entrevista hasta el taller 3. La aplicación de la herramienta fue anónima para asegurar la veracidad de la respuesta. Se evaluaron el producto esperado, el procedimiento del taller, la coordinación, logística y finalmente la satisfacción (Anexo 10, p.121).

De la misma forma se elaboró otro instrumento para evaluar la lógica empresarial de los hogares. El objetivo del instrumento fue conocer si los argumentos que usarían los hogares para ser parte de una iniciativa empresarial, seguiría la lógica empresarial transferida en los talleres. El instrumento tuvo un total de 10 razones distribuidas al azar, cinco de ellas fueron las razones esperadas, con un puntaje de 2 cada una; se esperaba que un instrumento bien respondido tendría la máxima calificación de 10. Para garantizar la calidad de las respuestas recogidas por el instrumento, se realizó una correlación de spearman entre el orden de las

preguntas y la frecuencia de respuestas obtenida para cada una, la correlación de 0,03 indica que el formato no condicionó las respuestas, y que el instrumento recogió válidamente las razones de los productores (Anexo 11, p.123).

### **3.5 Análisis de información**

Se tuvieron dos fuentes de información, una proveniente de las entrevistas grabadas por el investigador a actores principales como técnicos, gerencia de APLARI, hogares representativos de cada zona productiva, durante el proceso exploratorio (Anexo 1); la segunda fuente fue la información recolectada por los facilitadores usando las herramientas propuestas por la Guía. La información proveniente de ésta última fuente fue digitalizada usando el programa Acces, se construyeron 16 matrices una para cada hoja u herramienta de recolección de información utilizada durante el proceso. La base de datos contenía la información tal como fue ofrecida en el campo, el procesamiento de esta información dio como resultado otras hojas de trabajo que fueron analizadas con el software estadístico Infostat.

Para organizar la abundancia de información de cada hoja de la base de datos, se realizó en primer lugar un análisis de frecuencia que permitió elaborar categorías o factores en función de los datos recogidos en campo, finalmente las variables fueron organizadas y aglutinadas en función de las categorías generadas. El resultado de este proceso fueron las hojas de trabajo finales para el procesamiento.

El total de variables de toda la base de datos fue de 238, teniendo como variable clasificatoria o dependiente lógica empresarial. La mayoría de las variables fueron de tipo cualitativo y variables dummy: presencia (1) o ausencia (0) de la característica que presentaba la variable correspondiente. Para el primer análisis estadístico se utilizaron las tablas de contingencia, para tener una visión de la distribución de frecuencia de las variables, y sobre todo para encontrar las variables asociadas al fenómeno estudiado. Las tablas de contingencia tiene la finalidad de mostrar las respuestas en dos sub grupos de una muestra, al mismo tiempo señala cómo dos variables se encuentran asociadas unas a otras (De Vaus 2002).

Para confirmar los resultados encontrados en el análisis de contingencia se realizaron otros análisis como el de varianza no paramétrica de Kruskal Wallis, el análisis de correlación de Pearson y finalmente el análisis de correspondencia canónica. Sólo para el objetivo 2 para visualizar la discriminación de los dos grupos de hogares: justifican y no justifican, en función del acceso a sus capitales y ubicación regional se realizó un análisis discriminante. Para el análisis de varianza se trabajó con un rango de alfa del 5-10%, y para las correlaciones se seleccionó sólo aquellas variables cuya probabilidad estaban en un rango del 5-10%.

Un tratamiento especial tuvieron las variables del capital financiero: número de préstamos y montos prestados. Para estudiarlas se realizó un análisis de frecuencia para determinar el número de clases adecuado al número de muestras, posteriormente se utilizó la información presentada en las frecuencias relativas para realizar los gráficos.

Para el análisis de la información proveniente del instrumento de evaluación del proceso de facilitación con los hogares, se elaboró una escala del 1 al 5, para facilitar la elaboración de la base de datos y su posterior análisis estadístico (Tabla 1). Se hizo un estudio simple de los promedios por indicador.

**Tabla 1. Escala de evaluación de la transferencia metodológica**

<b>Escala</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Puntaje</b>	<b>0- 59</b>	<b>60-69</b>	<b>70-79</b>	<b>80-89</b>	<b>90-100</b>
Calificación	muy mala	mala	regular	buena	excelente

Para el análisis cualitativo, la información proveniente de las entrevistas grabadas pasó en primer lugar por un proceso de transcripción. El segundo paso fue organizar todas las transcripciones en función de las temáticas centrales de la entrevista (Anexo 1). El tercer paso consistió en triangular la información proveniente de las grabaciones con aquella información proveniente de las herramientas usadas en las entrevistas por los facilitadores, especialmente aquella información narrativa que fue recogida y no fue sometida a análisis cuantitativo. La triangulación de la información se sintetizó a través de la elaboración de esquemas de organización de ideas, cada esquema tenía temas organizativos centrales como: actores del entorno platanero, características generales del entorno platanero, racionalidad de la

producción y comercialización, finalmente toma de decisiones como por ejemplo razones de producción, características geográficas, para cada esquema la información se organizó en función de los capitales de los medios de vida. Al finalizar los diversos esquemas de organización de ideas se observó el traslape de información entre ellos, lo que llevó a elaborar un cuadro resumen por capital que luego permitió ver el estado de cada capital en función de la información ofrecida por los entrevistados.

El acápite siguiente contiene las tablas de los resultados del procedimiento cuantitativo y cualitativo, la síntesis de ambas fuentes de información son utilizadas posteriormente en la discusión.

## 4 RESULTADOS

### 4.1 Participación de los hogares

Fueron un total de 56 hogares que participaron en las cuatro etapas del proceso de aplicación de la metodología: la entrevista y tres talleres, como se muestra en la tabla 2.

*Tabla 2. Hogares que participaron del proceso metodológico*

	Entrevista	Taller 1	Taller 2	Taller 3
Hogares	47	47	39	26

Para el taller 1 dejaron de asistir 5 de los hogares entrevistados, pero asistieron otros cinco hogares nuevos, de éstos sólo 1 perseveró hasta el taller 3. Para el segundo taller se añadieron cuatro nuevos hogares, de los cuales ninguno participó del último taller; finalmente sólo fueron 26 los hogares que optaron por formar parte de algún tipo de iniciativa empresarial.

Los motivos de la ausencia se deben a dos razones principales. Específicamente para los hogares productores de Potosí y Buenos Aires actualmente involucrados en iniciativas de comercialización con los mercados locales, exportación y procesamiento, la oferta de la metodología CeCoEco no cumplía con sus expectativas. La segunda razón es que los hogares que se retiraron a pesar de ser pequeños productores, percibieron que la propuesta de formar parte de una iniciativa empresarial no estaba de acuerdo con sus estrategias de vida, ésta afirmación lamentablemente no se pudo corroborar durante el proceso de investigación.

### 4.2 **Objetivo específico 1. Determinar la efectividad de la metodología CeCoEco para generar decisiones con lógica empresarial, en los hogares que participaron en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros**

La efectividad de la metodología se definió en función de la lógica empresarial adquirida por los hogares al finalizar el proceso de facilitación, el acceso a factores internos (Tabla 7) y externos (Tabla 13, Tabla 17, Tabla 20 y Tabla 26) son los que condicionan la opción empresarial según la metodología facilitada. Un hogar que justifica su decisión con lógica empresarial será aquel que argumenta su decisión a partir de los factores a que tiene

acceso, caso contrario será un hogar que no justifica su decisión empresarial a partir de la metodología facilitada.

Se evaluó la efectividad de la metodología a partir de los argumentos ofrecidos por los 26 hogares que participaron del último taller, como se indicó párrafos anteriores se utilizó una herramienta de evaluación (Anexo 11, p.123) con diez afirmaciones, cinco afirmaciones eran distractoras con puntaje cero, las otras cinco eran las afirmaciones que se esperaba deberían ser las elegidas por el hogar con un puntaje de dos puntos cada una, por lo tanto un hogar que respondía usando los argumentos esperados tendría un puntaje máximo de diez. La escala de calificación se presenta en la Tabla 3

**Tabla 3. Escala de evaluación de lógica empresarial**

Escala	2	4	6	8	10
Calificación	deficiente	regular	bueno	Muy bueno	extraordinario

La evaluación arrojó que 17 hogares obtuvieron una calificación entre 6 y 8 dentro de la escala propuesta, lo que señala que un 65,4% de los hogares estuvieron en capacidad de justificar su participación en una iniciativa empresarial, el 34,6% de hogares restantes si bien optaron por participar de las iniciativas empresariales que se formaron, los argumentos que ellos ofrecieron fueron diferentes a los propuestos en el proceso de transferencia metodológica.

Los resultados del análisis de correlación de Spearman, que se muestran en la Tabla 4, confirman la relación entre la lógica empresarial y la participación de los hogares en las cuatro etapas de facilitación de la metodología. Según De Vaus 2002, el valor obtenido entre 0,50-0,60 se encuentra en la categoría de correlación substancial a muy fuerte.

**Tabla 4. Coeficientes de correlación entre justificación y participación**

	Entrevista	Taller 1	Taller 2	Taller 3
Lógica empresarial	0,61	0,60	0,60	0,60

La orientación de la lógica empresarial de los hogares que justificaron y no justificaron en la participación de iniciativas empresariales se muestra en la Tabla 5. La actividad

comercial tradicional de los productores de la Isla es la venta al mayoreo del plátano gigante, las iniciativas empresariales nuevas de los hogares que justificaron en la Isla son nuevas opciones de venta del plátano como el plátano pelado y la venta a la cadena de supermercados Palí, además se observan iniciativas empresariales sobre actividades agropecuarias conocidas como el frijol y el ganado, finalmente se presentan iniciativas empresariales totalmente nuevas para la actividad de los hogares productores como la tienda campesina y el turismo rural. En Tierra Firme, específicamente en el Municipio de Tola el comercio tradicional es el del guineo cuadrado por unidad, los hogares que justificaron además de subrayar su tendencia por seguir comercializando dicho producto añaden como rubro nuevo la comercialización de plátano enano al mayoreo, este cambio de guineo a plátano enano, es un indicador de cambio de uso de suelo, y el deseo de asumir riesgos de inversión al querer cambiar a una nueva variedad de plátano más exigente en insumos y recursos.

**Tabla 5. Iniciativas empresariales según justificación y región**

	Iniciativa	P. Mayoreo	P. Pelado	P. Palí	Guineo	Frijol	Ganado	Tienda campesina	Turismo rural	N
ISLA	Justifica	1	5	1	--	2	1	1	1	12
	%FR	8,3	41,7	8,3	--	16,7	8,3	8,3	8,3	100
	No Justifica	1	4	--	--	2	1	--	--	8
	% FR	12,5	50	--	--	25	12,5	--	--	100
T. FIRME	Justifica	2	--	--	3	--	--	--	--	5
	%FR	40	--	--	60	--	--	--	--	100
	No Justifica	--	--	--	1	--	--	--	-	1
	% FR	--	--	--	100	--	--	--	--	100

#### **4.3 Objetivo específico 2. Determinar los factores del entorno platanero asociados a la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

Se recogieron un total de 35 factores a partir de la información ofrecida por los 26 hogares. El análisis de las tablas de contingencia, junto con la información cualitativa recogida a través de preguntas abiertas, determinó la selección de 11 factores específicos por su capacidad descriptiva del entorno del mercado de Rivas. Los factores específicos se agruparon en cinco factores generales que son los siguientes: región donde se encuentran ubicados los

hogares productores, actores que intervienen en la comercialización, producto, puntos de venta del plátano, finalmente riesgos productivos y de comercialización.

**Tabla 6. Factores del entorno platanero y justificación del hogar**

Factores	Factores específicos	Isla%			Tierra Firme%		
		JUS	NJUS	N	JUS	NJUS	N
Actores que intervienen en la comercialización de plátano en Rivas	Extranjeros (salvadoreño-hondureño)	62,5	37,5	16	--	--	--
	Intermediario local	54,5	45,5	11	83,3	16,7	6
	El mismo productor				83,3	16,7	6
Producto	P. Gigante	66,7	33,3	18	--	--	--
	P. Enano	--	--	--	50	50	2
	Guineo cuadrado	--	--	--	100		4
Puntos de venta del plátano	Plantación	60	40	5	80	20	5
	Mercado (Managüa, Mori)	75	25	4	66,7	33,3	3
Riesgos productivos	Clima: exceso de viento	44,4	55,6	9	--	--	--
	Plagas y enfermedades: sigatoka Negra	88,9	11,1	9	80	20	5
Riesgos de comercialización	Mercado	50	50	10	--	--	--

JUS= justifica; NJUS= no justifica

Los factores mencionados se analizaron en función de la variable dependiente lógica empresarial que tuvo dos variables, justificación y no justificación. La Tabla 6 nos muestra las diferencias existentes entre los hogares que justificaron y no justificaron su opción empresarial, en función de los factores que describen el entorno del mercado platanero de Rivas. Los hogares de la Isla comercializan sólo con comerciantes salvadoreños y hondureños mientras que los intermediarios locales son los actores principales en Tierra Firme; el plátano gigante es lo que se comercializan los hogares productores de la Isla y en Tierra Firme se comercializa plátano enano y guineo cuadrado; los hogares productores de ambas regiones venden tanto en sus plantaciones como en el mercado local; finalmente los riesgos de mercado son característica de los productores de la Isla, y el riesgo de plagas y enfermedades es propio de los hogares que justifican tanto de la Isla como de Tierra Firme. Esta información coincide con la encontrada en los datos cualitativos que se muestran en la Tabla 10.

Para confirmar los resultados de la Tabla 6, es decir si los grupos formados, justifica y no justifica, obedecen a una lógica empresarial en función del acceso a factores de mercado o se deben a un error de la muestra se realizó el análisis de varianza; luego para conocer la relación entre los factores presentes en la Tabla 6 con la variable dependiente lógica

empresarial se realizó la correlación de Pearson; finalmente para conocer la correlación entre grupo de factores y conocer su capacidad de describir el fenómeno del entorno platanero se realizó un análisis de correlaciones canónicas.

Según De Vaus (2002: 290, 293) el análisis de varianza es una forma de examinar la diferencia entre las medias de dos grupos, de modo tal que las diferencias encontradas en la muestra se puedan generalizar a la población, en nuestro estudio la población corresponde al total de hogares de pequeños productores plataneros que participan del proceso de facilitación metodológico. El análisis de varianza muestra que ambos grupos de hogares con un  $p= 0,048$  difieren entre sí por el riesgo de plagas y enfermedades al que se ven expuestos, los hogares que justificaron lo mencionaron con una media de 1,18 y los que no justificaron con una media de 0,38. El análisis de varianza es coherente con lo señalado en la Tabla 6.

El coeficiente de correlación es una prueba estadística que mide en qué grado las variables se encuentran relacionadas, donde los valores encontrados cercanos a 0 indican nula relación y los cercanos a 1 relación perfecta (De Vaus 2002: 267, 268); este mismo autor advierte que si bien las correlaciones son necesarias para establecer relaciones causales, no es suficiente para demostrarla. La Tabla 7 muestra los coeficientes encontrados en el análisis de correlación de Pearson, entre los factores señalados del entorno platanero y la variable clasificatoria lógica empresarial, se seleccionaron sólo los factores que estaban dentro del rango de alfa del 5-10%. Para la prueba se utilizó los puntajes obtenidos en la evaluación de la lógica empresarial, menos puntaje corresponde a los hogares que no justificaron y mayor puntaje a los hogares que justificaron. Como ejemplo de interpretación, el coeficiente negativo riesgo climático (-0,379) indica que los hogares que obtuvieron menos calificación en la evaluación, hogares que no justificaron, tienen mayor preocupación con el factor riesgo climático. Existe coincidencia entre los factores de la correlación con alguno de los factores presentados en la Tabla 6.

**Tabla 7. Coeficientes de correlación ( $r$ ) entre factores de entorno platanero y lógica empresarial**

	Riesgo climático	Riesgo plagas y enfermedades	Punto de venta mercado
Lógica empresarial	-0,37	0,52	0,37

Para confirmar la relación entre los factores de la Tabla 6 del entorno platanero con la variable clasificatoria región se realizó un análisis de correlación de Pearson (Tabla 8), para

realizar este análisis las variables regionales Isla y Tierra Firme se transformaron en variables Dummy siendo 1= Isla y 0= Tierra Firme. La Tabla 8 muestra sólo los coeficientes elegidos dentro del rango de probabilidad del 5-10%. Los resultados son coherentes con lo encontrado en la Tabla 6, es decir que la variable región condiciona la toma de decisión del hogar respecto al tipo de cultivo de plátano, los puntos de venta y las relaciones comerciales entre los productores y comerciantes. Los hogares de la Isla comercializan plátano gigante y con comerciantes extranjeros, los hogares de Tierra Firme comercializan plátano enano, guineo cuadrado y venden en su plantación.

**Tabla 8. Coeficientes de correlación entre factores de entorno platanero y región**

	Plátano gigante	Plátano enano	Guineo Cuadrado	Venta en plantación	Comercio con extranjero
Región	0,9	-0,52	-0,78	-0,5	0,67

La correlación canónica es un modelo estadístico multivariado que permite estudiar las correlaciones existentes entre conjuntos de variables independientes y dependientes, permitiendo obtener variables correlacionadas significativas y con peso predictivo, que podrán ser usadas en otros análisis de regresión lineal (InfoStat 2008:195; Hair *et al.* 1998). Este análisis se realizó para observar si existe correlación entre los grupos de factores del entorno platanero: producto, riesgos, puntos de venta y comercialización, los resultados se presentan en la Tabla 9. El coeficiente de correlación canónica  $r_c$  y el valor de significativo de  $\rho$  en un rango de 5-10% nos indican los factores  $FC_1$  y  $FC_2$  con correlación estadística significativa. La misma tabla nos muestra los factores internos específicos  $c_1$  y  $c_2$  con mayor peso descriptivo del entorno platanero.

**Tabla 9. Factores y coeficientes de correlación canónica del entorno platanero**

$FC_1$	$FC_2$	$r_c$	$\rho$	$c_1$	$c_2$
Producto	Actores de comercialización	0,77	0,01	Plátano gigante: (-1)	Comerciantes extranjeros (-0,88)
Producto	Puntos de venta	0,57	0,08	Plátano gigante: (0,83)	Venta en plantación: (0,82)
Riesgo	Actores de comercialización	0,74	0,06	Riesgo clima: (1,41)	Comercialización intermediario: (1,66)
				Riesgo mercado: (1,45)	

La síntesis del análisis de las transcripciones de 23 grabaciones realizadas en la etapa ex ante con la información cualitativa recogida en las entrevistas y en el taller 1, ofreció el material para elaborar la Tabla 10 como resumen del entorno platanero.

**Tabla 10. Factores del entorno platanero, información cualitativa**

<b>Factor región</b>	<b>Factores</b>	<b>Síntesis de información recolectada</b>
ISLA	Actores de comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>Un solo tipo de productor: pequeños productores en los dos municipios.</li> <li>Comerciantes: salvadoreño y hondureño, en esos países el plátano se destina a los supermercados o se procesa. <ul style="list-style-type: none"> <li>Determinan los precios</li> <li>La forma de compra es por carga. 1 carga 840 plátanos, el que puede variar según decisión del comerciante</li> <li>Mercado cautivo</li> </ul> </li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para muchos productores única posibilidad de venta</li> <li>Pagan en el punto de venta</li> <li>Campaña de propaganda contra APLARI</li> </ul>
	Producto que se comercializa	Municipios de Moyogalpa y Alta Gracia: plátano gigante.
	Riesgo	Climáticos por escasez de agua.
	Punto de venta	Mayoría de productores en la finca; sólo algunos comercializan en el mercado de Managua o Mori.
TIERRA FIRME	Actores de comercialización	<ol style="list-style-type: none"> <li>Diversidad de productores asociados en APLARI: <ul style="list-style-type: none"> <li>pequeños productores en el municipio de Tola</li> <li>medianos y grandes productores en los municipios de Buenos Aires y Potosí</li> </ul> </li> <li>Comerciantes: intermediario local <ul style="list-style-type: none"> <li>Definen precios</li> <li>Aceptan el plátano fiado y pagan después</li> <li>Otorgan créditos, algunos sin interés</li> </ul> </li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>Acepta pago por producto</li> <li>Propaganda contra APLARI para generar infidelidad con la asociación</li> <li>Compran el producto por unidad.</li> </ul>
	Producto que se comercializa	Municipio de Tola: Guineo cuadrado Otros municipios: plátano enano
	Riesgo	Enfermedades: sigatoka, afecta la producción; Plagas: picudo y nemátodos.
	Punto de venta	Pequeños productores de guineo o plátano venden en el mercado de Managua o Mori Medianos productores acceden a cadena de supermercados Walmart, a la DINAM para el pelado del plátano y acceden a mercados internacionales.

Los datos de la Tabla 10 son coincidentes con los presentados en la Tabla 6, además brinda el contexto necesario para comprender la importancia de los factores señalados en la Tabla 6. La información cualitativa que brinda mayores elementos sobre los requerimientos del mercado se encuentran en el Anexo 14.

Los resultados presentados en las Tabla 6 a la Tabla 10 guardan cierta coherencia entre sí, permitiendo seleccionar los factores del entorno platanero asociados con la lógica empresarial que se señala en la Tabla 11. Los factores seleccionados son aquellos que tienen mayor capacidad descriptiva del fenómeno de la toma de decisiones de los hogares de los pequeños productores de plátano y guineo de Rivas – Nicaragua, estos factores se relacionan con el desarrollo de la lógica empresarial de forma directa e indirecta. Los factores directos son aquellos que condicionan sin necesidad de intermediación, las decisiones que toman los hogares productores por formar parte de una iniciativa empresarial; por otro lado, los factores indirectos son aquellos que condicionan la decisión del hogar sólo a través de la presencia de otros factores.

**Tabla 11. Factores del entorno platanero asociado a lógica empresarial**

Factores	Factores específicos
Directos	Región
	Puntos de venta: mercado, plantación
	Riesgos climáticos: exceso de viento
	Riesgos por plagas y enfermedades: sigatoka negra
	Riesgos de mercado
Indirectos	Actor con quien se comercializa: extranjero (salvadoreño, hondureño), intermediario
	Variedad comercializada: plátano enano, gigante, guineo cuadrado

#### **4.4 Objetivo específico 3. Determinar los factores internos (capitales del hogar) asociados a la decisión con lógica empresarial en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

Se trabaja con la información obtenida por 26 hogares, la abundancia de información brindada se resumió en un total de 152 factores que fueron organizadas según los capitales siguientes: humano, social, natural, físico y financiero, que se presentan a continuación.

#### 4.4.1 Capital humano

El análisis de contingencia de 66 factores permitió escoger 8 estadísticamente significativos, además se seleccionaron otros 6 que a pesar de no tener un valor estadístico significativo fueron importantes para conocer el perfil de los hogares que participaron en el proceso metodológico. Los factores seleccionados se organizaron en tres categorías principales, tecnología que maneja el hogar en la producción de plátano, transferencia de dicha tecnología y finalmente razones que tiene el hogar para seguir produciendo plátano.

La Tabla 12 muestra las características de los hogares que justificaron o no su respuesta en función del capital humano del hogar.

**Tabla 12. Factores del capital humano y justificación**

<b>Factores</b>	<b>Factores específicos</b>	<b>JUS%</b>	<b>NJUS%</b>	<b>N</b>
Tecnología	Conocen y aplican tecnología de riego	66,7	33,3	21
	Manejo de semilla	75	25	8
	Manejo de fruto*	68	32	25
	Uso de cinta*	56,3	43,7	16
Transferencia de tecnología	Curso de capacitación	60	40	10
	Familia*	100		8
Razones de producción	Razones de mercado	87,5	12,5	8
	Buena rentabilidad	66,7	33,3	15

\*= variables significativas

JUS= justifica; NJUS= no justifica

Los factores de tecnología de la Tabla 12, específicamente el manejo de semilla considera los procesos relacionados con la selección de la semilla de plátano, el mondado y la desinfección; el manejo de fruto incluye las prácticas de deshoje, deshije y deschire realizadas por el productor para mantener la calidad del plátano; el uso de cinta es una tecnología que tiene como finalidad medir el tiempo de maduración del fruto, lo que permite al productor el cálculo del volumen disponible para comercialización.

El perfil promedio de los hogares que justificaron su respuesta es el siguiente, tienen una edad promedio de 35,71, una composición de 4,53 miembros, de los cuales 3,35 son los que generan ingresos, finalmente estos hogares han asistido a 1,82 capacitaciones en promedio. Los hogares que no justificaron son más jóvenes, una edad promedio de 29,13, pero tienen una composición promedio mayor de 5,33 miembros, de los cuales 3,44 son los que generan ingresos, estos hogares han asistido en promedio a 3,50 capacitaciones. Ninguno de

estos factores fue estadísticamente significativo, excepto el número de capacitaciones asistidas.

El análisis de varianza con cada uno de los factores de la Tabla 12 encontró que sólo la diferencia de medias del factor número de capacitaciones fue estadísticamente significativo ( $\rho=0,0575$ ), por lo tanto la diferencia de ambos grupos de hogares no se debe a un error de la muestra, si no es una característica de la población que participó del proceso de facilitación.

Para conocer las relaciones entre los factores de Tabla 12 con la variable categórica lógica empresarial se realizó el análisis de correlación de Pearson, se eligieron sólo las variables dentro del rango de probabilidad de 5-10%, los resultados se muestran en la Tabla 13.

**Tabla 13. Coeficientes de correlación (r) entre factores de capital humano del hogar y lógica empresarial**

	Número capacitaciones	Razones de producción
Lógica empresarial	-0,35	0,37

La Tabla 14 nos muestra las relaciones existentes entre los factores del capital humano, se seleccionaron aquellos factores que tenían una probabilidad entre 5-10%.

**Tabla 14. Coeficientes de correlación (r) entre factores de capital humano**

$c_1$	$c_2$	$r$
Miembros que generan ingresos	Total personas del hogar	0,65
Número de capacitaciones	Total personas del hogar	0,41
Transferencia tecnológica	Miembros que generan ingreso	-0,35
Razones de producción de plátano	Transferencia tecnológica	0,76

El análisis y síntesis de la información obtenida por la grabación de 23 entrevistas se presenta en la Tabla 15. Esta tabla aclara el contexto de las variables de tecnología disponible por los hogares productores señalada en el análisis cuantitativo, además muestra una mejor descripción de los argumentos sobre razones de producción de plátano, se puede subrayar aquellos argumentos referentes a la resistencia a inversiones y de iniciar nuevos cultivos debido a razones de tiempo que exigiría dominar la tecnología de un nuevo cultivo. Se presenta una diferencia a nivel del acceso a tecnología según región. Los argumentos de racionalidad de producción de plátano son las mismas en ambas regiones.

**Tabla 15. Factores del capital humano según información cualitativa**

	<b>Factor</b>	<b>Síntesis de información recolectada</b>
Común al pequeño productor	Racionalidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los pequeños productores no se consideran empresarios y los problemas de comercialización impiden una total identificación con su asociación APLARI</li> <li>• Miedo para asumir inversiones y necesidad de conocer capacidades locales.</li> <li>• No llevan registros y tienen resistencias culturales a la introducción de nuevas tecnologías.</li> <li>• Cultivan plátano o guineo porque es lo que conocen y se sienten seguros en la tecnología de cultivo, además es un producto que tiene buena comercialización.</li> <li>• Aventurarse en otros cultivos como fuente de ingreso significaría ingresar en un proceso de experimentación y adopción de nuevas tecnologías, sobre todo de ver si es tan rentable como el plátano.</li> </ul>
ISLA	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradicional en la Isla: limpia, deshoja, quita uva seca y fertiliza cuando tiene el capital financiero para hacerlo.</li> </ul>
TIERRA FIRME	Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor acceso a tecnología y capacitación de manejo de plátano en los medianos y grandes productores de Tierra Firme.</li> <li>• El uso de tecnología de cinta permite calcular las semanas que tiene el racimo, requisito importante para el plátano que se exporta.</li> <li>• El cálculo de volumen le permite establecer alianzas para alcanzar la escala requerida.</li> <li>• Estas características están ausentes en los productores de guineo de Tola.</li> </ul>

#### **4.4.2 Capital social**

Los hogares entrevistados señalaron un total de 29 factores relacionados con este capital, el análisis de contingencia mostró que sólo 5 de estos factores se encuentran asociadas con las variables dependientes justificación y no justificación, a pesar de no tener un valor estadístico significativo. La información recogida por las entrevistas abiertas confirma la elección de estos factores.

La Tabla 16 muestra las diferencias existentes entre ambos grupos de hogares en relación con los factores del capital social.

**Tabla 16. Factores del capital social y justificación**

<b>Factores</b>	<b>Factores específicos</b>	<b>JUS%</b>	<b>NJUS%</b>	<b>N</b>
Participación del hogar en organizaciones	Organización comunitaria	42,9	57,1	7
	APLARI	71,4	28,6	21
Servicios recibidos por los hogares	Asistencia crediticia	37,5	62,5	8
	Servicio de insumos, equipos, máquinas	75	25	8

JUS= justifica; NJUS= no justifica

Para los hogares que justifican el número de miembros promedio que participan de algún tipo de organización es de 1,76, además ellos mencionan que las organizaciones con quien tienen algún tipo de vínculo son en promedio 1,65; el número de servicios promedio recibidos por las organizaciones son de 2,53. Los hogares que no justificaron tienen 1,89 miembros que participan de organizaciones, además se encuentran vinculados con un mayor número de organizaciones en promedio 2,33, y han recibido en promedio 3,22 servicios.

Para conocer las relaciones entre los factores de la Tabla 16 con la variable categórica lógica empresarial se realizó el análisis de correlación de Pearson, se eligieron sólo las variables dentro del rango de probabilidad de 5-10%, los resultados se muestran en la Tabla 17.

**Tabla 17. Coeficientes de correlación ( $r$ ) entre factores de capital social del hogar y lógica empresarial**

	Organizaciones del que participa el hogar	Servicios que recibe el hogar
Lógica empresarial	-0,45	-0,34

Del análisis y síntesis de la información obtenida de 23 entrevistas grabadas se obtuvo la Tabla 18 que ofrece información de contexto para profundizar los resultados cuantitativos presentados del capital social.

Tabla 18 muestra como factores nuevos: la red social, comercialización y participación. El factor red social describe las relaciones entre el productor con su asociación APLARI, y las relaciones de APLARI con otras organizaciones que van desde las privadas, Estado y universidades a través del conglomerado platanero, iniciativa liderada por APLARI. El fenómeno del conglomerado platanero es un potencial social que puede jugar un rol fundamental en la comercialización de los pequeños productores de APLARI, para que accedan a servicios, como también accedan a otros niveles de comercialización, como por ejemplo venta a los supermercados o exportación.

Los datos de la Tabla 18 ofrecen información de contexto para profundizar los resultados cuantitativos presentados del capital social.

**Tabla 18. Factores del capital social según información cualitativa**

<b>Factor</b>	<b>Síntesis de información recolectada</b>
Red social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No todos los productores del departamento están asociados en APLARI</li> <li>• Los socios tienen una participación condicional en su asociación, participan más cuando las condiciones de comercialización están buenas, esto revela falta de identificación del socio con su organización.</li> <li>• Los productores no se encuentran del todo empoderados de su asociación. Los productores se refieren a APLARI como un agente externo, no como que ellos son parte y responsables de dicha asociación. Es la organización quien está detrás de los socios, generándose relaciones de tipo vertical.</li> <li>• Falta aún consolidar lazos entre los hogares de pequeños productores y APLARI</li> <li>• Generación de cluster platanero de Rivas liderada por APLARI, a partir de la metodología de ONUDI para promover conglomerados.</li> <li>• Participantes de esta alianza interinstitucional:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Instituciones del Estado nicaragense: INTA, MAGFOR</li> <li>✓ Instituciones comercializadoras privadas: EXPROSUR que aglutina a grandes productores de plátano.</li> <li>✓ Universidad: EIAG</li> <li>✓ Ventajas: mayor capacidad para negociar con el mercado debido a que pueden negociar cuotas para alcanzar la escala demandada. Desarrollo de nueva institucionalidad entre el productor privado que representa a los grandes productores, con los pequeños productores asociados.</li> </ul> </li> </ul>
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vacío que deja APLARI entre sus socios es aprovechado por los intermediarios</li> <li>• Los límites de empoderamiento organizacional llevan a que el productor dependa del precio establecido por el intermediario.</li> </ul>
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ausencia se debe a: la cuota de inscripción que se pide, el participar implica ceñirse a una reglas</li> <li>• Ser socio implica tener derechos pero también deberes como el asistir a reuniones.</li> </ul>

### 4.4.3 Capital natural

La entrevista arrojó un total de 19 factores para este capital, el análisis de contingencia ayudó a encontrar 2 con significancia estadística, además se eligieron otras 4 por su capacidad de describir el capital natural de los hogares. Estos factores se agruparon en tres categorías, recursos que el hogar produce, recursos naturales que el hogar accede, finalmente el estado de tenencia de dichos recursos.

La Tabla 19 nos muestra el estado de la asociación entre las variables justificación y no justificación, con los factores del capital natural. La tabla nos permite visualizar las diferencias de acceso entre cada grupo de hogar.

**Tabla 19. Factores del capital natural y justificación**

<b>Factores</b>	<b>Factores específicos</b>	<b>JUS%</b>	<b>NJUS%</b>	<b>N</b>
Recursos naturales producidos por el hogar	Plátano	58,8	41,2	17
	Guineo	100		3
	Ganado	77,8	22,2	9
	Animales menores*	100		8
Recursos naturales accesibles al hogar	Agua	81,8	18,2	11
	Tierra*	70,8	29,2	24
Estado de la propiedad	Tierra con escritura	68,4	31,6	19
	Propiedad privada	66,7	33,3	24

\*= variables significativas; JUS= justifican; NJUS= no justifican

Los hogares que justifican acceden en promedio a un total de recursos naturales de 5,18; por otro lado los hogares que no justifican tienen un acceso promedio de 5,88. Como se observa la diferencia entre las medias es casi nula, por lo tanto ambos grupos de hogares tienen en promedio acceso semejante a los recursos naturales.

El análisis de varianza no paramétrico, entre los factores de la Tabla 19 con la variable clasificatoria lógica empresarial, obtuvo un  $p=0,027$  para el factor recursos pecuarios, por lo que se puede afirmar que la diferencia entre ambos grupos de hogares no se debe a un error de la muestra, y el factor encontrado es una característica de la población que participó de la metodología.

Para conocer las relaciones entre los factores de la Tabla 19 con la variable categórica lógica empresarial se realizó el análisis de correlación de Pearson, se eligieron sólo las

variables dentro del rango de probabilidad de 5-10%, los resultados se muestran en la Tabla 20.

**Tabla 20. Coeficientes de correlación (r) entre factores del capital natural del hogar y lógica empresarial**

	Acceso a recursos pecuarios	Acceso a recursos agrícolas
Lógica empresarial	0,34	-0,44

Los factores señalados en la Tabla 19 guardan relación con los resultados obtenidos del análisis de las 23 entrevistas realizadas, como se presenta en la Tabla 21. Los datos encontrados ayudan a conocer la diferencia regional de cada variedad de plátano y sus exigencias tanto de insumos como del recurso vital agua. Estas diferencias ofrecen elementos para comprender por qué los hogares optan por una variedad u otra según el acceso a los recursos que tienen de tecnología e infraestructura.

**Tabla 21. Factores del capital natural según información cualitativa**

Factor		Síntesis de información recolectada
	Características comunes de los pequeños productores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultivo del plátano.</li> <li>• Recursos complementarios: granos básicos, frutas, hortalizas ganado, animales menores: cerdos y aves</li> <li>• Los ingresos del cultivo del plátano financian los recursos agropecuarios complementarios.</li> <li>• En ambas regiones los granos básicos: maíz y frijol, se destinan al autoconsumo y el excedente a la venta.</li> </ul>
ISLA	Suelo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volcánicos con buena fertilidad.</li> </ul>
	Plátano gigante	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una variedad resistente a la sequía y menos exigente en insumos.</li> <li>• Consistente y sólido, con buen sabor, requiere más tiempo para su maduración lo que es ventajoso para los compradores que lo llevan a otros países.</li> <li>• Límites: problemas de cosecha por el tamaño de la planta, encame por viento, el racimo produce menos unidades por planta.</li> </ul>
	Otros recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cultivo de ajonjolí orgánico, producido por un grupo de productores orgánicos asociados alrededor de este cultivo.</li> </ul>
TIERRA FIRME	Guineo cuadrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tola: cultivan el guineo cuadrado, es un cultivo que rinde más, es resistente a la sequía y menos exigente en insumos. Límite: bajos precios en el mercado, es cuatro veces más barato que el plátano. Se al comercio, autoconsumo y alimentación de animales menores.</li> <li>• Los hogares de Tola dependen de la lluvia para el riego.</li> </ul>
	Plátano enano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenos Aires y Potosí: cultivan el plátano enano, se cultiva esta variedad por su facilidad de cosecha y produce un mejor número de dedos por racimo. Produce todo el año con riego, es una variedad más exigente en insumos.</li> <li>• Tiene un buen precio si se produce un plátano de buena calidad</li> <li>• El sabor no es muy bueno, es un plátano de rápida maduración, soporta menos el maltrato por manipulación y transporte.</li> </ul>

#### 4.4.4 Capital físico

Se obtuvieron 19 factores a partir de la información obtenida de 25 hogares, de estos factores sólo se seleccionaron 7 por su capacidad de describir el capital físico de los hogares. Los criterios para su selección fueron brindados por las entrevistas con preguntas abiertas y por la información brindada en las tablas de contingencia, que a pesar de no tener un valor estadístico significativo, ofrecían una relación asociativa suficiente para poder describir las características de los dos grupos estudiados.

Los factores se organizaron en cuatro categorías diferentes, como se muestra en la Tabla 22, la primera son factores que describen el capital físico del hogar, la segunda referente al capital físico de la comunidad, la tercera respecto a cómo el hogar financió sus recursos físicos y finalmente la fuente de financiamiento de los recursos físicos de la comunidad.

**Tabla 22. Factores del capital físico y justificación**

<b>Factores</b>	<b>Factores específicos</b>	<b>JUS%</b>	<b>NJUS%</b>	<b>N</b>
Capital físico del hogar	Servicios básicos	66,7	33,3	21
	Sistemas de irrigación	87,5	12,5	8
Capital físico de la comunidad	Vías de comunicación	63,2	36,8	19
	Centros educativos	61,5	38,5	13
Financiamiento del hogar	Autofinanciamiento	76,5	23,5	17
	Fuente privada	64,7	35,3	17
Financiamiento comunidad	ONG	57,1	42,9	7
	Estado	56,3	43,7	16

JUS= justifican; NJUS= no justifican

No existe diferencia estadística a nivel del número de recursos físicos autofinanciados por ambos grupos de hogares ( $p=0,918$ ), los hogares que justificaron autofinanciaron un promedio de 2,3 recursos físicos y los que no justificaron una media de 2.

El análisis de correlación de Pearson no encontró ningún factor de la Tabla 22 relacionado con la variable lógica empresarial. La información ofrecida en la Tabla 22 se complementa con los resultados del análisis de las 23 entrevistas realizadas que se presentan en la Tabla 23, específicamente los factores relacionados con el acceso a sistemas de riego y vías de comunicación.

Como se aprecia en la Tabla 23 existen diferencias de acceso a sistemas de riego tanto a nivel regional como del tamaño del hogar productor. Son los hogares de Tierra Firme medianos productores los que según las entrevistas tienen más acceso a sistemas de riego, no siendo así en la Isla; a nivel de tamaño del hogar productor, son los hogares medianos y los que tienen mayor capacidad de comercialización, como son los hogares que justifican (Tabla 22), los que tienen acceso a la tecnología de riego.

Los sistemas de transporte y acceso a mercado también difieren según región según las entrevistas, los hogares de la Isla tienen que asumir los costos del transporte lacustre de la Isla al puerto de San Jorge en Tierra Firme, en tanto los hogares de Tierra Firme tienen acceso directo a los mercados locales, por tanto menos costos de transacción por transporte.

**Tabla 23. Factores del capital físico según información cualitativa**

	<b>Factor</b>	<b>Síntesis de información recolectada</b>
<b>ISLA</b>	Sistemas de riego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pequeño productor, posibilidad para acceder a este sistema para aquellos hogares próximos al lago, el limitante son los costos del sistema</li> </ul>
	Trabajo agrícola	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arado del suelo con yunta de buey.</li> </ul>
	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos se acarrear al hombro o con carretas jaladas por animales, al punto de venta al interior de la finca</li> <li>• Los camiones de los intermediarios transportan el producto a camiones mayores que luego embarcan en el Ferry Isla Ometepe-San Jorge, Rivas.</li> <li>• Los hogares productores tienen acceso a carreteras</li> </ul>
<b>T. FIRME</b>	Sistemas de riego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tola: pequeño productor, producir con riego es muy caro, por los costos de instalación del sistema y uso de combustible.</li> <li>• Potosí: medianos productores, hogar con sistema de microriego, motor de bombeo</li> </ul>
	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad propia: moto</li> <li>• Acceso a carreteras les permite comercializar directamente con los mercados locales.</li> </ul>

#### 4.4.5 Capital financiero

Las entrevistas a 26 hogares dieron como resultado 66 factores que fueron analizados a través de tablas de contingencia, el Chi cuadrado de éste análisis señaló 4 factores estadísticamente significativos dentro de un rango de alfa del 5-10%, además se añadieron otros 4 factores por su importancia en ofrecer información sobre el capital financiero de los hogares.

Los 8 factores específicos se organizaron en dos factores generales, como se señala en la Tabla 24, aquellas asociadas con las actividades o fuentes que generan ingresos al hogar, y aquellos factores específicos asociados al factor general organizaciones que otorgaron crédito a los hogares.

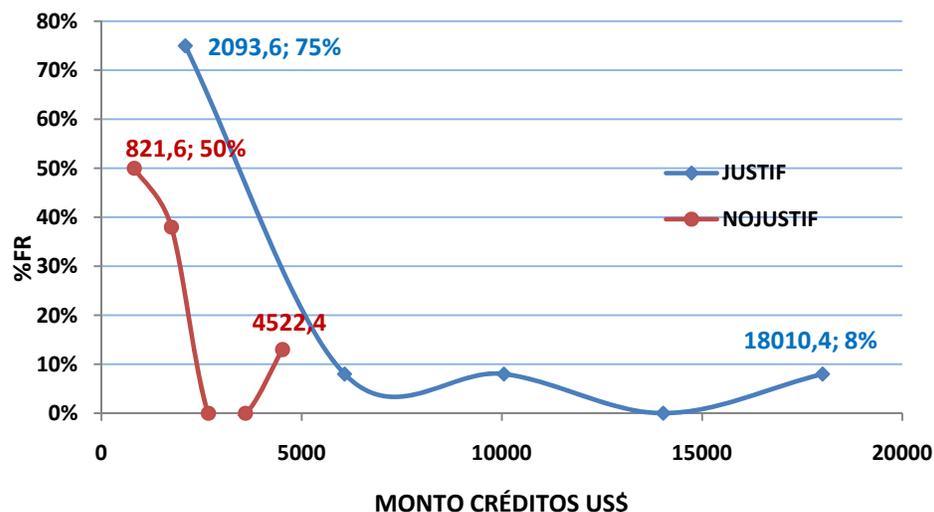
**Tabla 24. Factores del capital financiero y justificación**

<b>Factores</b>	<b>Factores específicos</b>	<b>JUS%</b>	<b>NJUS%</b>	<b>N</b>
Actividades o fuentes de ingreso	Plátano	61,9	38,1	21
	Guineo	83,3	16,7	6
	Ganado doble propósito*	60	40	10
	Comercio*	42,9	57,1	7
Organizaciones que han otorgado crédito a los hogares	APLARI	66,7	33,3	18
	Financieras privadas*	36,4	63,6	11
	ONG	54,5	45,5	11
	Organización de productores*	33,3	66,7	6

\*= variables significativas; JUS= justifican; NJUS= no justifica

Los hogares que justificaron obtuvieron un promedio de 1,65 préstamos, a diferencia de los hogares que no justificaron que buscaron mayor número de préstamos, 3,25 en promedio. El monto promedio de préstamos de los hogares que justificaron es de US\$ 1.260,7, sin contar dos hogares que tienen los montos máximos de US\$ 12.000 y 20.000; el monto promedio de préstamos adquiridos por parte de los hogares que no justificaron es de US\$ 1.062,7, sin contar el hogar que tuvo el monto máximo de US\$ 4.985. La Figura 5 señala que si bien los hogares que no justificaron obtuvieron mayor número de préstamos los montos obtenidos fueron menores, a diferencia de los hogares que justificaron que obtuvieron mayores montos en préstamos.

**Figura 5. Acceso a créditos según justificación**



Otro factor importante a considerar en los hogares productores de plátano, que justificaron o no, es el volumen de producción de plátano. La producción promedio de los hogares que justificaron es de 21.160,00 unidades/mz, a diferencia de los hogares que no justificaron que tienen un rendimiento promedio de 13.815,00/mz. El análisis de varianza muestra ausencia de significación estadística ( $p=0,4529$ ) para el factor producción de plátano, este resultado nos da la oportunidad para comentar los límites de este estudio al trabajar sobre la base de una muestra pequeña de 26 hogares. Pequeñas muestras están sujetas a altos grados de error de la muestra, lo que puede originar un error del tipo II, que consiste en no rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias, pudiendo esta ser falsa (De Vaus 2002: 173, 176).

El análisis de varianza no paramétrico entre los factores señalados en la Tabla 24 con la variable lógica empresarial, encontró diferencia de medias significativas en los factores total de préstamos recibidos y acceso a organizaciones que otorgan crédito, lo que indica que la diferencia entre ambos grupos de hogares no se debe a un error de la muestra, sino que es una característica de la población que participó del proceso metodológico. Los datos se muestran en la Tabla 25.

**Tabla 25. Factores del capital financiero con su significación estadística según lógica empresarial**

		N	Media	<i>p</i>
Justifica	Total préstamos recibidos	17	1,65	0,0025
No justifica	Total préstamos recibidos	8	3,25	
Justifica	Organizaciones de crédito	17	1,59	0,0103
No justifica	Organizaciones de crédito	8	3,00	

Para conocer las relaciones entre los factores de la Tabla 24 con la variable categórica lógica empresarial se realizó el análisis de correlación de Pearson, se eligieron sólo las variables dentro del rango de probabilidad de 5-10%, los resultados se muestran en la Tabla 26.

**Tabla 26. Coeficientes de correlación (*r*) entre factores de capital financiero del hogar y lógica empresarial**

	Organizaciones que otorgan créditos	Total préstamos por hogar
Lógica empresarial	-0,63	-0,68

El análisis de las 23 entrevistas realizadas en función del capital financiero encontró coincidencia con alguno de los factores señalados en la Tabla 24, los factores encontrados de los datos cualitativos se encuentran descritos en la Tabla 27. Los nuevos factores que se añaden por el análisis cualitativo es la descripción de los precios y las formas de venta los que difieren según región, variedad de plátano y forma de comercializan, por subrayar algo de la información en la Isla se comercializa el plátano gigante y se vende por carga, con buenos precios si el producto es de buena calidad; en Tierra Firme se comercializa plátano enano y se vende por unidad.

Los requisitos para acceder a crédito varían según los montos a que se quieren acceder, montos mínimos de 10.000 US\$ tienen como requisitos artefactos eléctricos y animales menores, en cambio montos mayores de 10.000 US\$ se convierten en créditos hipotecarios, donde el título de propiedad de la tierra es una garantía indispensable para acceder a dicho préstamo.

**Tabla 27. Factores del capital físico según datos cualitativos**

	<b>Factor</b>	<b>Síntesis de información recolectada</b>
<b>ISLA</b>	Precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plátano gigante. Máximo=1200 C\$/carga, mínimo: 500C\$/carga. Cada carga 840 unidades aproximadamente, lo que hace un precio máximo de 1,43 C\$/unidad, mínimo de 0,5C\$/unidad.</li> <li>• Época de baja demanda, el plátano se pierde.</li> <li>• Es el comerciante quien determina qué platano es de primera, por tanto con buen precio, y qué platano es de segunda, descarte o pirracha. En las épocas de baja demanda, (invierno de mayo a octubre que sale la campaña del verano), los entrevistados mencionan que plátano de primera los comerciantes lo consideran como pirracha o segunda.</li> <li>• Según los entrevistados el plátano pirracha en la Isla le ofrecen 3-4 centavos/unidad, el mismo plátano tiene un precio de 2 córdobas en Managüa.</li> <li>• Lo descrito hace que los precios no estimulen la inversión, mejorando la calidad del producto recibirían el mismo precio.</li> </ul>
	Org. de crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financian sistemas de riego: 3000 US\$, intereses altos.</li> <li>• Requisitos: créditos menos de 10.000 US\$ artefactos eléctricos o propiedad de ganado vacuno; créditos mayores a 10.000 US\$ son hipotecarios y requiere título de propiedad del terreno</li> </ul>
<b>TIERRA FIRME</b>	Precios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tola: Guineo cuadrado: 0,30 C\$/ unidad. Genera ingresos de 1000 córdobas/mz/mes o 51,81US\$/mz/mes por comercio de guineo, sin considerar costos. Buen ingreso para el productor de guineo. Un hogar promedio tiene 5mz.</li> <li>• Potosí y Buenos Aires: mínimo 1 C\$, precio máximo: 2,8 C\$ del plátano enano.</li> <li>• Tanto para el guineo como para el plátano enano, el precio está en función de la calidad.</li> </ul>
	Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El pequeño productor considera los costos de combustible, fertilizante, pero no hace un buen cálculo sobre sus márgenes de ganancia en función del volumen producido.</li> </ul>

#### **4.4.6 Análisis global de los factores encontrados**

Desde la Tabla 12 a Tabla 27 se nos muestran las diferencias entre los hogares que justificaron y no justificaron su opción empresarial, en función de los factores que componen los capitales de los hogares; con el fin de conocer la relación entre grupos de factores por capital se realizó con la información cuantitativa un análisis de correspondencia canónica. La Tabla 28 muestra los coeficientes de correlación canónica  $r_c$  entre los capitales  $FC_1$  y  $FC_2$ , la tabla también señala los factores internos con mayor peso explicativo:  $C_1$  y  $C_2$ . Se eligieron coeficientes con un rango de alfa entre 5-10%

**Tabla 28. Factores y coeficientes de correlación canónica entre capitales del hogar**

$FC_1$	$FC_2$	$r_c$	$\rho$	$C_1$	$C_2$
C humano	C. Natural: recursos	0,81	0,01	Conocimiento tecnológico: 0,68	Recursos naturales agrícolas: 0,78
				Miembros que generan ingreso: 0,59	Recursos naturales pecuarios: 0,82
C. Social	C. Natural: recursos	0,79	0,02	Organizaciones del que participa el hogar: 1,57	Recursos naturales básicos, agua, tierra: 0,79
C. Social	C. Físico	0,74	0,10	Organizaciones del que participa el hogar: 1,21	Capital físico de la comunidad: 0,94
C. Social	C. Financiero	0,71	0,04	Servicios recibidos por el hogar: 0,52	Actividades agrícolas generadoras de ingreso: -0,82
C. Natural: recursos	C. Natural: estado propiedad	0,94	1,9 E-07	Recursos agrícolas: 0,92	Propiedad privada: 0,98
C. Físico	C. Financiero	0,79	0,01	Organizaciones que financian infraestructura del hogar: 0,78	Actividad pecuaria que genera ingreso: -0,85
				Auto Financiamiento: -0,69	Préstamos recibidos: 0,63

La Tabla 28 nos muestra un buen coeficiente de correlación entre los capitales correlacionados, por lo tanto existe niveles de dependencia entre ellos. La relación entre los factores específicos señalan un mayor uso de los recursos naturales agrícolas y pecuarios en tanto el hogar tenga mejor manejo tecnológico y más miembros que generan ingresos, el manejo de los recursos naturales agua y tierra dependen directamente de la participación del hogar productor en las redes sociales a que tiene acceso. Se observa que los hogares que tienen mayores ingresos por actividades agrícolas son los que menos han procurado servicios por parte de organizaciones sociales y los que menos han accedido a créditos para financiar infraestructura en su dinámica productiva, esta afirmación se confirma con el resultado que los hogares con mayor capacidad de autofinanciamiento son los que menos han buscado préstamos.

Para conocer la correlación entre los grupos de factores de entorno de mercado y grupo de factores internos o capitales, se realizó otro análisis de correlación canónica cuyo resultado se señala en la Tabla 29, se eligieron sólo los grupos que se encuentran relacionados con una probabilidad del 5%.

**Tabla 29. Factores y coeficientes de correlación canónica entre el entorno platanero y capitales**

$FC_1$	$FC_2$	$r_c$	$\rho$	$C_1$	$C_2$
Producto	Capital físico	0,77	0,05	Plátano gigante: -0,61	Organizaciones que financian el capital físico del hogar: -0,62
				Plátano enano: -0,84	
				Guineo cuadrado: -0,62	
Producto	Capital financiero	0,92	7,9E-07	Plátano gigante: 2,19	Organizaciones que otorgan créditos: 2,51
				Plátano enano: 1,42	Total de préstamos: -2,63
				Guineo cuadrado: 1,98	
Riesgo	Capital financiero	0,78	0,01	Riesgo por plagas y enfermedades: 0,80	Organizaciones que otorgan créditos: -1,97
				Riesgo climático: 0,92	Total de préstamos: 1,58
Actores de comercialización	Capital humano	0,79	0,01	Comercialización propio productor: -0,79	Conocimiento tecnología: -0,68
Actores de comercialización	Capital social	0,78	3,1E-03	Comercialización por intermediario: 1,05	Organizaciones que participa el hogar: 0,83
Actores de comercialización	Capital financiero	0,69	0,04	Comercialización por intermediario: 0,93	Organizaciones que otorgan créditos: 1,41

La Tabla 29 nos muestra en primer lugar la presencia de correlación entre el factor de entorno de mercado producto cultivado con el capital físico y financiero, un mayor acceso a organizaciones que financian infraestructura física y que otorgan crédito, tienen como consecuencia un mejor rendimiento en la producción de cualquiera de las variedades de plátano; además, el cuadro también señala que un mejor rendimiento tiene como consecuencia la disminución de préstamos por parte de los hogares, lo que es un indicador de la mejora de su capacidad de autofinanciamiento. En segundo lugar la tabla presenta la relación entre el factor de mercado actores de comercialización y el capital humano, el hogar productor enfrenta el mercado con mayor confianza en la medida que tiene un mayor dominio de tecnologías. Finalmente los hogares que tiene mayor participación de diversas organizaciones sociales y dependen de créditos son los que tienen mayor relación comercial con los intermediarios, esta característica de mayor dependencia corresponde a los hogares que no justifican.

La síntesis de los diversos resultados tanto cualitativos como cuantitativos, señalan que los factores internos asociados a la lógica empresarial, para los hogares de pequeños productores de plátano y guineo del departamento de Rivas en Nicaragua, son los que se presentan en la Tabla 30. Los factores que tiene relación directa con la lógica empresarial se denominan factores directos, aquellos que se relacionan con la lógica empresarial a través de otros factores se denominan indirectos. Para comprender la compleja dinámica del proceso de toma de decisiones al interior de un hogar productor, se tiene que considerar no sólo aquellos que condicionan directamente la decisión, sino también los factores indirectos porque son éstos los que describen en qué contexto o circunstancia los factores directos interactúan sobre la lógica empresarial del hogar.

**Tabla 30. Factores internos que condicionan las decisiones del hogar**

Factores directos	Capital humano: número de capacitaciones y razones de producción de plátano.
	Capital social: organizaciones del que participa el hogar, servicios recibidos por el hogar
	Capital natural: acceso a recursos agrícolas (musáceas y otros), pecuarios, básicos (tierra, agua)
	Capital financiero: volumen promedio de producción de musáceas, monto promedio préstamos, total de préstamos recibidos por el hogar, acceso a organizaciones de crédito.
Factores indirectos	Capital humano: miembros que generan ingresos, conocimiento tecnológico
	Capital natural: estado de la propiedad; recursos naturales básicos
	Capital financiero: actividades agropecuarias que generan ingresos.
	Capital físico: autofinanciamiento del capital físico, acceso a organizaciones que financian capital físico del hogar, capital físico de la comunidad.

#### **4.5 Objetivo específico 4. Determinar los factores inherentes al proceso de facilitación, en base a la metodología CeCoEco, que condicionan la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

##### **4.5.1 Proceso de facilitación**

Se aplicó una hoja de evaluación a los 27 hogares que participaron del último taller y que formaron parte de iniciativas empresariales, el instrumento analizó el cumplimiento de los productos esperados, los procedimientos en la ejecución de los talleres, la coordinación del proceso de ejecución, la logística y finalmente el nivel de satisfacción de los hogares con respecto al proceso de facilitación (Anexo 10, p.121). Cada afirmación fue calificada en una

escala de calificación del 1 al 5, donde 1 representa muy mal desempeño y 5 un desempeño excelente, la Tabla 31 muestra los promedios obtenidos en cada afirmación.

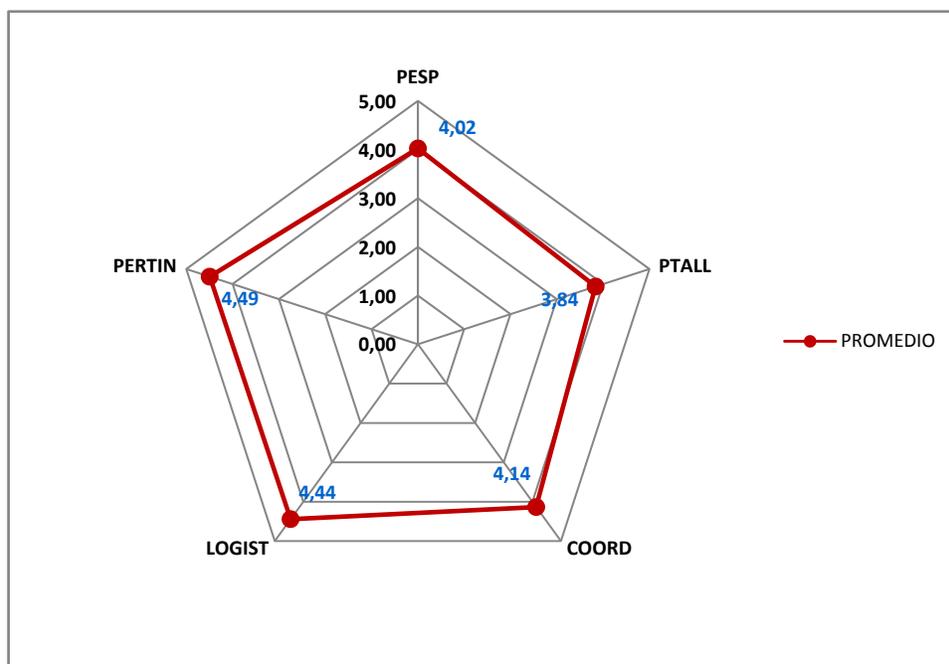
**Tabla 31. Evaluación del proceso de facilitación con los hogares**

Nº	Productos esperados	$\bar{x}$	$\bar{X}$
1	Se seleccionaron participantes con iniciativa y recursos para pequeñas empresas	4	
2	Se hizo una buena selección de zonas productivas	4	
3	Las entrevistas me ayudaron a conocer los recursos que posee mi hogar	4	
4	El primer taller me ayudó a pensar en oportunidades de negocio según los recursos que posee mi hogar	4	
5	La información de la investigación de mercado me dio buena información para tomar decisiones sobre el negocio que quiero	4	
6	El segundo taller me ayudó a decidirme por una opción empresarial en función de mis recursos	4	
7	Escogimos la mejor forma de organizarnos para nuestra opción empresarial	4	
8	Definimos nuestro plan de organización empresarial	4	4,02
	<b>Procedimientos del taller</b>		
9	El llenado de las hojas de trabajo fue fácil	3	
10	Se cumplió con el tiempo	3	
11	Puedo explicar en mis palabras cuál fue la finalidad del taller	4	
12	La explicación de los facilitadores fue clara y comprensible	5	
13	Los facilitadores promovieron la participación	4	3,84
	<b>Coordinación</b>		
14	Se me avisó y citó con tiempo	5	
15	Las reuniones no se me cruzaron con otras actividades de mi hogar	3	
16	Se coordinó bien las visitas de investigación de mercado	4	4,14
	<b>Logística</b>		
17	El lugar escogido para los talleres fueron buenos	4	
18	Los alimentos fueron buenos	5	4,44
	<b>Pertinencia o satisfacción del hogar</b>		
19	Los talleres cumplieron mis expectativas y estoy satisfecho	4	
20	Los talleres han despertado mis ganas de conocer más	5	
21	El taller me ha sido útil para pensar mejor la economía de mi hogar e iniciar nuevos negocios según mis recursos	4	4,49
	Calificación promedio total de todo el proceso de facilitación		4,10

$\bar{x}$ = puntaje promedio por afirmación;  $\bar{X}$  = puntaje promedio de la categoría evaluada  
1= muy mala; 2=mala; 3= regular; 4=buena; 5= excelente; N°= número de afirmación

Los resultados señalaron que el proceso de facilitación tuvo un buen desempeño, alcanzando un puntaje ponderado total de 4,10 en una escala del 1 al 5. La Figura 6 muestra la relación existente entre todos los factores que intervinieron en el proceso de facilitación; el factor procedimiento del taller fue el punto crítico en el proceso de aplicación de la metodología, y la satisfacción alcanzó el puntaje máximo.

**Figura 6. Evaluación del proceso de facilitación**



PESP= producto esperado; PTALL= Procedimiento del taller; COORD= coordinación; LOGIST= logística; PERTIN= pertinencia.

El procedimiento del taller alcanzó el punto más bajo debido a la dificultad que tuvieron los participantes en llenar las hojas de trabajo, especialmente durante el primer taller. Este resultado confirma la importancia de seguir las sugerencias presentes en la guía CeCoEco de tomar las hojas como herramientas de sistematización de las entrevistas, mas no como instrumentos a ser llenados por los hogares; en segundo lugar de realizar la recolección de información de los medios de vida durante las entrevistas y no en el espacio de los talleres.

#### 4.5.2 *Uso de la herramienta*

La propuesta metodológica “Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras” presenta 29 hojas de trabajo con funcionalidad diversa dependiendo de la fase en que éstas se encuentran. Las hojas de la fase 1 tienen el objetivo de recoger información sobre los capitales del hogar y promover que los hogares participantes conozcan sus recursos; las hojas de la fase 2 ayudan a la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo; finalmente las hojas de la fase 3 facilitan la planificación de las iniciativas empresariales generadas. Para propósitos del presente trabajo, se añadieron cuatro hojas más al material de la fase 1, ver Tabla 32.

**Tabla 32. Hojas de trabajo utilizadas durante el proceso de facilitación**

	FASE I	FASE 2	FASE 3	Total
Hojas propuestas de la guía	14	9	6	33
Hojas añadidas a la guía	4			
Hojas empleadas en la investigación	10	2	4	16
% Utilizadas	55,56	22,22	66,67	48,48

Como resultado de la adaptación del proceso sugerido en la metodología CeCoEco, las hojas que más se utilizaron con los hogares pequeños productores de plátano en Nicaragua, fueron las pertenecientes a la fase 1, estas hojas fueron utilizadas en las entrevistas y en el primer taller; las hojas de la fase 2 se utilizaron en el segundo taller y las de la fase 3 en el tercer taller.

Además de ser instrumentos usados como parte del procedimiento del taller para generar una lógica empresarial en los hogares, las hojas de trabajo tuvieron la propiedad de recoger abundante información por la estructura de preguntas abiertas que posee. El volumen de información recogida según categorías se muestra en la Tabla 33 según la etapa y herramienta utilizada para generarla.

**Tabla 33. Variables generadas por hoja de trabajo según proceso facilitación**

	Entrevista	Taller 1	Taller 2	Taller 3	Total
Variables categóricas	N	N	N	N	N
Hoja 2	9				9
Hoja 2A	24				24
Hoja 2B	16				16
Hoja 3	18				18
Hoja 3A	34				34
Hoja 4	23				23
Hoja 5	7				7
Hoja 6		12			12
Hoja 7		17			17
Hoja 8		10			10
Hoja 9		29			29
Hoja 10		0			0
Hoja 12		10			10
Hoja 16			21		21
Hoja 21			12		12
Hoja 22-29				0	0
Total	131	78	33	0	242
%	54,1	32,2	13,6	0,0	100,0

El resultado de la relación entre el uso de las hojas de trabajo para recoger información de los medios de vida, con los factores de entorno de mercado e internos ambos condicionantes de la lógica empresarial, se muestra en la Tabla 34. La primera columna señala los principales factores encontrados que condicionan una decisión con lógica empresarial del hogar, la segunda pregunta señala los factores específicos que se convierten en temas guías para recolección de información, la tercera columna presenta algunas preguntas guías al mismo tiempo las lecciones aprendidas durante el proceso de facilitación con los hogares, finalmente de una propuesta del uso de la información, en caso que se utilice como herramientas de recolección de información las hojas de sistematización sugeridas por la guía CeCoEco.

**Tabla 34. Relación entre factores condicionantes y hojas de trabajo**

	<b>Temas para guía de entrevista</b>	<b>Lecciones aprendidas y sugerencias</b>	<b>Hojas</b>
<b>FACTORES ENTORNO</b>	Pdto de comercialización	¿Cuál es el producto de mayor importancia que genera ingresos? Se triangula información entre las hojas	3,8,9
	Punto de venta	¿Cuáles son los lugares donde vende su producto? Hoja útil que ofrece información también para el capital financiero.	9
	Actores de comercialización	Añadir la pregunta de la hoja 3A ¿A quién vende? A la hoja 9	3A y 9
	Riesgos	La pregunta presente en la hoja 11A no es necesaria, se recoge la misma información con la hoja 9 en la pregunta sobre riesgos productivos. Propuesta de pregunta: ¿Cuáles son los principales riesgos productivos y de comercialización?	9 y 11A
<b>C. HUMANO</b>	Número de miembros	La columna de capacidades y habilidades, así como la de estado de salud no ofreció información relevante. Información útil para relacionar la estrategia de vida del hogar según su edad, número de miembros y personas que generan ingresos.	2
	Edad promedio		
	Miembros que generan ingresos		
	Nº capacitaciones recibidas	¿Qué capacitaciones ha recibido? ¿Por qué instituciones?	2A
	Tecnología	Adecuar pregunta al tipo de cultivo que genera ingreso ¿qué sistemas de riego? ¿Qué tipo de manejo del cultivo, semilla, fruto? Esta información se relaciona con el capital financiero: inversión realizada; capital físico: infraestructura presente en la finca; capital social: redes que posibilitan el acceso a tecnología; con el entorno de mercado: mejor tecnología mejor oportunidad.	2B
	Transferencia de tecnología	¿Cómo aprendió a trabajar determinado cultivo?	3A
	Razones de producción	¿Por qué sigue cultivando determinado cultivo como principal fuente de ingreso y no otros?	3A
<b>C. SOCIAL</b>	Participación del hogar en organizaciones	Los hogares reciben servicios de las organizaciones en que participan, los logros y debilidades se mencionan en función de los servicios recibidos por la organización. Recomendación: juntar hojas 6 y 7; preguntas relevantes: ¿en qué organización participan? ¿Qué tipos de servicios han recibido? ¿Qué límites puede comentar de su organización?	6
	Servicios recibidos		7
<b>C. FINANCIERO</b>	Actividades o fuentes de ingreso	Mantener estas preguntas en las hojas respectivas, pero triangularlas con el capital financiero al momento del análisis. Las otras preguntas de cada hoja son útiles porque dan información de contexto y pueden brindar valiosa información para otro tipo de análisis.	8
	Rendimiento /unidad productiva		9
	Organizaciones de crédito	En la hoja 5 incorporar la pregunta ¿de qué organización recibió el crédito? Debido a que la respuesta sobre créditos obtenidos siempre se relaciona con la institución que otorgó el crédito, además ofrece información sobre institucionalidad presente sobre cultura de crédito; capital social: número de organizaciones presentes al que tiene acceso el hogar.	5
	Nº créditos obtenidos		
	Monto de préstamos obtenidos		

### 4.5.3 El facilitador

Se toma la asistencia a los talleres como un indicador de evaluación a los facilitadores, para ello se elaboró la Tabla 35 que muestra la asistencia de los hogares. La asistencia se diferencia por territorio para poder posteriormente inferir sobre el impacto del facilitador durante todo el proceso.

**Tabla 35. Asistencia por zonas productivas**

Isla	ENT	T1	T2	T3	T Máx
N	30	29	31	20	31
%	96,8	93,5	100	64,5	100
T Firme: Buenos Aires y Potosí					
N	6	7	0	0	7
%	85,7	100	0	0	100
T Firme: Tola					
N	11	11	8	6	11
%	100	100	72,7	54,5	100

T Máx= el máximo número de hogares que asistieron

Los facilitadores que trabajaron en las zonas productivas de la Isla, Buenos Aires y Potosí, forman parte del equipo técnico de la Asociación de Productores Plataneros de Rivas, APLARI. Para la zona de Tola, el facilitador fue un extensionista de la Escuela Internacional de Agricultura de Rivas, ésta institución es parte del Cluster Platanero de Rivas. Los facilitadores que trabajaron en la Isla y Tola participaron del proceso de capacitación, que se dio antes de la ejecución de las entrevistas y talleres.

### 4.5.4 Factores inherentes al proceso de facilitación con hogares

Para conocer los factores inherentes al proceso de facilitación relacionados con la decisión de los hogares de formar iniciativas empresariales, se realizó un análisis de correlación de Pearson entre los factores presentes en la Tabla 31, se seleccionaron sólo los factores relacionados con un coeficiente mayor o igual a 0,5 dentro de un rango de probabilidad de 5-10%. Los factores relacionados con el proceso de toma de decisiones se encuentran en la Tabla 36.

**Tabla 36. Factores del proceso de facilitación relacionados con la decisión empresarial**

1	Selección de hogares participantes
2	Recolección de información sobre medios de vida en las entrevistas ayudaron en decisión
3	Participación de los hogares en los talleres
4	Coordinación y visitas de mercado
5	El trabajo del facilitador promoviendo la participación
6	Coordinación con los hogares para avisar y citar con tiempo para su participación en los talleres.

Como se observa en la Tabla 36 el factor principal es la selección de los hogares participantes, una buena selección condicionará el éxito del proceso de facilitación. El rol del facilitador es importante tanto al interior del proceso de facilitación con los hogares, como en los procesos previos. Una buena selección de hogares tiene como condición sine qua non tanto la inserción del facilitador en la realidad de los hogares productores, como su capacitación en la metodología.

## 5 DISCUSIÓN

El análisis y discusión de los resultados obtenidos en los cuatro objetivos, a partir del proceso de facilitación, permiten inducir afirmaciones sobre la metodología CeCoEco y su efectividad en la generación de una lógica empresarial en los hogares de pequeños productores de plátano, específicamente para el caso de Rivas, Nicaragua.

### **5.1 Objetivo 1. Determinar la efectividad de la metodología CeCoEco, en base al proceso de facilitación, para generar decisiones con lógica empresarial en los hogares que participan en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

Para la elaboración de resultados de este objetivo y su discusión sólo se consideró los 26 hogares que participaron hasta el tercer taller de facilitación, no se consideró aquellos que por diversas razones abandonaron el proceso. La razón de esta ausencia de información fue que no se esperaban deserciones, por lo tanto no se diseñó un instrumento para coleccionar la información de aquellos que abandonaron el proceso durante la ejecución de los talleres. La falta de esta información limitó el desarrollo de un análisis comparativo entre los hogares que persistieron y aquellos que por diversas razones se retiraron.

El hecho que el proceso de facilitación haya seguido la estructura en fases de la metodología CeCoEco, hizo posible que el productor desarrolle una lógica empresarial, entendida ésta como la opción por iniciativas empresariales a partir del análisis de sus recursos y de su relación con los requerimientos del mercado, para finalmente tomar una decisión. Este proceso de toma de decisión individual se encuentra dentro de la teoría de la decisión racional, que fundamenta que las personas antes de tomar una decisión, calculan sus costos y beneficios dentro de un contexto socio económico determinado donde los recursos son escasos (Coleman, J. 1990; Hechter, M. 1997; Coleman, J. 1986).

El 34,6% de hogares (no justificaron) respondieron con argumentos diferentes a la metodología, este resultado da un indicio de la lógica de toma de decisiones en ausencia del proceso de facilitación, donde se encuentran razones como: seguir decisiones del vecino, por la expectativa de recibir algún apoyo económico, porque tiene deseos de aprender, o querer fortalecer su organización. Estos argumentos relacionados con el fortalecimiento de la red

social y mejoramiento del capital humano, se pueden considerar como la base desde donde se construye la lógica empresarial, a dicha base se añaden como elementos nuevos durante el proceso de facilitación, la importancia del acceso a recursos naturales y la necesidad de conocimiento del mercado. El proceso de facilitación con los hogares productores parte de la forma cultural que tiene el hogar de tomar decisiones para alcanzar sus propios objetivos y encontrar soluciones a los retos que le plantea su entorno complejo, el aporte de la metodología es mejorar su capacidad de decidir, al potenciar la toma de conciencia de su entorno y mostrar la interacción existente entre los factores de dicho entorno.

Por otro lado, el porcentaje de hogares que no justificaron (34,6%) sugiere también los límites del proceso de facilitación, es decir que los hogares no consiguieron comprender los contenidos facilitados debido a dificultades propias de las herramientas, facilitador, planificación del taller, entre otras, como discutiremos bajo el objetivo 4. Finalmente este resultado puede también estar relacionado a un mal diseño del instrumento aplicado para conocer la lógica de toma de decisiones.

El 65,4% de hogares que justificaron su decisión de formar parte de una iniciativa empresarial en base a los elementos transmitidos en la facilitación, señalan que el proceso de facilitación fue efectivo en adaptar la metodología CeCoEco a la realidad del productor platanero del departamento de Rivas en Nicaragua y de ser aprendida por los hogares productores, por lo tanto se puede inferir la capacidad de la metodología en mejorar la calidad del proceso de toma de decisión por parte de los hogares.

El porcentaje obtenido de hogares que justificaron con lógica empresarial (65,4%) es un resultado que surge de la participación del hogar en los talleres de facilitación, dando como resultado un crecimiento en comprensión de su entorno y recursos, este proceso del hogar productor de crecimiento en el autoconocimiento de sus potencialidades, puede ser dividido en dos procesos fundamentales, primero el desarrollo de un sistema propio de selección de hogares a partir de los objetivos del proceso de facilitación de la metodología, en segundo lugar la creación de espacios de comunicación e información.

La selección de hogares se establece a partir de la fidelidad que tiene el proceso de facilitación en respetar el objetivo principal de la metodología: promover iniciativas

empresariales. Lo único que se ofrece a los participantes durante el proceso es una metodología que les permita desarrollar capacidades donde puedan vincular sus estrategias de vida con sus capacidades reales de acceso a recursos, que les permitirá tomar decisiones eficientes para acceder al mercado. La claridad en la presentación de los objetivos ayuda a que el hogar considere libremente su decisión de perseverar o no en su participación, al evaluar si la propuesta del proceso metodológico coincide con sus estrategias de vida. Se puede afirmar que los 26 hogares fueron perseverantes porque el tema empresarial fue una preocupación para ellos.

El segundo proceso es el desarrollo de espacios de comunicación. Para argumentar esta afirmación se parte de la Teoría de la Acción Comunicativa (Habermas, J. 1984) que sostiene que la interacción colectiva mediada por el lenguaje es un proceso de negociación para la construcción de consensos, donde se da cabida a la libertad, la novedad y la sorpresa. Es un proceso de interpretación racional de construcción cooperativa de la realidad. Esta dinámica se genera durante el proceso de facilitación en tres espacios de comunicación: al interior del hogar, entre los productores y con el mercado.

El hogar es el centro de la metodología y está presente durante todo el proceso de facilitación, las entrevistas se realizaron con presencia de los miembros del hogar y en los talleres participaron los miembros importantes del hogar productor. Las decisiones justificadas con lógica empresarial, producto del proceso de facilitación, son el resultado de un diálogo que involucra a todos los miembros, que exige capacidad de consenso y acuerdos entre los miembros del hogar sobre sus recursos, prioridades y proyectos a corto y mediano plazo; es el hogar como tal quien asume la decisión de asumir los riesgos de un proyecto empresarial, así como sus beneficios. Como se observa en los factores encontrados para los objetivos de investigación 2 y 3, los hogares que justificaron su participación en una iniciativa, son aquellos que han desarrollado diversas estrategias para disminuir sus riesgos; por otro lado, la Tabla 5 (p. 32) muestra que las iniciativas empresariales, han sido elegidas en función de los rubros agrícolas conocidos por los productores y que presentan menos riesgos para el hogar, respecto a las demandas de mercado de dichas iniciativas. Estos resultados coinciden con los casos estudiados por Anderson, J (2002), que considera al proceso de colección de información, elección de tecnologías y la diversificación como los elementos centrales a

considerar para disminuir los riesgos, en un proceso de toma de decisión por parte de los hogares del área rural.

El desarrollo de una lógica empresarial también se realiza al interior de un espacio social mayor; el proceso de facilitación, basado en el método propuesto por la metodología CeCoEco, ayudó a explicitar conexiones y redes sociales de comercialización existentes, el desarrollo de los talleres demostró la existencia de amistad y en muchos casos formas de cooperación comercial, esto tiene su origen a que los participantes son miembros de la Asociación de Plataneros de Rivas (APLARI). Las decisiones tomadas desde una lógica empresarial ayudó a fortalecer las redes existentes en función de propuestas comerciales surgidas por los propios participantes, lo que implicó la generación de un proceso de empoderamiento local de su Asociación, que se dio básicamente en el taller 3 (Anexo 13).

El espacio de comunicación con el mercado es el punto pivotal de todo el proceso de facilitación. Tabla 36 (p.60) muestra a las visitas de investigación de mercado como un factor importante en el proceso de decisión, específicamente se exploraron los mercados de Managüa, Rivas, y fincas de productores exportadores (Anexo 5 p.115). Este proceso es coincidente con el trabajo realizado por Sanginga *et al.* 2004, al desarrollar su metodología llamada “Participatory Market Research” que tiene nueve pasos metodológicos, para ellos el empoderamiento de los participantes a la información de mercado es crucial en el desarrollo de iniciativas debido a que abre horizontes a nuevas oportunidades de mercado.

Las entrevistas abiertas realizadas permitieron ver que uno de los principales obstáculos en el proceso de toma de decisiones comerciales es el escaso acceso a información de mercado, enterándose de los precios a través de los intermediarios, quienes a su vez coordinan entre ellos para proponer un único precio ante el productor. Esto lo resalta un productor de Tola así: *“entonces se ponen de acuerdo todos los negociantes diciendo... le vamos a decir que esta a bajo precio para que nos vendan a tanto, pero en el mercado es mentira que el precio está bajo”*. El segundo taller del proceso de facilitación ubicó al hogar en una nueva relación con el mercado y su dinámica, sobre todo le ayudó a percibir la importancia del manejo de información de precios para tomar mejores decisiones.

## 5.2 Objetivo 2. Determinar los factores del entorno platanero asociados a la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros

La Tabla 11 (p.37) muestra los factores de entorno con mayor propiedad descriptiva. Estos factores son el resultado del análisis de los factores presentados en la Tabla 6 (p.33) bajo otras pruebas estadísticas. Las pruebas estadísticas que se realizaron fueron análisis de varianza, correlación de Pearson y correlación canónica. La coherencia de datos entre la Tabla 6 (p.33) inicial y los resultados obtenidos en la otras pruebas señalados desde las Tabla 7 (p.34) a la Tabla 9 (p.35), confirman la relación entre los cuatro factores encontrados y la variable clasificatoria lógica empresarial. Los cuatro factores son: variedad de plátano que se comercializa, actores que intervienen en la comercialización, puntos de venta y riesgos. La discusión seguirá el orden de cada uno de los factores señalados.

Tabla 6 (p.33) muestra que los hogares que justificaron tienen mayor actividad comercial que aquellos que no lo hicieron. Esta tabla señala que los actores con quien comercializan los hogares son: intermediarios locales y comerciantes extranjeros de El Salvador y Honduras. Los coeficientes de correlación mostrados en la Tabla 8 (p.35) subrayan la importancia de considerar el factor regional, debido a las características propias de las relaciones comerciales en cada región, la Isla produce plátano gigante y comercializa con comerciantes extranjeros; Tierra Firme produce plátano enano y guineo cuadrado, además de vender sus productos en la plantación. Según los resultados del análisis de varianza se puede inferir que los hogares de pequeños productores plataneros, que participan del proceso de facilitación, consideran el factor tipo de producto que se comercializa plátano gigante  $p=0,0001$ ; plátano enano  $p=0,0027$ ; guineo cuadrado  $p=0,003$ ) y el factor actores de comercialización ( $p=0,0135$ ) en su proceso de toma de decisión.

Tabla 9 (p.35) muestra la correlación entre los factores: producto-actores de comercialización ( $r_c=0,77$ ), y señala como variables relacionadas con mayor peso descriptivo la comercialización del plátano gigante, con los comerciantes extranjeros. La relación comercial del plátano gigante se encuentra dentro una anomalía de mercado, debido que los comerciantes extranjeros mantienen un oligopsonio difícil de romper por parte de la misma asociación de productores, como señala un actor clave de APLARI: “*En caso de la Isla, por ser estacional la producción, segundo por los altos costos de transporte y tercero por los*

*muchos problemas que hay en la Isla, por una mafia interna de intermediarios de acopio para vendérselos a los salvadoreños, nos ha sido a nosotros muy difícil entrar a comercializar en la Isla.”*

Pokhrel y Thapa (2006) describen la situación de oligopsonio como dominio de los intermediarios sobre los productores por su poca capacidad de negociación de precios, falta de conocimiento de los precios de mercado, pobreza y falta de educación; Bienabe *et al.* 2004, señala que el oligopsonio es un problema estructural del mercado, en el cual es determinante la información de precios y la capacidad de negociación de los actores, a esta característica estructural se debe añadir otras características como el lugar de producción y de consumo, fenómeno que se repite con los productores de la Isla por los altos costos de transacción para llegar a los puntos de comercialización.

La relación comercial existente entre el productor y el intermediario local crea reglas de juego informales: así, el intermediario no sólo es quien establece el precio de compra dependiendo de la estacionalidad del producto, es también quien otorga créditos sin intereses al productor que son pagados luego con el producto. Para el caso de los productores de Tola, el intermediario local es un actor que ocupa el espacio dejado por COOPLARI, y forma parte del capital social al que tiene acceso el productor, como bien lo señala un productor: *“si yo tengo una necesidad de dinero, yo me voy a Tola y le digo: don fulano confíame 1000 pesos, si hombre aquí está.”*

Si bien el rol que juega el intermediario es ambiguo con respecto al establecimiento de los precios, el intermediario ofrece acceso a otros servicios como: asumir los riesgos de la peresibilidad del producto y colocarlo en el mercado, proximidad para préstamos sin intereses, posibilidad de pagar las deudas con productos, fidelidad en la compra del producto, y entrega de dinero en efectivo y no en cheque como lo reciben cuando venden a través de su asociación. Estos elementos son indicadores de los costos de transacción y riesgos que los hogares no están dispuestos a pagar, en ese sentido las reglas informales creadas en las relaciones con los intermediarios, son más rentables y de menos riesgo para la estrategia de los hogares.

En resumen, el factor actores y su dinámica comercial existente entre ellos varía en función de su ubicación geográfica y del producto que se comercializa, esta diferencia impacta en los hogares en la forma de oportunidades de comercialización generándose diversas

estrategias para responder a dicha problemática, una de ellas es la de diversificar su relación con actores de comercialización, son socios de COOPLARI, pero también venden a los intermediarios. Se debe evitar comprender esta diversificación comercial como una simple falta de fidelidad con la organización al que pertenecen, para el hogar son formas de encontrar los mejores precios según la estacionalidad.

El segundo factor es el punto de venta, los hogares que justificaron, según la Tabla 6 (p.33), se encuentran más asociados a diversos puntos de venta de plátano en comparación de los que no justificaron, esta información se confirma con los datos de la Tabla 7 (p.34) donde los hogares que justifican tienen mayor acceso a los puntos de venta en el mercado, que los hogares que no justifican. La correlación canónica entre los factores: punto de venta - producto tiene un coeficiente de  $r_c = 0,57$  (Tabla 9, p.35), estos datos significan que un mayor acceso por parte de los hogares a puntos de venta, garantizan la comercialización de mayores volúmenes de plátano, lo que les da la capacidad de participar en iniciativas empresariales con una base firme en su habilidad de negociar y acceder al mercado. Un mayor acceso a puntos de venta implica que el hogar maneja una cartera de contactos con actores comerciales en los mercados de Managüa y Mori y espacios ya establecidos de comercialización.

El punto de venta en la plantación tiene diversa característica si el hogar es de Tierra Firme o de la Isla (Tabla 6, p.33), el hogar en Tierra Firme vende en su plantación como parte de un sistema de comercialización sea a través de COOPLARI, o a través de vecinos que son intermediarios, en otras palabras vende en su plantación pero está relacionado con los mercados locales; además estos puntos de venta presuponen acceso del hogar a cierto capital físico, como acceso a carreteras, a planchas de acopio, entre otros. El hogar de la Isla que vende su producto en la plantación está en dependencia del comerciante extranjero, al no tener otras posibilidades para acceder a otros puntos de comercialización su poder de negociación se ve limitado, sobre todo en épocas de saturación del mercado donde los precios son bajos, como comenta un productor de la Isla: *“ahora hay bastante plátano, pero hay pocos compradores, todo ese plátano se va a madurar o se va a echar a las vaca o chanchos ... entonces los comerciantes nos dicen: yo te pago a tanto .. si te sirve, que vamos hacer tenemos que aceptar”*

El tercer factor considera dos principales tipos de riesgos relacionados con la decisión de formar parte de iniciativas empresariales por parte del hogar, en primer lugar se encuentran

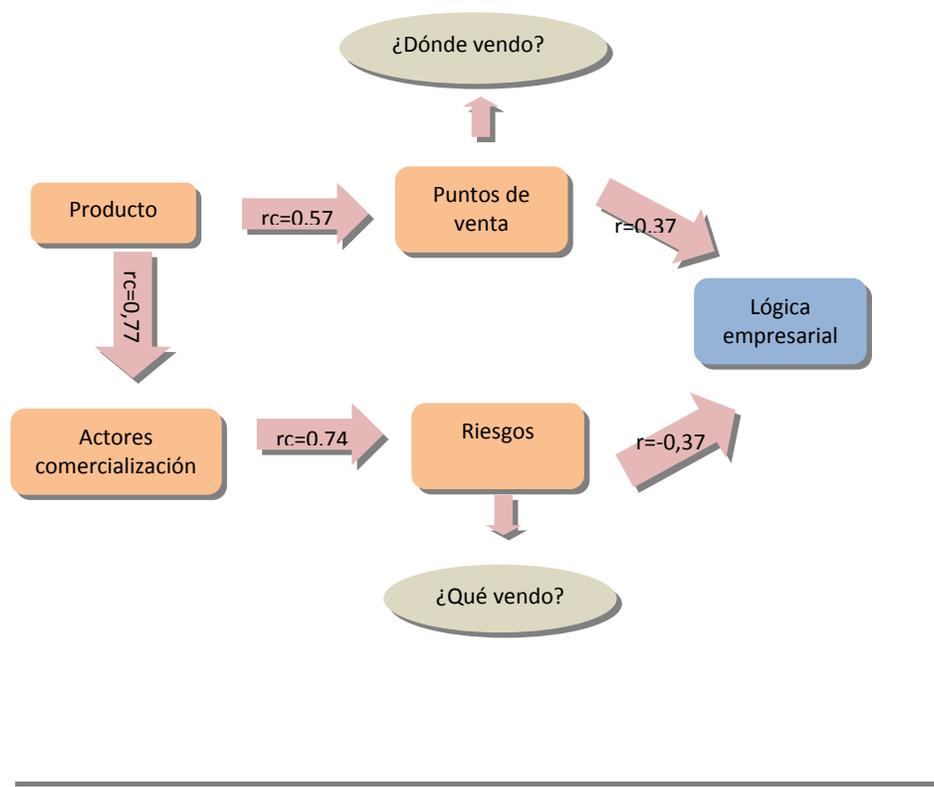
los riesgos relacionados con la producción y en segundo lugar están los riesgos de mercado. Como se señala en la Tabla 6 (p.33) los riesgos productivos son los climáticos, el de plagas y enfermedades, estos riesgos se confirmaron por el análisis de varianza y los de correlación; con un  $\rho=0,0102$  se puede afirmar que la diferencia entre los hogares que justifican y no justifican se debe al factor riesgo de plagas y enfermedades, y no a un error de la muestra. El resultado del análisis de varianza se confirma con el coeficiente de correlación de la Tabla 7 ( $r=0,52$ ), que señala que los hogares que justifican su participación en iniciativas empresariales tienen mayor consideración de los riesgos por plagas y enfermedades, que aquellos que no justifican. La misma Tabla 7 (p.34) muestra que el riesgo climático tiene una correlación de Pearson negativa respecto a la lógica empresarial ( $r=-0,37$ ), lo que señala que los hogares que no justificaron consideran como mayor riesgo el climático, a diferencia de los hogares que justificaron donde el factor de riesgo climático no es de mayor importancia, tal vez debido a que tienen mejores estrategias para evitar pérdidas de cosechas por exceso de viento o lluvia.

Los hogares que justificaron son los que tienen mayor preocupación respecto a la Sigatoka como riesgo (Tabla 6, p.27), el coeficiente de correlación de Pearson 0,52 (Tabla 7, p.34) nos permite afirmar los hogares que justificaron tienen una mayor preocupación en evitar las plagas y enfermedades, debido a que el hogar que comercializa enfrenta al doble desafío de responder a las exigencias del mercado respecto a la calidad de la fruta (FAO 2000), además de satisfacer el volumen de demanda. Según el técnico de APLARI, para el productor existe una gran diferencia en cuanto al tipo de plaga o enfermedad que afecta su finca: *“la sigatoka afecta a la fruta, al tallo de toda la plantación por lo tanto es más peligrosa para la producción, el picudo afecta algunas plantas es más fácil de controlar.”* (Tabla 10, p.36). Para los hogares que no justificaron, su percepción de riesgo respecto a la comercialización es menor, por lo tanto varía también su percepción de riesgo respecto a factores productivos, para este grupo, el exceso de viento es más primordial, la razón puede encontrarse debido que al no encontrarse este grupo sometido a las demandas de calidad y volumen por parte del mercado, no toma en cuenta factores que puedan afectar la totalidad de la producción y su calidad.

Los riesgos de mercado se presentan en la relación que tienen los hogares productores con los actores de comercialización, los valores obtenidos por el análisis de correlación

canónica presentes en la Tabla 9 (p.35), nos muestran una correlación positiva entre los grupos de variables riesgo y actores de comercialización, lo que implica que en la medida que los hogares se encuentren sometidos a mayores riesgos climáticos o de mercado, ellos van a ser más reticentes a comercializar por sus propios medios y preferirán seguir comercializando con los intermediarios, confirmando el rol que juega el intermediario, de asumir los riesgos no deseados por el hogar.

La literatura revisada (Bienabe et al. 2004; Bijman et al. 2007; Stessen et al. 2004) coincide con lo encontrado en nuestro estudio, en el sentido que uno de los principales problemas de los pequeños productores es su debilidad en cuanto a la negociación de precios, los altos costos de transacción y los riesgos que significa entrar a nuevas iniciativas empresariales. Los autores mencionados sostienen que la organización cooperativa es una de las estrategias que tienen los hogares para responder a los retos del mercado, que para el caso de los productores de Rivas son los tres factores mencionados en este apartado: relación entre actores, acceso a puntos de comercialización, finalmente los riesgos de comercialización y producción.



**Figura 7. Relación de factores de entorno con lógica empresarial**

Figura 7 muestra las relaciones entre los factores de entorno. Son dos los factores que se encuentran directamente relacionados con la lógica empresarial del hogar, por tanto podrían intervenir en su proceso de toma de decisiones. Los otros factores se relacionan indirectamente con la lógica empresarial a través de los factores que tienen relación directa. El factor *punto de venta* refiere a una pregunta que se plantea el hogar al momento de cosechar ¿Dónde vendo? La respuesta a esta pregunta determina el nivel de participación que tendrá el hogar en el canal de comercialización de plátano y, por tanto, el tipo de relaciones comerciales con los actores del mercado presentes en la región. Decidirse por vender en la finca significará que el hogar opta por una dependencia de los intermediarios locales o comerciantes extranjeros, que implica para el hogar asumirá menos riesgos, menos costos de transacción, pero también menos ingresos. La opción por la comercialización directa al mercado urbano, significa que el hogar está en capacidad de asumir mayores riesgos, costos de transacción, pero también mayores ganancias.

El factor riesgo plantea al hogar la pregunta ¿qué es lo que vendo? Interrogante que se relaciona con las exigencias de calidad y de volumen por parte del mercado. Como se ha descrito, la decisión del hogar por vender en finca es menos exigente en cuanto a las demandas de volumen y calidad, debido a que es el intermediario quien asume dichos riesgos; sin embargo, la opción de venta directa por el comerciante significa que el hogar productor tiene que garantizar calidad en su producto y una escala constante de producción para satisfacer la demanda y ganar un espacio en el mercado.

### **5.3 Objetivo 3. Determinar los factores internos (capitales del hogar) asociados a la decisión con lógica empresarial en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

#### **5.3.1 Capital humano**

Ambos grupos de hogares tienen la primaria como la escolaridad promedio, si bien no hay diferencia por nivel de escolaridad, se puede afirmar que el mínimo de escolaridad para la efectividad del proceso de facilitación es la educación primaria, que es la línea base de todos los hogares.

La Tabla 14 (p.39) confirma la relación encontrada en el perfil del hogar entre los miembros que generan ingresos y el número de personas que conforman el hogar ( $r=0,65$ ). El coeficiente encontrado indica que los hogares con menor número de personas tienen menor número de miembros que generan ingreso y estos hogares tienden a ser los hogares que justifican; el caso contrario corresponde a los hogares que no justifican. La asociación de esta información con la edad promedio señala que los hogares que justifican, si bien tienen menor número de personas que generan ingreso, tienen una edad promedio mayor (35,71) que los hogares que no justificaron (29,13), lo que indica que los hogares que justifican tienen un menor número de miembros dependientes en comparación de los hogares que no justifican.

La relación entre los factores *número de miembros, miembros que generan ingresos y edad*, ayudan a conocer la mano de obra disponible y el peso de personas dependientes que tiene el hogar: elementos del nivel de riesgo que un hogar está dispuesto de asumir. Un hogar joven y con mayor número de miembros dependientes estará orientado a estrategias de subsistencia y de inversión en el cuidado del capital humano: salud y educación. Un hogar con mayor edad, con mayor disponibilidad de recursos humanos e ingresos, estará en capacidad potencial de orientar sus estrategias a mejorar otros capitales a través de su participación en nuevos proyectos, el riesgo que estaría dispuesto a asumir no afectaría directamente la calidad del capital humano. Estos resultados coinciden con las afirmaciones desarrolladas por Geilfus (2000:93) y Breslin (1997) quienes afirman que la designación de la mano de obra del hogar está en relación con su estructura y los costos de oportunidad que tiene que enfrentar.

Tabla 12 (p.38) nos muestra otros tres factores asociados con la justificación de los hogares. El primero son el conocimiento y manejo tecnológico para el manejo de fincas plataneras, el segundo los medios cómo fue transferida dicha tecnología para el manejo de plátano y finalmente las razones que el hogar tiene para seguir produciendo este producto.

Los hogares que justificaron presentan un mejor manejo tecnológico de su finca platanera a nivel de tecnología de riego, manejo de semilla y manejo del fruto. La tecnología de riego que usan es la de mini-aspersión y aspersión; el manejo de semilla se refiere al uso de las tres etapas principales: selección de semilla, mondado y desinfección; el manejo del fruto se refiere a actividades como el deshoje y el deschire (corta del pedúnculo floral), y el cálculo de las semanas de maduración del fruto a través del uso de una cinta, que permite programar

volumen de cosecha. La diferencia en manejo tecnológico de los hogares es un indicador de la relación de los hogares con el mercado, la presencia de mayor tecnología en la finca implica tanto una preocupación para mejorar los volúmenes de producción de plátano, como en mejorar la calidad del producto. Las relaciones encontradas en la Tabla 29 (p.52) entre el conocimiento tecnológico con comercio por el mismo productor, señalan que a mayor conocimiento tecnológico el hogar tendrá mayor capacidad de enfrentar las condiciones del comercialización del mercado por sí mismo.

Respecto al factor de transferencia tecnológica para el manejo del plátano, Tabla 12 (p.38) muestra que los hogares que justificaron participaron más en cursos de capacitación que los que no justificaron, y sólo este último grupo señaló como importante a la familia como espacio de transferencia tecnológica. Este resultado indica la importancia del capital social en el mejoramiento del capital humano, específicamente en cuanto a las relaciones horizontales al interior del núcleo grande de la familia y las verticales que tiene el hogar con instituciones externas a su dinámica socio económico. Si bien el nivel de escolaridad es un indicador de la calidad del capital humano, se debe considerar las fuentes no formales de educación relacionadas con los medios de vida de los hogares, para el caso de nuestro estudio las capacitaciones ( $p=0,0575$ ) y el ámbito familiar como espacio de generación y transferencia de conocimiento y tecnologías. La finca familiar es el laboratorio que tiene el productor rural donde desarrolla sus estrategias para adaptar las tecnologías adoptadas por otros vecinos o las recibidas durante las capacitaciones. La observación de las prácticas en los vecinos y la experimentación en la propia finca, es la metodología del productor para desarrollar una tecnología adecuada a sus recursos.

La Tabla 14 (p.39) señala que los hogares que tienen un mejor acceso a factores de transferencia tecnológica, tienen más argumentos sobre la producción de plátano. Específicamente son los hogares que justifican los que orientan sus argumentos a la búsqueda de oportunidades de mercado y rentabilidad como se señala en la Tabla 13. Estos datos estadísticos se confirman con los datos cualitativos encontrados, que señalan que las estrategias de vida de los hogares tanto de los productores de guineo de Tola, como de los productores de plátano gigante de la Isla de Ometepe se organizan alrededor del cultivo de las musáceas (Tabla 21, p.44), este cultivo además de garantizar la seguridad alimentaria del hogar, genera recursos económicos suficientes para el envío de los hijos a la escuela o a la

universidad, mejorar el capital físico con sistemas de irrigación, y mantener otros sistemas productivos agropecuarios que posee el hogar, como bien lo señala una productora de la Isla: *“con la venta del plátano he conseguido educar a mis hijos, construir esta casa y un camioncito para vender directamente a Managüa,”* de la misma manera otro productor del Municipio de Tola señala: *“... el ganado necesita pasto, sólo está como reserva, en cambio el guineo sólo con algo de abono en el invierno da buenas cosechas, claro que con riego se tendría cosechas durante todo el año.”*

El fenómeno encontrado coincide con el enfoque sistémico de fincas, donde el productor es la figura central en el proceso de creación de nuevo conocimiento adaptado a la complejidad de relaciones existentes. La finca no es sólo una unidad productiva sino también es un espacio desde donde se construyen redes sociales, comerciales, intercambio y adaptación tecnológica y fundamentalmente espacio donde el hogar desarrolla su sentido de ser y bienestar (Geilfus 2000; Norman 1978; Dixon *et al.* 2001). Se confirma la importancia de las instituciones que transfieren tecnología al generar habilidades y capacidades en los hogares (WRI 2008).

### ***5.3.2 Capital social***

Los resultados generales señalados en la Tabla 16 (p.40) coinciden con los coeficientes de correlación mostrados en la Tabla 17 (p.41): los hogares que no justifican tienen una mayor participación en organizaciones comunitarias y han recibido un mayor número de servicios, especialmente los crediticios. Por otro lado, los hogares que justificaron participan menos de organizaciones comunitarias, pero tienen una mayor participación en la asociación de productores plataneros APLARI, y los servicios que más han recibido son los orientados a mejorar la producción (Tabla 16, p.40).

Ambas organizaciones, la comunitaria y APLARI, tienen el común denominador de ser democráticas en sus sistemas internos de organización, sin embargo difieren en sus niveles de formalidad. La organización comunitaria tiene sus reglas de juego aprobadas a nivel de comunidad, mientras el nivel de formalidad de APLARI al ser una asociación, tiene alcance con representatividad jurídica lo que le da la capacidad de poder situarse a otros niveles de negociación. Por ejemplo, exportación, alianzas interinstitucionales con empresas privadas,

cooperación internacional y Estado. Comenta el gerente de la cooperativa respecto a la iniciativa de cluster platanero en Rivas liderada por APLARI: “...*todo este esfuerzo ha significado inversión de ONUDI y cooperación internacional, .. el logro importante ha sido el ganar en capital social para coordinar la carga de los contenedores con los exportadores privados o actividades con la gente del MAGFOR.*” La participación de un hogar al interior de una organización con reconocimiento formal jurídico, le permite una mayor capacidad de negociación al interior de dicho colectivo.

La orientación al mercado por parte de los hogares que justifican, como se discutió en el objetivo 2, puede ser una de las razones por el cual estos hogares participan menos de las organizaciones comunitarias, esto no significa que no tengan dichos lazos horizontales, lo que indica es que éste grupo de hogares orientan sus escasos recursos de tiempo y mano de obra. El hogar se ve en la necesidad de priorizar sus recursos y ver qué tipo de organización, según el servicio que ofrece, responde más a sus estrategias de vida. Lo discutido en base a los resultados encontrados confirma lo discutido por Geilfus (2002:177).

La Tabla 16 (p.40) muestra que para los hogares que justificaron, el tipo de servicio buscado por ellos ha sido el de insumos y alquiler de maquinaria por parte de APLARI, esto puede responder a la orientación que tienen de comercializar parte de su producción de plátano. La diferencia con respecto a la menor búsqueda de asistencia crediticia puede deberse a que los hogares que justifican tienen su capital financiero en mejores condiciones, por lo tanto con mejor capacidad para autofinanciar sus costos de producción y subsistencia. Esta afirmación se corrobora con los resultados de correlación entre la variable lógica empresarial y el factor número de préstamos del capital financiero en la Tabla 26, que indica que los hogares que justifican recurrieron a un menor número de préstamos; además la Tabla 28 (p.51) de correlaciones canónicas, muestra para el factor servicios recibidos por el hogar un coeficiente  $c_1=0,52$  y para el factor actividades agrícolas generadoras de ingreso un coeficiente  $c_2= -0,82$ , estos valores señalan que los hogares que tienen menor acceso a servicios son los que tienen mejor ingreso por actividades agrícolas. Se puede concluir que los hogares que justifican buscan un menor número de asistencia crediticia debido a que tienen mejores ingresos por sus actividades agrícolas, en comparación que los hogares que no justifican.

Los factores que ayudan a describir el capital social son aquellos relacionados con el número de miembros del hogar que participan en organizaciones y los servicios recibidos por el hogar. El primer factor nos ofrece información sobre el tipo red social priorizado por el hogar en función de sus estrategias de vida, los hogares que justificaron optan por participan en redes sociales con estructura formal, como lo es APLARI; los hogares que no justificaron priorizan redes de soporte horizontal informales, donde las relaciones vecinales y familiares son fundamentales para disminuir los riesgos que deben enfrentar. El segundo factor es complemento del primero, conocer los servicios recibidos da pistas al investigador sobre los riesgos y estrategias que el hogar necesita desarrollar para garantizar su bienestar.

### ***5.3.3 Capital natural***

Los resultados muestran que ambos grupos de hogares tienen en promedio igual acceso a recursos naturales, la diferencia se encuentra en el tipo de recursos naturales al que tienen acceso. La Tabla 19 (p.43) diferencia los recursos naturales en dos tipos según su origen, el primero son aquellos recursos naturales producidos por el hogar y en segundo lugar los recursos naturales per se al que tiene acceso el hogar. El estado de la propiedad es un tercer factor que se considera, porque permite conocer la relación de derecho del hogar sobre el recurso, por tanto el uso que este recurso es susceptible de recibir.

La Tabla 19 (p.43) indica que los hogares que justifican producen recursos como el plátano, guineo y animales menores, esta relación se confirma con los coeficientes señalados en la Tabla 20 (p.44), donde los hogares que justifican tienen mayor acceso a recursos pecuarios y menos diversidad en recursos agrícolas; este último resultado refleja el uso de suelo de los hogares en función de su estrategia de vida, hogares con mayor tendencia a la comercialización priorizarán el uso de suelo en el cultivo de plátano sobre otros cultivos. Como se discutió en el objetivo 1 existen diferencias regionales en la producción de las musáceas, lo que condiciona los puestos de venta y la relación con los actores de comercialización. Según los hogares entrevistados de ambas regiones, existen diferencias a nivel de calidad y características entre ambas variedades de plátano. El plátano enano es un plátano que aguanta menos el maltrato por manejo y transporte, además que su tiempo de maduración es muy corto; el plátano gigante es más sólido y consistente, con tiempo mayor de maduración que le da ventajas respecto a su comercialización, los entrevistados señalan que el

plátano gigante tiene mejor sabor que el plátano enano. Finalmente el guineo si bien tiene buena producción, su comercialización es difícil a lo que se añade el bajo precio que tiene en el mercado (Tabla 21, p.44).

¿Por qué a pesar de estas diferencias los de Tierra Firme han optado por el plátano enano? La información recogida por las preguntas abiertas señala que el plátano enano da un número mayor de dedos por racimo lo que permite un mejor rendimiento, además el tamaño de la planta facilita la cosecha evitando el maltrato del fruto. El plátano gigante da menos dedos por racimo y el tamaño de la planta dificulta la cosecha del fruto, corriendo la fruta mayor riesgo de maltrato, a lo que se añade el peligro de encame en tiempo de vientos fuertes. Según un estudio realizado por APLARI entre sus socios, el rendimiento promedio por manzana de dedos es: plátano enano 57.866, plátano gigante 25.873 y guineo 100.000.

La resistencia por parte de los productores de Tola y la Isla para hacer un cambio de guineo a plátano enano o de plátano gigante a enano se debe a un factor crucial: agua. El plátano enano es muy susceptible a las sequías, por lo tanto su rendimiento está supeditado a la existencia de sistemas de irrigación, en cambio el guineo cuadrado y el plátano gigante son variedades más resistentes a la falta de agua y necesitan menos insumos. Los hogares que justifican son los que tienen más acceso al recurso agua, por lo tanto tienen una ventaja productiva respecto a los hogares que no justifican. Para los hogares de Tierra Firme el acceso al agua es a través de pozos y norias, en la Isla además de los pozos está el acceso al agua del lago para las fincas ubicadas a la orilla de la Isla. El acceso al agua implica asumir costos como el de la construcción de los pozos, además de los costos de la instalación del sistema, motor de bombeo y costo de combustible.

Las características señaladas a nivel de exigencia de factores de producción y rentabilidad, condicionan el nivel de ingreso de los hogares y por lo tanto la necesidad de acceder a préstamos para garantizar la producción. Lo afirmado se confirma con los resultados presentados en la Tabla 29 (p.52), donde la correlación canónica entre los grupos de factores producto, específicamente musáceas, con el capital financiero da un valor de  $r_c = 0,92$ , indicando que los hogares con mayor volumen de producción de musáceas, tienen menos necesidad de adquirir préstamos, debido a que un mayor volumen de producción significa

mayor ingreso por comercialización del producto. Mejores ingresos amplia el rango de oportunidades del hogar para invertir en mejorar el capital físico de su finca.

El derecho de propiedad de la tierra da seguridad al hogar para invertir en infraestructuras de irrigación para llevar agua a su finca. La relación entre estado de propiedad del capital natural, con el tipo de recurso al que se tiene acceso se muestra en los coeficientes de correlación canónica  $r_c=0,94$  de la Tabla 28 (p.51) donde el factor específico acceso a recursos agrícolas tiene un coeficiente  $c_1=0,92$  y el factor propiedad privada un coeficiente de  $c_2=0,98$ . Estos resultados señalan que en la medida que el hogar tenga acceso a recursos naturales privados, aumenta su capacidad para acceder o producir recursos naturales. El derecho de propiedad da la capacidad a los hogares de participar en acciones conjuntas para el manejo de recursos, adopción de nuevas tecnologías y crear empresas (WRI 2008).

Los factores relacionados al capital natural ayudan a comprender las estrategias desarrolladas por los hogares para alcanzar sus objetivos. Para los hogares que justificaron su respuesta, la producción de los recursos naturales del hogar está en relación directa con el acceso que tienen al recurso fundamental agua, el derecho de propiedad de la tierra es un factor que garantiza la administración e inversión en capital físico por parte del hogar, además que el título de propiedad se convierte en un instrumento de negociación para acceder a créditos en las financieras privadas, como lo señalaron las entrevistas.

#### **5.3.4 Capital físico**

Los factores del capital físico se distribuyen en tres categorías como muestra la Tabla 22 (p.45), los recursos que son propiedad del hogar, aquellos propios de la comunidad y las formas de financiamiento de cada uno. Los hogares que justificaron poseen en mayor porcentaje servicios básicos como agua y luz, además de sistemas de irrigación en comparación de los hogares que no justificaron, éste último dato es coherente con la relación encontrada entre el capital natural y el capital financiero. De igual forma, son los hogares que justificaron quienes tienen mejor acceso a recursos físicos de la comunidad como vías de comunicación y centros educativos.

Son más los hogares que justifican que recurren a sus recursos propios para financiar la infraestructura instalada en su propiedad, a excepción de la energía eléctrica que se realiza a través de una relación entre el Municipio y las empresas privadas. El acceso al agua potable, como ya se mencionó, proviene de pozos artesanos y norias, cuyo costo es cubierto por el hogar. El capital físico de la comunidad tiene fuentes diversas de financiamiento, ambos grupos de hogares señalan como las más importantes las ONG y el Estado.

Los datos revelan que los hogares que justificaron presentan mejores condiciones de capital físico en comparación de los hogares que no justificaron. Estos datos son coherentes con los presentados en los otros capitales y con la estrategia que tienen los hogares de participar en iniciativas empresariales. Son hogares que orientan parte de su producción platanera o de guineo al mercado, y tienen los recursos físicos necesarios para hacerlo, vías de comunicación para acceder a los mercados señalados o para que sus productos sean comercializados en sus propias fincas, como se discutió en el objetivo 2. El acceso al sistema de riego ofrece al hogar capacidad de resiliencia ante las sequías y temporadas secas que ocurren entre los meses de Noviembre a Marzo, además garantiza una producción anual.

El acceso a los sistemas y tecnología de riego crea diferencias en las estrategias que desarrollan los hogares para administrar el recurso humano disponible, un hogar con sistemas de riego al tener producción anual implica que debe tener recurso humano disponible para todo el año, esta necesidad es coincidente con la edad promedio del hogar que justifica y el número de miembros disponibles para trabajar, como señalan la Tabla 12 (p.38) y Tabla 14 (p.39) y la discusión realizada del capital humano. Por otro lado, un hogar que no tiene sistema de riego, utiliza su mano de obra con mayor intensidad en los meses de mayo y junio, y algunos meses durante la temporada de lluvia. Los sistemas de riego son un capital físico que disminuye los riesgos climáticos y le da opción al hogar para entrar al mercado con mayor volumen, generar más ingresos, aumentar su capacidad de autofinanciamiento y de acceso a créditos, finalmente de responder a compromisos comerciales en diversas épocas del año, lo que genera al productor otro tipo de riesgos más relacionados con la calidad de la fruta y su manejo tecnológico.

### 5.3.5 Capital financiero

La Tabla 24 (p.47) nos muestra las categorías asociadas a la respuesta de los hogares: actividades que generan ingresos y organizaciones crediticias. El análisis de varianza añadió al factor “*número de préstamos*” como el discriminante entre el grupo de hogares que justificaron y no justificaron. La frecuencia relativa de la Tabla 24 (p.47) señala que los hogares que justifican tienen como producto principal de ingreso a las musáceas y ganado, además se encuentran más asociados a APLARI como organización que otorga crédito. Los análisis de varianza (Tabla 25, p.49) y correlación (Tabla 26, p.49) realizados con la finalidad de dar rigurosidad a los datos encontrados, encontró sólo dos factores explicativos relacionados con la lógica empresarial: organizaciones que otorgan créditos ( $p= 0,0103$ ;  $r=-0,63$ ) y total de préstamos por hogar ( $p= 0,0025$ ;  $r=-0,68$ ). Estos resultados indican que los hogares que justifican acuden menos a organizaciones crediticias para buscar préstamos, por tanto obtienen un menor número de préstamos.

Los factores número de préstamos y montos nos ayudan a conocer las estrategias que tienen los hogares para asumir riesgos crediticios. Los resultados de la Tabla 25, Tabla 26 (p.49) y la Figura 5 (p.48) señalan que los hogares que justificaron, si bien recurrieron con menos frecuencia a préstamos, los préstamos obtenidos son de montos mayores respecto a los hogares que no justificaron. Lo señalado guarda coherencia con la correlación canónica (Tabla 28, p.51) entre capital físico y financiero, donde la correlación entre los factores específicos: autofinanciamiento y préstamos recibidos señalan que los hogares con mayor capacidad de autofinanciar su capital físico, son aquellos que han buscado menos préstamos, esta característica es propia de los hogares que justificaron.

En términos generales, son cuatro las principales fuentes crediticias, de las cuales APLARI y las financieras privadas son las más importantes como se observa en la Tabla 24 (p.47). Los hogares que justifican están más relacionados con APLARI y los hogares que no justifican con financieras privadas y organización de productores, esta diferencia se asocia a dos modalidades de acceso a créditos y pago para ambos grupos de hogares. El crédito que se obtiene por parte de APLARI es lo que se denomina adelantos de cosecha, es decir son préstamos adelantados en función de la cosecha esperada por el hogar. Los hogares que justifican se encuentran en mejor posición de acceder a dichos créditos por tener un volumen

productivo de 21.160 unidades de plátano, a diferencia de los hogares que no justifican que producen en promedio 13.815 unidades. El adelanto de cosecha al ser un crédito que depende directamente de la capacidad productiva de plátano, selecciona sólo a los hogares que tienen mejores posibilidades de cumplir con dicho compromiso, por lo tanto que tienen mejor control de los riesgos que pueden alterar la producción a través de infraestructura física o conocimiento tecnológico.

Las entrevistas señalan que para acceder al crédito que ofrecen las financieras u organismos de productores, los hogares deben presentar como garantía artefactos electrodomésticos si son montos pequeños, para montos grandes tendrían que presentar registro municipal del ganado vacuno. Para un crédito mayor de 10,000 córdobas se exige el título de propiedad al igual que para el crédito hipotecario (Tabla 27, p.50). Esta información explica porqué los hogares que no justificaron tienden a adquirir préstamos con financieras y no con su asociación APLARI mediante adelantos de cosecha.

Como se observa en la Tabla 24 (p.47), los hogares que no justifican tienen como principal fuente de ingreso al ganado y el comercio, lo que les permite diversificar sus fuentes de ingreso además del ingreso por la comercialización del plátano; esta diversificación de ingresos les permite tener acceso a capitales naturales y físicos que les permite cumplir con los requisitos exigidos por las agencias de crédito. En otras palabras, la diversificación de ingreso como estrategia para acceder a créditos privados, es la que ofrece menos riesgo para los hogares que no justifican, en comparación de los riesgos que el hogar adquiriría si adquiere créditos como adelanto de producción de plátano, debido a que este rubro no es el principal en su estrategia económica. El acceso a crédito tanto de APLARI como de las financieras esta en relación con el tipo de recurso o fuente que genera ingresos para el hogar, la estrategia que tiene el hogar para generar sus ingresos condicionará su acceso a las organizaciones crediticias.

La información ofrecida por los hogares en las entrevistas señala catorce organizaciones que ofrecen créditos, entre privados, asociación de productores y ONG. Esta información puede ser un indicador de la necesidad de parte de los hogares de tener acceso a crédito para poder desarrollar sus estrategias de vida, pero también puede ser un indicador de la cultura crediticia que se está generando en el entorno platanero, gracias a los incentivos

ofrecidos por las mismas financieras, como bien señala este productor de la Isla: “*en la financiera AFDL si uno es buen cliente en préstamos anteriores, entra en el proceso de crédito automático, lo que significa obtener el dinero rápidamente.*” La cultura crediticia se relaciona con la responsabilidad a los pagos, y el desarrollo de reglas de juego formales que involucran otros agentes sociales que garantizan el cumplimiento de los pagos.

El acceso al crédito es un indicador de la relación entre los capitales del hogar, un hogar con acceso a infraestructura tecnológica de riego, tendrá que tener el conocimiento tecnológico para garantizar una buena producción, el acceso a dichos recursos implica la existencia de lazos sociales no sólo entre la familia, pero también lazos de tipo vertical con instituciones formales, como financieras y APLARI, estas relaciones posibilitan una mejor capacidad de comercialización de plátano o guineo, generándose un ciclo económico de producción-comercialización – generación de ingresos – financiamiento, estas características son las predominantes en los hogares que justificaron sus respuestas.

Como se puede observar, si bien el plátano y el guineo son las actividades principales, existen otras actividades que generan ingreso a los hogares, como el ganado y el comercio de abarrotes, frutas, animales menores, entre otros. La diversificación de ingresos si bien es una característica de ambos grupos de hogares, es más fuerte en los hogares que no justificaron, debido a que es su estrategia para poder acceder a fuentes de crédito privadas; la tendencia de los hogares que justificaron de acceder a crédito a través de su asociación, puede significar una inclinación gradual por dichos hogares al monocultivo del plátano.

### ***5.3.6 Discusión de las relaciones entre factores***

Con la información de Tabla 7, Tabla 9, Tabla 13, Tabla 17, Tabla 20, Tabla 26-Tabla 29, se elaboró la Figura 8 para poder tener una visión de las relaciones entre los factores encontrados. La Figura 8 nos muestra dos círculos de relaciones entre los factores, el primer círculo señala que cuatro de los cinco capitales se encuentran directamente relacionados con la variable clasificatoria lógica empresarial, estos capitales son el humano, el natural a nivel de acceso a recursos, el financiero y finalmente el social, las flechas indican los factores específicos relacionados con la lógica empresarial. Los otros dos factores directamente relacionados con la variable lógica empresarial corresponden a dos factores del entorno

platanero: punto de venta y riesgo. Se puede afirmar la importancia de estos factores señalados para comprender la dinámica en la toma de decisiones de los hogares productores de plátano. Si bien se discutió la importancia del factor físico, especialmente los sistemas de riego, en la mitigación del riesgo por sequía y como garantía de una producción continua durante el año, este capital no mostró ninguna relación directa con el proceso de toma de decisiones, sin embargo presenta una relación indirecta a través de su relación con el capital financiero.

La relación de capitales entre sí está dado por los coeficientes de correlación canónico señalados en la figura ( $r_c$ ), las relaciones se dan entre el capital humano con el natural, y el financiero con el social, podría significar que ambos factores tienen un efecto sumatorio sobre las decisiones tomadas por el hogar, a partir de la lógica empresarial transferida.

La Figura 8 si bien no considera los factores indirectos mencionados, nos permite visualizar que la formación de la lógica empresarial, por tanto del proceso de toma de decisiones, no depende sólo de la relación unidireccional con los factores internos y de entorno, sino de la articulación sistémica entre ellos. El hogar toma sus decisiones dentro de la compleja red de factores que inciden sobre su realidad.

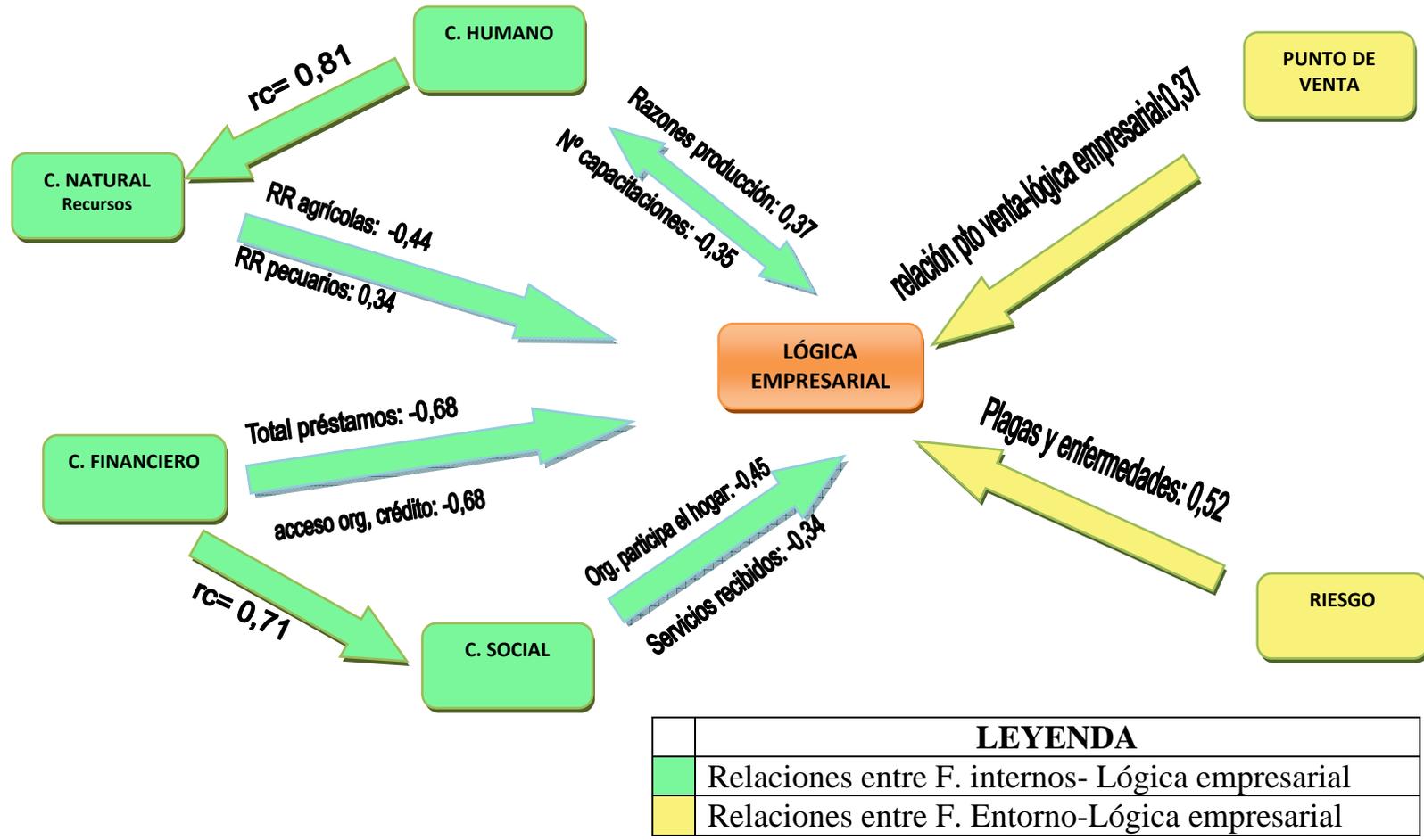


Figura 8. Relaciones entre factores directos de entorno, interno con lógica empresarial

#### **5.4 Objetivo 4. Determinar los factores inherentes al proceso de facilitación, en base a la metodología CeCoEco, que condicionan la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

Son tres los factores asociados a la toma de decisiones con lógica empresarial, el primero es el proceso de facilitación con los hogares en base a la metodología CeCoEco, el segundo el uso de las herramientas al interior del proceso de facilitación y en tercer lugar el rol del facilitador.

##### ***5.4.1 El proceso de facilitación con los hogares***

El proceso de facilitación consistió en cinco elementos: alcanzar los productos esperados propuestos para el proceso de facilitación, la ejecución del procedimiento planificado para los talleres, la coordinación con los hogares, logística y satisfacción. La ejecución del proceso de facilitación fue resultado de la adaptación de la metodología planteada por el documento: “Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras” (Junkin *et al.* 2005), por este motivo la discusión del presente objetivo gira en torno de aquellas partes que fueron adaptadas a la realidad de los hogares participantes.

El documento original de la metodología CeCoEco pasó por tres momentos importantes de interpretación, adaptación y adopción. El primer momento fue el realizado durante el proceso de preparación y ejecución del taller de capacitación para los facilitadores; el segundo momento durante el proceso de facilitación con los hogares; el tercer momento se realizó al interior de los hogares participantes al desarrollarse la lógica empresarial para los que perseveraron.

La metodología CeCoEco fue adaptada a nivel de los procedimientos o técnicas sugeridas y a nivel del uso de las hojas propuestas de trabajo, manteniéndose tanto el marco teórico como el método u objetivos para cada fase. Sobre el procedimiento, la recolección de la información sobre medios de vida se realizó tanto en las entrevistas como en el primer taller; sobre el uso de las hojas, para la parte de los medios de vida se utilizaron como

instrumento de recolección de información y no como instrumentos de sistematización como propone la metodología original, además se añadieron cuatro hojas nuevas.

Los resultados de la Tabla 31 (p.54) señalan que a nivel general el proceso de facilitación fue bueno (4,10), que señala un buen nivel de articulación entre los cinco factores presentes en el desarrollo de la transferencia, como se observa en la Figura 6 (p.55). La figura señala que el aspecto de procedimiento o planificación de los talleres fue el más frágil de todo el proceso, sin embargo el nivel de satisfacción por parte de los participantes fue alto; los coeficientes de relación de Pearson realizados nos permiten establecer que el nivel de satisfacción alcanzado durante el proceso es consecuencia de los logros alcanzados a nivel de productos esperados para cada etapa del proceso ( $r=0,49$ ), coordinación del proceso ( $r=0,40$ ) y capacidad del facilitador ( $r=0,38$ ). A pesar de los límites en la ejecución de los procedimientos planificados para los talleres señalados en la Tabla 31 (p.54), como llenado de hojas ( $\bar{x}=3$ ) y cumplimiento de tiempo ( $\bar{x}=3$ ), los otros factores ayudaron a neutralizar las deficiencias de dichos límites para alcanzar un nivel satisfactorio en el proceso.

Las relaciones encontradas con el análisis de correlación muestran que la selección de las zonas productivas condicionan positivamente el éxito del primer taller ( $r=0,45$ ) y del segundo taller ( $r=0,41$ ), es decir una mala elección de las zonas productivas tendrá como consecuencia dificultades en el cumplimiento de los productos esperados para cada taller. Además el mismo análisis de correlación muestra que la toma de decisiones para formar parte de una iniciativa empresarial, se encuentra relacionada positivamente con la articulación entre los factores que forman parte del procedimiento de cada taller, en otras palabras el proceso de mejorar la calidad de toma de decisiones de los hogares está íntimamente relacionado con el desempeño en la ejecución del proceso de facilitación.

La lógica empresarial desarrollada por el hogar durante el proceso de facilitación, además de depender de la articulación entre los productos esperados para cada taller, también dependen de su relación con el cumplimiento del cronograma de trabajo, la herramienta y el facilitador; en este apartado se discute la importancia del cronograma debido a que las dos últimas tienen un acápice especial. Según la Tabla 31(p.54) el cronograma fue uno de los factores con menor puntaje, esto se debe a que los talleres siempre duraron más del tiempo programado originando cierto malestar entre los hogares participantes. Los talleres fueron

programados para durar en promedio 5 horas, que en muchos casos resultó insuficiente; la principal razón para tener necesidad de más tiempo se debió al deseo de querer utilizar todas las hojas propuestas para cada fase en la metodología, sin embargo después de la primera experiencia se tuvo que optar por la política de seleccionar aquellas hojas más importantes, por la dificultad observada en los participantes en llenar las hojas de trabajo.

El diseño y ejecución de los cronogramas fue un trabajo de los facilitadores con acompañamiento del investigador, que determinó la satisfacción de los hogares al final del proceso de transferencia como se ve en la Tabla 31 (p.54). La participación activa del facilitador fue un indicador de su nivel de compromiso y comprensión de la metodología, que se visualizó en la capacidad que alcanzó el hogar de explicar el proceso con sus propias palabras como se señala en la misma Tabla 31 (p.54) y de tomar decisiones con lógica empresarial (64% de los hogares).

La responsabilidad de liderar los talleres obligó al facilitador a iniciar un proceso serio de interiorización de la metodología, en este sentido delegarle dicha responsabilidad desde un inicio fue vital para generar un proceso de aprendizaje. La planificación de los procedimientos del taller con el facilitador se convierte de esta forma en un espacio importante de enseñanza-aprendizaje, porque es el momento donde los facilitadores interiorizan lo aprendido en el taller dirigido hacia ellos; es la etapa de estudio personalizado de la guía tanto en sus aspectos prácticos como teóricos, son los momentos donde se aclaran las preguntas y se aprende la lógica global del proceso que debe llevar a una decisión con lógica empresarial por parte de los participantes. El plan de trabajo para los talleres es el resultado objetivo de todo este proceso de reflexión, discusión, análisis, interiorización y adaptación de la metodología CeCoEco por parte del facilitador.

La coordinación, como se muestra en la Tabla 31 (p.54), tiene 3 elementos: coordinación con el hogar, la pertinencia del horario y la planificación. La coordinación con el hogar tuvo el máximo puntaje  $\bar{x}=5$ , y se relacionó positivamente con las visitas de investigación de mercado ( $r= 0,40$ ) y la satisfacción del hogar ( $r= 0,61$ ); una buena coordinación con el hogar es importante para promover y estimular la participación del hogar, la satisfacción del hogar depende de este factor.

Por motivos de ejecución del proyecto, dentro del cual se encuentra esta investigación, el desarrollo de los talleres se realizó en un mes poco propicio para los hogares, como lo manifestaron los mismos facilitadores –confirmado luego por los productores- los meses de junio y julio son los meses de mayor trabajo en las fincas, debido a que se inicia la temporada de lluvia en la región, esta realidad fue la que determinó el estrechamiento de tiempo de los talleres. Una coordinación pertinente debe considerar la dinámica productiva del hogar para que la propuesta de la facilitación responda a las búsquedas del hogar. Estas afirmaciones se confirman con los resultados de la Tabla 31 (p.54), donde la coordinación obtuvo una calificación baja ( $\bar{x}=3$ ), con un coeficiente de correlación negativa respecto al factor definición del plan empresarial ( $r= -0,42$ ), estos datos señalan que el hogar definirá mejor su plan empresarial en la medida que la ejecución de los talleres no interfiera con las estrategias de vida del hogar, a mayor interferencia del proceso de facilitación con la dinámica del hogar, la capacidad de definición del plan empresarial disminuye.

El proceso de planificación de las visitas de investigación de mercado, tuvo en cuenta siempre la dinámica social del hogar, y su agenda de reuniones y compromisos con otras organizaciones. Cuando un hogar recibe la invitación para participar de un taller, significa que el hogar tiene que planificar en función de sus recursos escasos de tiempo y mano de obra, para priorizar entre los diversos compromiso sociales que más respondan a sus estrategias de vida. Estas afirmaciones se corroboran con los resultados de la Tabla 31 (p.54), donde se señala que la coordinación para llevar a cabo las visitas de investigación de mercado obtuvo una buena calificación ( $\bar{x}=4$ ), además este factor se correlacionó positivamente con la definición del plan empresarial ( $r= 0,53$ ), estos resultados confirman el hecho que la definición de los planes organizativos de la iniciativa empresarial escogida, depende de la calidad de información recogida gracias a la planificación previa para ejecutar la investigación de mercado.

Esta realidad condiciona algunas características del facilitador, como el estar inmerso en la dinámica social que rodea al hogar, para poder adecuar el programa de las reuniones en los tiempos más oportunos. La planificación es el espacio práctico donde la metodología se inserta en la realidad del hogar.

La Tabla 31 (p.54) muestra que la satisfacción alcanzó el máximo puntaje promedio  $\bar{X}=4,49$ , uno de los argumentos principales fue que dejó al hogar con la necesidad de conocer más. Son tres indicadores visibles del nivel de satisfacción alcanzado, el primero la capacidad de justificar sus opciones a partir de las capacidades transmitidas en los talleres, el segundo la diversidad de iniciativas empresariales que surgieron durante el proceso, en tercer lugar el deseo de empoderarse de su organización APLARI para que las iniciativas surgidas se concreten. El acceso a información de mercado es un elemento vital de todo el proceso, los hogares participantes pasaron de recibir información de mercado a través de intermediarios, por lo tanto manipulada, a enfrentarse directamente con la dinámica de los mercados, sus demandas, oportunidades y desafíos.

#### ***5.4.2 Las herramientas***

Como se observa en la Tabla 32 (p.56) se utilizaron sólo el 48,5% del total de hojas propuestas por el documento de la metodología CeCoEco, fueron varias las razones que motivaron a eso. Primero, la dificultad de las hojas para su llenado durante los talleres, como se observa en la Tabla 31 (p.54) el llenado de las hojas fue uno de los puntos que obtuvo menos calificación ( $\bar{x}=3$ ); Segundo, el problema de incumplimiento del cronograma tuvo su raíz en el tiempo exigido por el llenado de las hojas de trabajo ( $\bar{x}=3$ ); y finalmente el llenado de las hojas resultó ser tedioso y puso la dinámica de los talleres en un estado de monotonía y cansancio entre los participantes, perdiéndose la dimensión participativa. La forma de responder a estos desafíos fue el trabajo personal de los facilitadores con los participantes ( $r=0,43$ ).

Un factor a tener en cuenta es el nivel de educación formal de los participantes, para el caso de Nicaragua los participantes tenían educación primaria en su mayoría, lo que resta habilidad para poder enfrentarse a herramientas que exigen habilidades de descripción, análisis sistemático y pensamiento sintético. El llenado de las hojas presupone que los participantes tienen habilidades básicas de lectura-escritura, comprensión de instrucción y seguimiento de estas, que en la práctica no necesariamente es una habilidad presente en los participantes.

Las herramientas propuestas en la metodología CeCoEco están diseñadas para su aplicación por los facilitadores. Así, son instrumentos para orientar al facilitador sobre el tipo

de información que debe recoger, estudiar y sistematizar para orientar al hogar participante en el logro de sus objetivos planteados. En este sentido, las hojas no son un fin en sí mismo sino un medio visible y práctico de la lógica que se quiere desarrollar durante la metodología. Estos argumentos orientan la necesidad de adaptar el material para su aplicación con los productores rurales quienes tienen un pensamiento narrativo y no estructural.

Si bien el uso de las hojas, sobre todo para terminar de recoger información sobre los medios de vida en los talleres, tienen sus límites a nivel pedagógico, éste es valioso para el facilitador y la organización al que pertenece, porque ofrece información abundante para poder elaborar un perfil del hogar, de manera tal que ayude a la orientación de nuevas propuestas de desarrollo. La Tabla 33 (p.57) muestra el número de variables categóricas que se generaron por cada hoja sin el uso de todas las hojas propuestas por la guía metodológica. La misma Tabla 33 muestra el peso específico que tiene la entrevista en la generación de información, es la oportunidad para establecer el primer contacto con el productor, involucrarlo desde un principio en el proceso e iniciar el proceso de reconocimiento de sus recursos en el diálogo que se genera a partir del llenado de los instrumentos.

Según la Tabla 33 el taller 1 fue el segundo en importancia en el proceso de recoger información, sin embargo fueron en estos talleres donde se percibió los límites de las hojas al ser aplicadas en los productores; la hoja 10 fue un caso especial, porque el formato ayudó a sistematizar toda la información recogida durante el proceso de las entrevistas, la presentación de esta información en los talleres, a través de papelógrafos y círculos de discusión, fue la que ayudó a que los hogares tengan una visión cercana del estado de sus capitales. La disminución del uso de hojas en los talleres 2 y 3 tuvo su razón en los productos esperados para cada taller, el taller 2 al ser el espacio de estudio de mercado, tuvo como prioridad que los productores conversaran sobre la investigación realizada por ellos mismos, sólo se utilizaron las hojas que ayudaron a sistematizar la información requerida y anotar las oportunidades. El taller 3 al tener la finalidad de consolidar las iniciativas y planificarlas, se trabajó de forma grupal generando otro tipo de información que se recogió en papelógrafos y no en las hojas de trabajo.

### **5.4.3 *El facilitador***

En párrafos anteriores se ha mencionado la importancia del rol del facilitador durante el proceso de aprendizaje de la metodología, de tal forma que el hogar participante se sienta orientado en su proceso de toma de decisiones desde la lógica empresarial transferida en los talleres. Esos datos brindan información sobre el perfil necesario que debe tener un facilitador para que el proceso de ejecución de los talleres de transferencia se lleve con éxito; este acápite brinda otros elementos para delinear un perfil del facilitador. Un primer elemento que se considera importante es la relación del facilitador con la organización y con la comunidad donde se desarrolla la metodología, finalmente el segundo elemento es su participación en el taller de capacitación a los facilitadores.

La Tabla 35 se estructuró por regiones porque los facilitadores fueron destinados a zonas productivas diferentes. En la Isla de Ometepe se trabajaron tres zonas productivas las que fueron acompañadas por dos facilitadores, quienes además de ser socios de APLARI son habitantes de la Isla, esta característica les da la capacidad de conocer el ambiente social, cultural y económico de los productores, además de poder establecer un trato horizontal por el hecho de ser vecinos y compartir los mismos desafíos y posibles soluciones. En el caso de Tierra Firme fueron tres zonas productivas, la de Tola, Buenos Aires y Potosí; para el caso de Tola el facilitador fue un agente externo a la comunidad, por lo tanto con poco conocimiento de las dinámicas sociales que podían ser usadas para potenciar el proceso de facilitación. Éste facilitador no era extensionista de APLARI, lo que limitaba su conocimiento de la problemática platanera. El facilitador de Buenos Aires y Potosí, contaba con las características de los facilitadores de la Isla.

La participación del facilitador en el taller de capacitación de facilitadores es un factor que influyó en la selección de los hogares y en la calidad del acompañamiento. Como se observa en la Tabla 35 los hogares de Buenos Aires y Potosí dejaron de participar después del primer taller, esto tuvo su origen en un error en la selección de los hogares, los hogares de Buenos Aires y Potosí son aquellos que ya se encuentran involucrados en iniciativas empresariales, incluso algunos orientan su producción a la exportación. El error en la selección de hogares tuvo su raíz en que el facilitador responsable de la zona de Buenos Aires y Potosí no participó del proceso de capacitación. La selección adecuada de los hogares, su

visita durante la encuesta y la coordinación, fueron consecuencias de la capacitación recibida, que se visualizó en la Isla y en Tola.

¿Cuáles son los factores que condicionan la toma de decisiones en los hogares de pequeños productores de plátano en el departamento de Rivas? La discusión presentada nos muestra dos grupos de factores que se relacionan con el desarrollo de una lógica empresarial, son los factores de entorno y los factores internos a la dinámica del hogar o capitales. Los factores de entorno que se relacionan directamente son: región, punto de venta y riesgo. Los factores internos que se relacionan directamente son del capital humano: número de capacitaciones y razones de producción de plátano; del capital social: organizaciones en que participa el hogar y servicios que el hogar recibe de dichas organizaciones; del capital natural: acceso a recursos agropecuarios, agua y tierra; finalmente del capital financiero: volumen promedio de producción de musáceas, monto promedio de préstamos, número de préstamos recibidos, acceso a organizaciones crediticias. Los factores que se relacionan indirectamente con el desarrollo de la lógica empresarial, lo realizan en forma conjunta con los factores directos mencionados.

Finalmente el proceso de facilitación fue efectivo en un 65,4%, ésta eficacia tiene su raíz en tres elementos, primero en la capacidad de adaptación de la metodología a la realidad de los hogares en cualquier territorio; segundo al proceso de autoselección de los hogares originado por la dinámica del proceso de facilitación; finalmente en las dinámicas de comunicación que se generan tanto al interior del hogar como a nivel de red social, que adaptan el proceso de toma de decisiones a su realidad.

## 6 CONCLUSIONES

### 6.1 **Objetivo específico 1. Determinar la efectividad de la metodología CeCoEco, en base al proceso de facilitación, para generar decisiones con lógica empresarial en los hogares que participan en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

- La aplicación del método inductivo a la discusión presentada, permite elaborar conclusiones sobre la efectividad de la metodología CeCoEco, para el caso de su aplicación en Rivas, Nicaragua. La metodología es efectiva en generar iniciativas empresariales, debido a su flexibilidad y capacidad de adaptarse a diversas regiones y contexto de los hogares de pequeños productores de plátano. En segundo lugar es una metodología apropiada para la realidad de los pequeños productores, mas no así para los medianos y grandes productores. Finalmente, el método de la metodología es adecuado para ser aprendido y adoptado por los facilitadores.
- La efectividad de la metodología depende de la acción de un factor sine qua non, que es el facilitador, el cual requiere de aptitudes para acompañamiento de los hogares, que se transmiten en el taller de capacitación, al mismo tiempo que actitudes de compromiso y sensibilidad para acompañar a los hogares participantes de forma participativa y democrática.
- La efectividad de la metodología en la promoción de una nueva lógica empresarial, consiste no sólo en la capacidad adquirida del hogar de mejorar la calidad de sus decisiones de forma individual, sino también en la capacidad de generar dinámicas de empoderamiento comercial a partir del fortalecimiento de las redes sociales existentes, situando al conjunto de hogares participantes de la iniciativa con potencialidad de generar mejores posibilidades de negociación en el mercado.

### 6.2 **Objetivo específico 2. Determinar los factores del entorno platanero asociados a la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

- El acceso por parte de los hogares a puntos de venta de comercialización y su capacidad de resiliencia contra los riesgos que pueden afectar la producción, son factores que

condicionan la participación de los hogares en iniciativas empresariales. Estos dos factores para el caso de los productores de Rivas-Nicaragua se encuentran condicionados por el tipo de producto que los hogares producen y su ubicación geográfica, la relación con los actores de comercialización depende de la decisión del hogar sobre el punto de venta a donde quiere orientar su producto.

- El factor regional explica la diferencia encontrada a nivel de diversificación de iniciativas empresariales entre los hogares que justificaron de Isla y Tierra Firme. Por el hecho que los hogares de la Isla tienen que desarrollar estrategias de vida más autónomas, no se arriesgan a que sus ingresos dependan sólo de un sólo rubro, se puede afirmar que son hogares en transición entre una economía de subsistencia y la de escala. Por otro lado los hogares que justificaron de Tierra Firme al tener un mejor acceso a los factores del entorno platanero pueden estar en la capacidad de especializar sus iniciativas de comercialización, tendiendo a economías de escala.
- Los hogares que justifican son pro-comercialización de forma independiente o asociativa, y tienen mayor capacidad para asumir los riesgos del mercado; hogares que no justifican tienen una estrategia más pro-subsistencia, y presentan mayor vulnerabilidad para enfrentar los riesgos del mercado, por lo que optarán por comercializar con los intermediarios.

### **6.3 Objetivo específico 3. Determinar los factores internos (capitales del hogar) asociados a la decisión con lógica empresarial en la formación de iniciativas empresariales en territorios plataneros.**

- La articulación de la información que tiene el hogar sobre el estado de sus capitales, sólo se pone en marcha y se hace significativa, cuando la realidad del mercado lo desafía e interroga sobre sus capacidades de mano de obra, manejo tecnológico, infraestructura, redes sociales, y financiamiento necesario para realizar lo que el hogar pretende.
- Los factores internos intervienen tanto de forma directa con la lógica empresarial como de forma indirecta a través de otros factores, de entorno y de mercado, lo que revela que la toma de decisión del hogar para formar parte de una iniciativa empresarial, es el resultado

de un proceso de evaluación no sólo de factores individuales sino de la forma cómo estos interactúan entre sí y afectan su estrategia de vida.

- Los hogares productores que justificaron si bien tienen una economía basada en la producción de plátano sus medios de vida es diversificado y dependen de otros rubros agropecuarios, a los que se añaden ingresos por trabajos no agropecuarios.

#### **6.4 Objetivo específico 4. Determinar los factores inherentes al proceso de facilitación, en base a la metodología CeCoEco, que condiciona la decisión de los hogares con lógica empresarial para la formación de iniciativas empresariales.**

- La metodología CeCoEco demostró su adaptabilidad al territorio platanero al generar una lógica de toma de decisiones en los hogares plataneros. Los marcos teóricos y el método propuesto sirvieron de guías para las adaptaciones que se realizaron a los procedimientos y herramientas sugeridas en la Guía. El enfoque de hogar y medios de vida ayudaron al hogar productor a tener consciencia de sus recursos y su uso a partir de sus necesidades; el enfoque multicadena ayudó a no encerrar al productor en una sola opción empresarial, sino que el productor busque propuestas de comercialización en función de sus capacidades y habilidades productivas, a pesar de ser hogares que basan su economía en la producción y comercialización del plátano. Finalmente el enfoque de disyuntivas ayudó al hogar a balancear sus decisiones entre lo que quiere con lo que realmente tiene y puede.
- Los factores inherentes al proceso de facilitación que posibilitan el desarrollo de una lógica empresarial son, en primer lugar la participación de los hogares durante el proceso, en segundo lugar la capacitación y responsabilidad del facilitador durante la ejecución de los talleres, finalmente la articulación entre los talleres. La visita de investigación de mercado tiene un rol prioritario en la toma de decisiones del hogar.
- El acceso a información directa del mercado, durante la ejecución de los talleres, es el elemento principal que determina la eficacia del proceso de facilitación, por tanto de la metodología, debido a que rompe los monopolios de información y genera en los hogares la capacidad de tomar decisiones empresariales, a partir de las oportunidades que ofrece el mercado y los recursos al que tiene acceso.

- Las hojas de trabajo tienen una doble finalidad, la primera de orientar al capacitador en la lógica de sistematización de la información y el uso de dicha información durante el proceso de facilitación, en este sentido es una herramienta de enseñanza para el facilitador del proceso. En segundo lugar, es una herramienta de recolección de datos que permite diseñar un perfil de los capitales del hogar.
- La capacitación a los facilitadores es sensible a los factores socio políticos externos. La organización tiene que tener en cuenta los contextos que pueden entorpecer el desarrollo del proceso de capacitación a los facilitadores: paros, climas de violencia, inestabilidad política. Con respecto a los hogares, el contexto de producción agrícola-comercial afecta la participación de los hogares.
- El monitoreo y acompañamiento de los facilitadores, son dos factores que condicionan la eficacia del proceso de facilitación, debido a que dichos factores son oportunidades de adopción y adaptación de la metodología.

**6.5 Hipótesis 1. Las decisiones justificadas y coherentes de los hogares productores de plátano con sus medios y estrategias de vida de formar parte de una iniciativa empresarial, está condicionada sólo por los factores inherentes a la metodología, por ellos la metodología puede ser usada en cualquier entorno platanero.**

- La efectividad de la lógica empresarial se encuentra condicionada no sólo por la interrelación de los factores inherentes de la metodología. El desarrollo de una lógica empresarial en los hogares está en relación directa con el cuidado que se ponga al proceso de capacitación de los facilitadores, a su acompañamiento durante el proceso, y la adaptación adecuada de la metodología para generar un proceso de facilitación pertinente a la realidad de los hogares.

**6.6 Hipótesis 2. La decisión del hogar de ser parte o no de una iniciativa empresarial está condicionada por los factores del entorno como por los factores internos del hogar.**

- Los hogares que justificaron estuvieron en mayor capacidad de optar por iniciativas empresariales, por el acceso que tienen a recursos y su capacidad de evaluar la totalidad de sus actividades en función de su acceso a dichos recursos.

## **7 RECOMENDACIONES**

### **7.1 Aportes a la ciencia.**

- Uno de los límites del presente estudio fue el tamaño de muestra, si bien el grupo total tuvo un tamaño representativo, las deserciones de los hogares en participación durante el proceso originaron un total de 26 hogares, que fue el tamaño de muestra con que se hicieron los análisis. En este sentido los resultados obtenidos en este trabajo se deben tomar como tendencias del grupo de estudio. Para futuras investigaciones con esta misma metodología, se debe garantizar un mayor número de hogares, para dar rigurosidad a las conclusiones.
- La ausencia de información de los hogares que se ausentaron durante el proceso de facilitación, originó que no se tenga un punto comparativo para enriquecer las conclusiones. Una estrategia que se debe desarrollar para superar dicho límite es el de elaborar una herramienta que permita recoger información sobre los motivos de los hogares para abandonar el proceso.
- Las conclusiones sobre el desempeño del proceso de facilitación se elaboraron a partir de la información recolectada por el instrumento de evaluación aplicada en el tercer taller y las rondas de evaluación del equipo facilitador al finalizar cada taller, se encuentra ausente la opinión de los participantes. Para subsanar esta limitación en el análisis se recomienda elaborar instrumentos que recojan la evaluación de los participantes al final de cada taller.

### **7.2 Al proyecto Bioversity componente de investigación empresarial**

- Los hogares con mayor aptitud para participar en iniciativas empresariales son aquellos que tienen mejores acceso a sus capitales, si se desea iniciar un proceso de escalamiento a nivel de iniciativas empresariales con hogares productores de plátano pobres, se debe garantizar en primer lugar el acceso a los factores encontrados.
- Los factores obtenidos nos permiten tener un perfil de los hogares emprendedores que se orientan a formar parte de iniciativas empresariales. Los factores encontrados pueden ayudar a desarrollar instrumentos que recojan información de los hogares productores de plátano con mayor precisión. Una mejora en la herramienta utilizada durante el proceso de

facilitación garantizará un mejor desempeño de la metodología y al mismo tiempo de los facilitadores, lo que tendrá como resultado un mejor uso de los recursos, sobre todo el más crítico: tiempo.

- Se encontraron dos niveles críticos según grupo de hogar. Para los hogares que no justificaron los puntos críticos a enfrentar son: mejorar el nivel de producción, facilitar acceso a puntos de comercialización y fortalecimiento alrededor de APLARI, específicamente en los comités zonales. Para los hogares que justificaron, por tanto con mejor acceso a recursos, el punto crítico a resolver es la falta de tecnología en el manejo del fruto, específicamente tecnología de manejo del fruto durante la cosecha, pos cosecha, y manejo sanitario, de tal forma que garantice la calidad del fruto, lo que es una demanda de mercados que si bien son exigentes ofrecen mejores precios.
- El error en la selección de hogares ayudó a confirmar la orientación a pequeños productores de la propuesta metodológica, se recomienda que para hogares productores medianos y grandes se utilicen otras metodologías que coincidan con el nivel de desarrollo comercial alcanzado por dichos hogares.
- Es importante que la organización local incentive la participación de los técnicos en los talleres de capacitación y en la ejecución de todo el proceso de facilitación con los hogares. Además es necesario que la organización local, desde el inicio del proceso de ejecución de la metodología, garantice el proceso de consolidación y acompañamiento de las iniciativas que surgirán.

### **7.3 A la metodología CeCoEco**

- Se debe mantener la propuesta de la metodología con respecto a la recolección de la información de los medios de vida, el uso de los talleres para la recolección de dicha información disminuye la efectividad del proceso de facilitación.
- Para casos donde se tenga escaso tiempo para trabajar toda la propuesta de la metodología con los hogares participantes, la Tabla 34 proporciona tanto una selección de las hojas más importantes, como una guía para adaptar los factores encontrados en esta investigación en un cuestionario de preguntas abiertas, para recoger información necesaria para generar iniciativas empresariales.

- Un factor crítico son los facilitadores. Los facilitadores deben ser capacitados en la elaboración del cuestionario de medios de vida y su uso en las entrevistas, posteriormente enseñarles a elaborar cuadros de sistematización en función de la información obtenida, finalmente se les debe adiestrar en el proceso de sistematizar y analizar la información recolectada para su posterior uso en los talleres de facilitación.
- Un segundo factor crítico es la visita al mercado y la presentación de los resultados encontrados en el taller. El facilitador debe tener el tiempo suficiente para acompañar al grupo investigador, conformado por los participantes, desde el proceso de plantear las preguntas de investigación, acompañamiento al lugar donde se realizará la investigación, organización de la información recolectada, finalmente elaboración del resumen a ser presentado al taller. Lo fundamental del segundo taller debe ser la presentación de los resultados de cada grupo y su discusión por los participantes, este proceso es el fundamental en el proceso de toma de decisiones.
- Un tercer factor crítico es la concretización de las iniciativas empresariales, por ese motivo se debe prestar la debida atención a la articulación entre la fase 2 y la fase 3. El proceso de concretización de las iniciativas empresariales debe partir de las organizaciones existentes o de aquellas que ya participa el hogar, con la finalidad que no se presenten rivalidades, sino todo lo contrario, promover que la iniciativa empresarial se consolide a partir del potencial social existente.
- Una propuesta de perfil de facilitador para la aplicación de la metodología en áreas plataneras es el siguiente:
  - ✓ Participación en los talleres de facilitación
  - ✓ Inmerso en la dinámica social que rodea al hogar, especialmente en su realidad productiva y de comercialización.
  - ✓ Compromiso con el bienestar de los hogares y el desarrollo de la comunidad
  - ✓ Experiencia en planificación, ejecución y evaluación de talleres participativos
  - ✓ Deseos de aprender una nueva metodología.
  - ✓ Genere empatía con los productores a partir de un trato horizontal

## 8 BIBLIOGRAFÍA

Anderson, J. 2003. Risk in rural development: challenges for managers and policy makers. *Agricultural systems* 75:161-197.

APLARI (Asociación de Productores de Plátano y Guineo de Rivas). 2007. Manual de funciones de la junta directiva y estatutos de la asociación de productores de plátano y guineo de Rivas.NI.

APLARI (Asociación de Productores de Plátano y Guineo de Rivas). 2008. Estudio de productividad de los socios de APLARI, sin publicar. NI.

Barnechea, M; Gonzalez, E; Morgan, M. 1998. La producción de conocimientos en sistematización. Taller permanente de sistematización (en línea). Lima, PE. Disponible en <http://www.fondominkachorlavi.org/webchorlavi/sistematizacion/barnechea.PDF>

Bienabe, E; Coronel, C; Le Coq, J; Liagre, L. 2004. Linking small holder farmers to markets: lessons learned from literature review and analytical review of selected projects (en línea). World Bank. Consultado 7 oct. 2008. Disponible en <http://www.iram-fr.org/documents/LFTM%20main%20report%20-%20final%20report.pdf>

Bijman, J; Giel, T; Meijerink, G. 2007. Empowering small holder farmers in markets, national and international policy initiatives (en línea). WUR: Wageningen. Consultado el 7 de oct. 2008. Disponible en [http://www.esfim.org/download/ESFIM\\_Working\\_Paper\\_1.pdf](http://www.esfim.org/download/ESFIM_Working_Paper_1.pdf).

Breslin, E; Delius, P. 1997. A proper household exploring household and community dynamics in South Africa (en línea). PLA notes, 28:4-8. Consultado el 12 de noviembre del 2008. Disponible en <http://www.iied.org/pubs/pdfs/G01670.pdf>.

Chambers, R. 1992. Rural Appraisal: rapid, relaxed and participatory (en línea). UK. IDS. Consultado el 28 de Noviembre del 2008. Disponible en <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/dp/dp311.pdf>.

\_\_\_\_\_. 2007. From PRA to PLA and Pluralism: practice and theory (en línea). UK. IDS. Consultado el 28 de Noviembre del 2008. Disponible en: <http://www.ids.ac.uk/ids/bookshop/wp/wp286.pdf>.

\_\_\_\_\_. 2007. Whose Reality Counts? Notes relating to a series of workshops on PRA and PLA familiarisation in 2007 (en línea). UK. IDS. Consultado el 28 de Noviembre del 2007. Disponible en <http://www.ids.ac.uk/index.cfm?objectId=3B3A9720-9217-B668-ADB37B2CFC56A71B>.

Cervo, L.A; Alcino, B.P. 1992. Metodología científica. Ed. Mc-Graw Hill. 250 p.

Coleman, J. 1986. Social theory, social research, and a theory of action. *The American Journal of Sociology*, 91(6):1309-1335.

- Coleman, J. 1990. Foundations of social theory. Harvard. US. 985p.
- Colunga Santos, S; García Ruirz, J. 2000. Algunas variantes de concreción de los modelos teóricos: las estrategias, las metodologías y los programas de intervención educativa (en línea). Consultado el 12 Noviembre del 2007. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos36/modelos-teoricos/modelos-teoricos.shtml>
- Creswell, J. 2003. Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 2<sup>nd</sup> ed. California, US. SAGE. 245.
- De la Torre Villar, E; De Anda, R. 1992. Metodología de la investigación. Mc-Graw Hill. 189p.
- De Vaus, D. 2002. Analyzing Social Science Data: 50 Key Problems in Data Analysis. London, UK. 399p.
- DFID (Department for international development). 1999. Sustainable Livelihoods guidance sheets (en línea). Consultado el 18 de Enero del 2008. Disponible en [http://www.livelihoods.org/info/guidance\\_sheets\\_pdfs/section2.pdf](http://www.livelihoods.org/info/guidance_sheets_pdfs/section2.pdf).
- Dixon, J; Gulliver, A; Gibbon, D. 2001. Farming systems and poverty: improving farmer's livelihoods in a changing world (en línea). FAO and WB. Rome and Washington, D.C. Consultado el 28 oct. 2008. Disponible en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/003/y1860e/y1860e00.pdf>.
- Espinal, F; Martínez, C; Martín, Y. 2005. La cadena de plátano en Colombia, una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005 (en línea). Bogotá, CO. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Consultado el 23 de Enero del 2008. Disponible en [http://www.agronet.gov.co/www/docs\\_agronet/2005112164634\\_caracterizacion\\_platano.pdf](http://www.agronet.gov.co/www/docs_agronet/2005112164634_caracterizacion_platano.pdf)
- FAO. 1995. Sustainability issues in agricultural and rural development policies. Trainer's Manual, Vol 1 (en línea). Consultado el 22 de Noviembre del 2007. Disponible en [http://www.fao.org/wssd/SARD/faodefin\\_en.htm](http://www.fao.org/wssd/SARD/faodefin_en.htm).
- FAO.2000. Manual de manejo post cosecha de frutas tropicales (en línea).Roma, IT. Consultado el 28 oct. 2008. Disponible en <http://www.fao.org/inpho/content/documents/vlibrary/ac304s/ac304s00.htm#toc>.
- Garson, D. 1998. Discriminant function analysis (en línea). Consultado el 11 nov. 2008. Disponible en <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/discrim.htm>
- Geilfus, F. 2000. Estrategias campesinas, marco de análisis para el desarrollo rural. HN.376 p.
- Gibson, A; Scott, H; Ferrand, D. 2004. Making Markets Work for the Poor, an objective and approach for Governments and Development Agencies (en línea). Woodmead, ZA. Consultado el 17 Noviembre del 2007. Disponible en [http://www.dfid.gov.uk/news/files/trade\\_news/adb-workshop-makingmarkets.pdf](http://www.dfid.gov.uk/news/files/trade_news/adb-workshop-makingmarkets.pdf).

Groot, A; Maarleveld, M. 2000. Demystifying facilitation in participatory development (en línea). London, UK. IIED. Consultado el 11 de enero del 2008. Disponible en [http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11491555341Reader\\_2\\_Facilitation\\_&\\_Participation.pdf](http://www.idrc.ca/uploads/user-S/11491555341Reader_2_Facilitation_&_Participation.pdf).

GTZ (Agencia Alemana de Cooperación Técnica). 2003. Guía del desarrollo de empresas y la economía rural (en línea). Eschborn, DE. Consultado el 22 de Noviembre del 2007. Disponible en [http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet?filename=1131237240290\\_Desarrollo\\_de\\_Empresas\\_y\\_Economia\\_Rural.pdf](http://www.ruralfinance.org/servlet/BinaryDownloaderServlet?filename=1131237240290_Desarrollo_de_Empresas_y_Economia_Rural.pdf).

Gujarati, D. 2003. Basic Econometrics. 4<sup>th</sup> ed. New York, US. Mc Graw-Hill. 1002p.

Habermas, J. 1984. The theory of communicative action: reason and the rationalization of society. Boston, US. 456p.

Hair, J; Rolph, E; Tatham, R; Black, W. 1998. Multivariate data analysis, canonical correlation analysis (en línea). Consultado el 5 nov. 2008. Disponible en <http://www.education.umd.edu/EDMS/fac/Dayton/EDMS771/CanonicalCorrelationChapter.pdf>.

Hanko, J; Porlman, W. 2003. A handbook for training of disabled on rural Enterprise development (en línea). Bangkok, TH. FAO. Consultado el 22 de noviembre del 2007. Disponible en <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/004/ad453e/ad453e00.pdf>.

Hanna, D. 1990. Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. US. 217p.

Hazell, P; Poulton, C; Wiggins, S; Dorward, A. 2007. The Future of Small Farms for Poverty Reduction and Growth (en línea). Washington DC. US. IFPRI. Consultado el 28 de Diciembre del 2007. Disponible en <http://www.ifpri.org/2020/dp/vp42.pdf>.

Hechter, M; Satoshi, K. 1997. Sociological rational choice theory. Annual review of sociology 23:191-214.

How can musa business contribute to rural development? s.f. Bioersivity homepage (en línea). Consultado el 17 de febrero. Disponible en <http://platforms.inibap.org/processing/index.html>

IFPRI The 2020 Conference at a Glance (2007, Beijing, China). 2007. Taking Action for the World's Poor and Hungry People (en línea). Ahmed, A; Vargas, H; Smith, L; Weismann, D; Frankenberger, T. Washington DC, US. IFPRI. 130p. Consultado el 19 de Noviembre del 2007. Disponible en <http://www.ifpri.org/2020/dp/vp43/vp43.pdf>

IICA (Instituto Inter Americano de Cooperación para la Agricultura). 2004. Nicaragua: cadena agroindustrial del plátano (en línea). NI. Consultado el 18 de Enero del 2008. Disponible en [http://www.iica.int.ni/Estudios\\_PDF/Cadena\\_Platano.pdf](http://www.iica.int.ni/Estudios_PDF/Cadena_Platano.pdf).

IIED (International Institute for Environment and Development). 2005. Mecanismos de organización: de mayor utilidad para las personas en situación de pobreza (en línea). Consultado el 12 de jul. 2008. Disponible en [http://www.policy-powertools.org/Tools/Organising/docs/mechanisms\\_for\\_organisation\\_tool\\_spanish.pdf](http://www.policy-powertools.org/Tools/Organising/docs/mechanisms_for_organisation_tool_spanish.pdf).

INIDE (Instituto Nacional de Información y Desarrollo). 2005. VIII Censo de población y vivienda: caracterización sociodemográfica del departamento de Rivas (en línea). NI. Consultado el 1ro de noviembre del 2008. Disponible en <http://www.inec.gob.ni/censos2005/MONOGRAFIASD/RIVAS.pdf>.

INIDE (Instituto Nacional de Información y Desarrollo). 2005. VIII Censo de población y IV de vivienda: estadísticas del Municipio de Moyogalpa. (en línea). NI. Consultado el 1ro octubre del 2008. <http://www.inec.gob.ni/censos2005/CifrasMun/RivasTPDF/Moyogalpa.pdf>.

Janson T. 2002. Toda una Odisea, registrar un pequeño negocio en América Latina (en línea). Consultado el 17 de Noviembre del 2007. Disponible en <http://www.iadb.org/sds/mic/micamericas/esp/2/p52-55.pdf>.

Junkin, R; Donovan, J; Stoian; D; Vargas, E. 2005. Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras: Guía para facilitadores de las etapas iniciales del Desarrollo Empresarial Rural. Turrialba, CR. CATIE-CeCoEco. 99p.

Killough, S. 2005. Participatory Approaches to Agricultural Research and Extension (en línea). In Gonsalves, J; Becker, T; Braun, A; Campilan, D; De Chavez, H; Fajber, E; Kapiriri, M; Rivaca, J; Vernooy, R. Participatory Research and Development for sustainable Agriculture and Natural Resource Management A Sourcebook. PH. CIP-IDRC. p.23-31. Consultado el 12 de Enero del 2008. Disponible en: <http://www.idrc.ca/openebooks/181-7/>

Lescto, T. 2004. Banana, production, trade and varieties. Fruitrop n° 118: 5-9.

Lima S.M.V; Gomes de Castro, A; Mengo, O; Medina, M; Maestrey, A; Trujillo, A; Alfaro, O. 2001. Proyecto Nuevo Paradigma: La dimensión del entorno en la construcción de la sostenibilidad institucional. San José. CR. ISNAR. 134p.

Lusthaus, Ch; Adrien, M; Anderson, G; Carden, F; Plinio Montalván, G. 2002. Evaluación Organizacional, marco para mejorar el desempeño. Ottawa, CA. BID, CIID. 217p.

Marshall, C; Rossman, G. 2006. Designing Qualitative Research. 4<sup>th</sup> ed. California, US. SAGE. 262p.

Morris, J; Copestake, J. 1993. Qualitative enquiry for rural development. UK. Overseas development Institute. 177p.

Norman, D.W. 1978. Farming systems research to improve the livelihood of small farmers. American Journal of Agricultural Economics 60(5): 813-818.

North, D. 1999. Understanding the process of economic change. London, UK. IEA. 27p.  
Oakley, P; Garforth, C. 1985. Guide to extension training (en línea). Roma, IT. FAO. Consultado el 13 de Enero del 2008. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/t0060e/t0060e00.HTM>

Ostertag C. 1999. Identificación y Evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales (en línea). Cali, CO. CIAT. Consultado el 3 de Diciembre del 2007. Disponible en [http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/instrumentos\\_metodologicos.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/instrumentos_metodologicos.pdf)

Pokhrel, D; Thapa, G. 2007. Are marketing intermediaries exploiting mountain farmers in Nepal? A study based on market price, marketing margin and income distribution analyses. *Agricultural Systems* 94: 151-164.

Quinn, M. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3<sup>rd</sup> ed. California, US. SAGE. 598p.

Robbins, P; Bikande, F; Ferris, S; Kleih, U; Okoboi, G; Wandschneider, T. A. sf. *Guide to Collective Marketing for Smallholder producers. Manual 7: Rural Agro-enterprise development* (en línea). Consultado el 20 de Noviembre del 2007. Disponible en [http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/guide\\_collective\\_marketing.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/guide_collective_marketing.pdf)

Rodríguez Martínez, J; Rodríguez Saavedra, A. Socioeconomic aspects of platin cultivation in Colombia. *INFOMUSA*, 10(1):4-9 (en línea). Consultado el 23 de Enero del 2008. Disponible en [http://bananas.bioversityinternational.org/files/files/pdf/publications/info10.1\\_en.pdf](http://bananas.bioversityinternational.org/files/files/pdf/publications/info10.1_en.pdf)

Rousseau, D. 1979. Assessment of technology in organizations: closed versus open systems approaches. *The Academy of Management*, 4(4):531-542 (en línea). Consultado el 8 de diciembre del 2008. Disponible en [http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425 % 2 8 1 9 7 9 1 0 % 294%3A4%3C531%3 AAOTIOC % 3 E2.0.CO%3B2-B](http://links.jstor.org/sici?sici=0363-7425%2028197910%294%3A4%3C531%3AAOTIOC%3E2.0.CO%3B2-B)

Ruete, E. 2004. *Facilitation* (en línea). US. IAF (International Association of Facilitators). Consultado el 11 de Enero del 2008. Disponible en <http://www.iaf-world.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=3292>

Sanginga, P; Best, R; Chitsike, C; Delve, R; Kaaria, S; Kirkby, R. 2004. Linking smallholder farmers to markets in East Africa: empowering mountain communities to identify market opportunities and develop rural agroenterprises. *Mountain research and development* 24(4):288-291.

Stessens, J; Gouët, Ch; Eeckloo, P. 2004. Efficient contract farming through strong farmers's organization in a partnership with agri-business (en línea). Consultado el 28 oct 2008. Disponible en <http://www.hiva.be/docs/rapport/R1111.pdf>

Vallori Ballester, A. 2002. *El Aprendizaje significativo en la práctica: cómo hacer el aprendizaje significativo en el aula* (en línea). España. Consultado el 17 de octubre del 2007. Disponible en [http://www.aprendizajesignificativo.com/mats/El\\_aprendizaje\\_significativo\\_en\\_la\\_practica.pdf](http://www.aprendizajesignificativo.com/mats/El_aprendizaje_significativo_en_la_practica.pdf)

Vannasou, T. 2005. The development of extensión in Lao PDR (en línea). Lao, VN. NAFES. Consultado el 12 de Enero del 2008. Disponible en [http://www.regional.org.au/au/apen/2006/refereed/1/3134\\_vanasook.htm?print=1](http://www.regional.org.au/au/apen/2006/refereed/1/3134_vanasook.htm?print=1)

WB (World Bank). 2003. Reaching the Rural Poor: A Renewed Strategy for Rural Development (en línea). Washington DC, US. Consultado el 22 de Noviembre del 2007. Disponible en [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/09/06/000112742\\_20060906121359/Rendered/PDF/267630REACHINGOTHEORURALOPOOR0.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2006/09/06/000112742_20060906121359/Rendered/PDF/267630REACHINGOTHEORURALOPOOR0.pdf)

WB (World Bank). 2007. World Development Report 2008: Agricultura for development (en línea). Washington D.C, US. Consultado el 22 de Noviembre del 2007. Disponible en [http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/WDR\\_00\\_book.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTWDR2008/Resources/WDR_00_book.pdf)

WRI (World Resource Institute). 2008. Roots of resilience growing the wealth of the poor (en línea). Washington DC. Consultado el 28 oct. 2008. Disponible en [http://pdf.wri.org/world\\_resources\\_2008\\_roots\\_of\\_resilience.pdf](http://pdf.wri.org/world_resources_2008_roots_of_resilience.pdf)

## 9 ANEXOS

### *Anexo 1. Protocolo de entrevista con actores clave*

#### FACTORES DE ENTORNO QUE CONDICIONAN LA FORMACIÓN DE PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES DE PLÁTANO

##### **Introducción**

Agradecerle la oportunidad que nos da para tener este dialogo. La finalidad de esta entrevista es que a partir de su experiencia en el área platanera, nos pueda brindar información sobre qué factores de entorno como tendencias políticas, mercado, enfermedades, por mencionar algunas, condicionan al pequeño productor platanero para que sea parte de una iniciativa empresarial. Esta entrevista es parte de un trabajo de investigación que tiene como finalidad promover buenas decisiones en la formación de iniciativas empresariales para el área platanera, por lo tanto su opinión es de vital importancia. Esta entrevista es anónima para salvaguardar sus opiniones y le pedimos su consentimiento para grabarla.

##### **1. Información general**

Informante clave N°:	Institución:
País:	Responsabilidad:
Años trabajando en el tema:	

##### **2. Determinación de los factores y toma de decisión.**

- a. Desde su experiencia ¿Nos podría usted comentar cuál es la importancia del cultivo del plátano para los hogares? Es decir ¿por qué estos hogares siguen optando por el plátano y no por otro cultivo?
- b. Cuándo el hogar productor se decide por formar una iniciativa comercial o empresarial ¿Qué elementos son los que el hogar considera para animarse a dicha iniciativa?
- c. De lo que usted conoce a los productores ¿Cómo es ese proceso de toma de decisión? ¿Qué estrategias desarrolla? (dialogo con amigos para informarse, discusiones con familiares, búsqueda de apoyo, otros)
- d. Según su opinión ¿Qué es lo que limita a que un hogar productor forme una pequeña iniciativa comercial o empresa?

##### **2.1 Tendencias políticas y sanitarias**

g. Según su opinión qué políticas son las que afectan la formación de estas iniciativas empresariales.

##### **2.2 Plagas, enfermedades, otros factores ambientales**

- h. ¿Cuáles son las plagas o enfermedades pueden condicionar una decisión de formar parte de una iniciativa empresarial? ¿Por qué?
- i. ¿Cuáles son los factores ambientales (lluvia, sequías, vientos, otros) que podrían condicionar una iniciativa empresarial? ¿De qué forma condicionarían las iniciativas?

### **2.3 Precios y demanda**

j. ¿Cree usted que los precios y la demanda es lo suficientemente atractiva como para estimular la formación de iniciativas empresariales? ¿Por qué?

k. ¿Qué otros factores económicos o de mercado podrían estimular a un productor de formar parte de una iniciativa empresarial?

### **2.4 Institucionalidad**

l. ¿Qué leyes o normas existen para la promoción de pequeñas empresas agrícolas? ¿Se aplican?

m. ¿Dicha normatividad es conocida por el productor? ¿Considera usted que les condiciona directa o indirectamente en su deseo de formar pequeñas empresas? ¿Por qué?

### **2.5 Organizaciones**

ñ. ¿Nos podría usted describir cómo son las formas de organización comercial de los productores para acceder al mercado? ¿Independientemente? ¿Familia? ¿Vecinos? ¿Cómo forman sus redes y cómo desarrollan sus estrategias de negociación?

o. ¿Sabe usted qué tipo de organizaciones o actores, están presentes en la región de los proyectos para promover el desarrollo de micro empresas? ¿Estatales? ¿Privadas como banca, microfinancieras? ¿ONGs?

p. ¿Cuáles son los actores en la cadena de plátano aquí en Rivas? (¿Cuál es el camino del plátano desde que sale de la finca hasta que llega al consumidor?)

r. ¿Cuáles son las limitaciones o cuellos de botella? (cosas que no nos gustan de este camino)

### **2.6 Otros factores**

s. ¿Qué otros factores cree usted que se debe tener en cuenta como condicionantes, sean estos positivos o negativos, para la generación de iniciativas empresariales?

Muchas gracias por su tiempo.

*Anexo 2. Entrevista abierta para los hogares productores*

**Capital Humano**

Expresiones culturales relacionadas con el uso del plátano: artesanías, comidas, bebidas, algún tipo de tradición oral

Importancia del plátano para el hogar ¿Por qué este cultivo y no otro?

Tecnologías usadas para selección de semilla, protección de fruta, distancia de siembra, densidad, controles (maleza, plagas, enfermedades), fertilización, cosecha, comercialización y transformación.

**Capital natural**

Especies cultivadas

**Capital financiero**

Cómo se usan las especies cultivadas: para consumo (humano u otro tipo) o procesamiento.

Cómo se vende en el mercado local por kg, dedos, mano, pelado, etc

Cómo se vende para otros mercados: nacionales o exportación

Precio que tiene en el mercado

Instituciones financieras existentes

***Capital Social***

Cómo se organizan los hogares para vender sus productos

Asociaciones existentes y sus normas, opiniones existentes al respecto

***Capital físico***

Existencia de procesadoras: describirlas (tamaño, estado, higiene, tecnología, etc)

Existencia de centros de acopio: describirlas (tamaño, estado, higiene, tecnología, etc)

Descripción de los lugares de venta y comercialización del plátano

*Anexo 3. Hojas de trabajo añadidas a la guía CeCoEco*

<b>HOJA DE TRABAJO 2 A</b> <b>Detalle del capital humano del hogar</b> <b>Información sobre capacitaciones recibidas por el hogar</b>			
<b>Capacitaciones recibidas y quién</b>	<b>Organización que ofreció el servicio</b>	<b>Año en que recibió la capacitación</b>	<b>¿Cómo usa actualmente dicho conocimiento?</b>

**HOJA DE TRABAJO 2 B****Detalle del capital humano del hogar. Tecnologías usadas en la finca**

Marque con una X en el casillero que corresponda a la respuesta dada por el hogar	CONOCE			Comentario
	Hace uso	No hace uso	NO CONOCE	
La tecnología que aplico en mi chagüite es				
Sistema de riego por gravedad				
Sistema de riego por goteo				
Sistema de mini-aspersión				
Sistema de micro-aspersión				
Sistema de riego por aspersión				
Siembra las plantas siguiendo distancias y un patrón (triangular, cuadrado, curvas de nivel)				
Selecciona las semillas, hace mondado y las desinfecta				
Selecciona las semillas, y hace mondado solamente				
Selecciona las semillas solamente				
Usa fertilizantes según la necesidad de la planta				
Selecciona las semillas y las desinfecta				
Uso abonos verdes y compost para mejorar el suelo				
Realiza deshoje				
Realiza deshije				
Realiza deschire				
Uso el cinteo para calcular cuánto voy a cosechar y vender				

**HOJA DE TRABAJO 3 A**  
**Detalle del capital natural del hogar**  
**Conocimiento del hogar sobre el cultivo**

¿Quién le enseñó a cultivar el plátano?

Describa las labores que realizan en el cultivo en su chagüite desde que lo siembra hasta que lo cosecha

¿Por qué sigue cultivando plátano en lugar de otro cultivo o crianza de animales?

Manejo de cosecha para comercialización: ¿Cómo sabe usted cuántos racimos tiene en su chagüite para vender? Describa lo que hace

¿Al terminar la cosecha a quién le vende usted el plátano y por qué motivos?

¿Utiliza usted algún tipo de registro?

¿en qué otras oportunidades de negocio ha participado? ¿o está participando?

¿Cómo le nació a usted la iniciativa de participar de ella?

**HOJA DE TRABAJO 11 A****Contexto de vulnerabilidad del cultivo de plátano****Organizar de menos a más importante sobre lo que más afecta la producción de su cultivo de plátano**

Lo que más afecta la producción de mi cultivo de plátano es:	1 Nunca	2 Ocasionalmente	3 Algunas veces	4 Usualmente	5 Siempre
La enfermedad llamada “punta de cigarro”					
La plaga de picudos					
La plaga de gusanos o nemátodos					
La sigatoka negra					
El viento que tumba mis plantas					
La falta de agua					
La ceniza del volcán					

**Anexo 4. Cronograma de trabajo del taller 1**

**PROPUESTA DE CRONOGRAMA DE TRABAJO TALLER**

**(SE DEBE ADAPTAR A CADA TERRITORIO)**

<b>Tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>
21-22 Mayo	Visitas de hogares seleccionados Ejecución entrevista Medios de vida: hojas de trabajo 2-5 de guía metodológica	Motivar a los hogares e invitarlos al taller	
23 Mayo	Planificación talleres en Moyogalpa y Altagracia	Elaborar un cronograma de trabajo para los dos talleres	
24-3 junio	Procesamiento primario de información	Tener la información colectada de las entrevistas organizadas para su uso en el taller	
4 junio	1er Taller Moyogalpa		
8:00-9:00	Inscripción de los participantes Lista Entrega de tarjeta con nombre		
9:00-9:20	Introducción y presentación del taller Objetivo de la metodología ¿Por qué sólo hogares que quieren y pueden? ¿Por qué se les entrevistó? Utilidad de dicha información para conocer lo que puede el hogar.	Que los participantes tengan claro el objetivo del taller y las actividades generales que se van a realizar en los 3 talleres.	
9:20-10:20	Trabajo de hojas 6-9, 11 <sup>a</sup> , 12 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Repartición de las hojas</li> <li>• Explicación de la finalidad de las hojas</li> <li>• Llenado de las hojas con ayuda del facilitador</li> </ul>	Que los participantes comprendan el trabajo y el posterior uso de la información	
10:20-10:40	Refrigerio		
10:40-11:30	Hoja de trabajo 10, resumen capitales del grupo pre-empresarial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de papelógrafo: llevar el papelógrafo con la principal información colectada durante las entrevistas</li> <li>• Se presenta la información colectada en las entrevistas, luego se llena con la participación de todos los capitales que faltan, el social y el financiero.</li> <li>• Llenar con la participación de todos la columna de</li> </ul>	Que los participantes tengan una visión clara de sus recursos. Es decir de lo que tienen, para desde ellos poder pensar lo que quieren y pueden.	

	recursos colectivos		
11:30-12:30	Hoja de trabajo 11: vulnerabilidad Un papelógrafo por cada columna. Utilizar tarjetas para responder a cada pregunta. En las tarjetas dibujar el producto y colocar la escala de 1-5 (muy baja, baja, media, alta, muy alta).	Que los productores conozcan el contexto externo en que producen y cómo afecta o podría afectar sus decisiones.	
12:30-13:15	Hoja de trabajo 12: lista de oportunidades en plenario. Con tarjetas. Cada tarjeta debe llevar el número de la prioridad: 1, 2, 3. En cada tarjeta se debe escribir el nombre del producto elegido según la prioridad escogida por el productor Tres papelógrafos. Uno por prioridad. Al final que se formen los grupos de investigación de mercado. Planificar la gira (próxima fecha) Planificar el próximo taller (próxima fecha)	Conocer cuáles son las oportunidades de mercado en función de la capacidad productiva del hogar	
13:15-14:00	Almuerzo y despedida		

Local Reunión	Comunidad	Taller en :
---------------	-----------	-------------

Propuesta de cómo se organizaría la información. Serían tres papelógrafos. Uno para tendencias, otro para fragilidad y otro para ciclos.

<b>Papelógrafo Hoja 11 TENDENCIAS</b>		
<b>PRODUCCIÓN</b>	<b>MERCADO</b>	<b>MARCO INSTITUCIONAL/LEGAL</b>
El facilitador escribe en cada tarjeta la respuesta del grupo. Antes: Blanco Ahora: Azul Porque: Verde		
<b>Nuestras estrategias para minimizar los riesgos</b>	<b>Nuestras estrategias para minimizar los riesgos</b>	<b>Nuestras estrategias para minimizar los riesgos</b>
Tarjetas: amarillas		

**Anexo 5. Temas de investigación para la vista de mercado**

<b>Iniciativa</b>	<b>Actividad</b>
Aves	Visita instalaciones de la Escuela Internacional de Agricultura y Ganadería en Rivas-Nicaragua
Plátano y Guineo cuadrado Mayoreo	Visita Mercado mayoreo Mori y Managua
Plátano de exportación	Entrevista con Arnoldo Perez, plátano de exportación
Ferretería	Elaborar una lista de elementos básicos para iniciar la empresa de ferretería
Ganado	Entrevista con Wilfredo Lopez UNAG, iniciativa GANADO
Turismo rural	Coordinar con Ruben Rivera de Charco Verde para entrevista sobre iniciativa Turismo Empresarial. Contacto con comunidad La Paloma
Hortalizas: chile jalapeño, sandía, chiltoma	Visita mercado Mayoreo Managua

**Anexo 6. Cronograma de trabajo del 2do taller**

<b>Tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsables</b>
8.00-8.30 am	Recepción de participantes	Dar tiempo a que todos los participantes lleguen	
8.30-8.45 am	Bienvenida e introducción al 2do taller	Recordar lo trabajado hasta el momento y presentar a los participantes la metodología de trabajo del día.	
	Dinámica de estructura de costos	Que los participantes tengan una idea de los elementos a considerar para establecer un precio y optar por iniciativas empresariales	
8.45-10.00 am	Presentación de los grupos de investigación de mercado	Para la presentación de cada grupo investigador se colocará el papelógrafo: “sistematización análisis rápido de mercado y mercadeo”. El facilitador es quien tiene que ir organizando la información narrada por el grupo de investigación y escribiendo en el papelógrafo. Al final de esta parte debe quedar claro el número de iniciativas encontradas para cada grupo.	
10.00-10.30	Hoja de trabajo 16	Después de la presentación de los grupos el hogar decide en cuantas iniciativas está interesado en participar, según dicha decisión llenará un número determinado de Hojas de trabajo. Esta hoja de trabajo es por hogar. Finalidad: que el hogar sepa sus recursos físicos y naturales disponibles para cada iniciativa que quiere participar	
10.30-10.45	REFRIGERIO		
10.45-11.10	Hoja de trabajo 17	Que los participantes conozcan la mano de obra disponible para las iniciativas que desean emprender. Se trabajará una hoja por hogar. En la Isla se trabajará según el calendario agrícola: temporada baja, ciclo de primera y ciclo de postrera. Se calculará las horas de trabajo por día y con ese dato, horas a la semana.	
11.10-11.30	Hoja de trabajo 18	Una hoja por iniciativa empresarial. El trabajo es por hogar. La finalidad es que el hogar tenga consciencia del requerimiento financiero que necesitará por cada opción empresarial que le gustaría participar.	
11.30-11.50	Hoja de trabajo 19	Un papelógrafo por iniciativa. Los participantes deben escoger un rubro y en dicho grupo participar en el llenado del papelógrafo. Luego los papelógrafos se presentan al plenario para que todos los hogares tengan conocimiento de los requerimientos de información.	
11.50-12.30	Hoja de trabajo 20	El hogar llena una hoja por iniciativa al que desea participar. La idea es que el hogar visualice los cambios, sacrificios, beneficios que la nueva opción traería.	
12.30-12.45	Hoja de trabajo 21	Una hoja por hogar. Se colocará un modelo en un papelógrafo para que el facilitador pueda explicar el ejercicio. Con la información trabajada hasta el momento, el hogar ya tiene información suficiente para poder decidir. La finalidad de esta hoja es confrontar al hogar con las diversas opciones y que haga explícita su decisión. Se organiza las opciones de mayor a menor prioridad según frecuencia de votos.	

12.45-1.00	Hoja de trabajo 22	Papelógrafo. La finalidad es conocer la distribución de personas por iniciativa empresarial. El papelógrafo tendrá en la parte superior el nombre de las iniciativas, debajo de cada iniciativa se formarán una columna con el nombre de las personas escrito en una tarjeta. Hacer el ejercicio dos veces, la primera como un ensayo, la segunda sería la definitiva. Con este trabajo se tiene ya los grupos conformados.	
------------	--------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Ejemplo de papelógrafo para la hoja de trabajo 21:

El participante hace elecciones por pares, por ejemplo tiene que escoger: entre plátano pelado vs plátano supermercados; entre plátano pelado vs ganado carne; entre plátano pelado VS turismo rural

	<b>Plátano pelado</b>	<b>Plátano supermercados</b>	<b>Ganado carne</b>	<b>Turismo rural</b>
<b>Plátano pelado</b>				
<b>Plátano supermercados</b>				
<b>Ganado carne</b>				
<b>Turismo rural</b>				

Papelógrafo hoja de trabajo 22

<b>Plátano pelado</b>	<b>Plátano supermercados</b>	<b>Ganado carne</b>	<b>Turismo rural</b>
TARJETAS CON NOMBRES			

**Anexo 7. Instrumento para organizar información en el segundo taller**

<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>	<b>PASOS A SEGUIR</b>
Plátano super mercado (PALÍ)	<p>Cosecha: 2 racimos por trabajador, el plátano no se apila, necesita cuidado. Cada caja contiene 30 plátanos.</p> <p>Tamaño del plátano: 24 cm x ¾ llenado</p> <p>El plátano se debe lavar con un champú corriente. En el proceso del lavado es que se hace la medida con una cinta.</p> <p>El descarte del lavado de segunda se vende a un precio de 0,80 \$C.</p> <p>El canasto de pirracha a 70-100 \$C</p> <p>Requiere fidelidad del cliente y soportar la subasta.</p>	<p>Unidad para enfrentar competencia de mercado</p> <p>Se debe tener en cuenta la mano de obra femenina</p> <p>Salario del trabajador de acuerdo a la calidad del trabajo</p> <p>Conocer volumen de producción y exigencias a nivel de calidad del producto.</p> <p>Mantener diversos mercados.</p>
Plátano Pelado (para exportar a Costa Rica o en Nandaime)	<p>Hay una demanda no satisfecha.</p> <p>No exige tamaño ni buena presentación de la cáscara.</p> <p>A mayor tamaño más peso. El plátano de la Isla reúne las condiciones que se está esperando.</p> <p>Se puede trabajar a nivel de hogar</p> <p>No requiere mucha inversión de equipo</p>	
Exportación, Estados Unidos	<p>Mercado exigente con el tamaño</p> <p>Calidad de fruta: no manchas, 3/4 , no full.</p>	
Plátano Mayoreo (Managüa)	<p>Plátano malayo se vende a 2\$C</p> <p>Negocio con producto puesto</p> <p>Buen producto tiene compra asegurada, por ese motivo es importante asegurar la calidad. Por tanto, un plátano con buena calidad tiene mayor posibilidad de éxito</p> <p>Hay comerciantes que compran cada 8 días 10 cargas a 1400 \$C, otros comerciantes tienen un volumen de venta de 15.000 a 20.000 unidades.</p> <p>El precio bueno es ahora (Junio), agosto-diciembre los precios bajan.</p> <p>El plátano gigante, con buena calidad está saliendo a Corn Island.</p> <p>El precio es a negociar en el lugar, con el producto. Llegan a pagar el de primera calidad a 1.90\$C, por un plátano de 9, ½”.</p> <p>Sin embargo es el comerciante quien selecciona el plátano, y se observa una tendencia que ahora están comprando menos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<p>Averiguar cuáles son los días de mayor demanda, porque hay comerciantes que no se les puede llevar el producto ni jueves, ni domingo. Llevar en esos días sería perder.</p> <p>Se debe promocionar el producto en Managüa.</p> <p>Hay el riesgo de no vender</p> <p>Pensar en cómo usar el tramo de Managüa</p> <p>Conocer cuáles son los términos de pago, si en el momento de vender, se recibe el dinero de forma inmediata.</p>

*Anexo 8. Distribución de los hogares según iniciativas empresariales formadas*

	Isla			Tierra Firme	TOTAL
	Moyogalpa	Alta Gracia	Madera	Tola	
Plátano mayoreo	2	2		6	10
Plátano pelado		11	6		17
Plátano super		3		1	4
Guineo				6	6
Frijol		6			6
Aves		4	1		5
Ganado doble propósito			6	4	10
Sandía		1			1
Chiltoma				2	2
Ferretería	1				1
Tienda campesina		1			1
Turismo rural	1				1
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>19</b>	<b>64</b>

## Anexo 9. Instrumento mecanismos de organización

Preguntas de orientación	A: Estructura jurídica	B: Tipo de organización	C: Estilo de administración	D: Propiedad
Para cada pregunta haga un círculo a la letra (a, b, c o d) que tenga la respuesta más apropiada.				
<b>P6: Después de decidir que proporción de las utilidades ha de retenerse, ¿qué podrán hacer los socios con el remanente?</b> a Compartirlo entre los miembros b Hacer una donación con fines sociales o benéficos c Ambas cosas	A1: Compañía por acciones A2: Compañía limitada por garantía A3: Cooperativa A4: Sociedad colectiva A5: Asociación A6: Fideicomiso	B1: Empresa comunitaria B2: Cooperativa de propiedad conjunta B3: Cooperativa en propiedad común B4: Sociedad colectiva B5: Asociación representativa B6: Fideicomiso público o benéfico	C1: Colectiva C2: Administración democráticamente elegida C3: Fiduciarios designados	D1: Propiedad común D2: Copropiedad o propiedad por acciones D3: Propiedad beneficiaria o protegida
<b>P7: ¿Deberían poder los miembros liquidar la organización y repartir su activo entre sí?</b> a sí b no				
<b>P8: ¿Quién habrá de controlar la administración diaria de la organización?</b> a Todos los miembros b Una comisión elegida por los miembros c Fiduciarios designados				
<b>P9: ¿Cuál es el número máximo de miembros que se espera tenga la organización dentro de los próximos tres años?</b> a Veinte o menos b Más de veinte c Ningún miembro				
<b>P10: ¿Deberían tener todos los miembros iguales derechos de decisión?</b> a Sí b No				

Fuente: Esta tabla se basa en *Select-a-Structure*, Community Business Model Rules, ICOM, Leeds, 1988. La tabla ha sido adaptada y ampliada.

Fuente: International Institute for Environment and Development (IIED). 2005. Mecanismos de Organización: de mayor utilidad para personas en situación de pobreza.

Anexo 10. Instrumento de evaluación de la metodología

**EVALUACIÓN FINAL TALLERES SOBRE PROMOCIÓN DE INICIATIVA EMPRESARIALES  
PROYECTO FONTAGRO-NICARAGUA 2008**

Estimado participante, ayúdenos a mejorar la calidad de este proceso con esta evaluación. La evaluación es completamente anónima

			<b>CALIFICACIÓN</b>				
			<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
			<i>Muy mala</i>	<i>Mala</i>	<i>Regular</i>	<i>Buena</i>	<i>Excelente</i>
<b>FASE</b>	<b>Nº</b>	<b>Productos esperados</b>	<b>0- 59</b>	<b>60-69</b>	<b>70-79</b>	<b>80-89</b>	<b>90-100</b>
<b>I</b>	<b>1</b>	Se seleccionaron participantes con iniciativa y recursos para pequeñas empresas					
<b>I</b>	<b>2</b>	Se hizo una buena selección de zonas productivas					
<b>I</b>	<b>3</b>	Las entrevistas me ayudaron a conocer los recursos que posee mi hogar					
<b>I</b>	<b>4</b>	El primer taller me ayudó a pensar en oportunidades de negocio según los recursos que posee mi hogar					
<b>II</b>	<b>5</b>	La información de la investigación de mercado me dio buena información para tomar decisiones sobre el negocio que quiero					
<b>II</b>	<b>6</b>	El segundo taller me ayudó a decidirme por una opción empresarial en función de mis recursos					
<b>III</b>	<b>7</b>	Escogimos la mejor forma de organizarnos para nuestra opción empresarial					
<b>III</b>	<b>8</b>	Definimos nuestro plan de organización empresarial					
		<b>Procedimientos del taller</b>					
	<b>9</b>	El llenado de las hojas de trabajo fue fácil					
	<b>10</b>	Se cumplió con el tiempo					
	<b>11</b>	Puedo explicar en mis palabras cuál fue la finalidad del taller					
	<b>12</b>	La explicación de los facilitadores fue clara y comprensible					
	<b>13</b>	Los facilitadores promovieron la participación					

		<b>Coordinación</b>					
	14	Se me avisó y citó con tiempo					
	15	Las reuniones no se me cruzaron con otras actividades de mi hogar					
	16	Se coordinó bien las visitas de investigación de mercado					
	17	<b>Logística</b>					
	18	El llugar escogido para los talleres fueron buenos					
	19	Los alimentos fueron buenos					
		<b>Satisfacción</b>					
	20	Los talleres cumplieron mis expectativas y estoy satisfecho					
	21	Los talleres han despertado mis ganas de conocer más					
	22	El taller me ha sido útil para pensar mejor la economía de mi hogar e iniciar nuevos negocios según mis recursos					
		<b>Otros no considerados</b>					
* estas escalas fueron utilizadas sólo para el momento de procesamiento de información							

*Anexo 11. Instrumento para conocer la lógica empresarial de los hogares*

ANEXO 2 RAZONES POR EL QUE LOS HOGARES FORMAN PARTE DE INICIATIVAS EMPRESARIALES	
Familia	Comunidad
<p><b>De la lista siguiente de afirmaciones, seleccione 5 de tal forma que sean aquellas que estén más proximas a contestar la pregunta ¿Cuáles son las razones que me han animado a formar parte de una iniciativa empresarial?</b></p>	
<p>Porque quiero fortalecer mi organización</p>	
<p>Los que conformamos el grupo empresarial tenemos buenos vínculos y contactos para iniciar el negocio</p>	
<p>Porque me invitaron a participar y me animaron mis amigos(as)</p>	
<p>Me gusta siempre participar en todas las capacitaciones porque aprendo algo</p>	
<p>Porque cuento con la mano de obra, la experiencia y el conocimiento para la iniciativa empresarial</p>	
<p>Mi finca esta tiene acceso a caminos, tengo herramientas y equipos que pueden ayudar a la empresa</p>	
<p>Porque posiblemente al final de los talleres puedo recibir apoyo económico de COOPLARI o del proyecto</p>	
<p>Por los recursos que tengo estoy en la capacidad de acceder a créditos para invertir en el negocio</p>	
<p>Seguir a mi vecino porque él hace siempre buenos negocios</p>	
<p>Tengo la tierra, agua, y recursos naturales que puedo usar para sacar adelante la empresa</p>	

**Anexo 12. Cronograma de trabajo del 3er taller**

<b>Tiempo</b>	<b>Actividad</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Responsable</b>
8:30-9:00	Preparación del material e inscripción de participantes	Tener el espacio ambientado y listo para el trabajo del día, al mismo tiempo que el registro de los asistentes.	
9:00-9:30	Ejercicio papelógrafo cuadro 21 y llenado hoja 21	Practicar el llenado de la hoja 21, al mismo tiempo que ayuda a conocer la tendencia del grupo con respecto a opciones de oportunidades de mercado. (si ya este paso es claro en el territorio, obviarlo)	
9:30-10:00	Hoja 22	Formación del grupo pre-empresarial de acuerdo a las opciones personales. Los participantes deben colocar una tarjeta con su nombre y apellido debajo de la oportunidad de mercado. Luego de repetir por segunda vez, elaborar la lista de personas por oportunidad de mercado.	
10:00-10:30	Hoja 24	Trabajo para todas las oportunidades de mercado, llenado por el conjunto de participantes. La finalidad es percibir la tendencia de organización para cada oportunidad de mercado. No es una decisión final	
<b>10:30-10:45</b>	<b>Refrigerio</b>		
10:45-11:30	Hoja: mecanismos de organización	Se trabaja por oportunidad de mercado. Los hogares que han optado por la oportunidad de mercado, se reúnen para tomar sus primeras deliberaciones sobre el tipo de organización. El facilitador va leyendo la hoja para todos los grupos, deja un tiempo al grupo para que decida la opción que tiene que marcar en cada pregunta. El resultado final se debe comparar con el cuadro 24, y dialogar para tomar una decisión sobre la forma más adecuada de organización, según los volúmenes de demanda, hogares interesados, recursos de cada hogar, requerimientos exigidos por el mercado, etc	
11:30-12:00	Hoja de trabajo 27	Un papelógrafo por grupo pre-empresarial. Finalidad, recoger información a partir de las capacidades locales y requerimientos del mercado, que ayuden a diseñar un plan de trabajo a corto plazo	
12:00-12:30	Hoja de trabajo 29	Un papelógrafo por grupo pre-empresarial. Tener un plan de trabajo a corto plazo, para consolidar el grupo pre-empresarial	
12:30-1:00	Razones por qué escogieron o no escogieron Hoja de evaluación	Conocer las razones que motivaron la elección por formar parte de una organización empresarial y hacer la evaluación final de la metodología	

**Anexo 13. Resultados del taller 3**

<b>HOJA 27. Capacidades locales y deficiencias de recursos para nuestra organización empresarial.</b>					
<b>Región: Isla Ometepe-Alta Gracia</b>					
	Lo que el mercado nos pide	Lo que tenemos para entrar en el mercado	Lo que necesitamos para aprovechar el mercado	Dónde podemos conseguir los recursos que necesitamos	
				Hogares participantes	Comunidad o fuera
C. Humano	Mano de obra que sepa pelar	Se tiene la mano de obra	Capacitación en pelado	Mano de obra	Capacitación en Rivas donde Arnoldo Perez
C. Natural	3/4 , cualquier tamaño Agua	Se tiene el plátano ¾ y el agua	Se tiene el producto	Propias fincas	
C. Social	Organización de productores (as) COOPLARI EXPROSUR	COOPLARI y la oferta de cooperación de EXPROSUR	Gestionar contactos comerciales. Escoger una directiva municipal que asuma el dinamizar la comercialización		En COOPLARI como base para coordinar con Arnoldo Perez y contactos comerciales.
C. Físico	Espacio de pelado Cajillas Cuchillas Medio de transporte	Cajillas COOPLARI Camión COOPLARI	Cuchillas Espacio de pelado	Hogar: cuchillas	COOPLARI: camión, cajillas, espacio del pelado
C. Financiero	50.000 C\$	Ninguno	50.000 C\$	Ninguno	Microfinancieras

<b>Del instrumento mecanismos de organización.</b>			
<b>Región: Isla Ometepe-Alta Gracia</b>			
<b>Estructura jurídica</b>	<b>Tipo de organización</b>	<b>Estilo administrativo</b>	<b>Propiedad</b>
a.3 Cooperativa a.4 Sociedad Colectiva	b.4 sociedad colectiva	c.2 Administración democráticamente elegida	d.2 coopropiedad y propiedad por acciones.

<b>Del instrumento mecanismos de organización.</b>			
<b>Región: Isla Ometepe-Moyogalpa</b>			
<b>Estructura jurídica</b>	<b>Tipo de organización</b>	<b>Estilo administrativo</b>	<b>Propiedad</b>
a.3 cooperativa a.4 sociedad colectiva	b.4 sociedad colectiva	c.2 Administración democráticamente elegida	d.2 coo propiedad o propiedad por acciones

<b>HOJA 27. Capacidades locales y deficiencias de recursos para nuestra organización empresarial</b>					
<b>Región: Isla de Ometepe-Moyogalpa</b>					
	Lo que el mercado nos pide	Lo que tenemos para entrar en el mercado	Lo que necesitamos para aprovechar el mercado	Dónde podemos conseguir los recursos que necesitamos	
				Hogares participantes	Comunidad o fuera
C. Humano	Si existe mano de obra	Personas están capacitadas, saben clasificar	Capacitaciones en: deshije, deschire, fertilización, cosecha y uso de pesticidas	Mano de obra Hogar se encuentra en condiciones de: Capacitar al nuevo personal sobre manejo de finca	Contrato de mano de obra Capacitación sobre uso de pesticidas
C. Natural	Plátano 9", full, sin manchas, sin golpes	Se tiene lo requerido	Renovación del plantío Agua Área para rotar	Del hogar	
C. Social	Contactos para hacer negocios	Si se tienen los contactos a nivel personal Se cuenta con la COOPLARI	Directiva municipal que active la comercialización Unidad de productores en tiempos de ventas alrededor de COOPLARI		Al interior de la comunidad
C. Físico	Vehículos Centro de acopio Cajillas Plancha de acopio	Centro de distribución (Mayoreo) Camión Centro de acopio en Moyogalpa Cajillas	Sistema de riego	Sistema de riego	Sistema de riego Camión Cajillas Centro de distribución Centro de acopio
C. Financiero	50.000 C\$	No disponible	50.000	Se tiene en producto	Micro financiera

<b>Del instrumento mecanismos de organización.</b>			
<b>Región: Isla Ometepe-Zona productiva Madera</b>			
<b>Estructura jurídica</b>	<b>Tipo de organización</b>	<b>Estilo administrativo</b>	<b>Propiedad</b>
a.3 cooperativa		c.2 administración democráticamente elegida	d.2 coopropiedad o propiedad por acciones

<b>HOJA 27. Capacidades locales y deficiencias de recursos para nuestra organización empresarial</b>					
<b>Región: Isla de Ometepe- Zona productiva Madera</b>					
	Lo que el mercado nos pide	Lo que tenemos para entrar en el mercado	Lo que necesitamos para aprovechar el mercado	Dónde podemos conseguir los recursos que necesitamos	
				Hogares participantes	Comunidad o fuera
C. Humano	Mano de obra entrenada en el pelado	Se tiene mano de obra no calificada	Entrenamiento a hombres y mujeres para peladores	Mano de obra	Mano de obra Capacitación proveniente de Rivas
C. Natural	Calidad del plátano Volumen para responder a la demanda	Si se tiene calidad Falta volumen	Renovación de áreas. Tecnología	Sí se tienen las áreas	Tecnología
C. Social	Contactos de venta para aprendizaje de pelado Alianzas que ayuden a vender	Hay junta directiva del Madera	Comité de comercialización		El comité de comercialización
C. Físico	Vehículos para coordinación y transporte del plátano Cajillas, cuchillas Lugar de pelado Sillas	Centro de acopio Vehículos en la zona COOPLARI	Acondicionar el centro de acopio para el pelado Energía eléctrica Agua Pequeño equipo de oficina		En la comunidad COOPLARI
C. Financiero	120.000 \$C como capital de arranque	0.00 \$C	120.000 \$C		Banco Microfinanciera

<b>Del instrumento mecanismos de organización.</b>			
<b>Región: Tierra Firme- Tola</b>			
<b>ESTRUCTURA JURÍDICA</b>	<b>TIPO DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>ESTILO ADMINISTRATIVO</b>	<b>PROPIEDAD</b>
a.3 Cooperativa	b.4 sociedad colectiva	c.2 Administración democráticamente elegida	d.2 coopropiedad y propiedad por acciones.

<b>HOJA 27. Capacidades locales y deficiencias de recursos para nuestra organización empresarial</b>					
<b>Región: Tierra Firme- Tola</b>					
	Lo que el mercado nos pide	Lo que tenemos para entrar en el mercado	Lo que necesitamos para aprovechar el mercado	Dónde podemos conseguir los recursos que necesitamos	
				Hogares participantes	Comunidad o fuera
C. Humano	Mano de obra calificada Conocimiento manejo cultivo	Mano de obra	Capacitación en manejo del guineo	Si	EIAG COOPLARI
C. Natural	Color verde, sano	Se tiene el guineo y plátano	Capacitación manejo de la fruta	Si	
C. Social	Organización Comité municipal beligerante	Junta directiva municipal	Que las estructuras funcionen		
C. Físico	Sistemas de riego, centros de acopio	No se tiene	Sistemas de riego, centros de acopio		Si
C. Financiero	1500 Córdobas	No	1500 Córdobas	si	

#### Anexo 14 Información cualitativa sobre los requerimientos del mercado de plátano

<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>REQUERIMIENTOS DEL MERCADO DE PLÁTANO</b>
Plátano super mercado (PALÍ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de cosecha: transporte 2 racimos por trabajador, el plátano no se apila, necesita cuidado. Se cortan los gajos, cola y recola. Evitar el maltrato en el manejo de cosecha</li> <li>• Se almacenan en cajas de 30 unidades. Se descartan los plátanos maltratados y manchados</li> <li>• Tamaño del plátano primera: 24 cm x ¾ llenado. Plátano gigante tiene el tamaño requerido: 24cm</li> <li>• El plátano se debe lavar con un champú corriente para evitar las manchas por la leche. En el proceso del lavado es que se hace la medida con una cinta. Plátano primera precio a 1,75 \$C; segunda se vende a un precio de 0,80 \$C; el canasto de parracha a 70-100 \$C</li> <li>• Requiere fidelidad del cliente y soportar la subasta.</li> </ul>
Plátano Pelado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay una demanda no satisfecha, se necesitan mínimo 2 contenedores por semana.</li> <li>• Entra cualquier plátano, finalmente no hay mucha exigencia en la calidad de la fruta. Sin embargo siempre tiene que tener un grado de maduración 3/4.</li> <li>• A mayor tamaño del plátano más peso. El plátano de la Isla reúne las condiciones que se está esperando.</li> <li>• Se puede pelar el plátano a nivel de hogar o en un centro de pelado, por otro lado no requiere mucha inversión de equipo.</li> <li>• Se vende por kilo, el precio referencia es de 0,46\$US kg</li> <li>• Ventajas: el plátano de la Isla es pesado, en segundo lugar se evita el costo de la cáscara.</li> <li>• Capacitación de personas para el pelado</li> </ul>
Exportación, Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercado exigente con el tamaño</li> <li>• Calidad de fruta: sin golpes, no manchas; el mal manejo de la fruta origina rechazos</li> <li>• Tamaño 9 ½” y 3/4 no full, se debe tener en cuenta 8 días transporte</li> <li>• El plátano de Rivas es competitivo en el mercado USA, por su buena calidad y sabor.</li> <li>• Requiere disciplina y responsabilidad de parte del productor para cumplir con los volúmenes de contrato</li> <li>• La ganancia está en la venta por volumen, para el caso de la Isla, que ayude a superar costos de transporte y producción (escala). Precio: 14 US\$, caja de 50 lb, con 70 unidades</li> </ul>
Plátano Mayoreo (Managüa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen producto tiene compra asegurada, por ese motivo es importante asegurar la calidad. Por tanto, un plátano con buena calidad tiene mayor posibilidad de éxito</li> <li>• Hay comerciantes que compran cada 8 días 10 cargas a 1400 \$C, otros comerciantes tienen un volumen de venta de 15.000 a 20.000 unidades.</li> <li>• El precio bueno es ahora (Junio), agosto-diciembre los precios bajan. El precio es a negociar en el lugar, con el producto. Llegan a pagar el de primera calidad a 1.90\$C, por un plátano de 9, ½”.</li> <li>• Sin embargo es el comerciante quien selecciona el plátano, y se observa una tendencia que ahora están comprando menos</li> <li>• Precios: Primera: 1,40 C\$; segunda: 0,60 C\$; cola canasto: 120 C\$</li> <li>• Costo Transporte mayoreo x mil: primera: 120 C\$; segunda: 80 C\$; cola canasto: 30 C\$.</li> <li>• Venta mayoreo: primera: 2-2,20; segunda: 1,70-1,80.</li> </ul>
Guineo Cuadrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio:0,40-0,50C\$ unidad en la plantación; 0,60 C\$ unidad en mayoreo</li> <li>• Transporte al mayoreo 70 C\$ el millar., piden un guineo verde y de calidad.</li> </ul>