

Capítulo 6: Los Diferentes Actores y Sus Papeles

A. Los trabajadores-socios

B. La ONG

C. El Gobierno

A. Los trabajadores-socios

Los trabajadores-socios son claves para cualquier proyecto social. Aunque una cooperativa reciba mucho apoyo, los trabajadores-socios son los únicos que pueden hacer funcionar al negocio. Ellos son los que tienen que comprometerse a aprender lo que significa ser un trabajador y lo que significa ser un dueño. Para tener éxito significa que todos en la cooperativa tienen que entender cómo producir un producto de alta calidad, entregado a tiempo y con buen precio para poder garantizar un mercado. Esto no lo puede hacer un individuo solo, se requiere el esfuerzo de todo el grupo.

Después de años de experiencia en la producción, los trabajadores-socios de la Zona de Comercio Justo entienden la importancia de satisfacer a un cliente. “Nosotros dependemos de los pedidos de los clientes,” explica Zulema. “Y si nosotros no le quedamos bien al cliente, todos perdemos porque ya no vamos a tener utilidades al año – todo se pierde si nosotros quedamos mal. La misma presión yo me lo hago – ‘¡Tengo que entregar al cliente!’ Nadia me va a decir ‘apuráte’ sino que yo misma tengo que hacer un evalúo y cumplir con los pedidos.”¹¹⁵



Sin embargo, durante la etapa de arranque los trabajadores-socios de la Zona de Comercio justo no siempre podían completar los pedidos como querían sus clientes. Esto les ha dad una apreciación para calidad y las entregas a tiempo. “Lo que no me gusta es que no cumplamos,” dice Ruth. “No me gusta ser irresponsable...Porque es mi planta donde yo trabajo donde entra mi ingreso...Que todos cumplamos con los pedidos para que generemos más empleo y tener el trabajo sostenible para las personas.”¹¹⁶



Los trabajadores de la Zona de Comercio Justo han podido mejorar la producción tanto como la administración de su empresa, y ahora se sienten que su negocio es un éxito. “Desde mi punto de vista, sí, es un logro bien grande y increíble,” dice Verónica. “Porque si imaginás vos, que un grupo de mujeres pobres que sean dueñas de su propio negocio y se les está yendo bien.”¹¹⁷

“Para cualquiera – tanto para nosotros en Nicaragua como para cualquier persona pobre en el mundo, es muy importante ser dueño de una empresa,” dice María Elena, “porque eso te está asegurando un trabajo, te está asegurando un futuro para tus hijos que van creciendo. Porque nosotros tenemos la experiencia que todos somos muy pobres, todos hemos sido criados en una familia...muy pobre, con muchas carencias. Así que un día teníamos para alimentarnos, un día no teníamos...pues para mi eso es muy importante porque yo sé que tengo un trabajo asegurado, y si yo llego a faltar un día, sé que le voy a dejar algo a mi hijo. Algo que él puede contar que sabe que su madre trabajó para él que le va a servir de mucho.”¹¹⁸

B. La ONG

Una organización no-gubernamental (ONG) solamente se debe involucrar en un proyecto si está verdaderamente comprometida al proceso de largo plazo: acompañar a la cooperativa en *todas* las etapas de su desarrollo desde la infancia hasta la madurez, es un proceso que dura años. El papel principal de la ONG, el cual muchas veces es difícil equilibrar, es dar la cooperativa la máxima libertad que pueda sin dejarla caer cuando sus socios no son suficientemente capacitados para responsabilizarse por el manejo de la cooperativa.

Una ONG hace posible que una cooperativa opte por la forma más pura de cooperativismo donde cada trabajador es un socio que tienen voz y voto. La cooperativa no se encuentra forzada contratar con personal ajeno para administrar el negocio si la ONG puede, por un tiempo, cumplir con la función administrativa mientras los socios



de la cooperativa aprendan a administrar la empresa ellos mismos. “[Nuestro proyecto] inició apadrinado por una Fundación que en este caso fue la ONG JHC-CDCA,” explica Rosa. “Ellos hicieron todo desde el inicio porque...no teníamos absolutamente ni la menor idea de que se iba a hacer ni de cómo íbamos a hacer las cosas.”¹¹⁹ La JHC-CDCA y la Zona de Comercio Justo están comprometidos al proceso de transferir las responsabilidades de la ONG a la cooperativa hasta que sea una entidad auto-dependiente.

La Zona de Comercio Justo no es un ejemplo universal, pero los socios de la cooperativa comenzaron a construir su empresa desde abajo en términos socio-económicos y tuvieron un nivel general muy bajo de preparación formal. No estaban preparados de ninguna manera comenzar a operar un negocio internacional con clientes y proveedores alrededor del mundo. En cambio, este proceso ha sido realizado a través de una serie de pasos:

- 1) Primero, tuvieron que acostumbrarse a la producción eficiente.
- 2) Tuvieron que aprender manejo de negocios relacionado con el manejo cotidiano de su empresa. Por ejemplo: importaciones y exportaciones, tratar con la Dirección General de Ingresos, aduana y el Ministerio de Trabajo.
- 3) Ahora se encuentran en el proceso de aprender a coordinar las fuentes de materia prima para la cooperativa y entender el proceso que implique.
- 4) Por último van a aprender cómo relacionarse directamente con sus clientes. Ellos se relacionan con sus clientes – de hecho, tienen relaciones más cercanas con sus clientes que la mayoría de empresas: sus clientes les han visitado, ellos han visitado a sus clientes y hasta que se han quedado en las casas de sus clientes. Pero actualmente los socios de la cooperativa no hablan inglés, y la mayoría de las negociaciones se hace en inglés. Por eso, todavía se depende de la ONG involucrado – la JHC-CDCA – para servir como condito entre la cooperativa y sus clientes.

“La [JHC-CDCA] nos representa porque ella es la que nos consigue el mercado,” explica María Elena. “Y si nosotros quedamos mal, le hacemos quedar mal a ella.”¹²⁰

Desde el principio hasta el fin del proceso de acompañamiento, es importante que los trabajadores-socios aprendan en camino – es imposible aprender todo antes. A través de aprender en camino, el proceso se hace más real y los trabajadores-socios pueden entender mejor. Al inicio, “No teníamos la suficiente capacidad como para administrar este tipo de negocio,” dice Rosa. “Es un mercado norteamericano y somos personas que venimos de hacer cualquier tipo de cosa. Imagínate yo, de lavar ropa venir a hacer una cosa aquí es muy diferente.”¹²¹

A veces es difícil percibir qué nivel de participación debe tener la ONG en la cooperativa y su proceso de toma de decisiones interno. “Puristas liberales creen que se debe dejar que las organizaciones de base surgen o ahogan solo,” dice Mike Woodard de la JHC-CDCA. “En otras palabras, que todas las decisiones se debe de tomar en las bases. La realidad es que en un movimiento económico para dar poder a los pobres, como cualquier movimiento social, lo



ONGs tienen acceso donde no lo tienen los pobres- photo Kelly Doering

pobres no empiezan el proceso con las habilidades necesarias para realizar sus sueños.”¹²² El movimiento de independencia en la India, por ejemplo, necesitaba a Gandhi, quien tenía la habilidad de cruzar las fronteras de la sociedad de la India y de Gran Britana, porque él era un indio que se preparó como abogado para el Imperio de Gran Britana. El movimiento de derechos civiles en los Estados Unidos de América necesitaba a Martin Luther King, Jr., quien era un negro pero se había educado en instituciones

blancas y entendía la sociedad blanca de una manera que la mayoría de la comunidad negra en este entonces no podía entender.

“Es absolutamente necesario que un proyecto tenga un integrante que puede cruzar las fronteras entre culturas, comunidades y lenguajes,” recomienda Mike.¹²³ La JHC-CDCA ha servido en esta capacidad para la Zona de Comercio Justo. “Son norteamericanos y entonces conocen muchas de las leyes de allá, conocen cómo se mueve el mercado de allá, tienen experiencia en el mercado orgánico,” explica Rosa. “Entonces era muchísimo más fácil para ellos entrar en el mercado...Entonces eso da una gran ventaja y eso era de muy buena ayuda.”¹²⁴

Muchas veces, los que trabajan en el mundo de las ONG tienen acceso a lugares donde no puede entrar la gente pobre. “Les reciben a ellos en lugares donde no les reciben a los pobres,” señala Mike. “Y eso vale mucho a una cooperativa – no para que dependen de la ONG, pero cuando empiezan el proceso con tan poco, les puede ayudar a realizar sus sueños si alguien les acompaña.”¹²⁵ Los trabajadores-socios de la Zona de Comercio Justo han visto los beneficios de esta práctica cuando llegan a un lugar con un representante norteamericano de la JHC-CDCA. “Nos ayudan siempre que miren,” dice Ruth. “Como que tienen un interés que se miren un gringo allí...pero si hemos ido de nuestro medios, no.”¹²⁶

“Yo me siento muy agradecida con la Fundación JHC-CDCA porque ellos sí nos han apoyado desde un inicio,” dice Verónica. “Y a través de ellos también hemos conseguido ayuda y apoyo por brigadas y nuestros mismos clientes...Sabemos si la Fundación nos dice algo, que tiene razón. A veces tenemos fallos y que no deberíamos hacer.”¹²⁷

C. El Gobierno

En el contexto actual mundial, la mayoría de los gobiernos de países subdesarrollados quieren atraer a zonas francas y el empleo, aunque tan bajos los salarios, que traen al país. La política de la mayoría de los gobiernos hacia las zonas francas es concesionario – regalar a las zonas francas lo que pidan para que ubiquen su empresa en el país. En Nicaragua, se requiere a las zonas

francas un depósito de \$10,000 con el gobierno. Una vez que se efectúa este pago y las zonas francas reciben su aprobación, invierten muy poco en Nicaragua aparte de su planilla, y se les exonera las importaciones y exportaciones, las compras locales, les dan tarifas concesionarias de los servicios públicos, y no se les pide nada de las empresas. No se les requiere comprar su materia prima en Nicaragua, ni se les requiere mantener su capital en cuentas bancarias nicaragüenses, ni se les requiere que regresan una parte de sus ganancias a Nicaragua en la forma de impuestos de ganancia. Se le permite al gobierno entonces decir que ha creado tantos puestos de trabajo y se está bajando el desempleo. En la mayoría de los países, el gobierno fomenta este tipo de inversión internacional en el país cuando el gobierno está peleando con países vecinos por conseguir la inversión de estas compañías grandes.



Comunidad que necesita mejoras de infraestructura

En cambio, son pocos los gobiernos que apoyan a las empresas pequeñas y medianas, y son todavía menos los gobiernos que ofrecen apoyo a las cooperativas en manos de los trabajadores. Aunque estas empresas son locales, sus ventas

son insignificativas comparadas con las zonas francas y otras empresas grandes, y muchos gobiernos no las toman en cuenta. Se encuentra una gran variedad de actitudes de los gobiernos sobre una zona franca en manos de los trabajadores, dependiendo de la política del gobierno local de negocios pequeños y cooperativas: pueden rechazar la idea y hasta estancar o bloquear el proceso, o bien pueden ofrecer programas de apoyo a las empresas pequeñas.

El papel formal del gobierno es establecer las leyes – los gobiernos nacionales establecen las leyes que afectan a las empresas pequeñas, las cooperativas, y las zonas francas. El gobierno también establece comisiones y/o oficinas para tratar con todas las áreas de negocio. Además, el gobierno nacional facilita las importaciones y exportaciones y aprueba certificaciones de zona franca y el estatus legal de cooperativa. Otro papel que toca al gobierno es la provisión de infraestructura. Cuando posible, recomendamos que se recuerde al gobierno de esta responsabilidad y que le exija brindar una infraestructura mejor. Una vez que un proyecto puede anunciar con orgullo que exporta medio millón de dólares anualmente, se ha convertido en un exportador notable y merece un trato preferencial. Aunque un proyecto nunca logra tal tamaño, debe de exigir un mejor servicio del gobierno de todos modos.

Un gobierno comprensivo puede ayudar mucho a un proyecto. Un gobierno local puede dar prioridad a mejorar las calles en el área donde la cooperativa está ubicada, ayudar con permisos de construir y puede servir como recursos y enlace en general. Muchas veces es un beneficio contar con la participación del gobierno local en las primeras etapas de establecer una relación con un cliente. Cuando un funcionario del gobierno se reúne con un cliente para asegurarse que

la cooperativa puede contar con una cooperación total del gobierno local, esto tranquiliza el cliente que el negocio va a seguir funcionando.

También a través de su participación en el proyecto, el gobierno local puede influir otras entidades en su decisión de dar fondos para apoyar a la cooperativa. Hay unas organizaciones financieras que solamente participen en un proyecto si el gobierno local está involucrado. Si el gobierno local tiene un papel pequeño de apoyo en el proyecto (esto puede ser el entendimiento de una carta de compromiso de mantener las vías de transporte y el servicio de recoger la basura de la cooperativa) esto puede ser suficiente para influir a otras organizaciones que apoyen el proyecto también.

Nuestra experiencia en Nicaragua nos ha comprobado que es más probable que el gobierno apoye un proyecto una vez que tiene unos logros. Desafortunadamente, muchos de los programas que están diseñados para apoyar a negocios pequeños no se les llega a los que lo necesitan, o los que lo necesitan no aprovechan de dichos programas. Cuando el proyecto de la Zona de Comercio Justo primero empezó, los integrantes tuvieron que aprender todo y era muy difícil tener acceso a materiales e información. Con el aprendizaje descubrieron lugares donde el gobierno Nicaragüense puede ayudar bastante. Por ejemplo, el Instituto Nicaragüense de la Promoción de la Pequeña y Mediana Empresa (INPYME) cuenta con un personal muy práctico y informado que puede dar aconsejas y ayudar en hacer conectes con otras oficinas del gobierno. También tienen un centro de recursos que nos ha resultado muy útil con materiales para

capacitaciones y otra información. Muchos gobiernos nacionales tienen una oficina similar, y les animamos que aprovechen de este recurso.



CNN entrevista a Yadira de la Zona de Comercio Justo

A través de nuestro trabajo con el personal de INPYME, cultivamos una relación provechosa con el Ministerio del Fomento de Industria y Comercio (MIFIC), una oficina que muchas veces atiende a las empresas más grandes, pero también tiene unos programas para el apoyo de pequeña y mediana empresas. A través de esta oficina nosotros logramos por fin llamar la atención del gobierno central y

MIFIC ha resultado útil en ayudarnos a relacionar mejor con aduana, la cual ha sido un escollo en el camino al éxito para la cooperativa. Nosotros recomendaríamos que se vaya directamente a las oficinas del gobierno para explicar el proyecto y pedir su apoyo. Cuando saben que existe un proyecto, es más probable que reciba su apoyo. Siempre nos ha resultado bien mencionar las raíces de nuestro proyecto y mencionar que la meta del proyecto es ofrecer empleo a una comunidad con un 80% de desempleo. “Nosotros íbamos donde alguien que podía, y decíamos, ‘Mire, que somos unas mujeres pobres y no tenemos tanto dinero para pagar. Nosotros

simplemente estamos creciendo y ayudándole a los demás.’ Entonces nos cobraban menos,” explica Tomasa.¹²⁸

En la mayoría de los casos, el gobierno se alegra a enterarse de una nueva iniciativa para el empleo, y brinda su apoyo cuando pueda, especialmente si puede decir más tarde que ha apoyado a un proyecto exitoso. “[Al principio, en el gobierno] no tomaron ningún interés,” recuerda Rosa. “No les importó...Pero al raíz que el tiempo ha ido pasando, han ido viendo el éxito que ha tenido la cooperativa...Incluso, aquí el gobierno lo vea hasta un ejemplo para hacer proyectos para ellos porque es un proyecto que ha dado buenos resultados.”¹²⁹

La Comisión Nacional de Zona Franca (CNZF) es una oficina importante del gobierno también. Ellos pueden y deben ayudar con preguntas alrededor de administrar una zona franca. Ellos deben de trabajar en conjunto con un proyecto en asuntos de aduana, lo que ayuda a un grupo en aprender como trabajar con los inspectores de aduana, y con la oficina local de aduana que corresponde a su zona franca. La CNZF debe conectar un proyecto con otras zonas francas para encontrar compradores y vendedores entre las zonas francas del país. Muchas veces celebran reuniones, conferencias y eventos para las zonas francas. Es importante participar en estas actividades para poder hacer conectes con las otras zonas francas en el país.

-
- ¹¹⁵ Entrevista con Zulema Mena Garay, 20 julio 2005.
- ¹¹⁶ Entrevista con Ruth Mena Garay, 20 julio 2005.
- ¹¹⁷ Entrevista con Verónica Ramona Calero Banquedano, 19 octubre2005.
- ¹¹⁸ Entrevista con María Elena Medina Vallejos, 22 agosto 2005.
- ¹¹⁹ Entrevista con Rosa Isabel Dávila Alonso, 18 agosto 2005.
- ¹²⁰ Entrevista con María Elena Medina Vallejos, 22 agosto 2005.
- ¹²¹ Entrevista con Rosa Isabel Dávila Alonso, 18 agosto 2005.
- ¹²² Entrevista con Mike Woodard, 9 septiembre 2005.
- ¹²³ *Ibid.*
- ¹²⁴ Entrevista con Rosa Isabel Dávila Alonso, 18 agosto 2005.
- ¹²⁵ Entrevista con Mike Woodard, 9 septiembre 2005.
- ¹²⁶ Entrevista con Ruth Mena Garay, 20 julio 2005.
- ¹²⁷ Entrevista con Verónica Ramona Calero Banquedano, 19 octubre 2005.
- ¹²⁸ Entrevista con Tomasa Jirón 18 agosto 2005.
- ¹²⁹ Entrevista con Rosa Isabel Dávila Alonso, 18 agosto 2005