

Pesquerías de atún

Riqueza gracias al atún

Un programa pionero de «responsabilidad social» ha engendrado una nueva generación de empresarios en la pesquería filipina de atún capturado con líneas manuales

Filipinas es un exportador neto de pescado tanto en términos de valor como de cantidades. El atún protagoniza el sector pesquero orientado a la exportación. A nivel mundial, Filipinas ocupa el segundo lugar en la producción de atún en conserva y el séptimo lugar en la producción de atún fresco/congelado. En 2004 el valor de las exportaciones de esta especie superó los 150 millones de USD. Además, este recurso aporta al mercado nacional unas 200.000 t de proteína de pescado.

En la región meridional de Mindanao la pesquería de atún tiene una facturación anual de 250 millones de USD. El 90% de la pesca y de las empresas proveedoras se concentra en General Santos City. La media diaria de desembarques es de 1.000 t. El sector da trabajo a unos 100.000 pescadores y trabajadores de la pesca.

Con una flota de 2.500 pesqueros tradicionales, el sector de atún capturado con líneas manuales es una de las mayores fuentes de empleo de la ciudad. Los 30.000-40.000 pescadores locales mantienen a unos 200.000 familiares a su cargo. Desembarcan unas 30.000 t de atún anuales y generan ganancias de 80 millones de USD.

El tonelaje bruto de los pesqueros oscila entre las 15 y 60 toneladas. La flota faena en los caladeros del mar de Mindanao, el mar Sulu, el golfo de Moro, las islas Tawi-Tawi y en aguas internacionales. Las mareas se prolongan de 25 a 45 días, en función de la distancia a la que se encuentre el caladero.

El sector todavía se sirve del aparejo tradicional, pasivo, consistente en líneas manuales. Por este motivo continúa siendo intensivo en mano de obra. Cada pesquero lleva a bordo una tripulación de 10 a 23 marineros, dependiendo de su tamaño. Los gastos operativos iniciales de cada marea pueden ascender a 100.000-250.000 pesos filipinos (de 2.000 a 5.000 USD). Por otra parte, el precio de los pesqueros oscila entre 2,5 y 3,5 millones de pesos filipinos (de 50.000 a 70.000 USD).

El sector de atún capturado con líneas manuales sustenta las exportaciones de atún fresco y el sector de transformación local. Las capturas se componen principalmente de marlines y, sobre todo, de ejemplares grandes y maduros de atún rabil, de alto valor, que se exportan en piezas enteras frescas de calidad *sashimi* (para los mercados de Japón y Estados Unidos), en piezas congeladas y ahumadas de calidad *sashimi* (con destino a Europa y Estados Unidos), en la forma de *sashimi* congelado envasado al vacío (Japón) y de otros productos con valor añadido como salchichas de atún, perritos calientes de atún, croquetas de atún y rodajas en frío que se exportan a Estados Unidos, Europa, Japón y países de religión musulmana. Los filetes de atún y los trozos de *sashimi* reportan anualmente a la industria más de 2,5 millardos de pesos filipinos (50 millones de USD).

Los actores clave de la pesca con líneas manuales son los marineros o *pasaheros*, los operadores-pescadores, los armadores y las entidades crediticias. Los marineros ocupan el eslabón inferior de la pesquería.

Casi todos tienen poca o ninguna formación. Suelen ser trabajadores migrantes procedentes de otras provincias sin mayores posibilidades de encontrar empleos estables en tierra al carecer de experiencia profesional en otros sectores.

Los pescadores se reparten del 20 al 25% del valor bruto de la venta de las capturas. Los ingresos varían de una campaña a otra debido a la incertidumbre ligada a las condiciones meteorológicas.

Ancianos y sin fuerzas

La mayoría de los *pasaheros* ejercen como tales hasta que su edad y deterioro físico se lo impiden. Como mucho, tras largos años de experiencia y eficacia probada como marineros, pueden aspirar a erigirse en operadores-pescadores, encargados de supervisar la pesca y la navegación. Tan sólo un puñado de operadores consigue ahorrar lo suficiente para hacerse armadores y poner en marcha su propio negocio.

Por su parte, los armadores están siempre bajo la férula de sus acreedores, dado el considerable capital que exige cada marea. Como sucede en otras pesquerías, estos últimos controlan los precios de venta y la comercialización de las capturas en un juego de fuerzas que resta capacidad de maniobra a los primeros.

A principios de los años setenta, recién salido de la universidad, Roger Lim empezó a trabajar en la Academia de Desarrollo del Programa Coordinado de Acción para las Pequeñas y Medianas Empresas Filipinas (en sus siglas, la DAPMASICAP). En paralelo a sus obligaciones en el seno de la Academia, Lim empezó su propio negocio de pesca con líneas manuales. Por aquel entonces la pesquería de grandes ejemplares de atún todavía estaba en ciernes y Lim fue uno de los pioneros en esta actividad. Conforme su empresa crecía, pasados dos o tres años, Lim o «manong» Roger, como lo denominan la mayoría de sus empleados, amigos y socios («manong» es un apelativo visayan-filipino de respeto que significa 'mayor'), empezó a transferir pesqueros a sus operadores-pescadores más cualificados en el marco de una especie de programa de «responsabilidad social». De este modo pretendía convertir en realidad el sueño de muchos: fundar su propia empresa pesquera.

Lim distribuye pesqueros a los operadores-pescadores que más se lo merecen, sin investigar sus orígenes. En su mayoría sus marineros y pescadores-operadores son de Mindanao y de las islas Visayas. Los operadores-pescadores de Lim empezaron

su carrera en las filas de los *pasaheros*, en las que adquirieron una eficaz forma de faenar y competencias muy valiosas en la pesca de atún con líneas manuales. Al cabo de los años, sus buenos registros de pesca y su pericia en las relaciones personales con otros marineros les valieron el ascenso. En efecto, la buena mano en las relaciones personales es fundamental en la dirección de los pesqueros, puesto que cada operador-pescador tiene a su cargo de 15 a 20 marineros.

La distribución de pesqueros acometida por Lim no tiene nada que ver con la caridad. Los beneficiarios de este sistema «paga cuando puedas» devuelven progresivamente el coste del pesquero, sin intereses. De esta suerte se vuelven a acumular fondos que se invierten en la distribución de nuevos pesqueros. El criterio para que los operadores-pescadores puedan optar a un barco es su rendimiento en el trabajo.

Empresarios

Además de su capacidad de faenar y ganar dinero, los operadores deben probar su habilidad en la dirección del colectivo de marineros en cada marea. Cuando toman posesión del pesquero, se convierten en empresarios y socios de la compañía de Lim, GenSan Aqua Traders, a la que suministran atún para sus actividades de transformación y exportación.

Al mismo tiempo, Lim presta apoyo a los armadores que quieren ampliar su flota pesquera, aunque siempre se reserva la posibilidad de rescatar el pesquero financiado si la empresa destinataria amenaza con irse a pique. Cuando se dan

La historia de Francisco Herda

Francisco Herda no se podía creer que él fuera uno de los ganadores de la primera edición de los Premios Karagatan (palabra que significa literalmente «Pescadores y Océano») de General Santos City. Estos galardones premian a los pescadores que más han contribuido a hacer del sector atunero lo que es en la actualidad. Los 10 agraciados compartían una misma característica: todos fueron beneficiarios del programa de Lim, empezaron como meros pescadores manipulando líneas manuales y con el tiempo lograron erigirse en armadores.

A Herda ni en sueños se le habría ocurrido que pudiera ejercer de pescador o empresario. En 1977 emigró a General Santos City desde una provincia vecina para intentar emplearse en una empresa multinacional. Sin embargo, sin formación ni contactos, fracasó en su intento. Sobrevivió como peón en el sector de la construcción, donde la remuneración se le antojaba claramente insuficiente. Más adelante tentó su suerte durante unos años como *bira-bira* (modesto comerciante que carga cestas de pescado desde los barcos hasta el mercado) en un viejo punto de desembarque. A principios de los ochenta ganaba de 70 a 120 pesos filipinos al día (de 1,4 a 2,4 usd) con este trabajo. A finales de esa misma década, siguiendo los pasos de sus cuñados que se ganaban bien la vida en un atunero de líneas manuales, ingresó en la empresa de Lim.

Herda fue ascendido a operador en 1992. Lim le confió la dirección de la navegación y la pesca de un atunero. Cuatro años después registró el barco a su nombre.

«No daba crédito. No firmamos ni un documento para la transferencia de la propiedad», recuerda Herda. Tardó tres mareas en digerir que se había convertido en el armador del pesquero antes a su cargo. «No me impusieron ningún calendario de

devolución del dinero. Venía a ser: «paga cuando puedas»».

En dos años consiguió devolver todo el dinero que había costado el primer barco. Incluso antes de liquidar esta deuda, Herda encargó un segundo barco y el resto ya es historia. Los 11 barcos actualmente a su nombre dan trabajo a unos 230 marineros y en conjunto sustentan a unas 700 personas, en su mayor parte vecinos que no podían encontrar otro empleo. Los hijos de Herda ya han finalizado sus estudios universitarios. La familia goza ahora de estabilidad financiera, justo al revés de cuando Herda daba sus primeros pasos en el negocio del atún.

Para este armador el programa de «responsabilidad social» de Roger Lim es una especie de maná del cielo. «Puse en pie mi flota sin un solo peso y sin necesidad de garantías bancarias. Sin este programa yo todavía estaría trabajando como marinero», sentencia. «Ni de casualidad podría haber llegado hasta donde estoy. El negocio pesquero exige demasiada inversión de capital».

En el pasado Herda se pasaba la vida en el mar. No obstante, desde que adquirió el segundo barco empezó a pasar más tiempo en tierra para poder gestionar su pequeña flota. Así pudo dedicar más horas a su familia y a su comunidad. Hoy en día es el presidente del *purok* de Bayanihan. Igualmente, ha transferido un atunero a su hermano y otro a su cuñado.

Guiándose por el consejo de Lim de concentrarse en los recursos humanos, Herda ha intentado atender plenamente a las necesidades de gestión de sus marineros y sus familias. Su conocimiento de ambos lados del trabajo en la empresa, del lado del marinero y del lado del armador, le es de gran ayuda.

estas circunstancias se compensa la contribución realizada por el armador y se transfiere la unidad pesquera a un nuevo beneficiario. Lim considera que algunos armadores tienen limitaciones: «Algunos no tienen problemas para gestionar tres pesqueros; pero cuando se les añade un cuarto, entonces se ven un poco contra las cuerdas», afirma.

El empresario también se ha esforzado por hacer de sus marineros ciudadanos socialmente responsables. A finales de los años noventa empezó a exigir a sus socios industriales que pagaran el 1% de sus ingresos brutos en concepto de impuestos para los gobiernos locales y nacional. Como consecuencia, lo que antaño se consideraba

un sector informal se transformó en uno de los principales motores de la economía de la ciudad. Aunque para muchos sean unos completos desconocidos, estos pescadores dedicados a la captura de atún con líneas manuales han convertido General Santos City en la capital del atún de Filipinas.

En su faceta de financiero, Lim ayuda a sufragar los gastos operativos de sus socios industriales, incluyendo los asociados al gasóleo, al hielo, al aprovisionamiento de comida para las tripulaciones, a las reparaciones, al mantenimiento y a la comercialización de la producción de atún. Igualmente, hace las veces de asistente social con respecto a sus socios y sus propios marineros. Estos últimos solicitan su

beneficiarios han podido escolarizar a sus hijos para reservarles un futuro más seguro y han logrado romper así el ciclo de pobreza que estrangulaba a sus familias.

A su vez, los nuevos empresarios dan trabajo a cientos de marineros, como un armador del *purok* de Bayanihan, Calumpang, que emplea a más de 200 personas de su barrio, antes en el paro (un *purok* es la unidad política administrativa correspondiente a un pueblo o *barangay*, dotada de un presidente y un grupo de concejales).

En resumen, al propiciar el surgimiento de toda una generación de empresarios pesqueros filipinos y crear empleo para los más necesitados, el programa de Lim trae nuevas esperanzas a comunidades pesqueras marginadas y carentes de formación.

asistencia en casos de extrema necesidad cuando necesitan los servicios de un médico, ingresar en un hospital, organizar la educación de sus hijos o resolver emergencias domésticas. Los adelantos que se les conceden en estas ocasiones se deducen después de las partes correspondientes al marinero o al operador en cuestión. La devolución de estos adelantos de dinero en efectivo no se supedita a un calendario estricto. Para Lim lo importante es que sus socios puedan llevarse a casa dinero suficiente.

En el marco del programa de Lim los armadores y los operadores son libres de decidir a quién venden sus capturas. El armador-operador supervisa su venta a fin de que ésta sea transparente y de que el atún se venda al mejor postor.

Por desgracia, el programa de Lim no ha sido tan documentado como debiera y en general no ha sido objeto de toda la atención que merece. Pese a los múltiples cambios habidos en las políticas, normas y reglamentos nacionales en las últimas décadas, el programa es sobre todo deudor del aprendizaje personal de Lim y de su sabiduría. Su escasa documentación es un tanto preocupante, ya que dificulta su extrapolación a otros lugares en los pueda resultar necesario.

En el intervalo de 20 años el programa ha convertido a más de 120 marineros en empresarios que han conseguido mejorar su posición socioeconómica y política en la comunidad. Antes desconocidos y marginados, algunos incluso han asumido el liderazgo de sus comunidades. Todos los

Cristopher Rey Díaz Cádiz (casco@pltdsl.net), especialista del Centro para la Implantación y el Fortalecimiento de los Derechos de Propiedad Comunitarios (en sus siglas, CASCO), una ONG con sede en General Santos City (Filipinas), es el autor de este artículo