

PIEDRA NEGRA: CÓMO INTRODUCIR MEJORES PRÁCTICAS EN COMUNIDADES TRADICIONALES

Dos emprendedores sociales promueven una cooperativa entre agricultores andinos para producir café orgánico para exportar. Tras más de diez años de operación con altibajos, finalmente los obstáculos culturales, educativos y organizacionales ponen en grave peligro a la cooperativa.

JOSEFINA BRUNI CELLI Y HENRY GÓMEZ SAMPER

La Cooperativa Piedra Negra (CPN) producía café, cosechado según las más estrictas normas de certificación orgánica internacional, que se destinaba a la exportación y superaba el grado requerido para alcanzar la calidad denominada *gourmet*. Pocas unidades de producción superaban las cinco hectáreas, dedicadas a la siembra de café y banano. La sede de la cooperativa era la más imponente edificación en Piedra Negra, una aldea andina del occidente venezolano. Construida con apoyo de diversas organizaciones internacionales, esta sede albergaba espacios para el

acopio de café, un horno de deshidratación de banano, una sala de reunión y una oficina.

Simon Willems, con otro emprendedor social, Ernesto García, promovió y acompañó la creación y la consolidación de CPN. Gracias a las exportaciones de café, se logró pavimentar el callejón que atravesaba la aldea, se instalaron cloacas y se introdujo el servicio de electricidad. Además, muchos aldeanos tuvieron, por primera vez, casas bien construidas y pintadas.

Las plantaciones frescas y sombreadas de los caficultores de la CPN contrastaban con el entorno deforestado de las aldeas vecinas. En los años sesenta, las técnicas de producción de café promovidas por agencias gubernamentales introdujeron el uso de fertilizantes, pesticidas y germicidas químicos. La siembra del tradicional café de sombra fue sustituida por una variedad muy productiva que crecía a pleno sol, pero estimulaba la deforestación.

Los cooperativistas llevaban más de diez años sembrando árboles y convirtiéndose a métodos de producción orgánica. Sin embargo, el 18 de marzo de 2006, Simon Willems se sentía frustrado. La noche anterior había asistido a una reunión con los directivos de la cooperativa y los había

instado a ser «más pragmáticos y gerenciales», y menos estrictos con los requisitos para el ingreso de nuevos socios. Tras trece años de existencia, la cooperativa no había crecido; el número de miembros se redujo de cincuenta en 2000 a solo 29 en 2006.

En 1994, cuando se hizo la primera exportación, se propuso alcanzar un volumen de diez contenedores a la vuelta de una década. Sin embargo, hasta 2005 nunca habían exportado más de un contenedor al año. Por ello, la cooperativa no generaba recursos suficientes para costear el servicio de certificación internacional requerido para mantenerse en el circuito internacional de Comercio Justo. Es más, aún no había arrancado el proyecto de producir bananos deshidratados para el mercado internacional.

Willems estaba cada vez más ocupado. Se había comprometido como consultor en un proyecto en el vecino municipio Campo Elías y era asesor de Comercio Justo de un creciente número de cooperativas en Venezuela y Colombia. Pese a sus múltiples ocupaciones, seguía asesorando de manera gratuita a Piedra Negra, porque era su primer ensayo de lanzar una cooperativa al circuito internacional de Comercio Justo.

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Piedra Negra: Cómo introducir mejores prácticas en comunidades tradicionales» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

Josefina Bruni Celli, profesora del IESA. Henry Gómez Samper, profesor emérito del IESA y profesor adjunto de la Universidad de los Andes (Bogotá)

El origen de la cooperativa

En 1991 los caficultores de Piedra Negra sufrían penurias. Los precios internacionales del café llevaban cinco años bajando. José Garzón, líder natural de la zona, y otros productores de café se habían reunido en la capilla para rezar y rogarle a Dios que los ayudara. Al salir observaron a dos señores desconocidos en la calle. Según recuerda José Garzón:

Me preguntaron si yo era José Garzón y yo les pregunté: ¿Ustedes son compradores de café? Nos respondieron: «Somos Ernesto García, trabajador social del movimiento cooperativista, y Simon Willems, técnico agrícola y especialista en la agricultura orgánica». Nos dijeron que podíamos organizarnos... Entonces acepté su sugerencia y convoqué a otros productores a una reunión para hablar con ellos sobre cooperativismo.

Willems, de origen europeo, llegó a Venezuela en 1986, luego de culminar sus estudios de agronomía, con el propósito de prestar servicio civil en algún país en desarrollo en sustitución del servicio militar obligatorio. Trabajaba para una ONG europea que orientaba proyectos de desarrollo sustentable en comunidades rurales en asociación con el

El caficultor orgánico

A los caficultores que se unieron a la cooperativa les llamaba la atención la producción orgánica, porque habían visto cómo los químicos afectaban la salud de sus familias. Sin embargo, alcanzar la certificación orgánica requería mucho más que eliminar productos químicos en los procesos de producción. Había que familiarizarse con las normas de control y manejo de plagas y enfermedades, y las relativas al manejo del suelo. «Hay que hacer un colchón vivo», apuntaba Alejandro Puentes al explicar el tratamiento que realizó en su finca durante la conversión, a lo largo de tres años. Para la mayoría de los caficultores, que apenas sabían escribir, el trabajo de llenar formatos resultaba complicado y exigente. Cada año, la certificadora llevaba a cabo inspecciones hasta que el productor lograba cumplir todo lo exigido.

Willems y García guiaron a los productores de la CPN para convertirse en caficultores orgánicos. En 2005 aún los acompañaban, tanto en la conversión de nuevos socios como en la renovación anual de la certificación. Para ese entonces habían fundado una consultora propia llamada Cadisa, especializada en asesorar a gobiernos y productores en materia de certificación orgánica y comercio justo. Pese a sus nue-

La exportación del café

A finales de 1993 la CPN obtuvo la certificación orgánica internacional, el Registro Internacional del Café de Comercio Equitativo en Europa y el sello de responsabilidad social de la fundación holandesa Max Havelaar. En 1994 se realizó la primera venta de un contenedor de café orgánico a Alemania.

Para los cooperativistas los ingresos provenientes de esta primera exportación fueron «fabulosos» y los socios estaban muy motivados. Con los fondos obtenidos decidieron iniciar la construcción de una sede. Compraron el terreno donde se construiría la sede, dieron una cuota inicial y pagaban el resto poco a poco. En años subsiguientes CPN continuó exportando, pero sin lograr superar el contenedor.

En 2001 y 2002 los precios internacionales del café alcanzaron el nivel más bajo en treinta años. Por ello, varios socios decidieron vender su café en el mercado nacional sin notificar al resto de la cooperativa, por lo que no se logró completar el pedido establecido en el contrato con el cliente internacional. En medio del conflicto, ocho socios fueron suspendidos de la cooperativa. Al verse imposibilitada de cumplir sus compromisos, la asamblea de socios decidió vender todo el café en el mercado nacional, donde se cotizaba a mejor precio que en el mercado internacional.

No fue sino hasta 2003-2004 cuando Willems logró que un contacto suyo en Alemania se interesara en Piedra Negra, para firmar un nuevo contrato internacional. Al igual que con la asesoría para la certificación, Cadisa no le cobraba a la CPN por ocuparse de los trámites de aduana y embarque ocasionados por el despacho del café al exterior.

En 2001 y 2002 los precios internacionales del café alcanzaron el nivel más bajo en treinta años. Por ello, varios socios decidieron vender su café en el mercado nacional sin notificar al resto de la cooperativa

movimiento cooperativo. Explorando las aldeas, Willems y García se enteraron de que había «una aldea donde los productores eran muy unidos». Conocieron el nombre de José Garzón, y fueron a buscarlo.

En 1992 los productores de café empezaron a participar en reuniones para crear una cooperativa con la asesoría de Simon Willems y Ernesto García. El solo hecho de haber depositado su confianza en estos dos extraños los había hecho objeto de burla en su comunidad. Según el acta de una de estas reuniones: «Se escuchan rumores de que estamos locos y nos estamos dejando guiar mal».

García asesoraba a los productores en los aspectos administrativos, mientras Willems les dictaba cursos sobre agricultura orgánica. Hubo deserción por diversas razones: temor y desconfianza, lo prolongado y engorroso del proceso de creación de la cooperativa, el tener que asistir a reuniones largas, además de someterse a un proceso de tres años de conversión a métodos de producción orgánica para obtener la certificación de Comercio Justo. Al final solo doce personas fundaron la cooperativa en 1994: «los doce apóstoles» como solía recordar José Garzón.

vas ocupaciones, Willems visitaba semanalmente a la CPN, sin cobrar «ni gasolina ni kilómetros». Lo que no subsidiaba Cadisa era el pago que la CPN debía hacer por la renovación anual de la certificación orgánica, cuyo monto era 2.535 dólares.

Los productores de la CPN se regían por un esquema de certificación en grupo. Si un productor no cumplía la norma, todos se veían perjudicados. Willems diseñó un sistema de control interno que permitía a los productores supervisarse entre ellos, mediante un comité técnico. Willems resumió los estándares en un formato de 26 puntos. Cada año, tres socios (del comité técnico), entrenados por Willems en la aplicación del formato de inspección, visitaban regularmente las fincas de todos los socios. Los socios-inspectores entregaban los resultados a la asamblea de la cooperativa, que emitía su veredicto según los resultados. El socio que no cumplía no podía incluir su café en el lote de ese año. Aquel proceso de depuración interna era seguido por la visita del inspector externo de IMO-Control, entidad europea con sub-sede en Bolivia. Revisaba los informes de inspección interna y seleccionaba fincas al azar para realizar inspecciones adicionales.

El horno de bananos

A fin de reducir la dependencia del café, Willems y García promovieron la siembra del banano. Este rubro se cosechaba una vez al mes y, además, servía de sombra al café. Willems expuso su idea de desarrollar un proyecto de bananos deshidratados a funcionarios del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Hubo buena receptividad y Willems introdujo un proyecto que fue aprobado en 2000. El Ministerio otorgó fondos para la construcción de un horno con capacidad para producir 300 kilos diarios de banano deshidratado.

Willems quería viajar a Suiza y Alemania para llevar muestras a posibles compradores; pero, para desarrollar las muestras, había que hacer pruebas técnicas. La pérdida de azúcar en los procesos de deshidratación variaba según el tipo de banano, y eso afectaba el sabor y la textura del banano deshidratado. Willems había pedido a los cooperativistas hacer las pruebas y contactar a unos especialis-

tas de la Universidad Andina para que los ayudaran, pero los cooperativistas no habían hecho nada. Willems pensaba amargamente que los cooperativistas siempre esperarán a que alguien les haga las cosas. «No puede ser que Cadisa tenga que hacerles todo», pensó.

Apoyo económico

Willems y García influyeron en el apoyo económico brindado a la cooperativa por diversas instituciones. En 1992, García visitó a un amigo que trabajaba en la Pastoral Social. La visita coincidió con la búsqueda de proyectos agrícolas por parte de la Pastoral. No bien se presentó el proyecto, el crédito fue aprobado. A los tres meses se exportó el café y se pagó el crédito. Así mismo, Willems logró que dos religiosos alemanes, que habían conocido la cooperativa durante un viaje vacacional, hicieran una colecta de dos mil dólares destinados a cubrir el costo de la certificación orgánica. En años

Al analizar las cualidades de los principales socios, Ernesto García anotó:

José es una combinación de liderazgo comunitario y espiritual, es el líder religioso... Gilberto, su hermano, está más enfocado en los problemas de la cooperativa... Darwin Izquierdo, cuñado de José, es técnico agrónomo; es el tipo que puede estar en una comisión, ir a un ministerio... Luis Garzón está muy vinculado a la comunidad... Antonio también es líder en su comunidad, muy vinculado a la religión... Fausto no tiene incidencia religiosa pero tiene un hijo cura... César Rengifo es un líder de la técnica, es el que hace la inspección en las fincas... Julio, casi analfabeta, ya maneja la parte administrativa.

A los líderes de Piedra Negra les disgustaba el ambiente politizado del municipio,

Varios productores de café de zonas aledañas se acercaron y manifestaron su deseo de formar parte de Piedra Negra, por la aspiración de exportar café orgánico. Sin embargo, no querían participar activamente en el día a día de la cooperativa. Decían ser honestos en su solicitud de que su compromiso fuera solo en el ámbito del café, dadas las exigencias de certificadoras y compradores internacionales.

Willems sugirió a José y los demás miembros que dieran cabida a distintos tipos de socios, con distintos estatus y grados de participación. Pero José Garzón, que le daba mucha importancia a la participación de los socios en las actividades del día a día de la cooperativa, no estaba de acuerdo:

Primero hay que aprender a trabajar en organización, después aprender a manejar los proyectos... Cada quien tiene que saber cómo trabajar en cooperativa, aprender sobre cooperativas y cómo mejorar sus condiciones de vida. Todo lo que se ha hecho aquí ha sido a paso lento, no nos interesa correr, poco a poco. Nos interesa la parte educativa, educar a sus familiares, parejas, hijos.

A Willems le molestaba que los productores no obligaran a sus hijos a estudiar, que prefirieran tenerlos trabajando en las fincas

subsiguientes estos religiosos siguieron enviándole a Piedra Negra el cincuenta por ciento del costo de la certificación orgánica.

En 1996 la cooperativa recibió 15.000 dólares de una embajada europea para iniciar la construcción de la sede, gracias a las gestiones de Willems. En 2003 García introdujo en una fundación internacional la propuesta de una segunda donación de 163.000 dólares para terminar la construcción de la sede y poner en marcha el horno de deshidratación del banano. Las obras estaban próximas a culminar en julio de 2006.

Líderes y socios fundadores de la cooperativa

En 2006, los miembros fundadores seguían formando el núcleo central de la cooperativa, y José Garzón seguía siendo su presidente. Ocho de los 29 socios productores pertenecían a la familia Garzón; los otros pertenecían a otras catorce familias.

José Garzón y sus hermanos eran personas muy católicas. Iban regularmente a misa y rezaban antes de cada comida. José, que abría todas las reuniones de la cooperativa con una oración, también era catequista y preparaba a los jóvenes de la comunidad para el matrimonio. De carácter dominante y carismático, predicaba con elocuencia sobre los valores cristianos. Insistía en la solidaridad, la cooperación, el trabajo en equipo, el crecimiento personal, la justicia, «la verdadera democracia» y la familia, así como la fe en Dios. Para José Garzón la cooperativa era mucho más que una empresa económica: era un lugar para propiciar lazos de solidaridad, crecimiento espiritual y la práctica de principios morales y religiosos.

por lo que se negaban a participar en la «mesa municipal e interinstitucional» celebrada cada semana. Esta mesa era una plataforma de consulta en la que participaban representantes de la alcaldía, el Ministerio de Ambiente, el Instituto Nacional de Parques, el Ministerio de Economía Popular y el Ministerio de Agricultura y Tierras, así como diversas ONG. Tales reuniones tenían un fuerte componente agropecuario, que contemplaba la organización de cooperativas.

A Willems le preocupaba que la cooperativa se aislara por no asistir a las reuniones de la mesa municipal, y dejara pasar oportunidades de préstamos y proyectos de mejora impulsados por el gobierno, así como oportunidades de prestar servicio y asesoría a otras cooperativas en el área. En opinión de Willems había que dejar la posición de «celo, sospecha y desconfianza»; no había que ser militante para participar, lo importante era posicionarse como organización.

José, por su parte, pensaba que para formar parte de la cooperativa no bastaba con participar como productor. Un aspirante a socio debía, primero, ser presocio por un plazo de tres meses y participar en varios cursos de formación. Una vez convertido en socio, el productor debía ir a todas las reuniones, unirse a los convites cuyo fin era aportar mano de obra para alguna tarea, asistir a los talleres de formación y colaborar con el quehacer diario de la cooperativa. Darwin Izquierdo, cuñado de José Garzón, recordaba sobre su decisión de ingresar en la cooperativa: «No me había querido meter (porque) era muy difícil entrar (y porque) las reuniones eran muy tediosas».

La oficina de la cooperativa

La cooperativa tenía una pequeña oficina administrativa que contaba con una computadora, varios archivadores, sillas para las reuniones y una cafetera. Pero el recinto era poco frecuentado, salvo para el uso de la cafetera. Quien usaba más la oficina era Carmen Luisa García, esposa de Ernesto García, quien llevaba la contabilidad. Ella pasaba allí tres o cuatro días al mes organizando las facturas. Los libros contables no estaban allí sino en Caracas, donde Carmen Luisa vivía y realizaba el grueso del trabajo. Solo ella hacía uso de la computadora, porque nadie más la quería usar.

Carmen Luisa estaba consciente de su condición de no asociada y consideraba que no podía seguir ejerciendo de manera indefinida estas funciones. Intentó preparar a algunos de los hijos y esposas de los socios para que la ayudaran y eventualmente asumieran esta responsabilidad. Pero hasta 2006 su esfuerzo había sido en vano. Les asignaba tareas para ser realizadas durante su ausencia, pero no las cumplían. Según explicó, a ninguno de los familiares les interesaba la administración y mucho menos la contabilidad. Pensaba que este rechazo no era más que el miedo a la computadora y a los números. Como lo expresó Gilberto Garzón:

Desde que nos empezamos a organizar he recuperado cosas que se me habían olvidado. Hacía años lo que hacía era trabajar y no agarraba un

Nivel educativo de los hijos de los cooperativistas

	17 a 25 años	26 y más años
Analfabeta	1	7
1 a 3 grados	2	2
4 a 6 grados	2	9
7 a 9 grados	6	5
10 a 11 grados	9	6
Estudios superiores parciales	3	1
Con título de educación superior	2	5
	25	35

lápiz, ya ni sabía escribir mi firma. Pero cuando ingresamos teníamos que hacer diligencias; uno tiene que ponerle, va a oficinas y lo ponen a llenar un papel. Nos pusimos a practicar la firma, leer, vamos al banco. Uno como es campesino es muy tímido, le da pena hablar con la gente. Hay que hacer diligencias y no sabíamos hacer las cosas; pero ya no tenemos pena, cada día estamos aprendiendo.

Pero Willems no se sentía satisfecho. Sugirió a los socios analfabetas que se inscribieran en un curso de alfabetización, pero ellos no quisieron. Además, le frustraba que todas las cartas, comunicaciones y relaciones con los organismos gubernamentales y socios comerciales todavía tenían que realizarlas él o García, cuando la cooperativa ya tenía trece años de fundada.

La generación de relevo

El nivel educativo de los hijos entre 17 y 25 años de edad (los que habían crecido cuando ya existía la cooperativa) era superior al de sus padres y al de los hijos mayores de 26 años. Sin embargo, el 44 por ciento de los jóvenes entre 17 y 25 años no había superado la educación básica de nueve grados.

A Willems le molestaba que los productores no obligaran a sus hijos a estudiar, que prefirieran tenerlos trabajando en las fincas. Les criticaba que desanimaran los estudios superiores de los hijos varones, con regalos de lotes de tierra y participación como socios en la cooperativa. Igualmente criticaba que las niñas se casaran al culminar el noveno grado y que, en general, los jóvenes de la cooperativa manifestaran poco interés por temas como internet o inglés.

José Garzón sentía frustración con su hijo mayor: «No hay forma de que siga estudiando». A duras penas había logrado que su segundo hijo accediera a estudiar agronomía en la universidad el próximo año, con un cupo que le había conseguido Ernesto García. Muchos de los jóvenes que poseían educación universitaria eran, por lo general, hijos de los socios que no formaban parte de la directiva de la cooperativa.

Ernesto García esperaba: «Que venga alguien joven y les dé el empuje de nuevo». Señaló a aquellos socios cuyos hijos estaban capacitándose para el manejo de la cooperativa en el futuro: «La hija de Gustavo se está graduando de técnico superior en zootecnia, el hijo de Antonio también. A los que van saliendo del bachillerato los estamos instando a que sigan estudiando».

Reflexiones de los asesores

Willems y García discutían los resultados de la reunión de la noche anterior. Willems no entendía por qué José se negaba a bajar la carga exigida a los socios: participar en tantas reuniones. Muchos productores que querían participar en la caficultora orgánica vivían lejos de Piedra Negra; a menudo las reuniones terminaban entrada la noche.

Willems dijo que conocía otras cooperativas que adelantaban esfuerzos con un enfoque distinto: había asociados de distintos tipos y con diferentes estatus, dependiendo de su participación. En tales organizaciones había socios fundadores, asociados plenos que gozaban de mayores beneficios y asociados en acercamiento, que no estaban obligados a comprometerse con todo. «Hay mucha gente que no les gusta que una organización los envuelva todo el tiempo».

Willems sentía que a los asociados les faltaba empuje y pragmatismo. Observó que la mayoría de las veces, en asambleas y reuniones en la sede, se discutían cuestiones del día a día de la comunidad, como la primera comunión de los niños, la actividad de la asociación de vecinos o la preparación de algún joven para el matrimonio, «cosas que no tienen nada que ver con los temas centrales de la cooperativa». Agregó: «La palabra gerencia les horroriza, sobre todo a los que están a nivel directivo. Pero una empresa de economía solidaria es una empresa a fin de cuentas».

Ernesto García, que había construido una pequeña casa vacacional en Piedra Negra justo frente a la sede de la cooperativa, se expresó de manera más comprensiva sobre los socios: «No se puede ser tan lento aunque te digan por qué tanto apuro. Pedirles es bien difícil. Hay que irlos empujando, a un ritmo que ellos puedan agarrar. Poco a poco tienen que ir agarrando las herramientas». ■

¿Qué opinan los expertos?

BART VAN HOOFF

Profesor de la Universidad de los Andes (Bogotá)

La experiencia de la Cooperativa Piedra Negra ilustra el desafío de la «gerencia del desarrollo»; en este caso, a cargo de quienes asumen el papel de agentes de cambio económico y social, Simon Willems y Ernesto García, frente a los campesinos de la zona. La gerencia del desarrollo integra la aplicación de un conjunto de herramientas multidisciplinarias —planeación estratégica, mercadeo, finanzas y teoría organizacional— con un conocimiento de las ciencias ambientales y la dinámica social. El desafío se plantea a todo gerente, e incluye

la sensibilidad a los límites de los sistemas ecológicos y las vulnerabilidades de las organizaciones y las comunidades locales.

La comunidad de Piedra Negra se caracteriza por un contexto adverso, donde el acceso a los servicios públicos básicos es limitado y los pobladores sobreviven en condiciones precarias, aislados de la dinámica de los mercados formales del producto que confían podrá asegurarles futuro: siembra y cosecha de café. Según los referidos protagonistas, el emprendimiento de cultivar y comercializar café orgánico destinado a la exportación, mediante la creación y puesta en marcha de una cooperativa, les brindará una oportunidad para ampliar sus horizontes, aumentar sus

ingresos, adquirir capacidades y asegurar a sus hijos una mejor perspectiva de vida.

A lo largo de más de trece años los protagonistas, Willems y García, dedican a la comunidad toda suerte de servicios profesionales, orientados a modificar los métodos de cultivo del café, obtener las requeridas certificaciones de producción orgánica, gestionar donaciones significativas de instituciones nacionales e internacionales, y establecer la infraestructura comercial para exportar el producto. A pesar de estas y otras labores que ellos asumen por su cuenta, la capacidad de la cooperativa para manejarse por sí sola es muy limitada: se mantiene en condiciones de dependencia absoluta.

El primer problema gerencial es la estructura organizacional rígida de la cooperativa. Antes que una estructura pragmática, que aproveche oportunidades de crecimiento y aprendizaje mutuo sobre producción y comercialización de café, la cooperativa aplica principios ideológicos impuestos por José Garzón, en cuyo liderazgo Willems y García habían confiado a ciegas, sin prever que su personalidad y convicción religiosa entorpecerían el futuro del proyecto.

Willems y García pasaron por alto trabajar sobre la capacidad de autogestión de la cooperativa. Centrarón su atención en implantar las técnicas de cultivo orgánico, obtener la certificación y promover

La manera filantrópica como Willems y García han enfocado su orientación al proyecto no ha contribuido al empoderamiento de la comunidad y ha creado una cultura de dependencia

el apoyo de organizaciones externas, sin ocuparse de las competencias empresariales y administrativas de la incipiente organización.

Otro aspecto que no supieron atender se relaciona con el modelo de negocio del café orgánico de exportación y sus factores de éxito, como el volumen de producción requerido para cubrir el costo de renovar la certificación. La escala de la cooperativa es aún limitada y la renovación de la certificación depende de donaciones filantrópicas, dado que la comunidad no ha asumido la administración del emprendimiento. La manera filantrópica como Willems y García han enfocado su orientación al proyecto no ha contribuido al empoderamiento de la comunidad y ha creado una cultura de dependencia.

Las buenas intenciones y la ideología social de los agentes de cambio no bastan para alcanzar el éxito. Hace falta tener presente el «desafío del desarrollo»: aplicar herramientas gerenciales al diseño del proyecto, como la lectura del entorno social y ambiental, el impulso al liderazgo empresarial, el empoderamiento de la comunidad, la creación de capacidades administrativas y un diseño organizacional adecuado a las características del modelo de negocio que se aspira a desarrollar.

PATRICIA MÁRQUEZ

Profesora de la Universidad de San Diego, California, Estados Unidos

La cooperativa Piedra Negra es un caso ilustrativo de las promesas y los retos de la globalización. Presenta desafíos típicos en el desarrollo de negocios inclusivos que intentan incrementar las ganancias de los pequeños productores, para que puedan superar la pobreza mediante su participación en el mercado global en condiciones menos explotadoras. Si un *cappuccino* se vende en Nueva York, París o Londres por cinco dólares, la pregunta es qué debe cambiar para que el productor cafetalero de un país en desarrollo obtenga un precio más justo por

la venta del kilo de café. En el caso específico de Piedra Negra se pueden observar tres tipos de situaciones interconectadas que dificultan el éxito del negocio y amenazan el futuro de la cooperativa.

La primera situación problemática es el origen de la iniciativa. La cooperativa nace del esfuerzo realizado por una pareja de emprendedores sociales —uno europeo y otro local— que llegan con buenas intenciones y conocimientos sobre prácticas agrícolas sostenibles. La realidad está repleta de iniciativas que nacen de buenas intenciones de un tercero que, en vez de empoderar a los pobres para que surjan con oportunidades productivas, crea una dependencia negativa que puede conducir al fracaso. Esto se evidencia en el caso. Simon Willems y Ernesto García llegan a Piedra Negra con la propuesta de promover cultivos de café de sombra que obtengan la certificación internacional de café gourmet orgánico. Es un proceso de empuje. Son ellos, y no los cooperativistas, quienes vislumbran nuevas oportunidades. Los productores aparecen como seguidores, a la espera de que los emprendedores sociales resuelvan sus problemas. No se observa un proceso de intercambio y empoderamiento que conduzca a los productores cooperativistas a asumir la responsabilidad

por el éxito del negocio. Ciertamente, necesitan el apoyo de Willems, García y otros organismos, pero eso es diferente de una dependencia con la expectativa de que es papel de otros resolver sus problemas. Quizá la iniciativa hubiera tenido más éxito de haber tenido su origen en un proceso de codiseño entre los emprendedores sociales, con el interés y el conocimiento para producir el cambio, y la comunidad de productores. De no haber sido posible, quizá los emprendedores sociales debían haber buscado otro grupo que mostrara mayor iniciativa y emprendimiento.

La segunda situación es el resultado de las barreras que enfrenta el pequeño productor para crear y apropiarse de valor. Por un lado, su capacidad está afectada por una visión cortoplacista derivada de prácticas culturales y de la realidad socioeconómica que enfrenta. Entre los cooperativistas no se observa una visión de largo plazo. Ni siquiera se observa que motiven a las nuevas generaciones para prepararse mejor, con el fin de operar el negocio de forma más efectiva. Por otro lado está la necesidad que tiene el productor de escasos recursos de obtener beneficios inmediatos para su supervivencia. Hay cierto grado de comodidad que se observa en el hecho de que los productores esperan que los europeos resuelvan el problema de financiar la cuota anual de la certificación internacional. Si bien puede entenderse la importancia del subsidio en un momento de bajo precio del café o de problemas con la cosecha, el caso muestra que el apoyo financiero exterior se internaliza como un hecho dado y no como un costo anual que los cooperativistas tienen que ser capaces de cancelar en algún momento. Sin embargo, no puede decirse que las barreras son simplemente de índole cultural o de falta de educación. No es fácil hacer negocios para el pequeño productor con poco acceso a crédito y apoyo tecnológico, que vive en zonas relativamente aisladas con carencias en infraestructura.

La tercera situación problemática es la organización de la cooperativa, que aparece controlada y manejada como una gran familia. El hecho de que las distintas funciones sean ejercidas por familiares de una misma comunidad no es en sí el centro del



debates IESA

Suscríbase a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates

problema. Existen millares de organizaciones familiares efectivas. El problema está en que, en Piedra Negra, no parece haber apertura para aprender con el fin de hacer más efectiva la gestión del negocio. Ni siquiera existe entre los cooperativistas dispo-

la única forma de superar la pobreza consiste en aumentar los ingresos de la población que se encuentra en esa situación.

El caso de la Cooperativa Piedra Negra, en línea con lo señalado por Karnani, muestra el potencial, pero también el de-

de la cooperación de ONG y emprendedores sociales que intermedían fondos para subsidiarlas. Por el contrario, las iniciativas de los grupos cooperativos CIAP en Perú (producción de artesanías) y APAEP en Brasil (producción de alfombras y tapetes de fibra de sisal), cuyas generaciones de relevo se educaron (en algunos casos con estudios universitarios), pudieron salir adelante y comercializar con éxito sus productos.

A pesar de que no se evidencia una generación de relevo con mayor capacidad gerencial, visión de futuro y disposición a negociar con actores relevantes, ha llegado el momento de un cambio organizacional drástico. De no haberlo es difícil discernir un rumbo al éxito

sición a participar en espacios de diálogos con otros actores, que podrían aportar nuevas ideas y oportunidades.

¿A qué se debe esto? Las situaciones están interconectadas. Primero, están los emprendedores sociales para resolver los problemas que surjan. Segundo, hay barreras estructurales y culturales que impiden a los productores ser más capaces de crear y apropiarse de valor. En todo caso, independientemente del liderazgo y el trabajo realizado a lo largo de los años, José Garzón no parece ser el gerente emprendedor capaz de movilizar a los socios y a sus familiares. Aunque un negocio tenga una misión social, como es lograr la inclusión y la sostenibilidad, debe generar ganancias. A pesar de que no se evidencia una generación de relevo con mayor capacidad gerencial, visión de futuro y disposición a negociar con actores relevantes, ha llegado el momento de un cambio organizacional drástico. De no haberlo es difícil discernir un rumbo al éxito.

ROSA AMELIA GONZÁLEZ

Directora académica del IESA

¿Pueden los productores de zonas rurales aisladas y empobrecidas desarrollar negocios sustentables? ¿Qué se requiere para ello? Las respuestas a estas preguntas están relacionadas con un tema que ha captado el interés de académicos, empresarios y organizaciones de desarrollo social desde que C. K. Prahalad publicó, en 2005, el libro *La fortuna en la base de la pirámide*. La tesis de Prahalad es que la incorporación de los sectores de bajos ingresos (SBI) a una cadena de valor de mercado —como consumidores, distribuidores o proveedores— puede contribuir a mejorar sus condiciones de vida y, eventualmente, sacarlos de la pobreza. Otros académicos, como Aneel Karnani, autor de un polémico artículo titulado «El espejismo del mercadeo dirigido a la base de la pirámide» («The mirage of marketing to the bottom of the pyramid», *California Management Review*, 2007), han señalado que este planteamiento se cumple solamente si los SBI se incorporan al mercado como productores, puesto que

safo, de incorporar a pequeños productores de bajos ingresos a una cadena de valor de mercado; en este caso, el mercado global de café orgánico. En menos de tres años, y gracias a la intervención de dos emprendedores sociales, los productores de Piedra Negra obtuvieron la certificación orgánica internacional, el Registro del Café del Comercio Equitativo en Europa y un sello de responsabilidad social; al año siguiente, exportaron el primer contenedor de café orgánico hacia Alemania. Pero la cooperativa enfrentaba varios problemas: nunca había logrado exportar más de un contenedor por año, había perdido un número significativo de socios y no generaba recursos suficientes para costear la certificación internacional.

Casos como el de Piedra Negra llevaron hace varios años a la Red SEKN (por las siglas en inglés de Red de Conocimientos sobre Emprendimientos Sociales) a emprender una ambiciosa investigación que tuvo, entre otros objetivos, tratar de entender hasta qué punto las cooperativas y asociaciones de productores pertenecientes a los SBI crean valor económico. Con base en una muestra de una docena de experiencias desarrolladas en varios países de América Latina y España, el equipo de investigadores de SEKN, en el libro *Negocios inclusivos en Iberoamérica* (2010), hizo algunos planteamientos que pueden contribuir a encontrar vías para superar la situación que enfrenta CPN.

1. La creación de valor económico es menor mientras más vulnerables sean los productores. Esto significa que a menor grado de instrucción y menos necesidades básicas satisfechas, es menos probable que los productores puedan desarrollar negocios sustentables de manera independiente. Dos casos de la muestra SEKN —la Corporación Oro Verde en Colombia (explotación artesanal del oro, con bajo impacto ambiental) y los recolectores del Bio-Bio en Chile (recolectores de frutos silvestres posteriormente deshidratados), en los que participan productores de áreas rurales muy pobres— muestran que las iniciativas son muy dependientes

2. Las iniciativas que crean mayor valor económico son las que logran separar el negocio del ámbito social. Por definición, las cooperativas son organizaciones que tienen un propósito mixto, pues la generación de excedentes económicos se concibe como un medio para cumplir un fin social. Sin perder eso de vista, el grupo cooperativo CIAP creó una subsidiaria comercial llamada Intercraft que se rige por criterios estrictamente económicos y comercializa solamente los productos elaborados por los artesanos más capacitados. Con la rentabilidad que produce Intercraft, CIAP capacita a los artesanos más vulnerables para que su producción alcance los estándares de calidad exigidos por los compradores del mercado de exportación.
3. Los productores deben estar dispuestos a someterse a la disciplina del mercado. La cooperativa de reciclaje de cartón El Porvenir, de Colombia, a diferencia de otros casos de reciclaje analizados por SEKN, no recibe subsidios. A finales de 2004, la cooperativa registraba pérdidas debido al comportamiento desleal de sus socios, la disminución de su capital, los altos costos de la recolección nocturna y una contabilidad dudosa. A fin de asegurar su viabilidad, la cooperativa contrató a un gerente profesional para que revisara sus procesos y buscara la manera de reducir sus costos operativos. En 2005 se desmontó la ruta nocturna, se revisaron las líneas de producción, se implementó un nuevo sistema contable, se empezó a pagar por resultados en vez de por tiempo trabajado y se eliminó la política de tolerancia del comportamiento desleal de los socios (que mezclaban basura con material de desecho o mojaban el cartón). Los resultados económicos no tardaron en mejorar.

Estos hallazgos pueden contribuir a enriquecer la discusión sobre las opciones de acción que la Cooperativa Piedra Negra tiene por delante. ¿Incorporar nuevos asociados? ¿En qué condiciones? ¿Buscar apoyo gerencial? ¿Qué hacer con la generación de relevo?