

INTRODUCCION

Este Estudio de Caso ilustra la gestión de Coopetortilla R.L., una cooperativa de autogestión ubicada en Santa Cruz de Guanacaste, Costa Rica, desde una perspectiva técnico-organizacional, en torno a la utilización intensiva de una cocina de leña para la cocción de alimentos dedicada a la venta a venta de comidas a nivel comunitario.

La Sra. Margarita Marchena Marchena fue socia fundadora y pionera de COOPETORTILLA R.L., allá por 1975, con el fin de dar trabajo a madres trabajadoras que buscaban una alternativa para llevar el sustento a sus familias con sus habilidades culinarias, de ahí que Doña Margarita piensa en la figura de una cooperativa autogestionaria, como una oportunidad para que ese grupo mujeres, jefes de hogar, tuvieran un trabajo remunerado más digno.

Foto 1. Sra. Margarita Marchena Marchena, Fundadora de Coopetortilla R.L., Mayo 2012



Fuente: BUN-CA, 2012.

La filosofía que engrana las acciones de una Cooperativa de Autogestión destaca el cambio mental que debe darse en el asociado, una vez que forma parte de una empresa Cooperativa. *“Como asociado debe transformar su esquema mental de obrero que trabaja para un patrono, a la de trabajador empresario, donde su aporte de trabajo, no sólo recibirá una retribución periódica, si no que se le hará partícipe de la riqueza socialmente producida por cuanto es dueño en colectivo de la propiedad, de los medios productivos y participa en la gestión de su propia empresa”* (La Empresa Cooperativa Autogestionaria, CPCA p.43, 1992).

Durante 37 años, este grupo de mujeres ha empleado las recetas de platillos típicos de la zona, los cuales venden a los comensales locales y foráneos, con una actividad que se realiza diariamente desde las 3:30 a.m hasta las 6:00 p.m.

ANTECEDENTES

En los 1990s, Guanacaste era una región donde el aprovisionamiento de leña era crítico debido a las altas tasas de deforestación y a una depredación del bosque natural para dedicarlo a la ganadería extensiva. Para 1995, el bosque tropical seco característico de la zona había desaparecido casi en su totalidad, dando lugar a pastizales para alimentar ganado vacuno y la quema para eliminar malezas. Esta práctica se realizaba en forma descontrolada, por lo que la posibilidad de regeneración natural era muy limitada, ya que no existía una concientización para la recuperación sostenible del entorno natural.

De ahí que una idea emprendedora de un grupo de 14 mujeres y un hombre sincronizaba con la misión de BUN-CA, y hoy, después de 37 años, se mantiene vigente en la comunidad de Santa Cruz de Guanacaste, en torno a la Cooperativa Autogestionaria Coopetortilla R.L., constituida oficialmente en 1985 bajo el liderazgo de la Sra. Margarita Marchena, con el fin de rescatar y mantener las tradiciones culturales propias de la zona, como es la cocción de alimentos a base de leña.

Foto 1. Fogón abierto típico de Guanacaste, Coopetortilla R.L.



Fuente: BUN-CA, 1993.

Coopetortilla basó su gestión como un restaurante de comida autóctona de Guanacaste, donde se sirven una variedad de platillos tradicionales como sopas de mondongo, albóndigas y de carne, arroz con maíz, frito, ajiaco, pozol, pan de rosa, arroz guacho, carnes sudadas, empanadas, y el tradicional casado con la

Estudio de Caso: COOPETORTILLA R.L., Santa Cruz de Guanacaste, Costa Rica

famosa tortilla guanacasteca. La cocción de los alimentos se realiza en un fogón y un horno tradicional de leña, los cuales a pesar de su ineficiencia energética, todavía permiten a las socias-cocineras mantenerse como jefas de hogar para llevar el sustento a sus familias.

Aunque la Cooperativa tenía varios años de operación y cierto nivel de organización, BUN-CA en 1993 vió la posibilidad de fortalecer también los procedimientos operativos para optimizar su labor productiva, ya que las mujeres no habían entendido la importancia que significaba para su actividad principal el uso eficiente de la leña en todas sus dimensiones.

En agosto de 1993, BUN-CA y Coopetortilla firmaron un Convenio de Cooperación con el objetivo de establecer las condiciones que permitieran identificar el interés común relacionado con el uso eficiente de la leña para cocción de alimentos, lo cual se logró gracias al apoyo de diferentes agencias de cooperación para el desarrollo. Este Convenio se enfocaba en: i. fortalecimiento del rol de la mujer en una actividad productiva-comunitaria, ii. utilización eficiente del recurso leña en una zona con una alta tasa de deforestación gracias a las mejoras tecnológicas más eficientes, y iii. promoción y fortalecimiento de la actividad turística a partir de las comidas típicas de la región guanacasteca.

SITUACION ANTERIOR

Coopetortilla ocupa desde su origen -en condición de préstamo- un local propiedad de la Municipalidad de Santa Cruz, donde anteriormente operaba la planta de generación termo-eléctrica que brindaba servicio a la comunidad.

La tecnología tradicional se basaba en el fogón abierto tradicional, ubicado en un galerón cerrado con ventilación inadecuada, donde se asientan varios comales de barro para cocinar tortillas, y ollas metálicas de diversos tamaños. El humo y el calor generados creaban un ambiente insalubre y peligroso, así como un desperdicio energético significativo en el consumo de la leña. Cuando existía una demanda mayor de servicio, principalmente durante la época seca que coincidía con las vacaciones escolares y turísticas, en el exterior del recinto también se cocina sobre fogones abiertos improvisados en grandes ollas, los frijoles y las sopas en condiciones poco seguras e ineficientes.

Foto 2. Primera cocina externa de Coopetortilla



Fuente: BUN-CA, 1993

Además, existía un horno tipo *igloo* de barro en regular estado de mantenimiento, que todavía se utiliza 2 veces al mes para elaborar biscochos y repostería dulce, bocadillos típicos de la zona.

El alto consumo de leña era superior a los 2 metros cúbicos diarios, lo que representaba un gasto operativo importante para la Cooperativa. Para febrero de 1994, los beneficios mensuales que tenía la cooperativa a final de mes eran repartidos entre las mismas cocineras, con un salario mensual cercano a los \$100. La leña la contrataban con lugareños que la traían de los bosques cercanos, con un costo de ¢1.300 (US\$2.6) por carreta, a la semana requerían de hasta 12 carretas, lo que por semana significaba ¢15.000 (US\$30), según registros de BUN-CA para el año 1993.

Para 1994, a nivel de infraestructura, el comedor principal requería además una inversión significativa en seguridad y salubridad para los utensilios de cocina, pintura exterior e interior, una acera para mejor acceso y otros detalles estéticos para un mejor servicio al cliente. En este entorno, BUN-CA acordó con la Cooperativa la construcción de estufas de ladrillo con chimenea para disminuir el consumo de leña, así como apoyar en la medida de las posibilidades, la gestión administrativa de la Cooperativa, mejorando su imagen como un centro de alimentación.

EL PROCESO DE RECONVERSION

Antes, en 1984, también con el apoyo de la cooperación internacional, se había instalado una estufa mejorada, sin embargo la chimenea no funcionó correctamente ya que el humo salía por los costados de la estufa, además faltó mantenimiento periódico y había un manejo inadecuado de las pesadas ollas, por lo que para 1993 funcionaba ya como un fogón abierto.

Para ese año, la reconversión del fogón principal promovida por BUN-CA consistió en la elaboración de un plano constructivo donde se indicaban materiales que mejoraban sustancialmente la eficiencia energética, como ladrillos de barro, cemento, varilla lisa de construcción para aumentar la resistencia al calor y al peso, platinas metálicas para soporte de las pesada ollas de cocción y una mezcla de arcilla y melaza de caña, como materiales selladores. La antigua chimenea se reemplazó por una nueva unidad construida con lámina de hierro galvanizado.

Para el proceso constructivo, se contrató a un albañil local especializado en este tipo de estructuras, donde se tomaron en cuenta, además, las siguientes recomendaciones:

1. Considerando que la estufa es muy pesada, se requería una cimentación con mayor capacidad de soporte, por lo que se construyó una plancha de concreto bien nivelada, sobre la que se levantó la estructura principal de ladrillo.
2. Se utilizó cuerda y nivel para cada hilada de ladrillo. Las sisas de barro no deberían ser superiores a un centímetro.
3. Para pegar los ladrillos, ya que la arcilla viene con la cantidad de arena necesaria, se hizo una mezcla de 5 partes de barro, una de melaza y una de cemento.
4. El recubrimiento (mortero) se elaboró con lechada de ceniza y cemento para proteger la superficie del bloque de arcilla en la plantilla del lado de las ollas y en las paredes, al igual como se hizo en el lado de los comales.
5. La base de la chimenea se construyó apoyada sobre un zócalo de ladrillos refractarios. La misma sirve para proteger a las cocineras del calor al manipular las ollas en la plantilla, así como protección por las bolsas plásticas que se derriten, suciedad, alimentos derramados, etc.
6. Se recomendó la instalación de tapas de hierro para las hornillas para cuando no tienen ollas encima, esto por cuanto las cocineras argumentaron que no se pueden dejar ollas tapando las hornillas, como inicialmente se diseñó, porque los alimentos se secan rápidamente, como es el caso de la sopa y café.

Foto 3. Construcción de la cocina eficiente



Fuente: BUN-CA, 1993

Además, como parte del fortalecimiento brindado por BUN-CA, se realizaron inversiones en materiales para remodelar las instalaciones físicas en el área del comedor y parqueo, gracias a donaciones de materiales de construcción de la Municipalidad de Santa Cruz y el Ministerio de Obras Públicas y Transporte (MOPT). Las mejoras en la infraestructura se acompañaron de una capacitación en gestión micro-empresarial por parte de personal del área financiera-administrativa de BUN-CA.

Para 1994 y una vez que la cocina mejorada estaba en plena operación, BUN-CA realizó visitas de seguimiento donde se identificaron que las deficiencias en la operación y mantenimiento se mantenían, por lo que se tomaron acciones correctivas, para mantener la eficiencia de la cocina, entre ellas:

- i. La estufa estaba operando bien aunque por el sobrepeso de las ollas estaba rajando los arcos entre los huecos de las ollas. Para solucionar este problema se colocaron refuerzos de hierro en los arcos, reparación que resultó complicada, ya que debía hacerse en frío.
- ii. Se identificó que los extremos de la estufa se habían deteriorado mucho y se evidenciaba el desprendimiento de varios ladrillos, esto debido al manejo inapropiado del carrito que transportaba la leña pesada, el cual golpeaba la estufa.

Estudio de Caso: COOPETORTILLA R.L., Santa Cruz de Guanacaste, Costa Rica

- iii. La parrilla de hierro se había fundido, lo que muestra que la estufa estaba siendo sobrealimentada de leña, por lo que se conversó y se capacitó con las cocineras de cómo debía ser la mejor forma de alimentación de la leña.
- iv. Alrededor de la chimenea en su base se colocaron unos ladrillos para evitar el calor que se emitía a través de ella, pues el recinto de la cocina se calentaba mucho, más en la época de verano.
- v. Se debe recolectar la ceniza cada dos días, para aumentar el espacio libre de combustión.
- vi. Cada semana se deben realizar pasadas de ceniza al sobre y las hornillas.
- vii. Debe evitarse el vertido de líquidos o dejar residuos de comida, aceites, salsas, en el sobre.
- viii. Usar hornillas con el tamaño correspondiente, máximo debe ser de 10 centímetros.
- ix. Usar todos los comales simultáneamente.

BUN-CA como organización que tiene la misión de colaborar con organizaciones de base comunitaria bajo el principio de la sostenibilidad, concluyó su acompañamiento a Coopetortilla en 1995. Para esa fecha, se documentaron los siguientes impactos:

a. *Integrada la participación de la mujer en los procesos de desarrollo*

Si bien, la participación de la mujer es una situación compleja por las distintas labores cotidianas de su hogar, el cuidado y educación de sus hijos, además de hacer frente al trabajo fuera del hogar para asegurar un medio de subsistencia y manutención de la familia, se logró a través de las capacitaciones de gerencia, mercadeo y gestión empresarial, que se fortaleciera la interacción socio-económica entre las colaboradoras, lo que permitió identificar problemas que hasta la fecha habían repercutido en el buen funcionamiento de la Cooperativa.

b. *Uso eficiente del recurso leña como fuente de energía*

Con la inversión en una tecnología más eficiente “cocina mejorada” para la cocción de los alimentos, se logró un mayor aprovechamiento de un recurso natural disponible, pero cada vez más escaso y caro, como es la leña.

Como complemento a este resultado, se mejoró la calidad en el ambiente de trabajo de las cocineras por la disminución del humo durante la cocción de los alimentos, que en muchos casos afectaba la salud de las cocineras, a fin de mantener las tradiciones culturales propias de la zona guanacasteca, como es la cocción de alimentos a base de leña.

c. *Fortalecida la actividad turística.*

Para los 1990s, Guanacaste venía creciendo como una zona de gran interés turístico a nivel nacional e internacional, por sus playas y tradiciones culturales, por lo que Coopetortilla ha venido colaborando al rescate de esas tradiciones al brindar una opción al turista donde puede saborear recetas autóctonas de la zona, a precios populares.

d. *Sostenibilidad económica.*

En la ejecución del Proyecto, BUN-CA promovió que parte de los excedentes se constituyeran como una reserva monetaria para el mantenimiento preventivo y reparación de la cocina en el tiempo, una vez que acabara la intervención de BUN-CA, pero dado que los ingresos apenas alcanzaban para cubrir los gastos propios de la operación y los salarios del personal, esta reserva nunca se materializó, con el consecuente resultado del deterioro de la misma cocina y todas las instalaciones para finales de los 1990s.

Foto 4. Cocina eficiente reconstruida



Fuente: BUN-CA, 1994.

SITUACION ACTUAL AL 2012

BUN-CA tuvo la oportunidad de volver a visitar la Cooperativa en el 2012, donde verificó que sigue sirviendo sus famosos platillos de comidas tradicionales guanacastecas a los clientes. Sin embargo, la fundadora y líder el grupo que inició en el año 1975, por su avanzada edad, ya no está en la cocina aunque las actuales asociadas sí reconocen el esfuerzo, la visión y el liderazgo que la Sra. Margarita Marchena dedicó durante muchos años de su vida a COOPETORTILLA. Por el esfuerzo y empeño puesto en llevar adelante la Cooperativa y el rescate de las comidas tradicionales, la Sra. Margarita Marchena fue galardonada en febrero del 2005, con el Premio Nacional de Cultura Popular Tradicional 2004.

Durante esa visita BUN-CA observó la falta de inversión para el mantenimiento óptimo en la cocina de leña, la cual se ha deteriorado significativamente, situación que vuelve a poner en riesgo la salud de las cocineras.

LECCIONES APRENDIDAS

- La Cooperativa, actualmente tiene 37 años de estar operando y ha sido el sustento de varias generaciones de mujeres que han trabajado fuerte para salir adelante. BUN-CA tuvo la oportunidad de conversar con la Sra. Margarita Marchena en el 2012, y todavía destaca cándidamente en ella su gran interés, cariño y tesón que aún tiene por su Cooperativa.
- Una de las principales lecciones, y de la que se comenta mucho por las enfermedades que causan el humo de las cocinas de leña ineficientes, lo está sufriendo Doña Margarita que padece de un asma crónica, situación que también ha afectado al menos a otras 3 compañeras más.
- La Cooperativa continúa cocinando con leña, sin embargo, por la escases de leña están cocinando con cualquier variedad que puedan conseguir, incluso con leña verde, situación que empeora la emanación de humo en la cocina.
- Se requiere de constante capacitación y organización por parte de organizaciones sociales, para lograr una cultura administrativa eficiente de la Cooperativa, donde se actualicen en temas de mercadeo, contabilidad, gerencia.
- Por el uso normal y la falta de mantenimiento preventivo, la cocina se dañó, y al no contar con una provisión financiera para estos efectos, están cocinando en un ambiente con mayor cantidad de humo, con los consecuentes problemas de salud que esto conlleva.
- En la Cooperativa trabajan 10 mujeres, 6 cocineras y 4 ayudantes, que trabajan en dos turnos para cubrir el horario actual de 5:00 a.m. a las 4:00 p.m., sin embargo, este grupo, aún cuando hoy día mantiene cierto nivel de organización, no ha logrado consolidar los canales adecuados para optimizar su labor productiva a través de los años y crecer como empresa autogestionaria, a pesar de que el turismo en la región ha crecido exponencialmente en todas las dimensiones.
- De la sabiduría de la Sra. Margarita Marchena y en sus palabras se resume una última lección aprendida para que una empresa autogestionaria opere por casi 40 años: *“para tener éxito hay que estar en los negocios, cuidándolos para que marchen bien”*.