



Journal of Economics, Finance and  
Administrative Science

ISSN: 2077-1886

jguillen@esan.edu.pe

Universidad ESAN  
Perú

Solano, David

PULPOCHOQUE. Un caso de responsabilidad empresarial

Journal of Economics, Finance and Administrative Science, vol. 11, núm. 21, diciembre, 2006, pp. 123  
-131

Universidad ESAN  
Surco, Perú

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360733601007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# PULPOCHOQUE

## Un caso de responsabilidad empresarial\*

**David Solano**

Universidad ESAN  
dsolano@esan.edu.pe

### **Resumen**

Como muchos pueblos del Perú, Pulpochoque fue receptor de inversiones que no han generado desarrollo en su entorno, al privilegiar lo económico y no tomar en cuenta las necesidades de la población. La diferencia de intereses entre ambos actores –empresa y pueblo–, profundizada por actitudes personales, creó rechazo hacia la minera Chochomin (de capitales chinos) y su personal. A este panorama difícil se enfrenta Julio Concha, nuevo responsable de relaciones comunitarias de la empresa, quien debe poner en marcha acciones que habían sido paralizadas por la oposición del pueblo. El caso se basa en la realidad y muestra que, con frecuencia, las actitudes personales y la forma de acercamiento a los otros pueden ser llaves que abran o cadenas que cierren las puertas hacia la acción social concertada.

**Palabras clave:** responsabilidad social, manejo de conflictos, gestión ambiental, participación.

### **Abstract**

*As in many other localities within Peru, Pulpochoque received investments that did not generate population development, as said investment were economic-oriented and did not take into account the needs of people. The gap between the interests of both actors (the company vs. the people), deepened by personal feelings, created an attitude of rejection towards Chochomin mining company (Chinese capitals) and its staff. Julio Concha, the company's new head of community relations, has to face this hard situation and restart activities that were paralyzed by the population. This case is based on real facts and shows that personal attitudes and approach can often be keys to open or chains to close the doors of social consensus activities.*

**Key words:** social responsibility, conflict management, environmental management, participation.

\* Aunque el caso está basado en un hecho real, no refleja exactamente cómo sucedieron los acontecimientos.

## El viaje

Julio Concha se acomoda a bordo del ómnibus que lo llevará a su nuevo destino: Pulpochoque. A través de la ventana se despiden de sus padres, de quienes nunca se ha separado más de dos semanas, pero ahora sabe que no los verá una larga temporada, pues va a residir en otro lugar. Aunque Pulpochoque no está lejos de la capital (siete horas en ómnibus), es una zona de difícil acceso.

Pocos minutos después, ya en pleno viaje, Julio piensa en la labor que le han encomendado. A sus 26 años, trabajará para Chochomin, una compañía minera extractora de hierro ubicada en las afueras de Pulpochoque, a orillas del Pacífico. Chochomin es de origen chino y se ha hecho de mala reputación en cuanto a su manejo ambiental. La contratación de Julio obedecía justamente a la voluntad de la empresa de cambiar esa imagen. «Ya no quiero que nos vean como abusivos y prepotentes. Tú nos puedes ayudar, tienes algo de experiencia. Pero eso sí, los recursos para esto no son muy elevados, así que debes administrarlos bien», le dijo el gerente general, en un correcto español, a pesar de que no era su lengua materna. «Hace poco tuvimos un problema por la planta de oxidación y no quiero que vuelva suceder».

A pesar de su juventud, Julio conocía el tema de las relaciones empresa-comunidad. Había iniciado su carrera en una entidad del Estado que era convocada para mediar en estos conflictos y aprendió mucho de las personas con quienes trabajó, sobre todo lo que se debía y lo que no se debía hacer. Incluso había estado a cargo de un equipo de trabajo y su desempeño fue satisfactorio, pues se llegaron a acuerdos importantes. Él reconocía, sin embargo, que el conflicto

al que se enfrentó no fue tan grande ni tan estructural como el que iba a encontrar en Pulpochoque. En efecto, estaba enterado de las huelgas y las tomas de carreteras que habían ocurrido en la zona y le intrigaba saber por qué su antecesor, a pesar de tener la misma libertad de acción que le habían dado a él, no había podido lograr mejorar las relaciones entre la empresa y la población. Es más, sólo había permanecido un año en el cargo.

—¿Va a Pulpochoque, señor? —la pregunta de su compañera de asiento, una señora de aproximadamente sesenta años y rostro afable, lo sacó de su ensimismamiento.

—Sí, señora —responde Julio.

—¿Y que va a hacer allá? —continúa la señora.

—Voy a trabajar en Chochomin —dice Julio dispuesto a seguir la conversación.

—Ustedes son unos abusivos, contaminan todo, han despedido a la gente. Yo tengo un restaurante, pero con las justas saco para comer, porque solo vendo menú, no alcanza para más —la señora no ocultó su tono de reproche, bajó la mirada hacia la revista que traía en la mano y no habló más.

Julio se sorprendió por su reacción, pero volvió a sus pensamientos hasta que el sueño lo venció.

## Pulpochoque

Pulpochoque es un pueblo ubicado a orillas del océano Pacífico, en el departamento de Ica, en el Perú. Durante décadas había vivido de la explotación minera, desde que en los años cincuenta se estableció allí una

concesión de capitales estadounidenses. En 1970, durante el gobierno del general Velasco, la mina fue expropiada por el Estado y, como muchas otras empresas, se convirtió en el paraíso de los empleados públicos, por los elevados sueldos y el gran número de beneficios no salariales de los que gozaban todos los trabajadores, tanto los altos funcionarios como los obreros.

La situación cambió drásticamente en los años noventa, cuando el régimen de apertura y liberalización económica del primer gobierno de Alberto Fujimori incluyó la empresa en su programa de privatizaciones. La minera fue comprada por capitales chinos y en pocos meses los nuevos propietarios iniciaron una reducción de personal y de sueldos que originó cinturones de pobreza en el pueblo.

Paralelamente, en todos esos años la operación minera había sido fuente de contaminación del mar, por el arrojo de relaves y metales pesados, hecho que afectó significativamente la otra actividad económica del pueblo: la pesca. Análisis realizados en la zona arrojaban la presencia de residuos orgánicos y metales pesados en los mariscos que se extraían en las playas de Pulpochoque, y por ello no eran comprados ni en el mercado interno ni en el externo, donde había grandes posibilidades de desarrollo. La demanda era cubierta por marisqueros chilenos.

Hoy Pulpochoque es una zona muy pobre. Tiene aproximadamente 45% de desempleo abierto y 50% de subempleo. A esta situación se añaden algunas indefiniciones políticas, ya que el 75% del territorio de la provincia es una concesión minera, es decir, propiedad privada sobre la cual, en la práctica, el gobierno local no puede ejercer autoridad ni control.

## **En el campamento**

«Pulpochoque», grita el chofer y recién Julio se despierta y camina hacia la puerta. La señora que estuvo a su lado ya bajó. Hace un frío intenso por la cercanía del mar. Cuando el ómnibus parte, se le acerca un hombre moreno, curtido por el sol, protegiendo por una gorra y una casaca gruesa.

—¿Ingeniero Concha? —Julio repara en que en la casaca tiene el logo de la empresa.

—Sí, soy yo —tiende la mano Julio.

—¿Cómo está señor? Soy Pedro Cuadrado, chofer de la empresa. Vengo por usted para llevarlo al campamento.

Recogen la maleta de la bodega del ómnibus, suben a la camioneta y parten al campamento, que está en la parte alta del pueblo, a diez minutos en carro.

Julio llega a la administración, le dan la llave de su cuarto y se instala. «Puede tomar desayuno a partir de las 6:30 en el comedor, que está en la parte baja, señor», le dice el administrador, que se muestra muy amable. Mira el reloj, son las 5:30 y ya está amaneciendo. Se deja caer en la cama y se queda dormido.

Al despertar, se da cuenta, sobresaltado, que son las 7:00 y a las 8:00 debe presentarse en su puesto. Pero más puede la curiosidad del primer momento y se asoma al balcón. El pueblo, ubicado en la parte baja es apenas un conjunto de casas desperdigadas, la mayor parte muy deterioradas. En contraste, las construcciones del campamento lucen muy bien cuidadas. De pronto observa una antena parabólica, entra corriendo y advierte el televisor en

su cuarto. «Qué bacán —dice para sí—, hay televisión de otros países, voy a poder ver Fox Sports».

A las 8:00 llega a las oficinas, conducido por el chofer, tras un viaje de tres minutos y se presenta ante el gerente local. Fue una entrevista muy breve.

—Así que tú vienes a ayudarnos con la gente. Ojalá no seas como el anterior —y sonríe al parecer divertido—. Tómame unos días para adaptarte, pero en dos semanas quiero tu plan de trabajo sobre esta mesa.

—Creo que podría estar listo antes, señor.

—No hay necesidad, porque la semana próxima estaré de viaje.

—De acuerdo, en dos semanas entonces —mejor para mí pensó Julio.

### La planta de oxidación

Pocos minutos le bastan a Julio para hacerse cargo de su oficina. Luego, lo primero que hace es revisar todo lo referido a la planta de oxidación, de la cual ha oído hablar en términos muy generales. Esta planta es un compromiso que asumió la empresa en su Plan de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA), pero su ejecución lleva un año de retraso. La empresa había iniciado su construcción antes de obtener la aprobación del Estudio de Impacto Ambiental (EIA), que finalmente fue rechazado por la autoridad competente «por falta de acuerdo con la población sobre la ubicación de la planta». Para resolver el problema, la empresa inició una serie de reuniones con la población e incluso invitó a un grupo numeroso de pobladores y líderes a la ciudad de Lima, con el fin de mostrarles las mejores plantas

de oxidación de la capital. Pero ni así se consiguió el acuerdo.

El rechazo de la población obedecía, fundamentalmente, a que la empresa quería construir la planta de oxidación en una zona colindante con el mar, a sólo dos kilómetros del pueblo, mientras que la municipalidad distrital insistía en que se hiciera en un terreno más alejado de Pulpochoque, a cinco kilómetros de distancia hacia el oeste. Hacía años que ese terreno había sido acondicionado para ese fin, pero el proyecto no pudo llevarse a cabo por falta de financiamiento. Para complicar el panorama, un grupo de líderes locales se oponían a esta última ubicación y proponían que la planta se construyera en otro lugar, pero sin especificar claramente dónde. Así estaban las cosas.

Julio decidió evaluar por sí mismo la situación y pidió al señor Cuadrado —que había sido asignado como su chofer hasta que le entregaran un carro— que lo llevara a recorrer los probables emplazamientos de la planta de oxidación.

Por el camino, el señor Cuadrado le contó que era de Piura (norte del país), que había llegado al pueblo diez años atrás y se había casado con una joven de la capital de la provincia (Pulpochoque era un distrito); su familia vivía en esa ciudad. Después, cambiando el tema de conversación, le habló de la planta. Le dijo que fueron los pescadores quienes se habían opuesto a la construcción y que incluso el presidente del sindicato pesquero, Pedro Sullca, había lanzado amenazas contra el antecesor de Julio.

—La gente aprovechó los viajes a Lima para salir de aquí y conocer la ciudad; yo también fui. Pero, en realidad, a nadie le

interesaba escuchar las explicaciones que nos daban, eran muy técnicas y más era lo que nos aburrían que otra cosa.

—Y francamente, Cuadrado, ¿qué opinas del sitio donde íbamos a construir la planta? Habla con sinceridad, lo que tú digas no saldrá de acá.

—La verdad, ingeniero, creo que el olor iba a llegar al pueblo, porque los vientos soplan hacia donde están las casas. Dijeron que iban a poner aireadores, pero la gente no les creyó.

Julio pudo comprobar lo que le dijo el chofer cuando llegaron al lugar: un enorme hueco abierto por la empresa cerca del acantilado y muy próximo a las viviendas de la población. Notó que la tierra estaba húmeda.

—Cuadrado, ¿hace cuánto que no llueve?

—Hará dos semanas, ingeniero.

—¡Ajá!, entonces hay napa freática muy cerca.

—¿Cómo dice, ingeniero?

—Nada, Cuadrado, nada. Estaba pensando en voz alta.

El agujero tenía por lo menos cinco metros de profundidad y un área no menor de dos mil metros cuadrados. Además, muy cerca de allí, en el acantilado, estaba el tubo de descarga de los desagües del pueblo al mar, que, según Julio había leído, tenía 40 años de antigüedad. Por supuesto, el mar en esa zona era de un color marrón muy intenso.

El chofer también llevó a Julio a la zona donde se descargaban los desagües del campamento minero al mar, que quedaba al sur del otro colector. Luego se dirigieron hacia el oeste del pueblo donde había otra descarga de desagües y se había formado una laguna pestilente al pie de una zona poblada. Finalmente, visitaron el lugar donde la municipalidad distrital había planificado la construcción; estaba más alejado del pueblo que los otros, y los vientos, aunque soplaban hacia la ciudad, eran muy suaves. El terreno estaba cercado y las pozas ya habían sido trazadas.

No había que ser un experto para darse cuenta de que el motivo de la oposición de la empresa a construir la planta de oxidación aquí era económico. Si aceptaba la propuesta de la municipalidad, tendría que trasladar los desagües del pueblo, que descargan al mar, alrededor de 9 kilómetros; los del campamento, como 12 kilómetros; y los del otro lugar de descarga, cerca de 3 kilómetros. En el caso de que se aceptara lo planteado en su EIA, sólo tendría que trasladar 3 kilómetros los desagües del campamento y 4 kilómetros los del otro lugar; y no habría que hacer gran inversión en los desagües del pueblo, pues descargaban muy cerca de la zona propuesta.

Con todo lo que vio, Julio dibujó un croquis de ubicación. Pero aún le preocupaba la oposición final de los pescadores, quienes no querían que la planta se construyera en ninguno de los dos lugares propuestos. Tenía que encontrar la manera de conversar con ellos para saber qué motivos subyacentes había ahí, aunque sabiendo de la amenaza a su antecesor, le preocupaba reanudar una relación desgastada cuyo pasivo debía asumir.

## El problema de los pescadores

Una semana después de llegar a Pulpochoque, Julio recibe una llamada de Lima. Era el gerente general.

—Julio, se ha formado una comisión para proponer un plan de manejo de mariscos. Hazle seguimiento, no vaya a ser una fachada para pedirnos plata. No estamos oficialmente en la comisión, pero mucho ojo.

—¿Y usted se opondría a que yo estuviera en esa reuniones, ya sean en Lima o en Pulpochoque?

—Te gusta la adrenalina, ¿no? —el gerente se rió—. Haz como quieras.

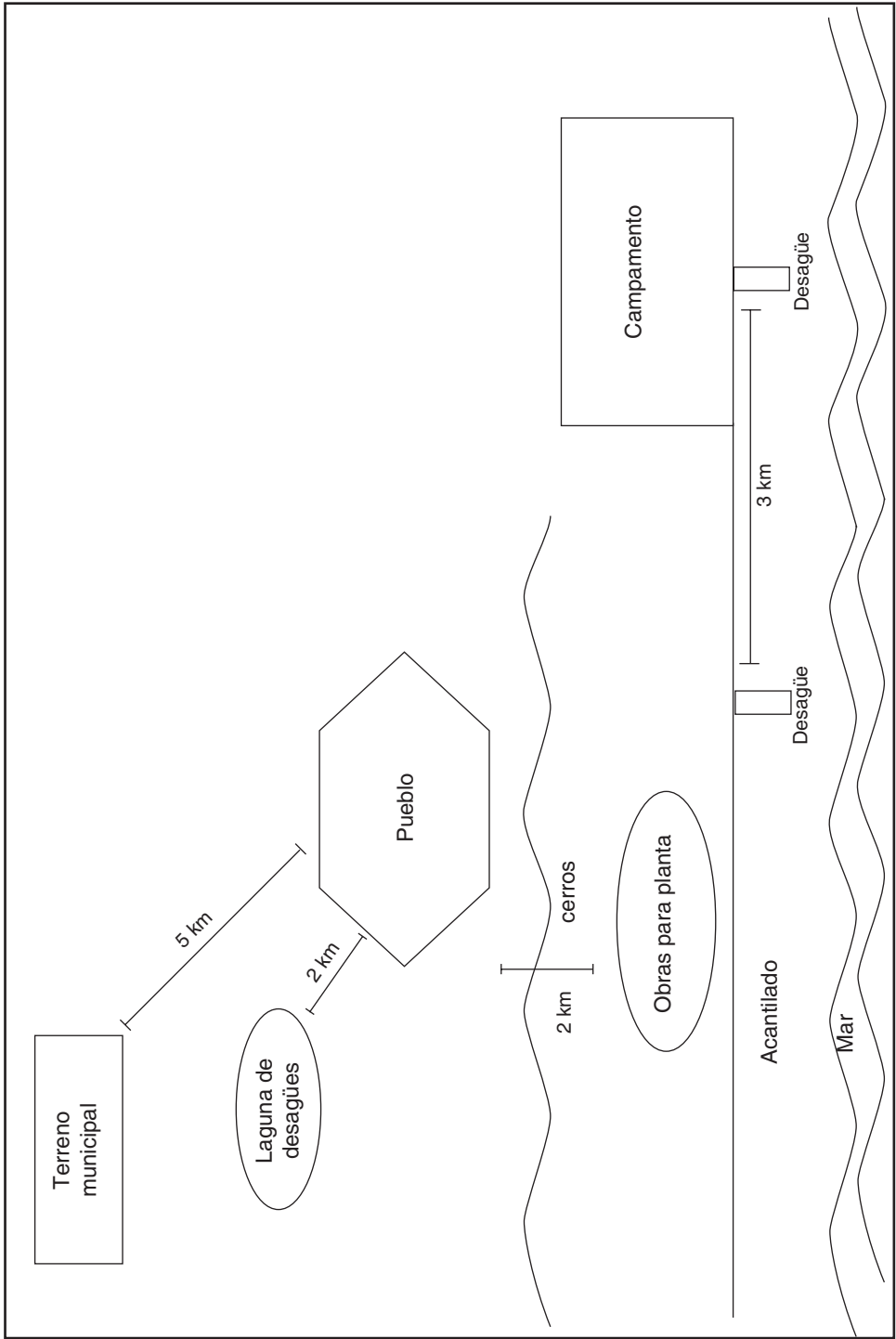
Julio llamó a la municipalidad distrital y se enteró de que la comisión se reuniría por primera vez en Pulpochoque. Preguntó si podía asistir y le dijeron que no había problema. Vendrían funcionarios de Lima para dirigir el encuentro y también estarían los pescadores. Sería una buena oportunidad para conocerlos, pensó Julio.

En esta primera reunión, la comisión invitó a los pescadores a presentar su problemática. La idea era promover la maricultura en el área sur, lejos de la zona de descarga de los desagües y, a la vez, de la mina, que se encontraba al norte de Pulpochoque. Durante la exposición no se señaló a la minera como un gran obstáculo para esta iniciativa. Apenas hubo una que otra mención, lo cual era lógico, pero el representante del Ministerio de Energía y Minas, miembro de la comisión, impidió hábilmente que se originara un debate al respecto.

Julio no intervino, se limitó a escuchar atentamente y a tomar notas sobre lo que

decían los pescadores, tanto respecto al programa de promoción de la maricultura como sobre otros aspectos de su actividad diaria. Sus apuntes fueron los siguientes:

- Los pescadores no tenían carnés para pesca, porque los trámites eran muy lentos.
- El Estado no vigilaba que se cumpliera con el marco normativo.
- Los funcionarios del Ministerio de Pesquería habían informado sobre los trámites que debían realizarse para obtener la propiedad de los recursos, pero cuando los pescadores quisieron hacerlos, se dieron cuenta de que la información estaba equivocada.
- Existían 15 organizaciones, de las cuales 8 están formalizadas y 7 en proceso de formalización. En la misma situación se encontraba la Comunidad Pesquera de Pulpochoque (COPP), que agrupa a todas las demás.
- Los pescadores artesanales habían emprendido acciones de repoblamiento y manejo de mariscos con relativo éxito, pero no pudieron continuar su programa por falta de recursos. Esta experiencia no era conocida por el Estado y, por lo tanto, no la había tenido en cuenta ni valorado como antecedente relevante.
- Los pescadores no reciben capacitación sobre actividades económicas alternativas.
- Los recursos no tienen dueño, por eso lo sembrado es susceptible de ser robado, tal como ocurrió en la realidad.
- Hay poca o nula accesibilidad a información necesaria.
- El mar está contaminado por la descarga de los desagües y el arrojo de relaves mineros.





- Muchos pescadores artesanales contaminan el mar con aceites, botellas, heces y restos de pescado.

Terminada la reunión, Julio aprovechó para presentarse con el alcalde distrital y con el presidente del sindicato pesquero. El primero lo saludó con amabilidad y se mostró complacido de recibir su visita en cualquier momento. Por el contrario, Pedro Sullca, el dirigente pesquero, lo trató con indiferencia, pero aceptó reunirse con él para conversar.

Julio no perdió el tiempo y muy pronto visitó al alcalde en su despacho. Durante la conversación, el burgomaestre le contó que había tratado de colaborar con la minera y que si esta hubiera aceptado construir donde la municipalidad sugería, habría convencido a los pescadores que aceptaran, pues tenía muy buena relación con ellos.

—Antes de ocupar este cargo, yo trabajé en la mina, mi amigo. Por eso pensé que podía ser un buen intermediario.

—¿Y por qué la población no acepta el lugar que la minera propone para construir la planta, señor alcalde?

—Porque no le creen, joven. La minera ha prometido emplear la mejor tecnología disponible, pero... ¿qué hacemos si después de aceptar, no se hacen las inversiones prometidas? No quiero ser víctima de ello.

Los minutos pasaron en amena charla y, entre una y otra anécdota, el alcalde le confió que el presidente del sindicato pesquero había amenazado a su antecesor, porque este era mujeriego y había faltado el respeto a su esposa.

—Ese colega suyo había resultado un bandido, oiga usted.

Julio sonrió, no tanto por las aficiones de su antecesor, sino porque lo aliviaba saber que el conflicto con Sullca fue algo personal, no involucraba a la minera.

Sin embargo, el presidente de los pescadores no dejó su actitud un tanto hostil cuando recibió a Julio. Para empezar, le dijo que no quería conversar con él en el local del sindicato. Le propuso ir al campo para que viera por sí mismo cómo vivían los pescadores.

—Nosotros somos gente pobre pero digna. No queremos ser carga para nadie, pero tampoco vamos a aceptar maltratos.

Durante el recorrido, le dijo que ellos necesitaban que se promoviera la maricultura para ser independientes de toda inversión que viniera a la zona, y que su mayor problema era que el sindicato no estaba reconocido. Julio sólo escuchaba, no preguntaba, creía que no era necesario. Pensaba que Sullca, como lo veía joven, intentaría convencerlo de su verdad. Julio sólo asentía y tomaba nota de todo mentalmente.

Visitaron juntos todas las bases del sindicato. Bajó y subió por entre las pendientes peligrosas de los acantilados, por donde los lugareños caminaban con gran soltura. Demoró 20 minutos en subir una cuesta, que, sin embargo, una señora de cerca de 70 años trepó en 3 minutos. Pero en ningún momento se quejó ni se negó a transitar por donde lo conducían y notó que Sullca empezaba a confiar en él. El presidente de los pescadores era un hombre de 40 años, de hablar duro, pero cuyo mensaje era coherente con lo que decían sus bases. Esto para Julio era una muy buena señal.

La visita duró todo el día. De regreso al campamento, con los pies ampollados, Julio escribió sobre todo lo que había observado. Sabía que tenía juntos un problema y una oportunidad, uno junto a la otra. Pero debía averiguar hasta qué punto el compromiso de la empresa era sólido.

En la noche, durante la cena, se encontró con el gerente local, lo puso al tanto de cómo había empleado el tiempo y le pidió dos días más de plazo para presentar su plan de trabajo, pues quería darle un enfoque estratégico. El gerente general le había ofrecido todo su apoyo para el logro de sus objetivos. Había llegado el momento de plantear algo coherente que ayudara a superar los entrapamientos.

### **Nota pedagógica**

El presente caso se basa en hechos reales, aunque no refleja exactamente lo ocurrido. Plantea cómo las empresas deben realizar acciones de Responsabilidad Social y Ambiental Corporativa (RSAC) sin filantropía, sino buscando generar el desarrollo de su zona de influencia.

Se plantea un problema que no es eminentemente técnico, sino que implica el comportamiento humano, la interrelación entre personas, cuyas acciones pueden ayudar o dificultar las soluciones. El rechazo a la construcción de la planta de oxidación significa que el proyecto no es un tema indiferente para la población, preocupada de su situación y su necesidad de generar ingresos para su subsistencia, aspecto al cual la empresa debe prestar toda su atención.

Este caso puede emplearse en los cursos de Planeamiento Estratégico, enfocados en acciones de largo plazo. Debe tenerse en

cuenta que aquello que debe presentar el personaje principal es un plan de trabajo, y las conclusiones deben llegar hasta el desarrollo de dicho plan.

También es ideal para trabajar una solución de *márketing social*. Al contener la problemática de un pueblo y las expectativas de cada actor, puede generar productos sociales. Asimismo, se puede estimar el costo, los canales y, fundamentalmente, los procesos de comunicación con los cuales se puede lograr un cambio de actitud de la población frente a la empresa. Ante el panorama presentado, generar una mezcla de *márketing* puede ser una forma conveniente de abordar el caso. Inclusive, hay elementos para evaluar la estrategia de RSAC (implícita) que desarrolla la empresa, en función de sus objetivos planteados explícitamente.

El caso también puede ser adaptado para un ejercicio de negociación, en el cual, una vez planteados los productos, el objetivo sería conseguir que fueran aceptados por los interesados.

En resumen, las preguntas que deben responderse necesariamente son:

- ¿Qué objetivos debe trazarse la empresa?
- ¿Cuál sería el plan para conseguir estos objetivos?
- ¿Cómo se hará para llegar en forma efectiva y clara a la población?
- ¿Qué ofrece la empresa para superar aquello en lo cual también colaboró de una forma u otra, como son la pobreza y el desempleo en la zona?

No debe olvidarse que para que sean realmente de RSAC, las acciones no pueden limitarse a mejorar la imagen de la empresa, sino que deben apuntar a generar desarrollo en la zona.