

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan de Marketing Digital de Responsabilidad Social de la Minera  
Marcobre**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
DIRECCIÓN DE MARKETING  
OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Rita Verónica Grijalva Tejeda**

**Stephanie Andrea Mercedes Llanos Valenzuela**

**Guisella Nataly Obregón Cabrejos**

**María del Pilar Rodríguez Simón**

**Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez**

**Santiago de Surco, octubre 2019**

## **Agradecimientos**

Agradecemos a nuestras familias por brindarnos su incondicional apoyo durante los dos años de estudios en la Maestría de Dirección de Marketing, así como en la etapa de investigación y elaboración de la presente tesis. Asimismo, reconocemos y agradecemos a nuestro asesor de tesis, Daniel Guevara y a Mayra Núñez, quienes nos acompañaron y alentaron en este camino; y, a todos aquellos profesores que nos brindaron su tiempo y, sobre todo, absolvieron nuestras dudas no solo en las aulas, sino también fuera de ellas. Finalmente, expresamos también nuestra gratitud a los funcionarios de la empresa Marcobre por todas las facilidades que nos brindaron para el desarrollo de la presente tesis.

### **Dedicatorias**

A mis padres, Estela y Jesús, por su dedicación y amor incondicional, por su ejemplo.  
A mis hermanos y a amigos, por su cariño, energía y motivación.

Rita Grijalva

Mi gratitud eterna para mi madre, Norma, por su apoyo incondicional. A mi familia, mi tía Elena y abuelos que siempre iluminarán mi vida.

Stephanie Llanos

A mis padres, María Perla y Olmedo, por su amor y apoyo incondicionales.

Nataly Obregón

A mis padres por el apoyo incondicional, a mi abuelita, hermanos y compañero de vida por la paciencia y comprensión.

Pilar Rodríguez

## Resumen Ejecutivo

La empresa minera Marcobre actualmente se encuentra realizando las obras de construcción para iniciar sus operaciones de explotación de cobre en el año 2020 (etapa de producción) por los próximos 16 años con una producción promedio de 90,000 toneladas de cobre anuales. La mina se ubica en la localidad de San Juan de Marcona, zona de influencia directa, por lo que la empresa ha identificado como una de las principales necesidades de la población el mejorar la empleabilidad generando programas de responsabilidad social que aporten al desarrollo sostenible de la comunidad de Marcona. En consecuencia, el presente plan de marketing digital tiene como objetivo que los programas de responsabilidad social contribuyan con la sostenibilidad de las operaciones de Marcobre en el periodo comprendido entre los años 2020 y 2022. Como consecuencia de las investigaciones y análisis realizados se sugiere que Marcobre realice programas para generar emprendimiento local mediante instituciones que dictan cursos con enfoque de emprendimiento y negocios dirigido a los jóvenes de 16 a 25 años, segmento que más utiliza los canales digitales. Así, el subprograma Líderes Emprendedores del programa Marcona Sabe tiene como propuesta de valor generar oportunidades de crecimiento y aprendizaje para los jóvenes que mejoren su calidad de vida.

Por último, de acuerdo a la evaluación financiera la propuesta contenida en esta tesis es viable dando como resultado un EBITDA de US \$ 314'313,719 para el año 2021 y de US\$ 314'299,342 para el año 2022, considerando que el plan permitirá contribuir con la sostenibilidad de las operaciones de Marcobre y difundir los esfuerzos de la minera con la sostenibilidad de Marcona.

## **Abstract**

The mining company Marcobre is currently carrying out construction works to begin its copper exploitation operations in the year 2020 (production stage) for the next 16 years with an average production of 90,000 tons of copper per year. The mine is located in the town of San Juan de Marcona, an area of direct influence, so the company has identified as one of the main needs of the population to improve employability by generating social responsibility programs that contribute to the sustainable development of the Marcona community.

Consequently, this digital marketing plan aims to ensure that social responsibility programs contribute to the sustainability of Marcobre's operations in the period between 2020 and 2022. As a result of the research and analysis carried out, it is suggested that Marcobre Make programs to generate local entrepreneurship through institutions that teach courses with a focus on entrepreneurship and business aimed at young people aged 16 to 25, a segment that uses digital channels the most. Thus, the Entrepreneurs Leaders subprogram of the Marcona Sabe program has the value proposition to generate growth and learning opportunities for young people that improve their quality of life.

Finally, according to the financial evaluation, the proposal contained in this thesis is viable, resulting in an EBITDA of US\$ 314'313,719 on the year 2021 and US\$ 314'299,342 on the year 2022, considering that the plan will contribute to the sustainability of the Marcobre operations and disseminate the efforts of the mining company with the sustainability of Marcona.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vii</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>xi</b>
<b>Capítulo I: Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1. Situación de la Empresa .....	1
1.2. Reseña Histórica de la Empresa .....	2
1.3. Visión .....	4
1.4. Misión .....	4
1.5. Valores .....	4
1.6. Código de Ética y Conducta.....	5
1.7. Conclusiones .....	6
<b>Capítulo II: Diagnóstico Situacional.....</b>	<b>7</b>
2.1. Modelo de Negocio de las Mineras en el Perú.....	7
2.2. Análisis del Entorno.....	9
2.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	9
2.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	12
2.2.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	14
2.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	18
2.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	20
2.2.6. Oportunidades y amenazas del entorno.....	21
2.3. Responsabilidad Social Empresarial en la Industria Minera.....	22
2.3.1. Análisis de la Responsabilidad social empresarial en la Industria Minera .....	23
2.3.2. Aporte Económico-social de la Industria Minera.....	25
2.3.3. Ranking de responsabilidad social empresarial en la Industria Minera .....	27

2.3.4. Comunicación con las áreas de influencia para la responsabilidad social empresarial en la industria Minera .....	30
2.3.5. Casos de Responsabilidad social empresarial en la Industria Minera .....	33
2.3.6. Marketing digital en responsabilidad social empresarial en la Industria Minera .....	34
2.4. Análisis de la Comunidad de Marcona para el Proyecto Mina Justa .....	36
2.4.1. Áreas de influencia de la Región Ica .....	36
2.4.2. Mapeo de <i>Stakeholders</i> .....	37
2.4.3. Segmentación de las áreas de influencia .....	40
2.4.4. Perfil del beneficiario .....	40
2.4.5. Influencias psicológicas y sociales del beneficiario .....	43
2.4.6. Causas de satisfacción e insatisfacción del beneficiario .....	44
2.5. Análisis Interno de la Minera Marcobre .....	45
2.5.1. Estructura organizacional .....	45
2.5.2. Estructura organizacional de las gerencias de responsabilidad social y comunicaciones .....	45
2.5.3. Responsabilidad social con la comunidad .....	48
2.5.4. Programas de responsabilidad social .....	49
2.5.5. Análisis de la estrategia de comunicación de los programas de responsabilidad social .....	56
2.5.6. Análisis de las acciones de marketing digital de los programas de responsabilidad social .....	58
2.5.7. Análisis de la efectividad de los programas de responsabilidad social .....	60
2.5.8. Conclusiones .....	64
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>65</b>
3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) .....	65

3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	65
3.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	65
3.4. Matriz Interna – Externa (IE).....	67
3.5. Matriz Estratégica de los <i>Stakeholders</i> : Matriz Nivel de Influencia e Interacción entre los <i>Stakeholders</i> .....	70
3.6. Conclusiones .....	73
<b>Capítulo IV: Plan de Marketing Estratégico del área Responsabilidad social de la Minera Marcobre.....</b>	<b>75</b>
4.1. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).....	75
4.1.1. Objetivo general .....	75
4.1.2. Objetivos de marketing específicos.....	75
4.2. Decisiones Estratégicas de Marketing .....	75
4.2.1. Ventaja competitiva.....	75
4.2.2. Estrategias Genéricas.....	76
4.2.3. Propuesta estratégica de valor .....	77
4.2.4. Matriz estratégica OLPM .....	77
4.3. Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM).....	77
4.4. Estrategias Operacionales de Marketing.....	77
4.4.1. Investigación Metodológica .....	77
4.4.2. Estrategia de Segmentación.....	79
4.4.3 Identificación del mercado meta. ....	82
4.4.4. Estrategia de posicionamiento .....	82
4.4.5. Matriz estratégica OCPM .....	84
4.5. Mezcla de Marketing.....	85
4.5.1. Producto.....	87

4.5.2. Precio.....	97
4.5.3. Plaza .....	98
4.5.4. Promoción.....	100
4.5.5. Personas.....	115
4.5.6. Presencia física .....	120
4.5.7. Procesos.....	122
4.5.8. Conclusiones.....	123
<b>Capítulo V: Plan de Marketing Digital.....</b>	<b>125</b>
5.1. Situación Actual Digital.....	125
5.2. Plan de Marketing Digital .....	126
5.2.1. Segmento .....	126
5.2.2. Objetivos.....	128
5.2.3. Estrategias.....	128
5.2.4. Tácticas.....	134
5.2.5. Plan de Comunicación Digital.....	149
5.2.6. Indicadores y KPIs .....	153
5.2.7. Cronograma .....	156
5.2.8. Conclusiones.....	157
<b>Capítulo VI: Presupuesto y Rentabilidad.....</b>	<b>159</b>
6.1. Presupuesto de Marketing Mix .....	159
6.2. Análisis de la Rentabilidad.....	160
6.3. Conclusiones .....	162
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>163</b>
7.1. Conclusiones .....	163
7.2. Recomendaciones.....	165



**Referencias..... 167**  
**Apéndices..... 181**



## Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Oportunidades y Amenazas</i> .....	21
Tabla 2	<i>Aportes de la Actividad Minera al Erario Público</i> .....	27
Tabla 3	<i>Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2018. Las Empresas más Responsables en el Sector Minero</i> .....	28
Tabla 4	<i>Ficha Técnica Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2018</i> .....	29
Tabla 5	<i>Características Geográficas de los Mercados de Marcona, Nasca y Vista Alegre</i> ..	38
Tabla 6	<i>Principales Stakeholders para cada Área de Influencia Social en la Comunidad de Marcona</i> .....	38
Tabla 7	<i>Mapeo de Stakeholders de Marcobre</i> .....	39
Tabla 8	<i>Indicadores Demográficos del Distrito de Marcona y de los Hogares de Pescadores Artesanales</i> .....	41
Tabla 9	<i>Rango de Ingresos de la PEA Ocupada Según Actividad Económica en el AISD</i> ....	42
Tabla 10	<i>Actividades de RSE de Marcobre Agrupadas por Categorías</i> .....	50
Tabla 11	<i>Tabla Descriptiva del Programa Marcona Sabe</i> .....	52
Tabla 12	<i>Acciones para el Desarrollo Turístico en Marcona</i> .....	54
Tabla 13	<i>Impacto Económico por Paralización Social de la Mina</i> .....	61
Tabla 14	<i>Matriz EFE</i> .....	66
Tabla 15	<i>Matriz EFI</i> .....	67
Tabla 16	<i>Matriz FODA</i> .....	69
Tabla 17	<i>Clasificación de Stakeholders, Según su Posición Frente a Marcobre</i> .....	71
Tabla 18	<i>Mapa de Influencia e Interacción - Principales Stakeholders Externos</i> .....	72
Tabla 19	<i>Niveles de Interés de los Stakeholders</i> .....	73
Tabla 20	<i>Matriz estratégica OLPM de Marketing para Marcobre</i> .....	79
Tabla 21	<i>Perfil del Mercado Meta</i> .....	83

Tabla 22 <i>Matriz Estratégica OCPM del Plan de Marketing</i> .....	85
Tabla 23 <i>Concepto de los Programas Educativos</i> .....	89
Tabla 24 <i>Línea de Tiempo de los Programas de Responsabilidad Social de Marcobre</i> .....	91
Tabla 25 <i>Línea de Tiempo de los Programas de Responsabilidad Social Propuestos para el Plan de Marketing</i> .....	92
Tabla 26 <i>Descripción de Portafolio de las Nuevas Actividades Propuestas para el Programa Marcona Sabe</i> .....	93
Tabla 27 <i>Cantidad de Estudiantes de Cuarto y Quinto de Secundaria en las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de Marcona</i> .....	95
Tabla 28 <i>Inversión de los Programas Educativos de Marcobre</i> .....	98
Tabla 29 <i>Plaza Destinada para las Actividades de los Programas Educativos</i> .....	100
Tabla 30 <i>Objetivos del Plan de Marketing e Indicadores</i> .....	102
Tabla 31 <i>Jerarquía de Marca Marcobre</i> .....	108
Tabla 32 <i>Plan de Medios para el Programa Marcona Sabe</i> .....	114
Tabla 33 <i>Personas Clave Implicadas en el Desarrollo e Implementación de los Programas Educativos de Marcobre</i> .....	116
Tabla 34 <i>Puestos y Funciones de la Estructura del Equipo de Soporte Propuesto</i> .....	120
Tabla 35 <i>Análisis Interno de la Situación Actual Digital de Marcobre</i> .....	125
Tabla 36 <i>Análisis Externo de la Situación Actual Digital de Marcobre</i> .....	126
Tabla 37 <i>Buyer Persona</i> .....	127
Tabla 38 <i>Estrategias Digitales en las 5A</i> .....	135
Tabla 39 <i>Dashboard. Cuadro Comparativo de Fan page de Facebook: Doña Justa y Marcobre</i> .....	145
Tabla 40 <i>Indicadores Clave de Desempeño del Plan de Medios Digital de Líderes Emprendedores</i> .....	154

Tabla 41	<i>Reporte Fan Page Marcobre</i> .....	155
Tabla 42	<i>Reporte Fan Page Doña Justa</i> .....	155
Tabla 43	<i>Benchmark Social Media Mineras (28 de Septiembre del 2019)</i> .....	156
Tabla 44	<i>Presupuesto de la Mezcla de Marketing de Marcobre</i> .....	159
Tabla 45	<i>Análisis de la Rentabilidad: Escenario 1 - Inversión Actual de Marcobre.</i> .....	160
Tabla 46	<i>Análisis de la Rentabilidad: Escenario 2 – Inversión Propuesta del Plan</i> .....	161
Tabla 47	<i>Análisis de la Rentabilidad: Escenario 3 - Inversión Propuesta del Plan</i> .....	<b>¡Error!</b>
<b>Marcador no definido.</b>		
Tabla C1	<i>Nivel de Arraigo en Marcona de los Encuestados</i> .....	198
Tabla C2	<i>Principales Ocupaciones de los Encuestados. Respuesta Múltiple.</i> .....	199
Tabla C3	<i>Detalle del Grado de Instrucción de los Encuestados</i> .....	199
Tabla C4	<i>Canales de Mensajería más Utilizados por Rango de Edades. Respuesta Múltiple</i> .....	202
Tabla C5	<i>Resumen de la Información y Temas más Compartidos en Redes Sociales</i> .....	203
Tabla C6	<i>Resumen de Principales Fuentes de Obtención de Información</i> .....	204
Tabla C7	<i>Personificación de Marcona (Género)</i> .....	205
Tabla C8	<i>Personificación de Marcona (Edad)</i> .....	205
Tabla C9	<i>Principales Promotores de Actividades de RSE</i> .....	206
Tabla C10	<i>Mineras que Operan en Marcona</i> .....	206
Tabla C11	<i>Reconocimiento del Personaje Doña Justa</i> .....	207
Tabla C12	<i>Nivel de Recordación del Nombre de Doña Justa</i> .....	207
Tabla C13	<i>Número de Seguidores de Marcobre en Facebook</i> .....	208
Tabla C14	<i>Frecuencia de Visualización de Publicaciones de Marcobre en Facebook</i> .....	208
Tabla C15	<i>Número de Seguidores de Doña Justa en Facebook</i> .....	209
Tabla C16	<i>Frecuencia de Visualización de Publicaciones de Doña Justa en Facebook</i> .....	209

Tabla C17 <i>Número de Seguidores de Doña Justa en Instagram</i> .....	209
Tabla C18 <i>Frecuencia de Visualización de Publicaciones de Doña Justa en Instagram</i> .....	210
Tabla C19 <i>Visitas a la Página Web de Marcobre</i> .....	210
Tabla C20 <i>Frecuencia de Visitas a la Página Web de Marcobre</i> .....	210
Tabla C21 <i>Principales Motivaciones para Ingresar a los Canales Digitales de Marcobre</i> .....	211



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Etapas del proyecto Mina Justa. ....	4
<i>Figura 2.</i> Marco legal e institucional del sector minero en el Perú, 1991-2017.....	11
<i>Figura 3.</i> Variación porcentual del PBI general versus el PBI minero de abril del 2017 a marzo del 2019.....	13
<i>Figura 4.</i> Participación del PBI minero metálico según producto.....	14
<i>Figura 5.</i> Tenencia de tecnologías de la información y la comunicación en la población de Marcona. ....	20
<i>Figura 6.</i> Áreas de influencia social directa e indirecta. ....	37
<i>Figura 7.</i> Organigrama general de la minera Marcobre 2018. ....	46
<i>Figura 8.</i> Organigrama de la gerencia de responsabilidad social y comunicaciones de la minera Marcobre 2018.....	47
<i>Figura 9.</i> Imagen del personaje Doña Justa.....	59
<i>Figura 10.</i> Porcentaje de aceptación de las acciones y labores de la minera Marcobre, frente a la Población de Marcona, del 2013 al 2018.....	62
<i>Figura 11.</i> Porcentaje de incremento de visitantes a Marcona entre el 2014 y el 2018.....	63
<i>Figura 12.</i> Análisis de la matriz IE.....	68
<i>Figura 13.</i> Usos de internet en la Región Ica. ....	81
<i>Figura 14.</i> ¿A través de qué dispositivos se conecta usted a internet? Región Ica. ....	81
<i>Figura 15.</i> Posicionamiento de Marcobre. ....	84
<i>Figura 16.</i> Niveles de producto básico, real y aumentado para los programas educativos propuestos. ....	88
<i>Figura 17.</i> Plaza de los programas de Marcobre. ....	99
<i>Figura 18.</i> Personajes comics de Compañía Minera Antamina. ....	108
<i>Figura 19.</i> Personajes comics de la Minera Yanacocha. ....	109

<i>Figura 20.</i> Diseño actual y renovado de Doña Justa. ....	110
<i>Figura 21.</i> Diseño de imagen de Marco. ....	110
<i>Figura 22.</i> Pieza uno: ejemplo de pieza publicitaria en la campaña de intriga. ....	111
<i>Figura 23.</i> Pieza dos: ejemplo de pieza publicitaria en la campaña de lanzamiento.....	113
<i>Figura 24.</i> Pieza tres: ejemplo de pieza publicitaria en la campaña de mantenimiento.....	113
<i>Figura 25.</i> Estructura propuesta del equipo de soporte .....	119
<i>Figura 26.</i> Proceso estandarizado para el desarrollo de un programa .....	123
<i>Figura 27.</i> Redes Sociales y móvil. ....	130
<i>Figura 28.</i> Cabecera de la página principal de la aplicación web WooRank. ....	131
<i>Figura 29.</i> Pie de la página principal de la aplicación web WooRank.....	131
<i>Figura 30.</i> Analiza el SEO de Marcobre. ....	132
<i>Figura 31.</i> Recorrido de los canales y puntos de contacto del beneficiario para el programa Líderes Emprendedores, iniciando el proceso desde un canal digital. ....	133
<i>Figura 32.</i> Recorrido de los canales y puntos de contacto del beneficiario para el programa Líderes Emprendedores, iniciando el proceso desde un canal tradicional.....	134
<i>Figura 33.</i> Analiza el SEO de Marcobre. ....	136
<i>Figura 34.</i> Analiza el SEO de Marcobre. ....	137
<i>Figura 35.</i> Cómo usar etiquetas de título para SEO. ....	138
<i>Figura 36.</i> SEO de Marcobre.....	138
<i>Figura 37.</i> Propuesta de estrategia SEO en Google. ....	138
<i>Figura 38.</i> Quiénes somos. ....	139
<i>Figura 39.</i> Noticias de Marcobre.....	140
<i>Figura 40.</i> Analiza el SEO de Marcobre. ....	141
<i>Figura 41.</i> Distrito de Marcona .....	141
<i>Figura 42.</i> Propuesta de formulario de inscripción. ....	143

<i>Figura 43.</i> Búsqueda de palabras cursos minería. ....	144
<i>Figura 44.</i> Comparación Fan page actual de Doña Justa – Marcona y Fan page propuesto Marcobre – Justa. ....	146
<i>Figura 45.</i> Comparación cuenta actual de Instagram de Doña Justa – Marcona y cuenta propuesta de Marcobre. ....	147
<i>Figura 46.</i> Página principal de Marcobre en Youtube. ....	148
<i>Figura 47.</i> Flujo de trabajo para el desarrollo de campañas digitales de los programas de Marcobre al 2022. ....	150
<i>Figura 48.</i> Matriz de planeamiento de las comunicaciones integradas para Marcobre. ....	150
<i>Figura 49.</i> Pieza modelo para campaña de Intriga. ....	151
<i>Figura 50.</i> Pieza modelo para campaña de Lanzamiento. ....	152
<i>Figura 51.</i> Testimonio modelo para campaña de mantenimiento. ....	153
<i>Figura 52.</i> Cronograma anual de actividades de Marketing Digital para Líderes Emprendedores ....	158
<i>Figura B1.</i> Nivel de conocimiento de la realización de actividades de RSE en Marcona ....	187
<i>Figura B2.</i> Organizadores de actividades de RSE en Marcona. ....	187
<i>Figura B3.</i> Participación de los encuestados en actividades de RSE. ....	187
<i>Figura B4.</i> Conocimiento de los programas de RSE de Marcobre. ....	188
<i>Figura B5.</i> ¿Quién organiza los programas de la Figura B4?.....	188
<i>Figura B6.</i> Participación en las actividades de RSE de Marcobre indicadas en la Figura B4. ....	188
<i>Figura B7.</i> Redes sociales más usadas por los encuestados. ....	189
<i>Figura B8.</i> Conocimiento del personaje Doña Justa. ....	190
<i>Figura B9.</i> Porcentaje de encuestados que reconoció al personaje e indicó su nombre correctamente. ....	190



<i>Figura B10.</i> Opinión sobre el personaje Doña Justa. ....	190
<i>Figura B11.</i> Respuestas obtenidas a la pregunta: ¿Le cambiarías algo a Doña Justa?.....	191
<i>Figura B12.</i> Seguidores de perfiles en Facebook de Marcobre. ....	192
<i>Figura B13.</i> Frecuencia de visitas al perfil en Facebook de Marcobre. ....	192
<i>Figura B14.</i> Frecuencia de visitas la <i>Fan Page</i> en Facebook de Doña Justa. ....	192
<i>Figura B15.</i> Contenido más esperado en las <i>Fan Page</i> de Marcobre y Doña Justa (respuesta espontánea). ....	193
<i>Figura B16.</i> Temas de interés para visitar las <i>Fan Page</i> en Facebook de Marcobre y Doña Justa.....	193
<i>Figura B17.</i> Encuestados que han visitado la página web de Marcobre. ....	193
<i>Figura B18.</i> Frecuencia de visitas a la página web de Marcobre. ....	194
<i>Figura B19.</i> Motivo de la visita a la página web de Marcobre.....	194
<i>Figura B20.</i> Tipos de programas de RSE que los encuestados consideran que Marcobre debería realizar.....	195
<i>Figura B21.</i> Canales de información y comunicación preferidos por la población para la comunicación de los programas o actividades de Marcobre. ....	195
<i>Figura C1.</i> Género de la muestra.....	198
<i>Figura C2.</i> Distribución del rango de edades de la muestra.....	198
<i>Figura C3.</i> Nivel de arraigo en Marcona de los encuestados por rango de edades. ....	199
<i>Figura C4.</i> Detalle de otros dispositivos utilizados para navegar en internet. ....	200
<i>Figura C5.</i> Detalle de otros dispositivos utilizados para navegar en internet, según rango de edades de los encuestados.....	201
<i>Figura C6.</i> Frecuencia de navegación en internet y redes sociales. ....	201
<i>Figura C7.</i> Redes sociales más utilizadas por la muestra, según rango de edades. ....	202

## Capítulo I: Introducción

### 1.1. Situación de la Empresa

El proyecto Mina Justa es un yacimiento de cobre a tajo abierto con dos plantas para procesar mineral: una de óxidos y otra de sulfuros. Este proyecto se encuentra ubicado en el distrito de San Juan de Marcona (Marcona), en la provincia de Nasca, departamento de Ica; y es de propiedad de la empresa minera Marcobre S.A.C. (Marcobre) que cuenta con el respaldo de Minsur S.A. acreedora del 60% de las acciones, y de empresa la Copec S.A. que, a través de su filial Alxar Internacional SpA, posee el 40% de las acciones restantes.

Según la entrevista con el Gerente general de Marcobre, Enrique Rodríguez, (comunicación personal, 15 de junio del 2019), el proyecto Mina Justa se encuentra en la etapa de construcción, cabe señalar que a la fecha de haber entregado el presente trabajo de investigación la producción del proyecto Mina Justa ya tiene comprometido el 70% de los concentrados de cobre y el 30% de la producción de los cátodos de cobre. Además, mencionó que la etapa construcción debe finalizar en el último trimestre del 2020, fecha programada para el inicio de sus operaciones; bajo este contexto, se espera una producción promedio anual de 90,000 toneladas de concentrados de cobre y 58,000 toneladas de cátodos de cobre durante una vida útil de 16 años.

De acuerdo al Censo Poblacional y Viviendas (CPI, 2018), la población de Marcona en el año 2017 ascendía a 15,981 habitantes y, según la encuesta Imagen Marcobre de CPI (2018), el 92% de los encuestados indicó que la minería es la principal actividad de trabajo, motivo por el cual Marcobre generó alta expectativa en relación con la oferta laboral que otorgará en la etapa de construcción del Proyecto Mina Justa. Tal como se precisó en el Brochure corporativo de Marcobre, la minera cuenta con políticas y proyectos, algunos de los cuales se vienen desarrollando desde la fase de Pre-Factibilidad del Proyecto, para trabajar en conjunto con los vecinos, el Estado e Instituciones desde dos frentes: (a) Política

de Empleo en Marcobre: tiene el objetivo de maximizar las oportunidades de empleo priorizando la contratación de la población local, y (b) Responsabilidad Social: a través de diversos programas busca empoderar a los pobladores para que puedan generar ingresos alternativos a la actividad minera (Marcobre, 2019).

Marcobre realiza programas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) a través de actividades para la conservación del medio ambiente, la educación y el desarrollo del deporte. Por tal motivo, tanto las autoridades como los pobladores reconocen que Marcobre impulsa dichas actividades (CPI, 2018). A pesar de lo mencionado en líneas anteriores, la demanda hacia la minera por mayores puestos de trabajo continúa. Con base en lo expuesto, se identifica la necesidad de mejorar la comunicación de Marcobre hacia los potenciales beneficiarios de sus actividades de RSE, tanto a los beneficiarios de manera directa como a la población en general. A tal fin, se requiere contar con un socio clave, que al igual que Minsur pertenece al Grupo Breca, Aporta, el laboratorio de innovación social de Breca (Aporta, 2017).

## **1.2. Reseña Histórica de la Empresa**

En el año 1915, la Corporación Peruana del Santa, en ese entonces el equivalente al Ministerio de Energía y Minas, decide explorar el área, para lo cual era necesario un guía de la zona, fue así que los geólogos del proyecto eligieron como guía a Don Justo Pastor Rivas Arenaza, poblador de Nasca, quien ya había identificado rocas de gran dureza, es decir, había descubierto el yacimiento. Como se señaló en el documento interno digital Reseña histórica e identidad, en homenaje a Don Justo y por recomendación de los geólogos, los representantes de la Corporación decidieron llamar Justo a la actual mina de Shougang y Justa a toda el área del proyecto (Marcobre, 2018).

Desde el año 1950 hasta el año 1972, Marcona Mining Company realizó la exploración magnética a nivel regional en Ica. Luego, en la década de los ochenta se

desarrolló la minería artesanal de óxidos de cobre. Más adelante, en el año 1993 y hasta el año 2000 se realizó la exploración conjunta (*joint venture*) regional entre Río Tinto y Shougang Hierro Perú (Shougang); desde el año 2001 y hasta el año 2003, Río Tinto inició la exploración de manera sistemática. De acuerdo al documento interno digital Reseña histórica e identidad, en el año 2004, Marcobre conformada por la minera canadiense Chariot Resources con un 70% de participación y por las empresas Koreanas LS-Nikko Copper y Korean Resources con 15% de participación cada una, adquiere la propiedad de Marcona Copper, en ese entonces de Río Tinto y Shougang. El año 2009, Marcobre publicó el Estudio de Factibilidad Definitivo (DFS) para el Proyecto Mina Justa, al año siguiente Chariot Resources realizó la venta de sus acciones a la empresa CST Mining de Hong Kong (Marcobre, 2018).

El año 2012, Minsur S.A. (Minsur) adquirió las acciones de CST Mining. Minsur es una minera peruana con más de 38 años de experiencia, perteneciente al Grupo Breca, un conglomerado empresarial peruano con presencia internacional y con más de cien años de existencia, fundado por la familia Brescia Cafferata. El año 2013, Marcobre inició la actualización del estudio de factibilidad (FS) de óxidos y el estudio de pre-factibilidad (PFS) para sulfuros, al año siguiente se realizó el PFS y se inició la fase de selección. En el año 2016, conforme con el Brochure corporativo de Marcobre, Minsur, a través de su subsidiaria Cumbres Andinas S.A.C adquirió el 100% de su accionariado, pero luego en el año 2018, Minsur decidió aprobar la venta del 40% de sus acciones de Cumbres Andinas, a Inversiones Alxar SA, la cual pertenece a Empresas Copec S.A. el mayor conglomerado industrial de Chile con importantes programas de inversión en diversos sectores como el extractivo, energético, pesquero y forestal (Marcobre, 2019). En la Figura 1 se puede observar la línea de tiempo de las principales etapas del Proyecto Mina Justa.



Figura 1. Etapas del proyecto Mina Justa. Adaptado de *Brochure corporativo* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019, p.12.

### 1.3. Visión

De acuerdo con el Brochure corporativo de Marcobre, la visión de la minera proviene de Minsur y persigue “desarrollar y operar activos mineros de clase mundial, siendo un referente en términos de seguridad, eficiencia operacional, responsabilidad socio-ambiental y desarrollo de personal” (Marcobre, 2019, p. 6). De acuerdo al presente trabajo de investigación, la visión debe lograrse al 2022.

### 1.4. Misión

De la misma forma en el Brochure corporativo de Marcobre, se plasmó la misión que también proviene de Minsur, la cual busca “generar valor transformando recursos minerales de manera sostenible” (Marcobre, 2019, p. 6). Como puede apreciarse, la empresa reconoce que sólo a través de una explotación sostenible de los recursos podrá alcanzar su visión.

### 1.5. Valores

Según el Brochure corporativo de Marcobre, la minera también comparte los valores de Minsur, a continuación, se describe cada uno de ellos:

- Seguridad: “desarrollamos todas nuestras actividades de manera segura”;
- confianza: “construimos relaciones de confianza; somos sinceros, auténticos y solidarios”;
- excelencia: “buscamos ser los mejores en lo que hacemos”;
- integridad: “actuamos con absoluta honestidad, transparencia y respeto”;

- compromiso: “cumplimos con todo aquello con lo que nos comprometemos, somos perseverantes”; y
- responsabilidad: “respetamos a todos nuestros grupos de interés y somos social y ambientalmente responsables” (Marcobre, 2019, p. 7).

### **1.6. Código de Ética y Conducta**

En el marco de la práctica empresarial, para que una empresa goce de una buena reputación corporativa debe regirse por las prácticas de Buen Gobierno Corporativo, las cuales servirán para regular el accionar de todos los participantes de la empresa. Así, es importante resaltar que en la reputación corporativa no solo repercuten los resultados económico financieros, la calidad de la oferta comercial, la calidad laboral, la innovación, la internacionalización, sino también el buen gobierno corporativo; debido a que cada una de estas variables puede fortalecer o debilitar la reputación corporativa (Arribas-Urrutia, 2016). Marcobre cuenta con un Código de Ética y Conducta, este documento es una guía de comportamiento para los colaboradores de Marcobre, sus contratistas y sus proveedores. Como premisa importante el documento señala que los logros como empresa minera socialmente responsable, exigen un arduo trabajo y constante compromiso de todos sus integrantes para así mantener altos niveles de desempeño ético, social y ambiental. De acuerdo al alcance de este trabajo, se ha recogido los principios fundamentales que dan forma a la cultura organizacional de Marcobre desde su compromiso con la comunidad, el medio ambiente, el estado y los medios de comunicación.

Como principios para mantener las buenas relaciones e inversión con las comunidades, el Código de Ética y Conducta de Marcobre reconoce su compromiso y la importancia del rol que tiene junto al Estado, el reto de construir una sociedad que respete a las personas y mantenga un desarrollo a lo largo del tiempo. En la misma línea, Marcobre respeta las diversas creencias, costumbres y valores de las personas que se encuentran en su

zona de influencia, bajo las cuales realizan acciones de responsabilidad social (Marcobre, 2019). Otro principio que impacta de manera directa en las operaciones de Marcobre, es la protección del medio ambiente, que la minera reconoce y cumple con todas las leyes y normativas al respecto, además trabaja para el desarrollo de nuevas tecnologías que minimicen el impacto de sus acciones. Este comportamiento busca que también se refleje en sus socios comerciales (Marcobre, 2019). Respecto al cumplimiento de leyes y regulaciones, el Código de Ética y Conducta de Marcobre (2019) exhorta a los trabajadores a cumplir con las normas y reglamento, e informar a través del canal pertinente cualquier incumplimiento de las mismas, lo cual demanda un actuar íntegro en todo momento. Finalmente, sobre los medios de comunicación, sus principios persiguen brindarles información relevante y oportuna, respetar su autonomía y el derecho a su libre ejercicio, además, recalca el valor de los medios de comunicación en la opinión pública.

### **1.7. Conclusiones**

Marcobre cuenta con el respaldo económico de un grupo inversionista, con una alta promesa de generar rentabilidad en sus operaciones. Además, tanto la visión, misión y valores compartidos son las bases que sustentan el Sistema de Gestión Social de Marcobre y permiten desarrollar estrategias que apunten al crecimiento sostenible de Marcona. Otro punto a considerar se refleja en el avance de las operaciones del proyecto Mina Justa, que, a pesar de aún no encontrarse en la etapa de explotación y extracción del cobre, resulta necesario que maneje un plan estratégico de marketing digital que le permita establecer canales de comunicación con la población de Marcona, con el fin de poder mantener un diálogo abierto y una conducta transparente ante todos sus *stakeholders*. En este sentido, la estrategia digital que se propondrá permitirá desarrollar la relación de Marcobre con la comunidad de Marcona a través de las distintas herramientas digitales disponibles.

## Capítulo II: Diagnóstico Situacional

### 2.1. Modelo de Negocio de las Mineras en el Perú

Para fines de esta tesis y ya que Marcobre se encuentra en esta categoría, se tomó como referencia el modelo de negocio que aplica a la gran minería metálica, la cual abarca:

- Operaciones de cateo,
- prospección,
- exploración,
- desarrollo,
- extracción,
- concentración,
- fundición,
- refinación, y
- embarque.

La gran minería se encuentra en yacimientos de clase mundial y tiene dos características principales: es altamente mecanizada y utiliza el método de explotación en la mayoría de casos a tajo abierto (Tamayo, Salvador, Vásquez, & Víctor, 2017). La actividad minera impacta de manera exponencial en el desarrollo de un país, promueve la inversión, las exportaciones, la recaudación tributaria, el empleo directo e indirecto, y por ende influye en el Producto Bruto Interno (PBI). En contraparte, la minería genera percepción negativa debido al impacto ambiental y conflictos sociales internos (Tamayo et al., 2017) que son impulsados por las áreas de influencia, uno de los principales *stakeholders* de la minería, para contrarrestar esto las empresas desarrollan proyectos de Responsabilidad Social (Álvarez, Bernal & Huamai, 2007).

Como parte del modelo de negocio, las empresas mineras deben desarrollar sólidas estrategias financieras que permitan relaciones a largo plazo e inviertan en crecimiento,



puntos clave para mantener el control operativo, así garantizar la viabilidad y liquidez durante todos los años de vida de la minera. El factor humano también es clave para lograr el crecimiento, tanto los trabajadores de nivel gerencial como operarios, estos últimos suelen provenir de las áreas de influencia, así como un porcentaje de sus proveedores. De acuerdo al Anuario Minero 2017, la cadena de valor de la minería (minería metálica y no metálica) a nivel industrial, cuenta con tres segmentos: (a) exploración y explotación: incluye el transporte del mineral, el cual se realiza en camiones, vagones o fajas transportadoras desde el yacimiento hasta la planta concentradora; (b) beneficio: abarca desde la concentración del mineral hasta su transformación en refinados y el transporte externo hasta la planta fundidora utilizando camiones, ferrocarriles, mineroductos y transporte marítimo; y, (c) comercialización: incluye el almacenamiento, el embarque y la venta de los productos mineros a los consumidores finales (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2017).

El desarrollo del segmento comercialización depende de la oferta y de la demanda de los metales, de acuerdo a Halland, Lokanc, Nair y Padmanabhan (2016) la oferta minera depende de seis factores:

- Precio del metal,
- costos de los insumos,
- tecnología,
- conflictos laborales y otras perturbaciones,
- actividades gubernamentales, y
- estructura de mercado.

Mientras que la demanda se determina por siete factores:

- Ingreso y actividad económica,
- precio del metal,
- precio de los sustitutos,

- precios de los complementarios,
- tecnología,
- preferencias de los consumidores, y
- políticas gubernamentales (Tamayo et al., 2017).

Según el Anuario Minero 2018, los metales como producto a comercializar, se consumen como bienes intermedios en los procesos de manufactura de bienes finales, cuando este último no es demandado afecta la producción y el precio de los metales, al mismo tiempo la demanda de bienes finales será determinada de acuerdo a los niveles de ingreso y de la actividad económica. Debido a la composición de los metales, estos suelen competir por la demanda incluso con metales de similares características y propiedades (MINEM, 2018).

## **2.2. Análisis del Entorno**

Es parte de un proceso estratégico evaluar las oportunidades y amenazas que influyen en el sector, la organización y competidores. Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC (D'Alessio, 2015).

### **2.2.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)**

La minería es uno de los sectores que mayor impulso económico y social brinda a un país, por ende, una de las funciones del Estado es promover la inversión privada en el sector minero. Desde la década de 1990, a través de distintas medidas el gobierno peruano impulsó la inversión en el sector minero, las normas establecidas tenían el objetivo de generar confianza y seguridad a la inversión extranjera con una menor intervención del Estado. El Gobierno peruano continuó con la regulación en el sector minero, en la Figura 2 se observan las principales normas referentes a la regulación social y económica desde 1991 hasta el 2017.

Con base en lo indicado el gobierno peruano creó y determinó las instituciones públicas que administran la inversión privada, en ese camino la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) es la institución que canaliza los tributos de la minería al Ministerio de Economía y Finanzas, el cual se encarga de distribución correspondiente. Del mismo modo, los entes gubernamentales a cargo de regular esta inversión son el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin), y el Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA).

El Anuario Minero elaborado por el MINEM (2017) indicó que el Perú es el segundo productor de cobre, plata y zinc a nivel mundial, lo cual refleja el potencial del país en recursos minerales, capacidad de producción y estabilidad de las políticas económicas. Con miras en continuar con este crecimiento el gobierno peruano ha propuesto una política de gestión al 2021, con una meta basada en cinco objetivos principales. El primer objetivo apunta a captar el 8% del presupuesto mundial en exploraciones mineras, esto demandó crear un nuevo Reglamento de Protección Ambiental para Actividades de Exploración Minera, aprobado con el Decreto Supremo N° 042-2017-EM, el reglamento consideró cambios como: ejecución de un mayor número de plataformas de exploración, ampliación del área disturbada, reubicación de plataformas y menores plazos de evaluación.

El segundo objetivo persigue viabilizar los proyectos en cartera en trabajo conjunto con las comunidades, el tercer objetivo es garantizar la continuidad de las actuales operaciones, el cuarto objetivo busca promover la formalización en la actividad minera y el quinto objetivo busca gestionar integralmente los Pasivos Ambientales Mineros (PAM), que permita al MINEM adoptar las acciones concretas para disminuir daños ambientales y de salud, así como prevenir conflictos sociales. Asimismo, “La meta crear una nueva entidad estatal, legislación y normativa para la gestión integral de PAM, así como gestionar el financiamiento para el 15% de estos pasivos” (MINEM, 2017, p. 15).

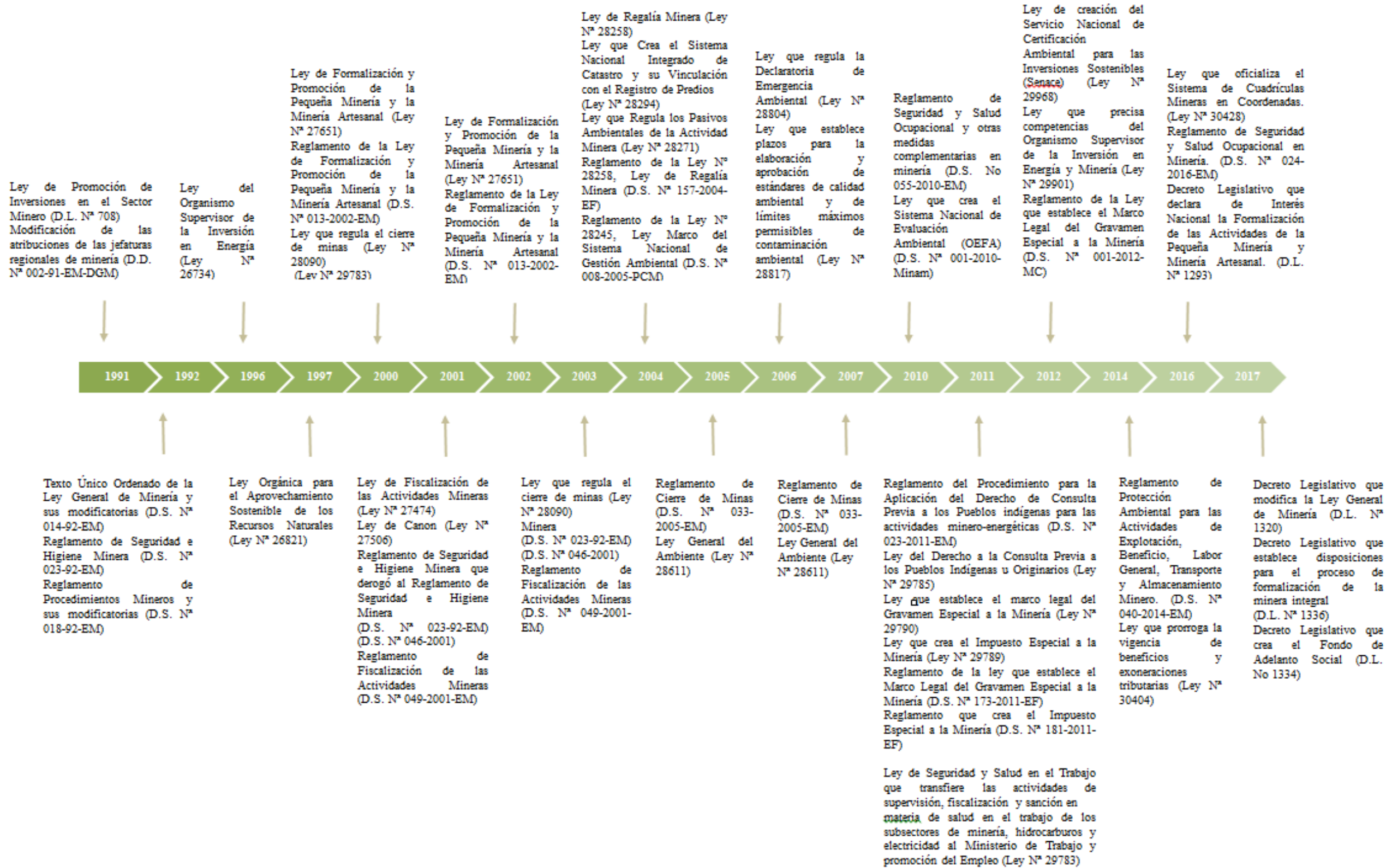


Figura 2. Marco legal e institucional del sector minero en el Perú, 1991-2017.

Adaptado de “La industria de la minería en el Perú: 20 años de contribución al crecimiento y desarrollo económico del país,” por Osinergmin, 2017 ([https://www.Osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anos.pdf](https://www.Osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anos.pdf)).

A pesar de la normativa existente, no se ha podido evitar conflictos sociales a causa de la minería, a raíz de ello la Mancomunidad Regional Macro Región Sur, integrada por los Gobiernos Regionales de Arequipa, Apurímac, Cusco, Madre de Dios, Moquegua, Puno y Tacna, presentaron un proyecto de nueva Ley General de Minería; la cual demanda, entre otras cosas, que las áreas de influencia tengan participación en las acciones de los proyectos mineros, y estos cuente de manera obligatoria con la licencia social de las poblaciones (Agencia Andina, 2019)

### **2.2.2. Fuerzas económicas y financieras (E)**

El año 2017, Perú atrajo el 7% del presupuesto mundial de exploraciones, por su parte las ganancias por exportaciones mineras alcanzaron S/ 86.692 millones (62% del total), 23.7% mayor al año anterior (Narrea, 2018). Por otro lado, el PBI del minero metálico alcanzó la suma de S/ 50,708 millones en el 2017 (MINEM, 2017). Mientras el año 2018, el valor de las exportaciones alcanzó US\$ 48.942 millones, de los cuales el 58.9% (US\$ 28,823 millones) corresponden a productos minero metálicos y el 1.3% (US\$ 628 millones) a producto minero no metálicos (MINEM, 2018). Cabe señalar que el sector minero está influenciado por el entorno internacional, de manera particular a los ciclos económicos de los precios internacionales de los minerales (Vásquez & Zurita, 2016). En la Encuesta Anual de Minería 2018, elaborada cada año por el Fraser Institute, con un Índice de Atractivo de Inversión (IAI) 81,55 el Perú ocupó el puesto 14 como país atractivo para invertir en minería a nivel mundial. El IAI se encuentra en un rango entre 0 y 100, y considera dos factores: (a) el potencial del mineral y la percepción de la situación política del país a invertir, y, (b) el nivel de producción de los principales minerales (Diario Oficial El Peruano, 2019).

En este panorama, en el 2018 la minería representó aproximadamente el 10% del Producto Bruto Interno (PBI), mientras que el PBI de la minería metálica alcanzó la suma de S/ 50,089 millones, según el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2018). De acuerdo al

último informe de actualización de proyecciones macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), presentado en abril del año 2019, la minería metálica crecería al 3.0% el 2019, 2.2% el 2020 y 4.1% el 2021. En la Figura 3 se muestra la variación del PBI versus el PBI Minero en los meses de abril del 2017 a marzo 2019.

Como señaló el Anuario Minero 2018, de manera particular respecto a la participación del cobre en el PBI Minero metálico, en la Figura 4 se destaca la participación del cobre sobre otros productos, ya que en el año 2018 aportó el 55% (Anuario Minero, 2018). La minería es uno de los sectores que mayor impulso económico y social brinda a un país, por ende, una de las funciones del Estado es promover la inversión privada en el sector minero. Desde la década de 1990, a través de distintas medidas el gobierno peruano impulsó la inversión en el sector minero, las normas establecidas tenían el objetivo de generar confianza y seguridad a la inversión extranjera con una menor intervención del Estado.

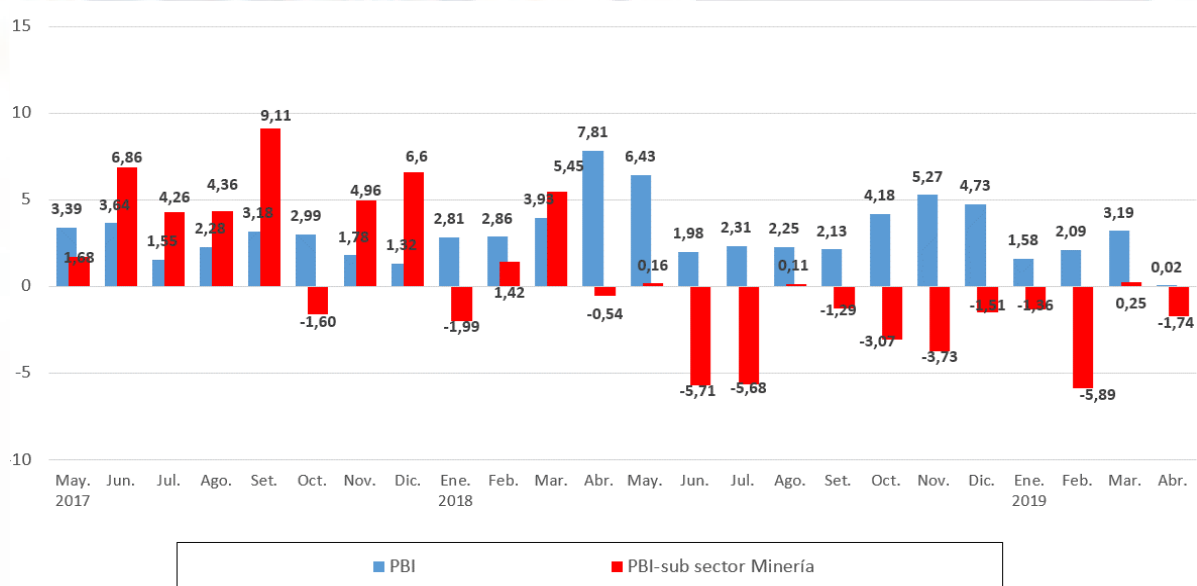
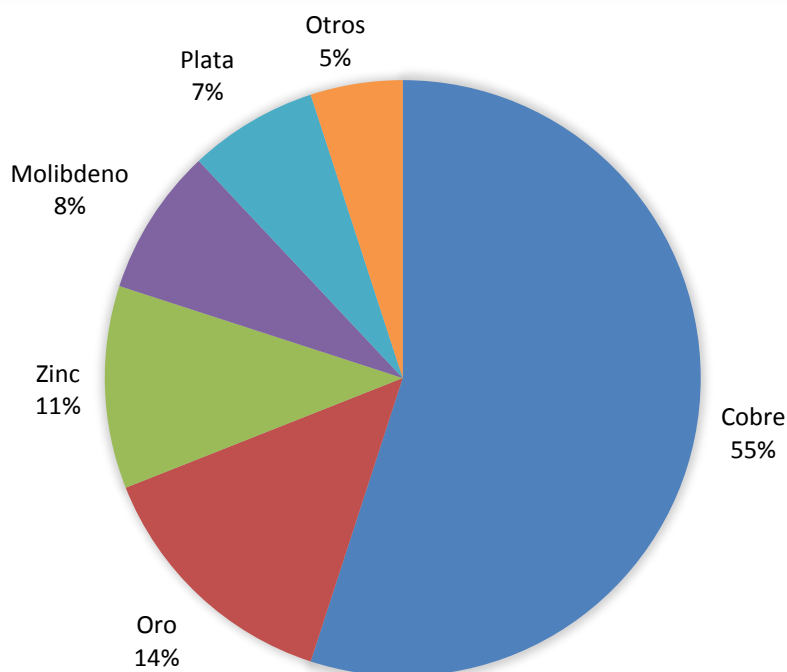


Figura 3. Variación porcentual del PBI general versus el PBI minero de abril del 2017 a marzo del 2019. Tomado de “Boletín electrónico actualidad minera del Perú” por CooperAcción, 2019, p.4. (<http://cooperaccion.org.pe/wp-content/uploads/2019/03/Boletin-AMP-marzo-20191.pdf>)



*Figura 4.* Participación del PBI minero metálico según producto. Adaptado de “Anuario Minero 2018,” por Minem, 2018, p.35.

### **2.2.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)**

La rentabilidad en el sector minero genera expectativas laborales de parte de la población económicamente activa (PEA), sobre todo en las áreas de influencia, por ello el rol de la minería en la generación de empleo es fundamental, bajo esta premisa la minería en el Perú representa alrededor del 1% de la PEA ocupada, actualmente emplea 196.123 trabajadores, alrededor de 120.000 más que hace una década, las empresas mineras emplean como trabajadores directos a 63.217 personas, mientras genera 122.769 indirectos a través de contratistas o proveedores (Narrea, 2018). Las áreas de influencia forman parte activa del desarrollo de las mineras, de manera positiva o negativa, durante la III Encuesta Panel de Experto Mineros, realizada en el año 2015, los conflictos sociales se muestran como la tercera causa de retraso en los proyectos de inversión minera, solo por detrás de retrasos operativos y sobrecostos no presupuestados, el retraso puede representar en promedio 9.5 trimestres (Vásquez & Zurita, 2016). La Defensoría del Pueblo señaló que resolver un

conflicto social a través del diálogo tarda en promedio 260 días, mientras un conflicto socioambiental toma p355 días en promedio (Gestión, 2018).

La figura del Estado frente a las empresas mineras, debe ser de respeto y garantía de seguridad en las actividades de dicho sector (MINEM, 2017). Como se ha mencionado líneas arriba la política de gestión al 2021, la cual busca reactivar las inversiones en el sector minero, está basada en cinco objetivos principales, uno de los cuales busca formalizar la minería, con miras a que el 100% de mineros informales realicen sus actividades sin contaminar el medio ambiente y protegiendo la vida de las personas. Asimismo, la política de gestión al 2021 ha establecido una estrategia bajo cuatro ejes específicos, el correspondiente a este análisis se enfoca en promover un adecuado entorno social, el Estado necesita recuperar la confianza de las comunidades y solo se podrá lograr a través del cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Estado, para ello el Fondo de Adelanto Social (FAS) junto con los gobiernos regionales y locales vienen desarrollando un nuevo sistema de gestión de conflictos sociales, que demanda una gestión articulada para la prevención y gestión de estos conflictos (MINEM, 2017).

Por otro lado, se reconoce que las empresas de la gran minería mantienen un mejor desempeño en la práctica del desarrollo sostenible, dichas empresas se caracterizan por: (a) ser subsidiarias de grupos transnacionales, (b) realizar actividad de exportación con países desarrollados, y, (c) generar mayor impacto ambiental y social (Hernández, 2018). A pesar que el gobierno peruano percibe alto ingresos por el canon minero, las autoridades regionales y locales no cuentan con la capacidad de gasto adecuada para las regalías, entre los años 2001 y 2016 se contó con un monto sin ejecutar de aproximadamente S/14.600 millones, equivalente al 60% del total transferido (Narrea, 2018). En el Perú existen diversas iniciativas de desarrollo sostenible con foco principal en el medio ambiente y la comunidad, algunos de ellos son: (a) Iniciativa del Índice de la Minería Responsable: patrocinada por los gobiernos



de Holanda y Suiza, busca fomentar la minería responsable en los ámbitos económicos, sociales y ambientales; (b) Iniciativa de Transparencia de las Industrias Extractivas (EITI): herramienta eficaz para la población con información transparente referente a los aportes de las empresas mineras, tanto al estado como a la comunidad; y, (c) Propuesta de Visión de la Minería al 2030: hoja de ruta para lograr una minería sostenible, inclusiva y que crea desarrollo económico para todos los actores comprometidos. Asimismo, de la mano del gobierno peruano se viene construyendo una propuesta de Visión de la Minería al 2030 (Instituto de Ingenieros de Minas del Perú [IIMP], 2019). Los beneficios de las transferencias de la industria minera también impactan de manera positiva a las universidades públicas, entre los años 2015-2017 se destinaron S/ 1.759 millones, lo que representa el 78% de lo entregado a todos los gobiernos regionales para el 2017. Durante dicho período 49 universidades estaban registradas para recibir el canon, de las cuales solo 15 concentran el 74% (S/ 1.306 millones) del total de transferencias, se debe considerar que el presupuesto asignado a las universidades es variable (Narrea, 2018).

Según el sistema de gestión social de Marcobre, el Índice de Progreso Social realizado en el 2018 (personas mayores de 18 años) el 66% de los encuestados de Marcona saben leer y escribir. Por ello, el índice de analfabetismo es uno de los más bajos de la Región Ica, únicamente alcanza el 1,8% de la población. Asimismo, se observa que el nivel predominante entre la población es de estudios secundarios (completos e incompletos) siendo de un 47,3%. De igual forma el 24,2% de la población cuenta con estudios técnicos y el 16% con estudios universitarios. Según los datos del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2018), el distrito de Marcona ha tenido un incremento poblacional de casi 24%, respecto a las cifras registradas en el 2007, dicho incremento se asocia directamente con la inmigración local, por ello, Marcobre pondrá en marcha el Plan de Mitigación de la Inmigración Inducida del Plan de Gestión Social, proyecto que ayudará a monitorear el flujo

migratorio, ya que esto incrementa las expectativas por oportunidades de empleo y servicios a ser provistos durante la etapa de construcción del Proyecto Mina Justa. (Marcobre, 2018).

Ausenco es una compañía global y uno de los principales proveedores de servicios de consultoría, ingeniería, entrega de proyectos, administración de activos y construcción a la industria minera en el país. De acuerdo al informe presentado por Ausenco (2013), la población femenina de Marcona era mucho menor a población masculina, además, indicó que las mujeres se dedican de manera exclusiva al cuidado del hogar, se sienten discriminadas por las empresas ante la falta de oportunidades laborales. Por otro lado, mediante el decreto legislativo N°996 (artículo 4°) publicado el 13 de marzo del 2008, Proinversión incorpora los recursos de los programas de carácter social provenientes de los procesos de promoción de la inversión privada, en la fuente de financiamiento Donaciones y Transferencias, y los transfiere a un “Fondo Social” para ejecutar proyectos que deben ser realizados dentro de las áreas de influencia identificadas en cada contrato de promoción de la inversión privada. Lo expuesto tiene como finalidad financiar proyectos sociales que permitan afianzar las relaciones entre el Estado, la empresa minera y las comunidades (Diario Oficial El Peruano, 2018).

En contraparte de lo expuesto, las operaciones mineras también pueden representar un potencial peligro socio-ambiental para sus zonas de influencia, en estos casos las comunidades rechazan a las mineras y se genera la amenaza de posibles conflictos sociales, en este punto tanto el gobierno como las empresas mineras deben escuchar y convocar a las comunidades al diálogo, de lo contrario podría causar la paralización del proyecto minero. De acuerdo a la Defensoría del Pueblo (2019) durante mes de marzo había en el Perú 115 conflictos socio ambientales activos y latentes registrados, 73 de los cuales estaban relacionados a la actividad minera, una de las empresas mineras que se registró fue MMG Las Bambas, la minera se ubica en la región Apurímac, la cual el año 2018 alcanzó una

participación del 15.8% de la producción nacional de cobre y obtuvo el octavo puesto en el Ranking de Inversión Minera (MINEM, 2018). La minera fue acusada por las autoridades de Chumbivilcas, provincia ubicada en el departamento de Cusco, de contaminar a las comunidades debido al impacto ambiental y social que produce el paso de sus vehículos de carga pesada por el corredor vial, el cual une Apurímac, Cusco y Arequipa, y es conocido como el corredor minero; la carretera no está asfaltada y se encuentra muy cerca de las casas de los pobladores, quienes bajo el liderazgo de las autoridades provinciales demandaron de la minera y del gobierno:

- La modificación del estudio de impacto ambiental del proyecto,
- la creación de un fondo social,
- un shock de inversiones durante tres años dirigido a los proyectos de la Mesa Técnica para el Desarrollo de Chumbivilcas, y
- el pago a las comunidades campesinas por el uso del corredor vial sur, lo recaudado se destinará al asfaltado de dicha carretera (Defensoría del Pueblo, 2019).

Vale señalar, que Las Bambas es objeto de este tipo de denuncias desde el año 2014, en Apurímac las carreteras de acceso a la mina fueron bloqueadas por los pobladores, el gobierno tuvo que interceder y tomar el rol de mediador, a pesar de ello en marzo del año 2019, el Poder Ejecutivo declaró en estado de emergencia el distrito de Challhuahuacho, departamento de Apurímac; luego en abril del mismo año instaló una mesa de diálogo (El Comercio, 2019).

#### **2.2.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

Las grandes empresas del sector minero realizan mayores inversiones en innovación e investigación, que sus pares de otras industrias, como consecuencia de importantes montos de inversión extranjera directa (IED). Lamentablemente, en el Perú, no se cuenta con centros de investigación para el desarrollo de propuestas tecnológicas que sumen a la cadena de valor

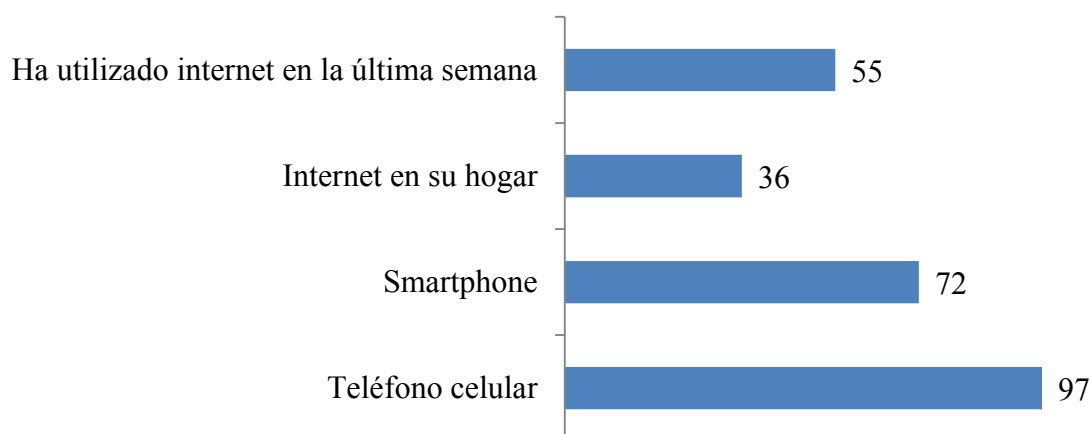
del sector; esto se presenta como consecuencia de la ausencia de lineamientos necesarios y falta de conciliación entre los actores para establecer acciones claras (Narrea, 2018). Frente a ello y con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aprobados por la ONU en el año 2015, la Propuesta de Visión de la Minería al 2030 plantea ocho políticas de alta prioridad para ser implementadas en 3 años distintos: 2019, 2021 y 2030; aunque muchas de las políticas fueron dirigidas al corredor económico minero Apurímac-Cusco-Arequipa-Moquegua; también se plantearon políticas que benefician a todo el sector sin diferencias entre los *clusters* mineros.

Para fines de esta tesis se recogen dos políticas propuestas: la primera, con base en la ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos, propone la creación de una institución liderada por “representantes de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), la Dirección General de Minería (DGM) del Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y el Ministerio del Ambiente (Minam) para que atiendan los requerimientos de empresas y proveedores mineros y grupos de la sociedad civil” (Narrea, 2018, p. 11); la segunda política parte de la ODS 12: Producción y consumo responsable; y propone “Crear un fideicomiso, a partir de la focalización de una porción del Fondo de Contingencia de PAM y apoyo financiero del sector privado, para el desarrollo de tecnologías de remediación de PAM y mitigación ambiental” (Narrea, 2018, p. 11).

Respecto al desarrollo de las comunicaciones en las últimas décadas, éstas han evolucionado favorablemente y de manera notoria, a través de la creación de nuevas tecnologías con la facilidad de procesar, transmitir y difundir conocimiento; Internet se ha convertido en la actualidad en uno de los medios más utilizados por los agentes económicos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011). Según los resultados de los censos XII de Población y VII de Vivienda realizado por el INEI (2017), 86,1 % de los hogares en Perú cuenta con acceso a algunos de los siguientes servicios: internet, TV por

cable, teléfono celular y teléfono fijo; mientras que el 13,9% no tiene acceso a ninguno de los mencionados servicios. De manera específica los censos indicaron que la cobertura de internet alcanzó el 28% de hogares peruanos, en comparación al año 2007 dicha cifra representó una tasa de crecimiento promedio anual de 17,6%; mientras en el departamento de Ica, 172,767 hogares tenían acceso a internet. Respecto al uso del teléfono celular, el censo indicó que 83,3% de hogares en el Perú cuenta con algún miembro dueño de teléfono móvil, en el caso de la provincia de Ica, el porcentaje alcanzó el 87,7%.

Por su parte, en el distrito de San Juan de Marcona se vienen implementando proyectos de otros sectores como el de energía renovable, actualmente en la localidad se encuentra el parque eólico más grande del Perú, siendo el principal generador de energía renovable. La población cuenta con servicios de internet, cable, radio y televisión. A través de estos medios de comunicación se brinda noticias para la población siendo uno de los principales canales: Cadena Sur TV y Éxitos TV Canal 47. El estudio de CPI indica que el mayor porcentaje de encuestados cuenta con teléfono celular. Ver Figura 5.



*Figura 5.* Tenencia de tecnologías de la información y la comunicación en la población de Marcona. Tomado de “Encuesta de Imagen Marcobre,” por CPI, 2018.

### **2.2.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

El sector minero cuenta con una regulación “sujeta a los fines de una política que promueve el aprovechamiento racional de los recursos minerales, respetando el ambiente y

creando condiciones para el progreso en un marco estable y armonioso para las empresas y la sociedad” (Tamayo et al., 2017). Por tanto, como parte de sus obligaciones legales, las mineras tienen el deber de preservar el medio ambiente de la zona de influencia. Asimismo, todas sus actividades, en particular las de exploración y extracción, deben guiarse por normas de seguridad y protección del medio ambiente y de los recursos.

El tema socio ambiental es crítico, por ello deben contar con un equipo dedicado a resolver los problemas sociales, los resultados son mucho mejores, ya que quienes lo operan, tienen un compromiso real con la empresa y con los objetivos de mejoramiento de la relación con la comunidad (Álvarez et al., 2007). Finalmente, es de notar que la tendencia actual en el rubro minero es llevar a cabo prácticas de desarrollo sostenible mediante iniciativas de responsabilidad social con objetivos a largo plazo para alcanzar no solo la continuidad de las operaciones, sino el efectivo desarrollo sostenible de la comunidad.

### **2.2.6. Oportunidades y amenazas del entorno.**

Luego del análisis de los factores determinantes del entorno, se identificaron las oportunidades y amenazas. Ver Tabla 1.

Tabla 1

#### *Oportunidades y Amenazas*

Oportunidades
1. Auge de la minería y su impacto en la economía del país.
2. Tendencia de las empresas mineras a implementar prácticas de RSE.
3. El Estado promueve actividades de gestión social en minería.
4. Disposición de la población por establecer y mantener canales comunicación con las empresas mineras.
5. Expectativa de la población en la zona de influencia por los programas sociales de los proyectos mineros.
6. Posibilidad de aplicar Objetivos de Desarrollo Sostenible en el sector minero.
Amenazas
1. Asociación negativa proveniente de otros proyectos mineros.
2. Grupos de interés abiertamente contrarios a la actividad minera y con alto nivel de presencia pública y/o política.

- 
3. Falta de predictibilidad en la posición del gobierno frente al accionar de las mineras.
  4. Impacto ambiental de la actividad minera y/o desastres ocasionados por la naturaleza.
  5. Imprevistos de carácter político, social y/o ambientales para ejecutar actividades mineras.
- 

### **2.3. Responsabilidad Social Empresarial en la Industria Minera**

Como parte del proceso de privatización llevado a cabo en el Perú durante la década de los noventa, el Estado Peruano instituyó una serie de prácticas de carácter voluntario, las cuales en la actualidad constituyen “el mínimo obligatorio para poder realizar la actividad minera”:

- Guía de Relaciones Comunitarias, elaborado por la Dirección General de Asuntos Ambientales del Ministerio de Energía y Minas del 2001;
- compromiso previo como requisito para el desarrollo de actividades mineras, aprobado por Decreto Supremo N°042-2003-EM;
- normas que regulan el Proceso de Participación Ciudadana en el Subsector Minero del 2008, aprobado por Resolución Ministerial N° 304-2008-MEM/DM; y
- reglamento de Gestión y Protección Ambiental para las actividades de explotación, beneficio, labor, transporte y almacenamiento minero 2014, aprobado por Decreto Supremo N°040-2014-MEM (Torres, 2018). Las empresas mineras tienen la obligación de comunicar el cumplimiento de esta serie de prácticas de gestión social ante el Ministerio de Energía y Minas, autoridad estatal encargada de supervisar y fiscalizar su observancia.

En el mismo sentido, las empresas mineras que realizan actividad en Perú tienen el compromiso legal de mantener un diálogo continuo y oportuno con las autoridades regionales y locales, la población del área de influencia de la actividad minera y sus organismos representativos, otorgando información transparente, oportuna y accesible sobre sus actividades mineras mediante el lenguaje y los medios de comunicación adecuados.

Asimismo, en observancia de la normativa del sector, los medios de comunicación elegidos

por las mineras deben permitir el intercambio de opiniones, manifestación de sugerencias y participación de todos los actores involucrados, de acuerdo con las normas de participación ciudadana aplicables (Decreto Supremo N° 042-2003-EM, 2003).

### **2.3.1. Análisis de la Responsabilidad social empresarial en la Industria Minera**

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) significa la responsabilidad de la empresa por los impactos de sus decisiones y actividades en la sociedad y el medioambiente, la cual exige un comportamiento ético y responsable; es decir, la RSE tiene como objetivo el mitigar los resultados negativos de las consecuencias sociales de los negocios (Marquina, 2013). Al elaborar acciones de RSE, las empresas deben:

- Mantener una comunicación con el mercado y así desarrollar un vínculo más sólido sustentado en información veraz y ética,
- elevar los niveles de calidad y seguridad percibidos por el consumidor a nivel técnico, social y medioambiental, fomentando al mismo tiempo comportamientos responsables al utilizar el producto o servicio,
- desarrollar alternativas sostenibles e innovadoras, ampliando así la gama de productos acorde con las demandas del consumidor socialmente responsable, y,
- maximizar la satisfacción percibida mediante la mejora del servicio y el respeto al cliente (Dopico, Rodríguez & González, 2014).

Las empresas deben de tener en cuenta que la RSE supone el compromiso de desarrollar una marca socialmente responsable y difundir tal compromiso entre sus *stakeholders* a través de acciones adecuadas y una comunicación corporativa efectiva (Monfort & Villagra, 2016). Al ejecutar los objetivos de RSE, esta otorga beneficios para la empresa relacionados con los siguientes valores intangibles: la credibilidad, la imagen y la reputación, es por esta razón que la responsabilidad social se impone como una tendencia



determinante y un elemento fundamental dentro de las buenas prácticas de gestión de las organizaciones (Túñez & Valarezo, 2012).

En el nuevo mercado globalizado es cada vez más clara la asociación entre marca y reputación y como esta está relacionada con la calidad, innovación y satisfacción de los clientes (Kotler, 2015). Cabe precisar que, más allá de la información de los propios bienes y servicios, los *stakeholders* consideran cada vez más la responsabilidad social de las empresas, su contexto socioeconómico y cultural y aspectos medioambientales y éticos (Dueñas, Perdomo-Ortiz, & Villa, 2014). Por tanto, el identificar el vínculo emocional de los *stakeholders* y ejecutar decisiones corporativas con impacto social para alcanzar capital de marca y la lealtad de los grupos de interés, constituye simultáneamente una obligación y una estrategia para la empresa.

Los *stakeholders* en la actualidad demuestran el desarrollo de un patrón de consumo más sofisticado que no solo exige nuevos productos o servicios y/o mejores precios, sino que requieren que tales productos o servicios sean también eficientes y sustentables en el tiempo, motivo por el cual demandan un accionar socialmente responsable por parte de las empresas encargadas de producirlos (Barragán, Guerra, & Vilalpando, 2017). Es así que el día de hoy el objetivo de las marcas es entablar relaciones perdurables en el tiempo con sus grupos de interés y al mismo tiempo proyectar intereses no solo mercantiles sino también sociales con impacto positivo en el mundo y en la calidad de vida de las personas.

Así, en el marco del denominado consumo socialmente responsable, el consumidor y otros *stakeholders* son más conscientes, comprensivos, críticos y comprometidos, pues exige modos de producción y comercialización más respetuosos con el medioambiente y con la dignidad humana (Araque & Montero, 2016). Es en este escenario que “a las responsabilidades tradicionales de las empresas se añaden una serie de demandas relacionadas con el impacto de sus actividades en su entorno geográfico y social” (Marquina

& Reficco, 2015, p. 374). En consecuencia, la importancia de la responsabilidad empresarial (RSE) es cada vez mayor, ya que tiene como objeto el asegurar el cumplimiento de los derechos universales de los diferentes sectores sociales (Marquina & Reficco, 2015).

### **2.3.2. Aporte Económico-social de la Industria Minera**

Es innegable que, en el Perú, la minería:

contribuye significativamente al crecimiento económico debido a que se trata de una actividad intensiva en capital que genera grandes inversiones, las cuales tienen un importante impacto en la generación de empleo directo e indirecto, el nivel de exportaciones, la generación de divisas, la contribución a la recaudación fiscal, así como un efecto multiplicador en las diversas actividades productivas con las que se relaciona. (MINEM, 2017, p. 108)

En consecuencia, el aporte de la actividad minera al erario público, así como la transferencia de recursos hacia las regiones mediante el canon minero, las regalías mineras y el pago por derecho de vigencia y penalidad constituye un apoyo significativo para el financiamiento de proyectos y obras públicas en aquellos lugares donde operan empresas mineras (MINEM, 2017). Ver Tabla 2.

De acuerdo con el Decreto Supremo N° 042-2003-EM (2003), las empresas mineras tienen el “compromiso previo” de realizar su actividad observando los siguientes principios:

- Enfoque de desarrollo sostenible que conlleve a la diversificación económica y a la sostenibilidad local más allá de la vida útil de las actividades mineras,
- excelencia ambiental y social mediante el uso y manejo responsable de los recursos naturales para impulsar el desarrollo sostenible,
- cumplimiento de acuerdo sociales y ambientales,
- relacionamiento responsable favoreciendo la prevención y gestión de conflictos y la utilización de mecanismos alternativos de solución de conflictos,

- empleo local fomentando preferentemente la contratación de personal local con las oportunidades de capacitación requeridas,
- desarrollo económico alineado con la diversificación de las actividades económicas de la zona,
- diálogo continuo y oportuno permitiendo el intercambio de opiniones, manifestación de sugerencias y participación de todos los actores involucrados.

Todas las acciones llevadas a cabo por las empresas mineras, en virtud de este compromiso deben ser recogidas en el Plan de Relaciones Comunitarias que forma parte de los Estudios Ambientales (MINEM, 2017). Del mismo modo, cada minera debe informar cada año al Ministerio de Energía y Minas “las acciones realizadas en el marco del cumplimiento de cada uno de los aspectos antes mencionados a fin de que la Oficina General de Gestión Social (OGGS) realice el seguimiento y monitoreo respectivo” (MINEM, 2017).

Asimismo, existen nueve rubros basados en las modalidades de inversión que han venido implementando los titulares mineros como parte de sus actividades de responsabilidad social, los cuales orientan los planes de gestión social para con las relaciones comunitarias:

- Educación,
- salud,
- nutrición,
- gestión ambiental,
- empleo local,
- economía local,
- infraestructura,
- desarrollo y fortalecimiento de capacidades de instituciones locales, sociedad civil y no organizada, y
- promoción de la cultura y costumbres locales (MINEM, 2017).

Tabla 2

*Aportes de la Actividad Minera al Erario Público*

Tipo de aporte	Definición
Canon minero	<p>Está constituido por el 50% del Impuesto a la Renta pagado por los titulares mineros por el aprovechamiento de los recursos minerales durante un año.</p> <p>La distribución del Canon Minero es realizada por el Ministerio de Economía y Finanzas al año siguiente del ejercicio fiscal entre los gobiernos regionales y gobiernos locales.</p> <p>Los recursos que los gobiernos regionales y gobiernos locales reciban por concepto de canon serán utilizados exclusivamente para el financiamiento o cofinanciamiento de proyectos u obras de infraestructura de impacto regional o local, respectivamente, a cuyo efecto establecen una cuenta destinada a esta finalidad. Los gobiernos regionales entregarán el 20% del total percibido por canon a las universidades públicas de su circunscripción, destinado exclusivamente a la inversión en investigación científica y tecnológica que potencien el desarrollo regional.</p>
Regalías mineras	<p>Son la contraprestación económica que pagan las empresas mineras al Estado peruano por la explotación de los recursos naturales no renovables. Por lo que, corresponde a los particulares pagar o retribuir por los beneficios derivados del aprovechamiento o explotación de las riquezas minerales extinguidas que pertenecen a todos los peruanos.</p> <p>Las Regalías Mineras se dividen en 2 tipos: regalías legales y las regalías contractuales. Las primeras se derivan del proceso usual de concesión y responden a rangos de utilidades operativas trimestrales; mientras que, las últimas son resultado de un Contrato de Transferencia, cada contrato es específico en el monto de regalías contractuales que el titular minero deberá pagar.</p>
Derecho de vigencia	<p>El Derecho de Vigencia corresponde a la contraprestación que todo titular de una concesión minera está obligado a pagar anualmente al Estado peruano con la finalidad de mantener vigente su concesión, siendo que constituye el derecho otorgado por el Estado sobre los recursos minerales del subsuelo.</p> <p>El pago por Derecho de Vigencia está relacionado a la cantidad de concesiones mineras otorgadas mientras que el pago por Penalidad refleja si las concesiones otorgadas se encuentran produciendo o si el titular viene realizando inversiones en las mismas.</p>
Penalidad	<p>Es el pago que el titular de una concesión minera debe pagar al Estado peruano por no cumplir con la obligación de producción o inversión mínima exigida por la normativa minera. En efecto, el Estado promueve que los derechos mineros otorgados a un particular sean debidamente aprovechados luego de un plazo determinado a fin de generar valor y riqueza mediante la producción y/o inversión asociada a la actividad minera.</p>

Adaptado de "Mitos sobre la Minería Moderna Peruana," por Ministerio de Energía y Minas, 2018, *Informativo Minero*, 8.

### **2.3.3. Ranking de responsabilidad social empresarial en la Industria Minera**

Según los rankings del Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (Merco Perú, 2018), las empresas con mejor reputación corporativa y de responsabilidad en el sector minero, son la Minera Antamina, la Compañía de Minas Buenaventura, y la Minera

Yanacocha. Ver Tablas 3 y 4. Merco es un referente mundial y “un instrumento de evaluación reputacional lanzado en el año 2000, basado en una metodología *multistakeholder* compuesta por seis evaluaciones y veinticinco fuentes de información”, hoy en día la metodología más completa del mundo (Merco Perú, 2018).

Por su parte, Antamina y Buenaventura cuentan con gerencias especialmente dedicadas a la responsabilidad social y a las relaciones comunitarias, las cuales incentivan la realización de programas de capacitación y empoderamiento de autoridades y líderes comunitarios para crear vínculos más cercanos con la población, fortalecer el capital social, mejorar la comunicación para asumir los acuerdos y compromisos necesarios en conjunto con los líderes de la comunidad y finalmente poder emprender actividades y proyectos de inversión de desarrollo sostenible (Álvarez, 2007).

Tabla 3

*Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2018. Las Empresas más Responsables en el Sector Minero*

Empresa	Posición
Minera Antamina	1
Minera Yanacocha	2
Compañía de Minas Buenaventura	3
Southern Perú Copper Corporation	4
Minera Cero Verde	5
Minera Barrick Misquichilca	6
Glencore	7
Hochschild Mining	8
Las Bambas Mining Company	9

Adaptado de “Rankings Merco 2018,” por Merco Perú, 2018 (<http://www.merco.info/pe/ranking-merco>).

De acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad 2017 de Antamina, esta minera realizó en el 2017 una inversión social de S/ 61 millones enfocada a intervenciones de desarrollo. Por su parte, según el Reporte de Sostenibilidad 2017 de Buenaventura, dicha empresa realizó una inversión de S/ 15 millones en desarrollo humano, en servicios de educación y salud. De otro lado, el Ranking de Empresas por Monto de Inversión en Obras por Impuestos 2009-2018, elaborado por Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversión, 2018), el cual considera 99 empresas, de las cuales 18 pertenecen al sector minero, otorgó el tercer puesto a Antamina, mientras que Shougang ocupó el puesto 19 y Buenaventura, la posición 23. Cabe precisar que Marcobre no fue considerado en este ranking, ya que esta aún no ha iniciado la explotación del Proyecto Mina Justa.

Tabla 4

*Ficha Técnica Ranking Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo 2018*

Público	Muestra
Directivos	569
Expertos en Responsabilidad Social Corporativa	37
Miembros de Organizaciones No Gubernamentales	52
Miembros de sindicatos	54
Asociaciones de consumidores	50
Merco Consumo	2,998
Periodistas de información económica	71
Analistas Financieros	72
Miembros de ‘Gobierno’	60
<i>Influencers y Social Media Managers</i>	57
Evaluación de Méritos	50

Adaptado de “Rankings Merco 2018,” por Merco Perú, 2018 (<http://www.merco.info/pe/ranking-merco>).

### 2.3.4. Comunicación con las áreas de influencia para la responsabilidad social empresarial en la industria Minera

A efectos de los llevar a cabo cada iniciativa de responsabilidad social y como parte del proceso de interacción con los *stakeholders* resultan vitales las estrategias de relacionamiento, y, sobre todo las Relaciones Públicas (Niño-Benavides, & Cortés, 2018), “cuyo propósito fundamental es gestionar la adhesión de los públicos a las causas promovidas por la organización” (Niño-Benavides, & Cortés, 2018, p. 131). Así, teniendo en cuenta la estrecha relación entre el consumo socialmente responsable y la RSE, se pueden identificar las siguientes tendencias:

- Las acciones de RSE influyen en las reacciones de los consumidores hacia la compañía y sus productos;
- existen estrategias específicas de las empresas que incluyen acciones de RSE para atraer y retener a los clientes;
- los consumidores realizan un proceso de *trade-off* entre productos con características de RSE y aquellos otros con “características tradicionales” como precio, calidad, comodidad y falta de información o de dominio de marca;
- la evaluación de los consumidores acerca de la RSE se relaciona con su visión acerca de cuán responsable es una empresa en áreas como la económica, legal, ética y filantrópica y con las motivaciones de la empresa para involucrarse en programas de RSE (motivación social cuenta con una reacción positiva, en cambio, la motivación exclusivamente lucrativa, con reacción negativa); y,
- la evaluación de los consumidores de la adecuación entre las actividades y características de RSE de la empresa (como los estilos de vida) o interés (como los valores) incide positivamente en su percepción sobre las actividades de RSE de la misma (Marquina, 2013).

Por estas razones, en el mercado actual no resulta razonable el no contar con una estrategia o plan de RSE. El contar con una fuerte y activa RSE genera un valor cualitativo para la marca, en la medida que le otorga presencia y refuerza los valores relacionados con la misma en la mente del consumidor y demás *stakeholders*, lo cual eventualmente incidirá también en su valor financiero. En tal sentido, si bien la RSE no es un factor determinante en la rentabilidad, esta puede acelerar o aumentar la rentabilidad de la empresa (Gil, 2016). En este contexto, resulta imperativo que la comunicación, incluidas las estrategias de Marketing Digital, en el sector minero consideren los siguientes factores (Castro, 2015):

- Comunicación sí, no solo publicidad;
- el discurso debe regresar a manos del rubro y no permanecer en manos de sus detractores con el objetivo de eliminar la comunicación reactiva;
- el cambio de un perfil bajo a uno más activo que comunique el buen trabajo de las mineras considerando su significativa participación en el PBI;
- la unificación de discursos frente a la incoherencia (Estado y privados) y presentar campañas unificadas y con posibilidades de éxito;
- la minería necesita una voz propia, de preferencia como gremio, a través de campañas sin ninguna intención comercial, sino con el único propósito de educar y mostrar lo que el sector hace por el país;
- concientizar a la población de que el Perú es un país minero y así generar una conciencia de la importancia de esta actividad en la vida de los peruanos, siendo la zona de influencia tiene que ser la primera alineada con el compromiso de la minera;
- ganar credibilidad mediante campañas de educación a través de medios masivos;
- invertir tiempo en la construcción de imagen de la minería;



- asumir los problemas del pasado con un propósito de enmienda proyectando una mayor cercanía gracias los avances tecnológicos;
- tomar conciencia de que para lograr revertir la mala imagen de la minería se requiere inversión;
- contar con un equipo multidisciplinario para crear buenas relaciones con los *stakeholders*;
- establecer objetivos específicos (estacionales) alineados a uno general (permanente): mejorar la imagen de la minería con acciones;
- la comunicación oportuna;
- la importancia de los medios locales para la comunidad cercana al proyecto minero; y,
- elaborar propuestas creativas para llegar al target: no solo propuestas educativas, sino también de entretenimiento.

Existen eventos como la Convención Minera PERUMIN, a través de la cual, entre otros, se busca reforzar el mensaje de que la minería no solo es la movilización de capitales y maquinarias, sino que también puede impulsar el progreso de la comunidad (PERUMIN, 2019). En el mismo sentido, las empresas del rubro organizan eventos o cuentan con zonas en las que se realizan las diversas actividades sociales, para lo cual exhiben material publicitario y/o de posicionamiento de marca. Finalmente, cabe precisar que el gremio minero, a través de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), ha creado un espacio denominado “Minería de Todos” cuyo fin es promover la minería responsable y sostenible en el Perú, difundir las buenas prácticas de la minería formal agremiada, y establecer un diálogo abierto que brinde información sobre todo tipo de inquietud sobre la actividad minera (SNMPE, 2019). Esta iniciativa cuenta con tres vías de comunicación: una página web, un perfil en Facebook y un canal de YouTube.

### 2.3.5. Casos de Responsabilidad social empresarial en la Industria Minera

Si bien de acuerdo con el Decreto Supremo N° 042-2003-EM (2003), las empresas mineras tienen el “compromiso previo” de realizar su actividad observando un plan de gestión social orientado a las relaciones comunitarias, en la mayoría de los casos, los habitantes de las áreas de influencia minera suelen tener altos índices de insatisfacción en los performances de las mineras relacionados con la expansión de oportunidades educativas y laborales locales, el aumento de ingresos tributarios, insuficiencia o ausencia de infraestructura mejorada, fracaso de iniciativas sociales anteriores, falta de participación de la comunidad en las operaciones de las mineras, falta de comunicación con la comunidad e implementación de medidas de protección ambiental (Deloitte, 2018).

Como referente por contar con el reconocimiento de Merco Perú por la gestión de responsabilidad social, resulta relevante considerar el performance de Antamina y Minera Yanacocha. Por su parte, la gestión social de Antamina se desarrolla, de acuerdo con el Reporte de Sostenibilidad publicado en el 2017, con un enfoque multiactor posibilitando el trabajo en sintonía con las autoridades y organizaciones de base en el área de influencia operativa potenciando su participación en el desarrollo de la Región Áncash donde se ubica la minera. Como resultado, Antamina ha logrado sacar adelante proyectos conjuntos en producción agropecuaria, infraestructura de riego y fomento de la cultura y el turismo local, haciendo uso principalmente del mecanismo de Obras por Impuestos. En cambio, la Minera Yanacocha, a través del despliegue de lineamientos que incluyen políticas de inclusión y de diversidad viene promoviendo una cultura de mejora continua en los campos de la inclusión y el género. A tal fin, ha iniciado actividades para la generación de condiciones que permitan construir una cultura corporativa más inclusiva, especialmente con los grupos vulnerables identificados en cada *site*, tales como mujeres y cajamarquinos (Yanacocha, 2017).

Adicionalmente, minera Yanacocha tiene como misión principal establecer espacios abiertos de diálogo que permitan identificar puntos de mejora y elaborar propuestas de programas de desarrollo personal y profesional (Yanacocha, 2017).

### **2.3.6. Marketing digital en responsabilidad social empresarial en la Industria**

#### **Minera**

Las marcas enfrentan a un consumidor más consciente del impacto de sus decisiones de consumo y cuyo proceso de decisión de compra se ve influenciado también por cómo la empresa ha gestionado su involucramiento en la solución de problemas sociales, éticos y medioambientales. No debe perderse de vista la influencia de los consumidores “para producir un comportamiento ético y responsable en el comportamiento de las empresas” (Marquina & Reficco, 2015, p. 374), pues no cabe duda que el consumidor socialmente responsable es consciente de que “al rechazar productos dañinos está contribuyendo a la preservación del medio ambiente y a la sostenibilidad” (Dueñas et al., 2014, p. 289). Es así que la capacidad de compra es en la práctica el poder de los consumidores para premiar o castigar a aquellas empresas cuyo único fin es la maximización de sus utilidades sin aportar ningún tipo de beneficio ni a la sociedad ni al medioambiente (Arriaga, Oviedo & Camandona, 2013).

En la práctica, aquellas empresas que orienten sus actuaciones de RSE hacia los consumidores lograrán no solo mejorar la actitud hacia a la compañía, sino también incrementar la intención de compra futura de su producto o servicio, obteniendo una ventaja claramente competitiva frente a otras empresas que no ejecuten ningún tipo de acción de RSE (Dopico et al., 2014). Teniendo en cuenta que “los grupos de interés influyen cada vez más en la comunicación de la marca, y en la definición de sus valores intangibles” (Alzate Sanz, & Orozco-Toro, 2015, p.135), las actividades de la empresa minera, así como sus iniciativas de responsabilidad social pueden ser comunicadas a través de una estrategia de comunicación

digital que comprende páginas web corporativas, blogs, redes sociales, anuncios y notas de prensa en páginas web de terceros.

No cabe duda de que las herramientas digitales están cada vez más a disposición de los usuarios. De acuerdo con la investigación realizada por Think with Google (2017), dicha organización concluyó que:

- El consumidor peruano es más demandante e informado para tomar decisiones a la hora de comprar,
- en la actualidad, el 73% de los peruanos se reconoce como usuario de *smartphone*,
- el 66% de los peruanos admite navegar en Internet a diario, y es que la web se ha convertido en su principal fuente de soluciones,
- 49% de los peruanos dice investigar sobre productos y servicios en línea semanalmente,
- 7 de cada 10 internautas peruanos reconoce ver vídeos en línea al menos una vez por semana,
- un gran porcentaje de peruanos investiga acerca de productos y servicios, abriendo una ventana de oportunidad que juega a favor de todas las marcas al momento de fortalecer su presencia online, pero también un desafío ante un comprador más informado,
- el 73% de los internautas peruanos reconoce realizar alguna actividad online antes de concretar una compra, incluyendo buscar inspiración y consejos, comparar precios o productos y explorar nuevas marcas. Búsquedas que, en más de la mitad de los casos, ocurren en un *smartphone*.

Así, con los *smartphones* actuando como un canal de comunicación abierto las 24 horas del día, las oportunidades de estar ahí y ser útiles para los usuarios se han multiplicado existiendo un sinnúmero de opciones para llegar a los consumidores (Think with Google,

2017). No obstante, en un rubro como el minero no pueden dejarse de lado los medios de comunicación off line o una mezcla de ambos (*on line* y *off line*), según los hábitos de uso de los pobladores del área de influencia, como, por ejemplo, prensa escrita y folletería. A tal fin, las empresas tendrán en cuenta también aquellos canales de comunicación en los que el contenido a comunicar pueda tener un mayor impacto y pueda ser fácilmente conocido por todos los *stakeholders*.

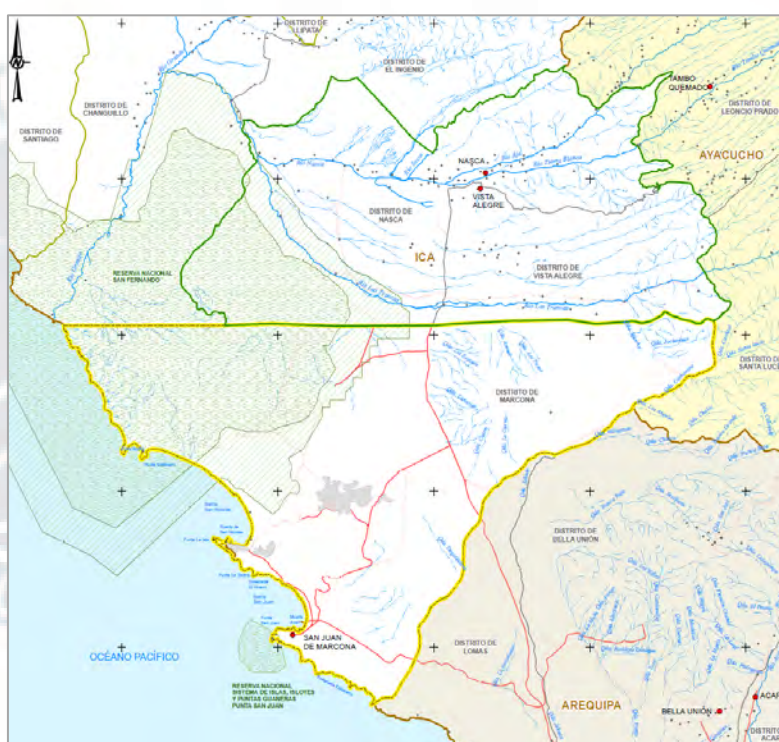
Sin perjuicio de lo anterior, es importante tener en cuenta que el sector minero está incursionando en la utilización de los medios digitales, siendo esta la tendencia a seguir considerando la penetración de los dispositivos móviles, así como la casi permanente conexión a internet de la comunidad (Deloitte, 2018). Por tanto, el uso de canales de comunicación como redes sociales resulta crucial a la hora de trasladar las iniciativas de responsabilidad social puestas a disposición por las distintas empresas mineras. No obstante, en el ámbito nacional aún no se ha materializado una estrategia de marketing digital para la RSE, sino únicamente el uso de herramientas digitales para comunicar las diversas iniciativas de responsabilidad social.

## **2.4. Análisis de la Comunidad de Marcona para el Proyecto Mina Justa**

### **2.4.1. Áreas de influencia de la Región Ica**

En la presente investigación se analizará las áreas de influencia para las actividades de la minería en la Comunidad de Marcona; el distrito de San Juan de Marcona se encuentra ubicado en la región de Ica, ubicada en la costa sur central del litoral peruano abarcando una superficie de 21 328 km<sup>2</sup>, equivalente al 1,7 por ciento del territorio (Congreso de la República del Perú, 2016). La Región Ica cuenta con cinco provincias las cuales son: Ica, Pisco, Chincha, Palpa y Nasca. La delimitación para las actividades de responsabilidad social para una empresa minera en Marcona se divide por áreas de influencia social directa y área de influencia indirecta. De acuerdo al documento de Modificación del Estudio de Impacto

Ambiental del proyecto Mina Justa (Marcobre, 2016), el área de influencia social directa comprende toda la población del distrito de San Juan de Marcona, y el área de influencia social indirecta, la población de los distritos aledaños de Nasca y Vista Alegre, ver Figura 6. Estos tres distritos se ubican en la provincia de Nasca. Marcona cuenta con una población de aproximadamente 15,981 habitantes, menor a la población del mercado potencial, ver Tabla 5. Las áreas de influencia social constan de diferentes *stakeholders*, cada uno con un rol específico en la comunidad. Ver Tabla 6.



*Figura 6. Áreas de influencia social directa e indirecta.*  
Tomado de *Modificación del estudio de impacto ambiental Mina Justa* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2016.

#### **2.4.2. Mapeo de Stakeholders**

Se realizó un mapeo de los *stakeholders* de Marcobre, lo cual permitió identificar los principales actores, instituciones públicas y privadas, quienes con sus acciones y/u opiniones tienen una gran influencia en la comunidad y pueden impactar en la continuidad de operaciones programadas por la mina. Se clasifican y distribuyen según su dimensión y ámbito de acción. Se detalla en la Tabla 7 el mapeo de *stakeholders*.

Tabla 5

*Características Geográficas de los Mercados de Marcona, Nasca y Vista Alegre*

	Influencia Social		
	Directa	Indirecta	
Características	Marcona	Nasca	Vista Alegre
Superficie (km <sup>2</sup> )	1,955.4	1,252.25	527.3
Altitud (m.s.n.m.)	45	585	565
Población (habitantes en el 2017)	15,981	27,632	20,460
Densidad (habitantes/ km <sup>2</sup> )	7.9	22.1	38.8

Adaptado de "Plan de Seguridad Ciudadana," por Municipalidad de Marcona, 2018 (<http://munimarcona.gob.pe>).

Tabla 6

*Principales Stakeholders para cada Área de Influencia Social en la Comunidad de Marcona*

Actores	Funciones
Población	Son los actores principales, pues las actividades están dirigidas a ellos. Son representantes de organizaciones, sindicatos, pueblos jóvenes, asentamientos humanos, etc.
Marcobre	Brindan servicios de: programas educativos, capacitaciones, campañas preventivas y de sensibilización, donaciones, mejora en infraestructura, promoción turística, mejoramiento del sistema de alcantarillado y agua potable, entre otros.
Municipalidades distritales, provinciales y regionales.	Gestionan de manera directa los proyectos de inversión pública: mejoramiento de servicios educativos, de salud, de infraestructura, turismo, entre otros.
Instituciones educativas	Colegios, universidades e institutos que trabajan en compromiso con las instituciones del estado y las empresas privadas para facilitar e incentivar el desarrollo de las actividades de responsabilidad social en los estudiantes.
Otras entidades públicas y privadas	Otras empresas privadas y públicas que permiten y aportan al trabajo de gestión social en la región.

Adaptado de *Sistema de gestión social* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2018.

Tabla 7

## Mapeo de Stakeholders de Marcobre

	Dimensión	Ámbito	Grupo de Interés	Organización/ Institución/ grupo/ actor	Descripción
Internos	Económico	Prácticas de gobernanza de la empresa	Grupo económico y accionistas	Grupo Breca, Minsur	Grupo económico al que pertenece Marcobre. Personas con acciones en la empresa
	Social	Prácticas laborales	Trabajadores de Marcobre	Empleados Staff: Profesionales. No hay sindicato de trabajadores.	Colaboradores internos.
	Económico	Prácticas con proveedores y contratistas	Proveedores y contratistas	Thyssenkrupp, Exsa, Primax, APC, Metso, Autoteck Ferreyros, Weir, Hitachi, Southern, etc	Proveedores para las distintas actividades y operaciones de Marcobre. El 70% de los concentrados de cobre y el 30% de los cátodos de cobre.
		Prácticas con clientes y Usuarios	Cientes comprometidos	LS Nikon, Aurubis	Potencial interés en adquirir cobre.
	Económico	Prácticas gremiales	Cientes potenciales	Glenclore, Trafigura, Panpacific Copper, Mitsubishi, Sumitomo	Grupo de privados que reúne a empresas que se dedican a la minería, petróleo y energía. Empresa Minera de Hierro que se encuentra en la zona desde el 1992.
		Prácticas con otras mineras de la zona	Gremio minero	Sociedad Nacional de Minería, Energía y Petróleo. Shougang (SGH)	Empresa minera establecida el 2009. Filial del grupo chino ZIBOHONGDA, reconocido por su experiencia en la producción de mineral de hierro.
	Económico - social	Prácticas con representantes del Estado Peruano	Sector Privado	Jinzhao Mining Perú S.A	Autoridad que supervisa etapas de la actividad minera (concesión) y la gestión social.
				MINEM OSINERGMIN OEFA	Regulador que supervisa la inversión privada en minería.
	Social	Prácticas con la comunidad y la sociedad	Autoridades del Gobierno Regional y local	Municipalidad Provincial de Nasca.	Regulador que supervisa las obligaciones ambientales de las mineras.
				Municipalidad Distrital de Marcona Subprefectura	Entidad estatal que ejecuta acciones a fin de brindar al habitante de Nasca un ambiente de satisfacción sus necesidades, promoviendo la cultura y desarrollo.
Social	Prácticas con la comunidad y la sociedad	Entidades del Sector Educativo	Gobernador Regional	Entidad del estado: busca el desarrollo del distrito de Marcona a través del turismo, cultura, etc.	
			COCOE Marcona IST "Luis Felipe de las Casas Griève". Centro de Salud José Paseto Bar Comisaría de San Juan de Marcona	Nivel administrativo que representa la presencia del estado en territorio nacional, designados por el gobierno del interior. Miembro de la Cámara de Comercio de Marcona.	
Social - ambiental	Prácticas con la comunidad y la sociedad / Prácticas medio ambientales	Otras entidades del Sector Público	Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas - SERNANP	Tiene a su cargo la administración superior de la región mediante la formulación de políticas de desarrollo. Perteneciente al partido "la G" (ganador en la provincia de Nasca).	
			Capitanía y Guardia Costera de San Juan de Marcona Base Naval	Representante de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) en Marcona Instituto Superior Técnico reconocido en Marcona Comité local de administración en salud (CLAS), primer nivel de asistencia sanitaria. Policía Nacional de Perú, reguarda la seguridad de la localidad.	
Externos	Social	Prácticas con la comunidad y la sociedad	Organizaciones Vecinales	Servicio Nacional de áreas naturales protegidas. Ente que vela el bienestar del ecosistema de la costa de San Juan de Marcona Representante de la Marina de Guerra del Perú en Marcona	
			Organizaciones Civiles	Surgieron como invasiones. Miembros foráneos en búsqueda de empleo en Marcona o provienen de Asentamientos Humanos (AAHH) y Pueblos Jóvenes (PPJJ). Función principal: obtener título de propiedad. Cuentan con junta directiva encabezada por un secretario general. Organizaciones cuyo propósito es defender los derechos de Marcona, supervisan de organizaciones gubernamentales y hacen seguimiento a entidades privadas	
	Social	Prácticas con la comunidad y la sociedad	Organizaciones Pesqueras	Comisión de Fiscalización Ambiental – Graciela Muñoz / José Jiménez	Miembro de la Asociación para Monitoreo y Fiscalización Ambiental y Social de Marcona, lideró la Asociación de Desempleados de Marcona. Tiene bastante espacio en medios.
				Cámara de Comercio de Marcona Colectivo Marcona por el Trabajo y el Medio Ambiente COPMAR (Comunidad Pesquera de Marcona)	Agrupación de pequeños y medianos empresarios Agrupación de personas que buscan trabajo para sus miembros. Agrupación de 16 asociaciones de pescadores artesanales. Percibe que la pesca artesanal ha sido desplazada por la actividad no-embarcada (recolección de algas).
	Social	Prácticas con los medios de comunicación	Medios de comunicación	Asociación colectora acopiador y extractor de macroalgas marinas de pescadores de Marcona	Agrupación colectora de algas marinas
				Asociación de Bolichitos Artesanales de San Juan de Marcona Confederación de Pescadores Maricultores y Armadores, hijos de Marcona. Infraestructura Pesquera Artesanal (IPA)-ex DPA.	Agrupación de pescadores embarcados. Agrupación de pescadores artesanales
	Social	Prácticas con la comunidad y la sociedad / laborales	Sindicatos	TV local: Éxitos Canal 47 TV local: Noticiero Cadena Sur	Administración del desembarcadero pesquero artesanal. Éxitos tv solo se emite por cable, el noticiero de Gil Vargas es siempre polémico. Canal local de televisión, emite dos noticieros diarios
				Sindicato de trabajadores de construcción civil - CTP de San Juan de Marcona. Sindicato de Trabajadores en Construcción Civil CGTP "Pedro Huilca Tecse" Marcona. Sindicato único de trabajadores Electro metal mecánicos y afines de Marcona Asoc. Hijos de San Pedro KM 11 Sind. de Construcción Civil hombres y mujeres Marcona Sindicato de trabajadores de construcción civil clasista, "Isidoro Gamarra" Trabajadores en construcción Civil de Vista Alegre-Nasca "Virgen de Fátima". (CGTP). Sindicato de Trabajadores y Maestros en la Construcción Civil del Distrito de Vista Alegre	Presenta frecuentemente reclamos por ausencia de oferta laboral. Pretende que las contratistas solo traten con los cinco sindicatos que firmaron el acta del 11 de julio. Es uno de los primeros y principales sindicatos del rubro de la construcción civil. Sindicato que se ha fortalecido con la inscripción de nuevos afiliados. Es uno de los últimos sindicatos en formarse. Lo conforman en mayoría mujeres. Inscripción reciente, busca tener el mismo trato de los demás sindicatos de la zona. Sindicato de Vista Alegre es parte de los cinco Sindicatos que firmaron el acta del 11 de julio. Sindicato de Vista Alegre es parte de los cinco Sindicatos que firmaron el acta del 11 de julio.

Adaptado de *Responsabilidad con los grupos de interés / stakeholder* (Power Point del curso Marketing Socialmente Responsable), por M. Beke, 2019, Lima, Perú: CENTRUM PUCP.



### **2.4.3. Segmentación de las áreas de influencia**

En base al Estudio de Impacto Ambiental Marcobre (2017) y al Estudio de Imagen de Marcobre (2015); las áreas de influencia detalladas en el punto anterior se segmentan por el tipo de necesidades y expectativas sociales, económicas y ambientales. Marcobre viene trabajando actividades sociales educativas, proyectos de mejora del sector salud y el mejoramiento del sistema de agua potable para el distrito en base a las necesidades y expectativas sociales, según se indica en el *Brochure* Corporativo de la empresa. Estos proyectos están dirigidos a toda la población de Marcona, ya que son todos los grupos de interés los que se benefician de ellos (Marcobre, 2019).

Por otro lado, las promociones turísticas e instalación de módulos flotantes (muelle), son proyectos realizados pensando en las expectativas económicas del mercado, destinadas principalmente a pescadores y comerciantes, y en el caso del turismo a agencias de turismo, Mincetur, Sernanp, gobiernos locales y público en general. Por último, campañas para incentivar la limpieza de las playas o capacitaciones sobre el manejo de residuos sólidos y cuidado ambiental son actividades realizadas teniendo en cuenta las necesidades ambientales de la localidad. Ambos dirigidos a la población de Marcona, Sernanp, y las autoridades locales (Marcobre, 2019).

### **2.4.4. Perfil del beneficiario**

Según el Sistema de Gestión Social Marcobre atiende a su zona de influencia directa que es la población del distrito de San Juan de Marcona, según se indica en el censo realizado en el año 2017, se observó una mayor presencia en la población masculina con 54.4%, la cual se expresa en un índice de masculinidad del 119.2%. Además la población femenina representa el 45.60%. Asimismo, la mayor presencia de la población fluctúa entre los 15 y 64 años, con 68.9% de la totalidad de la población, similar a la proyección del 2015. Ver Tabla 8. Estos datos indican que el aumento en la población en los últimos 10 años ha sido sobre

todo de hombres locales entre 15 a 64 años, que emigraron en búsqueda de nuevas oportunidades de trabajo, especialmente en el sector minero por el proyecto de Mina Justa de la empresa Marcobre que aún se encuentra en etapa de construcción, y otros proyectos existentes (Marcobre, 2016). La empresa Marcobre desarrolla proyectos basados en este perfil de beneficiario, de la zona de influencia directa. En conjunto con instituciones públicas y privadas, según el grupo de interés.

Tabla 8

*Indicadores Demográficos del Distrito de Marcona y de los Hogares de Pescadores Artesanales*

Indicadores	Distrito de Marcona (CPV – 2017)
Población según sexo (%)	
Hombres	54.4
Mujeres	45.6
Población por grupos etarios (%)	
0 a 14 años	25.0
15 a 64 años	68.9
65 a más	6.1
Índice de Masculinidad	119.2
Razón de Dependencia	45.1
Promedio de miembros por hogar	3.5

Adaptado de *Sistema de gestión social* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2018.

En la Tabla 9, se presenta un comparativo de rangos de ingresos, según actividad económica de la PEA ocupada. La cual describe como el beneficiario actual del área de influencia de Marcobre, tiene como ingreso económico principalmente por la actividad minera o relacionada a esta. En el estudio de Imagen realizado por la empresa Marcobre, los beneficiarios indican que la ciudad de Marcona cuenta con necesidades de factor económico y social. Principalmente la población menciona que la falta de recursos básicos como el

servicio de agua y desagüe es el principal problema mencionado por el 66% de los encuestados, el segundo es la inseguridad ciudadana, acrecentado durante el 2018. Estos factores afectan la calidad de vida de los beneficiarios sintiendo que tanto las autoridades y las empresas deben proporcionar mediante proyectos e iniciativas la generación de empleo, mayores puestos de trabajo, fomentar la creación de microempresas/ pequeñas empresas. La minería es una de las actividades principales que permite la mejora de la economía local, contribuyendo a su progreso.

Tabla 9

*Rango de Ingresos de la PEA Ocupada Según Actividad Económica en el AISD*

Actividad Económica	Rango de Ingresos				
	Menos de S/. 500	De S/. 500 a S/. 1000	De S/. 1000 a S/. 2000	De S/.2000	No sabe / No Responde
Minería	0.5%	7.8%	46.6%	44.3%	0.9%
Contratista minero	4.2%	-	54.2%	37.5%	4.2%
Construcción	17.1%	34.4%	40.0%	5.7%	2.9%
Comercio	26.5%	32.4%	26.5%	11.8%	2.9%
Transporte	44.4%	27.8%	22.2%	-	5.6%
Pesca	28.0%	68.0%	4.0%	-	-
Extracción de sargazo	27.8%	50.0%	16.7%	-	5.6%
Empleado público	5.6%	37.0%	50.0%	7.4%	-
Servicios	19.8%	39.5%	29.1%	10.5%	1.2%
Otros	30.2%	22.6%	34.0%	11.3%	1.9%

Adaptado de *Sistema de gestión social* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2018.

El beneficiario indicó en el estudio de Imagen para la empresa Marcobre realizado en mayo del año 2015 tienen además las siguientes expectativas de la minería:

- Priorizar contratos con los pobladores de Marcona y Nazca y no con los de otras zonas,

- reforzar los lazos con la población dándole trabajo, para evitar el problema de los pobladores que hacen huelgas por el salario,
- seguridad para los mineros accidentados,
- construcción de hospitales,
- capacitación para los pobladores a fin de que puedan ingresar a trabajar,
- creación de obras para la comunidad: parques, pistas, universidad, institutos, carreteras, viviendas, etc.,
- centros de capacitación para madres solteras,
- albergues para niños abandonados, y
- guarderías para madres trabajadoras.

#### **2.4.5. Influencias psicológicas y sociales del beneficiario**

La población de Marcona siente una necesidad de cubrir sus problemas sociales y económicas mediante el apoyo de nuevas fuentes de ingresos, según el Informe Cualitativo realizado por Marcobre en el año 2015, el beneficiario tiene una influencia social donde determinan actitudes de inseguridad, falta de credibilidad, esperanza por lo que hace el mismo beneficiario no genere una identidad propia de Marcona. Perciben que la minería es una fuente de ingresos, generación de recursos económicos, pero el lado negativo es que también genera mayor inseguridad por los nuevos lugareños que vienen a trabajar a la mina. El beneficiario es una persona en su mayoría trabajador con aspiraciones de desarrollarse mediante el trabajo en la minería, comercio o de forma independiente. La influencia psicológica y social puede diferenciarse por las edades del beneficiario a mayor edad aproximadamente a partir de los 35 años, la experiencia de vida le permite atribuir los problemas de la comunidad aducidos por un mal manejo de las autoridades. Esto implica que la influencia principal del beneficiario es la búsqueda de fuente para generar desarrollo sostenible y aportar al crecimiento de Marcona.

#### **2.4.6. Causas de satisfacción e insatisfacción del beneficiario**

El beneficiario indicó en el estudio de Imagen de la empresa Marcobre realizado en el año 2018, que el 81% de la población de Marcona tiene una percepción “positiva” respecto a la situación del Turismo local, la percepción positiva se debe principalmente a las actividades realizadas para impulsar el turismo. Por otro lado, la falta de apoyo de la autoridad local hace que la percepción local sea negativa causando una insatisfacción por el progreso económico y social de la población. Otro de los factores que se indica en el Sistema de Gestión Social de Marcobre es que la percepción del beneficiario sea negativa es que la minería es una actividad que genera impactos negativos sobre los recursos hidrobiológicos que se extraen de la Bahía del distrito de Marcona, lo que ha sido manifestado en reiteradas ocasiones por las asociaciones de productores. Adicionalmente manifiestan que la actividad minera actual prefiere la mano de obra foránea a la local, lo que disgusta a los padres de familia porque sus hijos se ven obligados a emigrar a otras regiones para trabajar.

Los años anteriores los resultados fueron favorables, en el 2018 hubo un decrecimiento mínimo con la percepción positiva, los pobladores de Marcona reconocen que la promoción de turismo y eventos realizados ha impulsado este sector, pero indican que es necesario mayor promoción de los atractivos turísticos a través de los medios de comunicación, los cuales permitiría desarrollar negocios, que puedan generar ingresos alternativos a la minería. El beneficiario además señala que es importante la generación de empleo y el apoyo de la educación que permitirá generar fuentes económicas, por lo que es importante que Marcobre brinde herramientas para que el beneficiario pueda tener oportunidades para emprender y además colaborar con su comunidad. Los proyectos que se implementen deben ser debidamente comunicados, el beneficiario en el estudio de Imagen señaló que espera obtener información sobre estos proyectos y el apoyo que brinda la empresa al distrito de Marcona como también sus planes de impacto ambiental, puestos de

trabajo y los requisitos para acceder a estos. En el 2018 el nivel de conocimiento sobre la política de empleo local de Marcobre se mantiene alrededor del 40%.

## **2.5. Análisis Interno de la Minera Marcobre**

### **2.5.1. Estructura organizacional**

La Minera Marcobre cuenta con un número de profesionales encargados de elaborar funciones con objetivos distintos, pero alineados con los objetivos principales y la misión de la organización, con la finalidad de que esta se mantenga en continuo crecimiento. El modelo organizacional de la Minera Marcobre dispone de una estructura jerárquica, compuesta por cuatro niveles de gerencia y dividida por funciones. Ver Figura 7. En el primer nivel de gerencia se encuentra el gerente general, quien tiene a cargo de manera directa a nueve profesionales, cada uno encargado de un área específica de la organización, entre ellas la gerencia de responsabilidad social y comunicaciones. Esta última tiene a su cargo una labor importantísima que permitirá a la empresa realizar sus operaciones sin inconvenientes, ofreciendo al mismo tiempo, un mejor estilo de vida a los pobladores y a la comunidad en general.

### **2.5.2. Estructura organizacional de las gerencias de responsabilidad social y comunicaciones**

La gerencia de responsabilidad social y comunicaciones reporta de manera directa a la gerencia general y está a cargo de la implementación y manejo del Sistema de Gestión Social, cuyo objetivo, de acuerdo al documento interno de Sistema de Gestión Social de Marcobre (2018), es “asegurar el manejo eficaz y la mejora continua de los procesos de gestión del desempeño social de la Minera Marcobre”. El equipo está conformado por ocho profesionales, y se divide en tres áreas que trabajan de manera integrada: la superintendencia de responsabilidad social, la superintendencia de desarrollo sostenible y la jefatura de comunicaciones. Ver Figura 8.

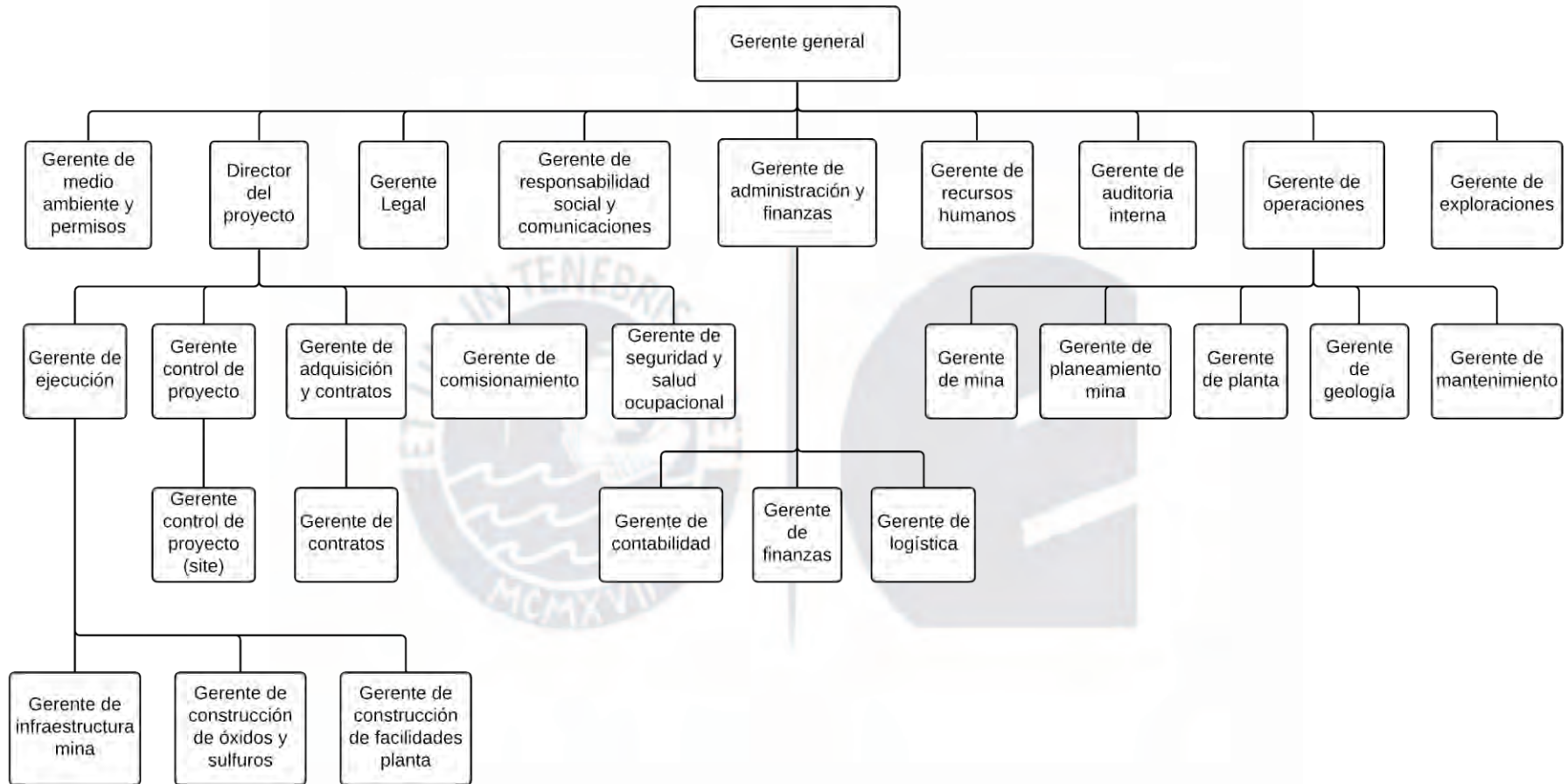
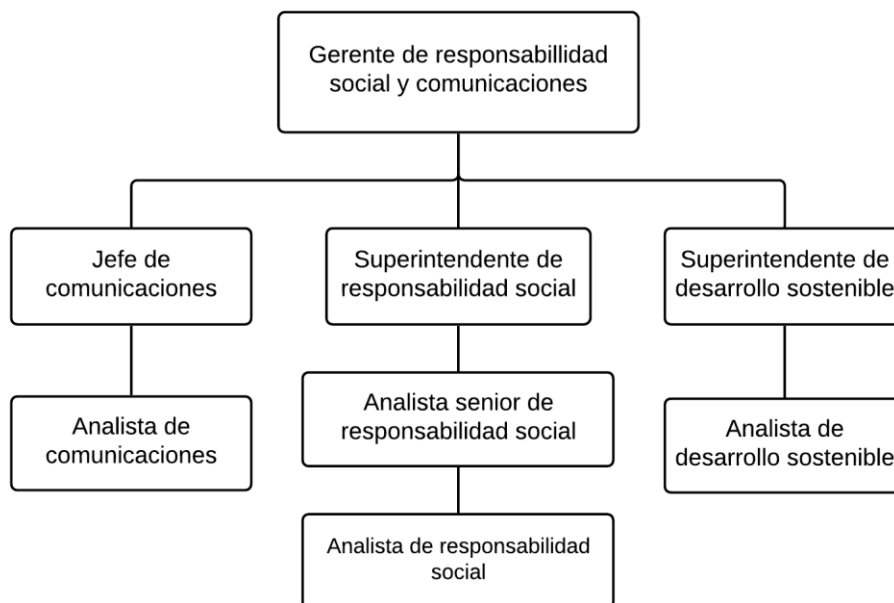


Figura 7. Organigrama general de la minera Marcobre 2018.

Adaptado de *Organigrama general de Marcobre* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2018.



*Figura 8.* Organigrama de la gerencia de responsabilidad social y comunicaciones de la minera Marcobre 2018. Adaptado de *Organigrama del área de responsabilidad social y comunicaciones* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2018.

Las dos primeras áreas identifican y desarrollan las actividades de impacto social y la jefatura de comunicaciones desarrolla los planes de comunicación de dichas actividades (Marcobre, 2018). Dado que estas tres áreas pertenecen a una misma dirección, las coordinaciones se realizan sin contratiempos. Actualmente quien se encarga de todo el trabajo relacionado al marketing de los programas de responsabilidad social es el jefe de comunicaciones ya que la empresa no cuenta con un área específica de marketing.

La jefatura de comunicaciones de Marcobre trabaja de la mano con una agencia de publicidad llamada “Copiloto” con quienes se reúnen semanalmente para revisar la matriz de contenidos diseñados por publicar en las redes sociales y hacer la entrega de pautas para las próximas semanas. La jefatura de comunicaciones se encarga de revisar la analítica y efectividad de los contenidos de sus canales digitales y considera que estos deben demostrar inmediatez y actuar como un diario o periódico, con el propósito de generar un mayor impacto en sus seguidores.



Si bien la gerencia de responsabilidad social y comunicaciones ha demostrado ser capaz de realizar su labor, una limitante es el número de personal con el que cuentan en esta fase de construcción y desarrollo tan importante del plan Social y sin duda alguna podrían ser más efectivos si contaran con otro analista de comunicaciones y un practicante bajo la superintendencia de responsabilidad social.

### **2.5.3. Responsabilidad social con la comunidad**

La estrategia de Responsabilidad Social (RS) de Marcobre se alinea a la visión corporativa del Grupo Breca, un conglomerado empresarial al cual pertenece la minera Minsur, acreedora del 60% de las acciones de Marcobre: “Ser una organización que desarrolla empresas ejemplares enfocadas en la generación de valor, que contribuyen a que los países donde operan sean mejores lugares para vivir”. La Gerencia de Responsabilidad Social es quien se encarga de realizar dichas estrategias de RSE, y tiene como objetivo principal:

Desarrollar Mina Justa, siendo un aliado estratégico en el crecimiento sostenible de Marcona y las comunidades del área de influencia, promoviendo el diálogo abierto y transparente con el fin de mantener una relación sólida basada en la cooperación y el consenso. (Marcobre, 2018).

Teniendo en cuenta los estudios realizados de las percepciones positivas (desarrollo económico y progreso social) y negativas (impacto negativo en recursos hidrobiológicos e inseguridad laboral) de los pobladores con respecto a la minería y a los principales problemas del distrito, la Minera Marcobre tiene como reto identificar las necesidades no atendidas y las oportunidades para generar beneficios a la comunidad, y a su vez, informar apropiadamente a la población acerca de sus proyectos y actividades de RS, para evitar vacíos de información (Marcobre, 2018).

Según el *Brochure* Corporativo de la minera, la Gestión Social Corporativa tiene como base los principales ejes de gestión: el cuidado del medio ambiente, el trabajo con los vecinos y el desarrollo turístico de Marcona. Además, parte del propósito de la Minera Marcobre, según el Acuerdo de Cooperación entre el SERNANP, la Municipalidad Distrital de Marcona, la Unidad de Gestión Educativa Local de Nasca (UGEL NASCA) y la Minera Marcobre (2016), es desarrollar en los pobladores las capacidades adecuadas para generar ingresos dentro de su comunidad, a través de la ejecución de proyectos e iniciativas con mayor trascendencia social, que cubran las necesidades del pueblo de Marcona e involucren la participación de varios sectores del distrito (Marcobre, 2019).

La Minera Marcobre a través de la Gerencia de Responsabilidad Social y Comunicaciones diseña diversos programas, agrupados por categorías, dentro de los cuales se desarrollan actividades para diferentes públicos objetivos dentro de la comunidad, con la finalidad de generar el bienestar económico y social de la población, desarrollar su potencial y la calidad de su medio ambiente.

#### **2.5.4. Programas de responsabilidad social**

Los programas de Responsabilidad Social de la empresa se dividen por las siguientes categorías: Social, económico y ambiental. Todos los programas son gestionados por Marcobre en beneficio de la comunidad, aunque algunos son financiados por otras organizaciones como los programas que corresponden a las Obras por Impuestos, financiados por Minsur. Ver Tabla 10.

***Programa Marcona sabe.*** Según el documento de Programas Sociales (Marcobre, 2019), Marcona Sabe es un programa educativo que nace con el propósito de empoderar a la población de Marcona y generar un legado en el distrito. El programa, creado por Marcobre, tiene como objetivos:

- Impulsar proyectos sostenibles que aporten al desarrollo del país;

- reducir la dependencia de la actividad minera, como generadora de ingresos en Marcona;
- dejar un legado en Marcona a través de su gente, dándoles herramientas que les permitan seguir mejorando su calidad vida, una vez culminada la extracción; y
- desarrollar las actividades de manera óptima, utilizando la educación como un vehículo de buenas relaciones con la comunidad, sus autoridades e instituciones.

Tabla 10

*Actividades de RSE de Marcobre Agrupadas por Categorías*

Categorías	Financiamiento	Programas	Inversión en soles
Beneficio Social	Fondos concursables: Marcobre	Marcona Sabe Mejora en los servicios de salud.	S/ 2,500,000.00 desde el 2015
		Mejoramiento y ampliación del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Luis Felipe de las Casas Grieve (IESTP).	S/ 30,000,000.00
	Obras por impuesto: Minsur	Rehabilitación del sistema de alcantarillado y mejoramiento de cajas de registro de las conexiones domiciliarias de agua potable en diversos sectores del distrito de Marcona.	S/ 20,000,000.00
Beneficio Económico	Fondos concursables: Marcobre	Desarrollo turístico	S/ 390,000.00 aprox. desde el 2018 hasta el plan del 2020.
	Fondos concursables: Marcobre	Desarrollo de la pesca	S/ 260,000.00 aprox. desde el 2018 hasta el plan del 2020.
Beneficio Ambiental	Fondos concursables: Marcobre	Marcontento	
	Fondos concursables: Marcobre	Capacitación de buzos con certificación internacional	
	Obras por impuesto: Minsur	Mejoramiento de los Servicios de investigación y Belleza Paisajística de las Áreas Naturales Protegidas de la Reserva Nacional San Fernando y Punta San Juan.	S/ 7,000,000.00

Adaptado de *Programas sociales* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

Adaptado de *Reporte de sostenibilidad* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

Según el Brochure del programa Marcona Sabe, Marcona Sabe se construyó en base en cuatro de los diecisiete ODS mundiales del PNUD: “ciudades y comunidades sostenibles”, “educación de calidad”, “igualdad de género” y “alianzas para lograr objetivos”. El público

objetivo de este programa es escolares, jóvenes y adultos, quienes se benefician a través de diversos programas y actividades. Ver Tabla 11.

***Programa de mejoramiento y ampliación del instituto de educación superior tecnológico público Luis Felipe de las Casas Grieve (IESTP).*** De acuerdo con el Brochure Programa Marcona Sabe, el proyecto de inversión pública bajo obras por impuestos del mejoramiento y ampliación del IESTP cumple con el quinto objetivo del PNUD “industria, innovación e infraestructura”. Así, este proyecto beneficiará a toda la población de Marcona, con el apoyo del Gobierno Local y Regional de Ica, ya que el objetivo es convertir a Marcona en el polo tecnológico del sur de Lima. (Marcobre, 2018). Para ello, se planea abrir nuevos cursos como: Electrotecnia Industrial, Electrónica Industrial, Hotelería y Turismo. El ingeniero Rodríguez, gerente general de Marcobre, manifestó que este proyecto de Obra por Impuesto cuenta con un presupuesto de 30 millones de soles, e inició la etapa de desarrollo e ingeniería en marzo del 2018, culminando en marzo del 2019. Sin embargo, la etapa de construcción no finalizará, sino hasta octubre o noviembre del 2019 (E. Rodríguez, comunicación personal, 15 de junio del 2019).

***Programa de mejoras de servicios de salud.*** Aunque es importante brindar soporte durante las enfermedades y en los tratamientos de recuperación, el principal foco de acción de Marcobre en los programas de salud es la prevención. Tal y como indica el documento de programas sociales de Marcobre (2019), a continuación, se listan las actividades que a la fecha Marcobre ha realizado en beneficio de la población de Marcona:

- Donación de equipos médicos y medicinas al Centro de Salud José Paseta Bar,
- donación e implementación de material médico al Hospital de Apoyo de Nasca,
- campaña de Prevención del VIH, y
- campaña de sensibilización sobre la anemia.

Tabla 11

## Tabla Descriptiva del Programa Marcona Sabe

Programa / Actividad	Público objetivo	Descripción	Objetivo	Alianzas	Observaciones	Indicadores de mejora
Programa Educativo Líderes del Cambio	Escolares del nivel primaria y secundaria, profesores, padres de familia y autoridades de Marcona.	Enseñanza efectiva de las competencias, fortaleciendo sus habilidades sociales, verbales y matemáticas a través de un enfoque pedagógico y didáctico.	Crear espacios y oportunidades de aprendizajes. Motivar y reconocer mediante premios y estímulos.	MINEDU Convenio con la UGEL de Nasca.	Desde hace cuatro años en los colegios de Marcona.	Incremento de notas promedio 1500 estudiantes beneficiados
Programa de Formación de Jóvenes Sanjuaninos	Jóvenes entre 18 y 22 años de edad, que hayan nacido o vivan en Marcona (3 años como mínimo) y con secundaria completa.	Curso de competencias básicas de operaciones mineras, totalmente subvencionado por Marcobre.	Desarrollar herramientas para formar parte del Proyecto Mina Justa u otra operación minera.	Instituto de educación superior TECSUP.	Clases presenciales por cuatro semanas en TECSUP-Lima y cinco meses en Mina Justa.	Programa nuevo
Capacitaciones para la Vida	Adultos de Marcona	Cursos en construcción y minería: Minicargador frontal (para mujeres), construcción en <i>drywall</i> , melamine, topografía, etc.	Empoderar y otorgar destrezas y habilidades necesarias para poder enfrentar el mundo laboral.	Instituto Tecnológico de Marcona I.S.T. Luis Felipe de las Casas y SENCICO.	Inicio de programa: 2017. Duración de cursos dos meses en promedio de 160 horas teóricas y prácticas.	270 personas beneficiadas con certificados de practicas pre-profesionales y certificados técnicos otorgados por TECSUP.
Diplomado para profesores de Marcona	Adultos de Marcona: Profesores del nivel inicial.	Beca: clases presenciales y virtuales, durante 10 meses.	Mejorar el nivel académico de los profesores y estudiantes.	Alianza: UGEL y la Universidad Marcelino Champagnat.	Beca cubierta al 100% solos si el participante aprueba el diplomado.	50 profesores de Marcona capacitados
Fortaleciendo Identidad con los recursos naturales, conociendo, cuidando y protegiendo el medio ambiente	Escolares de 4to y 5to de secundaria, Profesores de las áreas de Ciencia Tecnología y Ambiente y Persona y la sociedad.	Visitas guiadas a la Reserva Punta San Juan.	Fortalecer la identidad y generar conciencia con los recursos naturales.	Comité de Coordinación de Educación Local (COCOE), Municipalidad Distrital de Marcona, SERNANP y Geotec.	Colegios que participaron: Almirante Miguel Grau, San Juan. Ricardo Palma, Apóstol Santiago y Virgen de Chapi.	

Adaptado de *Programas sociales* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

Adaptado de *Reporte de sostenibilidad* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

***Programa de rehabilitación del sistema de alcantarillado y mejoramiento de cajas de registro de las conexiones domiciliarias de agua potable en diversos sectores del distrito de Marcona.*** Conforme al documento Reporte de Sostenibilidad realizado por Marcobre (2019), Marcobre planificó el proyecto de Obra por Impuesto de la rehabilitación del sistema de alcantarillado y el mejoramiento de las cajas de registro de las conexiones domiciliarias de agua potable en Marcona, en alianza con Minsur y el Gobierno Local de Marcona, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y dar solución a uno de los principales problemas del distrito: Falta de agua potable.

***Programa de desarrollo Turístico.*** En el año 2014 se diseñó el Plan de Desarrollo Turístico de Marcona (Taller Creativo Consultores, 2014), en base al cual se han desarrollado de manera estratégica diversas actividades de turismo bajo cuatro ejes de intervención social:

- Puesta en valor de los atractivos turístico,
- generación de eventos de promoción turística,
- fortalecimiento de las capacidades locales y
- consolidar a la marca Marcona en medios nacionales. El objetivo del plan es convertir a Marcona en un destino turístico sostenible en el tiempo que genere ingresos alternativos en beneficio de la población, de manera que se reduzca la dependencia laboral hacia el proyecto Mina Justa, se construya aceptación social basada en acciones y diálogo, y se genere desarrollo sostenible para Marcona. La Tabla 12 muestra las actividades mencionadas.

***Programa de desarrollo de pesca artesanal.*** Otra actividad de beneficio económico para Marcobre, realizada a través de Fondos Concursables, promovidos por Marcobre, son las instalaciones de módulos flotantes para la integración de la pesca artesanal y turismo en el distrito de Marcona y el programa de refrigeración para el sector pesquero artesanal. Tal y como explica el documento interno de Programas Sociales desarrollado por

Marcobre (2019), estas obras se encuentran actualmente en construcción y se han desarrollado en beneficio de los pescadores y trabajadores de la industria pesquera de Marcona, para que esta siga desarrollándose y pueda generar mayor empleo a futuro.

Tabla 12

*Acciones para el Desarrollo Turístico en Marcona*

Programa	Descripción	Público objetivo	Alianzas
Eje de intervención social: Puesta en valor de los atractivos turísticos			
Miradores y señalética	Creación de cuatro miradores turísticos y señalética de ruta turística.	Población de Marcona, turistas y agencias de viaje.	SERNANP, Gobierno Local de Marcona, la Asociación Marcona Ahora y agencia de viajes Marcona Travel
Eje de intervención social: Generación de eventos de promoción turística			
Dakar	Sede del Dakar 2018 y 2019.		Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
Campeonato nacional de <i>Bodyboard</i>	Campeonato nacional de <i>Bodyboard</i> con sede en Marcona.		Asociación de <i>Bodyboard</i> Marcona (ABM) y la Municipalidad de Marcona.
Maratón internacional Marcona <i>Wind Trail</i>	Carrera Anual de <i>Trail running</i> . La más importante de la costa peruana. Se lleva a cabo en el desierto de Marcona	Municipalidad de Marcona, población de Marcona, turistas y deportistas.	La Liga Latinoamericana de <i>Trail</i>
Dakar en bicicleta	Radical Uasara: Conocido como el Dakar en bicicleta. Noviembre 2019		Radical Uasara. Marcona es una de las sedes desde el 2016.
Campeonato latinoamericano de Paddle	Tercer Campeonato Latinoamericano de Paddle SUP 2017		Asociación Latinoamericana de tablistas profesionales (ALAS), Asociación de Stand Up Paddle de Marcona y Marcobre.
Taxi guía	Programa de capacitación: taxistas guías turísticos formales. Entre el 2016 y 2017 se capacitó a 60.	Taxistas formalizados de la Municipalidad de Marcona.	Municipalidad de Marcona.
Capacitación a Hoteles y Restaurantes	Capacitación en gestión empresarial, gestión hotelera, atención al cliente, técnicas de servicio en recepción, servicio en comedor, técnicas culinarias, seguridad alimentaria y técnicas de servicio <i>housekeeping</i> . A la fecha se capacitó a 75 personas.	Dueños y trabajadores de hoteles y restaurantes.	Sodexo Soluciones de Motivación Perú, CENFOTUR Centro de Formación en Turismo y la Municipalidad de Marcona.
Eje de intervención social: Consolidar a la marca Marcona en medios nacionales			
Campaña de promoción "Marcona, un paraíso por conocer"	Promoción de la marca Marcona a través de medios nacionales como guías turísticas impresas y videos "Soy Marcona", "crónicas de un viajero", "Buen viaje" y "reporte semanal".	Municipalidad de Marcona, población de Marcona, turistas y deportistas.	MINCETUR, <i>Influencers</i> .

Adaptado de "Plan de desarrollo turístico de Marcona," por Taller Creativo consultores, 2014.  
Adaptado de *Proyecto Mina Justa* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

**Programa de la campaña Marcontento.** El Licenciado Velásquez, superintendente de Desarrollo Sostenible de Marcobre, indicó que la Campaña Marcontento busca sensibilizar a la población de Marcona acerca del cuidado ambiental a través de actividades como la limpieza de playas y reservas de Marcona; siendo que más de 50 voluntarios y más de ocho toneladas de residuos han sido recogidos hasta la fecha. Asimismo, para llevar a cabo este programa, cuentan con el apoyo de la Municipalidad de Marcona, el Sernanp, la Capitanía de Puertos, la Base Naval, Comunidad Pesquera Artesanal de Marcona (Copmar), Buzos Sin Fronteras y la Asociación de Bolichitos y vecinos en general (N. Velásquez, comunicación personal, 09 de enero del 2019). La estrategia de Marcontento se llevó a cabo a través de las siguientes actividades:

- Charlas en los colegios,
- charlas en la comunidad,
- alianza con el gobierno local, y
- limpieza de playas.

**Programa de capacitación de buzos con certificación internacional.** Marcobre organizó además capacitaciones de buzos con certificación internacional, Buzos Sin Fronteras, para concientizar a la población sobre la importancia de cuidar el medio ambiente y apoyar con la limpieza de playas de Marcona.

**Programa de mejoramiento de los servicios de investigación y belleza paisajística de las áreas naturales protegidas de la reserva nacional San Fernando y Punta San Juan.**

Este proyecto se realizó por medio de Obra por Impuestos, con el apoyo de Minsur, del Gobierno Local y de SERNARP. El objetivo principal es de convertir a Marcona en un punto turístico llamativo que genere orgullo en el poblador local.



### **2.5.5. Análisis de la estrategia de comunicación de los programas de responsabilidad social**

De acuerdo con el texto del Plan de Comunicación Social, este plan fue diseñado para presentar a Marcobre como una empresa socialmente responsable y comprometida con el desarrollo de Marcona (Marcobre, 2018) y para absolver las inquietudes de los grupos de interés, mediante una comunicación accesible, clara y transparente que permita generar un espacio de diálogo y participación entre la población e instituciones públicas y privadas, a fin de generar un entorno favorable para el desarrollo de las actividades de la mina (Marcobre, 2018). La misión del Plan de Comunicación Social es fomentar la transparencia y la responsabilidad social durante la vida útil de la mina a través de seis estrategias que apuntan a comunicar el alcance e impacto en el desarrollo económico y social de las áreas de influencia, de acuerdo al Plan de Comunicaciones las estrategias son:

- Los grupos de interés deben saber que Marcobre impulsa un enfoque de desarrollo preventivo sostenible en el tiempo, que involucra a diferentes actores de la sociedad;
- el Proyecto Mina Justa garantiza que las partes interesadas a nivel nacional comprendan el alcance completo del proyecto;
- implementar mecanismos informativos en las áreas de influencia directa e indirecta, que contribuyan a manejar las expectativas de la población;
- la comunidad de Marcona debe estar informada de que en Mina Justa se ha contratado y se seguirá contratando mano de obra local;
- difusión del mecanismo de Obras por impuestos y fondos concursables que contribuyan a mejorar la reputación de Marcobre como una empresa socialmente responsable; y,

- fortalecimiento de gobiernos locales para futuro uso del canon y los beneficios que genera la minería para el país y sus áreas de influencia.

Las estrategias planteadas demandan identificar a los *stakeholders* para definir la comunicación con cada una de ellos y de acuerdo a la coyuntura social desarrollan:

Comunicados oficiales, relaciones públicas con los medios locales, boletín mensual de empleo y comunicación 2.0 (contenido digital). Por la naturaleza del trabajo que se desarrolla, la estrategia de comunicación analizada está dirigida al desarrollo social, económico y ambiental de la población de Marcona, sin considerar las campañas de comunicación de enfoque en las convocatorias de empleo para Mina Justa, a lo cual destina gran parte del presupuesto de comunicación a través de la televisión local.

Marcobre brinda información relevante a todos sus *stakeholders*, a través de boletines impresos (ubicados en la oficina del distrito) y boletines digitales (a través de los canales digitales como página web y Facebook), con información desde beneficios de la minería y Obras por Impuesto, hasta las políticas corporativas de Marcobre.

Según la Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI, 2017), la encuesta de imagen de Marcobre muestra que la mayor parte de la población cree que la comunicación de Marcobre con las áreas de influencia es adecuada, pero se cree que también es una de sus debilidades, así como el bajo conocimiento sobre el trabajo minero de Marcobre y Minsur con respecto a la responsabilidad social en el Perú y el mundo. El pueblo no logra identificar un área o persona responsable de Marcobre, que vea los asuntos sociales o tome contacto con la población y les gustaría poder obtener mayor información acerca de la minera y los beneficios que les otorga. Creen que Marcobre debe fidelizarlos más a través de un mayor acercamiento, promoviendo principalmente el tratamiento y asignación de agua potable y desagüe en las zonas que aún no tienen este servicio.

Por otro lado, según encuestas del CPI del 2018, la población indica que los medio más utilizados para informarse de las actividades que realiza Marcobre son a través del boca a boca, los programas de TV local, página web y redes sociales. La población propone principalmente un relacionamiento directo entre Marcobre y la población, seguido de los programas de TV local y redes sociales. La página web de la mina no se considera tan importante como la comunicación a través de las redes sociales (CPI, 2018). 67% de los entrevistados cuenta con un teléfono inteligente, mientras que 33% tiene internet en su hogar. Más de la mitad de los entrevistados utiliza el internet continuamente, lo cual evidencia la importancia de la comunicación digital.

#### **2.5.6. Análisis de las acciones de marketing digital de los programas de responsabilidad social**

Para fortalecer la comunicación con los pobladores y motivar su participación, la estrategia digital se ha llevado a cabo principalmente a través de las redes sociales: (a) *fan page* Doña Justa en Facebook, (b) *fan page* Marcobre en Facebook y (c) canal de YouTube de Marcobre; así como a través de la página web corporativa. La actualización de las redes sociales se realiza de manera diaria, con contenidos relevantes para la población, y son soportadas por la página web corporativa de Marcobre, que es donde se encuentra toda la información del Proyecto Mina Justa, sus políticas, planes, actividades, entre otros; ello con el objetivo de ser transparentes con el público y brindar información relevante, según indica el Plan de Comunicación Social realizado por Marcobre (2018).

La *fan page* Doña Justa es la principal herramienta de comunicación digital para brindar información turística de Marcona, además de ser una ventana para dar consejos, publicar ofertas laborales e informar a los pobladores de las acciones de impacto social que realiza Marcobre. Según el documento Doña Justa, personaje institucional de la minera, el motivo de la popularidad del personaje institucional que se ha convertido en el portavoz de

Marcobre, es el diseño, el cual partió del valor de generar identidad entre los pobladores de Marcona (Marcobre, s.f.). La identidad del personaje de Doña Justa se describe como una mujer trabajadora con el deseo e ímpetu de salir adelante: “una madre soltera de 36 años, nacida en Marcona, hija de una pareja de pescadores migrantes de la Costa Sur, encontró en Marcobre una oportunidad para sacar adelante a sus tres hijos y hacerlos profesionales” (Marcobre, s.f.). Ver Figura 9. Cabe resaltar que las pautas para el diseño del personaje se obtuvieron a través de una encuesta a los colaboradores de la minera.



Figura 9. Imagen del personaje Doña Justa. Tomado de *Imagen del personaje Doña Justa* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2018.

La *fan page* de Marcobre es un canal de comunicaciones oficiales y de interés directo de las actividades de la mina que “brinda contenido referente al Proyecto, las etapas, eventos y consejos de seguridad y cuidado del medio ambiente”, según el Plan de Comunicación Social (Marcobre, 2018). A su vez, Marcobre cuenta con un canal de YouTube, donde comparte videos corporativos, eventos turísticos y actividades de carácter social y ambiental. Por último, Marcobre realizó una campaña interna de interacción en redes sociales, dirigida a los colaboradores de la mina y de las oficinas, para que sigan las páginas en Facebook y compartan los contenidos. Para ello, Marcobre se ha propuesto trabajar en una campaña de

corte emocional para generar el sentimiento de orgullo de los colaboradores y enfocarse en las acciones que se realizan en Marcona y las metas que los unen (Copiloto, 2019).

El *dashboard* de resultados de las redes sociales de Marcobre (Marcobre, 2019) refleja el crecimiento orgánico de las mismas, es decir, se trata de un crecimiento que no involucró ninguna inversión ni pago realizado por Marcobre. Al término del primer semestre del año 2019, la *fan page* Doña Justa cuenta con 34,933 seguidores, que corresponde a un incremento acumulado de 21.77%, en los últimos 6 meses y un alcance de aproximadamente 23,500 personas al día. Del mismo modo, la *fan page* de Marcobre cuenta con 23,119 seguidores, que corresponde a un incremento acumulado de 26.06% en los últimos 6 meses y un alcance mensual de aproximadamente 59,000 personas. El canal de YouTube cuenta con 425 suscriptores, cerca de un 20% más de lo que tenía a inicios del 2019.

#### **2.5.7. Análisis de la efectividad de los programas de responsabilidad social**

Los programas de responsabilidad social que Marcobre desarrolla no representan un incremento en la rentabilidad de la minera per se, no obstante, son vitales para la sostenibilidad de la minera ya que mantener a la comunidad de su lado implica un ahorro importante para la economía de la empresa, evitando conflictos sociales que puedan resultar en una paralización completa de las operaciones.

El ingeniero Rodríguez, gerente general de Marcobre, mencionó, mencionó que una paralización completa causada por alguna fuerza mayor, en un momento pico como es la etapa de construcción en la que se encuentran en estos momentos, significa una pérdida mayor con respecto a una paralización en la etapa de producción, principalmente por los salarios de los 5300 trabajadores con los que cuentan en la actualidad. Si existiera una paralización durante la etapa de producción, esta podría llegar a impactar a la empresa económicamente (lo que dejaría de percibir) con un monto de hasta \$ 39'849,900.00 en un mes, aunque considera que las probabilidades que esto suceda son bajas ya que la empresa

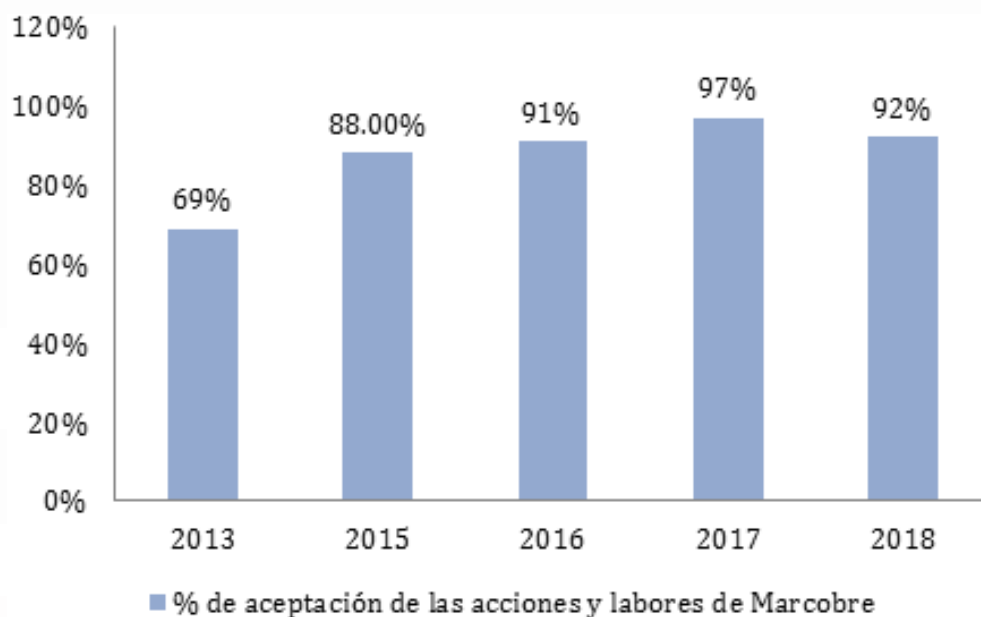
hace todos los esfuerzos por mantener al pueblo de su lado (E. Rodríguez, comunicación personal, 15 de julio del 2019). Sin embargo, si la comunidad sintiera que Marcobre no se interesa por su bienestar, y que no cumple con sus promesas, existe una gran posibilidad que esto ocurra. El impacto económico por paralización social de la mina se indica en la Tabla 13.

En término de percepción e imagen de la minera, los resultados de las encuestas de *Datum* (2013), *Value Solution* (2015) y CPI (2016-2018), expuestos en el Reporte de Sostenibilidad de Marcobre (Marcobre, 2019), indican que, en los últimos 5 años, la imagen de Marcobre frente a la población de Marcona ha mejorado considerablemente, a pesar de haber decaído un poco en el año 2018. Ver Figura 10. Esto último se debe a la inquietud de la población con respecto al empleo local por parte de la empresa, especialmente en la etapa de construcción.

Tabla 13

*Impacto Económico por Paralización Social de la Mina*

Datos generales			
Producción promedio de cobre fino (cu) en toneladas (tn) / día	250		
Venta diaria al 100% de producción	\$1'660,000.00		
Precio promedio de largo plazo para la vida de la mina (USD / tn)	\$6,640.00		
Gastos generales y administrativos (G&A) / día	\$169,000.00		
En caso de paralización			
Día	Del 1 al 7	Del 8 al 14	Del 15 al 30
Pérdida de producción / día	0%	50%	100%
Pérdida de producción en toneladas (tn) / día	0	125	250
Impacto (se deja de percibir) / día	0%	50%	80%
Impacto (se deja de percibir) en USD / día	\$0.00	\$830,000.00	\$1'328,000.00
Costo Financiero por postergación de ventas / día	\$0.00	\$165.00	\$330.00
Impacto económico / día	\$0.00	\$830,165.00	\$1'328,330.00
Impacto económico de paralización por 30 días: \$ 39'849,900.00			
Impacto económico de paralización por 14 días: \$ 11'622,310.00			



*Figura 10.* Porcentaje de aceptación de las acciones y labores de la minera Marcobre, frente a la Población de Marcona, del 2013 al 2018. Adaptado de *Reporte de sostenibilidad* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

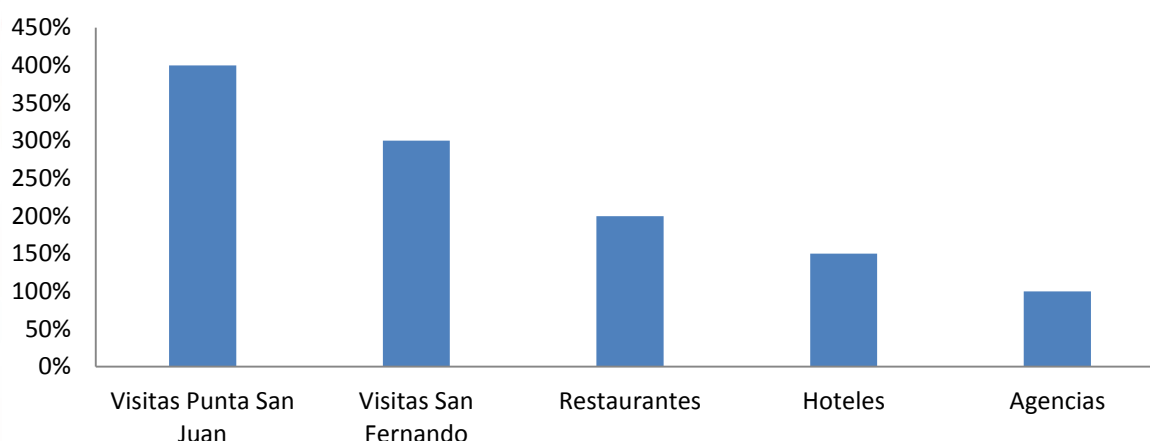
Aunque la aceptación de Marcobre haya descendido en el último año, el 92% de la población aún considera que la actividad minera es fundamental para el progreso y desarrollo de Marcona (6 puntos más que en el año 2017) y más de la mitad de la población afirma que Marcobre ha contribuido a la mejora de la situación local. Además, el 40% de la población percibe a Marcobre como una empresa con buenas políticas de responsabilidad social y ambiental, y el 59% opina que es socialmente responsable en su accionar, a diferencia de su competencia Shougang, quien es considerado, por el 66% de la población, como un mal ejemplo en este aspecto (CPI, 2018).

Con respecto a las actividades relacionadas al turismo, más de tres cuartas partes de la población tiene una percepción positiva del turismo y 65% de ellos está dispuesto a trabajar en el sector, ya que reconocen que el turismo puede generar ingresos alternativos para las familias locales (CPI, 2018). Según indica el documento Proyecto Mina Justa (Marcobre, 2019), el distrito de Marcona ha obtenido resultados positivos en su economía desde que empezaron las actividades turísticas de Marcobre en el 2014:

- En 2014 solo ingresaron 50 personas a Punta San Juan, mientras que en el 2018 ingresaron 2300,
- se han inaugurado siete restaurantes nuevos desde el 2014,
- se han construido seis nuevos hoteles en los últimos años, y
- en el 2014 no existían agencias de turismo en Marcona y hoy cuentan con tres.

El grado de efectividad de las actividades se expone en los resultados de las encuestas del CPI (2018) el cual indica que el 41% de los pobladores de Marcona reconoce a Marcobre como el principal impulsor de turismo en la zona, seguido de la Municipalidad, con 6%.

Además, la Figura 11 muestra el incremento sustancial en porcentaje, del 2014 al 2018, de visitas a Marcona, que se ha dado en gran parte gracias al programa de desarrollo turístico de Marcobre.



*Figura 11.* Porcentaje de incremento de visitantes a Marcona entre el 2014 y el 2018. Adaptado de *Reporte de sostenibilidad* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

Los programas de carácter social como “Marcona Sabe”, han creado un impacto positivo en el desarrollo de la población y según los resultados del Índice de Progreso Social Distrital Rural del Perú 2016 (CENTRUM PUCP, 2016), la dimensión de oportunidades de Marcona, relacionado a los componentes de acceso a la educación superior, tiene un nivel de puntuación de 67.41 sobre un total de 100, lo cual equivale a un progreso social medio alto, pero en cuestión a accesos de conocimiento básico (calidad educativa y desempeño escolar),



Marcona tiene un nivel muy alto, con 97.43 puntos. Por otra parte, la puntuación de Marcona, con respecto a uno de los principales problemas del distrito: el componente de Agua y Saneamiento, desciende a 60.36 lo cual implica un progreso social medio bajo. Sin embargo, la construcción del sistema de alcantarillado y mejoramiento de conexiones domiciliarias de agua potable que se están realizando a través de Obras por Impuestos, dirigido por Marcobre, mejorará el estilo de vida de la población en general.

### **2.5.8. Conclusiones**

Marcobre inició los estudios de Mina Justa en el 2014, con un enfoque de crecimiento sostenible tanto para la empresa como para la comunidad, poniendo a Marcona como principal aliado. Las áreas de responsabilidad social y de comunicaciones de la empresa se encargan de promover el diálogo abierto y transparente con las áreas de influencia, además se encargan de estudiar las necesidades de las comunidades para crear y llevar a cabo diversos programas de carácter social, económico y ambiental, que generen un desarrollo sostenible para la población a través de ingresos alternativos que disminuyan la dependencia del proyecto Mina Justa. Estos programas han tenido un impacto positivo muy importante en la imagen de Marcobre frente a la comunidad de Marcona, desde que inició sus operaciones en el 2014, pero debe mantener una comunicación activa y clara con la comunidad para entender y atender las prioridades del momento y evitar posibles conflictos con la comunidad que podrían llegar a causar paralizaciones en las operaciones de la mina y por ende un impacto económico importante en la rentabilidad.

## Capítulo III: Metodología

### 3.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Se realizó el análisis de los factores externos, el cual cuenta con 19 factores determinantes de éxito, nueve son oportunidades y diez son amenazas. El valor promedio de 2.69 indica que la capacidad de respuesta es favorable ante las amenazas del entorno. En el caso factores valorados 2, indica que se debe aprovechar mejor las oportunidades, así como reducir las amenazas que puedan frenar su desarrollo. Además, los resultados indican cuales son las amenazas que no se pueden controlar, pero para las cuales se pueden proponer planes de respuesta en caso afecte el avance del proyecto. La matriz EFE de Marcobre se presenta en la Tabla 14.

### 3.2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Se realizó el análisis de los factores internos de Marcobre, la empresa cuenta con 13 factores determinantes de éxito, ocho son fortalezas y cinco son debilidades. El valor promedio de 2.71 indica una organización ligeramente fuerte. Pero el resultado no es consistente como para determinar que tiene las fortalezas adecuadas para lograr sus objetivos considerando que la minería es un rubro complejo por sus factores externos, por tanto se debe trabajar en estrategias internas que mejoren las debilidades de la empresa. La matriz EFI de Marcobre se presenta en la Tabla 15.

### 3.3. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La Matriz FODA se desarrolla con los insumos recogidos de las matrices EFE y EFI, anteriormente realizadas, con la finalidad de generar estrategias alternativas que sirvan de apoyo al desarrollo social de la comunidad a través de acciones de responsabilidad social. En la Tabla 16, se visualiza la Matriz FODA, donde se exponen estrategias diversas según las combinaciones de cuadrantes entre fortalezas y Oportunidades (FO), debilidades y Oportunidades (DO), fortalezas y Amenazas (FA), y debilidades y Amenazas (DA). Estas

estrategias planeadas serán consideradas en el desarrollo del plan de marketing general y el plan de marketing digital para las actividades de Responsabilidad Social de Marcobre.

Tabla 14

*Matriz EFE*

Matriz de evaluación de factores externos		Peso	Valor	Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	Auge de la minería y su significativa participación en el PBI del país.	0.07	3	0.21
2	Comunidad abierta al diálogo.	0.07	3	0.21
3	Necesidad de nuevas oportunidades de trabajo alternativos a la minería.	0.09	4	0.36
4	Infraestructura de Marcona en desarrollo.	0.04	4	0.16
5	Potencial turístico.	0.05	4	0.20
6	Estado promueve y facilita el diálogo entre las empresas mineras y las comunidades.	0.04	2	0.08
7	Alto interés de las empresas mineras por invertir en obras sociales, a través de iniciativas propias e incentivos tributarios.	0.06	3	0.18
8	Tendencia de la Responsabilidad Social.	0.05	3	0.15
9	Penetración de la tecnología móvil en el distrito de Marcona.	0.09	2	0.18
<b>Amenazas</b>				
1	Percepción negativa derivada de conflictos sociales entre áreas de influencia y otras empresas mineras del Perú.	0.03	2	0.06
2	Impacto ambiental de la actividad minera y/o desastres ocasionados por la naturaleza.	0.02	4	0.08
3	Inestabilidad política en el país.	0.07	2	0.14
4	Conflictos sociales que interrumpen las actividades mineras.	0.06	3	0.18
5	Aumento de la delincuencia.	0.04	1	0.04
6	Situación de reducción de personal de Marcobre, al término de la etapa de construcción.	0.07	1	0.07
7	Incremento de inmigración en búsqueda de oportunidades laborales en la minería.	0.02	2	0.04
8	Incremento en número de Sindicatos.	0.03	3	0.09
9	Restricciones de la Minera Shougang en torno a los servicios básicos de Marcona.	0.03	4	0.12
10	Alta expectativa de la población por generación de empleo en la minera.	0.07	2	0.14
Total		1,00		2.69

Tabla 15

*Matriz EFI*

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Normas estrictas de seguridad: principal valor del proyecto.	0.07	4	0.28
2	Creación y cumplimiento de buenas políticas de gestión ambiental.	0.07	4	0.28
3	Marcobre cuenta con planta de desalinización de agua de mar, para reducir el impacto de la escasez de agua en la población.	0.05	3	0.15
4	Buena reputación y percepción positiva de la comunidad.	0.08	4	0.32
5	Buena relación con las comunidades aledañas y otros <i>stakeholders</i> .	0.10	3	0.30
6	Proceso estandarizado de monitoreo anual de las percepciones de la población y problemática de la zona.	0.07	3	0.21
7	Prácticas de buen gobierno corporativo con el respaldo económico del Grupo Breca y Minsur.	0.06	4	0.24
8	Política corporativa de desarrollo e implementación de programas de responsabilidad social.	0.10	4	0.40
<b>Debilidades</b>				
1	Nivel de comunicación baja respecto a las actividades de Marcobre en Marcona.	0.10	1	0.10
2	Insuficientes puestos de trabajo para atender la demanda de la población.	0.07	2	0.14
3	Bajo nivel de relacionamiento directo con la comunidad	0.07	1	0.07
4	Ausencia de plan de marketing para la gestión de Responsabilidad Social.	0.10	1	0.10
5	Falta de personal en el área de Responsabilidad Social y Comunicaciones de la empresa.	0.06	2	0.12
Total		1.00		2.71

**3.4. Matriz Interna – Externa (IE)**

Los resultados de los valores totales de las matrices EFI y EFE sirven para el desarrollo de la matriz IE, la cual se desarrolla de la siguiente manera: (a) sobre el eje “x” se colocan los puntajes de los valores totales de la matriz EFI y sobre el eje “y” los puntajes de los valores totales de la matriz EFE. Los puntajes van del 1.0 al 4.0, donde un puntaje de

valor entre 1.0 y 1.99 representa una posición débil; (b) un puntaje de 2.0 a 2.99 representa una posición promedio; y, (c) un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición sólida y fuerte. Se traza una línea que divide cada cuadrante por nivel de valor, para determinar a qué cuadrante corresponde la intersección de los valores totales de ambas dimensiones (MEFI y MEFE). En el análisis MEFE se obtuvo un resultado de 2.69 y en el análisis MEFI un resultado de 2.71. Si se traza una línea en cada eje a la altura de las puntuaciones correspondientes, la intersección de ambas líneas se ubica en el cuadrante V, el cual indica que deberán adoptarse estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos. Ver Figura 12.

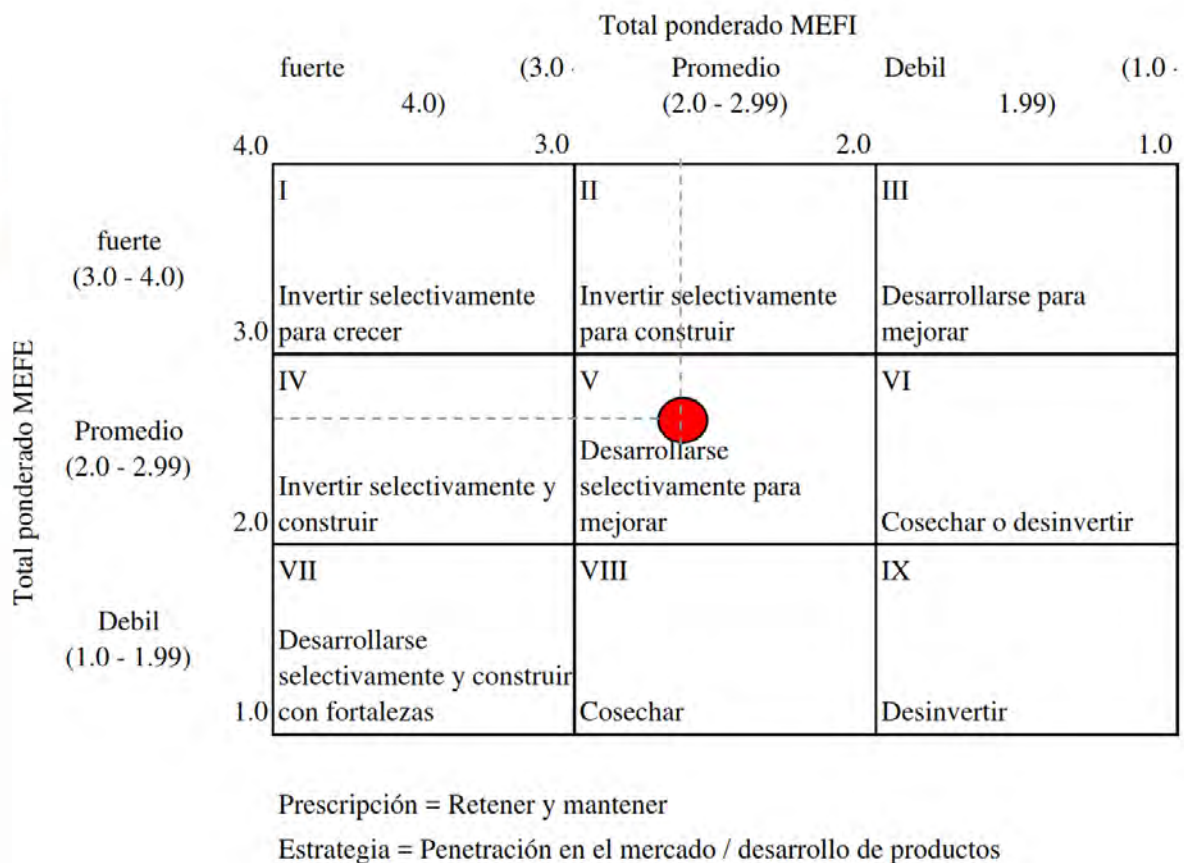


Figura 12. Análisis de la matriz IE.

Tabla 16

## Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<p>1 Normas estrictas de seguridad: principal valor del proyecto.</p> <p>2 Creación y cumplimiento de buenas políticas de responsabilidad social y ambiental.</p> <p>3 Marcobre cuenta con planta de desalinización, para reducir el impacto de la escasez de agua en la población.</p> <p>4 Buena reputación y percepción positiva de la comunidad.</p> <p>5 Buena relación con las comunidades aledañas y otros <i>stakeholders</i>.</p> <p>6 Proceso estandarizado de monitoreo anual de las percepciones de la población y problemática de la zona.</p> <p>7 Prácticas de buen gobierno corporativo con el respaldo económico del Grupo Breca y Minsur.</p> <p>8 Alta aceptación de la población al desarrollo e implementación del Sistema de Gestión Social.</p>	<p>1 Nivel de comunicación baja respecto a la contratación de personal local por parte de Marcobre y/o de las empresas tercerizadoras.</p> <p>2 Insuficientes puestos de trabajo para atender la demanda de la población.</p> <p>3 Bajo nivel de relacionamiento directo con la comunidad.</p> <p>4 Ausencia de plan de marketing para la gestión de Responsabilidad Social.</p> <p>5 Falta de personal en el área de Responsabilidad Social y Comunicaciones de la empresa.</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>1 Auge de la minería y su significativa participación en el PBI del país.</p> <p>2 Comunidad abierta al diálogo.</p> <p>3 Necesidad de nuevas oportunidades de trabajo alternativos a la minería.</p> <p>4 Infraestructura de Marcona en desarrollo.</p> <p>5 Potencial turístico.</p> <p>6 Estado promueve y facilita el diálogo entre las empresas mineras y las comunidades.</p> <p>7 Alto interés de las empresas mineras por invertir en obras sociales, a través de iniciativas propias e incentivos tributarios.</p> <p>8 Tendencia de la Responsabilidad Social.</p> <p>9 Penetración de la tecnología móvil en el distrito de Marcona.</p>	<p>(F1, F2, F4, O8) Comunicar los resultados positivos de las estadísticas de seguridad y el plan estricto en las políticas de seguridad.</p> <p>(F2, O3, O7, O8) Capacitar a los gobiernos regionales y locales en temas de desarrollo de proyectos públicos, con el objetivo de proponer proyectos de inversión en base a las necesidades prioritarias para la comunidad.</p> <p>(F4, F5, O1, O2, O9) Iniciar el programa "Minería sostenible": convocar a <i>start-ups</i> y estudiantes de universidades al desarrollo de proyectos sostenibles (proyectos y tesis) en beneficio de Marcona, mediante concursos, los cuales deberán ser difundidos a través de los canales digitales a la comunidad de Marcona y a todos los <i>stakeholders</i>.</p> <p>(F6, O4, O5, O7, O9) Promover la interacción con las redes sociales de Marcobre, a través de una comunicación activa y amigable.</p> <p>(F2, F5, F7, O7, O8) Realizar concursos internos de proyectos de responsabilidad social y desarrollo sostenibles en base a los intereses de los colaboradores y en beneficio de Marcona. Los proyectos ganadores se realizarán en conjunto con la ayuda de los colaboradores voluntarios a los cuales se les considerarán las horas como hora trabajada.</p>	<p>(D1, D3, O2, O6, O9) Comunicar los resultados de la cantidad de contratados a nivel de Marcona y las otras áreas de influencia, a través de redes sociales, paneles informativos y demás medios de comunicación.</p> <p>(D2, O3, O5) Realizar ferias gastronómicas y de manualidades periódicas, con el apoyo de alguna ONG, para impulsar emprendimientos de la zona.</p> <p>(D2, O3, O8) Convocar a ONGs y otros tipos de instituciones, para evaluar los recursos naturales y potenciales de Marcona, y proponer negocios sostenibles para la población que esten alineados al compromiso Social de Marcobre.</p> <p>(D4, D5, O5, O8, O9) Implementar un área de marketing que desarrolle y monitoree todas las estrategias de comunicaciones digitales y no digitales.</p> <p>(D2, O3, O5) Realizar cursos y talleres básicos para emprendedores, sobre temas diversos como finanzas, gestión de negocios, marketing, entre otros.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1 Percepción negativa derivada de conflictos sociales entre áreas de influencia y otras empresas mineras del Perú.</p> <p>2 Impacto ambiental de la actividad minera y/o desastres ocasionados por la naturaleza.</p> <p>3 Corrupción política derivada a la falta de valores y ética.</p> <p>4 Conflictos sociales que interrumpan las actividades mineras.</p> <p>5 Aumento de la delincuencia.</p> <p>6 Situación de reducción de personal de Marcobre, al término de la etapa de construcción.</p> <p>7 Incremento de inmigración en búsqueda de oportunidades laborales en la minería.</p> <p>8 Incremento en número de Sindicatos.</p> <p>9 Restricciones de la Minera Shougang en torno a los servicios básicos de Marcona.</p> <p>10 Alta expectativa de la población por generación de empleo en la minera.</p>	<p>(F1, F4, F8, A1) Educar a la población en torno a los beneficios de la actividad minera en el Perú, y el rol de las áreas de influencia.</p> <p>(F1, F4, A2) Reforzar la comunicación de las normas de prevención y seguridad en caso de desastres naturales.</p> <p>(F4, F5, A3, A4, A5, A8) Reforzar la educación en valores a través de los canales digitales e instituciones educativas en asociación con Minedu.</p> <p>(F2, F7, A6, A10) Identificar a los trabajadores que dejarán de trabajar en Marcobre después de la etapa de construcción y ofrecerles capacitaciones que permitan su rápida inserción en otros puestos de trabajo.</p> <p>(F2, F7, A6, A10) Identificar a los trabajadores destacados y con alto potencial y ofrecerles una posible línea de carrera.</p> <p>(F2, F7, A6, A10) Crear programa de reinserción laboral (<i>outplacement</i>) al término de la etapa de construcción que permita al colaborador desarrollar habilidades técnicas y blandas para conseguir oportunidades laborales.</p> <p>(F2, F7, A6, A10) Crear el programa "Marcobre Aprende" para los colaboradores de Marcobre (en asociación con instituciones educativas), al cual podrán acceder desde la página web. Se ofrecerán de manera gratuita cursos sueltos de diversos temas, para reforzar las capacidades de los trabajadores y dar mayores herramientas a aquellos que no seguirán laborando en la minera.</p> <p>(F2, F5, F7, A9) Iniciar el programa "Agua y energía para Marcona": convocar a <i>start-ups</i> y estudiantes de universidades al desarrollo de proyectos sostenibles para solventar los problemas de servicios básicos (proyectos y tesis) en beneficio de Marcona, mediante concursos, los cuales deberán ser difundidos a través de los canales digitales a la comunidad de Marcona y a todos los <i>stakeholders</i>.</p>	<p>(D1,D2,A6,A7,A8,A10) Comunicar programa de reinserción laboral al término de la etapa de construcción que permita al colaborador conseguir oportunidades laborales.</p> <p>(D3,A1,A2,A4) Elaborar un plan de comunicación dirigido a la comunidad, que transmita los avances y actividades de la mina: a través del rediseño del boletín con contenido de interés de la comunidad e integrado a una comunicación SMS.</p> <p>(D3,A1,A2,A4) Crear una base con los números telefónicos móviles de los pobladores de Marcona, para poder transmitir las estrategias de comunicación de la minera.</p> <p>(D3,A4,A9,A10) Realizar charlas con la comunidad sobre temas de interés para reforzar la relación con Marcobre. Se proponen temas como: emprendimientos para jóvenes, orientación vocacional y tecnología. A la par, utilizar este canal para informar los avances y logros de Marcobre en un ambiente de integración. Los eventos se podrán transmitir via <i>streaming</i> en las redes sociales de Marcobre.</p> <p>(A1,A2, A4, D4, D5) Involucrar a todas las áreas sobre el rol de la RSE, capacitar al área de RS en temas de Marketing y alinear las estrategias propuestas y monitorear a la agencia digital.</p>

### 3.5. Matriz Estratégica de los *Stakeholders*: Matriz Nivel de Influencia e Interacción entre los *Stakeholders*

Los *stakeholders* son aquellas personas o grupo de personas que pueden afectar o son afectadas por las actividades de Marcobre (Beke, 2019). Así, es importante identificarlos para poder gestionarlos e incorporarlos dentro de la estrategia del negocio, de modo que los intereses empresariales y los de cada grupo de interés sean considerados para implementar iniciativas de RSE (Marquina et al., 2016). Cada *stakeholder* tendrá un valor estratégico diferente y el diálogo con estos deberá estructurarse conforme a la naturaleza de cada uno (Beke, 2019). Finalmente, si bien Marcobre ha identificado a cada uno de los grupos de interés, se sugiere que esta se considere “a sí misma como parte de la comunidad, y no actuar como parte aislada o separada de ella” (Marquina et al., 2016, p. 138).

Tal como se detalla en la Tabla 17, es posible clasificar a los grupos de interés de Marcobre según la posición adoptada por estos en relación con la presencia de la minera en Marcona. Así, resulta clave mantener satisfechos y comprometidos a aquellos *stakeholders* que forman parte de la categoría Amenaza Actual y Amenaza Potencial. Por lo que, Marcobre debe orientar sus esfuerzos a tomar en cuenta y a mantener informados a aquellos grupos de interés denominados Aliados Potenciales y Neutros. En el mismo sentido, en relación con la influencia y la interacción de los principales *stakeholders*, la Tabla 18 representa a aquellos grupos de interés que tienen un nivel alto, medio y bajo de influencia respecto de otros *stakeholders*. Por lo que, a efectos de preservar la continuidad del proyecto, la minera Marcobre debe mantener una relación de comunicación e información con aquellos *stakeholders* con un nivel alto y medio de influencia. Finalmente, con el objetivo de encaminar y materializar sus actividades de responsabilidad social, es recomendable que la minera considere el nivel de interés de cada *stakeholder* en la continuidad del proyecto, tal como se evidencia en la Tabla 19.

Tabla 17

*Clasificación de Stakeholders, Según su Posición Frente a Marcobre.*

Aliados Potenciales	Amenaza Actual
Grupo económico y accionistas Sociedad Nacional de Minería, Energía y petróleo. Municipalidad Provincial de Nasca. Subprefectura Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas - SERNANP Capitanía y Guardia Costera de San Juan de Marcona Sindicato único de trabajadores Electro metal mecánicos y afines de Marcona SIUTEMYAMA	Comunidad de Marcona
Neutros	Amenaza Potencial
Colaboradores	MINEM y organismos reguladores
Proveedores	Frente de Defensa de los Derechos del Distrito de Marcona (FREDDMAR)
Municipalidad Distrital de Marcona	TV local: Noticiero Cadena Sur
Asociación Justo Pastor Ramirez.	Sindicato de trabajadores de construcción civil - CTP de San Juan de Marcona.
AA.HH Villa Hermosa	Sindicato de Trabajadores en Construcción Civil CGTP "Pedro Huilca Tecse" Marcona.
AA.HH Rutas del Sol	Gobernador Regional
Asociación Vecinal San Pedro	AA.HH San Martin de Porres
COPMAR (Comunidad Pesquera de Marcona)	Frente de Defensa de los Derechos y Desarrollo del Pueblo de Marcona (FDDM)
Asociación colector acopiador y extractor de macroalgas marinas de pescadores de San Juan de Marcona ACAEMP	Comisión de Fiscalización Ambiental – Graciela Muñoz / José Jiménez
Confederación de Pescadores Maricultores y Armadores, hijos de Marcona.	Cámara de Comercio de Marcona
Base Naval	Colectivo Marcona por el Trabajo y el Medio Ambiente
Shougang (SGH)	Asociación de Bolichitos Artesanales
Jinzhaio	de San Juan de Marcona Infraestructura Pesquera Artesanal (IPA)-ex DPA. Centro de Salud José Paseta Bar Comisaria de San Juan de Marcona COCOE IST "Luis Felipe de las Casas Grieve". TV local: Éxitos Canal 47
Federación unitaria de trabajadores de construcción civil y de actividades similares del Perú. "Hijos de Marcona" FUTCCASP - San Juan de Marcona.	Asociación Hijos de San Pedro KM 11 Sindicato de Construcción Civil hombres y mujeres de Marcona. Sindicato de trabajadores de construcción civil clasista, "Isidoro Gamarra". de Vista Alegre-Nasca "Virgen de Fátima". (CGTP). Sindicato de Trabajadores y Maestros en la Construcción Civil del Distrito de Vista Alegre (CTP).

Adaptado de *Responsabilidad con los grupos de interés / stakeholder* (Power Point del curso Marketing Socialmente Responsable), por M. Beke, 2019, Lima, Perú: CENTRUM PUCP.



Tabla 18

## Mapa de Influencia e Interacción - Principales Stakeholders Externos

Stakeholder	Interacción con otros stakeholders	Nivel de Influencia			Tema de interés
		Alto	Medio	Bajo	
Sindicato de trabajadores de construcción civil - CTP de San Juan de Marcona.	Sindicatos, frente de defensa, gobierno local.	x			Empleo para sus afiliados, licencia sindical, toma de comité de obra.
Sindicato de Trabajadores en Construcción Civil CGTP "Pedro Huilca Tecse"	CGTP nacional, otros sindicatos.	x			Empleo para sus afiliados, licencia sindical, toma de comité de obra.
Asociación Hijos de San Pedro KM 11 Sindicato de Construcción Civil hombres y mujeres de Marcona.	Sindicatos CTP, CGTP de Marcona y Vista Alegre.	x			Empleo para sus afiliados, licencia sindical, toma de comité de obra.
Municipalidad Provincial de Nasca.	Gobiernos locales, regional, sindicatos.		x		Obras por impuestos, empleo local, activismo político.
Municipalidad Distrital de Marcona	Noticiero de Cadena Sur, sindicatos, frentes de defensas y asociaciones. Sector pesquero, todo el entorno político de Marcona. Autoridades y dirigentes vecinales, OEFA, ANA, ALA, AAA entre otros.		x		Empleo local, servicios básicos: agua, luz. Saneamiento físico legal, criminalidad e inseguridad, obras por impuestos, inversión Privada, temas medio ambientales.
Asociación Justo Pastor Ramírez.	Subprefectura, sector privado.		x		Instalación de Agua, Electricidad, empleo local, proveedores locales (venta de agregados), capacitación.
Asociación Vecinal San Pedro	Pescadores y COPMAR.		x		Servicio de agua potable, saneamiento en su área, preocupación por sector pesquero.
Frente de Defensa de los Derechos del Distrito de Marcona (FREDDMAR)	Sindicatos, organizaciones sociales de base, gobierno local, entre otros.		x		Interés Político, empleo local, proveedores locales y capacitaciones.
COPMAR (Comunidad Pesquera de Marcona)	Pescadores independientes y miembros de COPMAR		x		Empleo local, cuidado de medio ambiente, proyectos de sector pesquero, fondos concursables, indemnización por posibles impactos negativos en su sector.
Asociación colector acopiador y extractor de macroalgas marinas de pescadores de san juan de Marcona ACAEMP	Pescadores independientes y miembros de COPMAR		x		Empleo local, fondos concursables, indemnización por posibles impactos negativos en su sector.
Asociación de Bolichitos Artesanales de San Juan de Marcona	Sindicato de construcción civil, pescadores independientes y COPMAR, Asociación vecinal San Pedro		x		Fondos concursables, empleo local, indemnización por posibles impactos negativos en su sector.
Centro de Salud José Paseto Bar	MINSAs, gobierno local, personal de Hospital y postas médicas; asociaciones.		x		Proyectos de salud o campañas para mejorar la calidad de salud de los pobladores del distrito, Mejoramiento de la infraestructura del CLAS.
Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas - SERNANP	Gobierno local y regional, SERNANP, ministerio del medio ambiente, MINEM.		x		Preservación de la reserva nacional de Punta San Juan y San Fernando.
Shougang (SGH)	Municipalidad, sindicatos, Shauxin Perú S.A, Jinzhao		x		Operación.
IST "Luis Felipe de las Casas Grieve".	Gobierno regional y local, UGEL.		x		Implem. de obras por impuestos, infraestructura educativa (OXI), capacitaciones.
TV local: Éxitos Canal 47	Gobierno local, sindicatos, asociaciones, población en general.		x		Empleo local, proveedores, servicios: agua, crecimiento urbano.
TV local: Noticiero Cadena Sur	Alcalde (Elmo Pacheco), otros sindicatos, población en general.		x		Empleo local, proveedores, servicios: agua, crecimiento urbano.
Federación unitaria de trabajadores de construcción civil y de actividades similares del Perú. "Hijos de Marcona" FUTCCASP - San Juan de Marcona.	Sindicatos electromecánicos.		x		Empleo para sus afiliados, licencia sindical, toma de comité de obra.
Sindicato único de trabajadores Electro metal mecánicos y afines de Marcona SIUTEMYAMA.	Trabajan aliados con FUTCCASP liderada por Luis Granda.		x		Empleo para sus afiliados, licencia sindical, toma de comité de obra.
Sindicato de Trabajadores en construcción Civil del Distrito de Vista Alegre-Nasca "Virgen de Fátima". (CGTP).	Sindicato de hombres y mujeres (Marcona), CGTP (Marcona)Y CTP de Vista Alegre y Marcona		x		Empleo para sus afiliados, licencia sindical, toma de comité de obra.
Sindicato de Trabajadores y Maestros en la Construcción Civil del Distrito de Vista Alegre (CTP).	CGTP y CTP de Marcona, Sindicato de hombres y mujeres (Marcona).		x		Empleo para sus afiliados, licencia sindical, toma de comité de obra.
Subprefectura	Gobierno, autoridades locales y cámara de comercio.			x	Proveedores y empleo local.
Gobernador Regional	Gobiernos locales, ministerios y miembros de su partido político ("G").			x	Obras por Impuestos y proyectos de desarrollo para la región.
AA.HH Villa Hermosa	Asentamientos Humanos, frente de defensa, gobierno local.			x	Empleo Local.
AA.HH San Martin de Porres	Asentamientos Humanos, gobiernos locales, centro Federado de Periodistas y Super TV.			x	Empleo Local, seguridad ciudadana, medio ambiente, saneamiento físico legal de predios.
AA.HH Rutas del Sol	Pescadores, gobierno local, asentamientos humanos.			x	Empleo local, Instalación de agua potable en su asentamiento humano.
Frente de Defensa de los Derechos y Desarrollo del Pueblo de Marcona	PCM, gobierno local, asociaciones.			x	Saneamiento físico legal predial, Empleo Local, proyectos de desarrollo.
Comisión de Fiscalización Ambiental – Graciela Muñoz / José Jiménez	Asociaciones.			x	Medio ambiente, empleo local, capacitaciones, intereses personales.
Cámara de Comercio de Marcona	Pequeños y medianos empresarios de Marcona, FREDDMAR, MINAM, Cámara de comercio de Arequipa y Moquegua.			x	Interes empresarial, adquisición de bienes y servicios del empresario local.
Colectivo Marcona por el Trabajo y el Medio Ambiente	Sociedad civil de Marcona: Monitoreo y Vigilancia Ambiental del distrito de Marcona, Asociación de vivienda Cerro Colorado de Marcona, Asociación de pescadores y maricultores "El faro San Juanito", Padres de familia I.E M i pequeño mundo.			x	Empleo Local
Confederación de Pescadores Maricultores y Armadores, hijos de Marcona.	Pescadores independientes y COPMAR, Asociación vecinal San Pedro			x	Fondos concursables, empleo local, indemnización por posibles impactos negativos en su sector.
Infraestructura Pesquera Artesanal (IPA)-ex DPA.	COPMAR, Pescadores independientes			x	Seguridad ciudadana.
Comisaría de San Juan de Marcona	Gobierno local, subprefectura, asociaciones.			x	Cuidado y vigilancia del ecosistema, vigilancia marítima, permisos de uso espacio marítimo.
Capitanía y Guardia Costera de San Juan de Marcona	COPMAR, Pescadores independientes			x	Entrenamiento a alumnos de su base, mantenimiento de aeródromo.
Base Naval	Instituciones locales, empresas, capitania			x	Elaboración y aprobación EIA, Construcción del proyecto paralizado.
Jinzhao	Municipalidad, sindicatos, Shauxin Perú, Shougang.			x	Desarrollo de capacidades de docentes y alumnos, mejorar indicadores educativos.
COCOE	UGEL Nazca, dirección regional de educación de ICA, gobierno local, inst. educativas.			x	Empleo para sus afiliados, licencia sindical, toma de comité de obra.
Sindicato de trabajadores de construcción civil clasista, "Isidoro Gamarra"	Rompió relaciones con: Sindicato FUTCCASP y electromecánicos.			x	

Adaptado de *Responsabilidad con los grupos de interés / stakeholder* (Power Point del curso Marketing Socialmente Responsable), por M. Beke, 2019, Lima, Perú: CENTRUM PUCP.

Tabla 19

*Niveles de Interés de los Stakeholders*

		<b>Partes Interesadas - Stakeholders</b>						
		Accionistas	Empleados	Clientes	Proveedor	Comunidad - Pobladores del Área de Influencia	Gobierno / autoridades del Estado	Shougang y Jinzhao
Tópicos de RSC	Valores y Gobierno corporativo	Fuerte Interés	Algún interés	Fuerte Interés	Poco interés	Poco interés	Algún interés	Poco interés
	Regulaciones y control	Fuerte Interés	Algún interés	Poco interés	Poco interés	Algún interés	Fuerte Interés	Poco interés
	Operaciones de negocio	Fuerte Interés	Fuerte Interés	Algún interés	Poco interés	Algún interés	Algún interés	Poco interés
	Rendición de cuentas e información	Fuerte Interés	Fuerte Interés	Poco interés	Algún interés	Fuerte Interés	Fuerte Interés	Poco interés
	Derechos de empleados / condiciones de trabajo	Fuerte Interés	Fuerte Interés	Algún interés	Poco interés	Fuerte Interés	Algún interés	Poco interés
	Contexto del Negocio	Fuerte Interés	Fuerte Interés	Fuerte Interés	Algún interés	Algún interés	Algún interés	Poco interés
	Impacto del producto (cobre)	Fuerte Interés	Poco interés	Fuerte Interés	Algún interés	Algún interés	Fuerte Interés	Poco interés
	Impacto social/ inversión	Algún interés	Poco interés	Algún interés	Poco interés	Fuerte Interés	Fuerte Interés	Poco interés
	Impacto en otros aspectos	Algún interés	Poco interés	Algún interés	Poco interés	Poco interés	Algún interés	Poco interés
	Impacto en el M. Ambiente	Algún interés	Poco interés	Algún interés	Poco interés	Algún interés	Fuerte Interés	Poco interés

Clave:  Fuerte Interés     Algún interés     Poco interés

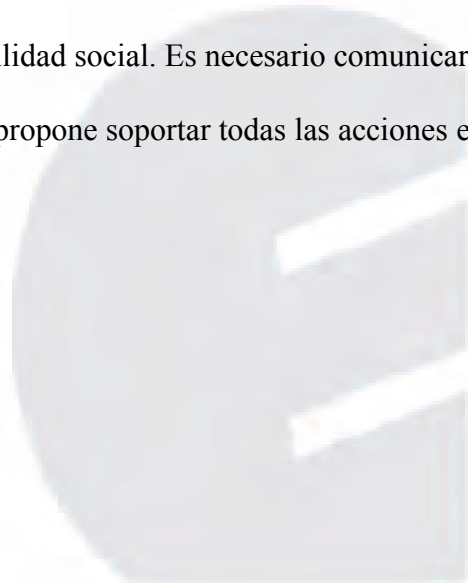
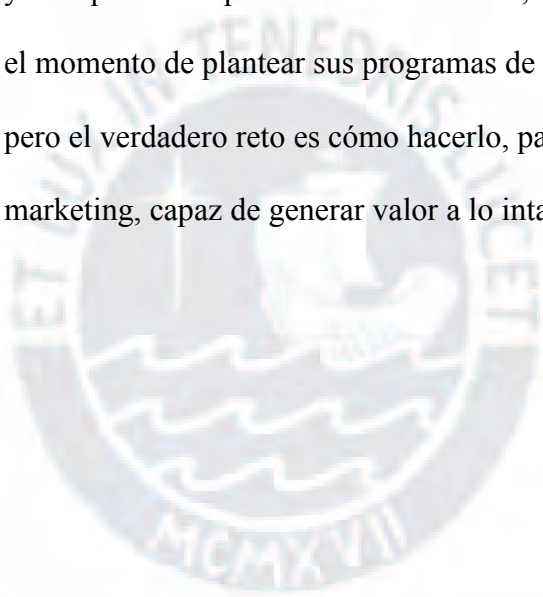
Adaptado de *Responsabilidad con los grupos de interés / stakeholder* (Power Point del curso Marketing Socialmente Responsable), por M. Beke, 2019, Lima, Perú: CENTRUM PUCP.

### 3.6. Conclusiones

Los insumos recolectados del análisis de los factores determinantes de éxito, a través de las matrices EFI y EFE, permite identificar las estrategias principales que la empresa minera debe preocuparse en atender, más aún cuando se trata de situaciones sociales que puedan afectar la continuidad de las operaciones. Los resultados del análisis de dichos factores externos e internos, indican que Marcobre deberá adoptar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.

En la matriz FODA se establecen estrategias alternativas que sirvan de apoyo al desarrollo social de la comunidad, minimizando riesgos y convirtiendo las debilidades en fortalezas, como la mejora en la comunicación de los programas educativos y proyectos sociales que viene desarrollando Marcobre, para que logren posicionarse en la población de Marcona.

Marcobre cuenta con diversos *stakeholders*, cada uno con sus propios intereses, a pesar de ello muchos tienen algo en común: el desarrollo de Marcona a través de la minería, ya sea para fines personales o colectivos, este factor debe considerarse y valorarse en Marcobre, en el momento de plantear sus programas de responsabilidad social. Es necesario comunicar, pero el verdadero reto es cómo hacerlo, para ello se propone soportar todas las acciones en el marketing, capaz de generar valor a lo intangible.



## **Capítulo IV: Plan de Marketing Estratégico del área Responsabilidad social de la Minera Marcobre**

### **4.1. Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM)**

#### **4.1.1. Objetivo general**

Al 2022, el plan de marketing contribuirá con la sostenibilidad de las operaciones en la minera Marcobre a través de los programas de responsabilidad social.

#### **4.1.2. Objetivos de marketing específicos**

1. Lograr que Marcobre sea percibida como empresa socialmente responsable por sus acciones (2018: 59% según CPI, 2018) en 80% al 2022.
2. Lograr que la población de Marcona perciba que la comunicación de Marcobre es adecuada (2018: 84% según CPI, 2018) en 92% al 2022.
3. Posicionar el programa educativo de Marcobre “Marcona Sabe” (12%: 2019, Ver Apéndice B) en 22%, al 2022.

### **4.2. Decisiones Estratégicas de Marketing**

Toda decisión estratégica estará enfocada a facilitar programas educativos que promuevan el desarrollo y crecimiento socio económico de la población de Marcona, potenciando su empleabilidad en diversos sectores. Ello, con el objetivo de asegurar la continuidad de las operaciones de Marcobre y potenciar la percepción de la empresa como una minera responsable y sostenible por parte de la comunidad de Marcona.

#### **4.2.1. Ventaja competitiva**

Desde el inicio de las actividades de Marcobre en el distrito de Marcona, la empresa ha realizado diversos programas para la comunidad, los cuales han evolucionado de acuerdo con las necesidades y expectativas de sus beneficiarios, generando de esta manera mayor aceptación y respaldo de parte de los mismos. Por tanto, la ventaja competitiva de Marcobre.

se encuentra en el valor percibido de la empresa con la población de Marcona, debido al servicio y calidad de sus programas.

#### **4.2.2. Estrategias Genéricas**

De acuerdo al Sistema de Gestión Social, la minería contribuye 94% al progreso del distrito de Marcona, mientras que la Matriz IE indica la necesidad del desarrollo de nuevos productos. Con base en lo mencionado, la estrategia competitiva se centra en los siguientes aspectos:

***Estrategia por diferenciación.*** Se buscará desarrollar la marca Marcobre mediante información accesible, comunicación efectiva y atractiva para los beneficiarios con el objetivo de diferenciar las actividades que realiza Marcobre de otras instituciones o empresas, y posicionar la marca como socialmente responsable. La estrategia se implementará de la siguiente manera: primero, se dará a conocer los programas que la minera realiza y el valor de los mismos, se resaltarán los atributos y beneficios, y cómo estos impactan de manera individual y colectiva. Segundo, se comunicarán los logros, resultados y avances de la minera, tanto en el aspecto operativo del sector como en el área de responsabilidad social. Tercero, se incentivarán a los beneficiarios para que adopten un rol activo y generen contenido compartiendo sus experiencias.

***Estrategia de desarrollo de productos.*** Se propone ampliar el portafolio de productos para atraer a la población con propuestas que (a) potencien el desarrollo sostenible, (b) proyectos liderados por nuevos socios estratégicos, y (c) un portafolio de programas variados. Como valor diferencial, los programas se convierten en proyectos de vida para los participantes, promueven la participación activa, brindan conocimientos académicos y enfoque empresarial con resultados innovadores y escalables. Todos los programas se deberán medir para evaluar su continuidad.

### **4.2.3. Propuesta estratégica de valor**

Brindar programas socio económicos como experiencias de crecimiento personal que combinen los siguientes factores:

- Factor social: inclusión social a través de la participación en los programas.
- Factor de bienestar: calidad de vida como promesa del desarrollo de los programas.

Marcobre se compromete a brindar las herramientas para que la comunidad de Marcona fortalezca sus propias capacidades y pueda desarrollar su economía de manera independiente.

### **4.2.4. Matriz estratégica OLPM**

En la Tabla 20 se presenta la Matriz Estratégica OLPM para la validación de la relación entre las decisiones estratégicas y los objetivos de largo plazo.

## **4.3. Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM)**

1. Lograr que Marcobre sea percibida como empresa socialmente responsable por sus acciones alcanzando 70% hacia fines del 2020, y 80% al finalizar al 2022.
2. Lograr que la población de Marcona perciba que la comunicación de Marcobre es adecuada, alcanzando 88% hacia fines del 2020, y 92% al finalizar el 2022.
3. Posicionar el programa educativo de Marcobre “Marcona Sabe”, alcanzando un 19% hacia fines del 2020, y 22% al finalizar el 2022.

## **4.4. Estrategias Operacionales de Marketing**

### **4.4.1. Investigación Metodológica**

El objetivo general de la investigación a realizar es establecer el público objetivo al que debe dirigirse los programas educativos y de capacitación ofrecidos por Marcobre.

De otro lado, los objetivos específicos son los siguientes:

- Conocer cómo está la categoría digital en la población de Marcona;

- conocer los canales de información y comunicación más usados por la población de Marcona;
- determinar a quiénes considera la población de Marcona como los mayores promotores de actividades de RSE en la zona;
- verificar el nivel de conocimiento de la población sobre qué mineras operan en Marcona;
- conocer qué tipo de programa o actividad le gustaría a la población que Marcobre realice en Marcona; así como los canales de información y comunicación preferidos para su difusión;
- determinar el nivel de conocimiento del personaje Doña Justa empleado por Marcobre en Facebook; e
- identificar el nivel de conocimiento y uso de los siguientes canales digitales de Marcobre: *fan page* de Marcobre; *fan page* y cuenta en Instagram de Doña Justa; y, la página web de Marcobre.

Para llevar a cabo la presente investigación, se utilizó la metodología detallada en el Apéndice A y se consideró una muestra no probabilística por conveniencia para cada tipo de encuesta. Así, se realizaron:

- 32 encuestas personales a habitantes de la zona urbana de Marcona para recabar información cualitativa y cuantitativa.
- 150 encuestas en línea dirigidas a habitantes de Marcona con cuentas en Facebook.

Por tanto, a partir de los resultados de la investigación cuyo detalle se encuentra en el Apéndice A, se determinarán el o los programas de RSE de carácter educativo que resulten más atractivos para el *target*; se elaborará el concepto y estrategia de comunicación en base a este. Finalmente, se determinarán las estrategias de marketing para el mercado meta.

Tabla 20

*Matriz estratégica OLPM de Marketing para Marcobre*

Misión	Generar valor transformando recursos minerales de manera sostenible				
Visión	Desarrollar y operar activos mineros de clase mundial, siendo un referente en términos de seguridad, eficiencia operacional, responsabilidad socio-ambiental y desarrollo de personal				
Objetivo General	Al 2022, el plan de marketing digital contribuirá con la sostenibilidad de las operaciones en la minera Marcobre para los programas de responsabilidad social.				
Objetivo de Largo Plazo	OLPM1	OLPM2	OLPM3		
	Lograr que Marcobre sea percibida como empresa socialmente responsable por sus acciones (2018: 59% según CPI, 2018) en 80% al 2022.	Lograr que la población de Marcona perciba que la comunicación de Marcobre es adecuada (2018: 84% según CPI, 2018) en 92% al 2022.	Posicionar el programa educativo de Marcobre “Marcona Sabe” (12%: 2019, Apéndice B) en 22%, al 2022.		
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja competitiva	Valor percibido de programas sociales	x	x	x
	Estrategias genéricas	Estrategia por diferenciación	x	x	x
		Estrategia de desarrollo de productos	x	x	x
	Propuesta estratégica de valor	Social	x	x	x
Bienestar		x	x	x	

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015

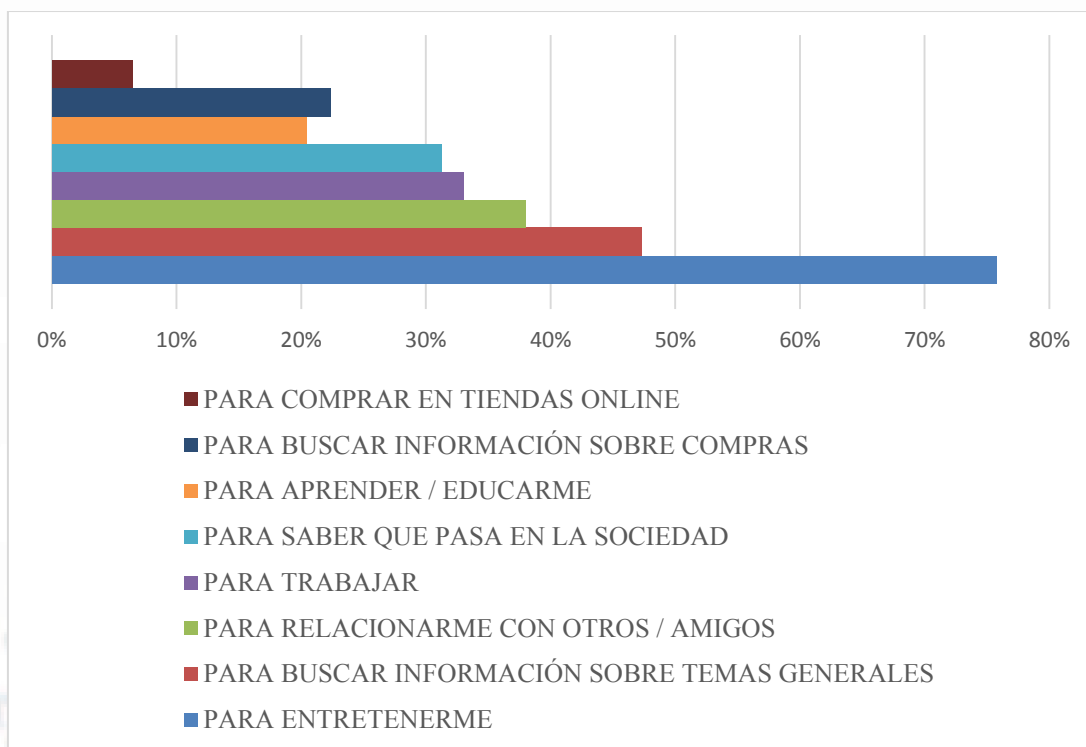
#### 4.4.2. Estrategia de Segmentación

La presente tesis tomará en cuenta los siguientes criterios de segmentación:

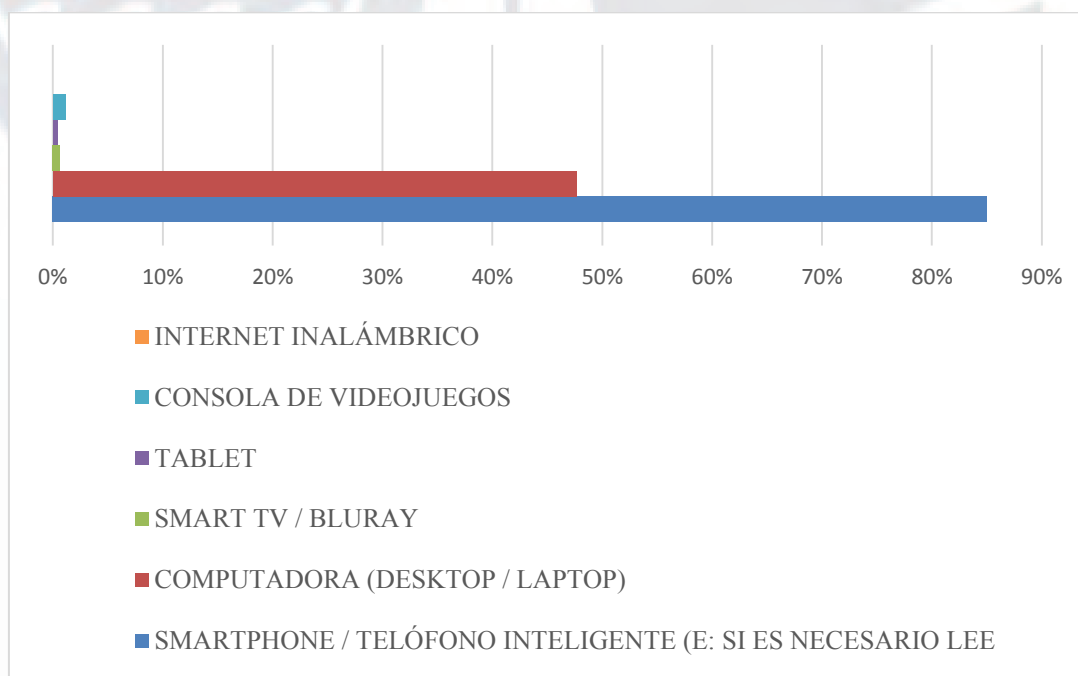
- Geográficos: Habitantes de Marcona, zona de influencia;
- demográficos: mujeres y hombres entre 16 y 35 años de edad. Es de notar que tal como se indicó en el Capítulo II de la presente tesis, la mayor parte de la población de Marcona se concentra en el rango de 15 a 64 años de edad, representando el 68.9% de la totalidad de la población;



- generacional: *millennials* y *centennials*. Según Ipsos Perú (2018), la Generación Y conocida también como *millennials* agrupa a la población nacida entre 1981 y 1995, la misma que representa al 21% (7'941,000 personas) de la población peruana. Esta generación valora el trabajo en equipo, tiene como prioridad su educación y estabilidad laboral, el 85% de *millennials* en nuestro país es digital y el 78% usa redes sociales (Ipsos Perú, 2018). Asimismo, el 82% de *millennials* que trabajan en empresas desea abrir su negocio (Cóndor, 2019). Por su parte, de acuerdo con información de Ipsos Perú (2018), la Generación Z o *centennials* comprende a aquellos nacidos entre 1996 y 2010, los cuales representan el 27% (8'691,000) de la población peruana. Cabe precisar que, en este último grupo, el 12% tiene entre 16 y 22 años de edad. Esta generación valora los ambientes colaborativos, buscan ser el cambio y cuentan con conciencia social (Ipsos Perú, 2018);
- educación: personas con educación básica, técnica o superior;
- conductual: personas con interés en participar en actividades educativas o de formación técnica y de temas de actualidad; y que además les interese obtener información vía canales digitales. Los canales digitales son la gran oportunidad en la Región Ica debido al alto uso del internet (Ver Figuras 13 y 14). En el Índice de Progreso Social Distrital Rural del Perú del año 2016 (CENTRUM PUCP, 2016), se indicó que Marcona cuenta con un puntaje “Muy Alto” en el rubro Acceso a Información y Telecomunicaciones (90.93 puntos) y una muy alta tasa de alfabetismo (98.33 puntos). Del mismo modo, tal como se indica en el Apéndice B, el 88% de los participantes de la encuesta personal realizada en Marcona cuenta con un *smartphone*, el 41% ha realizado cursos *online* y las redes sociales más usadas son Facebook (57%) e Instagram (21%).



*Figura 13.* Usos de internet en la Región Ica. Muestra: 340. Hombres y mujeres de 12 a 65 años de edad, de todos los NSE. Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano,” por Arellano Marketing, 2019.



*Figura 14.* ¿A través de qué dispositivos se conecta usted a internet? Región Ica. Muestra: 340. Hombres y mujeres de 12 a 65 años de edad, de todos los NSE. Tomado de “Estudio Nacional del Consumidor Peruano,” por Arellano Marketing, 2019.

- psicográfico: personas cuyo estilo de vida se caracterice por estar orientado a la búsqueda constante de nuevas oportunidades en educación y empleo. Asimismo, personas con sentimientos de arraigo en Marcona; y
- beneficios buscados: educación, capacitación para el empleo, oportunidades de empleo y mejora en la calidad de vida.

#### **4.4.3 Identificación del mercado meta.**

Considerando el resultado de la Investigación Metodológica (Apéndices B y C), el mercado meta para los programas de RSE educativos del presente plan de Marketing estará conformado por hombres y mujeres entre 16 y 35 años de edad residentes de la ciudad de Marcona cuyo principal objetivo sea obtener una mejor calidad de vida mediante nuevas oportunidades tanto a nivel empleo como a través de herramientas técnicas o de conocimiento que le permitan obtenerlo. Asimismo, el mercado meta está dispuesto a usar los canales digitales para tales fines. La Tabla 21 resume el perfil del mercado meta para el cual se dirigirán las acciones del plan de Marketing propuesto.

#### **4.4.4. Estrategia de posicionamiento**

*Criterios del posicionamiento.* El posicionamiento de Marcobre se basará en factores de diferenciación alineados a los valores de la empresa. La población de Marcona tiene expectativas de la minería, para atender los principales problemas sociales, económicos, como la generación de puestos de trabajos directa e indirectamente de las actividades mineras. Marcobre es consciente que tiene el compromiso de contribuir con sus áreas de influencia, principalmente con el distrito de San Juan de Marcona en donde se encuentra la mina; mediante proyectos de responsabilidad social, en busca del desarrollo y sostenibilidad, para lo cual gestionan programas educativos que aporten con las capacidades técnicas de jóvenes y en el futuro no dependan solo de las actividades mineras en su región. Mediante una estrategia de posicionamiento de diferenciación, se busca posicionar a Marcobre como

una minera responsable en la mente del beneficiario, atribuyendo la buena política de responsabilidad social de la empresa mediante la difusión de los programas para el reconocimiento de la comunidad de Marcona.

Tabla 21

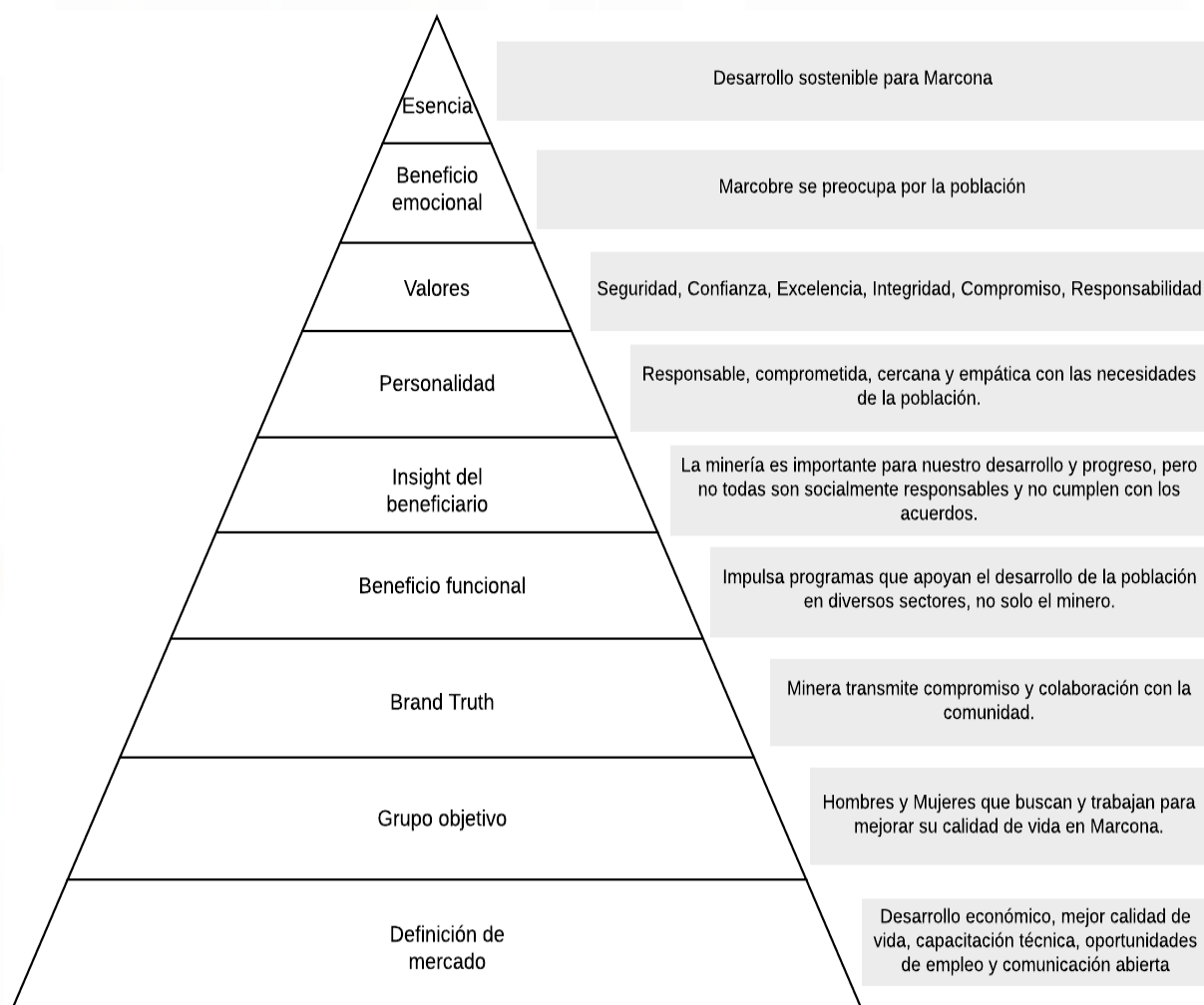
*Perfil del Mercado Meta*

Demográficas	Lugar Edad Sexo Ocupación	San Juan de Marcona 16 a 35 años Hombres y mujeres Estudiantes, emprendedores y empleados
Psicográficas	Estilo de vida Beneficios buscados	Prioridad: Búsqueda constante de nuevas oportunidades en educación y empleo. Es digital. Se conecta a internet y a redes sociales por lo menos una vez al día. Oportunidades de capacitación y empleo que mejoren su calidad de vida.
Conductuales	Ocasión de participación en actividades de RSE Decisión de participar Tasa de participación Tipo de participación	Tiempo libre. Nuevos temas y oportunidades que mejoren su calidad de vida. Desde una vez al año. Individual o en grupo.

Asimismo, se consideró como *insights* principales del segmento, aquellos indicados en el estudio de imagen realizado por CPI en el año 2017: (a) “Les dan trabajo a los de afuera y no se proyectan con los jóvenes que salen del colegio en la localidad” (b) “el sector minero es el que realiza el movimiento económico en la zona”. Estos *insights* dan cuenta de la expectativa de la población de que la minería atienda algunos de sus problemas socioeconómicos actuales. Así, el posicionamiento propuesto es el siguiente: “Marcobre es la empresa minera responsable y comprometida con el desarrollo y crecimiento de Marcona”.

**Definición del posicionamiento.** La definición del posicionamiento se establece a través de la Figura 15, en la cual se señala la importancia de generar el reconocimiento de la

marca Marcobre en Marcona, y de esta manera sea percibida como la minera responsable con su comunidad. Por tanto, es necesario posicionar la marca Marcobre como paraguas de la propuesta de los programas que realiza la empresa. Uno de los programas es Marcona Sabe, programa educativo que tiene como propósito empoderar mediante cursos y capacitaciones a los jóvenes y adultos.



*Figura 15. Posicionamiento de Marcobre. Adaptado de Construcción de una marca en función de un posicionamiento (Power Point del curso Gerencia de Productos y Marcas), por C. Merino, 2018, Lima, Perú: CENTRUM PUCP.*

#### 4.4.5. Matriz estratégica OCPM

La Tabla 22 desarrolla la matriz OCPM que permitirá identificar la relación entre las estrategias operacionales de marketing (estrategia por diferenciación, desarrollo de producto,

segmentación y posicionamiento) con los objetivos de corto plazo de marketing.

Establecer el concepto de los programas educativos propuestos. Ver Tabla 23.

Tabla 22

*Matriz Estratégica OCPM del Plan de Marketing*

		OCPM1	OLPM2	OLPM3	
Objetivo de Corto Plazo		Lograr que Marcobre se perciba como empresa socialmente responsable por sus acciones alcanzando 70% hacia fines del 2020, y al 80% finalizando al 2022.	Lograr que la población de Marcona perciba que la comunicación de Marcobre es adecuada, alcanzando 88% hacia fines del 2020, y al 92% finalizando al 2022.	Lograr que Marcobre se perciba como empresa socialmente responsable por sus acciones alcanzando 70% hacia fines del 2020, y al 80% finalizando al 2022.	
Estrategias Operacionales de Marketing	Estrategia por diferenciación.	Diferenciar a Marcobre por sus programas de RSE: resaltar atributos y beneficios y cómo estos impactan de manera individual y colectiva.	x	x	x
		Comunicar logros, resultados y avances de la minera, en el aspecto operativo del sector y en el área de RSE.	x	x	x
		Incentivar rol activo de beneficiarios: generar contenido.	x	x	x
	Estrategia de desarrollo de productos	Ampliar portafolio de programas y nuevos socios estratégicos.	x	x	x
	Estrategia de segmentación	Personas que viven en Marcona, entre 16 y 35 años de edad, usuarios de internet, en búsqueda constante de nuevas oportunidades en educación y empleo.	x	x	x
	Estrategia de posicionamiento	Marcobre es una empresa minera responsable y comprometida con el desarrollo y crecimiento de Marcona.	x	x	x

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. D’Alessio, 2015

#### 4.5. Mezcla de Marketing

El presente plan de marketing está dirigido a la empresa Marcobre, quien será el responsable de articular las diversas estrategias con entidades públicas y privadas, con el fin

de asegurar el éxito de los programas de carácter socio-económico dirigidos a la comunidad. Asimismo, se encargará de gestionar la comunicación de dichos programas con la comunidad del distrito de Marcona. A través de este plan de marketing, Marcobre fortalecerá su posicionamiento en el distrito, lo cual contribuirá a la sostenibilidad de sus operaciones al año 2022. Además, el plan considera a diversos *stakeholders* lo cual permitiría ampliar el reconocimiento de marca, y a largo plazo ser considerado en rankings como MERCO. Así, se tomó como referencia la estructura de fases planteada por Alfageme, Budd, Chacón, Marocho & Rivadeneira (2016). El presente plan se implementará en cuatro fases, con la finalidad de administrar las estrategias e involucrar a los diversos *stakeholders* de forma ordenada. De esta manera, se generará la demanda necesaria para los diversos programas educativos y se cumplirá con los objetivos planteados. En tal sentido, las fases a considerar son las siguientes:

- Fase cero. Diseño y prueba de producto: en esta fase se determinará el concepto de los programas y se establecerán sociedades estratégicas con empresas públicas y privadas que apoyen con el diseño de los programas en base al concepto y necesidades del público objetivo. Asimismo, se realizarán evaluaciones teóricas y de necesidad a través de plataformas de impacto social para “generar evidencia rigurosa sobre la efectividad de los programas sociales y políticas públicas” previa implementación (Aporta, 2017).
- Fase uno. Generación de expectativa: en esta fase se genera la expectativa necesaria para que el segmento esté alerta al lanzamiento de los nuevos programas, lo cual se logrará a través de diversas estrategias de promoción dirigidas al público objetivo de los diversos programas, con el objetivo de generar interés hacia las acciones de Marcobre.
- Fase dos. Lanzamiento y convocatoria: en esta fase las acciones de promoción involucran a los socios estratégicos, para que también promocionen los

programas. De igual forma, se promueve la participación activa como embajadores de la marca Marcobre a los beneficiarios de programas anteriores y los trabajadores de la mina.

- Fase tres. Seguimiento y evaluación: Esta fase se llevará a cabo durante todo el proceso estratégico de los programas educativos (productos), desde su creación e implementación hasta la finalización de los programas. Para esta fase se necesitará el apoyo de una empresa u organización que realice evaluaciones de impacto para identificar la eficiencia y las oportunidades de mejora de los productos, así como el uso eficiente de los recursos.

Para el desarrollo de este plan de marketing, se ha tomado en cuenta los resultados de las encuestas personales y digitales para (a) determinar el o los programas de RSE de carácter educativo que resulten más atractivos para el target, (b) elaborar el concepto y estrategias de comunicación, y (c) establecer las estrategias de marketing para el mercado meta. Los resultados de las encuestas se pueden observar en los Apéndices B y C.

#### **4.5.1. Producto**

En este plan de Marketing, la variable producto hace referencia a los programas de responsabilidad social de la Minera Marcobre. Basándose en la estrategia genérica de desarrollo de producto, se propone ampliar el portafolio de programas educativos de Marcobre, con propuestas que potencien el desarrollo sostenible de Marcona. Además, se establecieron una serie de estrategias de productos para este plan.

##### ***Estrategia de productos.***

- Se considerará la fase cero de diseño y prueba de producto y la fase tres de seguimiento y evaluación.



- Se considerarán 3 niveles de producto (cada nivel agrega mayor valor para el consumidor final): (a) como producto básico, los programas educativos que potencien la empleabilidad de los pobladores en otros sectores ajenos a la minería, y que fortalezcan sus capacidades para que puedan desarrollar su economía de manera independiente; (b) como producto real, los cursos virtuales y presenciales, así como charlas, talleres y concursos; y, (c) como producto aumentado, la calidad de vida de los pobladores como promesa del desarrollo de los programas, y la inclusión social (Kotler & Lee, 2011). Ver Figura 16.

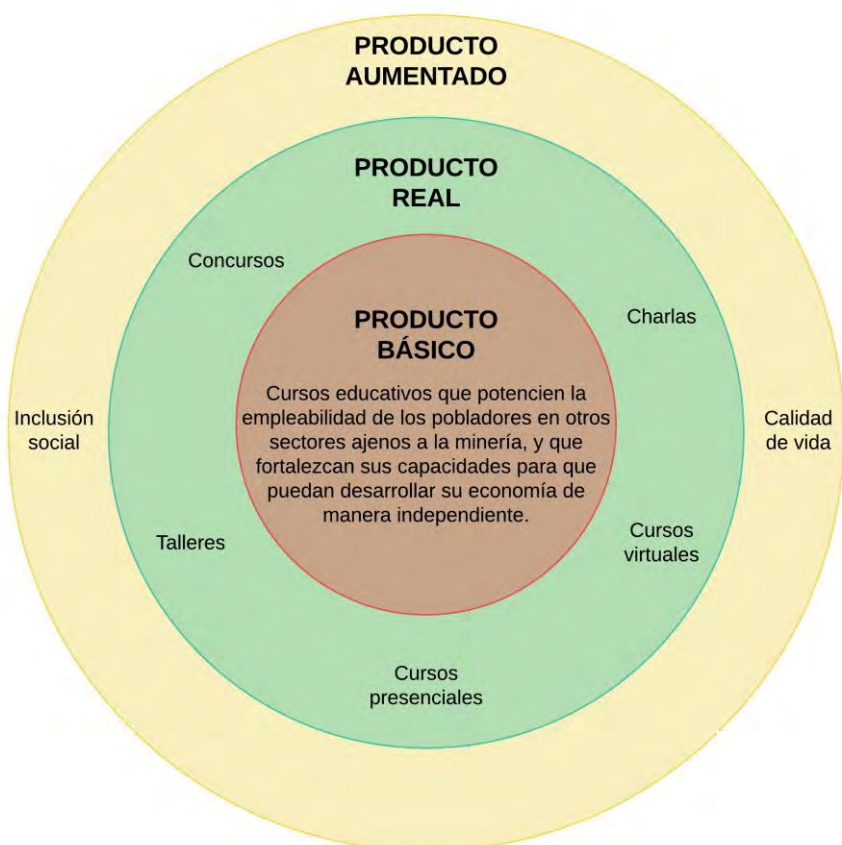


Figura 16. Niveles de producto básico, real y aumentado para los programas educativos propuestos. Adaptado de *Social Marketing, Influencing Behaviors For Good* (p.244-251), por Kotler, P. & Lee, N., 2011. USA: Sage Publications, INC.

**Plan de acción (PDA) de la variable producto.** Según lo establecido en las estrategias de desarrollo de producto, se considerarán dos fases.

Para la fase cero de diseño y desarrollo de producto, se propone lo siguiente:

- Establecer el concepto de los programas educativos propuestos. Ver Tabla 23.

Tabla 23

*Concepto de los Programas Educativos*

Título	Programas educativos para el desarrollo de capacidades de los pobladores de Marcona
Insight	<p>Marcobre está lanzando programas interesantes para los jóvenes de San Juan de Marcona y me gustaría participar en ellos ya que me permitiría continuar mi desarrollo educativo y personal.</p> <p>San Juan de Marcona necesita apoyo de las empresas mineras en el desarrollo del talento para mejorar la economía local, y espero que Marcobre cumpla con su promesa de de mejorar la calidad de vida de las personas de Marcona.</p>
Propuesta de Valor	Marcobre es una empresa responsable y comprometida con el desarrollo sostenible de la comunidad de Marcona, generando programas sociales y económicos, que brindan oportunidades de crecimiento para la población.
Razón para creer	Los programas educativos de Marcobre, se llevan a cabo desde la fase de prefactibilidad de la minera, y han tenido resultados positivos en los estudiantes de la localidad que culminaron con éxito los cursos y talleres. Muchos han podido encontrar trabajo en la minera y muchos otros han aprovechado su aprendizaje para labores externos a la minería.
Línea Conductora	Con los programas educativos de Marcobre, podrás desarrollar tu talento y lograr tus metas.

Adaptado de *Taller de Design Thinking* (Power Point del curso Gerencia de Productos y Marcas), por C. Merino, 2018, Lima, Perú: CENTRUM PUCP.

- Presentar el concepto de los programas educativos al laboratorio de innovación social Aporta del grupo Breca, para que realicen las evaluaciones de necesidad y las evaluaciones teóricas, para asegurar la conceptualización del problema que se busca solucionar, así como la factibilidad del proyecto.
- Una vez Aporta apruebe el concepto del proyecto se realizará el diseño de los programas en base a los resultados de las encuestas desarrolladas.

- Contactar a instituciones educativas, públicas y privadas, según el tipo de programa planteado, para desarrollar el diseño a profundidad de los programas.

Para la fase tres de seguimiento y evaluación, se propone lo siguiente:

- Realizar evaluaciones de proceso, de impacto y de eficiencia a través de Aporta, para medir si los programas se están realizando según lo planeado, si los programas alcanzaron los objetivos para los cuales fueron diseñado, y si lograron el impacto esperado de una manera eficiente (Aporta, 2017).

***Evolución de los programas de responsabilidad social.*** Los programas de responsabilidad social gestionados por Marcobre se han desarrollado y se siguen desarrollando de manera que los beneficios para la comunidad sean sostenibles en el tiempo, incluso después del cierre de la empresa. Los programas actuales se dividen en 3 categorías: social, económica y ambiental. Si bien todos los programas son importantes y necesarios, hace falta un desarrollo más profundo en los programas socio económicos con enfoque educativo, debido a que estos generarán mayores oportunidades laborales y permitirán mejorar el estilo de vida de los pobladores a largo plazo. La Tabla 24 indica la duración (línea de tiempo) de cada uno de los programas actuales, con una *X*, por año y por etapa de la actividad minera de Marcobre: Estudios de prefactibilidad, factibilidad, construcción y operación. Se puede observar que los programas a) Marcona Sabe, b) mejoramiento en el servicio de salud y c) desarrollo turístico, han sido ofrecidos desde la primera etapa de prefactibilidad de Marcobre en el 2014, y se mantendrán activos hasta el cierre de la minera.

La aceptación de la población hacia los programas de RSE de Marcobre ha ido en aumento con el paso del tiempo, particularmente aquellos de carácter social y económico y en especial los programas educativos denominados Marcona Sabe. Abeo, Jefe de Comunicaciones de Marcobre, mencionó que al iniciarse el proyecto Marcona Sabe en el año 2014, existía mucha desconfianza hacia los cursos educativos por parte de la población, por

lo que no se llenaban los cupos y la empresa se veía obligada a reabrir y/o extender los plazos de inscripción (J.L. Abeo, comunicación personal, 23 de mayo del 2019). Sin embargo, los pobladores empezaron a percibir los beneficios de estos programas al punto de llenar las inscripciones. Aunque aún hay personas que no terminan de completar los cursos, la tasa de deserción bajó de un 40% a un 25% en los últimos años y se prevé que siga disminuyendo (J.L. Abeo, comunicación personal, 23 de mayo del 2019). El presente plan de marketing deberá impulsar y acelerar este progreso.

Tabla 24

*Línea de Tiempo de los Programas de Responsabilidad Social de Marcobre*

N°	Categoría	Programa	Estudio de prefactibilidad	Factibilidad	Construcción	Operación
			2014	2016	2018	2020
1		Marcona Sabe	X	X	X	X
2	Beneficio social	Mejoramiento en el servicio de salud	X	X	X	X
3		OxI de la ampliación del instituto.		X	X	
4		OxI de la rehabilitación de alcantarillados.			X	
5	Beneficio económico	Desarrollo turístico	X	X	X	X
6		Desarrollo de la pesca			X	
7		Marcontento		X	X	X
8	Beneficio ambiental	OxI del mejoramiento de los servicios de investigación y belleza paisajística de las reservas			X	X

***Propuesta de programas de responsabilidad social.*** La propuesta de los programas de responsabilidad social estará enfocada en aquellos de carácter socio económico, orientados a la educación, ya que, de acuerdo con los hallazgos encontrados en la presente investigación, se determina que los factores determinantes para esta propuesta son la falta de empleo en la población y la necesidad de progreso económico a largo plazo. Debido a que Marcobre no

tiene la capacidad para emplear a un porcentaje alto de la población, es necesario brindarles herramientas necesarias para que desarrollen otras capacidades que les permitan buscar empleo en sectores ajenos a la minería.

Se propone mantener los subprogramas educativos dentro del programa Marcona Sabe, pero incluyendo nuevos subprogramas dentro de esta, además, se sugiere desarrollar nuevos programas por fuera de Marcona Sabe que amplíen el portafolio e involucren directamente al público objetivo. La Tabla 25 muestra la línea de tiempo de los programas propuestos: (a) los nuevos subprogramas que deberán potenciar el programa Marcona Sabe y los nuevos programas educativos, (b) Marcobre Aprende, y (c) Marcona Sostenible.

Tabla 25

*Línea de Tiempo de los Programas de Responsabilidad Social Propuestos para el Plan de Marketing*

Nº	Categoría	Programa	Estudio de prefactibilidad	Factibilidad	Construcción	Operación
			2014	2016	2018	2020
1	Relanzamiento de programa	Marcona Sabe	X	X	X	X
2	Nuevos programas educativos	Marcobre Aprende				X
3		Marcona Sostenible				X

*Programa Marcona Sabe.* El programa Marcona Sabe cuenta con diversos subprogramas que han tenido mucho éxito en Marcona (Ver Tabla 11), generando el reconocimiento de Marcobre y aceptación por parte de la población. La presente propuesta consiste en incluir nuevos subprogramas al programa Marcona Sabe, sobre temas específicos y concretos para el desarrollo de Marcona, que permitirán empoderar a los pobladores y a los gobiernos regionales.

Los subprogramas propuestos dentro de Marcona Sabe se dictarán de manera presencial en diferentes localidades y se llevarán a cabo junto a la colaboración con diversos socios estratégicos. La Tabla 26 expone los programas propuestos que se trabajarán en el presente plan de marketing.

Tabla 26

*Descripción de Portafolio de las Nuevas Actividades Propuestas para el Programa Marcona Sabe.*

Actividad	Público objetivo	Descripción	Beneficio	Alianzas estratégicas	Duración	Nº de participantes
Líderes emprendedores	Emprendedores o personas que desean emprender algún negocio (Edades: 16 - 25).	Cursos sobre temas de gestión de negocios, talleres de emprendimiento, habilidades blandas.	Brindar herramientas para empoderar a los pobladores y posibilitar nuevos emprendimientos que puedan representar a Marcona.	Comité de Coordinación de Educación Local (COCOE) de la Municipalidad Distrital de Marcona; Team Academy Perú.	4 meses y medio (30 horas al mes: los profesores estarán 15 hr de manera presencial y 15 hr de manera virtual)	50
Jóvenes Informados	Estudiantes de colegio de 4to y 5to de secundaria	Charlas de orientación sobre otras oportunidades fuera de la minería, que el mercado ofrece dentro de la región.	Brindar mayores herramientas a los jóvenes de la comunidad.	Instituciones educativas de grado secundario; plataforma de emprendimiento social Kunan Perú; emprendedores de Marcona; UGEL.	3 veces al año por colegio (1-2 horas aprox.)	447
Proyectos de inversión pública	Especialistas, tomadores de decisión y formuladores de políticas públicas del gobierno local.	Cursos a medida en temas de gestión de proyectos de inversión pública, para el gobierno local de Marcona.	Proponer proyectos de inversión en base a las necesidades prioritarios para la comunidad de Marcona.	Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP	3 meses y medio (20 horas al mes)	5

Adaptado de *Programas sociales* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

Adaptado de *Reporte de sostenibilidad* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

El subprograma de Líderes Emprendedores se llevará a cabo de manera presencial, en el auditorio de la municipalidad, para un máximo de 50 alumnos por vez. Team Academy Perú se encargará del diseño del curso de emprendimiento, en el cual los profesores dictarán

las clases de manera presencial y virtual, todos los días sábados, de manera intercalada. Las sesiones virtuales se proyectarán a los alumnos en el auditorio de la municipalidad y se dictarán a través de Skype u otra plataforma digital.

Marcobre colaborará con sus socios estratégicos a través de apoyo y beneficio mutuo y la labor de Marcobre será la de organizar, publicitar y captar a los estudiantes de Marcona. Además, Marcobre asumirá los costos de los viáticos correspondientes de los profesores (dos viajes de un día y medio, al mes), y el 50% del costo del servicio de Team Academy Perú. Por último, para el proyecto final o “*Challenge*” del programa, Marcobre designará un monto para colaborar con el desarrollo de los dos proyectos de emprendimiento con mayor calificación. Por otra parte, la institución educativa Team Academy Perú, prestará sus servicios a través del tiempo y conocimiento de sus profesores al 50% del valor original, como parte de la alianza estratégica y valor compartido con Marcobre.

Con respecto al subprograma Jóvenes Informados, es importante mencionar que en Marcona existen cinco instituciones educativas de nivel secundario, y el número de estudiantes de cuarto y quinto de secundaria varía dependiendo de la institución. Ver Tabla 27. Para el caso de las instituciones con una suma mayor a 60 personas en ambos grados, se deberán realizar de dos a tres charlas el mismo día, para poder tener llegada a todos.

Por último, Marcobre financiará los cursos a medida de Proyectos para Inversión Pública, para un máximo de cinco personas por año. Para dicho subprograma, la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP enviará a sus profesores a Marcona, donde se llevarán a cabo los cursos de manera presencial. Como parte del programa del curso, los alumnos deberán entregar un proyecto en beneficio de la comunidad.

Tabla 27

*Cantidad de Estudiantes de Cuarto y Quinto de Secundaria en las Instituciones Educativas de Nivel Secundario de Marcona*

N°	Instituciones Educativas	Secundaria		Total
		Cuarto	Quinto	
1	Almirante Miguel Grau	132	140	272
2	San Juan	40	52	92
3	Ricardo Palma	33	30	63
5	Virgen de Chapi	7	13	20
	Total	212	235	447

Adaptado de *Plan de acción* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

*Programa Marcobre Aprende.* Al término de la etapa de construcción, Marcobre reducirá su personal de 5,300 trabajadores a un aproximado de 1,000, lo que significa que muchos trabajadores deberán dejar su puesto en la minera. El ingeniero Rodríguez, gerente general de Marcobre, señaló que actualmente Marcobre cuenta con 150 personas locales de Marcona en planilla, preparándose para las operaciones y para permanecer durante los próximos 15 años y se estima que el número máximo de trabajadores locales que estarán en planilla en la etapa de operación incrementará entre 200 y 250 (E. Rodríguez, comunicación personal, 15 de junio del 2019).

Por consiguiente, se propone desarrollar un nuevo programa de reinserción laboral llamado “Marcobre Aprende” dirigido específicamente a los trabajadores locales de Marcobre. Este programa se llevará a cabo por medio de cursos y talleres virtuales para el desarrollo de habilidades técnicas y blancas, brindándoles la oportunidad de generar nuevas capacidades para futuros puestos de trabajo, ya sea dentro o fuera de la empresa.

Marcobre contratará a una empresa consultora como MDI consultores, para que diseñe cursos a medida en base a una evaluación de los colaboradores locales de Marcobre y sus necesidades. Los estudiantes tendrán acceso a la plataforma virtual de la consultora, donde un máximo de 100 trabajadores podrá realizar los cursos a la vez. La duración de los



cursos será de tres meses, y se realizarán 3 cursos por año iniciando en febrero, mayo y agosto. Una vez los alumnos concluyan los cursos virtuales, la consultora entregará un reporte a Marcobre, para que el área de recursos humanos evalúe las acciones a tomar en base a los resultados.

*Programa Marcona Sostenible.* El programa Marcona Sostenible consiste en el lanzamiento de un concurso al año, dirigido a estudiantes de universidades de los departamentos de Lima e Ica, para el desarrollo de proyectos sostenibles en beneficio de Marcona. Cada concurso del Programa Marcona Sostenible tendrá un tema específico, como por ejemplo "Agua y energía para Marcona", cuyo objetivo será obtener soluciones innovadoras y factibles para los problemas de servicios básicos de la zona en la actualidad.

Marcobre difundirá la convocatoria al concurso a la comunidad y a los *stakeholders* de Marcobre por medio de los canales digitales de la empresa, y a nivel nacional a través de sus alianzas estratégicas como la plataforma de emprendimiento social Kunan Perú, con el cual se generará una alianza de marca, posicionando a Marcobre como impulsor de emprendimiento social en el Perú. Kunan Perú apoyará con la difusión del proyecto a través de toda su red de emprendimientos y a través de sus medios comunicativos. Además, con el respaldo de Kunan, Marcobre será relacionada con emprendimientos socio ambientales, inspirando a sus propios colaboradores con este ecosistema de innovación social y mejorando la percepción de la población a través de soluciones conjuntas a los desafíos presentes en el desarrollo de la comunidad y en la cadena de valor de Marcobre. Otros socios estratégicos muy importantes para el desarrollo de este programa son las aceleradoras e incubadoras como el Centro de Emprendimiento e Innovación Emprende UP (Emprende UP) de la Universidad del Pacífico, quienes evaluarán la viabilidad técnica, financiera y de mercado de los proyectos, y valorarán el apoyo financiero para el desarrollo del proyecto ganador, en beneficio de la población.

Durante la convocatoria, Marcobre seleccionará los 15 grupos con los mejores conceptos para la propuesta de proyecto a realizar, y se organizará una asamblea de inauguración con todos los participantes seleccionados (no más de cuatro participantes por grupo) en el auditorio de la Universidad del Pacífico en la ciudad de Lima, donde se les entregará un kit de bienvenida a los participantes. Al finalizar el concurso, se realizará una asamblea de premiación de manera presencial en Marcona, con el grupo ganador del concurso, donde Marcobre los recompensará económicamente con una cifra no mayor a \$1,500. Al segundo y tercer puesto, se les enviará de manera virtual un certificado de haber ocupado el segundo y tercer puesto del concurso, y al resto de los participantes se les entregará un certificado de participación.

#### **4.5.2. Precio**

La ventaja competitiva y la propuesta de valor aportan a alcanzar el objetivo general de contribuir la sostenibilidad de la empresa mediante programas para la comunidad de Marcona. Los programas son de enfoque social como contribución de la minera con su área de influencia directa, por lo que la estrategia de precios no tiene un retorno económico por la propuesta de valor entregado a su público objetivo, sino con los resultados que generan los programas mediante una mejor relación comunidad - empresa y el aporte con la sostenibilidad para la continuidad de las operaciones de la mina.

*Estrategia de la variable precio.* Mediante una estrategia de diferenciación los programas de Marcobre son creados para brindar a la comunidad de Marcona herramientas a través cursos y talleres que les permitan generar emprendimiento, conocimiento y puedan contribuir con el desarrollo del distrito de San Juan de Marcona (fase cero). Los programas se basan en cuatro de los diecisiete ODS, los cuales se enfocan en la educación de calidad, ciudades y comunidades sostenibles, igualdad de género, alianzas para lograr objetivos. De

otro lado, mediante la fase dos que involucran a los socios estratégicos, colaboradores y beneficiarios, generando una participación activa.

**Determinación de precios.** Los tres programas tienen una inversión, la cual se detalla en la Tabla 28. Los costos son promedios en base a los programas que viene realizando la empresa Marcobre.

Tabla 28

*Inversión de los Programas Educativos de Marcobre*

Nombre de Programa	Subprogramas	Público Objetivo (edades)	Beneficiarios / año	Descripción	Inversión en USD		
					2020	2021	2022
	Líderes del cambio / Formación de Jóvenes San Juaninos / Capacitaciones para la Vida / Diplomado para profesores de Marcona / Identidad con Recursos Naturales / Taxi Guía	Población de Marcona	660	Programas actuales	250,000	262,500	275,625
Marcona Sabe	Líderes emprendedores	Emprendedores 16 - 25 años	50	Curso de emprendedores semipresencial	20,588	41,176	41,176
	Jóvenes Informados	Escolares 4to, 5to secundaria	447	Charlas de orientación de oportunidades en la región.	2,224	2,335	2,451
	Proyectos de Inversión Pública	Trabajadores Gobierno Local	5	Cursos a medida de gestión de proyectos para el gobierno local de Marcona.	12,353	12,971	13,619
Marcobre Aprende	-	Colaboradores residentes de Marcona	150	Cursos Virtuales para trabajadores de Marcobre	9,265	9,728	10,214
Marcona Sostenible	-	Universitarios (pre -grado)	60	Concurso de desarrollo sostenible para Marcona (Lanzamiento, Seguimiento, Clausura)	1,500	1,500	1,500
Subtotal anual					295,929	330,210	344,586
Total inversión USD					970,725		

#### 4.5.3. Plaza

**Puntos de contacto de los programas.** Debido a la naturaleza del producto, la gestión y comunicación de los programas requiere una planificación de canales *online* y *offline*, integrados y comprometidos con la activa participación de Marcobre y de las instituciones

públicas y privadas involucradas en los programas. El lugar de dictado y/o desarrollo de los cursos dependerá del contenido, en la Figura 17 se indican los espacios definidos.

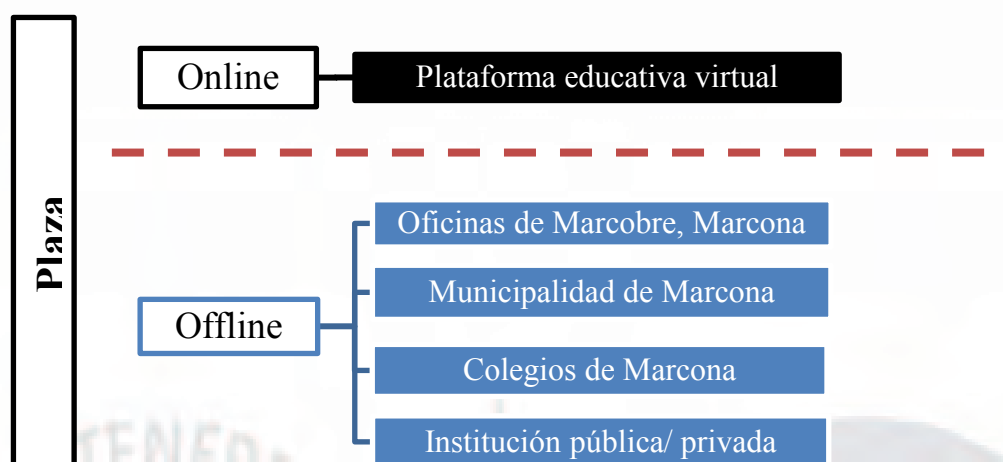


Figura 17. Plaza de los programas de Marcobre.

**Estrategias de la variable plaza.** La presente variable se desarrollará durante la Fase cero. Diseño y prueba de producto, las instituciones públicas y privadas se convierten en nuestros socios estratégicos para el desarrollo y éxito de los programas, al ser los especialistas diseñan el contenido y lideran los proyectos. Fase dos. Lanzamiento y convocatoria, los socios también deberán promocionar los programas desde sus canales *offline* y *online*, que deberán seguir la línea gráfica propuesta por Marcobre. De esta manera, se busca reforzar la promoción de los programas, lo cual permitirá alcanzar otros *stakeholders* de la minera no considerados en el plan de marketing digital.

Por último, durante la Fase tres: Seguimiento y evaluación de cada programa, para incorporar mejoras y/o cambios. Con base en trabajo conjunto entre Marcobre y sus socios. Por su parte, Marcobre debe mantener una relación cercana con la comunidad y brindar toda la información necesaria del perfil que los beneficiarios deben cumplir.

**PDA de la variable plaza.** La implementación de los programas se dará de manera presencial, a excepción del programa Marcobre Aprende y Marcona Sostenible, algunos

programas toman lugar una sola vez y de manera periódica, mientras que otros de manera constante a corto o mediano plazo.

La especialización de cada programa demanda espacios diversos, los cuales se determinarán según el perfil del beneficiario y del contenido de la actividad, para ello se debe contar con espacios que brinden las herramientas necesarias para el logro de los objetivos propuestos, además, se consideran la comodidad del espacio y fácil acceso al punto de reunión. De manera complementaria, se mantendrá la oficina de informes en las instalaciones de Marcobre en Marcona, ya que se encuentra en el centro de la ciudad y es el único espacio directo y abierto todos los días laborables. A continuación, en la Tabla 29 se puede observar la sede establecida para cada programa.

Tabla 29

*Plaza Destinada para las Actividades de los Programas Educativos*

	Actividad	Plaza
	Líderes Emprendedores	Municipalidad de Marcona
Marcobre Sabe	Charlas de orientación de oportunidades en la región.	Colegios de Marcona: Almirante Miguel Grau, San Juan. Ricardo Palma, y Virgen de Chapi.
	Capacitación de los gobiernos regionales y locales.	Municipalidad de Marcona.
Marcobre Aprende	Programa de reinserción laboral	Plataforma virtual de MDI Consultores, enlazada en la web de Marcobre.
Marcona Sostenible	Concursos para el desarrollo sostenible de Marcona	Los proyectos se presentarán de manera virtual. La premiación a los ganadores sería presencial en Marcona.

#### **4.5.4. Promoción**

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, los programas de responsabilidad social que Marcobre realiza a la fecha, cuentan con una alta aceptación de la población de Marcona, a pesar de ello, la tasa de deserción es de 20%. Además, se consideran los resultados de las encuestas personales realizadas por el grupo de tesis, los cuales indican que el 56% de encuestados no identificó a Marcobre como el organizador de sus propios programas, mientras que el solo el 28% de los encuestados ha participado en algunos de ellos

(detallado en el Apéndice B). Asimismo, se realizó una encuesta digital a través de la red social Facebook (detallado en el Apéndice C) cuyos resultados indicaron que el 77% de encuestados sigue a Marcobre en las redes sociales y el 63% sigue el perfil de Doña Justa pero resaltó que la principal razón de acercamiento a la minera es la búsqueda de empleo.

### ***Objetivos de la promoción.***

*Objetivo General.* Posicionar a Marcobre como una empresa minera responsable y comprometida con el desarrollo y crecimiento de Marcona.

Se plantean los siguientes objetivos para las siguientes fases:

#### *Fase uno: Generación de expectativa.*

- Captar el interés de la población en las capacitaciones y programas que realiza Marcobre a los jóvenes (2018: 3%, según CPI, 2018)), lograr 8% al 2020, 13% al 2021;
- mejorar los canales de comunicación y atención al beneficiario hacia mediados del 2020; y,
- persuadir a la población de utilizar los canales institucionales para la búsqueda de información de Marcobre.

#### *Fase dos: Lanzamiento / convocatoria.*

- Lograr cubrir al 100% las vacantes disponibles en la primera convocatoria del 2020;
- comunicar de manera efectiva el valor de los programas que ya existen de RSE, y reducir la tasa de deserción a 15%, al 2020, a 18%, al 2021, a 4%, al 2022; e
- incentivar la participación activa en los canales digitales, a través de la generación de contenido.

#### *Fase tres: Seguimiento y evaluación.*

- Identificar canal por el cual el participante obtuvo información de los programas;

- posicionar a Marcobre como minera responsable que brinda capacitaciones laborales a adultos (2018: 11%), aumentar 5 puntos porcentuales por año al 2022; e
- informar al segmento los logros de cada programa.

En la Tabla 30 se presentan los objetivos de promoción para cada objetivo específico del plan de marketing y los indicadores que se utilizarán para medirlos.

Tabla 30

*Objetivos del Plan de Marketing e Indicadores*

Objetivo General		
Al 2022, el plan de marketing contribuirá con la sostenibilidad de las operaciones en la minera Marcobre a través de los programas de responsabilidad social.		
Objetivos Específicos de Marketing	Objetivos de Promoción	KPI
Lograr que Marcobre sea percibida como empresa socialmente responsable por sus acciones (2018: 59% según CPI, 2018) en 80% al 2022.	Posicionar a Marcobre como minera responsable que brinda capacitaciones laborales a adultos (2018: 11%), aumentar 5 puntos porcentuales por año al 2022.	% de aumento favorable en los resultados del estudio de Imagen Anual de Marcobre de CPI: Marcobre es socialmente responsable en su accionar.
Lograr que la población de Marcona perciba que la comunicación de Marcobre es adecuada (2018: 84% según CPI, 2018) en 92% al 2022.	Mejorar los canales de comunicación y atención al beneficiario hacia mediados del 2020.	Número de inscritos desde el formulario online.  Interacciones en canales digitales.  Registro de búsqueda desde google.  Registro de ingresos a la página web.
	Identificar canal por el cual el participante obtuvo información de los programas.	
	Incentivar la participación activa en los canales digitales, a través de la generación de contenido.	
	Persuadir a la población de utilizar los canales institucionales para la búsqueda de información de Marcobre.	
Posicionar programa educativo de Marcobre “Marcona Sabe” (12%: 2019, Ver Apéndices B y C) en 22%, al 2022.	Captar el interés de la población en las capacitaciones y programas que realiza Marcobre a los jóvenes (2018: 3%, según CPI, 2018)), lograr 8% al 2020, 13% al 2021.	Número de inscritos en programas. Tasa de deserción de los programas.
	Lograr cubrir al 100% las vacantes disponibles en la primera convocatoria del 2020.	
	Comunicar de manera efectiva el valor de los programas que ya existen de RSE, y reducir la tasa de deserción a 15%, al 2020, a 18%, al 2021, a 4%, al 2022.	

**Estrategias de la promoción.** Como se ha mencionado en la variable producto, cada programa tiene un público objetivo distinto, pero que comparten el deseo de una mejor calidad de vida a través de educación y empleo. Debido a esto se plantea una comunicación integrada a través de canales online y offline, utilizando estrategias de promoción *push* y *pull* durante las tres fases del plan de marketing. Además, la estrategia considera la valiosa presencia de los trabajadores de Marcobre como embajadores de la marca, ellos son referentes en su entorno y principal fuente de promoción de los programas.

Durante la fase uno: Generación de expectativa, a nivel *push* se lanzará una campaña de intriga asociada al logro de las metas personales, con diversos anuncios se busca captar la atención e interés del segmento. A partir, de la siguiente promoción de los programas, a nivel *pull*, se propone dar a conocer desde los canales institucionales los resultados de los programas anteriores y el beneficio que lograron los participantes. Al mismo tiempo se plantea generar espacios de diálogo con la población, con una agenda enfocada en temas de capacitación. Además, se creará un blog o *landing page* con información similar a la brindada en los programas, la cual continúa en las siguientes fases.

En la fase dos: Lanzamiento y convocatoria, a nivel *push* se convoca al público objetivo, se resalta la calidad de los socios estratégicos, quienes toman un rol activo ya que también se utilizarán sus canales de comunicación. A nivel *pull*, se invitará a los participantes de los programas anteriores a compartir su experiencia, también, se plantea brindar información en espacios públicos y con entrevistas en medios de comunicación para escuchar las consultas del segmento.

Durante la fase tres: Seguimiento y evaluación, el canal digital será el canal principal para resaltar los logros y motivar a los beneficiarios a compartir sus experiencias en sus propias redes sociales. De otro lado, con encuestas se recopilará mayores *insights* de los



beneficiarios. En todas las etapas se considera la participación de los trabajadores como embajadores de la marca.

***PDA de la variable promoción.*** La distribución de las acciones se realiza en base a las fases antes mencionadas, siguiendo las estrategias *push* y *pull*, también se detallarán las acciones en los canales de comunicación. A continuación, se describen las acciones a realizar en las fases de Generación de Lanzamiento y Convocatoria.

*Fase uno. Generación de expectativa.* En esta fase se busca introducir el concepto creativo, para captar la atención del segmento. Esta fase se plantea comience en enero del 2020.

Se considerarán las siguientes acciones *push*:

- Creación y lanzamiento de una campaña de intriga enfocada en el camino que recorren nuestro segmento para alcanzar sus metas. Las piezas serán de corta duración, se utilizarán anuncios en televisión, radio, folletería y paneles externos.
- La campaña se replicará en canales digitales, para lograr mayor alcance y efectividad a corto plazo se plantea estrategia *SEM (Search Engine Marketing)*, a través del uso de anuncios en los principales buscadores.
- Los canales digitales de Marcobre también tendrá una pauta para potenciar el tráfico.

Se considerarán las siguientes acciones *pull*:

- Presencia en los medios de comunicación: espacio de diálogo con la población para tratar temas de educación a los jóvenes, empleabilidad en diversos sectores y el avance de la minera Marcobre.
- Creación de un *blog* o *landing page* administrado por Marcobre, que no estará brandeado, será un espacio para aprender y/o intercambiar experiencias en temas de educación y desarrollo social. Cualquier persona podrá publicar en el blog, pero deberá acatar los lineamientos establecidos.

- Actualizar la web de manera quincenal con las acciones de Marcobre, desde las capacitaciones hasta las operaciones de la minera. La web y redes sociales deben conversar entre sí, de igual manera el blog o *landing page* deberá utilizar el mismo lenguaje y palabras clave que los canales institucionales.
- Se plantea una estrategia *SEO (Search Engine Optimization)*, para asociar la búsqueda de educación, empleabilidad y desarrollo, esta acción acompañara en todas las fases.
- Educar a los trabajadores de Marcobre sobre los programas que se realizan y el impacto positivo que puede tener la población beneficiada.

*Fase dos: Lanzamiento y convocatoria.* Se realizará el lanzamiento oficial de los programas y subprogramas conforme al plan de medios. Se iniciará con Líderes Emprendedores, luego con Jóvenes Informados del programa Marcona Sabe, seguido por el curso Proyectos de inversión pública y finalmente el programa Marcona Sostenible. El programa Marcobre Aprende dirigido a los trabajadores de la minera, se realizará desde el inicio de la fase actual.

Se considerarán las siguientes acciones *push*:

- Generar y compartir contenido en web y/o redes sociales de los socios estratégicos, de manera principal en las instituciones que no son de Marcona.
- Creación y lanzamiento de campaña de información con la descripción detallada del programa, enfocada en la fortaleza de las personas que toman la decisión de construir su futuro. Las piezas serán de corta duración, se utilizarán anuncios en televisión, radio, folletería y paneles externos.
- La campaña se replicará en canales digitales, para lograr mayor alcance y efectividad, a corto plazo se plantea una estrategia *SEM*.
- Los canales digitales de Marcobre también tendrá una pauta para potenciar el tráfico.

Se considerarán las siguientes acciones *pull*:

- Impulsar a los participantes de programas anteriores a compartir sus experiencias en sus propias redes sociales.
- Presencia en los medios de comunicación: espacio de diálogo con la población para tratar temas de educación a los jóvenes, empleabilidad en diversos sectores y el avance de la minera Marcobre.
- Se abre un punto de reunión en la oficina de Marcobre en Marcona para brindar información de los programas.

*Fase tres: Seguimiento y evaluación.* Una vez que los programas se han dado a conocer, se plantea identificar las debilidades de los programas, con el apoyo de Aporta, para proponer o implementar mejoras en dos momentos: al 50% de avance y al finalizar. De acuerdo a los hallazgos obtenidos en esta fase, se evaluará la continuación de cada actividad.

Se considerarán las siguientes acciones *push*:

- Lanzamiento de campaña de mantenimiento donde se informarán los resultados y/o mejoras propuestas. Las piezas serán de corta duración, se utilizará la radio y paneles externos.
- Se plantea estrategia SEM, a través del uso de anuncios en los principales buscadores.

Se considerarán las siguientes acciones *pull*:

- Al haber fortalecido la relación con los beneficiarios se propone que compartan su experiencia en sus propias redes sociales.
- Se comunicarán los resultados desde los canales institucionales fortalecidos, se mantendrán las estrategias SEM y SEO.

***Público Objetivo.*** Tal como se mencionó en la estrategia de segmentación, el objetivo es alcanzar a la población de Marcona entre las edades de 16 a 35 años, estudiantes o trabajadores, ya sean dependientes o emprendedores, por lo cual buscan nuevas oportunidades de educación y empleo que mejoren su calidad de vida. Además, son personas

que gustan estar conectado a internet. De acuerdo al tipo de actividad de los programas, la edad u ocupación del segmento varía, de esta manera cada actividad tiene su propio público objetivo dentro de un rango de características. Otro segmento importante, son los trabajadores de Marcobre, principales portavoces de la minera.

**Concepto creativo.** Se desarrolla el concepto en base a la estrategia de comunicación que permita posicionar a Marcobre como una empresa socialmente responsable, que logre conectar con la población de Marcona y permita tener una comunicación cercana con ellos, mediante la difusión de los programas con enfoque social y sostenible. Las comunicaciones serán enfocadas en base a los *insights* del público objetivo los cuales fueron tomados de los resultados del Estudio de Imagen Institucional para Marcobre (Value Solutions, 2015): “espero que la minería me ayude a mejorar mis ideales como un buen trabajo y estudios para aportar con mi familia”, “ojalá que las mineras cumplan con sus promesas”.

El concepto creativo se define de la siguiente manera: “Marcobre trabaja por un futuro mejor de Marcona”. El concepto se basa en la propuesta de Marcobre para generar desarrollo para Marcona mediante la formación educativa con programas orientados a contribuir con el futuro de los jóvenes con herramientas que les permita mejorar su educación y puedan lograr sus metas personales y la de sus familias,” Además, se priorizará comunicar la propuesta de valor de los programas de RSE de Marcobre. Se espera generar la interacción de la población a través de las comunicaciones y actividades de los programas. Los elementos visuales serán considerados en el concepto para destacar las comunicaciones según las fases de promoción descritas en el marketing mix, mediante piezas gráficas que contacten con el público objetivo por sus características. El concepto se desarrollará durante los próximos años hasta el año 2022.

**Estilo y tono.** Para generar un estilo y tono adecuado a los objetivos planteados en la estrategia de marketing, la marca debe contar con una jerarquía que permita relacionar y

posicionar en el público objetivo, mediante de *namings* que relaciones a los programas educativos con la marca corporativa Marcobre. En la Tabla 31 se detalla la jerarquía de marca Marcobre.

Tabla 31

*Jerarquía de Marca Marcobre*

Jerarquía	Marca
Corporativa	Marcobre (Colocar Logo)
Familia	Marco Programas (Colocar Logo)
Producto	Marcona Sabe, Marcona Aprende, Minería Sostenible (Colocar Logo)

Adaptado de *Marcas y gestión de marcas* (Power Point del curso Gerencia de Productos y Marcas), por C. Merino, 2018, Lima, Perú: CENTRUM PUCP.

El tono de las campañas de comunicación con el público objetivo debe ser un diálogo amable, palabras claras de fácil entendimiento, para conectar con ellos. Similares a los referentes de las principales mineras posicionadas en el ranking Merco, como la Compañía Minera Antamina actualmente en el primer puesto de esta catalogación cuenta con personajes *comics* para sus campañas de comunicaciones físicas y digitales. Ver Figura 18; la Minera Yanacocha emplea de la misma forma, para sus comunicaciones personajes en sus plataformas digitales como se muestra en la Figura 19.



Figura 18. Personajes comics de Compañía Minera Antamina. Tomado de #FelizSanValentin, por Antamina (@Antamina\_peru), 2017 (<https://www.instagram.com/p/BQgCaFRBchi/>).



Figura 19. Personajes comics de la Minera Yanacocha. Tomado de *¡Buscamos a un nuevo integrante de nuestro equipo!*, por Yanacocha (@YanacochaOficial), 2019 (<https://www.facebook.com/YanacochaOficial/photos/a.10150817789500631/10157000144875631/?type=3&theater>)

Para lo que se propone personajes institucionales *comic* que se trabajarán en las piezas que se emplearán para las fases de promoción, los cuales serán personajes que representen a Marcobre:

- Doña Justa es un personaje que se creó para representar a la mina, basado en una encuesta interna con los empleados. Donde identificaban a la empresa como mujer y el nombre de la mina. En la actualidad se emplea para las comunicaciones en redes cuenta con un *Fan Page* en Facebook, representa la imagen de una mujer trabajadora que apoya a su familia en lograr una buena calidad de vida. Pero en las encuestas realizadas en la presente investigación, indicadas en el Apéndice B, se concluye que el personaje debe rejuvenecer, dando una imagen más cercana y cálida que personifique al posicionamiento de la marca Marcobre, además solo nombrarla Justa y retirar “Doña” para alinear al nuevo estilo gráfico. En la Figura 20 se muestra el diseño actual y renovado de Doña Justa.



Figura 20. Diseño actual y renovado de Doña Justa.

- Marco es el personaje que se creará para las fases de promoción y mantenimiento de los programas de Marcobre, él es hijo de Doña Justa. Su Nombre Marco proviene de la marca Marcobre como parte de la jerarquía de marcas. Ver figura 21 para el diseño de la imagen de Marco.



Figura 21. Diseño de imagen de Marco.

### ***Identidad visual en las piezas publicitarias.***

*Descripción de las piezas.* Todas las piezas gráficas deben mantener una línea gráfica, con un estilo como de viñetas de *comic*, un concepto juvenil y fresco. Se realizaron 3 piezas para las siguientes campañas: (a) de intriga, (b) lanzamiento y (c) comunicación, que permitirán comunicar los programas educativos, según la campaña que se desarrolle, y se emplearán en los distintos canales de comunicación de Marcobre, respetando los colores corporativos dentro de la línea gráfica de las piezas:

- Pieza uno. Campaña de Intriga: En la pieza de intriga en la Figura 22, se observa la silueta del personaje Marco señalando una pizarra con el fin de generar expectativa en el público objetivo: “Hola soy Marco, vivo en Marcona igual que tú, ¡te cuento que algo bueno se viene para ti!”



Figura 22. Pieza uno: ejemplo de pieza publicitaria en la campaña de intriga.



- Pieza dos. Campaña de Lanzamiento: En esta pieza el personaje Marco se presenta, diciendo su nombre y su historia. Como se muestra en la Figura 23, el personaje está saludando al público, se presenta de una manera amigable para informar los programas que Marcobre lanzará.
- Pieza tres. Campaña Mantenimiento: En la Figura 24 se observa a los personajes Doña Justa y Marco conversando vía celular, entre madre e hijo, donde ambos comparten su alegría por la participación de Marco en el programa. Marco le dice a Doña Justa: “Los programas de Marcobre me ayudaran a mejorar mi desarrollo profesional mediante cursos, charlas, talleres y concursos.”

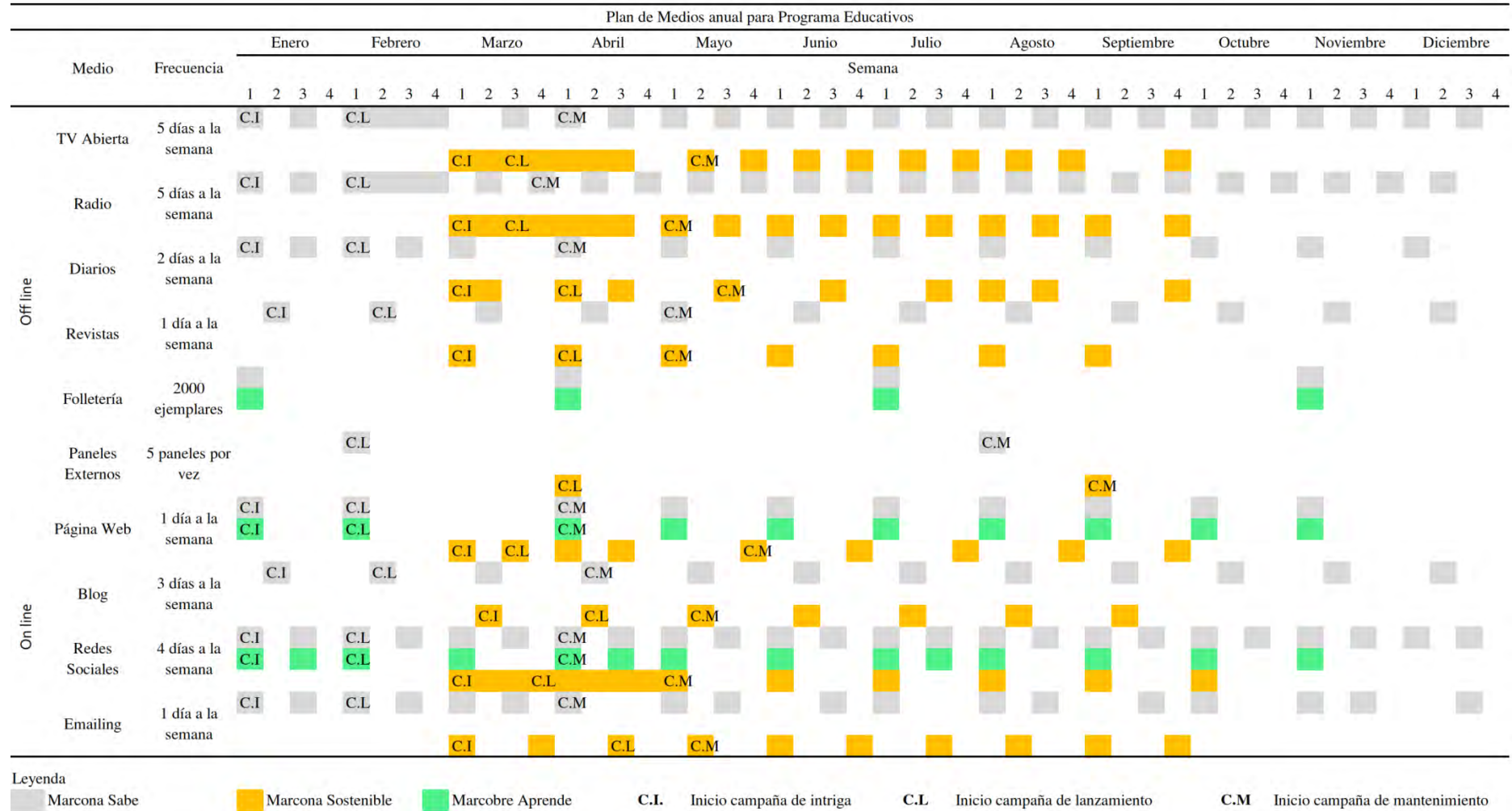
La jerarquía de marca y el uso adecuado de la identidad visual aportarán con el objetivo específicos de posicionamiento de los programas educativos como Marcona Sabe brindado actualmente por Marcobre.

**Estrategia de Medios.** La estrategia de medios combinará el uso de canales *offline* y *online* considerando que, de acuerdo con los hallazgos descritos en el Apéndice C, el mercado meta obtiene información sobre temas de interés principalmente a través de internet, redes sociales, televisión, radio y diarios. Asimismo, se está considerando el uso de folletería que complemente la estrategia, ya que este es un medio de comunicación considerado adecuado por los habitantes de Marcona para obtener información, según se detalla en el Apéndice B. La Tabla 32 detalla el plan de medios anual del 2020 al 2022. Sin embargo, dicho plan podría variar en los últimos años, dependiendo de los resultados que se obtengan de las estrategias de medios del primer año. Cabe mencionar que en el caso del “blog”, los puntos marcados corresponden a las entradas con temas relacionados al programa respectivo, y se entiende como “página web” a los *displays* promocionales que se generarán en otras páginas.



Tabla 32

Plan de Medios para el Programa Marcona Sabe



#### 4.5.5. Personas

Los programas educativos del presente plan de marketing no podrían llevarse a cabo sin los esfuerzos de los socios estratégicos y los colaboradores de Marcobre, quienes se encargarán del diseño, implementación y medición de los programas, así como de asegurar su éxito en beneficio del desarrollo y crecimiento económico e independiente de la población y por consiguiente de la sostenibilidad de las operaciones de la minera. Por otro lado, es necesaria la motivación y participación activa por parte de los pobladores del distrito con respecto a los programas propuestos, para que los resultados sean positivos y certeros.

Las personas implicadas en el desarrollo y ejecución de los programas educativos estarán presentes en todas las fases del plan, desde el diseño de los programas hasta la medición de resultados. La Tabla 33 muestra la lista de las personas y/o empresas claves para el desarrollo de los programas propuestos en este plan de marketing y sus funciones.

##### *Estrategia de la variable personas.*

- Involucrar en las decisiones a los principales socios estratégicos (gobierno, comunidad e instituciones educativas), quienes permitirán el desarrollo de los programas educativos de Marcobre.
- Realizar un plan de marketing interno para:
  - Incentivar el trabajo en conjunto para el diseño e implementación de los planes de acción para los programas educativos.
  - Integrar las áreas de la empresa para alinear las estrategias, mejorar la productividad de los colaboradores e inspirarlos a que se involucren en los temas relacionados a los programas de responsabilidad social.
  - Maximizar la efectividad de los programas de responsabilidad social de la empresa.

- Realizar cambios en la estructura del equipo de soporte (área de Responsabilidad Social, Marketing y Comunicaciones) para el desarrollo de los programas educativos.

Tabla 33

*Personas Clave Implicadas en el Desarrollo e Implementación de los Programas Educativos de Marcobre.*

Persona / Empresa o Institución	Función	Programa
Laboratorio de Impacto Social: Aporta	Apoyo a Marcobre a través de evaluaciones de necesidad, teóricas, proceso e impacto de los programas.	Marcona Sabe, Marcobre Aprende, Marcona Sostenible
Institución educativa PUCP	A través de la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas de la PUCP: Desarrollo a detalle de los talleres de gestión de proyectos para los gobiernos regionales y locales, en base al concepto entregado por Marcobre.	Marcona Sabe
Consultora MDI	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de colaboradores y necesidades.</li> <li>- Diseño de cursos a medida.</li> <li>- Facilitar ingreso a plataforma online para 100 estudiantes.</li> <li>- Entrega de reporte de resultados a Marcobre.</li> </ul>	Marcobre Aprende
Kunan Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianza estratégica de marcas para mejorar la imagen y percepción de Marcobre en Marcona y a nivel nacional.</li> <li>- Apoyo con charlas motivacionales y de orientación de oportunidades ajenas a la minería para los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria de Marcona.</li> <li>- Apoyo en la difusión del programa Marcona Sostenible.</li> <li>- Miembros del jurado de los concursos.</li> </ul>	Marcona Sabe, Marcona Sostenible
Emprende UP	Apoyo económico y práctico a los estudiantes con proyectos destacados en los concursos a favor del desarrollo sostenible de Marcona.	Marcona Sostenible
Institución educativa IPAE	Desarrollo a detalle de los cursos y talleres para emprendedores, en base al concepto entregado por Marcobre.	Marcona Sabe
COCOE de la Municipalidad Distrital de Marcona.	Facilitar las aulas / ambientes dentro del edificio de la municipalidad para brindar los cursos y talleres para los emprendedores de la zona. Facilitar sala de conferencias para los talleres de gestión de proyectos para los trabajadores de los gobiernos regionales y locales.	Marcona Sabe
UGEL	Apoyo logístico, administrativo y de asesoría de la gestión pedagógica, para el desarrollo de las charlas de orientación de oportunidades de la región para los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria de Marcona.	Marcona Sabe
Emprendedores destacados de Marcona	Apoyo con charlas motivacionales y de orientación de oportunidades para los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria de Marcona, a través de experiencias personales.	Marcona Sabe
Instituciones educativas de nivel secundario	Apoyo logístico y administrativo de las charlas de orientación de oportunidades en la región para los estudiantes de cuarto y quinto de secundaria de sus respectivas instituciones.	Marcona Sabe
Colaboradores de Marcobre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de los conceptos de los programas.</li> <li>- Publicidad y marketing de los programas.</li> <li>- Coordinación con todos los implicados (socios estratégicos y población) para la correcta ejecución de los programas.</li> <li>- Apoyo logístico y administrativo.</li> </ul>	Marcona Sabe, Marcobre Aprende, Minería Sostenible

**PDA de la variable personas.** Una de las primeras acciones deberá ser la implementación de una mesa de diálogo entre la comunidad, el gobierno local, las instituciones educativas y la empresa, para compartir los resultados de los programas educativos, así como las buenas prácticas e iniciativas en beneficio del progreso educativo y económico de Marcona. Además, deberán implementarse acciones de marketing interno a modo de “complementar el *branding* de sostenibilidad externo con los esfuerzos de comunicación interna” (Belz, Peattie & Galí. 2013). Por último, deberán generarse modificaciones en el equipo de soporte encargado de llevar a cabo los programas educativos para asegurar un mejor rendimiento de los programas.

**Marketing Interno.** Es necesario que los colaboradores internos se sientan orgullosos e identificados con la marca Marcobre para que actúen como embajadores de la compañía, generando un “boca-oreja” positivo en comunicación. Los colaboradores son el canal de comunicación más fiable y eficaz, y así como cualquier persona de la comunidad, tienden a hablar en nombre de la empresa donde trabajan, ya sea en sus entornos sociales físicos como virtuales, el cual tiene mayor alcance y rapidez, además de traspasar fronteras, por ende la importancia de tener presencia en el canal online. Los trabajadores de Marcobre no son la excepción a la regla, y a la fecha han demostrado la relación positiva que tienen hacia Marcobre.

Los colaboradores deben estar en sintonía con el desempeño en sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa y son el público “más importante para las comunicaciones corporativas en sostenibilidad, y donde debe iniciarse todo el proceso de comunicación” (Belz, et al., 2013). Por ello, los trabajadores deberán estar comprometidos con el propósito de sostenibilidad y responsabilidad social de la empresa, de esta manera se podrá generar un impacto positivo en la percepción de la marca Marcobre y en la comunidad de Marcona.

Para ello se deberán implementar los siguientes planes de acción:

- Capacitar a los colaboradores sobre temas relacionados a los programas de la responsabilidad social de la organización y a temas específicos como relaciones humanas, trabajo en equipo, motivación personal y empoderamiento, para poder trabajar en soluciones de los problemas sociales que puedan existir en la comunidad donde se encuentran.
- Incentivar el voluntariado de los colaboradores en los programas de responsabilidad social de la minera, desde la limpieza de playas (Marcontento), los eventos deportivos, hasta el apoyo en la logística del desarrollo de los programas educativos.
- Implementar un programa de integración de áreas, por medio de discusiones abiertas y reuniones donde se hablarán de temas importantes que involucran a todas las áreas, y eventos de confraternidad e integración entre todas las áreas de la empresa.

*Estructura del equipo de soporte.* Para la ejecución del presente Plan de Marketing, es vital la contratación de un subgerente de marketing y responsabilidad social y un analista de marketing y comunicaciones digitales. Si bien Marcobre no cuenta con un área de Marketing en la actualidad, se propone introducir esta unidad de gestión dentro del área responsable del contacto directo con la comunidad, ya que permitirá un mejor manejo y planificación de las actividades y uso de las herramientas de comunicación. Con este cambio, se busca la integración de diferentes disciplinas intangibles para obtener la excelencia en la gestión de la empresa, dado que “Clarificando lo que afirmaba J. Manuel Cendoya (director de comunicación en el Banco Santander): bajo una misma mano las funciones de comunicación, marketing corporativo, gestión de marca y sostenibilidad, permitirá una gestión integral de la reputación de una compañía” (Rueda, 2018, El Director de marketing y comunicación del futuro, párr. 15).

La propuesta de estructura del equipo de soporte no involucra ningún movimiento de personal, pero sí un cambio en el título de los puestos del gerente de marketing y responsabilidad social (antes gerente de responsabilidad social y comunicaciones), del superintendente de marketing y comunicaciones (antes jefe de comunicaciones), y del Analista de marketing y comunicaciones tradicionales (antes analista de comunicaciones); además de un cambio en algunas funciones dentro de los mismos. Sin embargo, se propone incluir dos nuevos colaboradores al área: subgerente de marketing y responsabilidad social y analista de marketing y comunicaciones digitales. Ver Figura 25.

Por otro lado, En la Tabla 34 se indican los puestos nuevos y modificados, así como sus funciones que deberán realizar en el área y la persona a quien deberán reportar todas sus acciones.

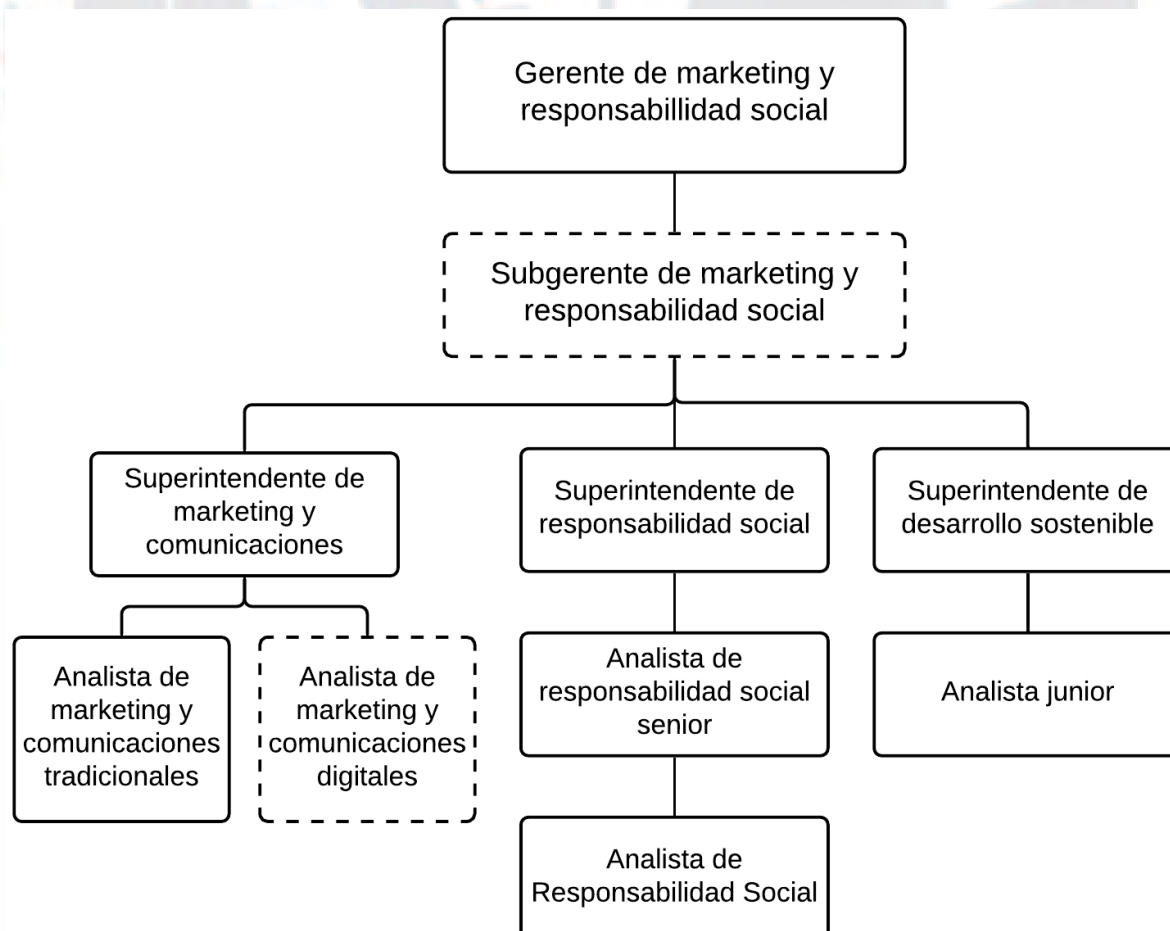


Figura 25. Estructura propuesta del equipo de soporte



Tabla 34

*Puestos y Funciones de la Estructura del Equipo de Soporte Propuesto*

Puesto	Reporte	Funciones
Gerente de marketing y responsabilidad social	Gerente general de Marcobre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el cumplimiento de los compromisos, entregas y actividades que estén bajo responsabilidad del área.</li> <li>- Garantizar el desarrollo, implementación y cumplimiento de un plan de marketing, comunicación e intervención social.</li> <li>- Asegurar la definición de planes para captar fondos de inversión pública que beneficien a la comunidad, y velar por la selección, entrenamiento y desarrollo profesional de sus colaboradores</li> </ul>
Subgerente de marketing y responsabilidad social	Gerente de marketing y responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reemplazar al Gerente de Marketing y Responsabilidad Social cuando este se encuentre ausente.</li> <li>- Trabajar de la mano con el Superintendente de Desarrollo Sostenible, el Superintendente de Responsabilidad Social y el Superintendente de Marketing y Comunicaciones y brindarles las herramientas y materias primas necesarias para la realización de sus funciones.</li> <li>- Entablar y mantener relaciones estrechas con la comunidad y los diferentes actores comprometidos con la empresa.</li> <li>- Construir una imagen sólida de la empresa ante sus <i>stakeholders</i>, analizando y difundiendo la filosofía, cultura e identidad de la empresa de una manera adecuada y constante.</li> <li>- Estar alineado y en constante coordinación con el gerente del área.</li> <li>- Ser capaz de vincular el marketing a otras disciplinas como la responsabilidad social y comunicaciones.</li> </ul>
Superintendente de marketing y comunicaciones	Subgerente de marketing y responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuar con las funciones que actualmente realiza como jefe de comunicaciones.</li> <li>- Gestionar holísticamente la experiencia de la comunidad.</li> <li>- Responsable de la reputación y posicionamiento con propósito de Marcobre y de la percepción que tiene la comunidad de su interacción con la empresa, ya sea a través de los programas de RS que ofrecen, o de la interacción que puedan tener con la empresa por medio de los diferentes canales de comunicación.</li> <li>- Coordinar la relación con la comunidad a través de los medios sociales; organizar y controlar la difusión planificada de contenidos.</li> <li>- Competencias vitales de gestión de crisis online.</li> </ul>
Analista de marketing y comunicaciones tradicionales	Superintendente de marketing y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo absoluto al Superintendente de Marketing y Comunicaciones.</li> <li>- Comunicación integrada con el Analista de Marketing y Comunicaciones Digitales.</li> <li>- Contribuir con la creación de contenido importante y necesario para los canales tradicionales y estará a cargo del análisis de resultados de dichos canales.</li> </ul>
Analista de marketing y comunicaciones digitales	Superintendente de marketing y comunicaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo absoluto al Superintendente de Marketing y Comunicaciones.</li> <li>- Comunicación integrada con el Analista de Marketing y Comunicaciones Tradicionales.</li> <li>- Contribuir con la creación de contenido importante y necesario para los canales digitales y estará a cargo del análisis de resultados y del manejo de las redes sociales.</li> <li>- <i>Community Manager</i></li> </ul>

**4.5.6. Presencia física**

Los programas de Marcobre no se realizan en ninguna de las oficinas de la minera, aunque los socios con quienes se realizan dichos programas son reconocidos por Marcona, es

importante tangibilizar los programas nuevos y sobretodo la experiencia en los canales digitales.

***Estrategias de la variable presencia física.***

Se plantea desarrollar la presente variable en las siguientes fases: (a) Fase uno. Generación de expectativa, (b) la Fase dos. Lanzamiento y convocatoria, y (c) Fase tres. Seguimiento y evaluación. En las cuales se van a desarrollar:

- Espacio o lugar, físico o digital, en donde el segmento tenga contacto con Marcobre, deberá evidenciar el posicionamiento de Marcobre, de acuerdo al plan de marketing y mediante el uso de merchandising.
- Piezas gráficas, alineadas a la identidad visual del concepto de la campaña de marketing propuesta, ya sean de Marcobre como de los socios estratégicos, como parte de una misma campaña.

***PDA de la variable presencia física.***

- La agencia de medios a cargo de la campaña deberá desarrollar el manual de identidad de marca, el cual junto al *brief* de la campaña, deberá ser entregado a todos los socios estratégicos para su correcta aplicación. El manual considera:
  - Mezcla del logotipo
  - Aplicaciones cromáticas
  - Proporciones
  - Construcción gráfica y Espacios de respeto
  - Tipografía
  - Alternativas de colores
- Certificado o Diploma de participación en los programas.
- Registro fotográfico y/o de video de todas las actividades.
- Folletos para los puntos de atención en las convocatorias.

#### 4.5.7. Procesos

**Estrategia de la variable procesos.** Para brindar una adecuada atención durante todo el desarrollo de los programas se debe estandarizar el proceso del servicio ofrecido y garantizar una excelente experiencia a todos los involucrados, para ello el siguiente plan de acción contará con procesos para la convocatoria e inscripción a los programas.

Debido a la importancia de esta variable, la misma, se encuentra en todas las fases del plan de marketing, desde la Fase cero. diseño y prueba de producto, hasta la Fase tres. Seguimiento y evaluación.

##### **Plan de acción de la variable procesos.**

- Desarrollar un protocolo de atención online y presencial para las inscripciones.
- Desarrollar un protocolo de atención para dar respuesta a dudas y consultas.
- Desarrollar un documento de Preguntas Frecuentes en formato digital e impreso.
- Desarrollar un protocolo de atención a las personas que soliciten información en la oficina de Marcobre en Marcona, capacitar al personal de seguridad.
- Desarrollar y explicar el proceso de inauguración y clausura.
- Evaluación del servicio de las actividades: realizar encuestas para medir la calidad de servicio y nivel de satisfacción.
- Seguimiento y evaluación, la empresa APORTA realizará evaluaciones de impacto, para medir la calidad y efectividad de los programas.
- Una consultora especialista realizará una evaluación de impacto en medios, con el objetivo de optimizar la promoción de los programas y evaluar la eficiencia de las estrategias actuales de medios.

El proceso estandarizado que abarca el desarrollo de los programas se detalla en la Figura 26.

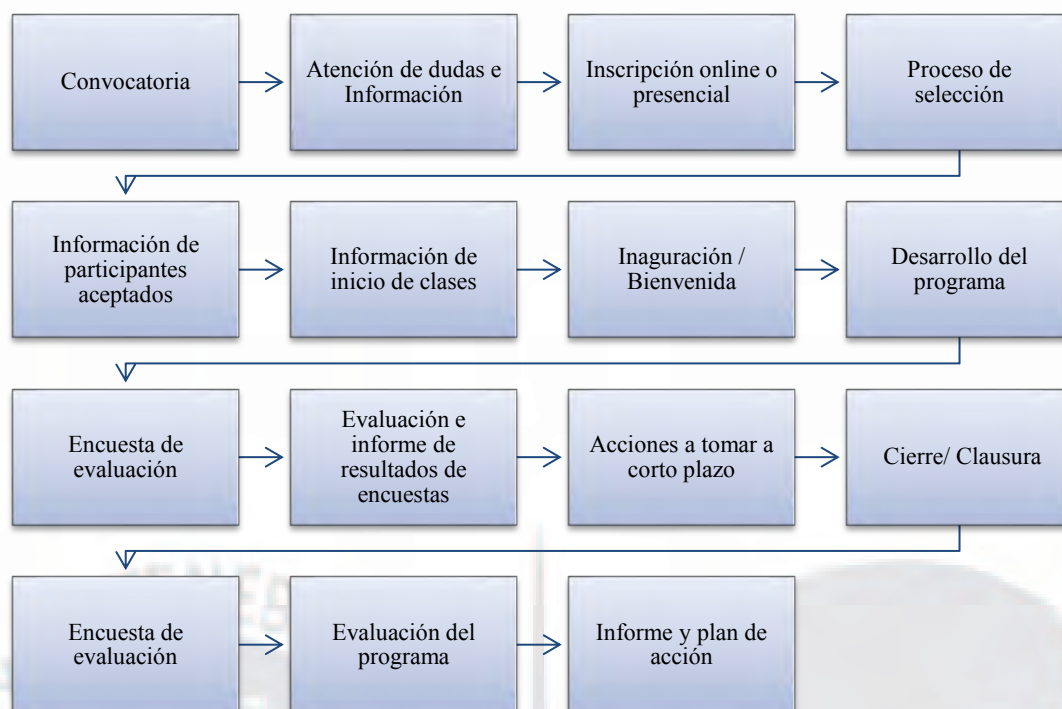


Figura 26. Proceso estandarizado para el desarrollo de un programa.

#### 4.5.8. Conclusiones

En este capítulo se presentaron las estrategias y acciones para el lanzamiento de nuevos programas educativos del Programa Marcona Sabe, esto con el objetivo de posicionar el programa y lograr que Marcobre se perciba como una empresa socialmente responsable mediante la inversión en programas que apoyen al desarrollo económico - social de la población de Marcona, con una campaña potente desde distintos canales y con una imagen renovada. En base a las encuestas personales, se identificó, que se reconoce a la Municipalidad de Marcona como la institución principal en la promoción de actividades ya sean educativas o recreacionales, incluso en los programas que Marcobre realiza, indican a la Municipalidad como única organizadora, frente a ello se plantea desarrollar la marca y generar nuevas estrategias de diferenciación.

Mediante cuatro fases se implementará la mezcla de marketing por ejemplo en Producto tendrá la fase cero, permitirá desarrollar programas atractivos y diferentes a los disponibles en la zona de influencia, junto con Aporta, integrante de la Corporación Breca.

En la variable Promoción se considerarán las fases uno, dos y tres para evaluar que el plan se desarrolle de la manera esperada. Otra variable importante del plan es la de Personas, para la cual se definen estrategias orientadas al reconocimiento del aporte de los colaboradores de Marcobre. La variable Precio identifica los costos alrededor de los programas, que son asumidos por Marcobre, los cuales no tienen un precio de venta al público y deberán aplicar lo aprendido a través de acciones independientes al sector minera.



## Capítulo V: Plan de Marketing Digital

### 5.1. Situación Actual Digital

De acuerdo con lo mencionado en el Capítulo II, Marcobre desarrolla sus acciones de comunicación digital a través de dos *Fanpage* de Facebook, un canal de YouTube y la página web de la empresa. Sin embargo, no cuenta con un plan de marketing digital que soporte las estrategias de posicionamiento de marca y de los programas de responsabilidad social de la empresa. En las Tablas 35 y 36, se detallan los análisis interno y externo de la situación actual digital de la empresa, para poder determinar estrategias genéricas y específicas que permitan convertir las debilidades en fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno para disminuir las amenazas.

Tabla 35

#### *Análisis Interno de la Situación Actual Digital de Marcobre*

Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Fan pages</i> (Facebook) con alta cantidad de seguidores.</li> <li>2. Seguidores de las <i>Fan Page</i> (Facebook) activos.</li> <li>3. Página web <i>responsive</i> (versión móvil).</li> <li>4. Apoyo de agencia para las comunicaciones digitales.</li> <li>5. El personaje Doña Justa es reconocido por su imagen y nombre (Apéndice B: 53%).</li> <li>6. Opinión positiva del personaje Doña Justa (Apéndice B: 78%).</li> </ol>
Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No cuenta con ninguna herramienta de <i>analytics</i> para la web.</li> <li>2. Cuentan con dos <i>Fan Pages</i> (Facebook) separadas con contenido similar. Cada <i>Fan Page</i> cuenta con sus propios seguidores.</li> <li>3. La comunicación digital es tercerizada a una agencia digital.</li> <li>4. Página web no cuenta con actualización de contenido y no es visitada por la gente de Marcona (Apéndice C: 37% no la visita).</li> <li>5. Altos costos de agencia publicitaria</li> <li>6. No existe una estrategia de marketing digital.</li> <li>7. No cuentan con una estrategia omnicanal.</li> <li>8. Marcobre aún no cuenta con una consistente presencia de marca en plataformas como Instagram y YouTube.</li> <li>9. Marcobre no cuenta con perfil en Twitter.</li> <li>10. Marcobre cuenta con un perfil en LinkedIn, el cual no cuenta con actualizaciones recientes.</li> </ol>

Tabla 36

*Análisis Externo de la Situación Actual Digital de Marcobre*

Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Facebook es el canal de información preferido por la comunidad (Apéndice B: 25%).</li> <li>2. La gran mayoría de los pobladores de Marcona usan su celular para navegar en internet y en redes sociales (Apéndice C: 100%).</li> <li>3. La navegación en internet y redes sociales es diaria (Apéndice C: 87%).</li> <li>4. Las redes sociales más utilizadas en Marcona son Facebook, Instagram y YouTube (Apéndice C).</li> <li>5. WhatsApp es el medio de mensajería más utilizado por la población de Marcona (Apéndice C).</li> <li>6. Segmento de edades de 16 a 25 años utilizan más los canales digitales. (Apéndice C)</li> </ol>
Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Energía eléctrica deficiente en Marcona (este servicio depende de Shoughang).</li> <li>2. Altos costos de nuevas tecnologías.</li> <li>3. Ciberdelincuencia.</li> <li>4. Cambios en políticas en las principales redes sociales que se utilizarán para la comunicación con la comunidad (por ejemplo, de gratuidad a con costo).</li> </ol>

**5.2. Plan de Marketing Digital**

El presente Plan de Marketing Digital se desarrolló para el subprograma “Líderes emprendedores”, del programa educativo “Marcona Sabe”. Esta decisión se tomó considerando la necesidad inmediata de empleabilidad de la población, ya que, si bien los otros programas educativos de Marcobre son de suma importancia, Líderes Emprendedores ofrece un alto valor para la población a corto plazo. Por otro lado, los resultados de las encuestas realizadas a los pobladores de Marcona, demuestran que existe un alto interés de parte de la población en recibir información acerca de cursos para emprendedores (Apéndice B), además, el público objetivo para Líderes Emprendedores cuenta con edades entre los 16 y los 25 años, segmento que representa el mayor uso de los canales digitales y que coincidentemente se encuentra dentro del 38% del universo de los encuestados (Apéndice C).

**5.2.1. Segmento**

El público objetivo para el subprograma Líderes Emprendedores se encuentra dentro de las edades de 16 y 25 años (*millenials* y *centenials*), que por lo general son jóvenes adultos

con educación superior que actualmente trabajan de manera independiente o como empleados de alguna empresa, y son emprendedores de algún negocio o tienen el interés y la motivación de emprender alguno. Además, cuentan con un celular *smartphone*, utilizan las redes sociales diariamente y siguen o conocen a la minera Marcobre. Se comunican con sus amigos, colegas y colaboradores a través de *WhatsApp* y les gusta compartir y ver información relacionada con amistades y con las novedades del distrito.

**Buyer Persona.** La *buyer persona* descrita en la Tabla 37 es una representación semi ficticia del consumidor potencial del subprograma Líderes Emprendedores, basado en las necesidades y motivaciones de los pobladores, así como en los resultados de las encuestas realizadas (Apéndices B y C).

Tabla 37

*Buyer Persona*

Información Personal	
¿Cómo se llama?	Julio Flores
¿Qué edad tiene?	22
¿Tiene familia?	No, aún vive en casa de sus padres, pero busca independizarse apenas tenga la oportunidad.
¿Qué cargo tiene?	Terminó sus estudios superiores técnicos y es empleado. Eventualmente quiere ser su propio jefe.
¿Dónde vive?	En Marcona, desde hace más de 3 años.
¿Cómo es su personalidad?	Alegre y sociable, le gusta estar enterado sobre las novedades de su familia, amigos y de su comunidad. Tiene especial interés en conocer las oportunidades que las distintas empresas con sede en Marcona ofrecen. Posee un gran deseo de superación y de mejorar su calidad de vida.
¿Qué le gusta hacer?	Revisar diariamente sus redes sociales en su <i>smartphone</i> , conversar por <i>WhatsApp</i> , hacer deporte y salir con sus amigos.
¿Cómo consume información?	A través de internet y redes sociales.
¿Qué necesita y cómo?	
¿Qué necesita?	Estabilidad laboral. Más herramientas para ser su propio jefe y/o ser más empleable (capacitaciones).
¿Qué objetivos tiene?	Poner en marcha un emprendimiento, su propio negocio y así elevar sus ingresos y calidad de vida.
¿Cómo le servirá lo que ofrecemos?	Contenido actualizado y relevante con información sobre cómo iniciar y gestionar un emprendimiento que sea rentable en el tiempo. Consejos para futuros emprendedores, bases para administrar un negocio. Información sobre las actividades que Marcobre ofrece para contribuir a su calidad de vida.
¿Qué productos prefiere?	Gratuitos, accesibles, en horarios flexibles y/o plataformas amigables. Información fácil de leer y comprender, sin mucha extensión (que se pueda leer desde el celular en tiempos libres).

Adaptado de *Estrategia de Marketing Digital*, por M. Núñez, s.f., Lima, Perú., p. 9 – 11



### 5.2.2 Objetivos

Para llevar a cabo el presente plan de marketing se presentan los siguientes objetivos:

- Posicionar a Marcobre como la empresa minera con mejores programas de responsabilidad social en Marcona para el 2022.
- Posicionar el programa educativo Líderes Emprendedores.
- Lograr 20% más de tráfico de visitas a la web de Marcobre por mes (61% de los encuestados visitan la página web de Marcobre, según Apéndice C).
- Incrementar el número de conversiones mensuales en Facebook, Instagram y YouTube.
- Incrementar mensualmente el número de seguidores en Facebook en 5%.
- Lograr que los seguidores en Instagram representen el 10% de seguidores en Facebook de manera mensual.
- Lograr que los suscriptores en YouTube representen el 3% de seguidores en Facebook de manera mensual.
- Lograr que el 80% de inscripciones al subprograma Líderes Emprendedores se realice por contenido pauteado (Facebook Empresas, 2019). El 20% de inscripciones se obtendrá de manera orgánica.
- Diversificar e integrar canales digitales para lograr la omnicanalidad.

Como se ha mencionado en el capítulo anterior, el presente plan de marketing digital se proyecta a tres años, debido a la rápida evolución de las tecnologías en el entorno web. Se plantea que al finalizar el 2020, Marcobre ya esté posicionado siendo el foco principal de la estrategia el fidelizar al segmento y obtener el tan anhelado *advocacy*.

### 5.2.3 Estrategias

El presente trabajo de investigación se centra en un determinado público objetivo, para el cual se plantean estrategias que consideran los medios que funcionan para el perfil,

desde la familiaridad que tienen con los medios hasta la cantidad de personas que se encuentran en el segmento. Esta consigna debe ser entendida y compartida por la agencia de marketing digital, en este caso, Copiloto, agencia de publicidad que a la fecha trabaja con Marcobre (Rocha, 2017). De acuerdo a García (2015), la efectividad de la estrategia digital recae en comunicarse más y por canales diferentes y variados, y por ende aumenta la probabilidad de viralizar el mensaje, por ello las estrategias de Marketing digital se debe planificar de manera detallada, desde los objetivos, el público seleccionado y el mensaje, e incluso involucrar a la organización.

De acuerdo a lo expuesto, en la era digital, el proceso de selección que lleva al consumidor a elegir un servicio o producto ha cambiado, la exposición a las marcas es impulsada por la conectividad. Para lograr la fidelización y de esta manera tener una estrategia eficaz el contenido entregado ya sea como servicio o producto debe ser percibido por el beneficiario como un privilegio, es en ese punto que la marca cobra importancia (García, 2015), Para ello Kotler, Kartajaya, y Setiawan (2018) propusieron las "5A", como modelo del recorrido del consumidor o *customer journey*, que, además, sirve como guía para identificar la relación actual entre el consumidor, la marca y la competencia: *aware* (atención), *appeal* (atracción), *ask* (averiguación), *act* (acción) y *advocate* (apología).

En el presente plan de marketing digital, las 5A se toman como fases para desarrollar las estrategias. La estrategia considera el canal digital como el principal motor de promoción de los programas (*aware* y *appeal*), para poder generar interés en nuestros programas y atracción hacia la marca, además, se plantea como espacio para informar y establecer una comunicación con el público objetivo (*ask*), quienes luego participarán de los programas (*act*), y finalmente recomendarán las actividades de RSE que Marcobre promueve (*advocate*). Cada etapa considera las estrategias, herramientas digitales, medios, redes sociales,

contenidos y formatos adecuados que responden a los objetivos. En la Figura 27 se detallan las estrategias:

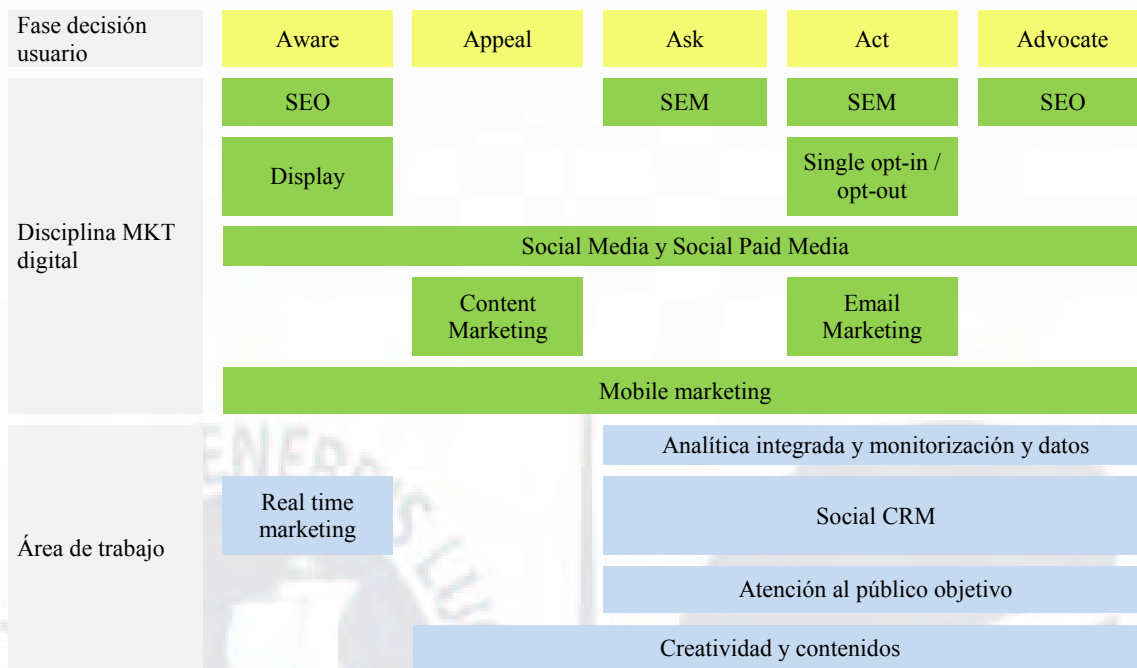


Figura 27. Redes Sociales y móvil. Adaptado de Maestría en Dirección de Marketing (Power Point del curso de Transformación Digital y Social Business), por P. González, 2019, Madrid, España: IE Business School.

Las estrategias que se plantean consideran la optimización en el principal buscador de internet como es *Google*, además, se busca el posicionamiento en las redes sociales, de acuerdo a los Apéndices B y C, se decidió enfocar dicha estrategia en la *Fan Page* de *Facebook* y en las cuentas de *Instagram* y *YouTube*, al ser las redes sociales más utilizadas por el público objetivo. Además, se plantea generar contenido web con noticias sobre la minera y crear un blog de contenidos con temas de interés para el beneficiario de Líderes Emprendedores. En el referido blog también se incentivará las inscripciones en Líderes Emprendedores.

Como parte de la estrategia *SEO* (*Search Engine Optimization*) se requiere contar con una infraestructura web que converse con otras plataformas y permita identificar el comportamiento de las visitas al portal, así como poder conectar esos datos al plan de marketing. En la misma línea en el análisis FODA se señaló que la página web de Marcobre

no utiliza una plataforma de analítica, como por ejemplo *Google Analytics*, la cual realiza el seguimiento y brinda información para optimizar las estrategias de marketing digital.

Frente a la necesidad de contar con la información adecuada para proponer nuevas estrategias y tácticas, en el presente trabajo de investigación se utilizó la aplicación web *WooRank*, herramienta que genera informes de *websites* con recomendaciones para optimizar la presencia de las páginas webs (WooRank, 2019). En las Figuras 28 y 29 se observa la vista parcial del *Home* de dicha web, *WooRank* otorga una calificación dinámica en una escala de 100 puntos, que representa la efectividad de las entregas de marketing online. *Woorank* calificó a Marcobre con 38 puntos (ver Figura 30), en el título Tácticas se detallaron las acciones para resolver los aspectos y criterios calificados como “a mejorar” o “errores”.

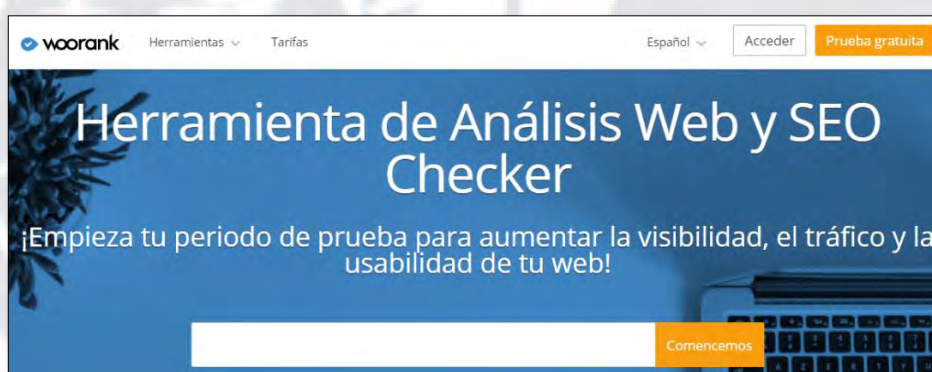


Figura 28. Cabecera de la página principal de la aplicación web WooRank. Tomado de *Woorank*, 2019, Setiembre 26, (<https://www.woorank.com/es/>)

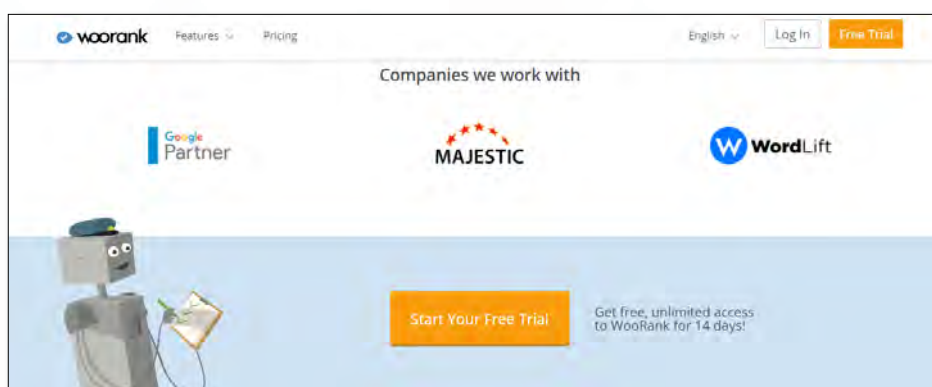


Figura 29. Pie de la página principal de la aplicación web WooRank. Tomado de *Woorank*, 2019, Setiembre 26, (<https://www.woorank.com/es/>)

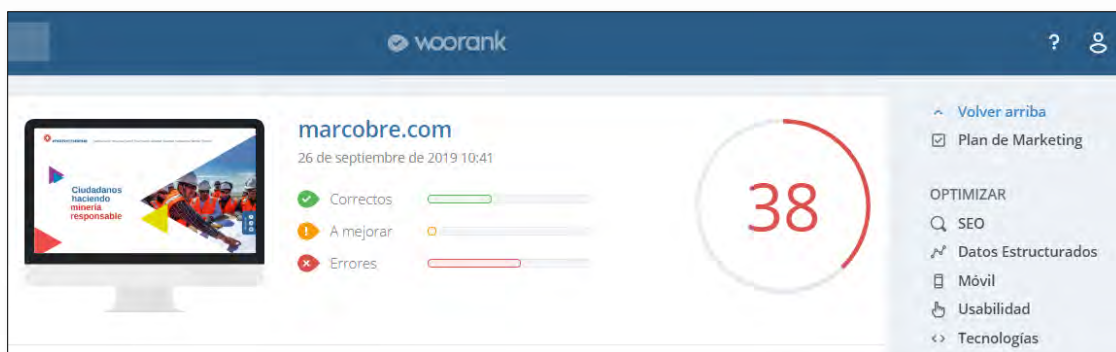


Figura 30. Analiza el SEO de Marcobre. Tomado de *Woorank*, 2019, Setiembre 26, (<https://www.woorank.com/es/review/marcobre.com>)

**Customer Journey.** Dentro de las estrategias de marketing digital, se plantea el viaje que el beneficiario realiza en todo el proceso de compra o adquisición del servicio del programa Líderes Emprendedores, desde que este identifica que tiene una necesidad, hasta la decisión de inscribirse y atender al curso. A este recorrido se le conoce como *customer journey*, y nos permite entender las necesidades de la *buyer persona*, cómo y a través de qué canales realiza su investigación, así como el tiempo medio de recorrido entre un canal y otro, y que tipo de información necesita en cada etapa del proceso de compra. En el párrafo siguiente, se describe el proceso de compra de la *buyer persona* considerando que esta recibe la información del programa a través de Facebook, el mismo que está representado en la Figura 31.

Nuestra *buyer persona*, Julio Flores, está constantemente informado sobre las novedades y noticias de Marcona. Julio se entera del nuevo subprograma Líderes Emprendedores que Marcobre está lanzando, a través de su *smartphone*, un lunes por la mañana mientras está tomando su desayuno en casa y revisando sus redes sociales. La publicación aparece en primera plana en su página principal de Facebook (*newsfeed*). Minutos después, Julio sale de su casa para tomar el bus hacia el trabajo, y en el camino, entra al *link* de la publicación para informarse más sobre el programa. Así, se contacta con la empresa a través de *WhatsApp* para tener una respuesta más rápida a sus preguntas, ya que está muy interesado y teme que los cupos se llenen.

Por la tarde, ya de regreso a casa, Julio se inscribe al programa a través del *link* en la web de Marcobre y asegura su cupo. Mientras tanto, mantiene el contacto por *WhatsApp* por si le surge alguna duda o consulta. Julio inicia el curso de Líderes emprendedores junto a 50 personas más como él, que tienen el mismo interés y deseos de superación, y al mes, empieza a compartir sus experiencias y fotos con sus nuevos compañeros del curso en sus redes sociales. Una vez que el curso ha culminado, Julio empieza a diseñar y a organizar la idea de su nuevo emprendimiento para poner en práctica todos sus conocimientos, y se mantiene al día con las noticias de los nuevos programas que Marcobre ofrece, para aprovechar al máximo las oportunidades que se le presentan. Julio no ganó el *Challenge* de Líderes Emprendedores, pero está dispuesto a volver a tomar otro curso para poder volver a tener esa oportunidad.

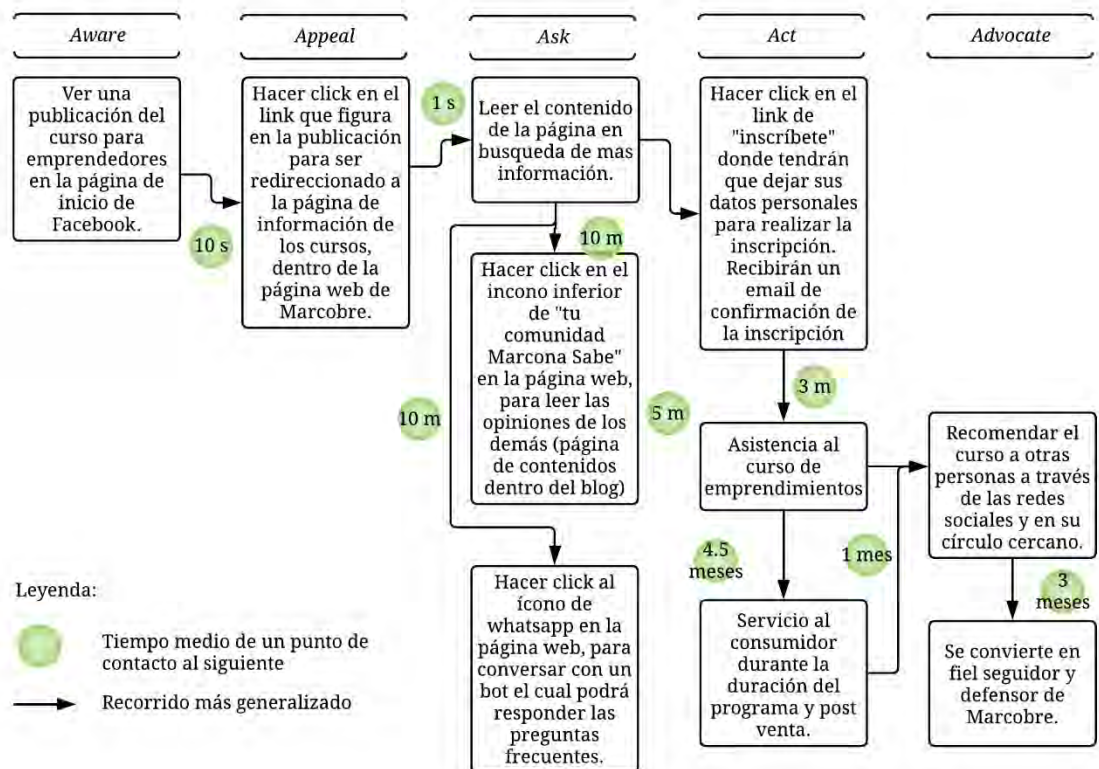


Figura 31. Recorrido de los canales y puntos de contacto del beneficiario para el programa Líderes Emprendedores, iniciando el proceso desde un canal digital.

La Figura 32 expone el recorrido de la *buyer* persona, en caso que el beneficiario se entere del programa a través de un medio tradicional, tal como un panel informativo.

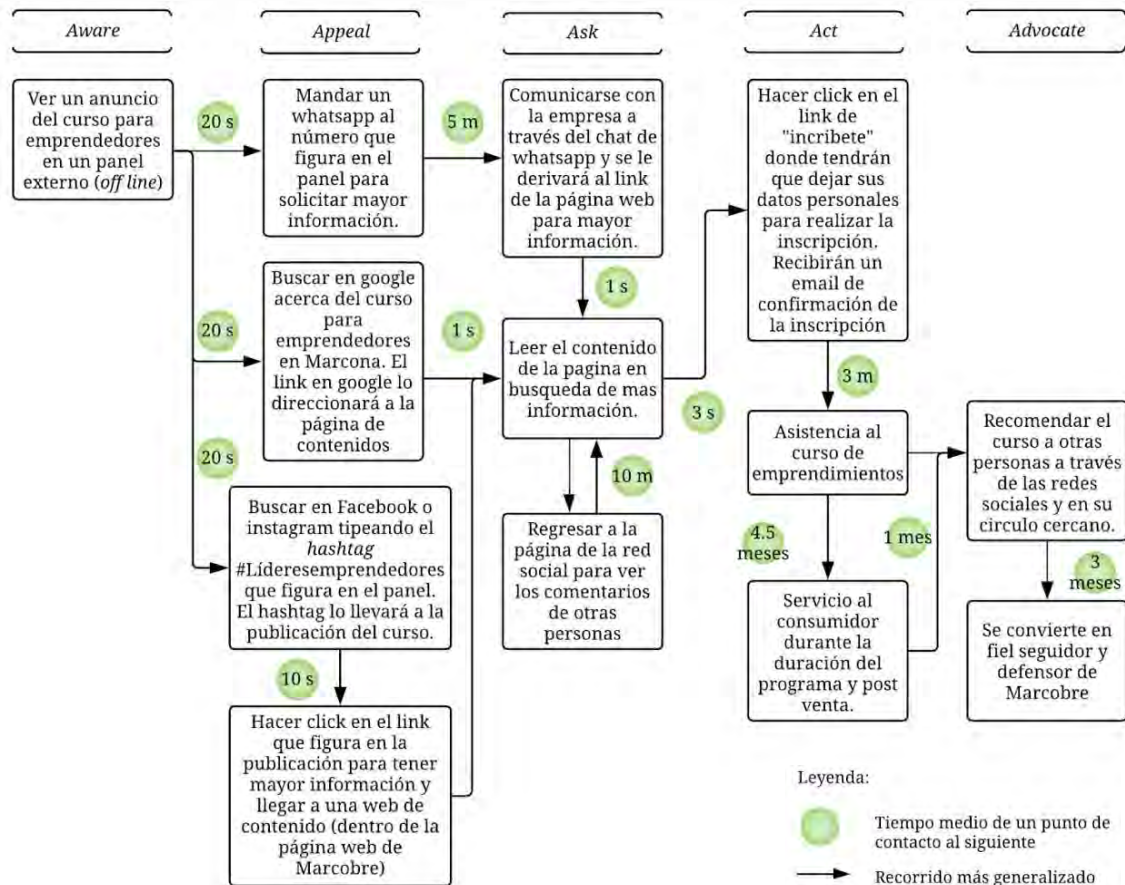


Figura 32. Recorrido de los canales y puntos de contacto del beneficiario para el programa Líderes Emprendedores, iniciando el proceso desde un canal tradicional.

### 5.2.4 Tácticas

Para medir y evaluar el Plan de Marketing es imprescindible contar con un servicio de analítica web, incluso es un factor prioritario instalar dicho servicio para recopilar la data generada por el comportamiento e interacción del usuario con la página web, se recomienda emplear herramientas con versiones gratuitas como *Google Analytics* y/o *Google Search Console*, cada una de ellas con sus propias métricas de clics y sesiones. *Google Analytics* es ideal para recolectar datos, realizar informes y segmentación avanzada en sitios web, aplicaciones y dispositivos conectados a internet, e informes básicos de embudo de conversión. Por su parte, *Google Search Console* ayuda a identificar y solucionar los

problemas de aparición de una web en los resultados de búsqueda (Google Marketing Platform, 2019). Como se ha mencionado la estrategia digital considera las 5A, en la Tabla 38, se indica qué canales digitales se utilizarán para cada una.

Tabla 38

*Estrategias Digitales en las 5A*

Recorrido del consumidor	Estrategias digitales
<i>Aware</i>	SEO, redes sociales
	Posicionamiento en Google
	Página web ( <i>Display</i> )
	Marketing de contenidos
	Socios estratégicos
<i>Appeal</i>	Marketing de contenidos en redes sociales y blog
	Pauta pagada
	Youtube
<i>Ask</i>	Página web (chatbot de Whatsapp Business)
	Redes sociales
	Blog
	Whatsapp Business ( <i>chatbot</i> )
	SEM
<i>Act</i>	Formulario en página web y/o blog
<i>Advocate</i>	Blog
	Redes sociales

*SEO*: La presente estrategia plantea optimizar la página web de Marcobre con el objetivo de posicionarla en los buscadores, para esto se considera tres factores como prioritarios: (a) seguimiento del usuario y actividad con Google Analytics y/o Google Search Console, (b) optimizar las imágenes, y, (c) optimizar los títulos de las páginas web. A continuación, se explica cada una de ellas.



En la Figura 33 se señala la observación obtenida de *WooRank*, la cual señala la ausencia de una herramienta de analítica. Además, estas herramientas conversan entre sí y con otras que suman al SEO y SEM, tales como Google Ads (Google Help, 2019).

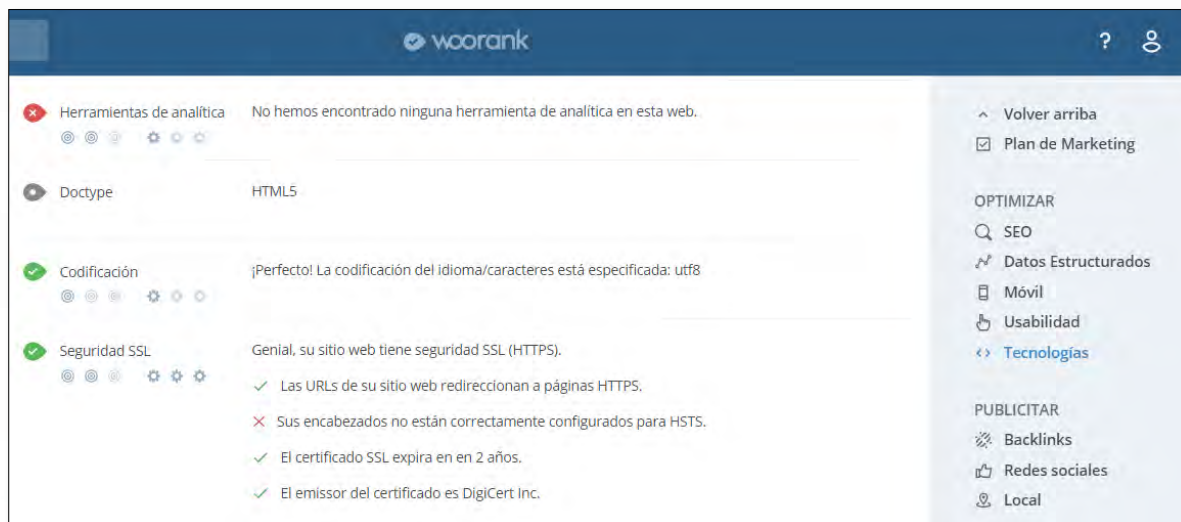


Figura 33. Analiza el SEO de Marcobre. Tomado de *Woorank*, 2019, Setiembre 26, (<https://www.woorank.com/es/review/marcobre.com>)

El segundo factor optimizar es las imágenes. A tal fin, debe incluirse el título de cada imagen y el texto alternativo de cada una, ya que los rastreadores de los motores de búsqueda no leen imágenes. Por tanto, el texto descriptivo de la imagen aumenta la posibilidad de aparecer en una búsqueda de imágenes de *Google* y ayuda a poner en contexto a usuarios con discapacidad visual. Se plantea añadir un texto alternativo con un máximo 150 caracteres, cargar cinco imágenes por cada evento con su respectiva descripción, además, para garantizar una rápida descarga se mantendrán los tamaños actuales de foto 600 x 315 píxeles (px).

En cuanto a la necesidad de optimizar los títulos de la página, es necesario construir el título de la página principal y páginas internas, cada una con un título único y diferenciador, que incluyan las palabras claves y con un máximo de 70 caracteres incluyendo espacios. La etiqueta del título está conectado a la etiqueta meta descripción y al encabezado de una página web. De acuerdo al análisis de *WooRank*, en la web de Marcobre dichos elemento no se ha colocado de manera adecuada la etiqueta título y la meta descripción, ambos definen un

elemento en particular de la página, y están relacionados al encabezado, que ya están considerados en la web de Marcobre, y se debe tener en consideración al momento de definir las etiquetas. En la Figura 34 se observa el análisis respectivo de *WooRank*.

	<H1>	<H2>	<H3>	<H4>	<H5>
Encabezados	4	2	2	0	0

- <H1> Conoce más de nosotros
- <H1> Visita Marcona
- <H1> Noticias
- <H1> Redes Sociales
- <H2> minería responsable
- <H2> Buenas Noticias
- <H3> Limpieza de playas 2019
- <H3> Video Institucional de Marcobre

Figura 34. Analiza el SEO de Marcobre. Tomado de *Woorank*, 2019, Setiembre 26, (<https://www.woorank.com/es/review/marcobre.com>)

La correcta aplicación de las etiquetas título y meta descripción permite que los buscadores interpreten el tema de una página y su contenido, además, utilizan la etiqueta para describir las pestañas y los marcadores, al igual que las diferentes redes sociales cuando se comparte un enlace, de acuerdo a lo expuesto ambas etiquetas son de importancia crítica al momento de optimizar el *SEO*. En la Figura 35 y Figura 36 se observa la comparación de los elementos antes descritos que pertenecen a *WooRank* y al portal de Marcobre.

WooRank.com | SEO Checker - Website Review  
<https://www.woorank.com/>  
 Start your FREE 14-day trial today. WooRank will help you to address issues on your site & identify opportunities to push you ahead of the competition.

Figura 35. Cómo usar etiquetas de título para SEO. Tomado de *Woorank*, 2019, Setiembre 26, (<https://www.woorank.com/es/edu/seo-guides/etiquetas-titulo-seo>)

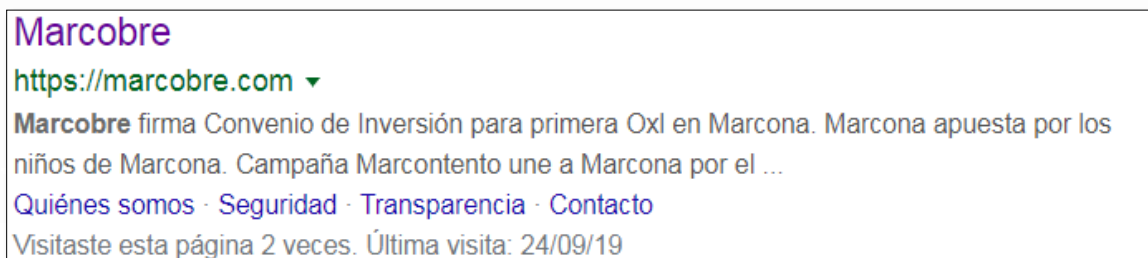


Figura 36. SEO de Marcobre. Tomado de *Google*, 2019, Setiembre 26, (<https://bit.ly/35zb9Pp>)

Para optimizar la etiqueta título y la meta descripción, se siguieron los lineamientos base:

- palabras clave
- longitud
- lenguaje natural
- palabras en singular.

La etiqueta título y la meta descripción se pueden editar de manera sencillas y rápida, solo se debe acceder al diseño HTML de la web, en la Figura 37 se señala la propuesta.

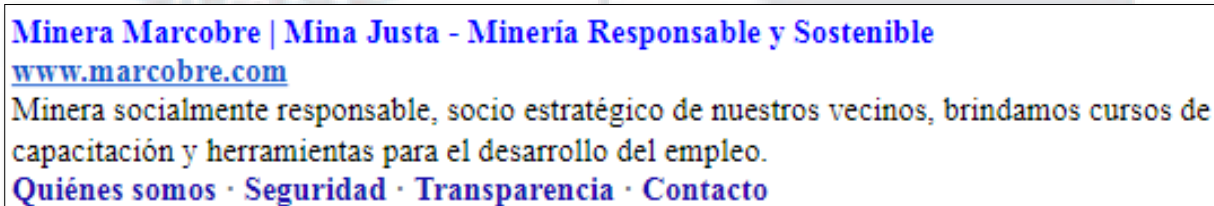


Figura 37. Propuesta de estrategia SEO en Google. Tomado de *Google*, 2019, Septiembre 26, (<https://bit.ly/35zb9Pp>)

Además, de los factores ya mencionados, el diseño *responsive* también es un elemento que aporta a optimizar la página web en los buscadores, el diseño *responsive* permite que una página web se adapte a la vista de los distintos dispositivos como el *smartphone* (ver Figura 38), requisito que la web de Marcobre cumple. Otro factor a considerar es la usabilidad, es decir, el mantener un diseño sencillo que facilite la lectura de los textos, esta regla se cumple de manera parcial en la web de Marcobre, como en la actual sección Noticias, en donde la

información se encuentra en un documento descargable y no facilita la lectura desde un *smartphone*, como se observa en la Figura 39.



Figura 38. Quiénes somos. Tomado de *Quiénes somos*, por Marcobre, 2019, Setiembre 26, (<https://marcobre.com/quienes-somos/>)

Además, de lo mencionado en líneas anteriores, la usabilidad de una página web la determinan otros elementos que influyen en ella, como la minificación de recursos y caché de recursos, proceso que demandan la eliminación de datos innecesarios o redundantes, como códigos, formatos y comentarios. Este paso demanda la intervención de un programador web, por ello estas acciones no se han considerado en el presente trabajo de investigación, pero sí dentro de las recomendaciones, ya que también suman al SEO y deben considerarse en futuras mejoras (WooRank, 2019).

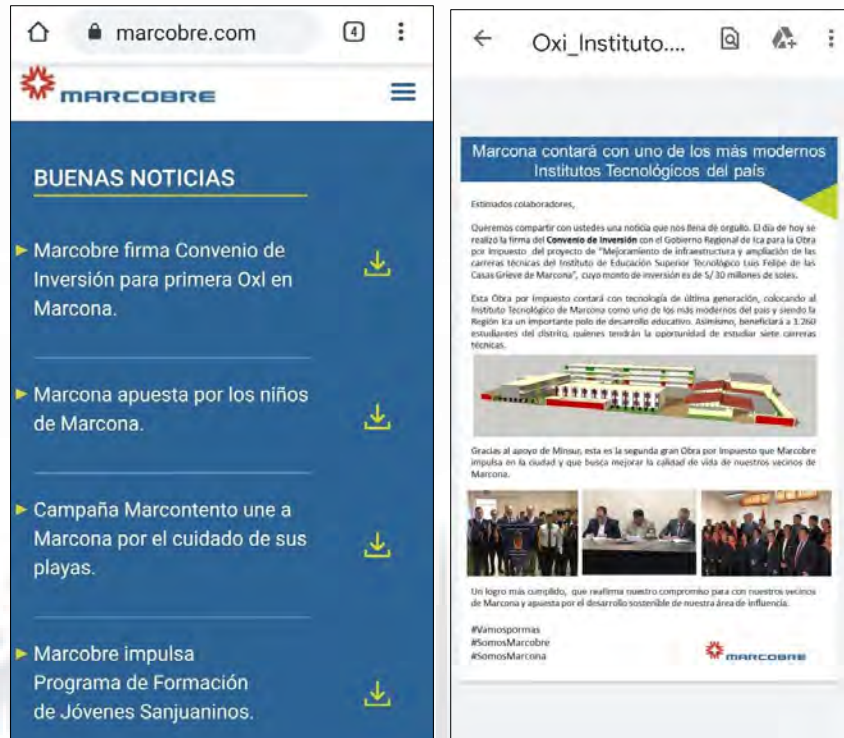


Figura 39. Noticias de Marcobre. Tomado de *Publicaciones*, por Marcobre, 2019, Setiembre 26, (<https://marcobre.com/publicaciones/>)

Finalmente, estrategia de *link building*, es decir el desarrollo de enlaces de calidad hacia la web de Marcobre, para ello es importante generar contenido de calidad, ya que contribuye a la estrategia *SEO*. Para ello, primero se debe identificar qué enlaces externos están enlazados o mencionan a la página de Marcobre, a esta vinculación se le conoce como *backlinks*. De acuerdo al análisis de *WooRank*, la página web de Marcobre cuenta con 61,400 *backlinks* (ver Figura 40), que provienen de 1,086 dominios, dichos *backlinks* han obtenido una puntuación mala.

Con el objetivo de contrarrestar dicha problemática, se plantea, basar la estrategia en la calidad de nuestros programas y subprogramas que se desarrollan con socios estratégicos, con objetivos tangibles para los participantes, quienes también van a promocionar los eventos y sus resultados, como resultado de este conjunto de acciones se podrá generar contenido de calidad, aunque esta estrategia se plantea a mediano plazo. A corto plazo, se propone añadir el enlace de Marcobre y descripción de la minera en Wikipedia, actualmente solo se puede encontrar la información que se visualiza en la Figura 41.

Otras acciones demandan una cercana relación con *blogs* del sector minero y de proyectos sostenibles, para ello el área correspondiente deberá generar contenido de interés, algunos de los portales que se consideran lo siguientes portales web:

- <https://mineriadetodos.com.pe>,
- <https://camiper.com/>, y
- <https://www.energiminas.com/blog/>

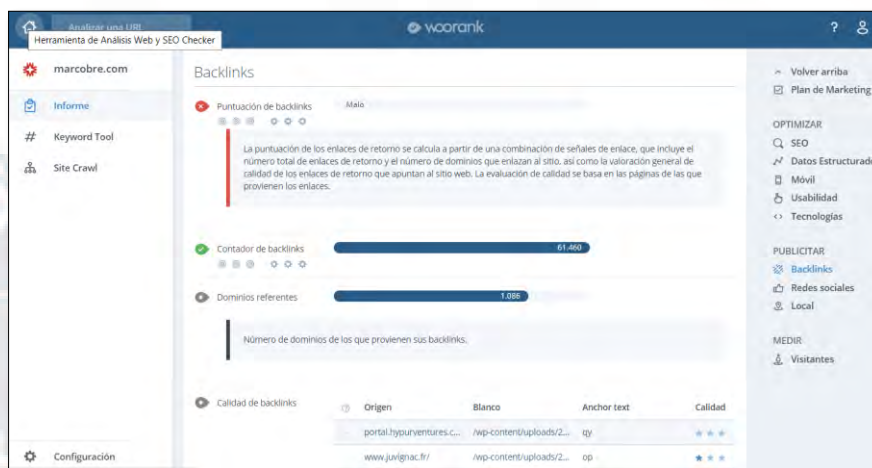


Figura 40. Analiza el SEO de Marcobre. Tomado de *Woorank*, 2019, Setiembre 26, (<https://www.woorank.com/es/review/marcobre.com>)



Figura 41. Distrito de Marcona Tomado de *Distrito de Marcona*, por Wikipedia, 2019, Setiembre 26, ([https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Marcona#Marcobre\\_SAC](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Marcona#Marcobre_SAC))

**Content Marketing.** Se propone la creación de un blog en la plataforma WordPress.com, el cual será administrado por la agencia de medios, mientras que el contenido será generado en conjunto por Kunan, nuestro socio estratégico; la agencia de medios, y el área de Responsabilidad Social de Marcobre, el cual contará con temas relacionados a los programas y subprogramas planteados, en esta primera etapa los temas se enfocarán en el emprendimiento, desde cómo desarrollar oportunidades de negocios, hasta herramientas y casos de éxito. El *blog* se plantea como un espacio de intercambio de conocimiento, que genere una comunidad de emprendedores, con temas de emprendimiento y empleabilidad incentivando así la inscripción de miembros de esta comunidad en foros de discusión y/o aprendizaje. Se busca generar con un *call to action* que invite a quienes ya han iniciado un emprendimiento a escribir su experiencia en el blog, además, el contenido no estará limitado solo a personas de Marcona (Wordpress, 2019). Este blog no estará brandeado con la marca Marcobre, puesto que el objetivo es atraer al “no público”, es decir a quienes son nuestro segmento, pero por rechazo o desconfianza al sector minero no participa en los programas de Marcobre.

**Email Marketing.** Se plantea enviar cada 15 días un mailing automático con el enlace del blog, a los usuarios que se hayan registrado a través del formulario de suscripción, para crear una base de datos de calidad se establece la configuración *Single opt-in*, proceso por el cual el usuario brinda autorización para recibir comunicaciones comerciales de una empresa a través del email (Mailchimp, 2019).

El formulario aparecerá en la web como un *pop up*. En la Figura 42 se podrá observar el formulario. De la misma manera, los suscriptores tendrán la opción de retirarse de la lista de inscritos, a través de un *opt-out* accesible desde los correos electrónicos enviados. Como software para el *Email Marketing* se propone *Hubspot*, desarrollador de software que brinda una suite completa de herramientas de marketing (Hubspot, 2019).

<i>Formulario de inscripción</i>		
<b>Nombre:</b>		
<b>Apellidos:</b>		
<b>Correo electrónico:</b>		
<b>Número de celular:</b>		
<b>¿Qué temas te gustaría encontrar en el blog?</b>		
Medio ambiente	Exportación	Cursos de gestión
Tecnología en las empresas	Capacitación	Casos de otros emprendedores
Acepto compartir mis datos		
<b>ENVIAR</b>		

Figura 42. Propuesta de formulario de inscripción.

**Keywords.** También conocidas como palabras clave, son las palabras precisas que identifican a la empresa, se convierten en motor para enlazar la web con los buscadores, funcionan como conectores, deben ser relevantes para el usuario y la empresa, ya que deben reflejar exactamente lo que hacemos y el valor que ofrecemos. A continuación, las *Keywords* propuestos.

- Cursos gratis Marcona,
- capacitación
- emprender,
- crecer,
- empleabilidad,
- empleo,
- minería responsable,



- responsabilidad social,
- comunidad,
- oportunidades para jóvenes.

**SEM.** Como se ha indicado en los párrafos anterior es necesario potenciar y corregir la estrategia *SEO* de Marcobre, los resultados de la propuesta se reflejarán en mínimo seis meses, cabe resaltar que las tácticas planteadas para el *SEO*, frente a ello se plantea el *SEM* como estrategia, que considera todas las actividades y estrategias que se realizan en el entorno digital con el objetivo generar tráfico web dentro de los motores de búsqueda. Vale señalar que *Google* diferencia los resultados de búsqueda de orgánicos, es decir aquellos posicionados por *SEO* de los resultados por anuncios *SEM*, ver Figura 43.



Figura 43. Búsqueda de palabras cursos minería. Tomado de *Google*, 2019, Septiembre, 26. (<http://pygy.co/edS>)

**Google Ads.** Se considera la red de contenidos de *Google* segmentado a la zona de Marcona, así mismo, con segmentación por categorías de intereses como son capacitación, cursos y empleabilidad para ser consideradas en pauta. Las campañas de *Google Ads* consideran *Display* y *Search*, en ambos escenarios se utilizarán *keywords*. El *Display* utiliza formatos como banners, texto, imagen o videos cortos de alto impacto con contenidos para capturar al segmento y con un *call to action* en cada anuncio para dirigirlos a la página web. El *Search* necesita una estrategia *Long Tail*, que considera las *keywords* menos frecuentes,

pero con mayor volumen de búsqueda, este análisis no es inmediato, una vez identificadas *keywords* adecuadas pueden utilizarse en *SEO* y *SEM*.

**Social Media.** De acuerdo al Apéndice C las tres redes sociales más visitadas son: (a) *Facebook*, (b) *Instagram*, y, (c) *Youtube*, Marcobre cuenta con las tres redes sociales. Se cuenta con dos *Fanpage* de *Facebook*: Doña Justa y Marcobre, como se observa en la Tabla 40, el *Fan Page* Doña Justa cuenta con mayor cantidad de seguidores, interacciones y alcance, sumado a esto los resultados de la investigación detallados en el Apéndice C indicaron que el 90% de personas identificaron al personaje de Doña Justa, mientras que el 30% reconoció a la Municipalidad de Marcona como principal institución que organiza actividades a favor de la comunidad de Marcona, otro 26% identificó a la Municipalidad de Marcona y las mineras, y el 11% indicó la Municipalidad y otras empresas privadas.

Tabla 39

*Dashboard. Cuadro Comparativo de Fan page de Facebook: Doña Justa y Marcobre.*

Rango de fecha del 01 al 31 de agosto del 2019				
Fan page	Publicaciones agosto	Total de interacciones	Total de seguidores	Alcance total
Doña Justa	46	7,050	37,667	97,758
Marcobre	18	3,707	24,424	48,124

De acuerdo a lo expuesto en el párrafo anterior, se plantea desarrollar la estrategia con solo una *Fan Page*, el *Fan Page* de Doña Justa - Marcona, pero con la imagen de Doña Justa renovada y considerando el nombre de la minera, pero con cambios que se irán implementando en el tiempo con el objetivo de posicionar a Marcobre como la empresa minera que realiza actividades en beneficio de la comunidad. En la Figura 44 se observa la imagen actual del *Fan Page* de Doña Justa - Marcona y la imagen que se propone como *Fan Page* única de Marcobre en *Facebook*. Con este cambio se plantea enfocar los recursos tanto

de personas como económicos para generar contenido de calidad y relevante para los seguidores, con el objetivo de generar alcance a través de pauta segmenta por campaña.

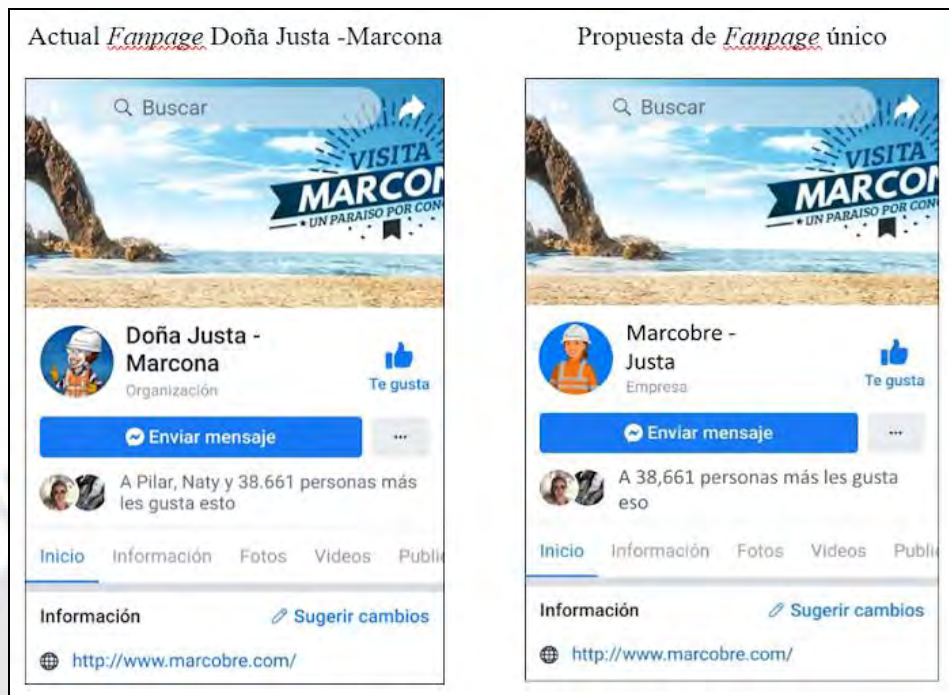


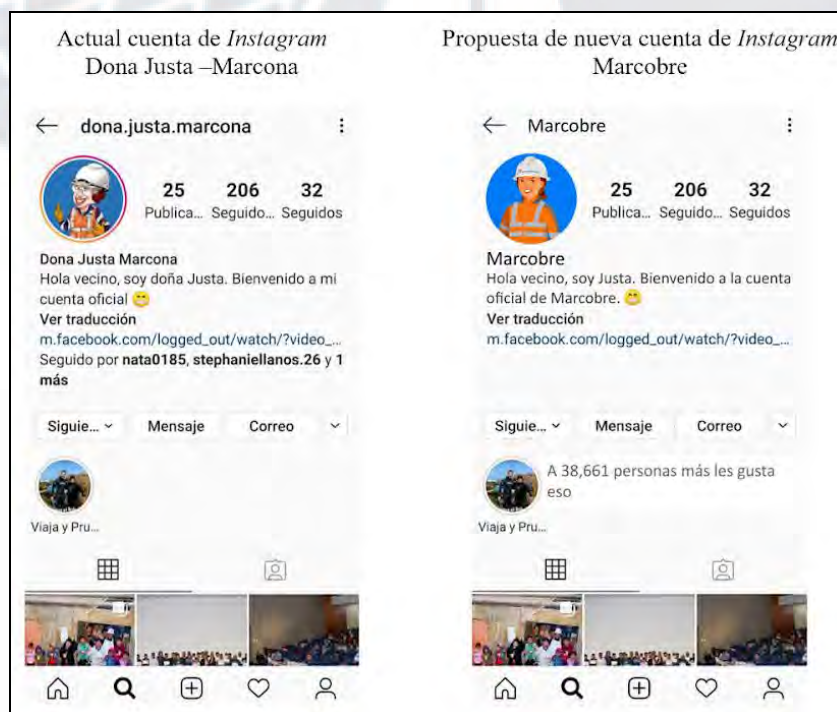
Figura 44. Comparación Fan page actual de Doña Justa – Marcona y Fan page propuesto Marcobre – Justa. Tomado de *Doña Justa – Marcona*, por Doña Justa – Marcona (@MarconaJusta), 2019, septiembre 26. (<https://www.facebook.com/MarconaJusta/>)

**Instagram.** Las personas visitan Instagram para descubrir cosas que las inspiren, lo que incluye contenido de marcas y empresas de todos los tamaños (Instagram, sección Primeros pasos, párr. 1). Instagram se reconoce por la capacidad de compartir imágenes divertidas, que invitan y/o atraen a imitar lo que se ve. A la fecha, la cuenta Instagram de Marcobre tiene 206 seguidores, además, de acuerdo al Apéndice C, menos del 10% de nuestro público objetivo sigue la actual cuenta, bajo este escenario se propone:

- Renovar imagen, crear una cuenta nueva bajo el nombre de Marcobre, como se muestra en la Figura 45, se actualizará la imagen de perfil, la cual podrá variar de acuerdo a la campaña.
- Generar contenido de valor: desde la visión de uno de los participantes se busca compartir su recorrido a través del curso, que será su camino para crecer, se

compartirá desde el primer día de clases hasta las actividades o trabajos que realice como parte del programa. Además, apalancados en el contenido del blog, se compartirán consejos para emprendedores.

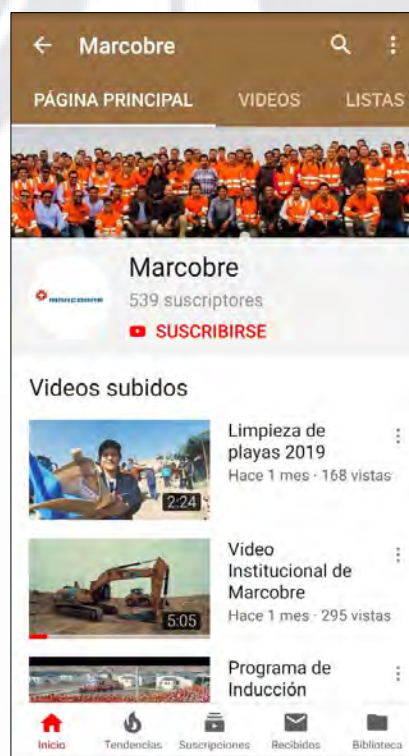
- Diferenciación, a través de videos cortos, principalmente acompañados de música y en algunas ocasiones con voz en off. Además, con la creación de *stories* y *hashtags* alineados a las *keywords* previamente definidas, todo ello enfocado en la experiencia y logros de los participantes al programa. Para la creación de imágenes y videos se utilizarán las herramientas *Boomerang*, *Snapchat* y *Layout*
- Optimizar recursos: sincronizar la cuenta de Instagram al *Fan Page* Marcobre – Justa, de esta manera se podrá compartir contenido con facilidad y llegar a mayor número de usuarios.
- Interacción con los seguidores: actitud activa y con la capacidad de responder todas las interacciones, se manejará un lenguaje sencillo y claro.



*Figura 45.* Comparación cuenta actual de Instagram de Doña Justa – Marcona y cuenta propuesta de Marcobre. Tomado de *Doña Justa – Marcona*, por Doña Justa – Marcona (@dona.justa.marcona), 2019, Septiembre 26. (<https://www.instagram.com/dona.justa.marcona/>)

**YouTube.** Desde el canal de *YouTube*, Marcobre a la fecha cuenta con 539 suscriptores (Ver Figura 46), este canal ayuda a mantener presencia de marca, de manera puntual para el subprograma “Líderes emprendedores” se plantea utilizar YouTube para almacenar los videos que luego se compartirán en redes sociales y en la web de Marcobre, cada video tendrá una breve descripción y anotaciones al finalizar la visualización, lo cual consiste en promocionar videos antiguos, similares y/o destacar el botón de suscripción, de esta manera se podrá conseguir mejores resultados, al aprovechar la motivación del usuario que visualizó el contenido hasta el final.

En relación a los otros programas de Marcobre, las estrategias de marketing digital también plantean generar videos cortos y de impacto, tanto por los resultados en el alcance, como por recursos económico y de personal. En el caso de YouTube, se consideran videos institucionales y/o de determinadas actividades con una duración promedio de cinco minutos, que para el presente capítulo no son el foco de la estrategia.



*Figura 46.* Página principal de Marcobre en Youtube. Tomado de *Marcobre*, por Marcobre, 2019, Septiembre 26. (<https://www.youtube.com/channel/UCc7yNgA7R-rddA0LK7BgDGg/>)

**WhatsApp Business.** Actualmente Marcobre no cuenta con esta aplicación que alrededor del 50% de nuestro público objetivo utiliza (Ver Apéndice C), a la fecha este servicio es gratuito y contiene una herramienta poderosa que permitirá integrar nuestros diferentes canales digitales como la página web y el *Fanpage*, se plantea generar un *chatbot* con 50 preguntas y 50 respuestas específicas con relación a los programas y lineamientos de ofertas de trabajo de Marcobre. Además, se podrá generar una base de datos confiable y cruzarla con los datos obtenidos del *emailing* para suscriptores del blog. La promoción de las actividades se dará a través del estado, en el cual se compartirán videos cortos.

### **5.2.5. Plan de Comunicación Digital**

En el plan de comunicación digital se incluye las campañas de promoción intriga y lanzamiento; además del mantenimiento de las comunicaciones en los canales digitales. La red social Instagram es una plataforma que permite interactuar con celebridades e *influencers*, en cambio Facebook es usado para mantenerse en contacto con amigos y familiares, así como para descubrir cosas que les interesan, permite a las empresas encontrar nuevos clientes y entablar relaciones duraderas con ellos (Facebook, 2019). De acuerdo con los resultados de las encuestas del Apéndice C, el público objetivo de 16 a 25 años de edad en Marcona ingresa a las redes Facebook 73%, Instagram 27%, por lo que las principales campañas de comunicación se realizarán en ambas redes sociales. El objetivo para las comunicaciones digitales será el de fortalecer la marca y transmitir el valor mediante una estrategia de marketing de contenidos. Para todas las campañas se deben emplear el flujo de trabajo detallado en la Figura 47 para medir si la campaña fue adecuada y cuáles son los resultados con el público objetivo.

Para que los programas tengan buena recepción con el público objetivo, es necesario contar con una estrategia de comunicaciones integradas para que refuercen el concepto creativo indicado en el capítulo anterior. En el corto plazo las campañas se enfocarán en dar a

conocer el programa de Marcona Sabe para mejorar la actitud del público objetivo. Además de campañas que generen una relación con el programa Marcona Sabe, como la creación de una comunidad de alumnos que estén cursando los programas o que hayan culminado.

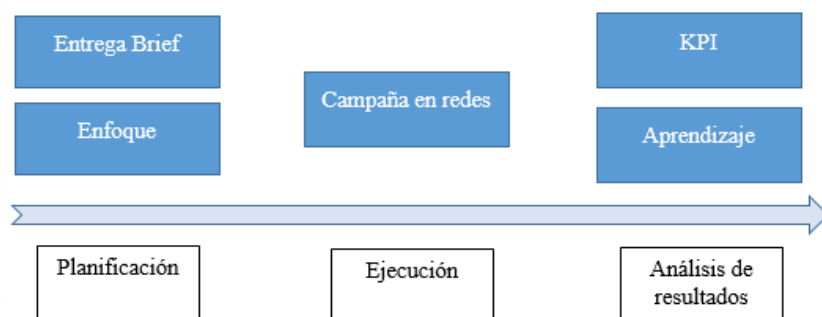


Figura 47. Flujo de trabajo para el desarrollo de campañas digitales de los programas de Marcobre al 2022. Adaptado de *Maestría en Dirección de Marketing* (Power Point del curso de Transformación Digital y Social Business), por P. González, 2019, Madrid, España: IE Business School.

En el largo plazo las campañas con influenciadores que serán los propios alumnos que brindarán su testimonio del aporte del programa en sus vidas, y generan contenido para relevantes en sus redes sociales con mención al subprograma, difundiendo así un mensaje para el público objetivo sobre el propósito del programa. Se organizarán campañas con eventos de las premiaciones del concurso *challenge*, para motivar a los nuevos participantes e integrar la marca con el valor del programa. Ver Figura 48.

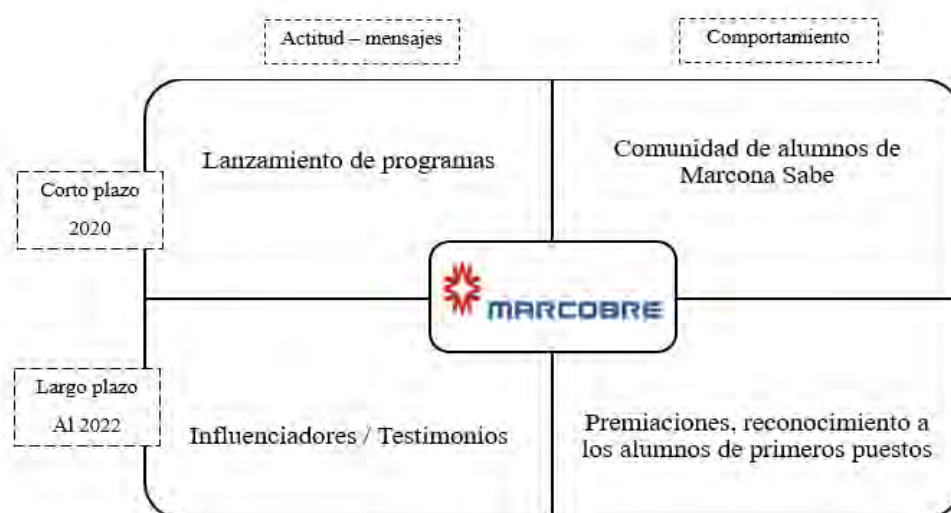


Figura 48. Matriz de planeamiento de las comunicaciones integradas para Marcobre. Adaptado *Comunicaciones Integradas de Marca* (Power Point del curso Comunicaciones Integradas de Marketing), por C. Merino, 2018, Lima, Perú: CENTRUM PUCP.

***Tipos de Campañas.*** Se detalla a continuación los tipos de campañas de comunicación digital para el programa “Líderes Emprendedores”:

***Campaña de Intriga (aware y appeal).*** En la campaña de intriga se propone emplear el *storytelling* que consiste en narrar una historia buscando conectar con el público empleando a Marco como personaje (Zuccherino, 2016), donde se presente contando su biografía y deje en suspenso al público hasta la campaña de lanzamiento donde finalizará la historia. Como parte de la campaña se emplearán *hashtags* para que tenga mayor difusión y pueda viralizarse en redes, el público pueda compartir y pueda lograr mayor audiencia y *likes* en la historia. Los *hashtags* que generen expectativa y conecten mediante palabras claves serían: #atrevetemarcona #challenge. Los medios digitales que se emplearán para la campaña de intriga serán: el *Fan Page* Marcobre, Instagram de Marcobre, Web Marcobre. La Figura 49 muestra un modelo de pieza para dicha campaña.



Figura 49. Pieza modelo para campaña de Intriga.

***Campaña de Lanzamiento (act).*** El objetivo de la campaña de lanzamiento es generar la mayor cantidad de suscripciones del programa “Líderes emprendedores”. Mediante la continuación del *storytelling* de la campaña de intriga donde se presente el programa y a quienes está dirigido. Además, se mostrará el *Challenge* que es el concurso que premiará a



los dos mejores proyectos que recibirán dinero en efectivo para poner en marcha su proyecto. La evaluación de los proyectos lo determinarán los organizadores del programa y directivos de Marcobre. Los medios digitales que se emplearán para la campaña de *Lanzamiento* serán: la *Fan Page* de Marcobre, Instagram de Marcobre, Web de Marcobre. La Figura 50 muestra un modelo de pieza para dicha campaña.



Figura 50. Pieza modelo para campaña de Lanzamiento.

*Campaña de Mantenimiento (ask).* Para las campañas de mantenimiento se emplearán como *influencers* a los alumnos que hayan culminado los cursos del programa “Líderes emprendedores” y compartan su experiencia posterior al término del curso, explicando el aporte a su desarrollo personal y apoyen a incentivar la participación y convocatoria del programa. Mediante el *blog* de Marcobre se compartirá información y avances del programa, para generar una comunidad de alumnos e interesados para que puedan comunicarse y se difunda en los distintos medios digitales de la empresa. Los medios digitales que se emplearán para la campaña de mantenimiento serán: la *Fan Page* de Marcobre, Instagram de Marcobre, Web de Marcobre y blog de Marcobre. Se descartó a *LinkedIn* porque el público objetivo no emplea este medio (Ver Apéndice C). En la Figura 51, se muestra un testimonio modelo de una alumna que participó en uno de los subprogramas de Marcona Sabe.



“Esta capacitación es una experiencia muy bonita y estoy agradecida de vivirla con mis compañeros. En pocos días, han logrado que nos unamos como grupo y que nos apoyemos los unos a los otros”

**Naim Quispe**

# AtréveteMarcona # Challenge  
Síguenos a @Marcobre en Instagram

*Figura 51.* Testimonio modelo para campaña de mantenimiento. Tomado de *Brochure Programa Marcona Sabe* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2018.

**Interacción con seguidores en redes.** Las redes deben contar con un *community manager* que les permita administrar las cuentas y responder a sus seguidores de los comentarios y consultas que pueden realizar. Será responsable de contar con una adecuada gestión de crisis para atender en momentos donde podría perjudicar la imagen de la empresa con sus *stakeholders*.

### 5.2.6. Indicadores y KPIs

Las estrategias propuestas solo serán efectivas si estas son evaluadas en el tiempo. Para alcanzar los objetivos digitales indicados en el numeral 5.2.2 de la presente tesis, se emplearán los *key performance indicators* (KPI) y métricas para medir el cumplimiento y performance de la estrategia de medios digital, tal como se detalla en la Tabla 40. Asimismo, el monitoreo de esta medición será clave para establecer mejoras en la estrategia. La Tabla 41 y la Tabla 42 muestran el crecimiento de los seguidores de las *Fan Page* de Marcobre y Doña Justa, respectivamente, en el periodo comprendido entre los meses de enero y agosto del año 2019. Así, la *Fan Page* de Marcobre tiene un crecimiento promedio de seguidores de 4.2% al mes; mientras que la de Doña Justa, de 3.9%. Por tanto, el promedio de crecimiento mensual de ambos es del 4.1%. Así, en cuanto al número de seguidores de la *Fan Page* (unificado) de Marcobre es contar con un incremento mensual del 5% de seguidores.

Tabla 40

## Indicadores Clave de Desempeño del Plan de Medios Digital de Líderes Emprendedores

Acción	¿Qué busca?	KPI	Meta	Herramienta de medición
Redes sociales	Lograr <i>engagement</i> a través de contenidos sobre emprendimiento y empleabilidad.	Número de seguidores en Facebook.	Lograr 60,000 seguidores en Facebook durante el año 2020. Crecimiento del 5% al mes.	Reporte obtenido de la herramienta Audience Insights de Facebook e Instagram.  Reporte de estadística del canal de YouTube
		Número de seguidores en Instagram.	Lograr que mensualmente los seguidores en Instagram representen el 10% de seguidores en Facebook.	
		Número de suscriptores en YouTube.	Lograr que mensualmente los suscriptores en YouTube representen el 3% de seguidores en Facebook.	
		Número de compartidos (Facebook, Instagram y YouTube).	Lograr el 5% de manera orgánica y un 10% por contenido pauteado sobre la cantidad seguidores o suscriptores por mes.	
		Número de <i>likes</i> (Facebook, Instagram y YouTube).	Lograr comentarios del 5% de la cantidad seguidores o suscriptores por mes.	
Página Web Marcobre	Lograr llevar visitantes a la web de Marcobre  Ser la plataforma de información sobre "Líderes Emprendedores"  Ser la plataforma de inscripción a "Líderes Emprendedores",	Número de visitas generadas por posteos patrocinados.	Lograr un 20% de visitas a la web sobre el monto de inversión de patrocinio.	Reporte obtenido de la herramienta Audience Insights de Facebook e Instagram.  Google Analytics.  Reporte obtenido de la herramienta Audience Insights de Facebook e Instagram. Reporte de Google Ads.
		Número visitas por mes.	Lograr visitas por mes que representen el 10% de los seguidores de la Fan Page en Facebook.	
		% de rebote (% de visitantes que visitan la web y la abandonan sin visitar ninguna página más de esta)	Mantener menos de 30% de rebote al mes.	
Blog	Lograr llevar visitantes al blog.	Número de visitas generadas por posteos patrocinados.	Lograr un 20% de visitas sobre el monto de inversión de patrocinio.	Reporte obtenido de la herramienta Audience Insights de Facebook e Instagram.  Google Analytics.
		Número visitas por mes.	Lograr visitas por mes que representen el 10% de los seguidores de la Fan Page en Facebook.	
		% de rebote.	Mantener menos de 20% de rebote al mes.	
		N° de suscritos al <i>newsletter</i> .	Obtener un registro del 80% de personas impactadas por pauta patrocinada por mes	
	Ser la plataforma de contenidos sobre emprendimiento y empleabilidad.	N° de comentarios.	Lograr comentarios por mes del 5% de la cantidad de seguidores del Fan Page en Facebook.	Reporte obtenido de la herramienta Audience Insights de Facebook e Instagram. Reporte de Google Ads.  Google Analytics.
		N° de artículos del blog compartidos en redes sociales.	Lograr el 5% de manera orgánica y un 10% por contenido pauteado sobre la cantidad seguidores por mes.	Reporte obtenido de la herramienta Audience Insights de Facebook e Instagram. Google Analytics.
		N° de artículos vistos por visitante.	Lograr el 5% de manera orgánica y un 10% por contenido pauteado sobre la cantidad seguidores por mes.	
Crear una comunidad de emprendedores (canal para intercambiar temas de emprendimiento y empleabilidad)	N° de miembros.	Lograr conversiones por mes del 1% de la cantidad de seguidores de la Fan Page en Facebook.	Reporte obtenido de la herramienta Audience Insights de Facebook e Instagram. Google Analytics.	
	N° de comentarios en foros.	Lograr comentarios por mes del 1% de la cantidad seguidores de la Fan Page.		
Pauta Online	Impactar en el mercado meta para derivarlos a la página web de Marcobre para el registro en las actividades de "Líderes Emprendedores".  Impactar en el mercado meta para derivarlos al blog y se registren en el <i>newsletter</i> .	N° de registros en el formulario de inscripción de "Líderes Emprendedores".	Obtener un registro del 80% de personas impactadas por pauta patrocinada por mes y un 20% de personas impactadas por Google Ads.	Reporte obtenido de la herramienta Audience Insights de Facebook e Instagram.  Reporte de Google Ads.
		N° de suscritos al <i>newsletter</i> del <i>blog</i> .	Obtener un registro del 80% de personas impactadas por pauta patrocinada por mes y un 20% de personas impactadas por Google Ads.	

Tabla 41

*Reporte Fan Page Marcobre*

Año 2019	N° de publicaciones	Total de interacciones	Seguidores iniciales	Seguidores finales	Diferencia	% Incremento	% Incremento acumulado	Alcance
Enero	15	1,655	17,407	18,297	890	5.11%	5.11%	44,774
Febrero	18	2,338	18,330	19,025	695	3.8%	9.11%	40,425
Marzo	17	3,541	19,047	20,077	1,030	5.4%	15.02%	54,645
Abril	17	3,393	20,105	21,028	923	4.6%	20.33%	53,305
Mayo	25	5,823	21,056	22,055	999	4.7%	26.06%	59,179
Junio	17	3,567	22,079	22,691	612	2.8%	29.58%	36,273
Julio	21	5,341	22,723	23,489	766	3.4%	33.98%	40,325
Agosto	18	3,707	23,518	24,424	906	3.9%	39.19%	48,124

Adaptado de *Comparativo Mensual Marcobre – Doña Justa de enero a agosto 2019* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

Tabla 42

*Reporte Fan Page Doña Justa*

Año 2019	N° de publicaciones	Total de interacciones	Seguidores iniciales	Seguidores finales	Diferencia	% Incremento	% Incremento Acumulado	Alcance
Enero	47	3,504	27,445	28,759	1,314	4.79%	4.79%	32,872
Febrero	54	2,903	28,793	29,759	966	3.4%	8.31%	27,762
Marzo	49	5,408	29,794	31,499	1,705	5.7%	14.52%	72,266
Abril	43	3,039	31,539	32,455	916	2.9%	17.86%	24,444
Mayo	57	3,572	32,478	33,551	1,073	3.3%	21.77%	23,566
Junio	46	3,162	33,577	34,597	1,020	3.0%	25.48%	23,407
Julio	43	5,033	34,629	35,946	1,317	3.8%	30.28%	78,230
Agosto	46	7,050	36,027	37,667	1,640	4.6%	36.26%	97,758

Adaptado de *Comparativo Mensual Marcobre – Doña Justa de enero a agosto 2019* (Documento interno de Marcobre), por Marcobre, 2019.

De otro lado, de acuerdo con los resultados de las encuestas detallados en el Apéndice C, solo el 10% de los encuestados sigue la cuenta de Doña Justa en Instagram, pese a que Instagram es una de las 3 redes sociales más usadas por la muestra. No obstante, en comparación con los seguidores de la *Fan Page* de Doña Justa en Facebook, la cuenta en Instagram cuenta únicamente con 206 seguidores, es decir, estos representan únicamente el 1% de los seguidores en Facebook. Es por esta razón que resulta imperativo incentivar la obtención de seguidores para la cuenta en Instagram de Marcobre. La estrategia digital tiene como propósito que los seguidores de la cuenta en Instagram de Marcobre representen por lo menos el 10% de los seguidores de la *Fan Page* en Facebook. De este modo, Marcobre podrá

dirigir sus esfuerzos a alcanzar una presencia digital como la de Antamina y Yanacocha, las 2 empresas mineras líderes en el Ranking del año 2018 de las empresas más responsables y con mejor gobierno corporativo de MERCOSUR, ver Tabla 43. Finalmente, en el caso de YouTube, el objetivo es que los suscriptores en YouTube representen el 3% de seguidores de Marcobre en Facebook.

Tabla 43

*Benchmark Social Media Mineras (28 de Septiembre del 2019)*

Red Social	Marcobre	Shougang	Antamina	Yanacocha	Buenaventura
Facebook	<i>Fan Page</i> Marcobre: 25,931 seguidores <sup>a</sup> <i>Fan Page</i> Doña Justa: 39,824 seguidores <sup>b</sup>	26.346 seguidores <sup>c</sup>	274,020 seguidores <sup>d</sup>	171,958 seguidores <sup>e</sup>	No tiene <i>Fan Page</i>
Instagram	Doña Justa: 207 seguidores <sup>f</sup>	No tiene cuenta en Instagram	18,500 seguidores <sup>g</sup>	2,615 seguidores <sup>h</sup>	No tiene cuenta en Instagram
YouTube	538 suscriptores <sup>i</sup>	74 suscriptores <sup>j</sup>	4,720 suscriptores <sup>k</sup>	1,260 suscriptores <sup>l</sup>	No tiene canal de Youtube

<sup>a</sup> Facebook Marcobre (2019). <sup>b</sup> Facebook Doña Justa (2019). <sup>c</sup> Facebook Shougang (2019). <sup>d</sup> Facebook Antamina (2019).

<sup>e</sup> Facebook Yanacocha (2019). <sup>f</sup> Instagram Doña Justa (2019). <sup>g</sup> Instagram Antamina (2019). <sup>h</sup> Instagram Yanacocha (2019).

<sup>i</sup> Youtube Marcobre (2019). <sup>j</sup> Youtube Shougang (2019). <sup>k</sup> Youtube Antamina (2019). <sup>l</sup> Youtube Yanacocha (2019).

### 5.2.7. Cronograma

En la Figura 52 se resume el cronograma de actividades para desarrollar las estrategias de marketing digital para el subprograma educativo Líderes Emprendedores, el cual se llevará a cabo en el periodo comprendido entre la segunda semana de abril y la cuarta semana de agosto, es decir, por 4 meses y medio. Si bien Líderes Emprendedores consistirá en un curso sobre empleabilidad y emprendimiento tal como se explicó en el Capítulo IV, este también identificará el contenido que se difundirá en redes sociales y en el *blog* en cada oportunidad que se publique en este un tema relacionado con empleabilidad y emprendimiento. Así, se propone:

- Contar con una entrada en el blog sobre los referidos temas todas las segundas semanas de cada mes, situación que será comunicada a través de redes sociales para generar *awareness* y *engagement*.

- Contar con pauta pagada en Facebook y Google Ads para obtener inscripciones al curso Líderes Emprendedores.
- Contar con actualizaciones de la estrategia SEO cada mes, según las interacciones con el contenido del blog y redes sociales.
- Publicaciones sobre el inicio y fin del curso Líderes Emprendedores. Se incluirá videos con los principales *highlights* del curso.
- Publicaciones de testimonios de los alumnos en redes sociales (durante y al término del curso).
- Se repostearán las publicaciones en redes sociales realizadas por los alumnos y personas interesadas en el curso Líderes Emprendedores.
- La página web de Marcobre contará con la información de Líderes Emprendedores y será el canal de inscripción y el referente sobre las futuras convocatorias.

#### **5.2.8. Conclusiones**

En el presente capítulo, se analizó la estrategia de marketing digital propuesta para Marcobre. El principal foco de la misma se centra en contar con presencia en aquellos puntos de contacto digital donde se encuentra la *buyer persona* del subprograma Líderes Emprendedores y en otorgar contenido de valor que permita que Marcobre se posicione como la minera que promueve actividades para el desarrollo personal y profesional de la población de Marcona. El entorno digital pone a disposición herramientas y métricas muy valiosas que permitirán a Marcobre lograr dicho objetivo.

Cronograma Anual Actividades de Marketing Digital - Líderes Emprendedores

Semana	1T				2T				3T				4T																																											
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4								
<b>Redes sociales</b>																																																								
Facebook (engagement)		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■		
Pauta Facebook (conversión)																																																								
Instagram		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■		
YouTube																																																								
<b>Online</b>																																																								
Blog		■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■				■						
Página web	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Estrategia SEO	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■			■	■						
<b>Publicidad</b>																																																								
Pauta Google Ads					■				■				■																																											

Figura 52. Cronograma anual de actividades de Marketing Digital para Líderes Emprendedores.

## Capítulo VI: Presupuesto y Rentabilidad

### 6.1. Presupuesto de Marketing Mix

En el presente capítulo se detalla la inversión estimada para implementar las acciones de marketing descritas en la presente tesis, la cual asciende a US \$ 2'426,088.00 en un período de tres años consecutivos, según se detalla en la Tabla 44. La variable Producto que (programas de RSE de Marcobre) consolida el 40% del total de la inversión (US\$ 970,725.00), con un incremento desde el año uno (2021), considerando que desde ese año se realizará dos veces el programa Líderes Emprendedores. Asimismo, la otra variable representativa es la de Promoción que consolida el 30% de la inversión (US\$ 719,026) ya que considera la presencia en los medios *online*, *offline* y estrategias SEM.

Tabla 44

*Presupuesto de la Mezcla de Marketing de Marcobre (en USD).*

	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>
<b>Producto</b>	<b>295,929</b>	<b>330,210</b>	<b>344,586</b>
Marcona Sabe	285,165	318,982	332,872
Marcobre Aprende	9,265	9,728	10,214
Marcona Sostenible	1,500	1,500	1,500
<b>Plaza</b>	<b>14,706</b>	<b>14,706</b>	<b>14,706</b>
Plataforma educativa virtual (Consultora MDI)	14,706	14,706	14,706
<b>Promoción</b>	<b>239,675</b>	<b>239,675</b>	<b>239,675</b>
Presencia medios de comunicación online (Fee Agencia de Publicidad)	149,675	149,675	149,675
SEM	18,000	18,000	18,000
Presencia medios de comunicación offline (TV, Radio, Folletería, paneles)	72,000	72,000	72,000
<b>Personas</b>	<b>168,000</b>	<b>168,000</b>	<b>168,000</b>
Equipo de soporte de Marketing y Comunicaciones	168,000	168,000	168,000
<b>Presencia Física</b>	<b>41,929</b>	<b>41,929</b>	<b>41,929</b>
Merchadising	41,929	41,929	41,929
<b>Procesos</b>	<b>13,529</b>	<b>24,451</b>	<b>24,451</b>
Encuesta Imagen CPI		8,421	8,421
Inauguración y Clausura de Programas	3,529	3,529	3,529
Laboratorio de Innovación Social Aporta	10,000	10,000	10,000
Evaluación Impacto en Medios		2,500	2,500
<b>Total anual</b>	<b>773,769</b>	<b>818,971</b>	<b>833,348</b>
Total (año 0-2)			<b>2'426,088</b>



## 6.2. Análisis de la Rentabilidad

Para analizar la rentabilidad del presente plan de marketing digital se debe medir el impacto de los programas en contribuir con la sostenibilidad de las operaciones de Marcobre. Para comprobar el impacto de la inversión de las estrategias definidas en la presente tesis se analizaron dos escenarios, considerando la producción al 100%.

El primer escenario considera la inversión anual actual de la empresa que realiza en Marketing (US\$ 522,026) y la pérdida que ocasionaría un conflicto social con una duración de 30 días. Considerando que el costo de producción corresponde a un 35% del total de ingresos, el resultado EBITDA representa el 48% respecto a los mismos. Estos montos se obtienen en base a la producción al 100% de Marcobre. El detalle se encuentra en la Tabla 45.

Tabla 45

*Análisis de la Rentabilidad: Escenario 1 - Inversión Actual de Marcobre.*

	0	1	2
<b>Ingresos US\$</b>			
Producción anual Cu		90,000	90,000
Precio de venta		6,640	6,640
<b>Total de Ingresos</b>		<b>597'600,000</b>	<b>597'600,000</b>
Costos de producción		209,160,000	209,160,000
<b>Margen bruto</b>		<b>388,440,000</b>	<b>388'440,000</b>
<b>Egresos US\$</b>			
Presupuesto Marketing	522,026	<b>534,526</b>	<b>547,651</b>
Gastos Generales		<b>61'685,000</b>	<b>61'685,000</b>
Pérdida conflicto social (30 días)		39'849,900	39'849,900
<b>EBITDA</b>	<b>-522,026</b>	<b>286,370,574</b>	<b>286,357,449</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>48%</b>	<b>48%</b>

En el segundo escenario, detallado en la Tabla 46, se consideró la inversión anual propuesta en la presente tesis (US\$ 773,769.00), estimando una paralización de operaciones con una duración de 14 días. Considerando que el costo de producción corresponde a un 35% del total de ingresos, el resultado EBITDA representa el 53% respecto a los mismos.

Tabla 46

*Análisis de la Rentabilidad: Escenario 2 – Inversión Propuesta del Plan*

	0	1	2
<b>Ingresos US\$</b>			
Producción anual Cu		90,000	90,000
Precio de venta		6,640	6,640
<b>Total de Ingresos</b>		<b>597'600,000</b>	<b>597'600,000</b>
Costos de producción		209,160,000	209,160,000
<b>Margen bruto</b>		<b>388,440,000</b>	<b>388,440,000</b>
Presupuesto Marketing	773,769	<b>818,971</b>	<b>833,348</b>
Gastos Generales		<b>61'685,000</b>	<b>61'685,000</b>
Pérdida conflicto social (14 días)		11'622,310	11'622,310
<b>EBITDA</b>	<b>-773,769</b>	<b>314,313,719</b>	<b>314,299,342</b>
<b>EBITDA %</b>		<b>53%</b>	<b>53%</b>

De acuerdo a los resultados descritos en la tabla 47 de los dos escenarios mostrados, en el año uno considerando la etapa de producción de la mina, inicio de sus operaciones de venta del mineral. Un conflicto social con duración de 30 días representaría 49 veces a inversión propuesta por lo que se comprueba que es necesario implementar el plan de marketing digital para contribuir con la sostenibilidad de las operaciones de la mina, siendo el propósito principal de la investigación.

Tabla 47

<b>En US\$</b>		
<b>1er AÑO</b>	<b>Plan actual</b>	<b>Plan propuesto</b>
EBITDA/día	784,577	861,133
Pérdida	39'849,900	11'622,310
Pérdida/día	1'328,330	830,165
Inversión	534,526	818,971
<b>Un conflicto social de 30 días costaría a la empresa más de 49 veces la inversión realizada propuesta</b>		49

### 6.3. Conclusiones

El plan de marketing propuesto de los tres años significa una inversión de US\$ 2'426,088 y se consideraron dos posibles escenarios para sustentar que el presente plan contribuye positivamente con la sostenibilidad de las operaciones en la minera Marcobre: (a) el primer escenario no considera el desarrollo del plan de marketing propuesto, por lo que se mantiene la inversión anual actual de la minera de US \$ 522,026, para el desarrollo de los programas educativos, considerando la pérdida por conflicto social de una duración de 30 días que perjudica con la sostenibilidad de las operaciones de la mina, (b) el segundo escenario considera la propuesta del plan de marketing de la presente tesis con una inversión de US \$ 773,769 que corresponde al año cero, y se plantea un escenario de paralización de hasta 14 días. Según los resultados obtenidos en los dos escenarios, se concluye que desarrollar el plan de marketing propuesto, tiene mejores resultados con un mayor EBITDA, incluso en un escenario de conflicto social de 14 días. Un conflicto social de 30 días en el escenario actual, representaría 49 veces la inversión propuesta. Por lo tanto, se concluye que la propuesta contribuirá con el objetivo general del plan.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1. Conclusiones

- Gracias a las tecnologías de información y a la penetración de la internet, en la actualidad, no es necesario salir físicamente del territorio nacional para llegar a nuevos mercados. Cada día los consumidores se encuentran más conectados e informados de lo que sucede en el mundo. Así, en el contexto tecnológico actual se puede afirmar que “si no estás en Google, no existes en este mundo”. La mayoría de las empresas son conscientes de que necesitan abrir canales de contacto con su potencial público objetivo, contexto en el cual viene siendo más imperativo el tener una presencia digital que permita que la empresa pueda ser conocida y que esta pueda comunicar no solo su oferta comercial, sino conectar con el público con el objetivo a largo plazo de generar vínculos emocionales y, sobre todo, lealtad para la marca. La presencia digital que se obtendrá con el plan de marketing digital propuesto permitirá que Marcobre, al igual que el Grupo Breca, tenga una presencia nacional e internacional gracias a las tecnologías digitales actuales.
- La minería en el Perú es el principal sector que contribuye con la economía del país, por lo que mantener una relación cercana con las comunidades donde realizan actividades es prioritaria, para evitar conflictos, paralizaciones, u otros problemas que les impida continuar con las operaciones sin afectar sus producciones. El uso de las herramientas de comunicación digital contribuye a difundir, conectar con sus beneficiarios y comunidad en general. En el plan de marketing digital propuesto de la presente tesis, se detalla las estrategias para generar una mejor comunicación y difundir los proyectos de responsabilidad social de la minera.
- La segmentación para el presente plan de marketing digital se definió en base a encuestas realizadas en el distrito de San Juan de Marcona detallado en el Apéndice

B, y a una encuesta realizada en *Facebook* pauteada durante un mes aproximadamente a 150 personas detallado en el Apéndice C.

- Se eligió el subprograma Líderes Emprendedores para el plan de marketing digital en base a las principales necesidades de la población de empleabilidad y de los resultados de las encuestas que define que el público de 16 a 25 años es el que más emplea los medios digitales; así como las redes sociales Facebook, Instagram y YouTube.
- Es importante realizar una medición y seguimiento respecto al alcance de las acciones que realice la minera para su comunidad, para determinar si las campañas de comunicación son las adecuadas, y están enfocadas al público objetivo. En el plan de marketing digital se propone análisis de la data de los medios digitales, mediante la herramienta *Google Analytics*, que puede brindar reportes estadísticos del comportamiento de los usuarios y anuncios.
- El subprograma Líderes Emprendedores permitirá contribuir con el anhelo de los jóvenes por iniciar un proyecto de emprendimiento que mejore su calidad de vida.
- Se propone iniciar el trabajo con Aporta, la cual será un socio estratégico en la evaluación del impacto, calidad y efectividad de los programas de RSE de Marcobre. Asimismo, con la experiencia de Aporta se podrán identificar oportunidades de impacto social a desarrollar en el marco del plan de marketing propuesto.
- Los cambios en la organización del área de Marketing y Comunicaciones de Marcobre son importantes para lograr las estrategias propuestas y realizar un trabajo en conjunto con la agencia de medios.
- El plan de marketing digital contribuirá la generación de contenido en los distintos medios *online* para generar mayor tráfico, y pueda ubicarse en buscadores de distintas plataformas, o por contenidos virales de campañas propuestas. Permitiendo que las

actividades de Marcobre se den a conocer a la comunidad local, nacional y extranjera, por contar información de interés del sector minero.

- El marketing digital está en constante crecimiento, con un universo de herramientas y redes sociales que pueden variar a mediano plazo y se adaptan a los intereses de sus creadores y/o dueños, por lo mismo las marcas deben analizar cuidadosamente si pueden o deben estar en todas ellas, como es el caso de Marcobre. Por ello las estrategias propuestas se han hecho en base al perfil de la empresa y los objetivos que busca, además se ha considerado la capacidad de respuesta y puesto en balance la calidad de la interacción frente a la presencia en los diversos canales digitales.

## 7.2. Recomendaciones

- En la zona de Marcona existe la posibilidad de generar ingresos económicos mediante los criaderos de erizos, Marcona cuenta con una producción de esta especie, siendo esta una oportunidad para un proyecto de inversión por parte de Marcobre.
- El incremento de turismo en Marcona aporta el incremento de la economía en el distrito, por lo que las acciones de Marcobre en este aspecto deben mantenerse.
- El público objetivo actual indicado en el presente documento no emplea la red social LinkedIn para buscar información de su interés, pero es importante que Marcobre mantenga actualizado su perfil en la plataforma social corporativa *LinkedIn* porque es un referente importante para la presencia e identidad de marca; así como para el contacto con el gremio minero, *stakeholders* y *clusters* empresariales. Asimismo, es la fuente principal de búsqueda de empleo en la actualidad. Se recomienda incluir publicaciones del desarrollo y del resultado de las actividades de RSE en el perfil en LinkedIn de Marcobre, de modo que la opinión pública tenga conocimiento de los mismos; considerando que LinkedIn es uno de los referentes actuales para el análisis

de las empresas, no solo por personas interesadas en laborar en Marcobre; sino por el público interesado en las mineras peruanas.

- A partir del 2023, se recomienda realizar una nueva segmentación para los programas y proyectos de RSE de Marcobre, y se planteen nuevas estrategias que permitan continuar con el plan de marketing digital.
- Generar una base de datos de potenciales beneficiarios de actividades de RSE.
- Se recomienda realizar una capacitación a los colaboradores del área de Marketing y Comunicaciones en cursos de tecnologías digitales para el uso en sus funciones.
- Continuar con la investigación de mercados anual como herramienta importante para medir si las estrategias y tácticas de marketing contribuyen con el objetivo general.
- Cuando la mina se encuentre en la etapa de operación, el uso de la red Twitter permitirá conectar por mensajes con un público nacional e internacional, permitiendo que Marcobre cuente como ventana para transmitir sus mensajes al ámbito nacional e internacional.

## Referencias

- Agencia Andina (2019, 14 de agosto). Gobernadores del sur revisan proyecto de nueva Ley General de Minería. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-gobernadores-del-sur-revisan-proyecto-nueva-ley-general-mineria-video-763468.aspx>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada - ProInversión (2018). Ranking de empresas por monto de inversión en obras por impuestos 2009 - 2018. Recuperado de: <https://www.obrasporimpuestos.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=188>
- Alfageme, D., Budd, P., Chacón, C., Marocho, F., & Rivadeneira, J. C. (2016). *Plan estratégico de marketing para el turismo receptivo de naturaleza en la Región Cusco*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=c02225a&AN=pucp.597145&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Almandoz, A., Flores, Y., & Zambrano, C. (2017). Antamina y la responsabilidad social en Ancash. CENTRUM Católica, Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Recuperado de <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00566a&AN=PUCP.article.17720&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Álvarez, M., Bernal, R., & Huamai, A. (2007). Modelos de inversión social para empresas mineras. Cuadernos de Difusión, 12(23), 115–142. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=770bab79-af17-461a-b373-c02d8b94d765%40sdc-v-sessmgr02>



- Alzate Sanz, J. E., & Orozco-Toro, J. A. (2015). Diseño y Responsabilidad Social Empresarial en la planeación estratégica de la marca. *Kepes*, (12), 133–155.  
<https://doi.org/10.17151/kepes.2015.12.12.7>
- Antamina [@Antamina\_peru]. (2017, 14 de febrero). *#FelizSanValentin y día de la amistad* [Imagen adjunta]. Instagram. <https://www.instagram.com/p/BQgCaFRBchi/>
- Antamina (2017). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de  
<https://www.antamina.com/reporte/reporte-sostenibilidad-2017/>
- Antamina (2019). Our social management. Recuperado de  
<https://www.antamina.com/en/gestion-social/nuestra-gestion-social/>
- Aporta (2017). Quiénes somos. Recuperado de <https://www.aporta.org.pe/nosotros/>
- Araque, R. Á., & Montero, M. J. (2016). (Des) Consumiendo responsablemente. *Revista De Fomento Social*, 71(281), 127-129.
- Arellano Investigación de Marketing (2019). Estudio Nacional del Consumidor Peruano 2019.
- Arriaga, M., Oviedo, R., & Camandona, M. (2013). La Responsabilidad Social Empresarial en la relación “empresa-cliente”. *Saberes*, Vol 0, Iss 5 (2013), (5).
- Arribas-Urrutia, A. (2016). Buen gobierno corporativo para la construcción de una reputación. *La ética en las organizaciones. ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(1), 77–88. Recuperado de  
<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=129786597&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Ausenco (2013). Informe para Marcobre.
- Barragán, J. N., Guerra, P., & Vilalpando, P. (2017). Mercadotecnia y Responsabilidad Social Corporativa: propuesta de modelo de negocio estratégico. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 12(1), 33-48.

- BBVA (2017). BBVA (2017).. Recuperado de: [https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/11/Sector-Minero-en-Peru\\_2017.pdf](https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/11/Sector-Minero-en-Peru_2017.pdf)
- Beke, M. (2019). *Responsabilidad con los grupos de interés / stakeholders* [Power Point del curso Marketing Socialmente Responsable], Lima, Perú: CENTRUM PUCP.
- Belz, F., Peattie, K., & Galí, J. (2013). *Marketing de sostenibilidad: Una perspectiva global*. Profit Editorial.
- Buenaventura (2017). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de <http://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/44ccd67e3f05a58a378f48423bf8c9ae.pdf>
- Castro, R. (2015, 30 de setiembre). Marketing industrial: 15 pasos para que la imagen del sector minero cambie. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/amp/economia/marketing-industrial-15-pasos-imagen-sector-minero-cambie-101197>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN. (2011). Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. Recuperado de [http://www.ceplan.gob.pe/img/lineamientos\\_2010\\_2021.pdf](http://www.ceplan.gob.pe/img/lineamientos_2010_2021.pdf)
- CENTRUM PUCP (2016). Índice de Progreso Social Distrital Rural del Perú 2016. Áreas de Investigación: Marcona, Oyón, Antauta, Ajoyani, San Miguel De Cauri y Palca.
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública CPI (2017). Imagen Marcobre.
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública CPI (2018). Imagen Marcobre.
- Cóndor, J. (2019, 11 de agosto). El 82% de millennials que trabajan en empresas desea abrir su negocio. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/el-82-de-millennials-que-trabajan-en-empresas-desea-abrir-su-negocio-noticia/>
- Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública - CPI (2017). *Encuesta de Imagen Marcobre*.

Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública - CPI (2018). *Encuesta de Imagen Marcobre*.

Copiloto (2019). Marcobre - Campaña interna de interacción en redes.

Congreso de la República del Perú. (2016). Carpeta Geo referencial Región Ica Perú. Oficina de Gestión de la Información y Estadística. Dirección General Parlamentaria.

CooperAcción (2019). Variación porcentual del PBI general versus el PBI minero de abril del 2017 a marzo del 2019. Boletín electrónico actualidad minera del Perú, 327, 4.

Recuperado de <http://cooperacion.org.pe/wp-content/uploads/2019/03/Boletin-AMP-marzo-20191.pdf>

Cruz, J. (2015). Oportunidad, optimismo y cautela: la transparencia en las industrias extractivas de América Latina y el Caribe. (Spanish). Iberoamericana América Latina-España-Portugal, 15(58), 172. Recuperado de

<http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=114094909&lang=es&site=eds-live&scope=site>

D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ra ed.). Lima, Perú: Pearson Educación de Perú.

Decreto Supremo N° 005-2019-PCM. Declaran el año 2019 como el “Año de la Lucha contra la Corrupción y la Impunidad”. Presidencia de la República del Perú (2019).

Decreto Supremo N° 042-2003-EM. Establecen compromiso previo como requisito para el desarrollo de actividades mineras y normas complementarias. Presidencia de la República del Perú (2003).

Defensoría del Pueblo, Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad. (2019, marzo). Reporte Mensual de Conflictos Sociales No. 181. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2019/04/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-181-Marzo-2019.pdf>

Deloitte (2018), Monitoreo de las tendencias 2018. Los 10 principales temas que forjarán la minería en el año venidero. Recuperado de

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/energy-resources/2018/Tendencias-en-Mineria-2018.pdf>

Diario El Peruano (2008). Recuperado de:

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/DecretosLegislativos/00996.pdf>

Doña Justa – Marcona [@dona.justa.marcona]. (2019, 26 de setiembre). Comparación cuenta actual de Instagram de Doña Justa – Marcona y cuenta propuesta de Marcobre.

[Imagen adjunta]. Instagram. Adaptada de

<https://www.instagram.com/dona.justa.marcona/>

Doña Justa – Marcona (@MarconaJusta]. (2019, 26 de setiembre). Comparación Fan page actual de Doña Justa – Marcona y Fan page propuesto Marcobre – Justa. [Imagen

adjunta]. Facebook. Adaptada de <https://www.facebook.com/MarconaJusta/>

Dopico, A., Rodríguez, R., & González, E. (2014). Valoración de la RSC por el consumidor y medición de su efecto sobre las compras. RAE: Revista De Administración de Empresas, Vol 54, Iss 1, Pp 39-52 (2014), (1), 39.

Dueñas, S., Perdomo-Ortiz, J., & Villa, L. E. (2014). El concepto de consumo socialmente responsable y su medición. Una revisión de la literatura. Estudios Gerenciales, (132), 287-300. doi:10.1016/j.estger.2014.01.022

El Comercio (2019, 29 de marzo). Las Bambas: Gobierno declara el estado de emergencia en Challhuahuacho. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/apurimac/bambas-gobierno-declara-emergencia-challhuahuacho-noticia-nndc-621411-noticia/>

Facebook Empresas, 2019. Recuperado de

<https://www.facebook.com/business/marketing/audience-network>

- García, J. (2015). Desarrollo de las redes sociales como herramienta de marketing. Estado de la cuestión hasta 2015. *Revista Anagramas*, 14(26), 179–196. Recuperado de <http://search.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=113299107&lang=es&site=ehost-live>
- Gestión, 2018. Resolver un conflicto socioambiental toma en promedio 355 días Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/resolver-conflicto-socioambiental-toma-promedio-355-dias-247256-noticia/>
- Gestión, 2017. Pescadores artesanales alcanzan ventas por S/ 80,000 en restaurantes de lujo. Recuperado de <https://gestion.pe/tendencias/pescadores-artesanales-alcanzan-ventas-s-80-000-restaurantes-lujo-134612-noticia/>
- Gil, A. M. (2016). La relación de la RSC y el beneficio empresarial. ¿Ganan más las compañías más responsables? (Spanish). *FAEDPYME International Review*, 5(8), 60.
- González, P. (2019). *Maestría en Dirección de Marketing*. [Power Point del curso de Transformación Digital y Social Business], Madrid, España: IE Business School.
- Google (2019). Búsqueda de palabras cursos minería. Recuperado, 2019, 26 de setiembre de <http://pygy.co/edS>
- Google (2019). SEO de Marcobre. Recuperado, 2019, 26 de setiembre de <https://bit.ly/35zb9Pp>
- Google Help (2019). *Tu guía de AdWords*. Recuperado de [https://support.google.com/google-ads/answer/6146252?hl=es&ref\\_topic=3119071,3181080,3126923,&visit\\_id=637055656030643455-3297279057&rd=1](https://support.google.com/google-ads/answer/6146252?hl=es&ref_topic=3119071,3181080,3126923,&visit_id=637055656030643455-3297279057&rd=1) 2019.
- Google Marketing Platform (2019). *Analytics 360*. Recuperado de <https://marketingplatform.google.com/intl/es/about/analytics-360/benefits/>
- Grupo Propuesta Ciudadana (2015). *Obras por impuestos: Posibilidades y riesgos*.

- Halland, H., Lokanc, M., Nair, A., & Padmanabhan, S. (2016). El sector de las industrias extractivas: aspectos esenciales para economistas, profesionales de las finanzas públicas y responsables de políticas. Washington: Banco Mundial.
- Hernández, J. (2018). Influencia de la naturaleza internacional de empresas peruanas en su información de sostenibilidad. *Revista de Comunicación*, 17(1), 74–92. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.26441/RC17.1-2018-A4>
- Hubspot (2019). *Ahora puedes crecer*. Recuperado de <https://www.hubspot.es/>
- Iniciativa para la Transparencia en las Industrias Extractivas (EITI) (2019). Recuperado de [http://eitiperu.MINEM.gob.pe/quienes\\_somos/index.html](http://eitiperu.MINEM.gob.pe/quienes_somos/index.html)
- Instagram Empresas (s.f.). ¿Por qué Instagram? Recuperado de <https://business.instagram.com/getting-started/>
- Instituto de Ingenieros de Minas del Perú (IIMP) (2019). Semáforo Minero, el índice de la minería responsable en el Perú. Recuperado de <http://www.iimp.org.pe/institucional/semaforo-minero:-el-indice-de-la-mineria-responsable-en-el-peru>
- Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (INGEMMET) (2019). Recuperado de <http://www.ingemmet.gob.pe>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2018, agosto). Perú: Perfil Sociodemográfico del Perú. Censos Nacionales 2017: XII de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1539/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/1ibro.pdf)
- Ipsos Perú (2018). Desayuno con clientes: “New consumer, new research, new business!”. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/desayuno-con-clientes-new-consumer-new-research-new-business>

Kotler, P. & Lee, N. (2011). *Social Marketing, Influencing Behaviors For Good*. Pg.244-251.

Sage Publications, INC. United States of America.

Kotler, P. (2015, 22 de octubre). The importance of brand equity. Recuperado de

<https://www.youtube.com/watch?v=8W5ycYuhrK8>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer al consumidor digital*. España: LID Editorial Empresarial.

Las Bambas: Gobierno levanta estado de emergencia en Challhuahuacho y el corredor (2019, abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/apurimac/bambas-gobierno-levanta-emergencia-challhuahuacho-corredor-minero-noticia-nndc-625585>

Mailchimp (2019). *Create beautiful, branded emails that make you look like a pro*.

Recuperado de <https://mailchimp.com/features/email/>

Marcobre S.A.C. (s.f.). Doña Justa. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú:

Marcobre.

Marcobre S.A.C. (s.f.). Imagen del personaje Doña Justa. [Documento interno de la empresa],

Lima, Perú: Marcobre.

Marcobre S.A.C. (2016). Modificación del Estudio de Impacto Ambiental Mina

Justa. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.

Marcobre S.A.C. (2017). Plan de Acción. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú:

Marcobre.

Marcobre S.A.C. (2018). Organigrama general. [Documento interno de la empresa], Lima,

Perú: Marcobre.

Marcobre S.A.C. (2018). Organigrama del área de Responsabilidad Social y

Comunicaciones. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.

Marcobre S.A.C. (2018) Resumen de Resultados de Línea Base Ambiental y Socioeconómica del proyecto Mina Justa. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.

- Marcobre S.A.C. (2018). Brochure Programa Marcona Sabe. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.
- Marcobre S.A.C. (2018). Plan de Comunicación Social. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.
- Marcobre S.A.C. (2018). Sistema de Gestión Social (anexo S). [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.
- Marcobre S.A.C. (2019). Brochure Corporativo. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.
- Marcobre S.A.C. (2019). Código de Ética y Conducta. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre. Recuperado de <https://marcobre.com/wp-content/uploads/2019/08/C%C3%B3digo-de-%C3%89tica-y-Conducta21.pdf>
- Marcobre S.A.C. (2019) Comparativo Mensual Marcobre - Doña Justa de enero a agosto 2019 - Tabla 41 y 42. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.
- Marcobre S.A.C. (2019). Programas sociales. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.
- Marcobre (2019, 26 de setiembre). Publicaciones. Recuperado de <https://marcobre.com/quienes-somos>
- Marcobre (2019, 26 de setiembre). Quiénes somos. Recuperado de <https://marcobre.com/quienes-somos>
- Marcobre S.A.C. (2019). Proyecto Mina Justa. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.
- Marcobre S.A.C. (2019). Reporte de sostenibilidad. [Documento interno de la empresa], Lima, Perú: Marcobre.



- Marquina, P. (2013). Evidencia internacional del comportamiento de compra del consumidor frente a iniciativas de RSE y competencias corporativas de la empresa. *Caderno Professional De Marketing Unimep*, Vol 1, Iss 1, Pp 31-40 (2013), (1), 31.
- Marquina, P., & Reficco, E. (2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 373-382. doi:10.1016/j.estger.2015.10.001
- Marquina, P., Garriga, E., Velásquez, I., Cabrera, G., Fuertes, A., Avolio, B., Del Aguila, L. (2016). *Empresas responsables y competitivas: el desafío de hoy*. Pearson.
- Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.592685&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Merino, C. (2018a). *Introducción a las Comunicaciones Integradas de Marca* [Power Point del curso Comunicaciones Integradas de Marketing], Lima, Perú: CENTRUM PUCP.
- Merino, C. (2018b). *Comunicaciones Integradas de Marca* [Power Point del curso Comunicaciones Integradas de Marketing], Lima, Perú: CENTRUM PUCP.
- Merino, C. (2018c). *Construcción de una marca en función de un posicionamiento* [Power Point del curso Gerencia de Productos y Marcas], Lima, Perú: CENTRUM PUCP.
- Merino, C. (2018d). *Marcas y Gestión de marcas* [Power Point del curso Gerencia de Productos y Marcas], Lima, Perú: CENTRUM PUCP.
- Merino, C. (2019). *Taller de Design Thinking* [Power Point del curso Gerencia de Productos y Marcas], Lima, Perú: CENTRUM PUCP.
- Merco Perú (2018). Rankings Merco 2018. Recuperado de <http://www.merco.info/pe/ranking-merco>
- Metis Gaia (2019). Recuperado de <http://www.metisgaia.com/bienvenidos>

Mina Justa: Sepa todo sobre el segundo mayor proyecto minero. (2018, Setiembre). Diario Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/mina-justa-sepa-segundo-mayor-proyecto-minero-243946>

Ministerio de Economía y Finanzas - MEF. (2019). Recuperado de <https://www.mef.gob.pe>

Ministerio de Energía y Minas – MINEM. (2018). Anuario Minero 2018. Recuperado de <https://www.gob.pe/minem>

Ministerio de Energía y Minas (2018). Informativo Minero N°8-2018. Perú.

Ministerio de Energía y Minas (2018). Mitos sobre la minería moderna peruana. *Informativo Minero*, 8, 2018. Perú.

Ministerio de energía y Minas – MINEM. (2017). *Anuario Minero 2017*. Recuperado de <https://www.gob.pe/minem>

Ministerio de energía y Minas – MINEM. (2018). *Anuario Minero 2018*. Recuperado de <https://www.gob.pe/minem>

Monfort, A., & Villagra, N. (2016). Corporate social responsibility and corporate foundations in building responsible brands. *El Profesional De La Información*, 25(5), 767. doi:10.3145/epi.2016.sep.07

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa - Merco Perú (2018). Ranking MERCO 2018 de Responsabilidad Social Empresarial. Recuperado de <http://www.merco.info/pe/ranking-merco-empresas>

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa - Merco Perú (2019). Recuperado de <http://www.merco.info/pe/>

Municipalidad de Marcona (2018). Plan de Seguridad Ciudadana. Recuperado de <http://munimarcona.gob.pe>

Narrea, O. (2018, setiembre). AGENDA 2030. La minería como motor de desarrollo económico para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 8, 9, 12 y

17. Lima, Perú: Consorcio de Investigación Económica y Social-CIES. Recuperado de [http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/agenda\\_2030\\_la\\_mineria\\_como\\_motor\\_de\\_desarrollo\\_economico\\_para\\_el\\_cumplimiento\\_de\\_los\\_ods\\_89\\_12\\_y\\_17.pdf](http://www.cies.org.pe/sites/default/files/investigaciones/agenda_2030_la_mineria_como_motor_de_desarrollo_economico_para_el_cumplimiento_de_los_ods_89_12_y_17.pdf)

Niño-Benavides, T. D. P., & Cortés Cortés, M. I. (2018). Comunicación Estratégica y Responsabilidad Social Empresarial, Escenarios y Potencialidades en Creación de Capital Social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social*, (22), 127–158. Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=4f4e9f8a-94e0-402d-9dd8-391b990adf63%40pdc-v-sessmgr02>

Núñez, M. (s.f.). *Estrategia de Marketing Digital*, Lima, Perú.

Observatorio de conflictos mineros en el Perú (2018). 22° Observatorio de conflictos mineros en el Perú Reporte primer semestre 2018. Lima - Perú.

OSINERGMIN. (2017). La industria de la minería en el Perú. Recuperado de: [https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anios.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anios.pdf)

Perú entre los más atractivos para las inversiones mineras *Diario El Peruano* (2019, 01 de marzo). *Diario Oficial El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-peru-entre-mas-atractivos-para-inversiones-mineras-76155.aspx>

PERUMIN Convención Minera (2019). Recuperado de <https://www.convencionminera.com/perumin33/index.php/es/>

Rueda, D. (2018). El director de marketing y comunicación del futuro. Recuperado de <https://www.formacionparaprofesionales.es/el-director-de-marketing-y-comunicacion-del-futuro/>

- Sarmiento, C. (2017). Plan estratégico ecoturístico de la Reserva Nacional Punta San Juan y las playas en el distrito de Marcona, provincia de Nazca, región Ica 2018 – 2022 (Tesis Bachiller), Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú.
- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2016). Plan de sitio de la reserva San Fernando 2016 - 2020. Recuperado de: <http://www.marcobre.com/wp-content/uploads/2017/05/Plan-San-Fernando.pdf>
- Shougang Hierro Perú S.A.A. (2019). Recuperado de: <http://www.shougang.com.pe/>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2019). Recuperado de [https://mineriadetodos.com.pe/?gclid=CjwKCAjw0ZfoBRB4EiwASUMdYZ3h0R7xbEggCD93IemY4au-tYFWlwz0kq2h5\\_64SqE0UHggHHUYeRoC5zoQAvD\\_BwE](https://mineriadetodos.com.pe/?gclid=CjwKCAjw0ZfoBRB4EiwASUMdYZ3h0R7xbEggCD93IemY4au-tYFWlwz0kq2h5_64SqE0UHggHHUYeRoC5zoQAvD_BwE)
- Taller Creativo Consultores (2014). Plan para el desarrollo turístico de Marcona.
- Tamayo, J., Salvador, J., Vásquez, A., & Víctor, Z. (2017). *La industria de la minería en el Perú: 20 años de contribución al crecimiento y desarrollo económico del país*. Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, Osinergmin. Lima-Perú. Recuperado de [https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anios.pdf](https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anios.pdf)
- Think with Google (agosto, 2017) Perú conectado: consumidores más informados a la hora de comprar. Recuperado de <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/m%C3%B3vil/peru-conectado-consumidores-mas-informados-a-la-hora-de-comprar/>
- Torres Osore, C. C. (2018). *La inversión pública ejecutada por el sector privado en el marco del mecanismo de obras por impuestos cuenta con características que permiten su reporte como parte de las políticas de responsabilidad social empresarial del sector minero*. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ir00558a&AN=pucp.123456789.10255&lang=es&site=eds-live&scope=site>

Túñez, J., & Valarezo, K. (2012). RSC: Reputación, Sostenibilidad, Compromiso. Chasqui, Vol 0, Iss 117, Pp 61-66 (2012), (117), 61. doi:10.16921/chasqui.v0i117.221

Value Solutions (2015). Estudio de Imagen Institucional. Proyecto Mina Justa. Informe de encuesta en Marcona. Perú.

Vásquez, A. & Zurita, V. (2016). Reporte de Análisis Económico Sectorial - Minería, Año 5 - Número 6. Gerencia de Políticas y Análisis Económico, Osinergmin - Perú.

Wikipedia (2019). *Distrito de Marcona*. Recuperado, 2019, 26 de setiembre de [https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito\\_de\\_Marcona#Marcobre\\_SAC](https://es.wikipedia.org/wiki/Distrito_de_Marcona#Marcobre_SAC)

WooRank (2019). *Cómo usar etiquetas de título para SEO*. Recuperado, 2019, 26 de setiembre de <https://www.woorank.com/es/edu/seo-guides/etiquetas-titulo-seo>

WooRank (2019). *Analiza el SEO de Marcobre*. Recuperado, 2019, 26 de setiembre de <https://www.woorank.com/es/review/marcobre.com>

Wordpress (2019). *Crea un blog y comparte tu historia en cuestión de minutos*. Recuperado de <https://es.wordpress.com/create-blog/>

Yanacocha (2017). Reporte de Sostenibilidad. Recuperado de

<http://www.yanacocha.com/wp-content/uploads/2018/07/Yanacocha-GRI-2017-FINAL2.pdf>

Yanacocha [@YanacochaOficial]. (2019, Mayo 14). *¡Buscamos a un nuevo integrante de nuestro equipo!* [Imagen adjunta]. Facebook.

<https://www.facebook.com/YanacochaOficial/photos/a.10150817789500631/1015700144875631/?type=3&theater>

Youtube (s.f.). Página principal de Marcobre. Recuperado, 2019, 26 de setiembre de

<https://www.youtube.com/channel/UCc7yNgA7R-rddA0LK7BgDGg/>

Zuccherino, S. (2016). *Social Media Marketing. La revolución de los negocios y la comunicación digital*. Temas. Recuperado de

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat02225a&AN=pucp.596881&lang=es&site=eds-live&scope=site>



## Apéndices

### Apéndice A: *Brief de Investigación*

#### I) Introducción

El segmento a estudiar es la población de Marcona. La mayoría de sus habitantes percibe a la minería como una fuente de ingresos y de generación de recursos económicos. Marcobre aún no consigue una presencia significativa en la mente de la población de Marcona que posibilite que sea percibida al 100% como una empresa socialmente responsable, a pesar de llevar a cabo varios tipos de actividades de RSE en la zona de influencia. En este contexto, se parte de las siguientes premisas:

- Existe un nivel bajo de comunicación respecto de las actividades de Marcobre en Marcona.
- Marcobre cuenta con un bajo nivel de relacionamiento directo con la comunidad, pese a que Marcona es una comunidad abierta al diálogo.
- Ausencia de un plan de marketing de Marcobre para la gestión de RSE.
- La penetración de la tecnología e internet en el distrito de Marcona es una gran oportunidad.

Así, las principales hipótesis al problema descrito son las siguientes:

- El bajo porcentaje de percepción como minera responsable y socialmente comprometida se debe a la falta de comunicación sobre los avances y actividades de la mina.
- Los canales de comunicación utilizados para RSE no tienen el suficiente alcance masivo al no incluirse una estrategia de medios *online* que favorezca el canal tradicional.

Por tanto, se requiere:

- Conocer qué motiva a la población a ser receptiva de las iniciativas de RSE y a participar en estas.
- Averiguar la conveniencia del uso de canales digitales para la comunicación con la comunidad.

## II) Objetivo de investigación

Objetivo General: Establecer el público objetivo al que debe dirigirse los programas educativos de RSE ofrecidos por Marcobre.

Objetivos Específicos:

- Conocer cómo está la categoría digital en la población de Marcona.
- Conocer los canales de información y comunicación más usados por la población de Marcona.
- Determinar a quiénes considera la población de Marcona como los mayores promotores de actividades de RSE en la zona.
- Verificar el nivel de conocimiento de la población sobre qué mineras operan en Marcona.
- Conocer qué tipo de programa o actividad le gustaría a la población que Marcobre realice en Marcona; así como los canales de información y comunicación preferidos para su comunicación.
- Determinar el nivel de conocimiento del personaje Doña Justa empleado por Marcobre.
- Identificar el nivel de conocimiento y uso de los siguientes canales digitales de Marcobre: Facebook de Marcobre; Facebook e Instagram de Doña Justa; y, la página web de Marcobre.



### III) Preguntas específicas

- ¿Qué motivaciones tienen los habitantes de Marcona para participar de programas de RSE?
- ¿Cómo se podría asegurar la participación de la población en las actividades de RSE?
- ¿La comunicación de Marcobre es adecuada para llegar al mercado meta?

El detalle de preguntas se encuentra en los Apéndices D y E.

### IV) Acciones a tomar – *Action Standard*

Las decisiones que se tomarán a partir de los resultados de la investigación son las siguientes:

- Determinar el o los programas de RSE de carácter educativo que resulten más atractivos para el *target*.
- Elaborar el concepto y estrategia de comunicación.
- Establecer las estrategias de marketing para el mercado meta.

### V) Metodología

La muestra a analizar en la presente investigación es del tipo no probabilística, ya que la misma está siendo dirigida a habitantes de Marcona los cuales, habiéndose verificado que pertenecen al perfil: (a) serán elegidos al azar en el caso de las encuestas personales (es decir, a aquellas personas que brindaron su consentimiento directo) o (b) serán considerados aquellos que completaron la encuesta en línea difundida a través de Facebook. En consecuencia, la muestra de ambas encuestas no tiene por objeto el elegir casos que sean estadísticamente representativos de la población de Marcona; siendo este el motivo de su carácter no probabilístico.

- Encuestas personales a habitantes de la zona urbana de Marcona para recabar información cualitativa y cuantitativa. Se utilizará una muestra no probabilística de 32 personas.
- Encuesta en línea. Esta encuesta será creada a través de la plataforma Formularios de Google y el enlace electrónico de la misma será difundido mediante una publicación en la red social Facebook, la cual será dirigida a una muestra no probabilística de 150 personas con cuentas en Facebook residentes de Marcona.

#### **VI) Grupo objetivo - *Target***

Las encuestas serán dirigidas al siguiente target:

- Ciudad: San Juan de Marcona.
- NSE: indistinto.
- Sexo: mujeres y hombres.
- Rangos de edad: 16 a 25 años, 26 a 35 años, 36 a 45 años y 46 a 55 años.
- Requerimientos específicos: residentes de Marcona.

**Apéndice B: Hallazgos principales de las encuestas personales realizadas a habitantes de Marcona (3 y 4 de agosto de 2019)**

Participaron de la encuesta 14 hombres y 18 mujeres. El 75% de los encuestados vive en Marcona más de 3 años, mientras que el 25% reside en la ciudad menos de tres años. Asimismo, se contó con 8 encuestados por cada rango de edad indicado en el Apéndice A. A continuación, se muestran los siguientes hallazgos encontrados en las encuestas:

**1. Sobre quiénes considera la población de Marcona como los mayores promotores de actividades de Responsabilidad Social en la zona.**

- El 75% de la muestra tiene conocimiento de la existencia de actividades de RSE en Marcona. Ver Figura B1.
- La Municipalidad de San Juan de Marcona y Marcobre son reconocidas como las principales promotoras de programas de RSE, seguidas por Shouhang. Ver Figura B2.
- Solo el 38% de los encuestados participan en actividades de RSE para Marcona. Ver Figura B3.
- La actividad de RSE más conocida en Marcona es la relacionada con eventos deportivos. Asimismo, estas actividades, según los encuestados, son realizadas por la Municipalidad de San Juan de Marcona y Marcobre. Ver Figura B4 y Figura B5.
- Solo el 28% de los encuestados indicaron haber participado en las actividades de RSE de Marcobre indicadas en la Figura B4. Ver Figura B6.

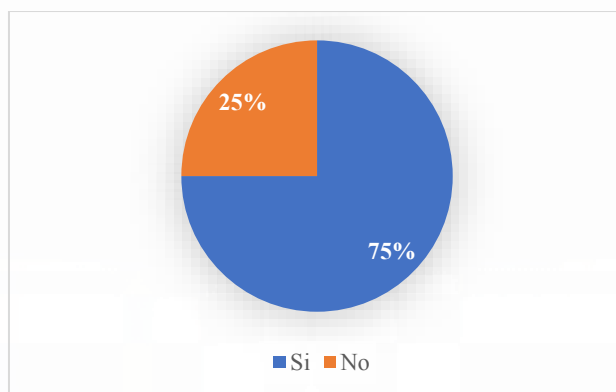


Figura B1. Nivel de conocimiento de la realización de actividades de RSE en Marcona

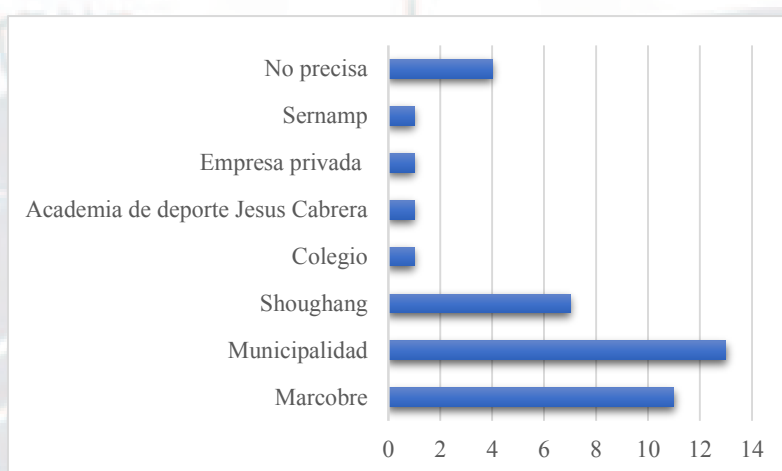


Figura B2. Organizadores de actividades de RSE en Marcona.



Figura B3. Participación de los encuestados en actividades de RSE.

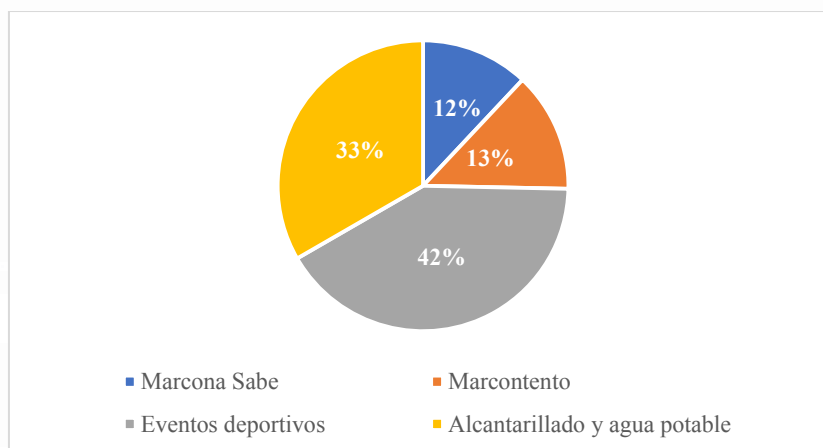


Figura B4. Conocimiento de los programas de RSE de Marcobre.

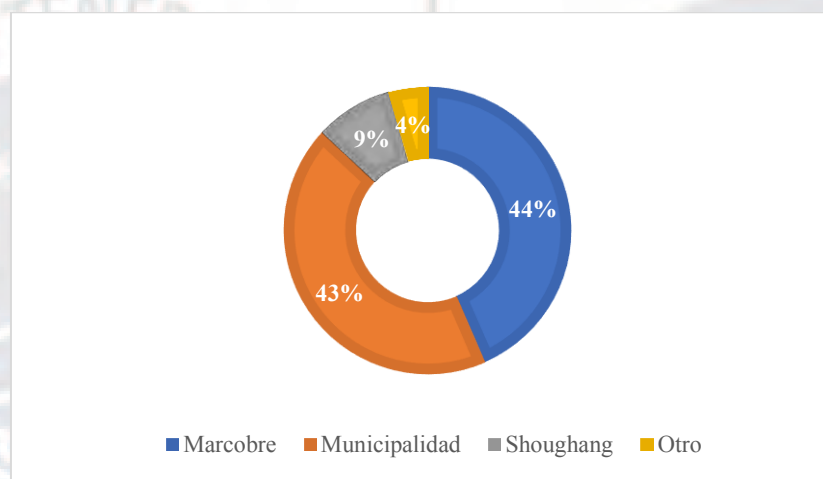


Figura B5. ¿Quién organiza los programas de la Figura B4?

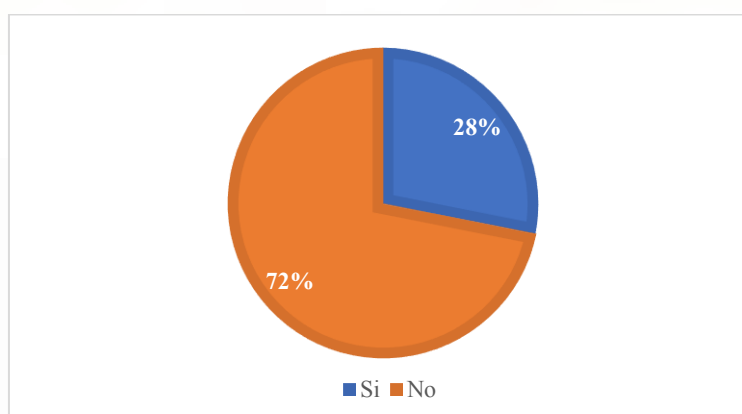


Figura B6. Participación en las actividades de RSE de Marcobre indicadas en la Figura B4.

## 2. Sobre la categoría digital en la población de Marcona.

- El 88% de los encuestados cuenta con un smartphone.
- El 41% ha realizado cursos online.
- Las redes sociales más usadas son Facebook e Instagram. Ver Figura B7.

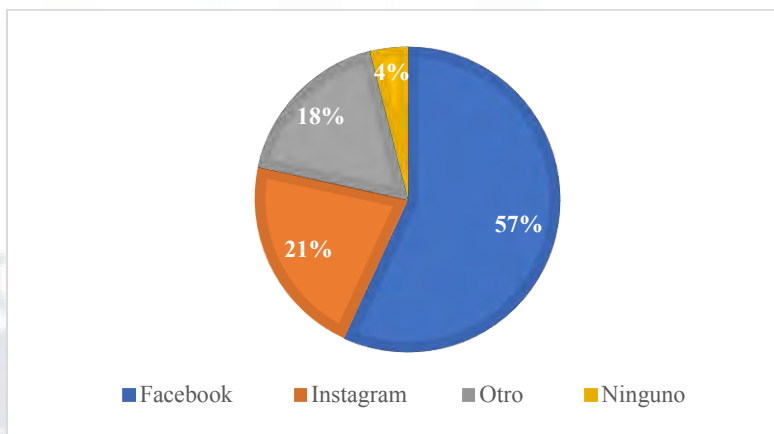


Figura B7. Redes sociales más usadas por los encuestados.

## 3. Sobre el nivel de conocimiento del personaje Doña Justa empleado por Marcobre.

- 47% de los encuestados reconoció a Doña Justa. De este grupo, el 53% indicó su nombre espontánea y correctamente. Ver Figura B8 y Figura B9.
- 78% de los encuestados tiene una opinión positiva del personaje, mientras que solo el 6% tiene una opinión neutra sobre el personaje.
- 41% de los encuestados sí le cambiarían algo al personaje. Los principales cambios están referidos a la edad del personaje (más joven) y a sus características físicas (rostro).

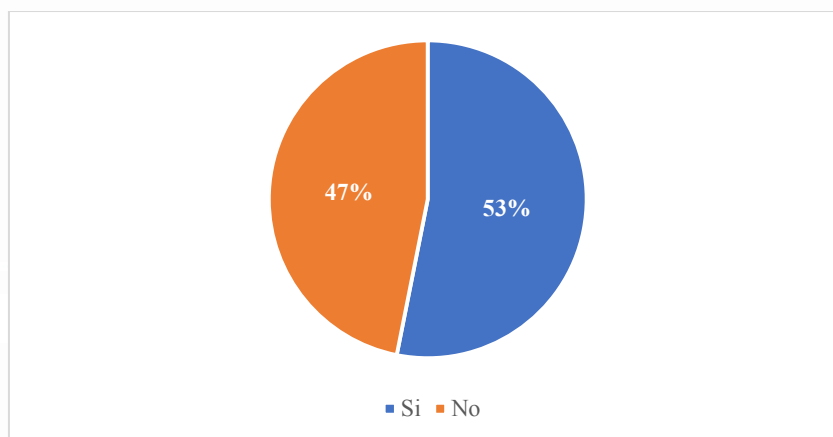


Figura B8. Conocimiento del personaje Doña Justa.

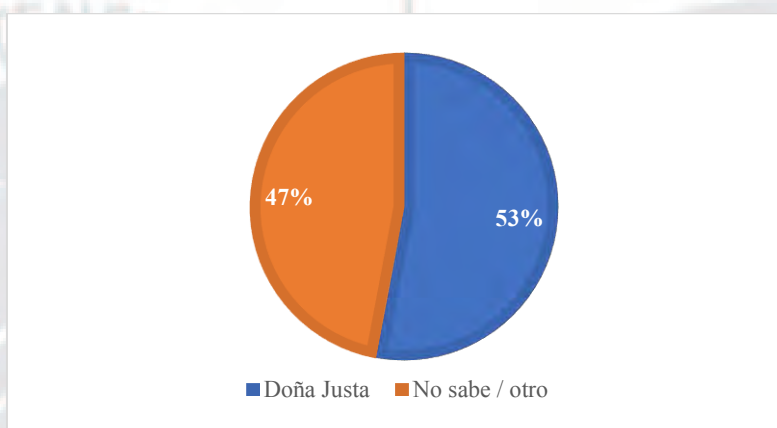


Figura B9. Porcentaje de encuestados que reconoció al personaje e indicó su nombre correctamente.

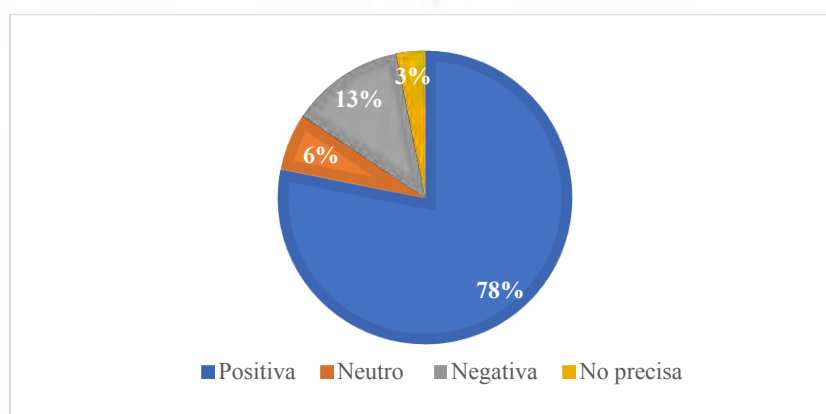


Figura B10. Opinión sobre el personaje Doña Justa.

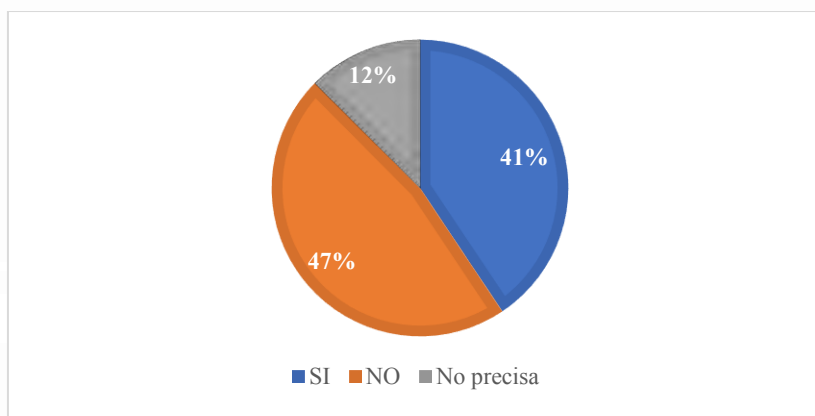


Figura B11. Respuestas obtenidas a la pregunta: ¿Le cambiarías algo a Doña Justa?

#### 4. Sobre el nivel de conocimiento y uso de los canales digitales de Marcobre

- El 48% de los encuestados sigue las *Fan Page* en Facebook de Marcobre: Marcobre o Doña Justa. La *Fan Page* en Facebook de Doña Justa es la más seguida con 25%. Ver Figura B12.
- La *Fan Page* en Facebook de Doña Justa tiene más visitas que la de Marcobre. Ver Figura B13 y Figura B14.
- El 58% manifestó espontáneamente que el contenido más esperado en las *Fan Page* en Facebook de Marcobre y Doña Justa es el relacionado con oportunidades laborales. Ver Figura B15.
- En orden de preferencia, los temas de interés para visitar las *Fan Page* en Facebook de Marcobre y Doña Justa son: cursos para emprendedores, programas sociales para la comunidad, avances de la minera Marcobre y otros. Ver Figura B16.
- Solo el 22% de los encuestados han visitado la página web de Marcobre, la frecuencia de estas visitas no es diaria y el principal motivo fue la búsqueda de empleo. Ver Figura B17, Figura B18 y Figura B19.



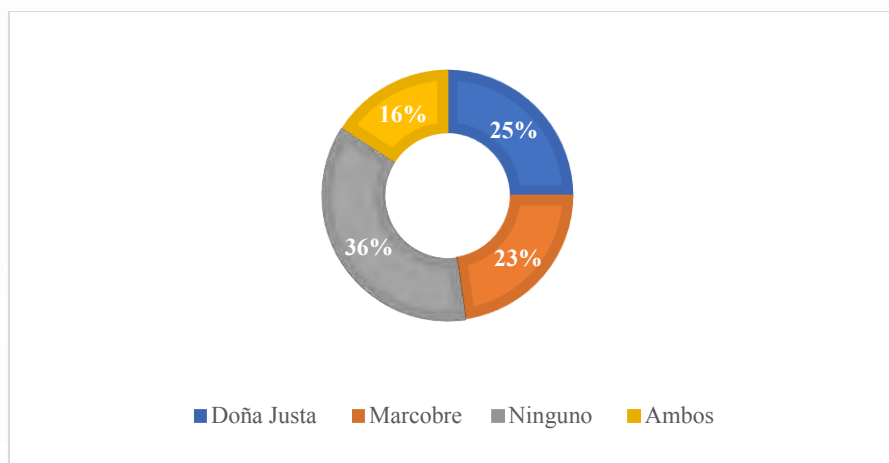


Figura B12. Seguidores de perfiles en Facebook de Marcobre.

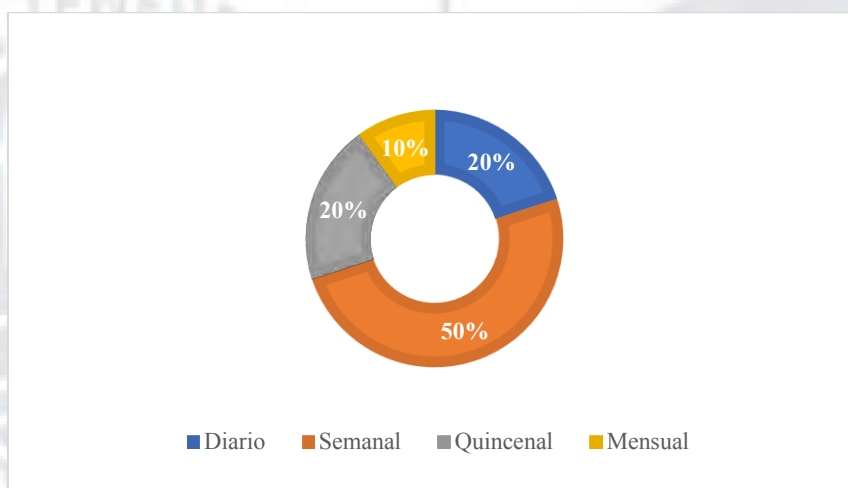


Figura B13. Frecuencia de visitas al perfil en Facebook de Marcobre.

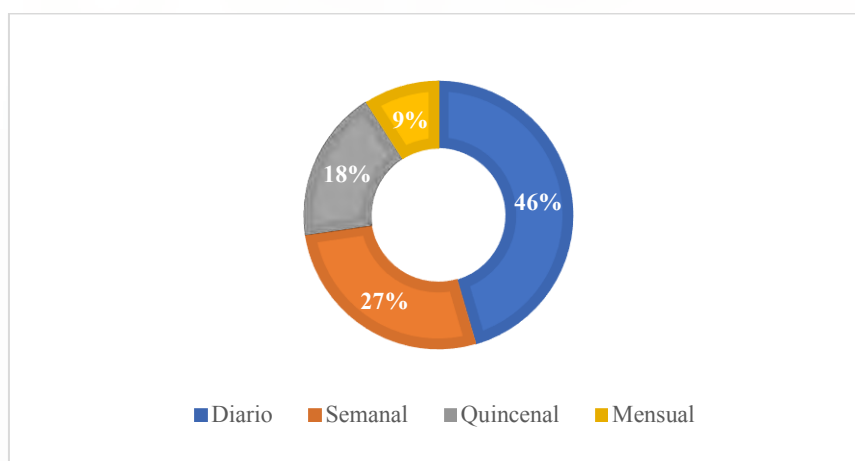


Figura B14. Frecuencia de visitas la Fan Page en Facebook de Doña Justa.



Figura B15. Contenido más esperado en las *Fan Page* de Marcobre y Doña Justa (respuesta espontánea).

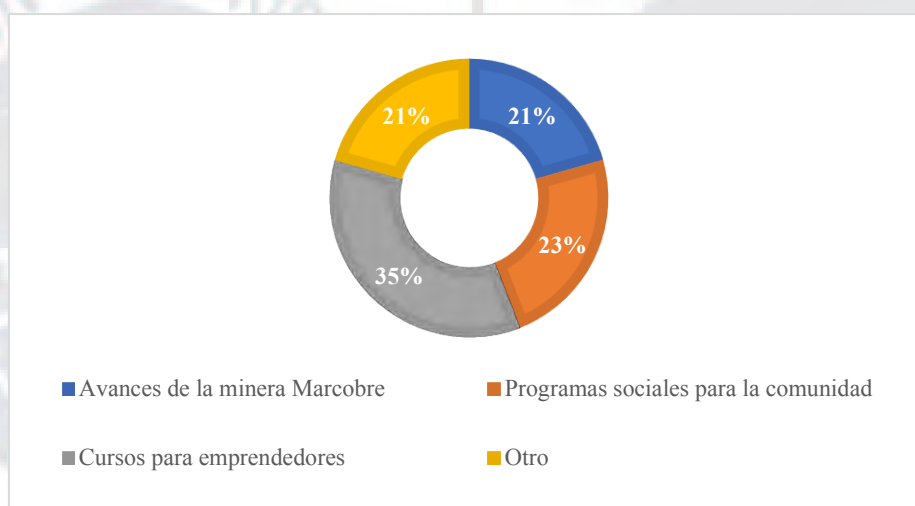


Figura B16. Temas de interés para visitar las *Fan Page* en Facebook de Marcobre y Doña Justa.

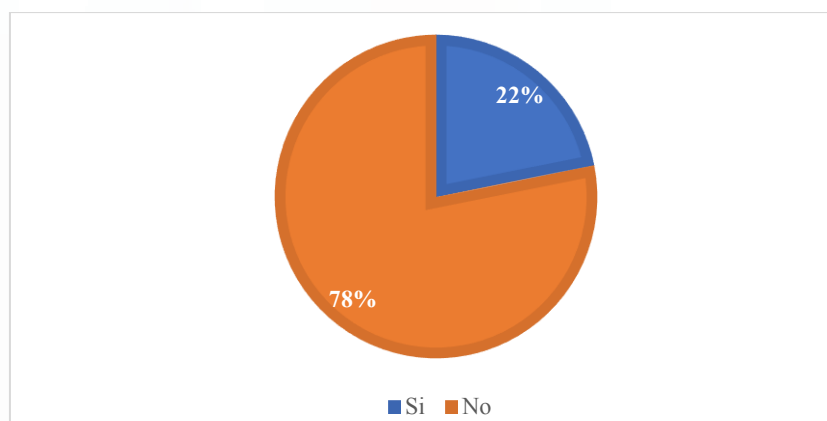
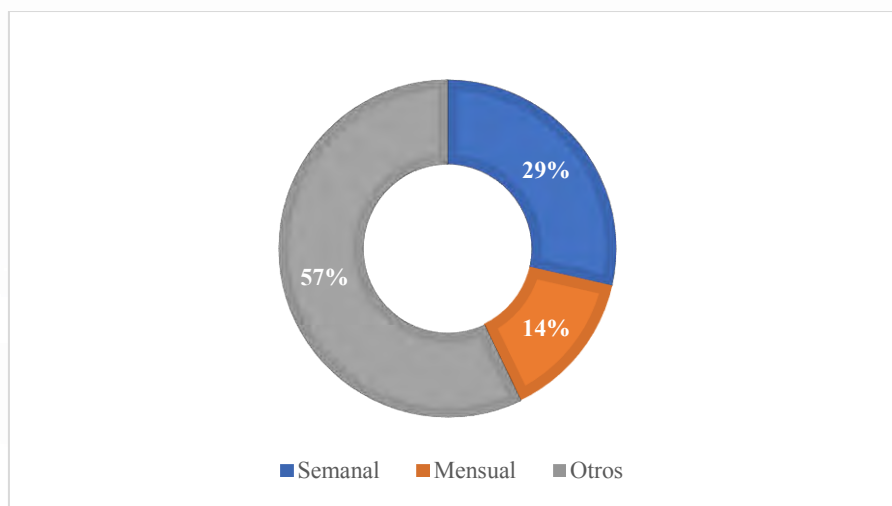
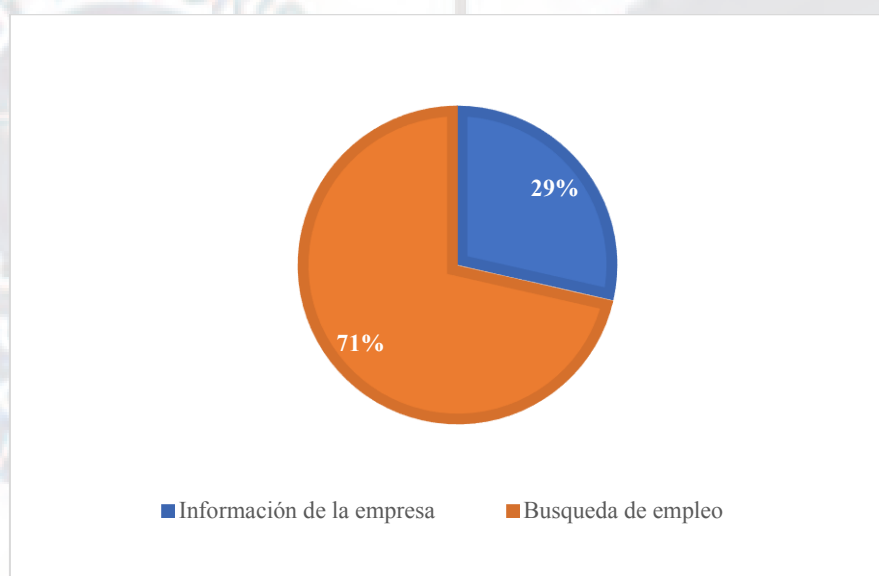


Figura B17. Encuestados que han visitado la página web de Marcobre.



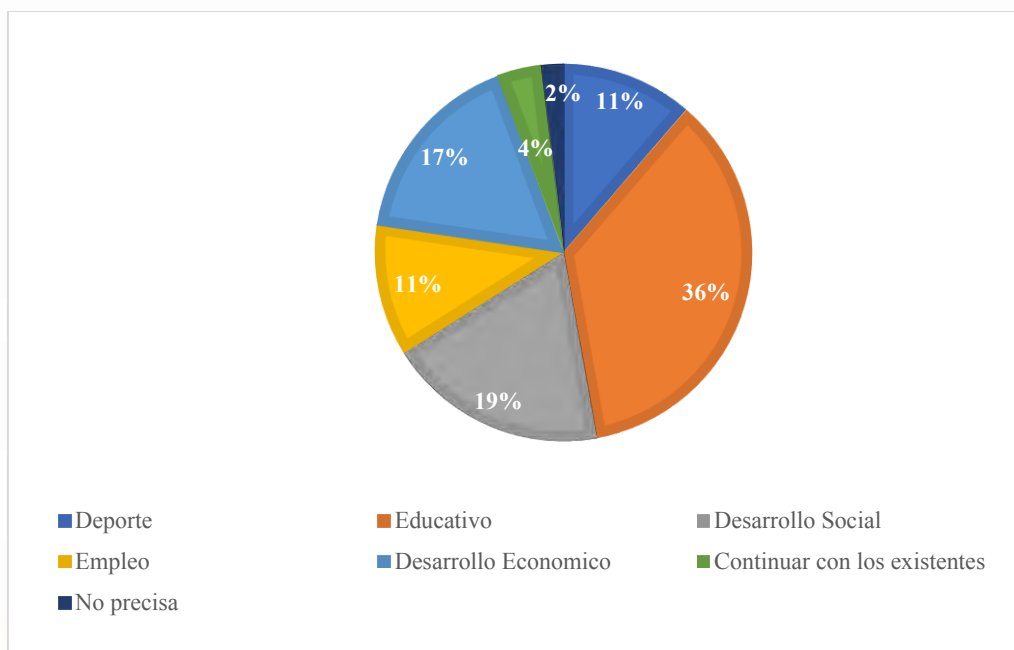
*Figura B18.* Frecuencia de visitas a la página web de Marcobre.



*Figura B19.* Motivo de la visita a la página web de Marcobre.

##### **5. Sobre el tipo de programa o actividad que Marcobre debe realizar en Marcona**

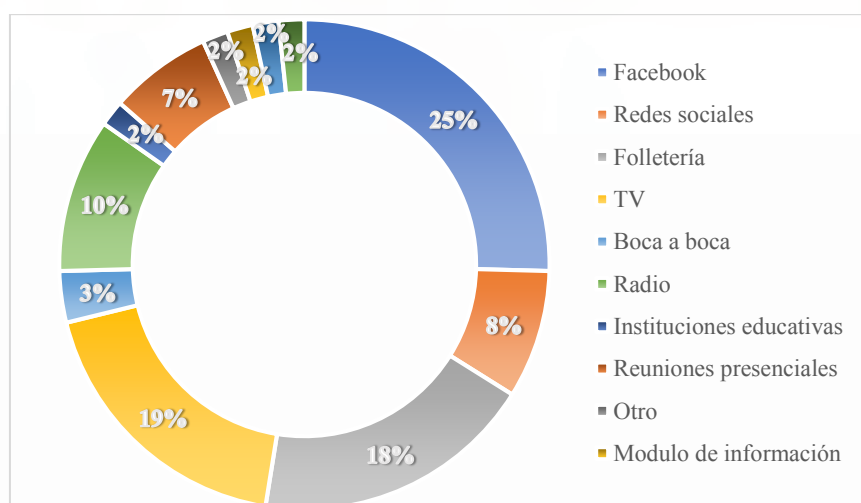
Los 3 programas más solicitados por los encuestados son los educativos, de desarrollo social y de desarrollo económico. Ver Figura B20.



*Figura B20.* Tipos de programas de RSE que los encuestados consideran que Marcobre debería realizar.

## 6. Sobre los canales de información y comunicación preferidos por la población para la comunicación de los programas o actividades de Marcobre.

El canal de información y comunicación más mencionado son las redes sociales siendo Facebook la más popular entre los encuestados. De otro lado, la televisión, folletería y la radio aún son considerados medios adecuados para obtener información. Ver Figura B21.



*Figura B21.* Canales de información y comunicación preferidos por la población para la comunicación de los programas o actividades de Marcobre.

## 7. Insights

Los principales insights recabados durante la realización de las encuestas personales se detallan a continuación:

Sobre Marcobre:

- *“Solo sé que los de Marcobre dan trabajo”.*
- *“[Marcobre] solo sé que es una empresa”.*
- *“[Marcobre debe] llegar y dar mano a la gente. No basta con papel. Un representante de Marcobre para la gente”.*
- *“Preparación a jóvenes, que los incentive al trabajo”.*
- *“Vienen a decir que van a dar trabajo y nada. Aceptan gente de fuera”.*

Sobre Doña Justa:

- *“Más juvenil porque suelen contratar personas más jóvenes”.*
- *“Cara muy mayor, boca muy exagerada”.*
- *“La tía Justa”.*
- *“Más joven, muy tía ya”.*
- *“Cambiarle de ropa como la Barbie”.*
- *“Es agradable que hayan puesto a una mujer y no a un hombre”.*
- *“[Doña Justa] tiene mucho de lo que es Marcona”.*
- *“Una señora de esas antiguas”.*
- *“Es una ingeniera de minas alegre”.*

**Apéndice C: Hallazgos principales de las encuestas en línea realizadas del 24 de agosto de 2019 al 16 de setiembre de 2019, dirigida a habitantes de Marcona con una cuenta en Facebook.**

Se realizaron 150 encuestas en línea cuyo formulario fue creado a través de la plataforma Formularios de Google y el enlace electrónico de la encuesta fue difundido mediante una publicación en la red social Facebook. A través de las herramientas de Facebook, se segmentó la difusión y promoción de la publicación de modo que personas con cuentas en Facebook residentes de Marcona hicieran clic en el enlace del formulario de la encuesta.

A continuación, se muestran los principales hallazgos encontrados en las encuestas:

**1. Perfil de los encuestados**

- El 53% de los encuestados fueron mujeres y el 47%, hombres, tal como se aprecia en la Figura C1.
- Esta encuesta fue completada, en su mayoría, por habitantes de Marcona que se encuentran entre los 16 y 35 años de edad, representando el 65% del universo de encuestados, ver Figura C2.
- El 85% vive en Marcona hace más de 3 años. Ver Tabla C1 y Figura C3.
- Solo el 12% de los encuestados no estudia ni trabaja. El 85% de la muestra se identificó como empleado, emprendedor o estudiante. Ver Tabla C2.
- El 76% de la muestra cuenta con un grado de instrucción desde educación secundaria completa hasta grado de instrucción superior técnico completa o superior universitaria completa. Únicamente el 12% cuenta solo con educación primaria (incompleta o completa) y/o secundaria incompleta. Ver Tabla C3.

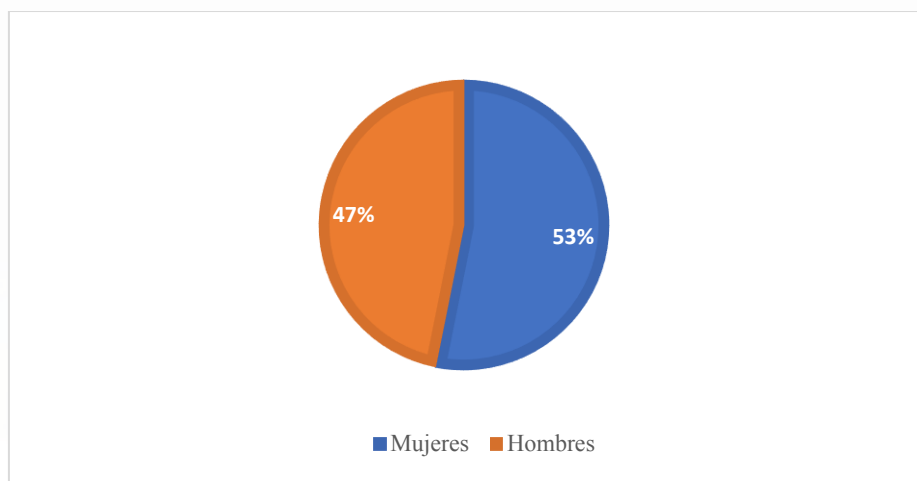


Figura C1. Género de la muestra

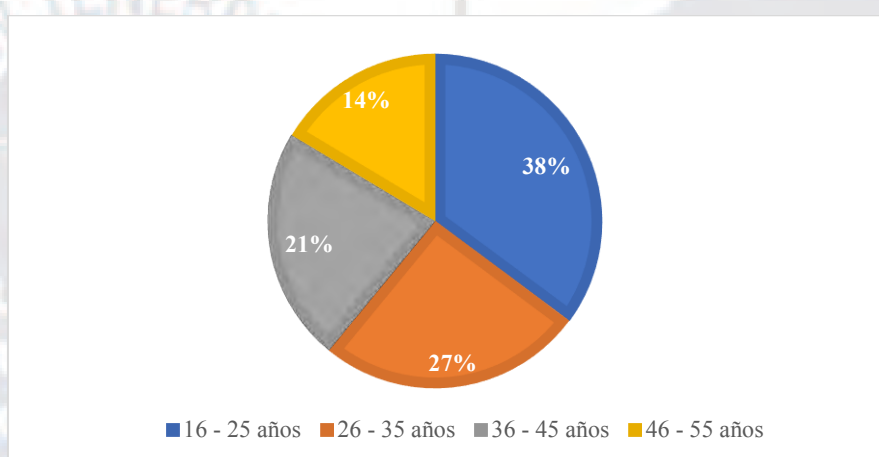


Figura C2. Distribución del rango de edades de la muestra.

Tabla C1

*Nivel de Arraigo en Marcona de los Encuestados*

Años de residencia en Marcona		
	Total general	%
Más de tres años	128	85%
Menos de tres años	22	15%
Total general	150	100%

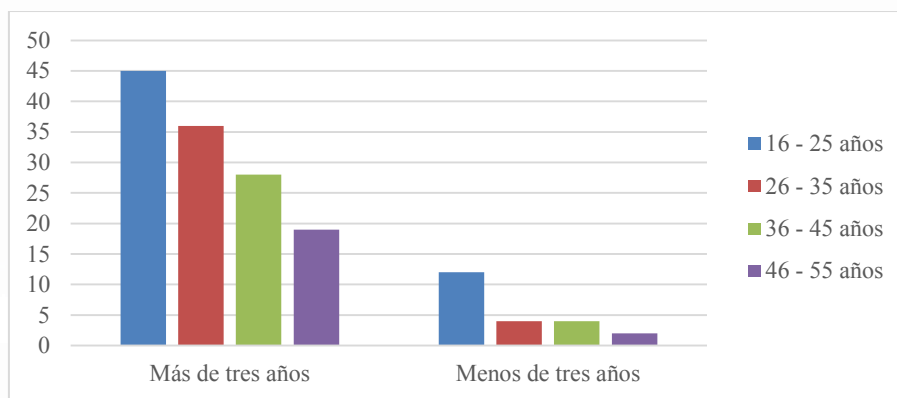


Figura C3. Nivel de arraigo en Marcona de los encuestados por rango de edades.

Tabla C2

*Principales Ocupaciones de los Encuestados. Respuesta Múltiple.*

Ocupación	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Empleado	17	16	18	13	64	43%
Emprendedor	5	16	6	4	31	21%
Estudiante	31	0	0	0	31	21%
No estudio / No trabajo	2	5	7	4	18	12%
Estudiante, Emprendedor	1	1	0	0	2	1%
Emprendedor, Empleado	0	1	1	0	2	1%
Estudiante, Empleado	1	1	0	0	2	1%
Total	57	40	32	21	150	100%

Tabla C3

*Detalle del Grado de Instrucción de los Encuestados*

Último año o grado de estudios	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta	27	14	10	6	57	38%
Superior Técnico Completa	7	12	13	6	38	25%
Superior Univ. Completa	6	6	4	3	19	13%
Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta	11	4	1	2	18	12%
Superior Univ. Incompleta	6	4	4	3	17	11%
Post-Grado Universitario	0	0	0	1	1	1%
Total general	57	40	32	21	150	100%



## 2. Sobre la categoría digital en la población de Marcona.

- El 100% de los encuestados usan su celular para navegar en internet y redes sociales.
- Además de los smartphones, los 3 dispositivos más utilizados para navegar en internet y en redes sociales son la laptop, computadora (PC) y tablet. Ver Figura C4 y Figura C5.
- La navegación en internet y redes sociales es diaria para el 87% de la muestra. Ver Figura C6. Las redes sociales más utilizadas son Facebook, Instagram y YouTube. Ver Figura C7.
- Los medios de mensajería más utilizados son WhatsApp y mensajes de texto (SMS). Ver Tabla C4.
- La información más vista y compartida en redes sociales es noticias, información de amigos y familia, empleo, educación y entretenimiento. Ver Tabla C5.

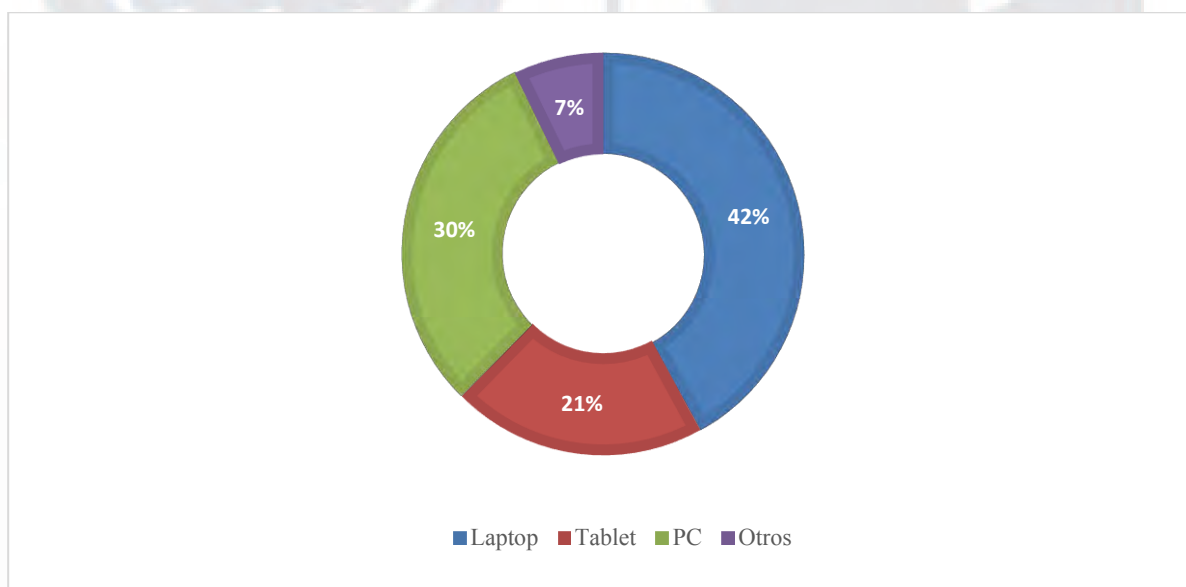
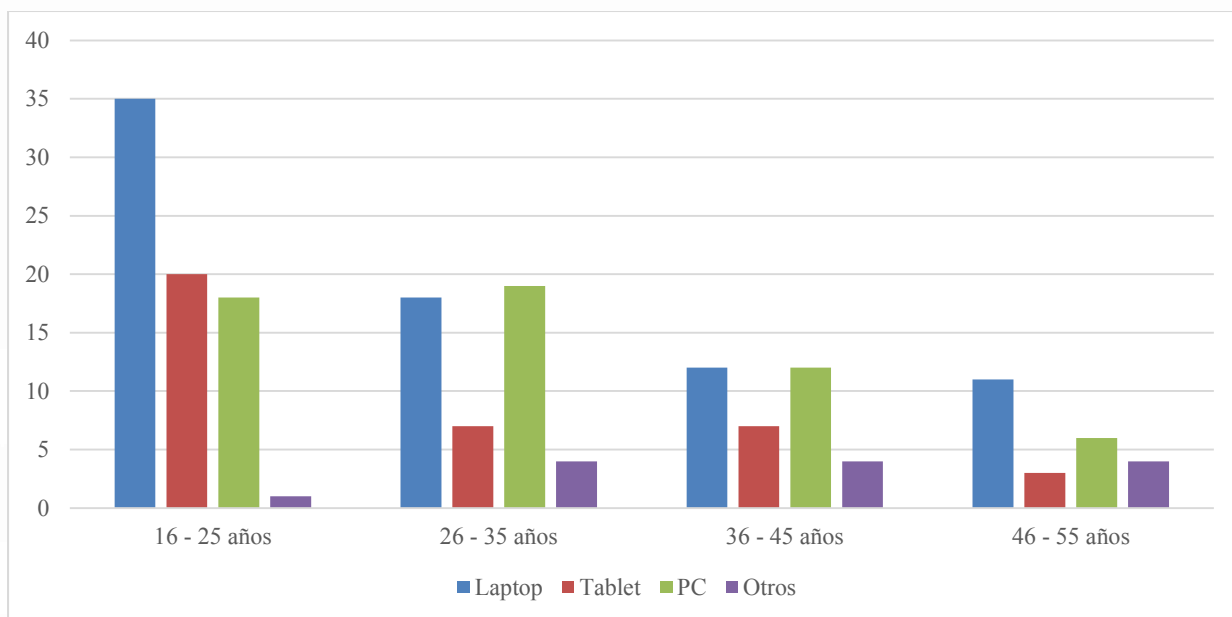
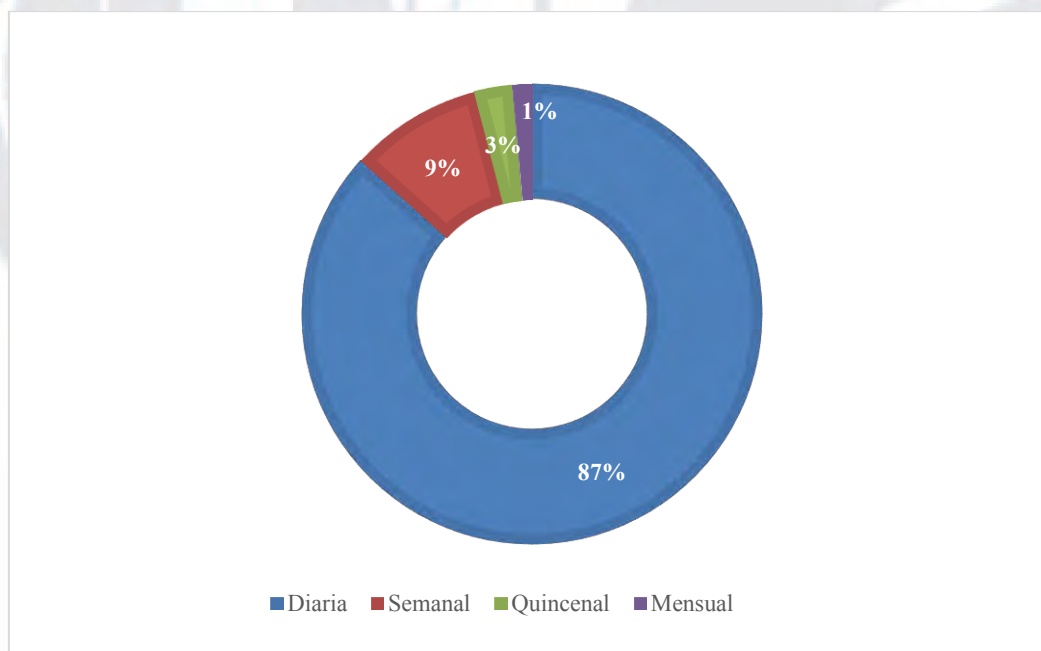


Figura C4. Detalle de otros dispositivos utilizados para navegar en internet.



*Figura C5.* Detalle de otros dispositivos utilizados para navegar en internet, según rango de edades de los encuestados.



*Figura C6.* Frecuencia de navegación en internet y redes sociales.

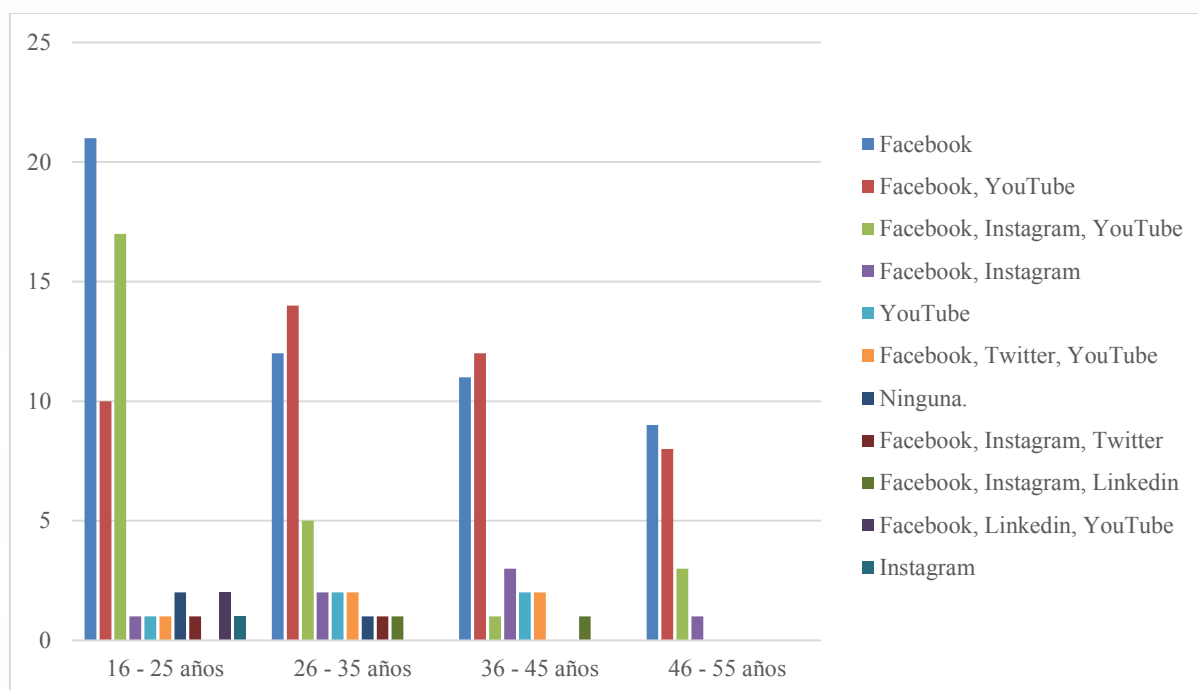


Figura C7. Redes sociales más utilizadas por la muestra, según rango de edades.

Tabla C4

Canales de Mensajería más Utilizados por Rango de Edades. Respuesta Múltiple

	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
WhatsApp	37	19	16	12	84	56%
WhatsApp y Mensaje de texto (SMS)	9	6	3	4	22	15%
WhatsApp y Correo Electrónico	6	7	5	2	20	13%
WhatsApp, Mensaje de texto (SMS) y Correo Electrónico	4	6	6	2	18	12%
Mensaje de texto (SMS)	1	0	1	1	3	2%
Correo Electrónico	0	1	1	0	2	1%
Ninguno	0	1	0	0	1	1%
<b>Total general</b>	<b>57</b>	<b>40</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>150</b>	<b>100%</b>

Tabla C5

*Resumen de la Información y Temas más Compartidos en Redes Sociales*

	Total general	%
Noticias	25	17%
Información de amigos y familia	14	9%
Noticias, Información de amigos y familia, Empleo, Educación, Entretenimiento	14	9%
Noticias, Información de amigos y familia, Entretenimiento	11	7%
Entretenimiento	10	7%
Noticias, Información de amigos y familia, Educación	8	5%
Noticias, Información de amigos y familia	6	4%
Noticias, Empleo, Educación	6	4%
Noticias, Información de amigos y familia, Educación, Entretenimiento	5	3%
Noticias, Información de amigos y familia, Empleo	5	3%
Noticias, Educación, Entretenimiento	5	3%
Educación	5	3%
Noticias, Empleo	4	3%
Información de amigos y familia, Entretenimiento	4	3%
Noticias, Información de amigos y familia, Empleo, Educación	3	2%
Información de amigos y familia, Educación, Entretenimiento	3	2%
Noticias, Información de amigos y familia, Empleo, Entretenimiento	3	2%
Noticias, Empleo, Educación, Entretenimiento	3	2%
Noticias, Empleo, Entretenimiento	3	2%
Noticias, Entretenimiento	3	2%
Empleo	2	1%
Noticias, Educación	2	1%
No uso redes sociales	2	1%
Educación, Entretenimiento	1	1%
Información de amigos y familia, Empleo	1	1%
Información de amigos y familia, Empleo, Educación	1	1%
Empleo, Entretenimiento	1	1%
Total general	150	100%

### 3. Sobre los canales de información y comunicación preferidos por la población de Marcona

Para obtener información sobre temas de interés, los encuestados utilizan canales *offline* y *online*, siendo los principales: internet, redes sociales, televisión, radio y diarios. Ver

Tabla C6.

Tabla C6

*Resumen de Principales Fuentes de Obtención de Información*

	Total general	%
Internet	39	26%
Redes sociales	18	12%
Televisión, Redes sociales, Internet	15	10%
Redes sociales, Internet	14	9%
Televisión, Redes sociales	7	5%
Televisión, Radio, Diarios, Redes sociales, Internet	7	5%
Televisión, Radio, Redes sociales, Internet	7	5%
Televisión, Internet	5	3%
Televisión, Diarios, Internet	5	3%
Televisión	5	3%
Televisión, Diarios, Redes sociales, Internet	4	3%
Internet, Folletería (Volantes, afiches, boletines)	3	2%
Televisión, Radio, Diarios, Redes sociales, Internet, Folletería (Volantes, afiches, boletines), Paneles	3	2%
Televisión, Redes sociales, Internet, Folletería (Volantes, afiches, boletines)	2	1%
Diarios, Internet	2	1%
Televisión, Radio, Redes sociales	2	1%
Radio, Internet	1	1%
Televisión, Radio, Redes sociales, Internet, Folletería (Volantes, afiches, boletines)	1	1%
Televisión, Redes sociales, Internet, Folletería (Volantes, afiches, boletines), Paneles	1	1%
Televisión, Radio, Diarios, Redes sociales, Internet, Folletería (Volantes, afiches, boletines)	1	1%
Redes sociales, Internet, Folletería (Volantes, afiches, boletines), Paneles	1	1%
Televisión, Diarios, Redes sociales	1	1%
Televisión, Radio	1	1%
Radio, Diarios, Redes sociales, Internet	1	1%
Televisión, Internet, Paneles	1	1%
Diarios, Redes sociales	1	1%
Folletería (Volantes, afiches, boletines)	1	1%
Televisión, Radio, Redes sociales, Internet, Folletería (Volantes, afiches, boletines), Paneles	1	1%
Total general	150	100%

**4. Sobre cómo se representa la identidad de Marcona.**

El 64 % de los encuestados identifica a Marcona con una mujer y el 55% considera que tiene entre 46 y 55 años de edad. Ver Tabla C7 y Tabla C8.

Tabla C7

*Personificación de Marcona (Género)*

Cuenta de Si Marcona fuera una persona sería:			
Edad del encuestado	Mujer	Hombre	Total general
16 - 25 años	42	15	57
26 - 35 años	23	17	40
36 - 45 años	20	12	32
46 - 55 años	11	10	21
Total general	96	54	150
%	64%	36%	100%

Tabla C8

*Personificación de Marcona (Edad)*

Si Marcona fuera una persona, ¿qué edad tendría?					
Edad del encuestado	Edad de Marcona				
	De 46 a 55 años	De 36 a 45 años	De 26 a 35 años	De 16 a 25 años	Total
16 - 25 años	21	13	13	7	57
26 - 35 años	22	9	5	4	40
36 - 45 años	20	3	6	3	32
46 - 55 años	17	2	2	0	21
Total general	83	27	26	14	150
%	55%	18%	17%	9%	100%

### **5. Sobre a quiénes considera la población de Marcona como los mayores promotores de actividades de RSE.**

Los encuestados identificaron a la Municipalidad de San Juan de Marcona, las mineras y a otras empresas privadas como los principales promotores de actividades de RSE en Marcona. Ver Tabla C9.

Tabla C9

*Principales Promotores de Actividades de RSE*

	Total general	%
Municipalidad	45	30%
Municipalidad, Mineras	39	26%
Municipalidad, Otras empresas privadas	16	11%
Mineras	15	10%
Otras empresas privadas	11	7%
Municipalidad, Mineras, Otras empresas privadas	9	6%
Mineras, Otras empresas privadas	4	3%
Municipalidad, Mineras, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Otras empresas privadas	3	2%
Municipalidad, Mineras, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)	3	2%
En blanco	2	1%
Municipalidad, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)	2	1%
Mineras, Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), Otras empresas privadas	1	1%
Total general	150	100%

## 6. Sobre el nivel de conocimiento de la población sobre qué mineras operan en Marcona

El 83% de los encuestados reconoció a Marcobre y a Shougang como las empresas mineras que operan en Marcona. Es de notar que el 15% manifestó que únicamente Shougang es la minera con operaciones en Marcona. De otro lado, un 1% de los encuestados consideró que Antamina se encontraba también en Marcona. Ver Tabla C10.

Tabla C10

*Mineras que Operan en Marcona*

¿Qué mineras se encuentran en Marcona?		
Minera	Número de respuestas	%
Marcobre y Shougang	125	83%
Solo Shougang	23	15%

Antamina	2	1%
Total general	150	100%

## 7. Sobre el nivel de conocimiento del personaje Doña Justa empleado por Marcobre

90% indicó reconocer al personaje de Doña Justa, mientras que solo el 73% de los encuestados acertó en el nombre del personaje. Ver Tabla C11 y Tabla C12.

Tabla C11

### *Reconocimiento del Personaje Doña Justa*

¿Reconoces a este personaje?	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
SI	52	38	27	18	135	90%
NO	5	2	5	3	15	10%
Total	57	40	32	21	150	100%

Tabla C12

### *Nivel de Recordación del Nombre de Doña Justa*

¿Cómo se llama el personaje?	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Doña Justa	39	35	21	14	109	73%
Mina Justa	9	3	3	4	19	13%
No sé su nombre	6	1	6	3	16	11%
La tía Justa	3	1	2	0	6	4%
Total	57	40	32	21	150	100%

## 8. Sobre el nivel de conocimiento y uso de los canales digitales de Marcobre

- El 76% de los encuestados sigue a Marcobre en Facebook y el 43% visualiza sus publicaciones diariamente. El 18% manifestó no visualizar las publicaciones de Marcobre. Ver Tabla C13 y Tabla C14.



- La *Fan Page* de Doña Justa en Facebook es seguido por el 65% de los encuestados y el 37% visualiza sus publicaciones diariamente. El 27% manifestó no visualizar tales publicaciones. Ver Tabla C15 y Tabla C16.
- Únicamente el 10% indicó seguir el perfil en Instagram de Doña Justa. El 81% de la muestra no ve las publicaciones del perfil de Doña Justa en Instagram. Ver Tabla C17 y Tabla C18.
- El 61% señaló haber ingresado a la página web de Marcobre. El 23% manifestó visitar dicha página semanalmente. Ver Tabla C19 y Tabla C20.
- Las principales motivaciones para ingresar a los canales digitales de Marcobre son la búsqueda de empleo e información sobre actividades en beneficio de los habitantes Marcona. Ver Tabla C21.

Tabla C13

*Número de Seguidores de Marcobre en Facebook*

	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Si	38	35	26	15	114	76%
No	19	5	6	6	36	24%
Total general	57	40	32	21	150	100%

Tabla C14

*Frecuencia de Visualización de Publicaciones de Marcobre en Facebook*

	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Diario	20	24	16	5	65	43%
Semanal	19	7	7	10	43	29%
No las veo	11	4	6	6	27	18%
Quincenal	4	5	2		11	7%
Mensual	3		1		4	3%
Total general	57	40	32	21	150	100%

Tabla C15

*Número de Seguidores de Doña Justa en Facebook*

	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Si	35	32	21	10	98	65%
No	22	8	11	11	52	35%
Total general	57	40	32	21	150	100%

Tabla C16

*Frecuencia de Visualización de Publicaciones de Doña Justa en Facebook*

	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Diario	17	22	14	3	56	37%
No las veo.	16	8	8	9	41	27%
Semanal	18	7	6	8	39	26%
Quincenal	4	2	2	1	9	6%
Mensual	2	1	2		5	3%
Total general	57	40	32	21	150	100%

Tabla C17

*Número de Seguidores de Doña Justa en Instagram*

	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Si	10	4	1	0	15	10%
No	47	36	31	21	135	90%
Total general	57	40	32	21	150	100%

Tabla C18

*Frecuencia de Visualización de Publicaciones de Doña Justa en Instagram*

	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
No las veo.	42	35	28	16	121	81%
Diario	7	3	3	0	13	9%
Semanal	5	1	1	5	12	8%
Mensual	2	1	0	0	3	2%
Quincenal	1	0	0	0	1	0.29%
Total general	57	40	32	21	150	100%

Tabla C19

*Visitas a la Página Web de Marcobre*

	Edad del encuestado				Total general	%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años		
Si	34	29	19	9	91	61%
No	23	11	13	12	59	39%
Total general	57	40	32	21	150	100%

Tabla C20

*Frecuencia de Visitas a la Página Web de Marcobre*

	Edad del encuestado				Total general	%	
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años			
No visito la página web de Marcobre		23	10	11	11	55	37%
Semanal		8	14	9	4	35	23%
Diario		9	10	5	2	26	17%
Mensual		13	2	6	2	23	15%
Quincenal		4	4	1	2	11	7%
Total general		57	40	32	21	150	100%

Tabla C21

*Principales Motivaciones para Ingresar a los Canales Digitales de Marcobre*

	Edad del encuestado					%
	16 - 25 años	26 - 35 años	36 - 45 años	46 - 55 años	Total general	
Búsqueda de empleo.	15	15	6	8	44	29%
No visito las redes sociales de Marcobre y Doña Justa ni la página web de Marcobre.	8	3	1	5	17	11%
Información de Marcobre., Actividades en beneficio de los habitantes Marcona., Búsqueda de empleo.	4	6	4	2	16	11%
Actividades en beneficio de los habitantes Marcona., Búsqueda de empleo.	3	5	6	1	15	10%
Actividades en beneficio de los habitantes Marcona.	8	2	2	1	13	9%
Información de Marcobre., Búsqueda de empleo.	5	1	2	0	8	5%
Información de Marcobre., Información de Marcona., Actividades en beneficio de los habitantes Marcona., Búsqueda de empleo.	3	4	1	0	8	5%
Información de Marcobre.	2	0	3	1	6	4%
Información de Marcona.	3	0	2	0	5	3%
Información de Marcobre., Información de Marcona., Búsqueda de empleo.	1	3	0	0	4	3%
Información de Marcona., Actividades en beneficio de los habitantes Marcona., Búsqueda de empleo.	1	1	0	1	3	2%
Información de Marcobre., Actividades en beneficio de los habitantes Marcona.	0	0	3	0	3	2%
Información de Marcobre., Información de Marcona.	1	0	2	0	3	2%
Información de Marcona., Actividades en beneficio de los habitantes Marcona.	1	0	0	1	2	1%
Información de Marcona., Búsqueda de empleo.	1	0	0	1	2	1%
Información de Marcobre., Información de Marcona., Actividades en beneficio de los habitantes Marcona.	1	0	0	0	1	1%
Total general	57	40	32	21	150	100%

### Apéndice D: Investigación *in situ* (San Juan de Marcona)

Formato de Guía de Pautas – Encuesta personal sobre actividades de Responsabilidad

Social para la Comunidad de Marcona

Objetivos

	<b>Objetivo</b>	<b>Preguntas</b>
a.	Determinar a quiénes considera la población de Marcona como los mayores promotores de actividades de Responsabilidad Social en la zona.	3 a la 5
b.	Conocer cómo está la categoría digital en la población de Marcona.	6 a la 8
c.	Determinar el nivel de conocimiento del personaje Doña Justa empleado por Marcobre.	9
d.	Identificar el nivel de conocimiento y uso de los siguientes canales digitales de Marcobre: Facebook de Marcobre; Facebook e Instagram de Doña Justa; y, la página web de Marcobre.	10 y 11
e.	Conocer qué tipo de programa o actividad le gustaría a la población que Marcobre realice en Marcona; así como los canales de información y comunicación preferidos para su comunicación.	12 y 13

#### Introducción

Buenos días/tardes ¿cómo está? Mi nombre es \_\_\_\_\_ y soy alumna de la Maestría de Dirección de Marketing CENTRUM PUCP. Me gustaría conversar con usted sobre las actividades en favor de la comunidad de Marcona. Recuerde que toda la información que nos proporcione es estrictamente confidencial. Recuerde que no hay respuestas correctas ni incorrectas. Esta entrevista será grabada, ¿le gustaría participar?

**SI** (Continúa la entrevista)

**NO** (Fin de la entrevista)

<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>

**Perfil:**

1. ¿Qué edad tienes?

16 - 25	
26 - 35	
36 - 45	
46 - 55	

2. ¿Hace cuánto vives en Marcona?

Menos de 3 años	
Más de 3 años	

3. ¿Conoces alguna actividad realizada en favor de la comunidad de Marcona? ¿Cuál?  
¿Sabes quién la organiza?

4. ¿Has participado en alguna actividad realizada en favor de la comunidad de Marcona?

**SI.**

¿Cuál y cuándo?	
¿Quién la organizó?	
¿Qué es lo que más te gustó?	
¿Qué es lo que menos te gustó?	

**NO.**

¿Conoces a alguien que haya participado en alguna actividad de este tipo?	
¿Cuál? ¿Te ha contado algo sobre eso?	

5. ¿Has escuchado sobre alguna de estas actividades?

	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Marcona Sabe.		
Marcontento.		
Eventos deportivos (Carreras).		
Obras de alcantarillado y agua potable		

Si el entrevistado responde que **SÍ** al menos una de las actividades, preguntar:

¿Has participado?

**SÍ**

¿Cuál y cuándo?	
¿Quién la organizó?	
¿Qué es lo que más te gustó?	
¿Qué es lo que menos te gustó?	

**NO**

¿Conoces a alguien que haya participado en alguna actividad de este tipo?	
¿Cuál? ¿Te ha contado algo sobre eso?	

6. ¿Cuenta con un teléfono celular con acceso a internet y a redes sociales?

**SI.** (Pasa a la siguiente pregunta).

**NO.** ¿Usa o accede a internet a través de algún otro dispositivo?

**SI.** ¿Cuál? \_\_\_\_\_

**NO.**

7. ¿Alguna vez has realizado un curso por internet? ¿Cuál? ¿Hace cuánto? ¿Cuánto tiempo duró? ¿Por qué tomaste el curso?

Si la respuesta es SÍ, ¿llevarías otro curso por internet? ¿Cuál? ¿Por qué?

### Hábitos:

8. Tienes cuenta en:

- a. Facebook
- b. Instagram
- c. Otra red social:

Si la respuesta es positiva para (a) y/o (b), (c):

- 8.1 ¿Qué te gusta de la red social?

- a. Facebook \_\_\_\_\_
- b. Instagram \_\_\_\_\_
- c. Otra red social: \_\_\_\_\_

- 8.2 ¿Qué perfiles sigues o qué información o temas sueles ver, seguir y compartir?

- a. Facebook \_\_\_\_\_
- b. Instagram \_\_\_\_\_
- c. Otra red social:

9. Personaje

- 9.1 ¿Conoces a este personaje (mostrar imagen del personaje Doña Justa)? ¿Quién es?





9.2 ¿Qué opinas del personaje? ¿Qué hace? ¿Qué personalidad tiene? ¿Le cambiarías algo?

Si la respuesta al punto 8(a) fue positiva:

10. ¿Sigues al perfil de Marcobre y/o Doña Justa en Facebook?

- a. **SI** ¿Cuál? \_\_\_\_\_
- b. **NO** (pasa a la pregunta 11)

10.1 ¿Con qué frecuencia entras al perfil de Marcobre y/o Doña Justa?

	<b>Marcobre</b>	<b>Doña Justa</b>
Diario		
Semanal		
Quincenal		
Mensual		

10.2 ¿Qué información o contenido es el que más esperas encontrar?

10.3 ¿Cuál de los siguientes temas te gustaría encontrar en el Facebook de Marcobre / Doña Justa?

- a. Avances de la mina Marcobre
- b. Programas sociales con la comunidad de Marcona

- c. Cursos para emprendedores
- d. Otro

11. ¿Has ingresado a la página web de Marcobre?

- a. SI
- b. NO

11.1 Si la respuesta es sí: ¿Con qué frecuencia?

Diario	
Semanal	
Quincenal	
Mensual	
Otro	

11.2 ¿Qué te motivó ingresar a la página web?

11.3 ¿Por cuál de las siguientes razones ingresó a la página web?

- a. Información de la empresa
- b. Programas de desarrollo social
- c. Búsqueda de empleo
- d. Otros.....

12. ¿Qué tipo de programa o actividad le gustaría que Marcobre realice para los habitantes de Marcona?

13. ¿Cómo le gustaría obtener y/o acceder a información de Marcobre y sus actividades en Marcona?

## Apéndice E: Encuesta en línea

### Objetivos

	Objetivo	Preguntas
a.	Conocer cómo está la categoría digital en la población de Marcona.	1 a la 11
b.	Conocer los canales de información y comunicación preferidos por la población de Marcona.	12 y 13
c.	Identificar con qué género y con qué edad los pobladores asocian a Marcona.	14 y 15
d.	Determinar a quiénes considera la población de Marcona como los mayores promotores de actividades de Responsabilidad Social en la zona.	16
e.	Verificar el nivel de conocimiento de la población sobre qué mineras operan en Marcona.	17
f.	Determinar el nivel de conocimiento del personaje Doña Justa empleado por Marcobre en Facebook.	18 y 19
g.	Identificar el nivel de conocimiento y uso de los siguientes canales digitales de Marcobre: Facebook de Marcobre; Facebook e Instagram de Doña Justa; y, la página web de Marcobre.	20 a 28

### Perfil del encuestado

La encuesta será difundida en Facebook y estará dirigida a hombres y mujeres que vivan en

Marcona y cuenten con las siguientes edades:

- 16 - 25
- 26 - 35
- 36 - 45
- 46 - 55

## Introducción

Hola, somos alumnas de Centrum PUCP y solicitamos tu colaboración con nosotros respondiendo algunas preguntas. Al completar la encuesta podrás participar en el sorteo de S/ 100.00. Toda la información que nos brindes será tratada confidencialmente.

## Preguntas

1. ¿Eres hombre o mujer?
  - Hombre
  - Mujer
2. ¿Qué edad tienes?
  - 16 – 25 años
  - 26 – 35 años
  - 36 – 45 años
  - 46 – 55 años
3. ¿Vives en Marcona?
  - Si
  - No
4. ¿Hace cuánto?
  - Menos de tres años
  - Más de tres años
  - No vivo en Marcona
5. ¿A qué te dedicas? (Respuesta múltiple)
  - Estudiante
  - Emprendedor
  - Empleado
  - No estudio / No trabajo.



6. ¿Cuál es tu último año o grado de estudios?

- Sin educación/ Educación Inicial
- Primaria incompleta o completa/ Secundaria incompleta
- Secundaria completa/ Superior Técnico Incompleta
- Superior Técnico Completa
- Superior Univ. Incompleta
- Superior Univ. Completa
- Post-Grado Universitario

7. ¿Usas tu celular para navegar en internet y redes sociales?

- SI.
- NO.

8. ¿Qué otros dispositivos usas para navegar en internet? (Respuesta múltiple)

- Laptop
- Tablet
- PC
- Otros (.....)

9. ¿Con qué frecuencia navegas?

- Diaria
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- No navego.

10. ¿Qué información y temas ves y compartes en redes sociales? (Puedes marcar más de una opción)

- Noticias

- Información de amigos y familia
- Empleo
- Educación
- Entretenimiento
- No uso redes sociales

11. ¿Qué red social usas más? (Respuesta múltiple. Selecciona máximo 3).

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- YouTube
- Ninguna.

12. ¿Qué tipo de mensajería usas más? (Respuesta múltiple)

- Mensaje de texto (SMS)
- WhatsApp
- Correo Electrónico
- Ninguno

13. ¿Cómo obtienes información sobre temas que te interesan? (Respuesta múltiple)

- Televisión
- Radio
- Diarios
- Redes sociales
- Internet
- Folletería (Volantes, afiches, boletines)
- Paneles

14. Si Marcona fuera una persona sería:

- Mujer
- Hombre

15. Si Marcona fuera una persona, ¿qué edad tendría?

- De 16 a 25 años
- De 26 a 35 años
- De 36 a 45 años
- De 46 a 55 años

16. ¿Quién realiza actividades en beneficio de la comunidad de Marcona? (Respuesta múltiple)

- Municipalidad
- Mineras
- Organizaciones No Gubernamentales (ONGs)
- Otras empresas privadas

17. ¿Qué mineras se encuentran en Marcona? (Respuesta múltiple)

- Antamina
- Yanacocha
- Marcobre
- Barrick
- Shougang
- Ninguna

18. ¿Reconoces a este personaje?

- SI
- NO



19. ¿Cómo se llama el personaje?

- La tía Justa
- Mina Justa
- Doña Justa
- No sé su nombre

20. ¿Sigues a Marcobre en Facebook?

- SI
- NO

21. ¿Con qué frecuencia ves las publicaciones de Marcobre en Facebook?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- No las veo.

22. ¿Sigues a Doña Justa en Facebook?

- SI
- NO

23. ¿Con qué frecuencia ves las publicaciones de Doña Justa en Facebook?

- Diario



- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- No las veo.

24. ¿Sigues a Doña Justa en Instagram?

- SI
- NO

25. ¿Con qué frecuencia ves las publicaciones de Doña Justa en Instagram?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- No las veo.

26. ¿Has ingresado a la página web de Marcobre?

- SI
- NO

27. ¿Con qué frecuencia visitas la página web de Marcobre?

- Diario
- Semanal
- Quincenal
- Mensual
- No visito la página web de Marcobre

28. ¿Qué te motivó a ingresar a las redes sociales de Marcobre y Doña Justa y a la página web de Marcobre? (Respuesta múltiple)

- Información de Marcobre.

- Información de Marcona.
- Actividades en beneficio de los habitantes Marcona.
- Búsqueda de empleo.
- No visito las redes sociales de Marcobre y Doña Justa ni la página web de Marcobre.

