

LA INVERSIÓN SOCIAL DE NORPETROL VENEZUELA

Norpetrol Venezuela —una trasnacional petrolera con operaciones en el Golfo de Paria, una zona tradicionalmente pesquera— apoya a una asociación de pescadores artesanales en la mejora de las operaciones de su negocio. Pero las irregularidades en el manejo de los recursos públicos otorgados a la asociación y en las operaciones del negocio hacen dudar a la trasnacional de continuar con el apoyo.

JOSEFINA BRUNI CELLI Y ROSA AMELIA GONZÁLEZ

Francisca Ríos, coordinadora de Inversión Social y Relaciones con la Comunidad de NorPetrol Venezuela, contemplaba desde la avioneta la selva y los caños sinuosos del delta del río Orinoco. Era el 21 de abril de 2006 y volaba de Güiría a Barcelona, sede de las oficinas principales de NorPetrol. Ríos debía preparar una propuesta con respecto a la Asociación de Pesca Artesanal (Asopesca), cuyo desarrollo y fortalecimiento apoyaba NorPetrol. No tenía claro cómo proceder. Se había enterado de algunos

hechos que la obligaban a revisar la estrategia de inversión social en esa organización. El día anterior le preguntó al alcalde de Güiría: «Rómulo, tienes un proyecto pesquero atractivo para el municipio; sabes que Asopesca es una experiencia interesante que podrías incorporar a tu proyecto, pero no estás tomándola en cuenta... ¿qué pasa?». En su respuesta, el alcalde se refirió al mal uso que algunos líderes de Asopesca hacían de los recursos públicos.

Ríos se preguntaba si NorPetrol debía dejar de apoyarlos o, por el contrario, insistir y hallar la manera de hacer funcionar la iniciativa. El uso de cien millones de bolívares (70.000 dólares) otorgados por la Gobernación del Estado Sucre a Asopesca para el desarrollo de la actividad pesquera comenzaba a ser cuestionado y ello podía afectar la reputación de NorPetrol. También le preocupaba la reacción de Asopesca si NorPetrol decidía retirarles su apoyo. En el pasado, Asopesca había encabezado importantes luchas gremiales: llegó a liderar protestas con importantes consecuencias, como la paralización del puerto de Güiría.

NorPetrol en el golfo de Paria

La empresa llegó a Venezuela en 1996, cuando firmó con Petróleos de Venezuela, S.A. (Pdvsa) un acuerdo de asociación estratégica para la operación de Petrozuata y Hamaca, dos complejos de extracción de crudo pesado y extrapesado de la Faja Petrolífera del Orinoco. Ese mismo año, a NorPetrol Venezuela se le asignó, mediante licitación pública, el bloque Golfo de Paria Oeste (1.137 km²). Allí descubrió el yacimiento Corocoro a comienzos de 1999. NorPetrol Venezuela también se asoció en el bloque Golfo de Paria Este (1.084 km²), donde fue designada operadora mediante contrato de veinte años, extensible a 39.

La aprobación en 1999 de la Ley Orgánica de Hidrocarburos Gaseosos abrió las puertas para una segunda ola de inversiones en la región de Paria, que incluía dos áreas costa afuera para la explotación de gas no asociado (Plataforma Deltana y Proyecto Mariscal Sucre) y un centro de procesamiento de hidrocarburos gaseosos y no gaseosos: el Complejo Industrial Gran Mariscal de Ayacucho (Cigma).

En 2006 NorPetrol operaba con la empresa Chevron Texaco el Bloque

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 «La inversión social de Norpetrol Venezuela» fue resumido del original por José Malavé.

Josefina Bruni Celli, profesora del IESA. Rosa Amelia González, directora académica del IESA.

2 de la Plataforma Deltana. Pero aún faltaba por ejecutarse la mayor parte de las inversiones en el área del gas. Faltaban las concesiones de dos de los cinco bloques de la Plataforma Deltana y todos los bloques del Proyecto Mariscal Sucre. Asimismo, según los planes de Pdvsa, el inicio de la construcción del Cigma llevaba dos años de atraso.

Organización y estrategia de responsabilidad social de NorPetrol

La Gerencia de Higiene, Seguridad y Ambiente y Desarrollo Sustentable (HSADS) de NorPetrol Venezuela, donde trabajaba Francisca Ríos, era la encargada de las actividades de responsabilidad social, en apoyo a las operaciones de la empresa. HSADS tenía tres coordinaciones: relaciones con la comunidad, ambiente e higiene ocupacional. La primera, a cargo de Francisca Ríos, abarcaba el área de inversión social. La segunda manejaba, además de estudios de impacto ambiental y actividades de conservación y protección, el ámbito de la regulación ambiental del Estado venezolano. Finalmente, la coordinación de higiene ocupacional velaba por la seguridad de los empleados y clientes en las instalaciones y actividades, la reducción de riesgos de accidentes y condiciones inseguras, y planes de contingencia ante situaciones como derrames de hidrocarburos, incendios y accidentes industriales.

La estrategia de responsabilidad social de HSADS se implementaba en las zonas de influencia de sus operaciones y se denominaba «Estrategia de gestión local». Su objetivo era «maximizar los beneficios de nuestra presencia, para las comunidades y el ambiente, minimizando simultáneamente los riesgos propios del desarrollo». Con base en esta estrategia, HSADS había desarrollado programas de responsabilidad social en tres áreas: socioeconómica, ambiental y operacional.

Uno de los métodos utilizados por HSADS para seleccionar sus programas consistía en identificar y consultar con actores relevantes en las localidades. Por ejemplo, en 2004 ejecutó, en asociación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, un ejercicio participativo con grupos de la comunidad para identificar riesgos y oportunidades, y afinar el plan de acción de la empresa. El documento producido a partir de este ejercicio se denominó «Evaluación rápida de la biodiversidad y aspectos sociales de los ecosistemas

acuáticos del delta del Orinoco y el golfo de Paria, Venezuela».

Francisca Ríos actuaba como interlocutora de la empresa ante los actores locales. Se reunía con políticos, funcionarios, líderes comunitarios y representantes de los diversos grupos organizados para conocer sus expectativas y problemas, con el propósito de comunicarles los planes de inversión y los proyectos de NorPetrol que pudieran causar impacto en la comunidad. Para Ríos era muy importante que la gente no la viera solamente como representante de la empresa: quería asegurarse de que la consideraran una de ellos, que estaba con ellos.

Su manera de relacionarse con las comunidades estaba muy ligada a su estrategia de inversión social. No quería que la gente pensara que estaba allí solo para repartir donaciones y atender solicitudes de grupos y particulares. Como socióloga de la Uni-

El programa que NorPetrol desarrolló para apoyar a Asopescar engranaba con los planes y programas que los gobiernos nacional y regionales adelantaron entre 1999 y 2000 para fomentar la pesca artesanal. También estaba alineado con los principios que sostenían la estrategia de gestión local para el desarrollo sustentable que se había trazado la empresa

versidad Católica Andrés Bello, con maestría en desarrollo internacional, de la Universidad de Columbia, su aspiración era hacer inversiones duraderas en el desarrollo sustentable de las comunidades. Quería destinar los recursos de la empresa a la formación y la transformación de los pobladores locales, contribuir a «empoderarlos»: hacerlos menos dependientes y vulnerables, y más capaces de ejercer control sobre sus vidas.

NorPetrol, los pescadores artesanales y Asopescar

Francisca Ríos fue contratada por NorPetrol en el año 2000, cuando la empresa aún no había iniciado operaciones, y su primera tarea consistió en entablar diálogos con actores locales, entre los cuales estaban los pescadores artesanales. Los pescadores industriales con embarcaciones de arrastre tendían a pescar en el Atlántico. Mientras que los pescadores artesanales, con sus pequeñas embarcaciones, pescaban en las aguas del golfo de Paria, precisamente donde NorPetrol realizaba sus actividades de exploración y explotación costa afuera.

Desde la adjudicación del Bloque Paria Oeste, en 1996, NorPetrol se preocupó por el deterioro que su pre-

sencia en la zona podía ocasionar a la pesca artesanal, uno de los medios tradicionales de vida en la localidad. Las tensiones entre los pescadores y las petroleras no eran nuevas en esa zona. Desde la década de los años cincuenta, las áreas costa afuera del golfo de Paria habían sido objeto de actividades de exploración petrolera, tanto de empresas privadas como de filiales de Pdvsa.

Los estudios sobre la situación inicial del área, hechos por la consultora Ecology and Environment para NorPetrol entre 2002 y 2003, mostraron que los pescadores artesanales asociaban las actividades de exploración petrolera con el deterioro de la actividad pesquera. De hecho, ocurrieron incidentes con las redes de los pescadores artesanales en áreas que NorPetrol no había señalado. Algunos pescadores atribuyeron el deterioro de un manglar ubicado cerca de Irapa, a 25 minutos de Güiría, a la actividad petrolera. Además,

atribuyeron a la actividad sísmica realizada por NorPetrol, con cañones de aire, una disminución significativa de la producción durante una temporada de pesca. Más allá de las tensiones producidas, un deterioro en la actividad pesquera significaba, para NorPetrol, que muchos habitantes de la zona, de por sí pobres y vulnerables, perderían sus trabajos en el sector de la pesca y presionarían por empleos a la industria petrolera que, por razones tecnológicas, creaba poco empleo.

Asopescar, fundada en 1997, desempeñaba un papel preponderante en la defensa de los intereses de los pescadores artesanales de la zona cuando Francisca Ríos inició su trabajo en Güiría. Su actividad como organización gremial se centraba en denunciar ante las autoridades los abusos de las retropescas (embarcaciones de pesca industrial que utilizan redes de arrastre) que dañaban las redes y demás artes de pesca de los pescadores artesanales. En particular, Asopescar asistía a los pescadores agraviados en la tramitación de sus denuncias ante Inapesca (la autoridad pesquera del país) y ejercía presión para que las embarcaciones industriales pagaran los daños causados. En 1999, Asopescar logró la firma de un convenio con la

empresa que le prestaba servicios de transporte marítimo a NorPetrol, en el que se institucionalizaba un procedimiento para manejar los reclamos de los pescadores. A raíz de la firma de este convenio, el pescador agraviado iba a Inapesca, que firmaba un reporte dirigido a la capitania de puertos, que lo enviaba a Asopesca para la firma y esta, a su vez, se dirigía a la empresa para reclamar el pago de los daños.

Asopesca también participaba en otras luchas, como las protestas contra el deterioro de las instalaciones —la planta de hielo y el frigorífico, principalmente— que servían a los pescadores en el puerto de Güiria, las cuales habían sido desatendidas a medida que crecían en importancia las actividades petroleras en ese puerto. Durante una de estas protestas se paralizó el puerto. En 1999, Asopesca formó parte de una movilización de 3.000 pescadores artesanales hacia la Asamblea Nacional Constituyente en Caracas, que reclamaban la erradicación de la pesca de arrastre. La Ley de Pesca de 2000 fue una de las consecuencias de esa movilización.

Apoyo de NorPetrol a Asopesca: 2001-2005

El programa que NorPetrol desarrolló para apoyar a Asopesca engranaba con los planes y programas que los gobiernos nacional y regionales adelantaron entre 1999 y 2000 para fomentar la pesca artesanal. También estaba alineado con los principios que sostenían la estrategia de gestión local para el desarrollo sustentable que se había trazado la empresa.

Francisca Ríos buscaba una oportunidad para apoyar a Asopesca mediante un mecanismo que contribuyera al fortalecimiento de las comunidades, en lugar de auspiciar programas asistenciales. Casualmente, el gobierno nacional había iniciado el Plan Pesca 2000, que tenía por finalidad fomentar la pesca artesanal, empoderar a los pescadores y mejorar su calidad de vida. Una de las estrategias del plan era darles la oportunidad a los pescadores artesanales de administrar centros de acopio. Si los pescadores organizados juntaban volúmenes y contaban con cavas cuarto (cámaras de nueve metros cúbicos para congelar o mantener productos en frío), tendrían mayor poder de negociación frente a los intermediarios, que hasta entonces se habían aprovechado de que el pescado era perecedero para rebajar los precios. Más aún, el plan tenía prevista la entrega de camiones cava a los pescadores artesanales, a fin de que «se salta-

ran» al intermediario, considerado por el gobierno un eslabón innecesario y «parasitario» en la cadena de comercialización. El plan tenía otros componentes para fortalecer a los pescadores artesanales organizados: una ferretería marina, un taller de reparación y una pescadería en cada centro de acopio.

Asopesca, que contaba 137 agremiados en 1999, fue uno de los cuarenta grupos de pescadores beneficiarios del Plan Pesca 2000. Antes de que este arrancara, Asopesca presentó ante el Fondo Venezolano de Inversión Social (Fonvis) un proyecto para instalar un centro de acopio. Para ello contó con estímulo, asesoría y apoyo de la Vicaría de De-

«La mayor dificultad es entender que los pescadores tienen muchas necesidades. Eso les hace perder un poco el norte de lo que debe ser la formalidad administrativa»

rechos Humanos de la Gobernación del Estado Sucre y de organizaciones cívicas afectas al gobierno. Después de varios meses de espera, el Fonvis le indicó a Asopesca que ahora debía gestionar esos fondos ante el Plan Pesca 2000.

Ríos veía con buenos ojos que Asopesca montara un centro de acopio. Ello significaba que la asociación dejaría de ser una organización gremial de carácter reivindicativo para convertirse en una empresa productiva, lo que se alineaba con la idea de fomentar la autonomía de los pobladores locales como estrategia de desarrollo sustentable. Por esta razón, Ríos abogó, en nombre de NorPetrol, a favor de Asopesca en la sede del Plan Pesca 2000 en Caracas. Fue así como Asopesca recibió 56 millones de bolívares (39.200 dólares) para la compra de un camión cava, dos cavas cuarto, pescadería, mobiliario de oficina, computador y acondicionamiento de un local. La condición para la entrega del dinero era que Asopesca contara con un local. Nuevamente con el respaldo de NorPetrol, Asopesca obtuvo ese espacio en calidad de comodato de la empresa administradora del Puerto Internacional de Güiria.

Ríos decidió canalizar una parte de su presupuesto de inversión social hacia la iniciativa empresarial de Asopesca. Consideró que la mejor manera de hacerlo era capacitar a los miembros de la asociación. La primera fase de la capacitación —talleres de reparación de motores, elaboración de instrumentos de pesca y alfabeti-

zación— ocurrió en 2001, cuando la empresa aún no sabía cuáles serían los resultados de su campaña de exploración en el golfo de Paria. Desde su punto de vista, la capacitación era lo mejor que podía dejarles, en caso de darse una salida pronta por causa de una exploración no exitosa.

La exploración resultó exitosa y NorPetrol entró en una segunda etapa de capacitación que tomaba en cuenta las necesidades de formación identificadas por los directivos de Asopesca. Contrató a una organización no gubernamental de la región, Servicios Profesionales Cooperativos (Seforma), con amplia experiencia en acompañamiento y formación de pescadores, para que diseñara y eje-

cutara un programa «que ayudara a Asopesca a conducir el negocio con visión empresarial». El programa dictado por Seforma cubría aspectos que «iban desde autoestima y responsabilidad hasta técnicas empresariales y de negociación, liderazgo, contabilidad, mercadeo y oratoria, entre otros». Además, incluyó un proceso de capacitación para los familiares, a fin de conseguir el apoyo del entorno.

Seforma no se limitó a dictar talleres de formación. Tenía buenas relaciones con el gobernador del estado Sucre y abogó por la asignación de recursos adicionales a Asopesca. A finales de 2002, Asopesca recibió cien millones de bolívares (70.000 dólares) de la gobernación para capital de trabajo. Los recursos debían utilizarse para crear un fondo rotatorio que permitiría a los miembros de la asociación pedir préstamos para comprar y reparar motores, embarcaciones y artes de pesca. Una parte de la donación debía utilizarse para financiar campañas de pesca y ampliar el inventario de la ferretería marina ubicada en la sede de la asociación. Adicionalmente, la gobernación le entregó a Asopesca un segundo camión cava en comodato y le donó una embarcación de mediano tamaño (para faenas largas) llamada «Golfo de Paria».

Entre 2001 y 2005 la mayoría de los centros de acopio (36 de 40) del Plan Pesca 2000 dejó de funcionar. Al compararse con los que debieron cerrar, los directivos de Asopesca atribuyeron su permanencia a Nor-



Pescadores en el oriente de Venezuela.

Petrol, que les había dado las herramientas gerenciales requeridas para administrarlo. También atribuyeron su éxito al compromiso personal de Francisca Ríos, quien en todas sus visitas a Güiria los alentaba para que «no fracasaran como los otros». Por su experiencia con Asopescar, en septiembre de 2005, NorPetrol recibió el premio «Ciudadano Empresarial Responsable de las Américas 2005», otorgado por la Organización de las Américas para la Responsabilidad Empresarial (OARE), por apoyar el combate a la pobreza e incentivar la inversión social en el continente.

¿Hay algún problema?

Día tras día, el centro de acopio operaba sus rutinas. Como todos los días, esa mañana del 21 de abril de 2006, cuando Francisca Ríos abordaba el avión para Barcelona, los barcos de los asociados habían entregado sus capturas y esa tarde, como de costumbre, lo volverían a hacer. Todos los días se abría la pescadería y las personas del pueblo compraban pescado a un precio menor que en el mercado de Güiria. En la pescadería había pasantes de un liceo técnico del pueblo que aprendían a preparar y vender el pescado con algunos de los once empleados hijos del centro de acopio. Todos los viernes, los pescadores que entregaban su captura durante la semana recibían, sin falta, el pago en efectivo. Todos los jueves, Adrián Lui, presidente y empleado de la asociación, salía en el camión cava

de Asopescar a vender pescado en el mercado de Carúpano, el más grande de la región oriental de Venezuela. Además, Asopescar era proveedor regular de cinco escuelas bolivarianas, donde los niños recibían almuerzos escolares.

En 2005 Asopescar había facturado 246 millones de bolívares. Habían quedado doce millones de excedente para repartir entre los socios, quienes recibieron el excedente de manera proporcional a su compromiso de ahorro, porque se quería estimular la cultura del ahorro. Si habían ahorrado 500.000 bolívares recibían 250.000 en diciembre; si habían ahorrado 1.000.000 recibían 500.000.

Pero no todo lucía bien para Francisca Ríos. Dos semanas atrás había asistido a la asamblea de Asopescar y la sensación que le causó el ambiente le inspiró un mal presentimiento. Notó una importante merma del número de socios: de más de 150 el año anterior, en esta última reunión quedaban solo 42. También se enteró de que la embarcación «Golfo de Paria», que a su entender había sido donada por la gobernación a Asopescar, no era propiedad de Asopescar sino de una compañía anónima propiedad de su presidente (Adrián Lui) y su secretario de actas (Jacobo Clares). Al igual que ella, los demás socios se enteraron de esto por pura casualidad en la asamblea, y expresaron su confusión y sorpresa.

Al día siguiente de la asamblea los directivos de Asopescar presio-

naron a Ríos y a Ynés Rodríguez, directora ejecutiva de Seforma. Argumentaron que, para evitar una mayor deserción, debían hacer una nueva inyección de fondos, pues los socios se estaban yendo, porque la alcaldía había montado un proyecto pesquero y ofrecía barcos gratuitos a los pescadores. Para beneficiarse, algunos exsocios fundaron una asociación solo para pedir recursos. La nueva asociación se llevaba a la gente, porque Asopescar no tenía nada que ofrecer: barcos, motores ni préstamos para comprar motores. Para evitar una aceleración del éxodo, Asopescar también debía perdonar a los socios las deudas que tenían con la asociación: 150 millones de bolívares que se habían repartido entre los socios en calidad de préstamo, principalmente en forma de insumos para las faenas.

A Francisca Ríos también le preocupaba la merma de la cantidad de barcos que arrimaban su pescado en Asopescar: de 26 embarcaciones en 2004 a 15 en 2006, de las cuales solo 8 entregaban su pescado regularmente. ¿Por qué los pescadores no hacían uso de ese muelle seguro donde pagaban a tiempo, en una asociación que gestionaba la posibilidad de que un pescador tuviera una pensión de vejez y repartía excedentes a fin de año?

Perspectiva de los administradores de Asopescar

Para Adrián Lui y Jacobo Clares, presidente y secretario de Asopescar, respectivamente, y principales

Fotografía: Pxabay

administradores de la organización, un menor número de socios no era malo. De hecho, se sentían más tranquilos. Cuando había más socios, todo era más complicado, se corrían más riesgos y «llegó un momento en que no teníamos 100.000 bolívares en la cuenta». Con los pescadores siempre se corrían riesgos, porque pueden «perder una campaña» (no obtener suficiente pescado para pagar la faena).

Ellos estaban convencidos, y así se lo habían expresado a Ríos, de que solo los pescadores verdaderamente solidarios podían ser miembros de Asopesca. La asociación pagaba a los pescadores menos que los «caveros» (intermediarios operadores de camiones cava), porque debía pagar el personal del centro de acopio (once empleados) y la electricidad. Tam-

era prohibir su existencia: «Si nos dan el monopolio de la compra del pescado en el puerto de Güiría, entonces los pescadores ya no se verían tentados a venderle a los caveros».

Reflexiones de Ynés Rodríguez y Francisca Ríos

Mientras almorzaban el 20 de abril en un pequeño restaurante de Güiría, Ynés Rodríguez le comentó a Francisca Ríos y otros colegas: «La mayor dificultad es entender que los pescadores tienen muchas necesidades. Eso les hace perder un poco el norte de lo que debe ser la formalidad administrativa». Francisca Ríos comentó sobre el otorgamiento y el cobro de préstamos en Asopesca: «Entra Salazar [un asociado] y le dice a los directivos que su hija tiene un problema cardíaco. Le dan 200.000.

expedita: en efectivo desde sus escritorios, sin registrar muchas pequeñas transacciones, pues son tantas las cosas que hay que pagar y hacer.

Ríos y Rodríguez notaron seguidamente que los pescadores asociados no exigían a los directivos llevar los registros. Según Rodríguez, la actitud de los directivos era «no le pago al pescador en cheque porque, pobrecito, entonces tendría que ir al banco. Ellos prefieren que traigamos el dinero en efectivo para acá, a la oficina, para todo lo que hay que hacer. Yo, directivo, manejo el dinero en efectivo aquí. Tú, pescador, tienes un préstamo; pobrecito, no me puedes pagar pero yo soy solidario y te voy a dar otro».

Rodríguez sugirió: «Tenemos que hacer una formalización de los controles internos, una formalización que pase por decirle no a una solicitud de un pescador».

Ríos decidió canalizar una parte de su presupuesto de inversión social hacia la iniciativa empresarial de Asopesca. Consideró que la mejor manera de hacerlo era capacitar a los miembros de la asociación

bién, porque asumía los riesgos de la faena: les entregaba por adelantado los insumos de faena (el combustible, las sardinas usadas como carnada, las artes de pesca y la comida). Si no había pesca, el pescador no le debía nada a Asopesca; pero si la faena era exitosa debía venderle a la asociación el pescado por la diferencia entre el «precio de orilla de playa» y el costo de los insumos. Los caveros no tenían estos gastos. Los pescadores poco solidarios eran quienes preferían vender al mejor postor y, en consecuencia, no le vendían a Asopesca porque pagaba menos. Ese no era el tipo de socios que Adrián Lui y Jacobo Clares querían tener, pues no eran solidarios con los consumidores de Güiría, a quienes había que venderles el pescado a un menor precio.

La única preocupación de Adrián Lui y Jacobo Clares era que, a comienzos de abril de 2006, les había llegado una cuenta eléctrica demasiado alta. Adrián Lui había hecho un reclamo formal. «¿Cómo era posible que le cobraran ese monto tan exagerado a una empresa de producción social que incluso subsidiaba al gobierno con pescado a precios solidarios para las escuelas bolivarianas?». Para Jacobo Clares, quien se sentía orgulloso de haber sido guerrillero en la década de los sesenta y seguía considerándose un hombre de izquierda, la mejor manera de resolver el problema de los caveros o intermediarios

Luego viene otro y le dan tanto. La historia se repite con los diversos pescadores. Los directivos no cobran estos préstamos y los pescadores se lo agradecen».

Ambas sabían que la mayor dificultad radicaba en que los pescadores tenían muchas necesidades y que los directores, con tanto dinero en efectivo en sus manos, ¿cómo no iban a resolver esas necesidades? A partir de allí ocurría todo lo demás. La reflexión sobre las necesidades de los pescadores desembocó en la informalidad administrativa. Los pescadores tenían una preferencia por el efectivo y rechazaban los bancos y los cheques. Ynés Rodríguez comentó: «Lo del efectivo es un problema cultural. El pescador tiene un rechazo a la institución financiera. Ir al banco implica que me tengo que bañar, que me tengo que vestir. Implica incluso que me tengo que relacionar con otras personas. A las oficinas de Asopesca el pescador puede venir en pantalones cortos y sandalias».

Ciertamente, implementar la formalización del banco y del registro formal de pagos y transacciones presentaba serias dificultades. Los administradores hacen los cursos de capacitación dictados por Seforma, pero no toman conciencia de que hay que cambiar de actitud. Prefieren eliminar pasos y procedimientos administrativos y contables, y manejar el dinero de una manera más personal y

Aterrizaje en Barcelona

Francisca Ríos ojeó unos papeles que le había dado Ynés Rodríguez antes de montarse en el avión. Era la lista de las deudas que los directivos de Asopesca tenían con la asociación. Lo que veía le preocupaba y le recordaba lo que había dicho el alcalde. Al llegar a Barcelona recibió una llamada de Rodríguez:

Te llamo para decirte que me acabo de enterar de que «Golfo de Paría» no le vende su captura a Asopesca. Adrián me dijo que él y Jacobo Clares les estaban vendiendo el pescado capturado por «Golfo de Paría» a los caveros para poder obtener un mejor precio y así solventar su deuda con Asopesca.

Seguidamente le dio una buena noticia: «El gobernador me informó que nos asignará otros cien millones para Asopesca. Podríamos condicionarles esta nueva ayuda. ¿Qué piensas?».

Ríos abordó el taxi que la esperaba para llevarla a su oficina. Tan pronto llegase tenía que ponerse a trabajar en la propuesta. ¿Debían retirar el apoyo a Asopesca o seguir adelante? La decisión no era fácil, pues Asopesca había demostrado en el pasado su fortaleza como organización gremial, capaz de movilizar acciones de protesta que podían afectar negativamente las operaciones de NorPetrol. Pero, si decidían seguir adelante, ¿en qué términos hacerlo para evitar los riesgos derivados de una mala administración de la asociación? ■

¿Qué opinan los expertos?

JAMES AUSTIN

Profesor emérito de Administración de la Escuela de Negocios Harvard.

Aunque hay muchas ventanas a través de las cuales podría mirarse este interesante caso, resulta útil examinarlo como una forma de creación de valor mediante colaboración multisectorial. La empresa NorPetrol, en colaboración con la ONG Seforma, trabaja con la organización comunitaria Asopesca, y también participan decisivamente las autoridades local, estatal y nacional. Tales colaboraciones serán exitosas si pueden crear suficiente valor para las entidades participantes y para la sociedad en su conjunto.

El valor colaborativo proviene de diversas fuentes. La primera es la vinculación de intereses. La empresa identificó, apropiadamente, a Asopesca como un actor relevante, en vista de los intereses compartidos en la viabilidad de la pesca artesanal en las aguas del área de operaciones petroleras de NorPetrol. La empresa necesita mitigar los efectos disruptivos de sus operaciones con una pesca exitosa. El manejo del riesgo implica, en este caso, demostrar el uso compatible de un recurso natural compartido y convertir a un poderoso adversario potencial en un aliado. La empresa fue más allá de los mecanismos existentes de manejo de conflictos y compensación de daños, con su contribución a transformar Asopesca de una organización reivindicativa en un negocio potencialmente sostenible, capaz de generar beneficios económicos y sociales para los pescadores y sus familias. Esto podría también reducir la posible presión sobre la compañía para contratar a pescadores que pudieran quedar desempleados.

Otra fuente de valor es la complementariedad de recursos de los colaboradores. La empresa aporta recursos financieros, influencia y capacidad de movilización. Las habilidades específicas y el compromiso de Francisca Ríos fueron, sin duda, fundamentales para lograr este complicado arreglo comunitario. Asopesca tiene las capacidades y la base organizacional para la pesca, pero carece de habilidades para manejar el negocio. Aquí es donde NorPetrol, inteligentemente, incorpora a Seforma como socio para implementar el entrenamiento que, además, tiene buenas conexiones con las autoridades gubernamentales. Finalmente, el gobierno aporta la legislación requerida para la formación de los centros de

acopio y los recursos financieros para infraestructura y equipamiento.

El valor depende también de la naturaleza de los recursos movilizados. Se crea más valor cuando los recursos son especializados, en lugar de genéricos. Muchos de los recursos proporcionados por los diversos colaboradores eran específicos. Más aún, cada colaborador aportaba y recibía valor. El proyecto no podía haber sido llevado a cabo sin la combinación sinérgica de recursos de los participantes.

¿Qué valor creaba esta colaboración? Primero, se generaba valor asociativo. A medida que se ejecutaba el proyecto mejoraban las reputaciones de los colaboradores, como evidenció el premio OARE. Este reconocimiento internacional aumentaba su credibilidad y realizaba su imagen. Segundo, se transferían activos valiosos a los socios, en forma de fondos, equipos, capacidades, conocimientos, acceso a redes y apoyo político y social. Tercero,

Se crea más valor cuando los recursos son especializados, en lugar de genéricos

se fortalecía la organización comunitaria y comenzaba a transformarse la industria pesquera. Asopesca generaba beneficios, lo que mejoraba los ingresos de sus miembros, empleados y familias. Además, los consumidores locales y la alimentación de los niños en edad escolar se beneficiaban del acceso a pescado más barato. Mientras que otros centros de acopio y asociaciones desaparecieron, Asopesca sobrevivió gracias, principalmente, a las habilidades gerenciales y organizacionales desarrolladas por medio de la colaboración con la empresa y la ONG. La meta compartida de una empresa local empoderada, sostenible y beneficiosa para todos los colaboradores parecía alcanzable.

Pero las colaboraciones son complicadas y plagadas de riesgos. NorPetrol y Seforma descubrieron una serie de problemas inquietantes, internos y externos, con Asopesca. Sus integrantes abandonaban la asociación y quienes permanecían (incluidos los directores) vendían sus pescas a intermediarios que ofrecían mayores precios. El concepto original del plan gubernamental de la industria pesquera era desplazar a los intermediarios con los centros de acopio de los pescadores, pero la mayoría fracasó. En consecuencia, aquellos pescadores de

escasos ingresos eran persuadidos por mayores precios, un problema típico de las cooperativas de productores. También el gobierno promovía la formación de otras asociaciones y ofrecía botes y equipos gratis, lo cual creaba otro incentivo para la desertión de los miembros de Asopesca. La reducción del volumen de operaciones puso en riesgo la viabilidad económica de mantener la infraestructura y los empleados fijos. El fracaso de la transformación de la estructura de comercialización de la industria condujo a una desalineación de los incentivos económicos. La solidaridad de los miembros se erosionó ante opciones más atractivas financieramente.

Entre los problemas internos se encontraba un excesivo financiamiento a los miembros para sus necesidades sociales, que no era reembolsado, lo que erosionaba el capital y el flujo de caja de la asociación. Esto se agravaba por la operación de la organización

con base exclusivamente en efectivo, la modalidad cultural entre los pescadores, que exacerbaba la ausencia de controles administrativos formales y de transparencia. El poder y las decisiones estaban aparentemente concentrados en los dos líderes, y sus acciones, quizá bien intencionadas, inspiraban sospechas y pérdida de credibilidad; por ejemplo, la acusación del alcalde de malversación de fondos públicos y las dudas acerca de la propiedad del bote de los directores. Sin duda, hace falta más comunicación con la asociación para entender de un modo más completo los problemas y las realidades.

Estos descubrimientos dieron lugar al dilema de la gerencia de continuar o no el proyecto. Pero vale la pena discutir otros asuntos más generales. Cuando un colaborador encuentra problemas, ¿se debe abandonar el barco o ayudar a resolverlos? ¿Hay responsabilidad compartida por los problemas? ¿Hubo fallas en el entrenamiento organizacional? ¿Deberían recibir todos los miembros entrenamiento en administración y auditoría para participar en una supervisión colectiva? ¿Bastaría con enviar un auditor externo o sería necesario desarrollar una nueva estructura de gobierno compartido junto con ajustes actitudinales? ¿Cuáles son las motivaciones y posibles papeles de

los diversos organismos gubernamentales para enfrentar los retos internos y externos relacionados con el papel de los intermediarios? ¿Por qué algunos organismos ofrecen ayuda y otros la niegan? ¿Cuáles agendas políticas están en juego?

La creación de valor cesará a menos que se enfrenten razonablemente los problemas internos y externos. Los logros hasta la fecha han, indudablemente, fortalecido la licencia social de NorPetrol para operar, pero está en riesgo, no solo por los problemas del proyecto sino también por la incertidumbre en el contexto político más amplio. La licencia política puede imponerse a la licencia social.

MARÍA HELENA JAÉN

Profesora del IESA

Francisca Ríos quería ir más allá de lograr una licencia para que NorPetrol operara en la zona del Golfo de Paria. Como coordinadora de la unidad de Inversión Social y Relaciones con la Comunidad, se acercó al gobierno, políticos, funcionarios, líderes comunitarios y representantes de los diversos grupos organizados. Estaba convencida de que debía conocer las expectativas y problemáticas de los pobladores de la zona. Decidió montar una estrategia de responsabilidad social con el propósito de «maximizar los beneficios de nuestra presencia, para las comunidades y el ambiente, minimizando simultáneamente los riesgos propios del desarrollo». Sustentaba esta estrategia en la identificación y la consulta de actores relevantes y grupos interesados en las comunidades donde operaba. En este proceso concentró los esfuerzos de la empresa en Asopesca, una asociación de pescadores artesanales. Francisca había resuelto que NorPetrol no iba a repartir donaciones y ayudas. Así que destinó parte de su presupuesto de inversión social a Asopesca y apoyó un programa del gobierno nacional llamado Plan Pescar 2000. De esta manera lograría «fortalecer a los pescadores artesanales y convertirlos en empresarios» dándoles «mayor poder de negociación en los mercados, mediante su organización en cooperativas de acopio y comercialización».

NorPetrol había trabajado con el gobierno venezolano dándoles a los pescadores herramientas gerenciales y apoyo para la consecución de recursos. En cinco años, Asopesca se había convertido en un centro de acopio y comercialización, y había dejado de ser «una organización gremial para convertirse en una empresa producti-

va». En 2005 NorPetrol recibió incluso un premio internacional. Pero en 2006 comenzaron a aparecer nubarrones en el panorama. A pesar de las intenciones de la empresa, los acontecimientos empezaron a crear dudas de que se estuviera logrando un proceso de desarrollo comunitario sostenible en la zona de influencia de la empresa. A Francisca le preocupaban las deudas y la deserción de algunos pescadores ar-

Quando un colaborador encuentra problemas, ¿se debe abandonar el barco o ayudar a resolverlos? ¿Hay responsabilidad compartida por los problemas? ¿Hubo fallas en el entrenamiento organizacional?

tesanales, la informalidad y el desorden administrativo, los costos de operación de Asopesca e incluso que los pescadores no le estuvieran vendiendo a la cooperativa sino a los intermediarios porque estos pagaban mejor.

Ante esta situación Francisca empezó a cuestionarse si, en el trabajo conjunto con el gobierno y Asopesca, NorPetrol estaba alcanzando sus objetivos estratégicos. Se preguntaba si las inversiones estaban generando el retorno esperado, en términos de licencia para operar en la zona, y, en última instancia, si debía seguir invirtiendo en la Asociación.

El caso «La inversión social de Norpetrol» se ubica en el año 2006. Desde entonces ha habido un avance importante en el conocimiento sobre el significado y el alcance de la responsabilidad empresarial. Hoy existe un consenso global acerca de que la actividad económica produce desequilibrios económicos, sociales y ambientales que dificultan a las empresas hacer negocios como lo han hecho hasta ahora y como si «aquí no pasa nada». La experiencia muestra que no ha sido suficiente tener bien intencionadas y hasta excelentes iniciativas de responsabilidad social que superan la visión de la filantropía tradicional; NorPetrol es un buen ejemplo de ello.

El caso muestra los desafíos que enfrenta una empresa que pretende no solo lograr una licencia para operar sino también empoderar a las comunidades de su zona de influencia. Ilustra que un enfoque de actores relevantes es necesario, pero no suficiente, para sustentar esa estrategia. Enseña que, si la empresa intenta empoderar, se requiere mucho más que identificar a los actores: es indispensable lograr su participación y desarrollar mecanismos de colaboración económica y social con ellos. ¿Logró NorPetrol una verdadera colaboración de Asopesca, los pescadores artesanales y los representantes del gobierno?

Este caso muestra también las dificultades para implementar una estrategia de inversión social que no está directamente vinculada con el negocio. NorPetrol pertenece a la industria de petróleo y gas, y su inversión social estaba dirigida al negocio pesquero. Podría pensarse que, para lograr una inversión sostenible y de mayor impacto, NorPetrol debía —como multinacional de energía— maximizar los beneficios

de su presencia para las comunidades y el ambiente, y minimizar simultáneamente los riesgos de la exploración, el desarrollo y la producción de petróleo y gas. Este asunto está íntimamente relacionado con la decisión que debía tomar Francisca, con respecto al destino de la inversión en responsabilidad social.

Dejar de apoyar a la Asociación podría tener un costo muy alto para la empresa, porque esa actividad coadyuvaba a la prevención de conflictos con los pescadores de la zona. Además, tal decisión tendría un costo para los pescadores artesanales, quienes perderían el respaldo de una organización que los ayudaba a convertirse en empresarios. Pero, si la empresa estaba decidida a empoderar a las comunidades y materializar su estrategia de inversión local, lo que implicaba el cuidado del ambiente y las comunidades del Golfo de Paria, era lógico que Francisca repensara qué hacer con los recursos disponibles. La pregunta que plantea el caso es si con el apoyo a Asopesca se generaba el valor social y ambiental que se había planificado. Esta es la interrogante que se plantean muchas empresas conscientes de su responsabilidad con la sociedad y el ambiente.

Para lograr el «triple saldo» —creación de valor económico, social y ambiental— se requieren cambios profundos y estructurales en el modelo de negocio. Es necesario desarrollar empresas que desde su origen o nacimiento partan de un «modelo de negocio sostenible». Esto significa que no basta con ser una empresa económicamente viable, sino que la actividad que se desarrolla debe ser *a priori* sostenible desde el punto de vista social y ambiental. El reto para una multinacional como NorPetrol es enorme, porque va más allá de diseñar e implementar iniciativas de responsabilidad social desde su Gerencia de Higiene, Seguridad y Ambiente y Desarrollo Sustentable. Implica revisar su modelo de negocio para hacerlo sostenible.