

# METODOLOGÍA LINK



Derechos de autor

Mark Lundy  
Alexandra Amrein  
Jhon Jairo Hurtado  
Gertjan Becx  
Nancy Zamierowski  
Fernando Rodríguez  
Erika Eliana Mosquera  
Tatiana Gumucio

Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), 2018.

Este texto fue originalmente publicado en inglés en 2016 bajo el título:

*LINK methodology: Gender Responsive Manual. Version 2.0.*

disponible en <http://hdl.handle.net/10568/80679>

*Quisiéramos agradecer al Programa de Investigación de CGIAR en Bosques, Árboles, y Agroforestería (FTA) y a Monika Sopov de la Universidad de Wageningen, por su apoyo en la publicación de esta guía. También agradecemos a la FAO por financiar proyectos piloto de la caja de herramientas actualizada en los años 2015 y 2016, con el apoyo de VECO Mesoamérica.*

Para obtener una explicación más detallada y casos de ejemplos sobre el contenido de esta guía, por favor consulte la versión completa de la Metodología LINK 2.0., disponible en <http://hdl.handle.net/10568/49607>

# ¿Por qué la Metodología LINK y Género?

<sup>1</sup> Banco Mundial, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación y Fondo Internacional para el Desarrollo Agrario. 2009. Manual sobre Género en Agricultura. Módulo 5: Género y mercados agrícolas

The World Bank, Washington, D.C. Twin. 2013. Empowering Women Farmers in Agricultural Value Chains. Rep. Twin, London.

## La relación entre género y el acceso al mercado<sup>1</sup>

Cada vez son más las mujeres responsables de suministrar cultivos tradicionales y de alto valor a los mercados mundiales. Sin embargo, con frecuencia su contribución pasa desapercibida y su trabajo no es remunerado, a pesar de la importante función que desempeñan.

Además, la mujer agricultora y empresaria enfrenta mayores retos en comparación al hombre: fuertes limitaciones de tiempo, movilidad restringida, bajos rendimientos, menor oportunidad de afiliarse a asociaciones de productores y un acceso limitado a recursos productivos.

Existe una tendencia a que, en el trayecto de un producto hacia el mercado, la mujer pierda el control de dicho producto y el ingreso respectivo. Como resultado de ello, para la mujer productora es difícil mantener un nicho de mercado rentable. Asimismo, las normas de género y la cadena de valor son tales, que el hombre puede tomar el control de la producción y comercialización en la medida en que un cultivo o producto se vuelve más lucrativo. Con respecto a la mujer empresaria, los negocios manejados por mujeres se enfrentan con mayores barreras y tienden a recibir menos servicios y apoyo que aquellos dirigidos por hombres.

Dichas consideraciones afectan de manera negativa la eficacia de la mujer como agente dentro de una cadena de valor, lo cual reduce la eficacia total del mercado. Si a la mujer se le proporcionaran

los mismos insumos y educación que al hombre, su producción e ingreso mejoraría considerablemente.

Además de la eficacia del mercado, mejorar el acceso de la mujer al mercado es importante para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible. La seguridad alimentaria y el bienestar están fuertemente ligados a las oportunidades económicas de la mujer: cuando la mujer tiene control sobre los recursos e ingresos, hay una mayor probabilidad de que sean utilizados para el consumo familiar, para reducir la desnutrición infantil y para mejorar el bienestar general de la familia.

Aunque la Metodología LINK se centra en la inclusión de mujeres y hombres pequeños productores dentro de los modelos de negocio, presta especial atención al empoderamiento económico de la mujer. Existe una tendencia en varios países y sociedades a que la mujer quede excluida de los mercados más rentables y lucrativos, en comparación con el hombre. Es necesario efectuar análisis e intervenciones concretas para poder incluir a la mujer en mercados lucrativos. También es importante destacar que proyectos y programas que buscan aumentar el empoderamiento económico de la mujer deben trabajar tanto con mujeres como con hombres e incluirlos como socios.



# Conceptos de género<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Aguilar, Lorena. 2009. *Manual de capacitación en género y cambio climático*. IICA, San José, Costa Rica. PNUD/UICN; Burns, B. and Patouris, J. (2014). *Decisiones y conclusiones de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC): mandatos existentes y puntos de entrada para la igualdad de género*. Nueva York: WEDO; Cooperativa de Servicios Múltiples Flor de Dalia R.L. 2016. *Políticas de Género Cooperativa Flor de Dalia*.

## GÉNERO

Se refiere a las funciones, responsabilidades, derechos, relaciones e identidades de hombres y mujeres que han sido definidos o les han sido atribuidos dentro de una sociedad y contexto determinados y la manera en que dichas funciones, responsabilidades, derechos, relaciones e identidades de hombres y mujeres se condicionan e influyen mutuamente. Estos pueden cambiar con el tiempo, entre lugares y en un mismo lugar.

## SEXO

Se refiere a la naturaleza biológica de ser hombre o mujer.

## EQUIDAD DE GÉNERO

Se refiere a imparcialidad entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a los recursos de la sociedad, incluyendo bienes, retribuciones y oportunidades valorados socialmente. Esto puede incluir un trato igual o diferente que se considera como equivalente en lo que respecta a derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades. Dentro del contexto del desarrollo, un objetivo de equidad de género con frecuencia requiere de la incorporación de medidas para compensar las desventajas históricas y sociales de la mujer.

## IGUALDAD DE GÉNERO

Se refiere a imparcialidad entre hombres y mujeres en cuanto al acceso a los recursos de la sociedad, incluyendo bienes, retribuciones y oportunidades valorados socialmente. Esto puede incluir un trato igual o diferente que se considera como equivalente en lo que respecta a derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades. Dentro del contexto del desarrollo, un objetivo de equidad de género con frecuencia requiere de la incorporación de medidas para compensar las desventajas históricas y sociales de la mujer.

## BRECHAS DE GÉNERO

Se refieren a diferencias sociales entre hombres y mujeres que se perciben como indeseables. Con frecuencia estas están asociadas con la desigualdad en el acceso, distribución de recursos y poder dentro de un contexto dado.

## ESTEREOTIPO

Modelo de conducta social que se basa en opiniones preconcebidas que asocian valores y comportamientos con individuos, de acuerdo con su pertenencia a un grupo social (género, raza, etnia, edad, etc.).

## SENSIBLE AL GÉNERO

Un enfoque/estrategia/marco que incluye planificación y programación que contribuye al fomento de la igualdad de género y el cumplimiento de los derechos de la mujer. Dicho fomento implicará un cambio en las normas de género, funciones y acceso a los recursos como un componente clave de los resultados de los proyectos.



# Brechas de género y acceso a modelos de negocios<sup>3</sup>



<sup>3</sup> Rubin D, Manfre C, Nichols Barrett K. 2009. Promoting Gender Equitable Opportunities in Agricultural Value Chains: A Handbook. USAID

## ▶ Tiempo

- Por lo general, los días laborales de la mujer son más largos que los del hombre, debido a las exigencias de su responsabilidad en el hogar.
- En comparación con el hombre, la mujer suele tener menos tiempo para participar en encuentros comunitarios y otras reuniones.

### Ejemplo:

En la cooperativa COPRAHOR en Nicaragua, las mujeres de algunas comunidades han tenido una participación mínima en la ejecución de parcelas demostrativas, debido a sus obligaciones domésticas (VECOMA, 2016). **Rum quo elus aut ingul conferet L. Scionostilis actus, modi**

## ▶ Movilización

- Las normas socioculturales pueden limitar quién puede viajar a dónde, ya sea solo o en grupo, a pie o en automóvil y la hora a la que pueden llegar.
- Esto puede reducir las oportunidades para la participación de la mujer en diferentes redes sociales y su acceso a la información.

### Ejemplo:

“Las mujeres que forman parte de APROSACAO, en Honduras, tienen dificultades para viajar y asistir a las reuniones, participar en las capacitaciones y llevar a cabo los procesos necesarios para acceder a servicios financieros y no financieros que brinda la Asociación”. (FAO, CIAT y VECOMA, 2016: 16). [Traducción propia.]

- Puede suceder que el intercambio de información sobre los mercados habitualmente se dé en espacios dominados por hombres y que las mujeres queden excluidas.

## ▶ Participación laboral

- En comparación con los hombres, las mujeres suelen concentrarse en los trabajos poco calificados a lo largo de los procesos productivos y dentro de las propias organizaciones empresariales.

## ▶ Participación en organizaciones de productores

- Como consecuencia de las limitaciones que las mujeres deben afrontar en cuanto a tiempo, educación y movilización, por lo regular, ellas no están lo suficientemente representadas en organizaciones de productores.
- En ocasiones en que logran ocupar puestos de liderazgo dentro de la organización, estos tienden a limitarse a puestos secundarios.

## Acceso a activos y recursos

### Tierra

- La mujer suele tener menos acceso a la tierra que el hombre. Leyes formales e informales limitan el derecho a la tierra, mediante herencia o compra, y de esta manera se restringe su capacidad de expandir su producción agropecuaria. Las relaciones de género dentro del hogar limitan las áreas de responsabilidad en la toma de decisiones sobre el manejo y uso de la tierra; por consiguiente, los derechos de uso de la mujer frecuentemente se limitan a porciones o tipos de terreno.

#### Ejemplo:

En APROSACAO, Honduras, “los derechos de acceso a la tierra son una limitación para que más productores se involucren directamente en el negocio, especialmente para las mujeres, pues en la mayoría de las familias de la región, son los hombres quienes administran la tierra y esta es legada en herencia a los hombres” (FAO, CIAT and VECOMA, 2016: 26). [Traducción propia.]

- Los derechos formales de propiedad suelen ser un requisito para formar parte de organizaciones de productores; por tanto, esto restringe la membresía de la mujer.

### Servicios de extensión e información

- A pesar de su considerable participación en la producción, a menudo la mujer tiene acceso limitado a servicios de extensión en comparación con el hombre. Estudios demuestran que existen pocas mujeres extensionistas y en general, las mujeres suelen tener una interacción limitada con los extensionistas. Esta desigualdad puede restringir la adopción de nuevas prácticas y tecnologías.

### Educación

- Suele haber brechas en el acceso a la educación que afectan de manera negativa a la mujer. Esto, a su vez, influye en las oportunidades de trabajo que se presentan a mujeres y hombres. Por ejemplo, suele haber una baja representación de mujeres en ciencias agrícolas; ello puede limitar su acceso a cargos técnicos. En general, dichas brechas pueden debilitar la calidad del capital humano y, en consecuencia, entorpecer el crecimiento económico.



## NEGOCIOS INCLUSIVOS\*

*\*Que incluyen o tienen virtud y capacidad para incluir algo o a alguien.*

*Una relación comercial entre una empresa privada y un grupo (formal o informal) de productores en la que tanto el comprador como el vendedor generan valor social, económico y ambiental con el fin de mantener una interdependencia beneficiosa a largo plazo.*

“Los modelos de Negocio Inclusivo contemplan a las personas en situación de pobreza del lado de la demanda como clientes y del lado de la oferta, como empleados, productores y dueños de negocio en varios puntos de la cadena de valor”. (PNUD, 2008) [Traducción propia.]

“Una actividad comercial principal rentable que también amplíe de manera tangible las oportunidades de las personas en situación de pobreza y de desventaja en países en desarrollo”. (BIF, 2011) [Traducción propia.]

“Fomentar la participación de las personas en situación de pobreza como empleados, proveedores, distribuidores o consumidores y ampliar sus oportunidades económicas en una diversidad de formas”. (BIF, 2011) [Traducción propia.]

“Una iniciativa empresarial económicamente rentable, así como ambiental y socialmente responsable (WBCSD, SNV, 2011)”. [Traducción propia.]

## DESEMPEÑO vs. INCLUSIÓN

Sobre la base de la Metodología LINK, usted debería poder identificar dos dimensiones para mejorar el desempeño empresarial.

- Aquellos problemas y oportunidades que requieren intervenciones destinadas a mejorar la inclusión dentro de una relación comercial, que es eje principal de la Metodología LINK.
- Aquellos problemas y oportunidades identificados durante ejercicios previos, con soluciones que redunden en la mejora del desempeño general de una organización.

### ¿Por qué es importante hacer esa distinción?

Usualmente se estima que la inclusión y el desempeño general se fortalecen mutuamente mediante ciclos de retroalimentación positiva. Esto significa que una mayor inclusión contribuye a un mejor desempeño general y, normalmente, un mejor desempeño contribuye a una mayor inclusión.

Este fortalecimiento mutuo es el resultado de un fenómeno bilateral: para el actor que desea ser incluido, un sólido desempeño general es más atractivo comercialmente, lo que a su vez aumenta sus posibilidades de ser incluido en una relación comercial. Por otra parte, para el actor que pone en práctica la inclusión, un sólido desempeño deriva en una mayor capacidad de inclusión.

Sin embargo, con el fin de desarrollar un plan de acción, determinar las funciones respectivas, responsabilidades y financiamiento con respecto a una innovación, es importante tener en cuenta la distinción entre los dos términos. Dado que la inclusión es una acción bilateral que supone que ambas partes asumen responsabilidades, las intervenciones para mejorar la inclusión automáticamente implican a los dos actores en la relación comercial. En cambio, las intervenciones para mejorar el desempeño general de una organización usualmente pueden llevarse a cabo con mayor independencia del cliente/proveedor (aunque bien pueden involucrar a socios directos y otras partes interesadas, tales como ONG, consultores o entidades estatales).

## ¿Qué ofrece la Metodología LINK?

La Metodología LINK puede ayudar a que su negocio facilite un proceso sistemático de aprendizaje entre actores de una cadena de valor seleccionada y descubrir nuevas oportunidades de innovación, sobre la base de la aplicación de un kit de herramientas participativo, que cuenta con cuatro herramientas:

**1 El mapeo de la cadena de valor** para entender el contexto macro donde se mueven los negocios que vinculan a los productores rurales con compradores.

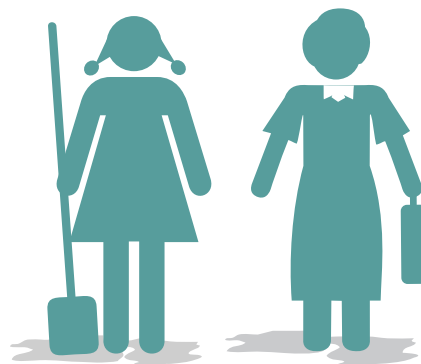
**2 La plantilla de modelo de negocio** para entender en detalle cada negocio que vincule a productores rurales con compradores.

**3 Los principios para modelos de negocio inclusivos** para determinar si es realmente inclusivo cada negocio que vincule a productores rurales con compradores.

**4 El ciclo del prototipo** para mejorar continuamente, en términos de inclusión, cada negocio que vincule a productores rurales con compradores.

Terminado el proceso, llegará a

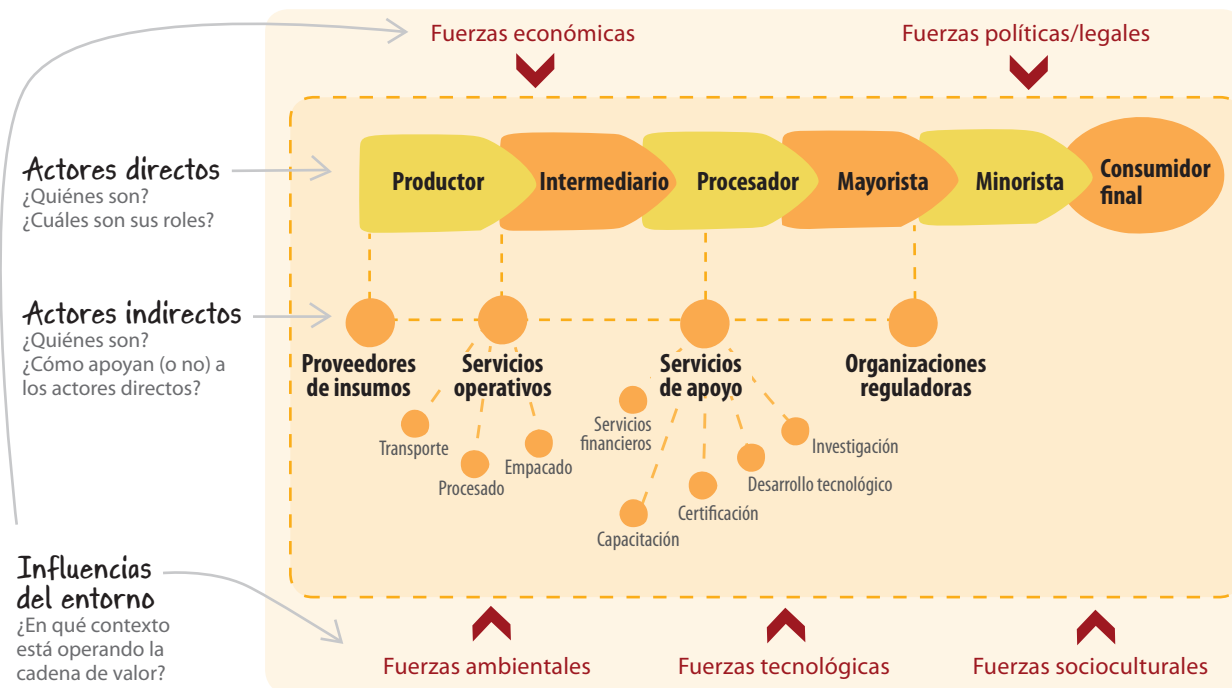
- entender mejor la relación entre los modelos de negocio específicos de cada actor (vendedor y comprador) y el funcionamiento de la cadena de valor en general,
- identificar áreas críticas para escalar procesos
- diseñar, implementar, evaluar y mejorar un prototipo de innovación para el modelo de negocio que haya trabajado; además
- de haber evaluado los efectos de los cambios sobre los pequeños productores y sobre el negocio en sí.







# Herramienta 1 Mapeo de la cadena de valor



## ▶ Metas

- Identificar las relaciones e interconexiones entre los actores de la cadena de valor.
- Entender el flujo de productos, servicios, información y pagos a través de la cadena de valor.
- Mejorar la comunicación entre los distintos actores de la cadena.
- Identificar los puntos por donde puede empezar a desarrollarse la metodología o puntos de apalancamiento clave para mejorar la cadena.
- ▶ *Identificar roles socialmente diferenciados en la división de trabajo a lo largo de la cadena.*

## ▶ Qué permite hacer

- Visualizar los distintos roles y conexiones entre los actores que participan en la cadena e identificar fuentes de innovación y mejoramiento.
- Obtener información sobre la situación del contexto desde una perspectiva global; proveer una mirada integral del sistema y reconocer el contexto.
- Trazar los flujos de productos e información.
- Desarrollar un proceso de aprendizaje visual orientado a los actores de la cadena.
- Reconocer obstrucciones, cuellos de botella y distorsiones en el sistema de mercado.
- ▶ *Analizar las desigualdades de género en términos de roles de trabajo y beneficios percibidos.*

## ▶ Preguntas clave

- ¿Cuáles son las acciones clave en la cadena de valor?
- ¿Cómo está organizada la cadena?
- ¿Quiénes son los actores clave?
- ¿Cómo fluyen en la cadena los productos, servicios, pagos, e información?
- ¿Cuáles son los socios clave?
- ¿Cuáles son las influencias externas que afectan el desempeño de la cadena?
- Identificar los puntos por donde puede empezar a desarrollarse la metodología o puntos de apalancamiento clave para mejorar la cadena.
- ▶ *¿En dónde están concentrados los hombres y las mujeres en la cadena de valor?*
- ▶ *¿Cómo se benefician los hombres y las mujeres de su participación en la cadena de valor?*



## ▶ Lo que no se puede hacer

- Proveer una revisión sistemática de los trabajos internos de las organizaciones participantes.
- Funcionar al máximo potencial sin la participación activa de actores clave.
- Generar procesos específicos de innovación en una organización.

### Fase 1

### Mapeo de actores y sus relaciones

#### 1. Los actores directos y sus roles

- ¿Quiénes son los actores involucrados en cada eslabón?
- ¿Dónde están ubicados geográficamente?
- ¿Qué hacen dentro de la cadena?
- ¿Cuáles son sus características? (p.ej. género, edad, educación)
- ¿Qué actores hacen falta?

#### 2. Los actores indirectos

- ¿Quién apoya la cadena en cada eslabón?
- ¿Cuáles servicios de apoyo (necesarios para mejorar la competitividad de la cadena como: sistema, capacitación, crédito y asistencia técnica) y cuáles servicios operativos (necesarios para cumplir funciones operativas, como: transporte, almacenamiento y procesado) requieren las actividades en la cadena?
- ¿Quiénes proveen los insumos?
- ¿Qué servicios se ofrecen?
- ¿Qué servicios faltan?
- ¿Quién podría proveer los servicios que faltan?
- ¿Entre los actores indirectos, quién es aliado, quién es neutro y quién es un opositor?
- ¿Qué interés tienen los actores indirectos?
- ¿Cuál es el poder relativo de los socios y cómo está siendo usado?

#### 3. El flujo de los productos y el flujo de información

Puede visualizar los flujos por medio de líneas entre los respectivos actores. También piense en las conexiones no-secuenciales, por ejemplo productor – comerciante.

- ¿A quién vende cada actor sus productos?
- ¿Qué tipo de información es intercambiada entre los actores?
- ¿Quién brinda información a quién?
- ¿Con qué frecuencia se comunican los actores entre ellos?, ¿a través de qué medios?

#### 4. La relación entre los actores clave

- ¿Cómo son las relaciones entre los actores directos?
- ¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?
- ¿Cómo son las relaciones entre los actores **indirectos**?
- ¿Son buenas, regulares o malas? ¿Por qué?

#### 5. Las características de la producción

- ¿Cuáles son las características del producto? (tamaño, color, apariencia, textura, presentación, etc.).

Al final de cada fase, resuma las principales conclusiones de la sesión de trabajo, apoyándose en el mapeo correspondiente. Esta es una buena manera de confirmar si existe un acuerdo general sobre la información plasmada en el mapa, y de verificar si todavía hay algún vacío de información en la representación gráfica o en alguno de los participantes. Por favor, recuerde la importancia de documentar todas estas conclusiones y discusiones finales.

## Fase 2

### Mapeo de las cifras comerciales

Para facilitar la visualización de las cifras comerciales y evitar confusiones en los participantes a causa de la cantidad de información, será necesario dibujar una nueva cadena con los actores directos. Después, el facilitador inicia la discusión de grupo con las preguntas a continuación. Posteriormente, el grupo escribe los principales resultados de la discusión en tarjetas y las pega en su respectivo eslabón en el mapeo de la cadena.

#### 1. Los precios y pagos

- ¿Cuál es el precio de venta en cada eslabón?
- ¿En qué épocas del año aumentan o disminuyen los precios del producto?
- ¿En qué forma pagan los compradores los productos? (p. ej., efectivo, cheque)

#### 2. Los volúmenes

- ¿Cuál es el volumen de producto (en kg, toneladas o unidades locales) que se vende a cada comprador (por día, mes, cosecha, etc.)?
- ¿Con qué frecuencia se vende el producto?
- ¿Cuáles son los épocas de escasez y/o abundancia del producto?

#### 3. Los rendimientos

- ¿Cuánto cuesta producir cada unidad (p. ej., kilo, litro) del producto?
- ¿Cuáles son los rendimientos?
- ¿Si se transforma el producto, cuáles son los factores de conversión? (p. ej., kg de fruta para obtener un kg de pulpa).

## Fase 3

### Mapeo de la participación de hombres y mujeres en la cadena de valor

Para este mapa, se pueden utilizar los mapas elaborados en las dos fases anteriores. El facilitador debe liderar una discusión con el grupo, con base en las preguntas enunciadas a continuación. Finalmente, el grupo debe anotar los resultados principales de la discusión en tarjetas y pegarlas en los eslabones relevantes en el mapa de la cadena.

#### 1. Participación a nivel de hogar

¿En qué actividades de la cadena están involucrados los miembros del hogar?

Para cada actividad:

- ¿Cuántos hombres y mujeres participan?
- ¿Esta actividad/labor es **ow** no es remunerada?
- ¿Cuáles son las condiciones de la jornada laboral/trabajo? (permanente o temporal)
- ¿Hacen falta servicios reproductivos? (p. ej., clínica de maternidad, guardería durante reuniones).

#### 2. Distribución de los beneficios

- ¿Quién recibe pago por ventas (número de mujeres y de hombres)?
- ¿Participan hombres y mujeres en los flujos de información?



Para representar estas influencias no es necesario trabajar con los mapeos elaborados en la fase 1 y 2. De hecho, para este ejercicio se recomienda dibujar nuevamente solo la estructura básica (actores directos e indirectos, flujo de producto, flujo de información e interconexiones) de la cadena.

Después, el facilitador presenta las cinco fuerzas externas, a través de las siguientes preguntas clave, y selecciona con los participantes, las áreas más relevantes para el contexto de su cadena de valor específica. La información clave se anota en tarjetas de papel y luego se pegan en la cadena de valor dibujada con antelación.

### 1. Fuerzas económicas

- ¿Qué fuerzas macroeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo las condiciones del mercado global o las tasas de cambio)
- ¿Qué fuerzas microeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo el acceso a la infraestructura, al crédito, a la tenencia de tierra)
- ¿Qué fuerzas socioeconómicas afectan el desempeño de la cadena de valor? (por ejemplo los ingresos, la tenencia de tierra, de casa, la asistencia sanitaria, la calidad de vida).

### 2. Fuerzas político-legales

- ¿Cómo las leyes, regulaciones, estándares o impuestos, influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?
- ¿Cómo los estándares del sector privado y las prácticas de los negocios influyen en la cadena de valor y en los mercados seleccionados?
- ¿Cómo afectan otras políticas a la cadena de valor? (políticas de fijación de precios, políticas del consumidor, etc.).

### 3. Fuerzas socioculturales

- ¿Cuáles son las circunstancias culturales, religiosas, demográficas, educacionales y étnicas de los actores y socios de la cadena de valor?
- ¿Cómo influyen los valores, las creencias, las actitudes y los estilos de vida, en las preferencias de los consumidores, las prácticas de negocio y las organizaciones de productores?

### 4. Fuerzas ambientales

- ¿Cómo influye el cambio climático y la variabilidad a la cadena de valor ?
- ¿Cómo se relaciona la cadena con las funciones ambientales (como el acceso al agua, a la salud del terreno) y cómo éstas apoyan o impiden el desarrollo de la cadena?

### 5. Fuerzas tecnológicas

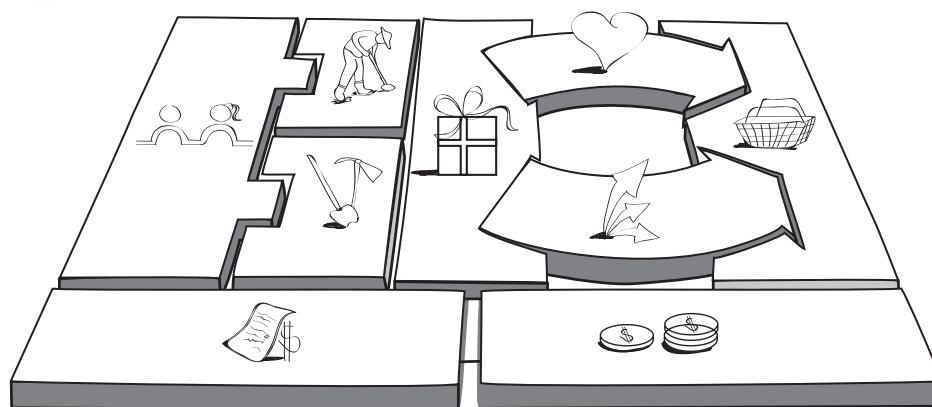
- ¿Hay tecnología disponible para los actores de la cadena de valor y sus socios?
- ¿Es deseable o posible el uso de tecnología?
- ¿Cómo el costo y la disponibilidad de tecnología afectan a la cadena de valor?
- ¿Existe tecnología desarrollada localmente que esté disponible o hay tecnología proveniente de fuentes externas?

# Herramienta 2 La plantilla del modelo de negocio

## MODELO DE NEGOCIO

“Un modelo de negocio describe la lógica sobre cómo una organización crea, captura y entrega valor”.

Alexander Osterwalder



## Metas

- Analizar el funcionamiento de una organización clave de la cadena de valor con una mirada de 360 grados.
- Desarrollar un lenguaje compartido para describir y evaluar el modelo de negocio.
- Crear una línea de base para desarrollar innovaciones en el modelo de negocio.
- ▶ *Identificar hasta qué punto el modelo de negocio tiene en cuenta consideraciones de género.*



## Preguntas clave

- ¿Cómo funciona mi organización?
- ¿El modelo de negocio existente es viable?
- ¿Qué cambios del modelo de negocio pueden mejorar el desempeño general?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del modelo de negocio?
- ¿Qué influencias del entorno inciden positiva y negativamente en el modelo de negocio?
- ¿El modelo de negocio del comprador facilita la inclusión de productores a pequeña escala como proveedores?
- ¿El modelo de negocio del comprador tiene una propuesta de valor de doble vía (hacia sus clientes y hacia sus proveedores)?
- ¿El modelo actual de la organización de productores la hace atractiva como socio comercial para un comprador formal?
- ▶ *¿Se pueden hacer cambios al modelo de negocio para promover una mayor igualdad de género?*

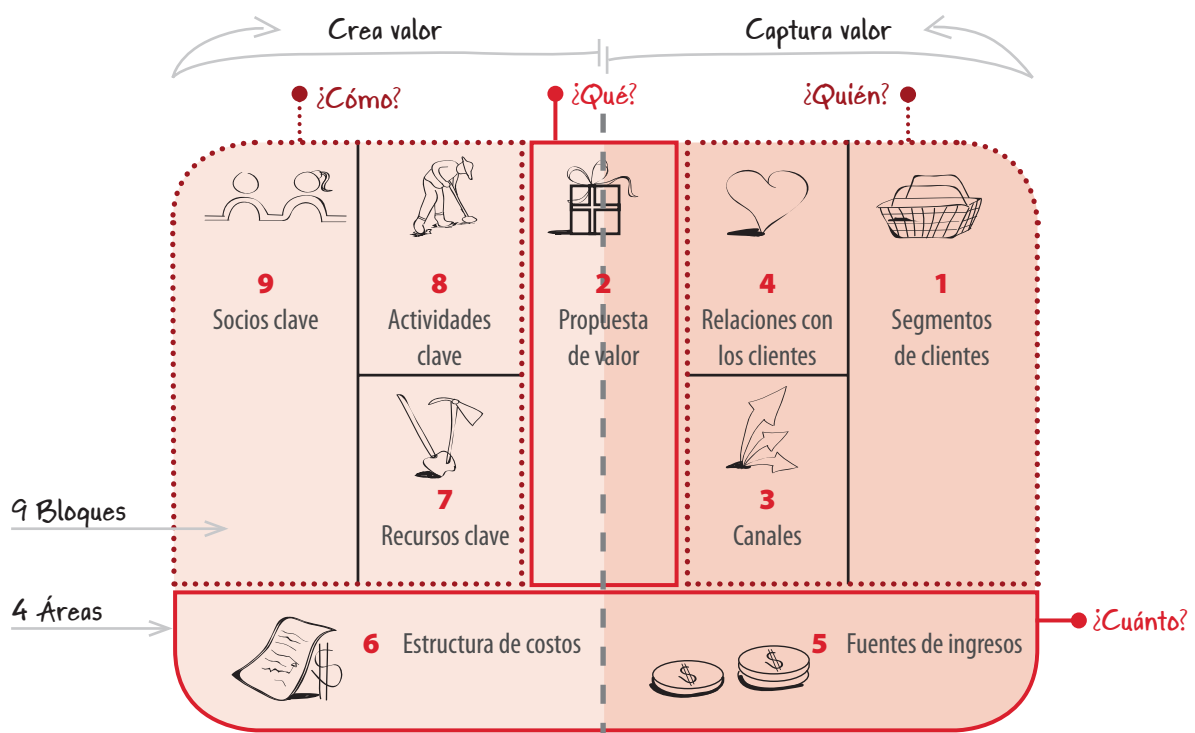
## ▶ Qué permite hacer

- Facilitar la articulación entre agricultores y compradores para establecer relaciones comerciales formales.
  - Detectar oportunidades, cuellos de botella y desequilibrios financieros en el modelo de negocio.
  - Identificar áreas de innovación o mejora.
  - Presentar aspectos complejos del negocio en una forma fácil y asequible.
  - Fomentar el emprendimiento por parte de los productores.
  - Comparar el funcionamiento de distintas relaciones comerciales entre agricultores de pequeña escala y compradores formales.
  - Plasmar un bosquejo del modelo de negocio de la organización, que sirva para futuros análisis.
  - Alimentar la construcción de un plan de negocio.
- ▶ *Evaluate areas where gender inequality may be inhibiting a more innovative business model.*

## ▶ Lo que no puedo hacer

- Puede complementar, pero no reemplazar el trabajo existente en cadenas de valor, competitividad y análisis financiero.
- El modelo de negocio constituye una herramienta adicional que puede apoyar el desarrollo agroempresarial. Sin embargo, al igual que las demás herramientas, es posible hacer mal uso de ella o aplicarla superficialmente.

## ▶ La plantilla del modelo de negocio



# Preguntas clave para graficar

<p><b>Socios clave</b></p> <p> ¿Quiénes son los socios clave directos? (proveedores, proveedores de insumos de producción, transportadores). ¿Quiénes son los socios clave indirectos? (instituciones financieras, centros de investigación, universidades, ONG, agencias del sector público, etc.).</p> <p><b>Preguntas adicionales</b></p> <p>¿Qué recursos clave conseguimos a través de los socios? ¿Cómo es la calidad de los recursos conseguidos a través de los socios?</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <p> ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la producción? ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con el procesamiento? ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la venta de los productos? ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la administración logística? ¿Cuáles son las actividades clave relacionadas con la financiación del negocio?</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p> ¿Qué tipo de producto se vende a cada cliente? ¿Cuáles son las características tangibles del producto? ¿Cuáles son las características intangibles del producto? ¿Valoramos la igualdad de género en nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los factores diferenciadores del producto?</p> <p><b>Preguntas adicionales</b></p> <p>¿Qué productos incluyen procesos adicionales que agreguen valor en pos cosecha? (selección, empaque, lavado, etc.) ¿Cuál es el volumen o porcentaje de los productos rechazados por cada cliente? ¿La propuesta de valor está complementada con algún tipo de servicio? ¿Existe una política de género?</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <p> ¿Cuál es la frecuencia de comunicación con cada cliente? ¿Cuál forma de comunicación se está usando con cada cliente?</p> <p><b>Preguntas adicionales</b></p> <p>¿Cuál es el contenido de la comunicación con cada cliente? ¿Las relaciones son buenas, malas o regulares? ¿Por qué?</p>	<p><b>Canales</b></p> <p> ¿Por cuál medio de transporte se entrega el producto al cliente?</p> <p><b>Preguntas adicionales</b></p> <p>¿Quién asume los costos de transporte? ¿Cuánto tiempo demora el transporte? ¿Qué términos de entrega existen? (reclamo en la finca, entrega al cliente, etc.) ¿Cómo funciona el almacenamiento del producto?</p>	<p><b>Clientes</b></p> <p> ¿Quiénes son los clientes? (p. ej., intermediarios, procesadores, mayoristas, minoristas, consumidores finales) ¿Qué necesidades tiene cada cliente?</p> <p><b>Preguntas adicionales</b></p> <p>¿Dónde están ubicados geográficamente? ¿Cuál es el volumen y la frecuencia de venta para cada cliente? (p. ej., diario, semanal, mensual / kg, litros, toneladas, etc.) ¿Cuándo inició la relación comercial? ¿Qué tipo de acuerdo comercial se mantiene con cada cliente?</p> 
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p> ¿Cuáles son los costos más importantes relacionados con el modelo de negocio? (p. ej., personal, alquiler, servicios públicos, mantenimiento, compra de insumos, compra de materia prima, certificaciones, costos relacionados con créditos, etc.).</p> <p><b>Preguntas adicionales</b></p> <p>¿Cuáles costos son fijos? ¿Cuáles son variables? ¿Qué proporción de los costos está cubierta por terceros? (p. ej., corporación, proyectos, subsidios, etc.)?</p>	<p><b>Fuentes de ingreso</b></p> <p> Ingresos a través de la venta de productos: ¿Cuál es el valor total de venta por cliente? (p. ej., mensual, anual) ¿Cuál es el valor total de venta por categoría de producto? ¿Cuál es el margen de ganancia por cliente?</p>	<p>¿Cuál es la forma de pago por cliente? ¿Con qué frecuencia paga cada cliente? Otros ingresos: ¿Qué otros ingresos, fuera de la venta de productos, tiene?</p>			



## Propuesta de valor

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes escogen su producto o servicio sobre los demás. Para identificar la propuesta de valor para cada cliente o segmento de clientes, considere el problema o la necesidad que su bien o servicio satisface. En la mayoría de los casos, la propuesta de valor tiene un componente tangible que incluye todas las características perceptibles por los sentidos, como el tamaño del producto, la composición nutricional, el color, sabor y olor. Las características intangibles no se pueden percibir directamente e incluyen propiedades de salud, características de origen del producto o características del proceso de producción, como la agricultura orgánica o el Comercio Justo.

### ¿Qué crea valor para los compradores?

- Calidad de la provisión
- Provisión estable de productos Certificaciones y estándares
- Precios competitivos
- Calidad confiable
- Transparencia en los procesos
- Igualdad de género

### ¿Qué crea valor para los pequeños productores?

- Demanda estable y consistente
- Provisión de insumos
- Capacitación y asistencia técnica
- Servicios financieros
- Contratos
- Información de mercado

## Canales

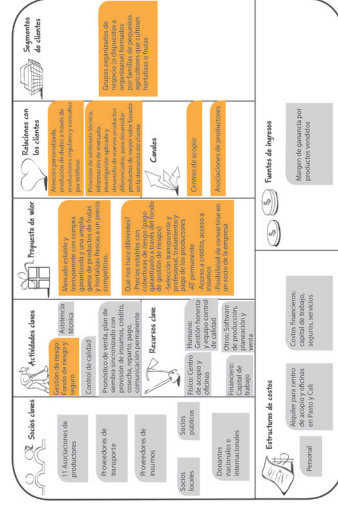
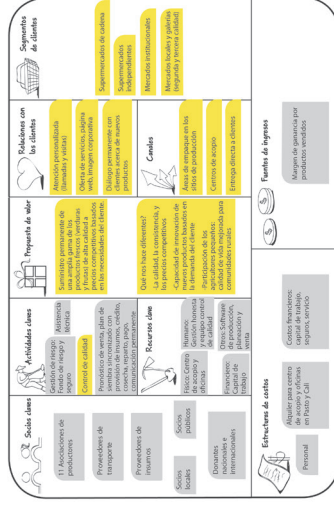
Los canales se refieren a cómo el producto o el servicio llega al cliente y se interrelaciona con él. En el caso de los productos agrícolas, el canal de ventas suele ser equivalente a la cadena de logística de suministro, la cual transfiere el producto entre el productor y el consumidor final.

## La propuesta de valor de doble vía

Cuando el comprador valora las relaciones comerciales con sus proveedores (es decir, hacia atrás) y quiere revisarlas para mejorarlas, el bloque de los socios funciona como el bloque de los clientes (para pensar en las necesidades de sus proveedores y como las está supliendo).

Por consiguiente, la propuesta de valor de un actor individual (p. ej., una cooperativa) se

- puede considerar desde dos perspectivas (i) desde el punto de vista de los productores que suministran a la cooperativa y (ii) desde el punto de vista del comprador. En otras palabras, en ese caso, los Clientes de la cooperativa pueden ser los proveedores o los compradores. Esto conduce a que se cuente con 2 plantillas diferentes del modelo de negocio para los cuales la Propuesta de valor, las Relaciones con clientes, los Canales y los Clientes son diferentes, en tanto los Socios clave, las Actividades clave, los Recursos Clave y la Estructura de costos son las mismas.



Para obtener una explicación más detallada de los otros bloques de la plantilla, por favor consulte las páginas 55 a 63 de la versión completa de la Metodología LINK 2.0. Para obtener una explicación más detallada de la propuesta de valor de doble vía, por favor consulte las páginas 73 a 75 de la versión completa de la Metodología LINK 2.0.

# Herramienta 3 Los principios para el Nuevo Modelo de Negocio

## ▶ Metas

- Evaluar el estado de la relación comercial en términos del grado de inclusión de productores de pequeña escala en relaciones comerciales con un comprador formal.
- Definir acciones concretas para la mejora de la inclusión de productores de pequeña escala.

▶ *Evaluar en qué medida la falta de consideración de aspectos de género podrían estar inhibiendo la inclusión.*

## ▶ Preguntas clave

- ¿Qué tanta inclusión existe en la relación comercial?
- ¿Cuáles son los campos de acción para mejorar la inclusión de los productores a pequeña escala?
- ¿En qué parte del modelo de negocio debemos centrar nuestros esfuerzos?

▶ *¿Su modelo de negocio tiene en cuenta el género y otras diferencias sociales importantes entre los actores que podrían influir en su nivel de inclusión?*

Estos principios no deberían usarse como una lista de chequeo sino como guías para evaluar y mejorar los modelos de negocio.

Los principios del Nuevo Modelo de Negocio tienen un doble propósito: ayudar tanto a compradores como a vendedores a evaluar su relación comercial actual empleando criterios de inclusión.

## ▶ Qué permite hacer

- Enfocar el análisis del modelo de negocio en áreas que son críticas para la inclusión sostenible de los agricultores de pequeña escala.
- Evaluar el desempeño de un modelo de negocio en temas que son críticos para la inclusión sostenible de los agricultores de pequeña escala.
- Ayudar a identificar posibles áreas de innovación y de mejora en el modelo de negocio seleccionado.
- Proveer insumos para el diseño y la mejora del modelo de negocio, de tal manera que esto ayude a que los agricultores de pequeña escala se vinculen a los mercados.
- ▶ *Indicar las áreas y los pasos **para a seguir para** mejorar la igualdad de género en el modelo de negocio.*
- Aportar al diseño de un modelo de negocio mejorado para que los pequeños productores puedan conectarse con los mercados.

## ▶ Lo que no puede hacer

- Los principios para modelos empresariales incluyentes no son una llave mágica para lograr la inclusión de productores de pequeña escala.
- Estos principios no deben ser tomados como una lista de control, sino como una guía para evaluar la mejoría de los modelos empresariales.
- Los principios no le darán una respuesta específica, pero le ayudarán a evaluar y pensar soluciones relevantes para su modelo de negocio.

# ▶ Panorama de los principios del Nuevo Modelo de Negocio y preguntas clave



## 1. Colaboración entre actores

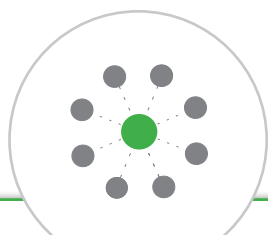
La resolución de problemas en el área comercial y social de los modelos de negocio incluyentes, requiere que todos o la mayoría de los actores de la cadena, establezcan metas comunes para la colaboración.

El desarrollo de una mirada sistemática de la relación comercial reconoce el valor de la interdependencia de los actores, pero lograr acuerdos entre ellos, a menudo implica la identificación de uno o más “Campeones” o líderes involucrados en el modelo de negocios.

### Preguntas clave

- *¿Compartimos los mismos objetivos?*
- *¿Intercambiamos información de manera frecuente?*
- *¿Hay estructuras para incentivar la colaboración o la resolución conjunta de problemas?*
- *¿Hay uno o más “campeones” para liderar el proceso de colaboración?*
- *¿Reconocemos la interdependencia que existe en una relación comercial?*





## 2. Vinculación efectiva al mercado

Para los agricultores y sus organizaciones, es importante vincularse con un mercado estable, con una señalización clara de los estándares de calidad, de precio y volúmenes, pero que también les provea acceso a servicios clave (Principio 4). Estos vínculos deben contribuir a mejorar la calidad de vida de los productores.

Para los compradores, estos vínculos deben proveer un suministro consistente de productos seguros, de calidad, a precios competitivos y con bajos costos de transacción.

En la práctica, la integración de las metas de los productores y de los compradores requiere la creación y distribución de valor a lo largo de la cadena.

### Preguntas clave

- *¿Las relaciones comerciales son estables?*
- *¿Las relaciones comerciales son rentables?*
- *¿Aprovechamos las oportunidades de mercado que se presentan?*
- *¿La reacción ante los cambios en las necesidades del cliente se lleva a cabo rápidamente?*





### 3. Gobernanza transparente y consistente

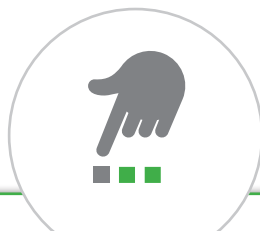
Se refiere a la creación y aplicación de estándares claros y sólidos de calidad y compromiso al comprar y vender volúmenes en determinados momentos. También se relaciona con los procesos equitativos de manejo de riesgo.

Es clave que se reconozca la interdependencia mutua entre los actores del modelo de negocio incluyente. El riesgo comercial compartido y los seguros contra cualquier eventualidad, son aspectos básicos en la consolidación de relaciones comerciales exitosas.

#### Preguntas clave

- *¿Los volúmenes y precios de compra/venta se comunican claramente entre los socios comerciales?*
- *¿Los estándares de calidad son claros y consistentes?*
- *¿Los riesgos son entendidos y compartidos proporcionalmente a lo largo de la cadena?*
- *¿La relación comercial está basada en contratos formales o acuerdos claros informales?*





## 4. Acceso equitativo a servicios

Uno de los retos para los pequeños productores es el acceso a servicios financieros, a información de mercado, a Buenas Prácticas Agrícolas que podrían mejorar la calidad y cantidad de la cosecha, la seguridad alimentaria y la huella medioambiental. Soluciones exitosas permiten que los pequeños productores accedan a crédito, conocimiento, tecnología, e incentivos que los impulsen a invertir en su propia producción con base en las necesidades del mercado.

### Preguntas clave

- *¿Los productores pueden acceder a asistencia técnica brindada por el comprador o por un actor indirecto?*
- *¿Los productores pueden acceder a información de mercado actualizada brindada por el comprador o por un actor indirecto?*
- *¿Cómo difieren las fuentes de información de hombres y mujeres, y cómo esto afecta su acceso a la información del mercado?*
- *¿Los productores pueden acceder a servicios financieros brindados por el comprador o por un actor indirecto?*
- *¿Qué barreras podrían estar evitando que las mujeres accedan a servicios financieros y de apoyo técnico?*
- *¿Existen ejemplos de prestación de servicios que vayan más allá de los servicios básicos de producción, por ejemplo, servicios médicos y de guardería?*





## 5. Innovación incluyente

Los Nuevos Modelos de Negocio promueven la innovación en productos, servicios y procesos por parte de varios actores de la cadena.

Las innovaciones deben ser desarrolladas “con” los productores, en vez de “para” ellos. El desarrollo inclusivo de innovaciones provee medios para permanecer competitivos en los mercados dinámicos, construir el valor comercial de los bienes y servicios y compartir ganancias entre los socios. Todo esto influye de forma positiva en la durabilidad del negocio. Igualmente importante es que las preferencias e intereses de mujeres y hombres contribuyan al desarrollo de la información.

### Preguntas clave

- *¿Los procesos de innovación se llevan a cabo de una manera colaborativa?*
- *¿Quién participa en el proceso de innovación y por qué?*
- *¿Quién gana con el resultado de la innovación?*
- *¿Existen mecanismos para compartir las ganancias?*
- *¿Se promueve la innovación incluyente con los productores a pequeña escala?*





## 6. Medición de resultados

El axioma empresarial plantea que no se puede manejar lo que no se mide. Nuestro sexto principio para modelos de negocio incluyentes consiste en incorporar indicadores y planes de monitoreo a la medida, para evaluar el estado de salud de las relaciones comerciales de una empresa con ánimo de lucro, así como su efectividad como impulsora de desarrollo.

El monitoreo constante del estado de la relación comercial reduce el riesgo de que otros problemas menores destruyan el negocio.

### Preguntas clave

- *¿Existen indicadores de éxito de la relación comercial?*
- *¿Medimos frecuentemente los resultados de la relación comercial?*
- *¿La retroalimentación se está incorporando en la toma de decisiones?*
- *¿Existen mecanismos de retroalimentación para garantizar la efectividad en el manejo de la cadena y en el proceso de toma de decisiones?*

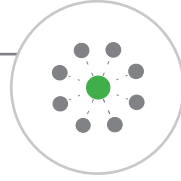






Principio 1 Colaboración entre actores		Escala de evaluación													
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho a menudo	Algo a algunas veces	Nada nunca/ninguno	Sí	No	NA/NS				
<p><b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b></p>															
1.1	Intercambian frecuentemente información de manera formal con el comprador														
1.2	Intercambian frecuentemente información de manera informal con el comprador														
1.3	Sus objetivos comerciales están articulados con los del comprador														
1.4	¿Conocen si el comprador tiene objetivos sociales?														
1.5	Sus objetivos sociales que tienen coinciden con los del comprador														
1.6	¿Conocen si el comprador tiene objetivos ambientales?														
1.7	Sus objetivos ambientales coinciden con los del comprador														
1.8	Existe colaboración con el comprador para la resolución de problemas														
1.9	Ustedes reaccionan rápidamente ante los problemas que se pueden presentar en la relación con el comprador														
1.10	Ustedes valoran la interdependencia que tiene con el comprador														
1.11	Existen incentivos (financieros y/o no financieros) que estimulen el comportamiento colaborativo con el comprador														
1.12	Entre ustedes existen personas que lideran los procesos colaborativos con el comprador														
1.13	Ustedes usan tecnologías de información y comunicación (TIC) para colaborar con el comprador.														
1.14	Trabajamos con el comprador en promover la equidad de género														
1.15	Existen iguales oportunidades para que hombres y mujeres lideren procesos colaborativos con el comprador														
		<p><b>TOTAL Principio 1 (valor absoluto): 0.0 de 15.0</b>  <b>TOTAL Principio 1 (%): 0%</b></p>													



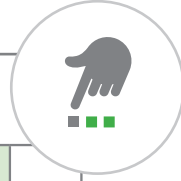


Principio 2 Vinculación efectiva con el mercado		Escala de evaluación												
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS			
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>														
2.1	La oferta de productos hacia el comprador es siempre estable													
2.2	La relación comercial con el comprador es rentable													
2.3	El comprador les entrega un alto valor social													
2.4	El comprador les ayuda a conservar los recursos ambientales													
2.5	El comprador les brinda seguridad de compra													
2.6	El pago por parte del comprador es a tiempo													
2.7	Los precios de compra del comprador son estables													
2.8	Ustedes revisan frecuentemente con el comprador su posición en el mercado frente a las oportunidades que se presentan													
2.9	Ustedes reaccionan rápidamente ante los cambios de necesidades del comprador													
2.10	El comprador está familiarizado con el sistema de producción que ustedes manejan													
		<b>TOTAL Principio 2 (valor absoluto): 0.0 de 10.0</b> <b>TOTAL Principio 2 (%): 0%</b>												



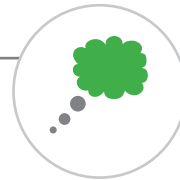


		Escala de evaluación												
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS			
<b>Principio 3</b>														
<b>Gobernanza transparente y consistente</b>														
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>														
3.1	Ustedes conocen bien los estándares de calidad que exige el comprador													
3.2	Los estándares de calidad que deben cumplir para el comprador son estables													
3.3	Ustedes entienden el mecanismo con el cual el comprador determina el precio que paga por su producto													
3.4	Ustedes conocen las condiciones de compra y venta del comprador													
3.5	¿Qué tipo de contrato o acuerdo tienen con el comprador?	Contrato Formal		Acuerdo Informal										
3.6	Ustedes siempre cumplen con los contratos formales que tienen con el comprador													
3.7	Ustedes siempre cumplen con los acuerdos informales que tienen con el comprador													
3.8	Ustedes comparten el riesgo productivo con el comprador													
3.9	Ustedes comparten equitativamente el riesgo de mercado con el comprador													
		<b>TOTAL Principio 3 (valor absoluto): 0.0 de 9.0</b> <b>TOTAL Principio 3 (%): 0%</b>												



Principio 4 Acceso equitativo a servicios	Escala de evaluación									
	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>										
4.1 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a asistencia técnica adecuada										
4.2 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a tecnología de producción adecuada										
4.3 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a tecnología adecuada de cosecha										
4.4 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a servicios de transporte adecuados										
4.5 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a los insumos requeridos para la producción										
4.6 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a servicios financieros										
4.7 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a servicios de capacitación adecuados										
4.8 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a seguros contra el riesgo productivo										
4.9 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a seguros contra el riesgo del mercado										
4.10 Los servicios que les brinda el comprador (directa/indirectamente) satisfacen totalmente sus necesidades										
4.11 El comprador les ayuda (directa/indirectamente) a acceder a información de mercado										
4.12 Con la información de mercado que les brinda el comprador identifican fácilmente oportunidades y tendencias en el mercado										
4.13 Los servicios ofrecidos por el comprador consideran la igualdad de género										
<b>TOTAL Principio 4 (valor absoluto): 0.0 de 13.0</b> <b>TOTAL Principio 4 (%): 0%</b>										





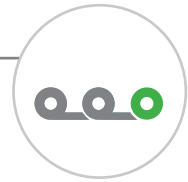
Principio 5 Innovación incluyente		Escala de evaluación													
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS				
<p><b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b></p>															
5.1	Frecuentemente, desarrollan innovaciones en conjunto con el comprador														
5.2	Ustedes reciben parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones														
5.3	La innovación es una actividad continua en la relación con el comprador														
5.4	El comprador motiva su participación en procesos de innovación con incentivos (financieros o no financieros)														
5.5	El comprador siempre incorpora sus perspectivas y necesidades en el desarrollo de sus innovaciones														
5.6	Las innovaciones que ustedes desarrollan responden claramente a las necesidades del comprador														
5.7	Hombres y mujeres tienen oportunidad de aportar en el desarrollo de procesos innovadores para el comprador														
		<p><b>TOTAL Principio 5 (valor absoluto): 0.0 de 7.0</b>  <b>TOTAL Principio 5 (%): 0%</b></p>													





		Escala de evaluación									
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Si	No	NA / NS
<b>Principio 6</b> <b>Medición de resultados</b>											
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>											
6.1	Existen mecanismos (formales o informales) para medir el estado de la relación con el comprador										
6.2	La medición resulta rápidamente en acciones										
6.3	La información medida es discutida con el comprador										
6.4	La equidad de género es incluida en la medición de resultados										
		<b>TOTAL Principio 6 (valor absoluto): 0.0 de 4.0</b> <b>TOTAL Principio 6 (%): 0%</b>									





Principio 7 Innovación incluyente		Escala de evaluación													
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS				
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>															
7.1	Los productores y productoras tienen las mismas oportunidades de generar utilidades en sus proyectos productivos														
7.2	Nuestros proyectos productivos incluyen temáticas de equidad de género														
7.3	En los procesos de capacitación y negociación con clientes, se promueve la inclusión social y la participación igualitaria														
7.4	El horario y lugar escogidos para los procesos de negociación con el cliente, facilitan la participación de hombres y mujeres														
7.5	Hacemos esfuerzos para asegurar que los intereses y las preferencias de hombres y mujeres estén representados de manera igualitaria, a lo largo de nuestro modelo de negocio														
		<b>TOTAL Principio 7 (valor absoluto): 0.0 de 5.0</b>													
		<b>TOTAL Principio 7 (%): 0%</b>													





Principio 1 Colaboración entre actores	Escala de evaluación									
	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>										
1.1 Intercambian frecuentemente información de manera formal con el proveedor										
1.2 Intercambian frecuentemente información de manera informal con el proveedor										
1.3 Sus objetivos comerciales están articulados con los del proveedor										
1.4 ¿Conocen los objetivos sociales del proveedor?										
1.5 Los objetivos sociales del proveedor coinciden con los de ustedes										
1.6 ¿Conocen los objetivos ambientales del proveedor?										
1.7 Los objetivos ambientales del proveedor coinciden con los de ustedes										
1.8 Existe colaboración con el proveedor para la resolución de problemas										
1.9 El proveedor reacciona rápidamente ante los problemas que se pueden presentar en la relación con ustedes										
1.10 Ustedes valoran la interdependencia con el proveedor										
1.11 Ustedes brindan incentivos (financieros y/o no financieros) que estimulen el comportamiento colaborativo del proveedor.										
1.12 Entre ustedes existen personas que lideran los procesos colaborativos con el proveedor										
1.13 Ustedes usan tecnologías de información y comunicación (TIC) para colaborar con el proveedor										
1.14 Trabajamos con el proveedor para promover la equidad de género										
1.15 Existen iguales oportunidades para hombres y mujeres, en el liderazgo de procesos colaborativos con el proveedor										
<b>TOTAL Principio 1 (valor absoluto): 0.0 de 15.0</b>										
<b>TOTAL Principio 1 (%): 0%</b>										

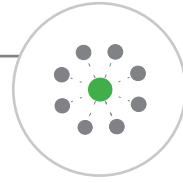






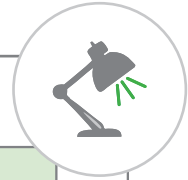
Principio 2 Vinculación efectiva con el mercado		Escala de evaluación											
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS		
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>													
2.1	El abastecimiento de productos por parte del proveedor es siempre estable												
2.2	La relación comercial con el proveedor es rentable												
2.3	Ustedes entregan un alto valor social al proveedor												
2.4	Ustedes ayudan al proveedor a conservar los recursos ambientales												
2.5	Ustedes brindan seguridad de compra al proveedor												
2.6	El pago que ustedes hacen al proveedor es a tiempo												
2.7	Los precios de compra son estables												
2.8	Ustedes revisan frecuentemente con el proveedor la posición en el mercado de ambos frente a las oportunidades que se presentan.												
2.9	Ustedes reaccionan rápidamente ante los cambios en las necesidades del proveedor												
2.10	Ustedes están familiarizados con el sistema de producción que maneja el proveedor												
		<b>TOTAL Principio 2 (valor absoluto): 0.0 de 10.0</b> <b>TOTAL Principio 2 (%): 0%</b>											





	Escala de evaluación									
	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Si	No	NA / NS
<b>Principio 3</b>										
<b>Gobernanza transparente y consistente</b>										
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>										
3.1										
3.2										
3.3										
3.4										
3.5		Contrato Formal				Acuerdo Informal				
3.6										
3.7										
3.8										
3.9										
<b>TOTAL Principio 3 (valor absoluto): 0.0 de 9.0</b>										
<b>TOTAL Principio 3 (%): 0%</b>										





Principio 4 Acceso equitativo a servicios	Escala de evaluación									
	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>										
4.1 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a asistencia técnica adecuada										
4.2 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a tecnología de producción adecuada										
4.3 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a tecnología de cosecha adecuada										
4.4 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) a al proveedor a acceder a servicios de transporte adecuados										
4.5 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a los insumos requeridos para la producción										
4.6 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a servicios financieros										
4.7 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a servicios de capacitación adecuados										
4.8 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a seguros contra el riesgo productivo										
4.9 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a seguros contra el riesgo del mercado										
4.10 Los servicios que le brindan ustedes (directa/indirectamente) al proveedor satisfacen totalmente las necesidades de ellos										
4.11 Ustedes ayudan (directa/indirectamente) al proveedor a acceder a información de mercado										
4.12 Con la información de mercado que brindan al proveedor, este puede identificar fácilmente oportunidades y tendencias en el mercado										
4.13 Los servicios ofrecidos por el proveedor consideran la igualdad de género										
<b>TOTAL Principio 4 (valor absoluto): 0.0 de 13.0</b> <b>TOTAL Principio 4 (%): 0%</b>										





Principio 5 Innovación incluyente	Escala de evaluación									
	Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>										
5.1 Frecuentemente, desarrollan innovaciones en conjunto con el proveedor										
5.2 El proveedor recibe parte de las ganancias (tangibles o intangibles) que se originan de las innovaciones										
5.3 La innovación es una actividad continua en la relación con el proveedor										
5.4 Ustedes motivan la participación del proveedor en procesos de innovación con incentivos (financieros o no financieros)										
5.5 Ustedes siempre incorporan las perspectivas y necesidades del proveedor en el desarrollo de las innovaciones										
5.6 Las innovaciones que desarrolla el proveedor responden claramente a las necesidades que ustedes tienen										
5.7 Hombres y mujeres tienen oportunidad de aportar en el desarrollo de procesos innovadores para el proveedor										
<b>TOTAL Principio 5 (valor absoluto): 0.0 de 7.0</b> <b>TOTAL Principio 5 (%): 0%</b>										





Principio 6 Medición de resultados		Escala de evaluación												
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Si	No	NA / NS			
<b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b>														
6.1	Existen mecanismos (formales o informales) para medir el estado de la relación con el proveedor													
6.2	La medición resulta rápidamente en acciones													
6.3	La información medida es discutida con el proveedor													
6.4	La equidad de género es incluida en la medición de resultados													
		<b>TOTAL Principio 6 (valor absoluto): 0.0 de 4.0</b> <b>TOTAL Principio 6 (%): 0%</b>												

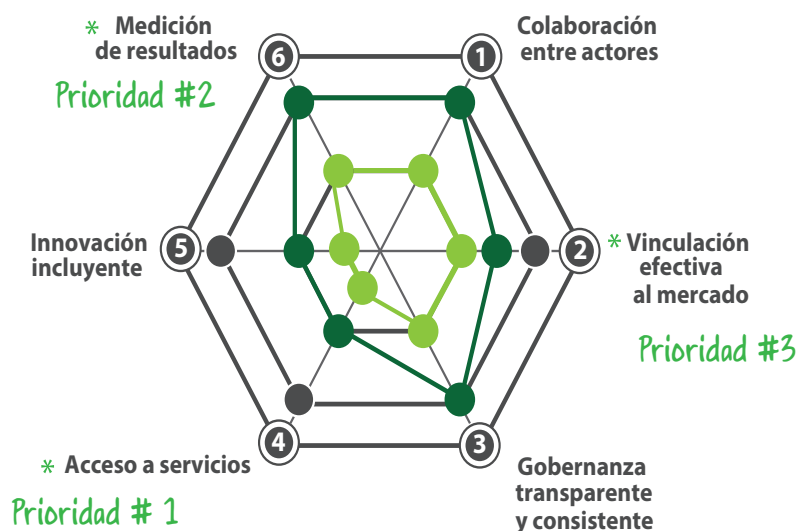




Principio 7 Innovación incluyente		Escala de evaluación											
		Totalmente de acuerdo	Algo de acuerdo	Algo en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Mucho / a menudo	Algo / alguno / a veces	Nada / nunca / ninguno	Sí	No	NA / NS		
<p><b>Nota importante: ¡Ningún criterio puede quedar sin respuesta ni llevar dos 'x'!</b></p>													
7.1	Los productores y productoras tienen las mismas oportunidades de generar utilidades en sus proyectos productivos												
7.2	Nuestros proyectos productivos incluyen temáticas de equidad de género												
7.3	En los procesos de capacitación y negociación con clientes, se promueve la inclusión social y la participación igualitaria												
7.4	El horario y lugar escogidos para los procesos de negociación con el cliente, facilitan la participación de hombres y mujeres												
7.5	Hacemos esfuerzos para asegurar que los intereses y las preferencias de hombres y mujeres estén representados de manera igualitaria, a lo largo de nuestro modelo de negocio												
		<p><b>TOTAL Principio 7 (valor absoluto): 0.0 de 5.0</b>  <b>TOTAL Principio 7 (%): 0%</b></p>											



## Visualización y discusión



Perspectiva de Compradores

Perspectiva de Vendedores

Si no es posible llegar a un consenso en la plenaria o a través de un voto directo, puede usar una matriz de decisión que incluya criterios como: implementación, costos, tiempo de implementación, dependencia de actores externos para la implementación, etc. Cuando se seleccionan los campos de acción para el modelo de negocio, se debe tener en mente:

- Limitaciones de tiempo y de fondos: ser realistas sobre lo que es viable, dados los límites de tiempo y de presupuesto.
- Las relaciones de poder constituyen un desafío clave para el nuevo modelo de negocio. Puede ser más fácil empezar con una innovación pequeña. Esto aumentará la confianza de los actores antes de realizar cambios más trascendentales.
- Ser coherente con las metas clave ya acordadas. Por otro lado, una amenaza compartida puede propiciar más colaboración.

Mientras tanto note que...

- Aunque exista colaboración, las relaciones comerciales siempre serán un punto de tensión. Desde ahí nace la innovación.
- Más importante que diseñar la solución perfecta, es empezar a moverse hacia adelante y aprender en el camino.

Para obtener una explicación más detallada, por favor consulte las páginas 90–102 de la versión completa de la Metodología LINK 2.0.

# Herramienta 4 El ciclo del prototipo

## ▶ Metas

- Diseñar, probar y evaluar continuamente el modelo de negocio para mejorarlo.

## ▶ Preguntas clave

- ¿Dónde está nuestro modelo de negocio hoy en día?
- ¿Dónde queremos que se encuentre nuestro modelo de negocio en el futuro?
- ¿Qué tiene que cambiar?
- ¿Cómo implementaremos el mejoramiento y qué haremos para medirlo?
- ¿Qué funcionó del mejoramiento, qué no funcionó y cómo podemos mejorar?

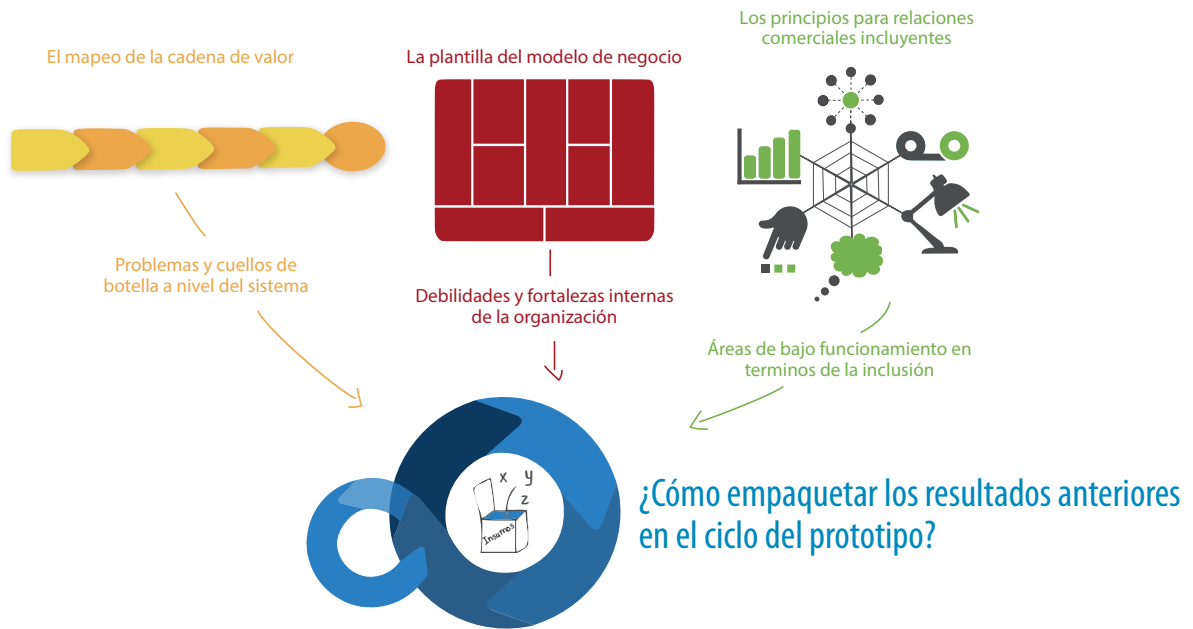
## ▶ Qué permite hacer

- Tener un marco para moverse, desde el análisis del modelo de negocios actual, hacia un proceso cíclico de diseño-prueba-evaluación que permita mejorar continuamente áreas específicas del modelo.
- Facilitar ciclos de aprendizaje prácticos alrededor del modelo de negocios que permitan hacer ensayos y ajustes rápidos para lograr resultados de manera más eficiente.
- Identificar formas de medir el progreso hacia un modelo de negocio mejorado, resaltar lo que funciona y no funciona y ayudar en el logro de mejoras escalables.
- ▶ *Identificar e incorporar formas de medir el progreso hacia la igualdad de género en el ciclo de mejoramiento del modelo de negocio.*
- Alentar el compromiso hacia el diálogo y las innovaciones por parte de todos los miembros del modelo de negocio.

## ▶ Lo que no puede hacer

- Diseñar la solución perfecta a los problemas identificados en el modelo de negocio de forma inmediata.
- El ciclo de prototipo está diseñado como un proceso de aprendizaje iterativo. El aprendizaje ocurre a medida que nos movemos hacia nuestras metas. Probar nuevas cosas siempre es arriesgado y tiene el fracaso como posibilidad. Esta herramienta no es una garantía de éxito, sino un proceso que permite “fracasar hacia adelante”.

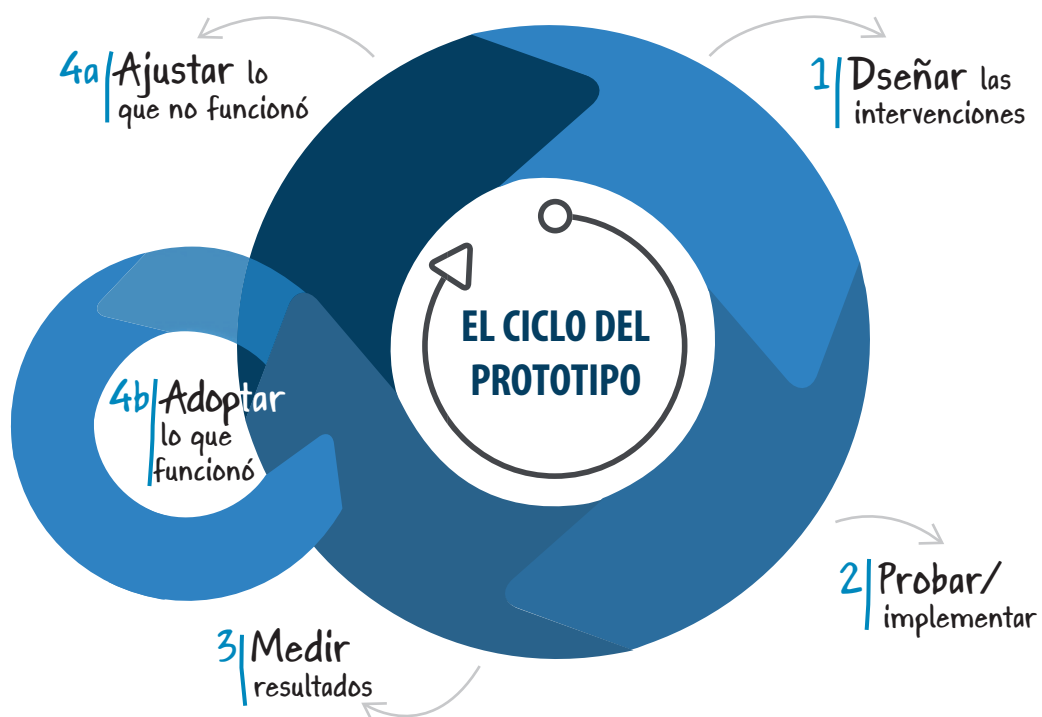




## ▶ ¿Qué es el ciclo del prototipo?

El ciclo del prototipo es un proceso de implementación y aprendizaje cíclico. El propósito del ciclo del prototipo es solucionar aquellos problemas que impiden llegar a un estado mejorado, a través de una rotación entre las siguientes etapas:

**Planear – Probar (hacer) – Revisar (medir resultados) – Adaptar o Adoptar**



# ▶ Indicadores de gestión para 4 indicadores de cambio

## 1 Indicadores en el modelo de negocio

*El modelo de negocio es la primera dimensión donde se expresan los cambios iniciados por las intervenciones.*

### Bloque 1: Clientes

- Número de clientes por segmento/mercado
- Frecuencia de venta por cliente
- Volumen de venta por cliente
- Duración de la relación comercial con cada cliente
- Tipo de acuerdo comercial con cada cliente

### Bloque 2: Propuesta de valor

- Descripción de producto(s)
- Portafolio de productos
- Características tangibles
- Características intangibles

### Bloque 3: Canales

- Medio de distribución
- Responsabilidad de entrega
- Lugar de entrega
- Tiempo de entrega

### Bloque 4: Relación con los clientes

- Medio y frecuencia de comunicación con cada cliente

### Bloque 5: Fuentes de ingresos

- El valor de los ingresos obtenidos por la venta de productos:
- Valor del producto

- Valor total por cliente
- Valor total por categoría de producto
- Beneficio neto
- Forma de pago
- Frecuencia de pago
- Tipo de precios
- El valor de otros ingresos recibidos

### Bloque 6: Recursos clave

- Disponibilidad de recursos clave para el funcionamiento del modelo de negocio
- Grado de eficiencia en el uso de recursos clave
- Sostenibilidad de recursos clave

### Bloque 7: Actividades clave

- Eficiencia de las actividades clave (%)

### Bloque 8: Socios clave

- Número de socios necesarios para el funcionamiento del negocio
- Grado de dependencia de los socios clave
- Beneficios obtenidos por los socios clave
- Calidad de los servicios brindados por los socios clave
- Relación a largo plazo

### Bloque 9: Estructura de costos

- Tipo y valor de costos más importantes
- Valor de costos fijos
- Valor de costos variables
- Proporción de costos cubiertos por socios de apoyo (%)

## 2 Indicadores en la cadena de valor

*La cadena de valor es el siguiente nivel, después del modelo de negocio, donde los cambios pueden ser visibles.*

### Costos

La evolución de los costos de producción en los distintos eslabones de la cadena. ¿Los costos son estables, incrementaron o decrecieron?

### Cosechas por unidad

La evolución de las cosechas o productividad por unidad, inversión, o empleo en la cadena de valor. Por ejemplo, la producción por hectárea plantada o cantidad de queso producido por litro de leche.

### Valor del producto

Evolución del valor comercial (en moneda constante) del bien final en la cadena de valor. ¿El valor del producto está aumentando, decreciendo o es estable?

### Rentabilidad

La evolución de la ganancia neta o bruta para la cadena de valor. ¿Las ganancias están aumentando, disminuyendo o son estables?

### Distribución de los beneficios

¿Cómo evoluciona la distribución del producto o productos finales a lo largo de la cadena de valor y entre los distintos actores? ¿Quién retiene la mayor cantidad de valor y cómo cambia la distribución a lo largo del tiempo?

### 3 Indicadores en los medios de vida de los productores a pequeña escala

Este nivel, que representa la utilidad de muchas intervenciones, es el último nivel que muestra cambios en relación con una intervención específica. Se estima que el tiempo de cambio de esta dimensión es a largo plazo.

#### Diversificación de las fuentes de ingreso y estabilidad del ingreso durante el año

- ¿Cómo las actividades de la cadena de valor afectan la diversidad de ingresos y la seguridad de la población objetivo durante el año?

#### Uso de ingresos adicionales en la cadena de valor

- ¿Cómo utiliza la población objetivo el ingreso adicional generado por la cadena de valor?
- ¿Quién decide sobre el uso del ingreso adicional generado por la cadena de valor?

#### Generación de empleo

- ¿Cómo contribuye la cadena de valor a la generación permanente o temporal de empleo desagregado por género, etnicidad o edad?
- De toda la comunidad, ¿quién gana más de estas oportunidades?

#### Participación en la economía local

- En relación con otras actividades económicas locales, ¿cómo cambia la importancia relativa de la cadena de valor a lo largo del tiempo?

#### Participación financiera de la cadena del modelo empresarial en las estrategias de sustento de la población objetivo

- Con respecto a la población beneficiaria, ¿cómo ha evolucionado su porcentaje de ingresos originados en actividades relacionadas con el modelo empresarial?
- Esta medida puede incluir la venta de productos, el número de empleos o la reducción de la compra como resultado de la estrategia de incrementar la competitividad. Mientras que las ganancias sean positivas, es crítico evitar la dependencia sobre una actividad o modelo empresarial.

### 4 Indicadores para medir el progreso hacia la igualdad de género



#### A nivel de modelo de negocio

- Nivel de desarrollo del programa de apoyo para las mujeres (clínica de maternidad, guardería durante reuniones, capacitaciones para las mujeres)
- Nivel de desarrollo de los datos de censos desagregados por sexo
- Cambio en el porcentaje de mujeres que participan en reuniones de asociaciones
- Cambio en el porcentaje de mujeres en cargos técnicos
- Cambio en el porcentaje de mujeres en junta directiva
- Cambio en el porcentaje de mujeres que obtienen préstamos a través del fondo de crédito interno de la empresa
- Cambio en el porcentaje de mujeres que participan en capacitaciones de organizaciones productoras
- Cambio en el porcentaje de mujeres que participan en negociaciones de contratos y toma de decisiones
- Nivel de desarrollo y difusión de políticas de género

#### A nivel de la cadena de valor

- Incremento en el porcentaje de mujeres en planes de siembra
- Incremento en el porcentaje de mujeres que distribuyen producto a centros de suministro y que comercializan a través de la organización de productores
- Incremento en el porcentaje de mujeres en trabajos remunerados
- Incremento en el porcentaje de mujeres con empleos permanentes

#### A nivel de medios de vida de los pequeños productores

- Proporción de una mayor producción que corresponde a las mujeres
- Incremento en el porcentaje de ingresos controlados por las mujeres
- Cambio en el porcentaje en la membresía de mujeres
- Cambio en el porcentaje de acceso a la tierra por parte de mujeres (propiedad individual o conjunta)
- Cambio en el porcentaje de mujeres beneficiarias de proyectos

# Directrices para ENTREVISTAR

El factor más importante para que una entrevista sea un éxito es la actitud del entrevistador con respecto a las personas que va a entrevistar. El entrevistador debe estar dispuesto a tomar la postura de alguien que está aprendiendo (tal y como de hecho está haciendo) de la persona a quien entrevista. Esto se refleja en el listado general de lo que se debe y no se debe hacer durante una entrevista, que se encuentra a continuación. El fin de dicho listado es fomentar un diálogo fructífero entre el entrevistador y las personas a quienes entrevista, mediante la creación de una atmósfera en la que los entrevistados se sientan en libertad de expresar su conocimiento y opiniones a voluntad y en la que se les estimule de manera activa y pasiva a hacerlo.

## Lo que sí se debe hacer en una entrevista

- Dedique tiempo a una preparación minuciosa: elabore un listado de verificación con puntos para la entrevista.
- Preséntese y explique con claridad quién es usted, de dónde viene y qué es lo que propone hacer.
- Indique el tiempo que considera tardar y pregunte si es conveniente para llevar a cabo la entrevista. Si no lo es, programe una cita.
- Utilice los siete puntos de ayuda para entrevistar: qué, cuándo, cómo, quién, dónde, cuántos y por qué.
- Examine si existen incoherencias en las respuestas recibidas durante la entrevista e intente resolverlas volviendo a las preguntas respectivas y pidiendo que le aclaren. Comience diciendo: "No he entendido bien ..."
- Demuestre verdadero interés en lo que la persona está diciendo, aun cuando usted considere que lo que dice no es relevante.
- Efectúe preguntas claras y concisas que abarquen un solo tema.
- Manifieste una posición completamente abierta y deje de lado cualquier noción preconcebida que pudiera tener sobre la situación. Es importante evitar "filtrar" información contraria a dichas nociones: algo que puede suceder de manera inconsciente.

## Lo que no se debe hacer en una entrevista

- No acuda sin estar preparado(a), es decir, sin haber planificado minuciosamente los temas a tratar durante la entrevista y qué preguntar.
- No comience inmediatamente con las preguntas sin haber hecho una presentación y haber dado una explicación adecuada sobre los motivos de la entrevista y qué se hará con los resultados.
- No fuerce a una persona para que le conceda la entrevista si es obvio que no es el momento adecuado.
- No exprese su opinión sobre la información que le está brindando la persona, aun cuando le parezca poco plausible. Evite hacerlo, ya sea diciéndolo (mediante correcciones o diciendo "eso no es correcto") o mediante "lenguaje corporal" (ya sea sonriendo o sacudiendo la cabeza con expresión de incredulidad).
- No confronte a la persona con una aparente incoherencia diciendo: "eso no puede ser, porque usted acaba de decir que..." o "eso contradice..."
- No demuestre que usted considera que la información no es relevante o para nada interesante, ya sea de manera oral ("podría contestar de manera breve, por favor") o mediante lenguaje corporal (bostezando, tomando una postura de desgano, mirando para otro lado).
- No haga preguntas que combinen dos inquietudes (p. ej., ¿cuentan con escuela aquí y está funcionando bien?).

## Lo que sí se debe hacer en una entrevista

- Sea flexible y permita que se dé el orden “natural” de discutir los temas que surja durante la entrevista, especialmente cuando se trate de entrevistas informales. En caso de estar efectuando una entrevista más estructurada, usted puede dirigir de manera sutil a la persona de regreso al eje principal de la entrevista indicándole que el tema que él/ella está discutiendo es muy interesante y que usted le hará algunas preguntas al respecto más adelante, pero que ahora sería más fácil para usted recopilar y anotar la información si se apega al formato.
- Prepárese para tener entrevistas malas: algunas personas simplemente no tienen la capacidad o, en ocasiones, el conocimiento para responder a sus preguntas. En este caso, ponga fin a la entrevista de manera cortés, agradeciendo a la persona su cooperación y retírese.
- Si no anota la información durante la entrevista, hágalo inmediatamente después. (Se estima que la mitad de la información asimilada durante una entrevista se pierde en las primeras 24 horas después de haberla efectuado y bien puede ser más si se llevan a cabo varias entrevistas seguidas).

### *Cuando entreviste en equipo:*

- Decida con anticipación, de manera general, qué tema va a tratar cada quien.
- Sin embargo, sea flexible y permita que los miembros del equipo profundicen en ciertos asuntos, aunque no sean sobre el tema que se había convenido con anticipación. ¡Ustedes conforman un equipo y deben apoyarse mutuamente en la realización de su trabajo!
- Dese la oportunidad unos a otros de terminar su serie de preguntas.
- Que cada uno indique cuando haya terminado de efectuar su serie de preguntas y esté listo(a) para ceder el espacio a otro miembro del equipo, por ejemplo, diciéndole a otro(a) compañero(a) “Muy bien, puedes proceder”.
- Discuta posteriormente con el grupo los resultados de las entrevistas y lleve a cabo reuniones periódicas y sesiones de lluvia de ideas.

## Lo que no se debe hacer en una entrevista

- No haga preguntas “tendenciosas”: preguntas que predispongan al entrevistado a emitir una determinada respuesta. Por ejemplo: “La escuela de aquí es buena, ¿verdad?” En vez de eso, pregunte: “¿Cómo es la escuela aquí?” o si necesita una aclaración adicional: “¿La escuela aquí es buena o mala?”
- No “ayude” a una persona que está dudando con sugerencias; a lo sumo, reformule la pregunta.
- No deje al margen preguntas de las cuales usted cree saber ya la respuesta porque la ha escuchado varias veces antes: ¡es posible que aún se presente un nuevo punto de vista que produzca nueva información y le lleve a recopilar más información!
- No haga preguntas obvias, como, por ejemplo, si se encuentra al lado de una escuela: “¿Aquí hay una escuela?” Por otra parte, pregunte si no está completamente seguro (p. ej., si no es del todo claro que el edificio si es una escuela). Esta es la única ocasión en que se le permite hacer preguntas tendenciosas (“Aquí tienen escuela. Es esta de aquí, ¿verdad?”), con el fin de confirmar una intuición suya ¡sin pasar por despistado(a)!
- No espere que todas las entrevistas sean diálogos fluidos que produzca enormes cantidades de información nueva y válida: ¡es posible que en algunas entrevistas tenga menos éxito!

### *Cuando entreviste en equipo:*

- No interrumpa la serie de preguntas de otros miembros del equipo; espere a que terminen. Interrumpa solo si siente que algún tema muy importante / interesante no está siendo cubierto o no se le está dando seguimiento y esto no sin antes haberse disculpado con el miembro del equipo al que interrumpe (“disculpa, pero tengo más preguntas acerca de esto, por favor permíteme”). Luego, asegúrese de devolverle la palabra, una vez que haya agotado el tema.

## Promoción de modelos de negocio que benefician a agricultoras y agricultores

Publicado por Tatiana Gumucio en el blog de CIAT

### Estudio de casos de la Metodología LINK con perspectiva de género

Gracias a un proyecto del Programa de Investigación de CGIAR en Políticas, Instituciones y Mercados, los grupos de investigación en Vinculación de Agricultores a Mercados y Género del CIAT están trabajando en mejorar la capacidad de respuesta a las cuestiones de género y el potencial transformador de sus herramientas para desarrollar modelos de negocio inclusivos a través de la Metodología LINK. El Programa de Investigación de CGIAR en Bosques, Árboles, y Agroforestería también está brindando apoyo para la integración del género en el desarrollo de las herramientas. Las herramientas se están mejorando de manera que los usuarios puedan identificar mejor las barreras y oportunidades de hombres y mujeres para ejercer una participación significativa dentro de organizaciones de productores; en el uso de mecanismos adecuados para acceder a información sobre mercados; en los procesos de toma de decisiones y en la igualdad de acceso a oportunidades de fomento de capacidades, capital y otros servicios financieros. De este modo, la versión actualizada de la Metodología LINK pretende garantizar que hombres y mujeres accedan y se beneficien equitativamente de las oportunidades que se presentan dentro de las cadenas de valor.

Se puso a prueba una versión piloto en cuatro casos en Honduras y Nicaragua a través del socio VECO Mesoamérica (VECOMA) y con el apoyo de la FAO. Los resultados iniciales sugieren que las herramientas adaptadas permiten poner de manifiesto las cuestiones de género como nunca antes había sido posible. Por ejemplo, gracias a las nuevas herramientas, en los cuatro casos, los usuarios desglosan la participación en los nodos de la cadena de valor por género. Además, prestan atención a los puestos de liderazgo que ocupan hombres y mujeres dentro del modelo de negocio. Esto permite identificar en qué puntos de la cadena de valor se concentra la participación de hombres y mujeres y puede dar indicios de qué tan accesibles son los puestos de liderazgo para la mujer. Los usuarios de las herramientas LINK adaptadas también se han esforzado por abordar cuestiones relativas a la equidad de género en sus planes de acción.

Los proyectos piloto se llevaron a cabo con organizaciones de productores de hortalizas y cacao en los dos países:



### Honduras

### Consorcio Agrocomercial

Es un consorcio de organizaciones de productores de hortalizas en Honduras y se reportó que 7.98 % y 4.52 % de los miembros que participan en actividades productivas son mujeres y jóvenes, respectivamente.<sup>4</sup> En el nodo de suministro, el 55.56 % de sus operadores en los centros de suministro son mujeres. Un análisis de género a nivel poscosecha indicó que las mujeres

<sup>4</sup> VECOMA. 2016. Informe Final. Proyecto Modelos de Negocios Inclusivos. FAO-CIAT.

suelen enfrentar problemas en cuanto a rechazo de producto, debido a que tienden a cultivar hortalizas que requieren menos inversión, como coliflor y brócoli, pero que son más susceptibles al ataque de plagas y enfermedades, lo cual reduce su calidad. En general, el Consorcio reconoció la necesidad de incorporar a la mujer y a la juventud de manera más significativa dentro del modelo de negocio. Por ejemplo, existe una representación mínima de mujeres dentro de la junta directiva.



También en Honduras, Aprosacao, una organización de productores de cacao, halló que las mujeres participan sobre todo en actividades de cosecha y poscosecha. Sin embargo, la mayor parte de su contribución no suele ser remunerada, pues dichas actividades tienden a efectuarse en las fincas de sus esposos o padres. Menos del 15 % de los productores que reciben pagos por venta o cualquier tipo de servicio dentro de la cadena de valor son mujeres.

Aprosacao reconoció que hasta ahora, no contaban con mecanismos para fomentar la participación de la mujer en actividades de la cadena de valor y en el modelo de negocio general. Para corregir estas deficiencias, la organización incorporó indicadores y actividades dentro de su plan de pasos a seguir, que toman en cuenta los obstáculos que se interponen al ingreso de la mujer, por ejemplo: monitoreo del acceso a servicios como préstamos y desarrollo de un sistema de mapeo desglosado por género.

En Nicaragua, la organización de productores de hortalizas COPRAHOR observó que la presencia de la mujer se concentra más en el trabajo de procesamiento que en las actividades de los nodos de producción. Hasta entonces, no existían servicios de apoyo para facilitar una mayor participación de la mujer en actividades de la cadena de valor, pero la política de género recientemente formulada por la organización podría servir para corregir esa situación. COPRAHOR señala áreas en las que ha estado sacando adelante asuntos de género, por ejemplo: que los procesos de innovación reflejen los intereses y necesidades de hombres y mujeres; además, que exista igualdad de oportunidades para que hombres y mujeres dirijan los procesos colaborativos con los compradores. Aun así, en su plan de pasos a seguir, COPRAHOR incluye medidas para incorporar de una mejor manera a la mujer dentro del modelo de negocio, por ejemplo, mediante la divulgación de su nueva política de género y canalizando recursos financieros para iniciativas de negocio de mujeres.

La organización de productores de cacao La Campesina de Nicaragua, con respecto a su modelo de negocio, señaló que solía haber una representación de mujeres y hombres más equitativa en términos de género entre los empleados del nodo de poscosecha. Aunque la participación de mujeres en la junta directiva de la organización era baja, se observó una participación más equitativa de hombres y mujeres entre el personal técnico.

### *Para seguir adelante*

En los cuatro casos de estudio, se observó que son pocas las mujeres que ocupan puestos directivos en comparación con los hombres, y que su nivel de participación en capacitaciones era bajo. También se observó que son escasos los mecanismos concretos para incluir a la mujer dentro de los modelos de negocio. Sin embargo, las organizaciones de productores incluidas en el proyecto piloto demostraron interés en abordar estos desafíos con la finalidad de fortalecer el desarrollo del modelo de negocio.

La evaluación de las herramientas en los cuatro casos de Honduras y Nicaragua ha servido para incorporar las consideraciones de género de manera más concreta en las herramientas. De este modo, la Caja de Herramientas recientemente desarrollada ayudará a los usuarios a exponer información más completa y relevante sobre los asuntos relacionados con equidad de género y plantear soluciones para responder a ellos.





Centro Internacional de Agricultura Tropical  
*Desde 1967 Ciencia para cultivar el cambio*

Contactos para mayor información:

Mark Lundy

[m.lundy@cgiar.org](mailto:m.lundy@cgiar.org)

•

Tatiana Gumucio

[t.gumucio@cgiar.org](mailto:t.gumucio@cgiar.org)

•

Jhon Jairo Hurtado

[j.hurtado@cgiar.org](mailto:j.hurtado@cgiar.org)