

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ  
ESCUELA DE POSGRADO**



**Valor Compartido en el Sector Minero Metálico del Perú**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR:**

**Edith Karim Bello Durand**

**Brenda Katlhen Contreras Parra**

**Freddy Richard Juárez Delgado**

**Miguel Ángel Marceliano García**

**Asesor: Rubén Guevara**

**Surco, 09 Mayo 2017**

## Agradecimientos

Un especial agradecimiento a nuestro asesor por su apoyo constante, dirección y aporte crítico en el desarrollo de la presente investigación.

A las empresas mineras quienes a través de sus funcionarios participaron en esta investigación.





## Dedicatoria

A Dios; a mis padres Irene y Leo quienes siempre han sido mis mejores referentes de amor, constancia y respeto. A mis hijos Valeria y Leonardo quienes son mi razón de ser y a Manuel por ser mi apoyo incondicional.

Edith Karim Bello Durand

A mis padres por su constante apoyo, paciencia y dedicación en todo este tiempo de vida, mi mayor motivo de superación.

Brenda Katlhen Contreras Parra

A Dios, por los nuevos retos y oportunidades. A mis padres, Freddy y Socorro, por ser un gran soporte y guía de vida; a Laura por su apoyo y constancia, a mis hermanos y todos los que me motivan a dar siempre más de mí.

Freddy Richard Juárez Delgado

A mi madre, fuente de inspiración y apoyo permanente, a mi gran amigo y hermano Alan por ser un referente de cambio y a todos los que me acompañan en cada paso que doy.

Miguel Ángel Marceliano García

## Resumen Ejecutivo

Esta investigación tuvo como finalidad describir la situación actual de creación de valor compartido (CVC) en siete empresas del sector de minería metálica en el Perú, se identificó el conocimiento de dichas empresas sobre el concepto, el conocimiento y las formas potenciales de CVC, la predisposición para crear VC y la descripción de CVC con enfoque en *stakeholders* usando la teoría del valor. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo y diseño longitudinal no experimental, en base a una muestra no probabilística por conveniencia de siete empresas de la gran minería metálica. De la revisión de antecedentes de la investigación, se infirió que no existe un estudio bajo estas características en el contexto peruano, por ello su importancia en la contribución del conocimiento académico y científico.

Como resultado de la investigación se determinó que las empresas analizadas tienen conocimiento sobre la existencia del concepto de valor compartido, aunque las definiciones varían por cada empresa, éstas mostrarían aproximaciones conceptuales a lo planteado por Porter y Kramer (2011). Otro aspecto importante es que el concepto de VC de manera oficial no forma parte de las políticas y estrategias de intervención social en las empresas estudiadas, solo una empresa en la actualidad desarrolla su gestión social bajo los lineamientos de VC.

De las matrices de iniciativas de involucramiento con *stakeholders* por cada empresa estudiada, se pudo identificar prácticas potenciales de generación de VC en los tres niveles de creación planteados por Porter y Kramer (2011). Se encontró que el nivel más común desarrollado fue la redefinición de la productividad en la cadena de valor, caracterizado por el interés en mejorar la productividad de los colaboradores y el abastecimiento. Finalmente, características como la vida útil de las operaciones mineras y el relacionamiento temprano con comunidades con un débil servicio público, hacen necesario que las empresas mineras estudiadas opten por recursos locales y se involucren en el desarrollo comunal con el objetivo

de poner en marcha sus proyectos mineros. Una posición favorable que se constituye como una etapa inicial de abordar los problemas sociales y económicos de las comunidades anfitrionas con un modelo de negocio innovador.



## Abstract

This research is intended to describe the current situation of creating shared value (CSV) of seven enterprises in the metal mining sector, enterprises that are under study. There is a special emphasis in the following areas; description of the extent to which the enterprises know this concept, the forms of CSV, description of the preparation made to implement the CSV, and finally description of the CSV with a focus from the stakeholders using the theory of value. The research had a quantitative focus of descriptive scope and longitudinal non-experimental design, based on a random sample of the most representative enterprises of the big-sized metallic mining companies currently working in our country (seven of them). As there is no previous research of this nature in the Peruvian context, this effort represents a great contribution for the scientific knowledge in the area and it will be a reference for further researches too.

One of the findings of the current research is that the companies analyzed have knowledge about the existence of the concept of shared value, although the definitions could vary by each company, these ones can show conceptual approaches to the ones proposed by Porter and Kramer (2011). Another important aspect is that the concept of CVC is not officially part of the policies and strategies of social intervention in the companies studied, only one of them is currently using it under the CVC guidelines.

Based on the analyses of the sustainability reports and classified the main information according to the three levels of CSV creation pointed out by Porter and Kramer (2011). That was found was that the most common level developed in the companies under study turned out to be the redefinition of productivity in the main chain value, characterized by the interest in different aspects such as the improvement of the local labor capacity, the strengthening of the value chain, the enhancement of the employment of hydric resources and the maximization of the use of energy and other resources used in mining operation. In order to

start mining operations in communities with a weak public service, it is necessary for mining companies to commit to the development of local resources and community development. This favorable position is an opportunity to face social problems through an innovative business model.



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xi</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Definición del problema .....	11
1.3 Propósito de la investigación .....	12
1.4 Importancia de la investigación .....	12
1.5 Naturaleza de la investigación .....	12
1.6 Preguntas de investigación .....	13
1.7 Marco teórico .....	14
1.8 Definición de Términos .....	19
1.9 Supuestos .....	21
1.10 Limitaciones .....	22
1.11 Delimitación .....	23
1.12 Resumen .....	23
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura .....</b>	<b>25</b>
2.1 Ética .....	27
2.2 Liderazgo Responsable .....	29
2.3 Responsabilidad Social Empresarial .....	30
2.4 Teoría de Stakeholders .....	44
2.5 Valor .....	51
2.6 Valor Compartido .....	54
2.6.1 Evolución del concepto Porter y Kramer .....	54
2.6.2 Diferencias entre responsabilidad social y valor compartido (RSC y CVC) .....	61

2.6.3 Formas de crear Valor Compartido .....	61
2.6.4 Obstáculos para crear valor .....	71
2.6.5 Aportes sobre valor compartido .....	72
2.6.6 Medición del Valor Compartido .....	74
2.6.7 Críticas al concepto de Valor Compartido .....	78
2.7 Conclusiones .....	81
<b>Capítulo III: Metodología .....</b>	<b>82</b>
3.1 Diseño de la Investigación .....	82
3.2 Conveniencia del Diseño .....	83
3.3 Preguntas de Investigación .....	85
3.4 Población .....	85
3.5 Consentimiento Informado .....	86
3.6 Diseño de la Muestra .....	86
3.7 Confidencialidad .....	89
3.8 Instrumentación .....	89
3.9 Procedimiento de Recolección de Datos .....	91
3.10 Localización Geográfica .....	92
3.11 Análisis de Datos .....	92
3.12 Validez y Confiabilidad .....	93
3.13 Resumen .....	94
<b>Capítulo IV: Resultados .....</b>	<b>96</b>
4.1 Características de la muestra .....	96
4.2 Resultados .....	98
4.2.1 Situación del Valor Compartido en el sector minero metálico .....	98

4.2.2 Nivel de conocimiento de Valor Compartido .....	99
4.2.3 Nivel de preparación para crear Valor Compartido .....	102
4.2.4 Creación de Valor Compartido según Porter y Kramer .....	105
4.2.5 Creación de Valor Compartido según el enfoque de <i>stakeholders</i> .....	117
4.3 Discusión .....	126
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>129</b>
5.1 Conclusiones .....	129
5.2 Implicancias Teóricas .....	132
5.3 Implicancias Prácticas .....	133
5.4 Recomendaciones .....	133
5.4.1 Recomendaciones prácticas .....	134
5.5 Futuras Investigaciones .....	136
<b>Referencias .....</b>	<b>138</b>
<b>Apéndices .....</b>	<b>159</b>
Apéndice A: Cuestionario de Creación de Valor Compartido .....	159
Apéndice B: Consentimiento informado .....	167
Apéndice C: Matriz de resultados de entrevistas .....	168
Apéndice D: Prácticas de involucramiento de las empresas mineras estudiadas con sus grupos de interés .....	175
Apéndice E: Esquema conceptual para elaboración del instrumento de investigación ....	202



## Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Dimensiones del Modelo Organizacional de Performance Social</i> .....	33
Tabla 2.	<i>Diferencias entre Creación de Valor Compartido (CVC) y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)</i> .....	61
Tabla 3.	<i>Formas de Crear Valor Compartido en el Sector Minero</i> .....	66
Tabla 4.	<i>Niveles de Creación de Valor Compartido</i> .....	71
Tabla 5.	<i>Resultado por Nivel de Valor Compartido</i> .....	76
Tabla 6.	<i>Comprendiendo el Propósito de la Medición</i> .....	78
Tabla 7.	<i>Fortalezas y Debilidades de Creación de Valor Compartido (CVC)</i> .....	80
Tabla 8.	<i>Límites de la Población</i> .....	86
Tabla 9.	<i>Tamaño de la Muestra y Criterios de Selección</i> .....	88
Tabla 10.	<i>Ranking de Producción de Empresas que Conformaron la Muestra</i> .....	97
Tabla 11.	<i>Cargo de las Personas Entrevistadas</i> .....	98
Tabla 12.	<i>Iniciativas de Creación de Valor Compartido en Gold Fields</i> .....	102
Tabla 13.	<i>Creación de valor según Stakeholder Proveedores</i> .....	122
Tabla 14.	<i>Situación de las Empresas durante el Año 2015</i> .....	125
Tabla 15.	<i>Consolidación de Limitaciones y Obstáculos para la Creación de Valor Compartido</i> .....	126
Tabla C1.	<i>Matriz de Resultados de Entrevistas</i> .....	167
Tabla D1.	<i>Prácticas de Involucramiento de Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. con sus Grupos de Interés</i> .....	174
Tabla D2.	<i>Prácticas de Involucramiento de Compañía Minera Milpo S.A.A. con sus Grupos de Interés</i> .....	177
Tabla D3.	<i>Prácticas de Involucramiento de Gold Fields La Cima S.A. con sus Grupos de Interés</i> .....	179

Tabla D4. <i>Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés</i> .....	182
Tabla D5. <i>Prácticas de Involucramiento de Minera Z S.A. con sus Grupos de Interés</i> .....	190
Tabla D6. <i>Prácticas de Involucramiento de Southern Peru Copper Corporation Sucursal del Perú con sus Grupos de Interés</i> .....	193
Tabla D7. <i>Prácticas de Involucramiento de Volcan Compañía Minera S.A.A. con sus Grupos de Interés</i> .....	196



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Valor compartido de Nestlé. ....	11
<i>Figura 2.</i> Esquema general de la revisión de la literatura.....	25
<i>Figura 3.</i> Mapa de la literatura. ....	26
<i>Figura 4.</i> Pirámide de la responsabilidad social empresarial .....	34
<i>Figura 5.</i> Mapa de responsabilidad social empresarial, activos y stakeholders .....	37
<i>Figura 6.</i> Enfoque de responsabilidad social empresarial según el modelo bidimensional. .	38
<i>Figura 7.</i> Enfoques teóricos sobre responsabilidad social corporativa.....	42
<i>Figura 8.</i> La convergencia de intereses según la filantropía estratégica. ....	56
<i>Figura 9.</i> La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales .....	65
<i>Figura 10.</i> Bloque estructurado para crear valor compartido. ....	67
<i>Figura 11.</i> Definición de CVC por las empresas mineras .....	100
<i>Figura 12.</i> Aproximaciones conceptuales de CVC .....	101
<i>Figura 13.</i> Empresas mineras que respondieron de forma afirmativa sobre información de gobernanza y transparencia. ....	104
<i>Figura 14.</i> Número de prácticas de involucramiento con sus grupos de interés por empresa minera (2013-2015).....	106
<i>Figura 15.</i> Respuestas de empresas mineras al ser consultadas si toman en cuenta la CVC cuando crean nuevos productos .....	106
<i>Figura 16.</i> Prácticas de involucramiento de empresas mineras que estarían orientadas al nivel de creación de CVC de reconcebir productos y mercados.....	108
<i>Figura 17.</i> Ejemplos de CVC en la mejora de la cadena de valor planteado por las empresas entrevistadas (2013-2015).....	109

<i>Figura 18.</i> Número de prácticas de involucramiento de las empresas entrevistadas que estarían orientadas a redefinir la productividad en la cadena de valor (2013-2015). .....	110
<i>Figura 19.</i> Maneras potenciales en que las empresas entrevistadas estarían abordando para redefinir la productividad en su cadena de valor (2013-2015) .....	110
<i>Figura 20.</i> Ejemplos de prácticas de involucramiento de empresas mineras que estarían orientadas al nivel de creación de CVC de redefinir la productividad en la cadena de valor .....	111
<i>Figura 21.</i> Empresas mineras y la CVC cuando se relacionan con cliente, proveedores y competidores .....	112
<i>Figura 22.</i> Número de prácticas de involucramiento de las empresas entrevistadas que estarían alineadas a promover el desarrollo del entorno local, <i>Cluster</i> (2013-2015). .....	113
<i>Figura 23.</i> Maneras potenciales que las empresas entrevistadas estarían abordando para promover el desarrollo del entorno local (2013-2015) .....	115
<i>Figura 24.</i> Ejemplos de prácticas potenciales de involucramiento que las empresas entrevistadas estarían abordando para promover el desarrollo del entorno local (2013-2015) .....	116
<i>Figura 25.</i> Número de empresas mineras que respondieron de forma afirmativa sobre información del stakeholder colaboradores .....	117
<i>Figura 26.</i> Comparativo de número de accidentes laborales .....	118
<i>Figura 27.</i> Comparativo de los índices de frecuencia y accidentabilidad por empresa minera. .....	119
<i>Figura 28.</i> Comparativo de inversión en obras por impuestos .....	120

<i>Figura 29.</i> Número de empresas mineras que respondieron de forma afirmativa sobre información del stakeholder clientes .....	123
<i>Figura 30.</i> Cotización de acciones en moneda local .....	124
<i>Figura 31.</i> Cotización de acciones en moneda extranjera. ....	124



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

Durante los últimos cinco años, la creación de valor compartido (CVC) ha cobrado mayor importancia a nivel mundial. Porter y Kramer (2011) lo definieron como:

Las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La Creación de Valor Compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social. (p. 6)

Hidalgo, Peterson, Smith y Foley (2014) analizaron un grupo de empresas para determinar si estas desarrollan o no el modelo de CVC, encontrándose que unas compañías del rubro minero y de hidrocarburos cumplían al menos un aspecto de CVC y otras se encontraban en camino para su implementación. Así mismo, el estudio de Hidalgo et al. (2014) y otros estudios citados en esta investigación, han orientado a las empresas que no incorporaban estrategias de CVC a tenerlas, identificando aquellos puntos donde no poseían fortalezas y a determinar las acciones a seguir (Hidalgo et al., 2014). Otro estudio relevante, fue el informe de Creación de Valor Compartido en Chile realizado por Pol, Smith, Murray y Kajenthira (2014) donde se estudiaron las empresas Arauco, Coca Cola, Minera Escondida y otras compañías representadas en el Consejo de Competencias Mineras, las cuales demostraron actividades de Creación de Valor Compartido.

La actividad minera en el Perú tiene un gran potencial que espera ser constantemente puesto en valor. Actualmente este sector es visto como eje de desarrollo porque contribuye de diversas maneras con el crecimiento económico: genera trabajo bien remunerado, mejora la salud y educación, incrementa las compras locales, aporta impuestos así como contribuciones económicas para la puesta en marcha de obras de impacto social. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016), la actividad minera constituye una de las

principales fuentes de ingreso nacional con un Producto Interno Bruto (PIB) equivalente al 14%, siendo una fuente principal de beneficio económico para la sociedad. No obstante, Hidalgo et al. (2014) mencionaron que los “beneficios derivados de la actividad minera no se consolidan del todo a nivel social, existiendo aún muchas necesidades básicas por ser atendidas tales como la salud, la educación y otras necesidades sociales básicas” (p. 5).

Agregaron que todos los grupos de interés involucrados deberían esforzarse por mejorar cada día la capacidad de gestión y la capacidad de generar cadenas productivas y orientarlas a crear valor compartido como un modelo a seguir capaz de contribuir a la empresa y sociedad de beneficios económicos y sociales sostenibles. A partir de ello, el interés por describir el estado actual de la Creación de Valor Compartido en las empresas mineras materia de estudio, y de saber cómo estas contribuyen con sus grupos de interés de los beneficios derivados de sus actividades.

En el país no existe un estudio sobre este tema, por lo tanto la investigación sería de gran interés para incorporar este modelo en las empresas investigadas. Se consideró una muestra dirigida de siete empresas del sector minero metálico que realizan operaciones de extracción en el Perú y que pertenecen a la gran y mediana minería. La finalidad fue de obtener información importante en relación al conocimiento del concepto, con especial interés por describir el estado del conocimiento de las empresas sobre CVC, sobre las formas de CVC, de describir la preparación de las empresas mineras investigadas para CVC y el modo de cómo estas empresas mineras determinan la creación de valor con enfoque de *stakeholders*.

Los siguientes estudios citados tuvieron como finalidad explicar los beneficios derivados de las estrategias desarrolladas por las empresas del sector de hidrocarburos y minería para Crear Valor Compartido:

Hidalgo et al. (2014) documentaron cómo las empresas del sector de hidrocarburos y minería podían generar valor compartido en sus áreas de influencia. Las empresas analizadas fueron: Anglo American, BHP Billiton, en Chile y en Newmont Mining Corporation. Anglo American creó Valor Compartido al redefinir sus productos y mercados. La iniciativa fue desarrollada en la Planta de Reciclaje de Agua ubicada en Emalahleni, en una región de África del Sur, la cual afrontaba un grave problema social: la escasez de agua potable. La compañía vio la oportunidad de utilizar un subproducto de sus procesos de producción para ofrecer un valor social y empresarial. Anglo American desarrolló varios proyectos de minería de carbón en la provincia y una de las consecuencias de la minería de este tipo era el escurrimiento de las aguas ácidas de las minas, las cuales de no manejarse con cuidado, contaminaban los acuíferos y los sistemas fluviales. Por lo tanto, el cumplimiento de las regulaciones en Sudáfrica fue imperativo y a su vez se extendían a perpetuidad, es decir más allá de la vida productiva de las minas. Las labores subterráneas de carbón de Anglo American requerían alrededor de 140 millones de metros cúbicos de agua, las cuales a su vez necesitaban de tratamiento.

Anglo American decidió tratar las aguas de sus labores a estándares de agua potable para que fueran disponibles para las comunidades. Con la planta ya operativa, Anglo American fue capaz de satisfacer el 12 por ciento de las necesidades diarias de agua de la localidad, generando 25-30 millones de litros por día. El éxito de Anglo American también permitió a la empresa vender servicios de tratamiento de agua para BHP Billiton, que es propietaria de una mina de carbón cerrada en la zona cuyo drenaje ácido de minas requiere un tratamiento similar. Así Anglo American ha reducido el coste de la gestión responsable del medio ambiente ajustándose a las exigencias de la regulación y aportado beneficios significativos a la sociedad (Hidalgo et al., 2014).



Otra estrategia de Valor Compartido desarrollada a nivel de Cadena de Valor, fue la ejecutada por BHP Billiton en Chile, donde la empresa se preocupó por mejorar la calidad y la fiabilidad de los proveedores locales para generar ahorro de costos del negocio, al fortalecer la economía local y al crear puestos de trabajo. Para crear empresas que puedan ser competitivas mundialmente y ofrecer un servicio de clase mundial, BHP creó el "Programa de Proveedor de Clase Mundial" en Chile. El programa involucró a los proveedores locales para desarrollar soluciones innovadoras para atender las diversas áreas de las operaciones, a nivel del agua, la energía, el capital humano, el mantenimiento, la calidad del aire, el control de la niebla ácida, y la lixiviación. El objetivo de la iniciativa fue que Chile contando al menos con 250 proveedores de clase mundial pueden exportar al 2020 sus servicios a los proyectos mineros de todo el mundo (Hidalgo et al., 2014).

Newmont Mining Corporation, uno de los mayores productores de oro del mundo, se destacó por su Programa de Aprendizaje, el cual fue una reconocida estrategia de Creación de Valor Compartido a nivel de Clúster / Medio ambiente operativo local desarrollado en Ghana: el programa de aprendizaje de Newmont generó valor para el negocio mediante la creación de una fuerza de trabajo local con un alto nivel de habilidades técnicas. El programa estuvo enfocado en preparar a electricistas, mecánicos, técnicos de operaciones, especialistas en mantenimiento de minas y soldadores con un alto nivel técnico. El costo total de contratar un personal extranjero para ocupar estos puestos llegó a significar más de 20 veces el costo de pagar un empleado local para atender la misma función, por lo que la creación de mano de obra local fue fundamental para los intereses comerciales de Newmont. Los trabajadores locales mejoraron su rendimiento al ganar salarios más altos y al asumir funciones más técnicas, también mejoraron la seguridad, dado que la formación local ha demostrado que plantea un riesgo menor en cuanto a rotación, proporcionando una mayor continuidad al negocio (Hidalgo et al., 2014).

De otro lado, Mining Share Value (MSV) and Engineers Whithout Borders Canadá (2015) identificaron prácticas para Crear Valor Compartido en empresas mineras. El estudio denominado *Compras locales y tendencias de información pública a través de la industria minera mundial: Un análisis del informe de las empresas 2012-2013* tuvo como objetivo proporcionar una visión general de las tendencias en la presentación de adquisiciones locales públicas por la industria minera mundial. Este estudio permitió ver los beneficios de incrementar los niveles de detalle en los informes de compras locales. Para la MSV, la contratación local ofrece a las empresas mineras una oportunidad significativa para mejorar el desarrollo económico y social en los países donde se trabaja. Este estudio basó su análisis en lo siguiente: (a) compras de bienes y servicios locales por parte de las empresas mineras que crean puestos de trabajo, (b) en la promoción de habilidades y transferencia de tecnología, (c) en incrementar la integración de las empresas locales en las cadenas globales de valor, (d) en la reducción de costos de adquisición y mejoramiento de la eficiencia de la cadena de suministro y (e) en la formalización de la economía local.

Pol et al. (2014) presentaron en Chile, el caso de La Minera Escondida que se ubica en Antofagasta, considerada la mayor productora individual de cobre a nivel mundial, es una de las pocas mineras que cuenta con un alto porcentaje de personal altamente calificado, debido que la región cuenta con un centro de capacitación de excelencia llamado Centro de Entrenamiento Industrial y Minero (CEIM) donde todos los trabajadores son preparados y formados. Además trabaja con la comunidad en materia de fomento productivo, recursos hídricos y educación, considerándose esto una muestra de cómo un proyecto minero puede ser parte de la preservación del ambiente, además de la generación continua de actividades de valor. En este documento se explica el cambio de paradigma para cerrar la brechas de habilidades que han favorecido el incremento de competitividad: trasladándose de una posición pasiva de confiar y esperar que el sistema educacional sean los que generen

trabajadores capacitados, a ser los propios formadores de empleados de calidad alineados a las propias necesidades de fuerza laboral, en colaboración de otros actores de la industria y del gobierno central, reduciéndose la situación de pobreza de las personas y mejorando a su vez la estrategia competitiva del sector.

Jäger y Sathe (2014) comentaron en su libro *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets: The Sustainability Frontier*, que las empresas deben contar como estrategia de negocio para aumentar su competitividad a la sostenibilidad, mientras una empresa es sostenible en cuanto a resultados económicos, ambientales y sociales, no sólo para una corporación, sino también para una región, nación o el mundo entero, la empresa siempre será capaz de mantenerse a sí misma en el tiempo. El enfoque del libro es sobre la sostenibilidad a nivel de empresa, específicamente de las estrategias de sostenibilidad para las empresas en América Latina, debido que estas son las estrategias que producen resultados económicos, sociales y ambientales de una manera que no sólo es responsable, sino también efectivas para lograr viabilidad, legitimidad y competitividad empresarial. Al mismo tiempo, se mencionó el tema social del que carecen las compañías mineras de Latinoamérica; recalándose que los países menos desarrollados tienen que superar dos retos previos para competir: en primer lugar, deben ser capaces de funcionar a pesar de los mercados informales, instituciones débiles y mala infraestructura, como puentes, carreteras y sistemas de seguridad. Su segundo reto es la legitimidad dentro de las comunidades y las sociedades locales.

Jäger y Sathe (2014) destacaron las exitosas prácticas de Gold Fields, una compañía minera con sede en Sudáfrica, que opera una mina de oro en el norte de Perú. Durante cinco años de producción, la mina de oro Cerro Corona es la más eficiente de todas las minas de Gold Fields en el mundo, esta minera con el tiempo aplicó estrategias en base a *trade offs* haciéndola más sustentable. La complejidad y el reto de las empresas de América Latina se

ilustran con Cerro Corona, quien ha hecho contribuciones importantes a la infraestructura local en torno a su mina, al contribuir a carreteras y electrificación rural. A pesar de estos éxitos, Cerro Corona también se enfrenta a una serie de retos críticos, el más importante de los cuales están directamente conectados a los graves problemas sociales que enfrenta el Perú. La pobreza que existe en la región exacerba las tensiones entre los ricos (minera) y los que no tienen (la población local), lo que provocó protestas y manifestaciones en ocasiones perturbadoras, para ello aplicó una estrategia global para trabajar con las comunidades; la cual se implementó en las diferentes etapas de las operaciones. El objetivo principal de esta estrategia se basa en tres pilares que son: (a) promover el desarrollo local básico de infraestructura, como carreteras, telecomunicaciones, electricidad, agua potable, educación y salud, (b) la formación y el empleo de las comunidades locales y (c) el desarrollo de proyectos económicamente auto sostenibles como los pastos naturales y la forestación.

Otro estudio de CVC que se desarrolló en el continente africano fue el de Hills, Russell, Borgonovi, Doty y Lyer (2012) y que estuvo relacionado al tratamiento de las necesidades sociales en salud. Hills et al. (2012) mencionaron cómo Anglo American en el sur de África gestionó la amenaza que significaba los altos índices del virus de inmunodeficiencia humana (VIH) sobre su productividad. La compañía estimó que el 16.5 % de la fuerza de trabajo en las operaciones del sur de África era VIH - positivo. Para mantener productiva la mano de obra, Anglo American adoptó un rol proactivo que incluía campañas de prevención, pruebas, asesoramiento, y el acceso a los tratamientos del VIH. Desde 2002, la compañía proporcionó tratamiento antirretroviral a todos los empleados infectados. De este modo, el ausentismo se redujo a 1,9 días por empleado durante un mes, lo que significó un ahorro de \$ 96 al mes. El uso de los servicios de salud también se redujo, ahorrando \$ 87. Para el año 2010, cerca de 10.000 empleados usaban este tratamiento y los índices de ausentismo y rotación se redujeron significativamente.

En relación al cuidado de mano de obra local y redes de proveedores para el apoyo de operaciones de países en vías de desarrollo, Hills et al. (2012) comentaron la inversión de Anglo American en el desarrollo de proveedores de pequeñas y medianas empresas para apoyar sus operaciones en África del Sur. A través de un fondo designado, la empresa ofreció financiación de capital y préstamos a estos proveedores, así como el apoyo en una variedad de áreas funcionales, incluyendo la contabilidad y relaciones públicas. Estos esfuerzos crearon valor para Anglo American mediante la mejora de la calidad de sus proveedores al tiempo que se mejoró la estabilidad económica de las zonas que rodeaban las operaciones de la empresa. En 2011, aproximadamente la mitad de los gastos de adquisición de Anglo American estaban con empresas propiedad de sudafricanos históricamente desfavorecidos.

En el contexto nacional, el vicepresidente de asuntos corporativos en el Perú de la empresa minera sudafricana Gold Fields, Miguel Inchaustegui, llevó a cabo una charla en el mes de setiembre de este año donde compartió las experiencias obtenidas por Minera Goldfields en cuanto a la aplicación de creación valor compartido en su estrategia de negocios. Entre las lecciones aprendidas destacó que el éxito de los proyectos desarrollados bajo este enfoque se basó en la cercanía y confianza que ha logrado la empresa por su presencia y comunicación constante con las comunidades de influencia, que la mejor forma de crear valor compartido fue la política de puertas abiertas, que el asistencialismo no conduce al desarrollo (no es sostenible), que se hace necesario el desarrollo de trabajo concertado y de proyectos sociales y que los acuerdos deben ser claros y específicos para evitar conflictos (Inchaustegui, 2016).

Las cinco iniciativas de Creación de Valor Compartido desarrollado en Goldfiels consideraron el impacto social y el impacto en el negocio destacando:

- Desarrollo de la primera infancia.
- Desarrollo económico local.

- Mejorar la eficiencia en el uso de los recursos naturales.
- Desarrollo de proveedores locales competitivos.
- Capacitación técnica para jóvenes.

Otros estudios están orientados a recomendar acciones necesarias para facilitar las operaciones y la creación de acuerdos de inversión más duraderos entre ellos, la Corporación Financiera Internacional (IFC, 2014) rescató la importancia de la Licencia Social, como aprobación tácita de las comunidades para permitir el desarrollo de proyectos. Este estudio exhorta la constante evaluación de los impactos sobre los servicios de los ecosistemas relacionados con el agua que ofrece oportunidades para asegurar la sostenibilidad y que requiere un enfoque más coordinado no solo de las industrias mineras que hacen uso de las cuencas en menor porcentaje en comparación de otras actividades económicas que se desarrollan en las mismas zonas (IFC, 2014). “Se puede incrementar valor implementando prácticas sociales líderes y técnicas de gestión de agua que aceleren los procesos de obtención de permisos, que faciliten la expansión de las minas y garanticen el acceso al agua” (IFC, 2014, p. 4).

La Corporación Financiera Internacional (IFC, 2014) mencionaba además que para comprender mejor las percepciones y las realidades de la empresa y la comunidad en el sector minero, es necesario adoptar un enfoque tridimensional (3D): (a) alinear las funciones internas de la empresa, (b) utilizar comunicación estratégica multidireccional que fomente la confianza y empatía dentro de las empresas y entre los grupos de actores clave involucrados y (c) encontrar formas de gestionar el agua en forma conjunta con los demás actores clave involucrados (IFC, 2014). “La integración de las tres dimensiones permitirá una mejor comprensión del valor compartido en la gestión sostenible del agua” (IFC, 2014, p. 33). La IFC (2014) mencionó que la gestión eficiente del agua genera valor basado en “innovación e

inclusión del conocimiento local y al mejorar la calidad de la licencia social y la reputación”

(p. 15). Así mismo:

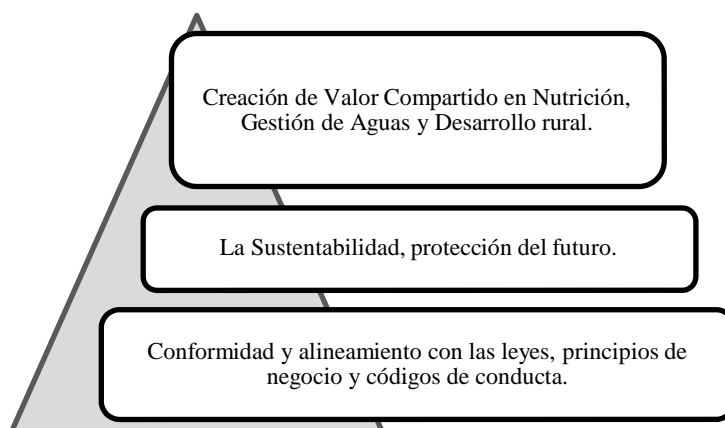
La gestión compartida del monitoreo del agua mediante la colaboración con otros actores de la industria y comunidades, puede facilitar las operaciones, aumentar la eficiencia, ayudar a las empresas a calcular y anticipar los costos y a crear acuerdos de inversión más duraderos promovidos a su vez por las compensaciones recíprocas lo que ayudará a reducir los conflictos. (IFC, 2014, p. 15)

Los aspectos relacionados con el recurso hídrico requieren de especial cuidado en el tema minero, por ello el Compliance Advisor Ombudsman (CAO, 2014) destacó que “el conflicto del agua es sobre las personas... que no es solamente un problema ambiental... y requiere algo más que una solución técnica” (IFC, 2014, p. 3), mencionando además que el 68 % de las quejas relacionadas con la minería incluyen problemas con el agua.

En otros sectores distintos a la minería, destaca el aporte de la empresa Nestlé la cual desarrolló un modelo de negocio basado en: (a) la conformidad y alineamiento con las leyes, principios de negocio y códigos de conducta, (b) la sustentabilidad y (c) la nutrición, gestión de agua y desarrollo rural. Nestlé crea valor compartido para la sociedad a través de la innovación basada en la ciencia y el respeto por las personas y el medio ambiente (Nestlé 2015). En la Figura 1 se puede identificar la forma en que Nestlé crea valor compartido.

Otro estudio de importancia fue desarrollado por Spitzeck y Chapman (2012), *Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil*. Cuyo objetivo fue mejorar la ecoeficiencia en la agricultura del Brasil. La calificación de este estudio se comprendió como una estrategia de valor compartido a nivel de rediseño de la productividad en la cadena de valor.





*Figura 1.* Valor compartido de Nestlé.

Tomado de “Nestlé en la sociedad, creación de valor compartido y cumplimiento de nuestros compromisos 2015,” P.5. Recuperado de [http://www.nestle.com.pe/staticlocal/nis%202015\\_es.pdf](http://www.nestle.com.pe/staticlocal/nis%202015_es.pdf)

Los estudios citados se constituyen como una fuente de referencia de los beneficios derivados del desarrollo de estrategias de Valor Compartido, tanto del sector minero como de otros sectores. De allí que la importancia por identificar el estado actual de CVC se vuelve crucial en el sector minero, no sólo para fortalecer las iniciativas que puedan estar en curso; sino también para saber identificar oportunidades de Creación de Valor y su aplicabilidad en el contexto peruano.

### **1.2 Definición del problema**

Al no existir un estudio previo que describa la situación actual de creación de valor compartido (CVC) en el Perú, el fin del presente estudio fue describir el estado de la CVC en el sector minero metálico. De este modo, la presente investigación se constituye como punto referencial y primer aporte para posteriores investigaciones a nivel de las empresas estudiadas. La descripción de la situación actual se hizo considerando el nivel de conocimiento sobre el tema, las formas de cómo crear valor compartido, el grado de preparación que desarrollan las empresas mineras para CVC y finalmente cómo se determina la CVC con enfoque de *stakeholders*.



### **1.3 Propósito de la investigación**

El propósito general de la investigación fue describir la situación actual de creación de valor compartido de las empresas objeto de estudio que pertenecen al sector de minería metálica en el Perú, teniendo especial interés por describir el conocimiento de las empresas sobre el concepto, sobre las formas de crear valor compartido, de describir la preparación para crear valor compartido y del modo en que estas empresas mineras determinan la creación de valor compartido con enfoque de *stakeholders*. Así mismo, constituirse como un aporte al conocimiento científico y material de consulta para empresas interesadas en profundizar sobre este tema.

### **1.4 Importancia de la investigación**

Al no haberse identificado un estudio previo sobre creación de valor compartido en el sector minero metálico en el Perú, la importancia de esta investigación fue aportar al gremio académico y científico, el primer documento referencial con información actual y objetiva obtenida de las empresas mineras, el cual servirá para futuras iniciativas que contribuyan a una mejor implementación de prácticas de valor así como de estrategias para el adecuado relacionamiento con grupos de interés de las empresas estudiadas.

### **1.5 Naturaleza de la investigación**

El presente estudio se abordó bajo un enfoque cuantitativo de investigación, de alcance descriptivo y de diseño no experimental, debido a que no se manipularon variables; revisándose únicamente la interacción de cada empresa minera con su grupo de interés. El tipo de diseño fue longitudinal o evolutivo, donde se analizaron cambios cronológicos en la forma de involucramiento de dichas empresas con sus *stakeholders* recolectándose datos de los periodos 2013 al 2015 en distintos puntos de la encuesta. Esta herramienta fue diseñada por el profesor Rubén Guevara en base a un análisis crítico de la literatura y a un análisis del comportamiento de la realidad empírica donde ocurre. Consiste en un cuestionario con

preguntas cerradas y una pregunta abierta, estructuradas en cinco bloques que consisten en información general de la empresa, información sobre la Creación de Valor Compartido en la empresa, sobre la preparación que llevan a cabo para crear valor, sobre cómo crean valor compartido bajo el enfoque de Porter y Kramer y sobre cómo crean valor compartido con enfoque de *stakeholders* usando la teoría del valor. Así mismo, se consideró la revisión de información secundaria tales como Memorias Anuales, Informes de Sostenibilidad, anuarios y páginas Web de las empresas involucradas con la actividad minera con la finalidad de obtener la información necesaria que permita un mejor diagnóstico de la situación actual de la creación de valor compartido.

### **1.6 Preguntas de investigación**

Con la finalidad de obtener el mejor diagnóstico de la situación actual de la creación de valor compartido en el sector minero peruano, el presente estudio estuvo dirigido a la atención de las siguientes preguntas:

Pregunta general de investigación:

¿Cuál es la situación actual de la creación de valor compartido en el sector de minería metálica de las empresas objeto de estudio?

Asimismo, se formularon las siguientes preguntas específicas:

¿Cuál es el nivel de conocimiento de las empresas investigadas sobre el concepto de valor compartido?

¿Cuál es el nivel de conocimiento de las empresas investigadas sobre la forma de crear valor compartido?

¿Cuál es la preparación de las empresas investigadas para crear valor compartido?

¿Cómo las empresas investigadas determinan la Creación de Valor Compartido con enfoque de *stakeholders*?

## 1.7 Marco teórico

Porter y Kramer (2011) definieron valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa y a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde operan” (p. 6). Estos autores consideraron tres maneras de crear valor compartido: “Reconcebir productos y mercados, redefinir de la productividad en la cadena de valor, y la construcción *clusters* de apoyo para el sector en torno a las instalaciones de la empresa” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Cada nivel contiene diferentes formas de crear valor, por ejemplo:

1. Reconcebir productos y mercados: los nuevos modelos de negocios tienen una actividad empresarial enfocada “en la base de la pirámide” (Prahalad & Hart, 2002, p. 2).
2. Porter y Kramer (2011) indicaron como “Satisfacer necesidades sociales insatisfechas” y “servir a las comunidades desaventajadas” (pp. 6-8). Para este nivel de Creación de Valor Compartido la empresa minera puede considerar también “la creación de mercados locales para productos intermedios generados por la actividad extractiva que puede ser el agua potable o de irrigación o electricidad” (Hidalgo et al, 2014, p. 3).
2. Redefinición de la productividad en la cadena de valor: se centra en la mejora de las operaciones internas, mejorando costos, accesos de entrada, la calidad y productividad lograda a través de mejoras ambientales, mejor utilización de los recursos, inversión en los empleados, capacidad de los proveedores y otras áreas. (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2011, p. 3) Además presenta consideraciones de sostenibilidad estratégica que incluirán valor a la cadena de suministro. (Lewis, 1997) También se le atribuye a los problemas de la cadena de suministro sostenible que incluyen el comercio de carbono, tratamiento de residuos, el consumo de recursos, así como la subcontratación (Chaabane, Radmudhin, & Paquet, 2011) y la gestión de las

cadena de suministro sostenible puede crear ventajas competitivas. (Reuter, Foerstl, Hartmann, & Blome, 2010)

3. *Cluster*; Promover el desarrollo del entorno local: “deriva de la mejora del medio ambiente externo para la empresa a través de inversiones para la comunidad y el fortalecimiento de los proveedores locales, instituciones locales y la infraestructura local de manera que también mejora la productividad del negocio” (Porter et al., 2011, p. 3). La aproximación final a estrategias de valor compartido “es la creación de *clústers* para el desarrollo local” (Porter & Kramer, 2011, pp. 11-13). Los *Clústers* han sido analizados en el pasado principalmente como grupos de la industria y se han congregado para mejorar la innovación, la competitividad y el conocimiento. (Liela, Zeibote, & Stale, 2010) Desarrollar el *cluster* local que soporte a las empresas extractivas consiste en invertir en infraestructura compartida y redes de logística, asociarse con otros *clusters* locales y con el gobierno para construir infraestructura comunitaria, jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario, mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional. (Hidalgo et al., 2014, pp. 18-21)

La colaboración y el intercambio de conocimientos sobre temas de sostenibilidad en *Racimos* mejoran el desempeño en temas ambientales y sociales (Anh, My Dieu, Mol, & Bush, 2011). Estos puntos de vista se aplican ahora a los contextos locales de desarrollo que dependen de manera similar en la interacción y alineación de varios jugadores, tales como: proveedores de servicios, instituciones educativas, ONG y gobiernos locales con el fin de alcanzar los objetivos de desarrollo local (Kania & Kramer, 2011).

Al mismo tiempo Hidalgo et al. (2014) indicaron cuatro circunstancias que impiden el desarrollo de estrategias de valor compartido en la industria extractiva: (a) las barreras internas que vienen a ser la poca comprensión de la problemática social, (b) la falta de medición adecuada de las oportunidades de valor compartido, así como beneficios y costos de

no invertir en ello, (c) la necesidad de colaboración para generar cambios sociales medibles y (d) la falta de alineación con los gobiernos y otros actores de la industria minera para generar sinergia en materia de generación de valor compartido.

En general, crear Valor Compartido es una oportunidad que surge porque los problemas de la sociedad pueden crear costos económicos denominados “externalidades” (Porter & Kramer, 2011, p. 4). El enfoque de Porter y Kramer (2011) sobre estrategias de Valor Compartido sigue esta tradición y consiste en una evaluación holística de la productividad de la cadena de valor existiendo varias maneras de abordarla:

1. Uso de la energía y logística; consiste en reexaminar procesos, transporte, edificios, cadena de suministro, canales de distribución o servicios de apoyo para lograr una mejor eficiencia energética mediante el uso de una mejor tecnología, reciclaje, cogeneración y otras prácticas que creen valor compartido. (Porter & Kramer, 2011, p. 31)
2. Uso de los recursos; implica un nuevo enfoque hacia el mejor aprovechamiento del agua, materias primas, empaques (reciclaje y reutilización) llegando no sólo a la cadena de valor de la empresa sino hasta los proveedores y canales. (Porter & Kramer, 2011, p. 32)
3. Abastecimiento; el punto neurálgico aquí es el poder negociador con los proveedores para reducir los precios o tercerizar con proveedores costos de mano de obra baja. Por ello, es preciso elevar su acceso a los insumos, compartir tecnología y ofrecer financiamiento mejorando así su productividad y la calidad del proveedor teniendo doble impacto: un menor impacto ambiental y mejora de su eficiencia. (Porter & Kramer, 2011, p. 32).

4. Distribución; implica accesibilidad a las personas a nuestros productos y generando rentabilidad a la empresa en el largo plazo. (Porter & Kramer, 2011, p. 33)

5. Productividad de los empleados, considerando aspectos que inciden en la productividad tales como un salario mínimo vital, bienestar, capacitación y oportunidades de desarrollo, que mitiguen costos de ausentismo, menor productividad de los empleados y mala salud. (Porter & Kramer, 2011, p. 34)

6. Ubicación, debiéndose considerar los costos de la productividad causados por los sistemas de producción dispersos y los costos ocultos del suministro. Es importante contar con proveedores locales por un tema de cercanía a los almacenes, costos de transporte y capacidad de aprovisionamiento. (Porter & Kramer, 2011, p. 34)

La teoría de los *stakeholders* está referida a cómo se gestionan las interdependencias con los grupos de interés que son relevantes para la organización. Freeman (1984) indicó que un *stakeholder* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (p. 5). En el estudio *Strategic management: A stakeholder approach* se dijo que el entorno de las organizaciones está formado por una serie de grupos de interés con los cuales se relacionan. Cada uno de ellos tendrá una expectativa determinada, así como diferentes niveles de poder e influencia estratégica o económica. La entidad debe recibir la aprobación del máximo de los diversos grupos de interés, incorporando sus necesidades y expectativas en su estrategia. En este sentido, la organización obtendrá legitimidad si actúa de acuerdo al sistema de valores de los grupos de interés. La teoría de los *stakeholders* o teoría de las *Parties Prenante*, palabras traducidas en francés, se refiere a los grupos o individuos que pueden influir o que pueden verse afectados directamente o indirectamente por una organización en su proceso de alcanzar sus objetivos. Al principio, dicho concepto se refería solo a los públicos internos (empleados, accionistas) o

externos (gobiernos, sindicatos, consumidores) implicados en la actividad de la organización. Hoy en día el concepto va más allá, incluyendo grupos, antes marginalizados, tales como las ONG, las comunidades y la sociedad en general (Freeman, 1984).

La teoría de los *stakeholders* se ha presentado tanto en el marco de las teorías de las organizaciones (Freeman, 1984; Freeman & Gilbert, 1988, 1992; Freeman & Reed, 1983; Mitroff, 1983) como en el de la ética de la empresa (Carroll, 1989), se constituye como una superación de la teoría neoclásica que identifica la maximización del beneficio, siendo el objetivo final la empresa, por lo tanto hace de los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo; siendo innecesaria la presencia de grupos de interés externos. A esto se lo conoce también como *shareholder value* que resulta ser un punto de vista reducido de la teoría de los *stakeholders*. De otro lado, se tiene el punto de vista amplio que considera la creación de valor en beneficio de los distintos grupos de interés (*Stakeholders*).

Goodpaster (1991) habló de tres niveles en la teoría de los *stakeholders*:

1. El estratégico; que aconseja “tener en cuenta” los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos (económicos) de la empresa, pero sin contenido moral.
2. El multifiduciario, que ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos los *stakeholders*, propietarios o no, en igualdad de las condiciones.
3. La “nueva síntesis” que propone Goodpaster (1991), que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados.

Grunig y Hunt (1994) indicaron que la idea de *stakeholders* es de activos y pasivos. Desde la perspectiva de la Responsabilidad Social Corporativa, la teoría de los *stakeholders* es un compromiso entre la organización y sus públicos activos con el fin de aumentar su



legitimidad, su credibilidad, la confianza y desarrollar una comprensión mutua entre sí. En este contexto, las organizaciones deben, en primer lugar, identificar claramente sus públicos activos y pasivos en su proceso de comunicación con su entorno. En este sentido, se trata de desarrollar un diálogo proactivo con los *stakeholders* destacando una relación dinámica con los *stakeholders* directamente afectados de forma negativa por su actividad. En la búsqueda de legitimidad y credibilidad en su entorno, las organizaciones se acercan a las necesidades de determinados grupos nuevos, como las ONG, ya valorados como *stakeholders* activos.

Grunig y Repper (1992) indicaron que los *stakeholders* son individuos o grupos interrelacionados con la organización a la que pertenece, en tanto que forman parte de los procesos de actuación de dicha organización con el entorno. De acuerdo con ello, cabe indicar que los *stakeholders* no suelen tomar conciencia de su rol en el sistema, lo cual no garantiza siempre la construcción de una conciencia responsable por parte de las organizaciones. Muzy (2003) indicó que la organización no tiene la capacidad de definir en concreto quiénes son sus *stakeholders*, dado que son ellos quienes deciden serlo ante la organización. Para él, no todos los públicos influyentes son *stakeholders* y tampoco todos los *stakeholders* son públicos influyentes para la organización.

### **1.8 Definición de Términos**

Las definiciones de las principales variables de investigación utilizadas en el estudio fueron las siguientes:

***Desarrollo sostenible.*** La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo presentó el informe de Brudtland (1987) quien definió desarrollo sostenible como “aquél que satisface las necesidades actuales sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (p. 42).



**Teoría de stakeholders.** Freeman (1984) definió que un *stakeholders* es “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos de la empresa” (p. 5).

**Valor.** Robbins y Coulter (1996) indicaron que valor “son las características, rasgos y atributos de rendimiento y cualquier otro aspecto de los bienes y servicios por los cuales los clientes están dispuestos a entregar recursos” (p. 494).

“El valor no es que lo contenga un objeto, sino es lo que se le da a éste al adquirirlo considerando su relación económica-social” (Vega, 2007, p. 40).

**Valor ambiental.** Ahmed (2013) indicó que “el enfoque temático del valor ambiental es el desarrollo sostenible, basado en el crecimiento del medio ambiente y la mitigación de la pobreza” (p. 35).

**Valor económico.** Kosmus, Renner y Ullrich (2012) indicaron que la valoración económica es “el proceso de calcular el valor de un bien o servicio concreto en un contexto determinado en términos monetarios” (p. 73).

**Valor económico agregado.** Robbins y Coulter (1996) sobre valor económico agregado (EVA) indicaron: “Es la herramienta financiera para medir el rendimiento corporativo y de las divisiones, que se calcula restando la utilidad operativa después de impuestos menos el costo de capital anual total” (p. 471).

**Valor social.** Jesen (2008) mencionó que el valor social es “el valor económico, no sólo para los propietarios sino para todos los *stakeholders*” (p. 167).

**Valor compartido.** Porter y Kramer (2011) señalaron que “valor compartido son las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa, a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera una empresa” (p. 6).

**Responsabilidad social.** La norma ISO 26000 (2010) manifestó que la responsabilidad social es:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: (a) contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad, (b) que considere las expectativas de las partes interesadas, (c) cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento y (d) esté integrada con toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones. (p. 5)

**Liderazgo responsable.** De acuerdo con la Iniciativa Global del Liderazgo Responsable (GRLI), el liderazgo responsable es:

El arte de motivar, comunicar, empoderar y convencer a la gente a comprometerse con una nueva visión del desarrollo sostenible y el cambio necesario que esto implica. El liderazgo se basa en la autoridad moral. La autoridad moral requiere convicciones, carácter y talento. (p. 4)

**Competitividad.** D'Alessio (2011) definió la competitividad como: El fin que requiere de la productividad para conseguirla. Los países poseen ventajas comparativas y las organizaciones competencias distintivas. Ambas deben convertirse en ventajas competitivas para producir bienes y servicios, los cuales finalmente son los competitivos. Es una capacidad que se adquiere mediante la productividad para competir con otras organizaciones. (p. 9)

## 1.9 Supuestos

La presente investigación se dio bajo los siguientes supuestos: (a) los entrevistados tuvieron algunas nociones sobre el concepto de valor compartido; (b) las empresas incluidas en la investigación aplicaron por lo menos una práctica de valor compartido con sus *stakeholders* en los últimos años, (c) las empresas incluidas en la investigación obtuvieron

algún reconocimiento por las buenas relaciones con sus comunidades y (d) la información brindada fue de primer orden.

### **1.10 Limitaciones**

Las principales limitaciones fueron la falta de tiempo y poca disposición de los representantes de las empresas mineras para atender a los entrevistadores: a pesar de haber contado con cartas de presentación otorgadas por CENTRUM Católica, las empresas no atendieron con la prontitud esperada los pedidos de entrevistas. La mayoría de estas entrevistas pudo concretarse después de mes y medio, retrasando el plan de investigación.

Con la finalidad de lograr una entrevista más dinámica y rápida, se completaron las encuestas con información obtenida de fuentes secundarias y disponibles en línea, sin embargo; durante las entrevistas los representantes no contaban con las herramientas de consulta para atender la información pendiente, motivo por el cual existe información incompleta. Así mismo, la información recibida por las empresas mineras fue considerada como fidedigna y tratada como tal para la investigación.

Se estimó que algunas empresas mineras no podrían ser entrevistadas; de las siete empresas mencionadas en la investigación, no se pudo concretar la entrevista con la empresa Minera Barrick Misquichilca S.A, pese a la constante insistencia del equipo investigador. La fecha de la entrevista fue postergada constantemente, aduciendo falta de tiempo y otros compromisos que imposibilitaron concretar la entrevista. Dichas postergaciones se dieron hasta en seis oportunidades. Por lo que fue necesario remitirse a fuentes secundarias públicas para completar la herramienta de investigación, sin embargo no se obtuvo el total de información.

Este estudio estuvo limitado a la participación de siete empresas mineras que tienen operaciones en territorio peruano. Asimismo, a partir de la herramienta de investigación utilizada se consideró la siguiente limitación adicional: la herramienta no permitió relacionar

variables tanto por causa y efecto. La herramienta consideró los siguientes atributos: permitió describir el conocimiento del valor compartido, formas de Creación de Valor Compartido planteado por Porter y Kramer (2011) y Creación de Valor Compartido con enfoque de *stakeholders*.

### **1.11 Delimitación**

En base a la delimitación espacial, la presente investigación se delimitó a siete empresas formales que conforman el sector minero metálico en el Perú (régimen general), y que están comprendidas en la gran minería, en etapa de producción y explotación. Estuvo dirigido a funcionarios y representantes de las siete empresas mineras. Estas empresas fueron determinadas como resultados de una muestra dirigida, para lo cual se focalizó en la revisión de información secundaria como informes de sustentabilidad, memorias anuales, informes de responsabilidad social, con el propósito de identificar iniciativas de Creación de Valor Compartido en el marco de la investigación desarrollada.

En base a la delimitación temporal; las empresas mineras investigadas contaron con obligaciones, instrumentos de gestión ambiental aprobados y unidades fiscalizables consideradas dentro del Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental 2016 del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), mineras pertenecientes o asociadas a la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE), mineras que contribuyen a la producción nacional de Au y Ag en el periodo 2015, así como mineras que contribuyeron a la producción nacional de Cu, Zn, Pb, Fe, Sn y Mo en el periodo 2015. Finalmente, presentaron diferentes niveles de prácticas de responsabilidad social (preocupación por el medio ambiente, trabajadores y comunidad).

### **1.12 Resumen**

La forma de contribuir al desarrollo basado en las prácticas de valor compartido es un concepto que ha ido tomando fuerza en el mundo empresarial, desde que Porter y Kramer

(2011) señalaron que “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera” (p. 6), en base a ello diversas empresas han ido modificado sus prácticas operativas con la finalidad de lograr mejores relaciones con la comunidad y que les facilite un trabajo continuo de mutuo beneficio. La Creación de Valor Compartido ofrecería a las empresas oportunidades para aumentar su competitividad y rentabilidad, contribuirían a resolver los problemas sociales haciendo que las empresas puedan crecer y prosperar al tiempo que contribuirían a una mejor calidad de vida para la población más amplia, ayudando a disminuir el gran conflicto social del Perú; la pobreza.

El objetivo de esta investigación fue definir la situación actual de valor compartido a partir de obtener información importante en relación al conocimiento del concepto, sobre las formas de cómo las empresas crean valor, si las actuales actividades empresariales están preparando a las empresas en su camino por alcanzar el valor compartido y de las actividades que las empresas desarrollan con los *stakeholders*.

La importancia de esta investigación radicó en generar una visión más completa del estado de la creación de valor compartido dentro de las siete empresas mineras objeto de estudio, además de contar con información actual y objetiva sobre las acciones emprendidas por las mismas para el relacionamiento con sus comunidades locales.

El enfoque fue cuantitativo, con alcance descriptivo y diseño de investigación no experimental, longitudinal, cuya unidad de análisis fueron entrevistas con preguntas abiertas y cerradas así como la revisión de información secundaria de las siete empresas mineras metálicas del Perú. En el Capítulo II, se revisarán y presentarán los conceptos relacionados a Ética, Liderazgo responsable, Responsabilidad Social Empresarial, Teoría de *Stakeholders*, Valor y Creación de Valor Compartido, siguiendo el esquema presentado en el proceso de vertebración del índice de la revisión de la literatura.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

Para efectos de adoptar el modelo conceptual sobre el que se orientó la presente investigación, se realizó una revisión de diferentes autores que aportaron en temas de Ética, Liderazgo Responsable, Responsabilidad Social Empresarial, Teoría de *Stakeholders*, Valor y Creación de Valor Compartido. La revisión de literatura comprende información obtenida de fuentes académicas tales como EBSCOhost, ProQuest y Emerald, complementariamente se consultó libros de texto. Cada segmento desarrollado presentó la revisión de la literatura por separado y fue desarrollado bajo el siguiente esquema para un mejor entendimiento.

En la Figura 2 se presenta el esquema general para la revisión de literatura y en la Figura 3 un mapa de la literatura detallado por temas y autores citados en el Capítulo II.

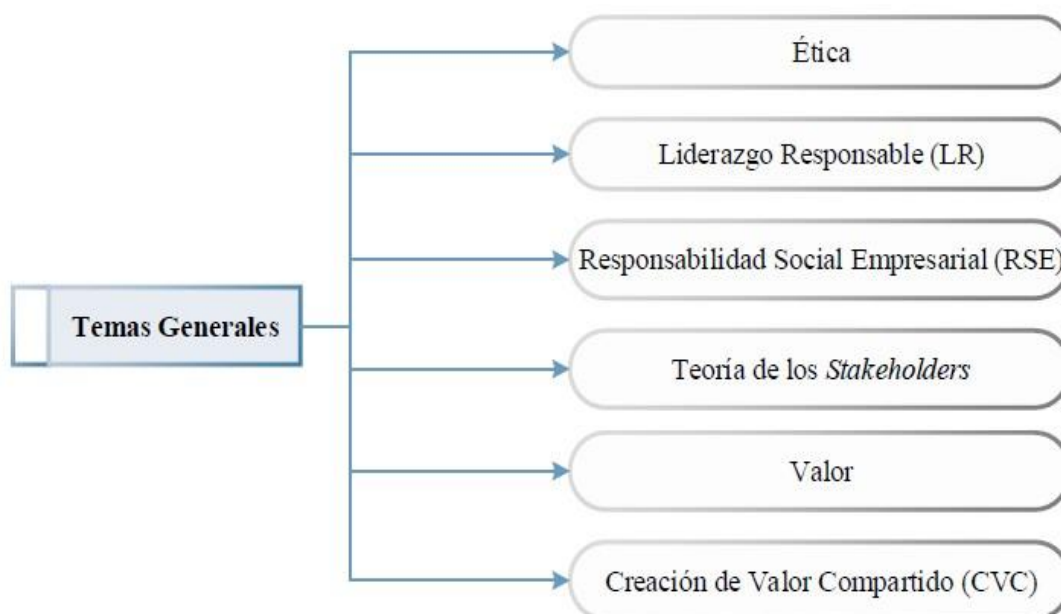


Figura 2. Esquema general de la revisión de la literatura.



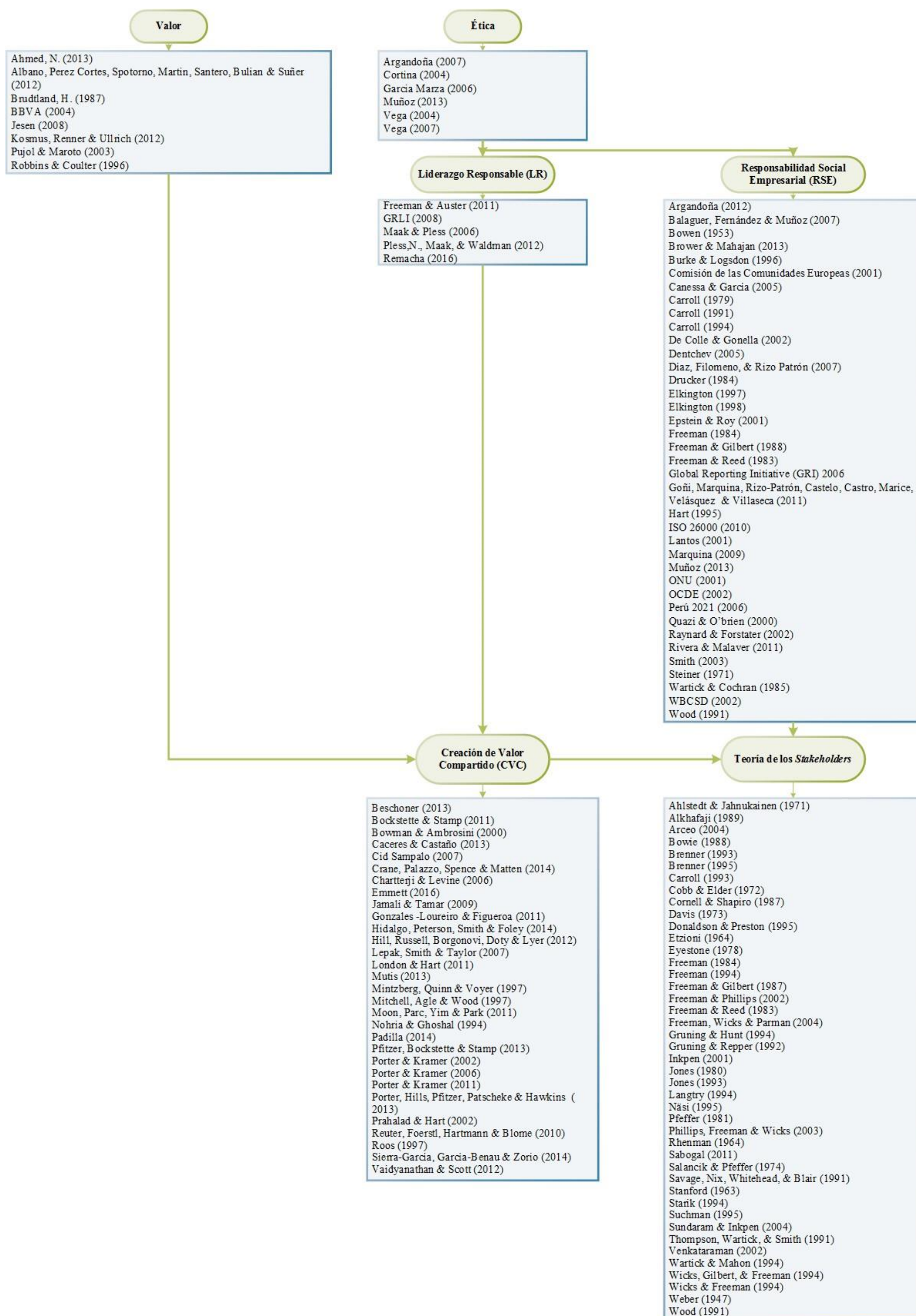


Figura 3. Mapa de la literatura.

## 2.1 Ética

Cortina (2004) consideró la ética como la parte moral de una empresa que no sólo crea riqueza, sino que contribuye a crear un clima de confianza, una buena sociedad, en base a valores. Muñoz (2013) por su parte resaltó que “el comportamiento ético, es el cumplimiento de ese contrato moral y el desarrollo de esas virtudes infunden, en los distintos grupos de interés, confianza y reputación” (p. 78). Robbins y Coulter (1996) indicaron que la ética es el “estudio de lo moral, que trata de regular la actividad humana en razón del bien, y se caracteriza por ser reflexiva porque estudia los actos no como son, sino como deberían ser, y es práctica por estar orientada a la acción humana” (p. 159). Implementar prácticas de ética corporativa es “aceptar que las decisiones tomadas en las organizaciones donde esas virtudes han sido potentemente desarrolladas son más eficaces, atractivas y consistentes y son las que garantizan la supervivencia y la sostenibilidad de las mismas” (Argandoña, 2007, p. 78). Por su parte Vega (2007) indicó que la moral “se refiere a las costumbres, los actos y los pensamientos humanos, en especial desde el punto de vista de su bondad o malicia” (p. 40).

Vega (2007) precisó que “la ética como creación de valor viene generando posiciones distintas. Una de estas posiciones es que es imposible unir los negocios con los valores” (p. 39), siendo una posición que sólo se enfoca en los conceptos de competitividad y éxito empresarial. Así mismo, Vega (2007) precisó otra posición donde señala que sería “un error tener una visión o enfoque solamente de beneficio o de sacar una ventaja puramente económica olvidando que los negocios se realizan a través de personas” (p. 40), concepto que se adecúa más a las relaciones empresariales y creación de valor. Vega (2007) aseveró que “el valor viene a ser las convicciones básicas acerca del bien o del mal; otros señalan que es la cualidad o conjunto de cualidades que hacen que una persona o cosa sea apreciada” (p. 40).



De esta forma, Vega (2007) afirmó que “la ética empresarial, entendida como los comportamientos basados en los valores, beneficia a toda la sociedad, a la empresa misma y evita riesgos jurídicos-legales” (p. 40). “La ética no es una parte de la responsabilidad social sino justo al revés: la responsabilidad social es una dimensión de la ética empresarial” (Cortina, 2004; García Marzá, 2006, p. 81), es así que “lo ético trata de la valoración moral de los actos humanos o el conjunto de principios y normas morales que regulan las actividades humanas” (Vega, 2007, p. 40). El ser humano convive con reglas y normas, ello al código de ética representa “la declaración formal de los valores fundamentales de una organización y las normas éticas que espera que sus trabajadores sigan” (Vega, 2007, p. 40). Vega (2008) asegura que “la ética es el código de principios morales que modela el comportamiento de una persona, grupo u organización con respecto a lo que es correcto o incorrecto” (p. 55), es aquello que regula la actuación de las personas, su conducta humana frente a las reglas, principios o actividades de cualquier trabajo.

Paralelamente, Muñoz (2013) señaló que “la ética es primero y como consecuencia de ella las empresas deben ser responsables” (p. 81). Considerando su aplicabilidad a nivel corporativo se mencionó que “con la ética corporativa se pueden lograr ventajas competitivas tales como atraer clientes y personal calificado, y se pueden desterrar prácticas corruptas que perjudican el valor y la economía de un país” (Vega, 2007, p. 42). Considerando la ética como la intención de las organizaciones en actuar con transparencia, Vega (2007) dijo: “El contenido de cómo se construye una empresa: la creación, la diferenciación, la unificación y la congregación” (p. 42). Si se incorporan valores éticos, se generarían mejores conductas y valores, siempre y cuando se incorporen a la organización valores básicos como la igualdad, libertad, diálogo, respeto y solidaridad, lo que llevaría a las empresas a generar mayor valor económico (Vega, 2007).

## 2.2 Liderazgo Responsable

Los líderes de hoy en día están siendo requeridos de poner en práctica en sus estrategias de negocios nuevos valores como responsabilidad y sustentabilidad y del mismo modo de prestar más atención de los efectos de sus acciones sobre sus *stakeholders*, por ello la importancia de preparar a los líderes tanto en conocimientos aplicables como en autenticidad (Freeman & Auster, 2011). En ese sentido, agregaron que son esos valores el centro del liderazgo responsable y que llevan a las organizaciones a poner en práctica iniciativas que crean valor compartido que guíen a la humanidad hacia un futuro seguro, tales como ser buen ciudadano corporativo, actuar de manera ambientalmente sustentable, tratando a los empleados como titulares de derecho, implementando Responsabilidad Social Corporativa, entre otros. Son los líderes de las organizaciones los que deben basarse en estos valores y actuar con autenticidad. Por otro lado, Maak y Pless (2006) sugirieron que los valores personales son importantes para la noción de liderazgo responsable. La importancia de los valores personales vence al antiguo gran hombre de la teoría del liderazgo con un nuevo enfoque: el sentido de persona moral y para ello la noción de autenticidad juega un rol importante (Maak & Pless, 2006, p.42).

La Iniciativa Global del Liderazgo Responsable (GRLI) mencionó el liderazgo responsable es:

... El arte de motivar, comunicar, empoderar y convencer a la gente a comprometerse con una nueva visión del desarrollo sostenible y el cambio necesario que esto implica. El liderazgo se basa en la autoridad moral. La autoridad moral requiere convicciones, carácter y talento. (p. 4)

Para Maak y Pless (2006) el liderazgo responsable se entiende como un fenómeno social, relacional y ético; el cual ocurre dentro de un proceso social de interacción. Para Remacha (2016) liderazgo responsable es una oportunidad y un imperativo para redefinir el

propósito de la empresa para crear valor compartido atendiendo las demandas de los *stakeholders* en la toma de decisiones basado en criterios económicos, sociales y ambientales, y al responsabilizarse de la Creación de Valor Compartido como medio para mantener la sostenibilidad de la firma y de los implicados a largo plazo. Entre los beneficios del liderazgo responsable, Remacha (2016) indicó que su práctica fortalece la reputación y la confianza entre los grupos de interés, proporcionando ventajas competitivas a la organización. Así mismo, mantiene la motivación y estimula la creatividad de los empleados, la creación de una cultura abierta, inclusiva y diversa.

Pless, Maak y Waldman (2012) mencionaron que los líderes responsables poseen ciertas características y que desarrollan ciertos roles asociados con el liderazgo responsable, los cuales varían según la amplitud del grupo y grado de responsabilidad y que incide en la toma de decisiones. Las orientaciones propuestas fueron de enfoque amplio: la idealista e integradora, y las de enfoque angosto: la económica y la buscadora de oportunidades. Por su parte, Remacha (2016) destacó las variables que caracterizan la gestión y actividades del líder responsable entre ellas: el compromiso, la rendición de cuentas que exige que la empresa mida y evalúe las consecuencias de sus acciones, la inclusión de todos los grupos de interés y propósito entendida como la visión de largo plazo que debe poseer un líder.

### **2.3 Responsabilidad Social Empresarial**

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es uno de los más populares en la gestión empresarial. Algunos investigadores coinciden en que la época donde mayoritariamente se tejieron las bases del concepto de responsabilidad social fue la década de los cincuenta del siglo pasado, a partir de los planteamientos de Bowen en 1953, año en el que publicó su libro *Social responsibilities of the businessman* y en donde recogió las primeras nociones de la relación entre la empresa y la sociedad. Bowen (1953) definió a la responsabilidad social como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas

corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” (p. 6). Esta definición identificó uno de los aspectos centrales del concepto de responsabilidad social de cualquier empresa, dado que se incorporó intereses sociales en los resultados empresariales, buscando abordar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad. De la misma forma, Bowen (1953) señaló que la doctrina de responsabilidad social se refiere a la idea de que su aceptación voluntaria en el gremio empresarial en el largo plazo, puede repercutir en una disminución de los problemas económicos de la sociedad, espacio donde las empresas juegan un papel preponderante.

A partir del aporte de Bowen en 1953, proliferaron una diversidad de aportes académicos e investigaciones en torno al concepto de RSE, permitiendo que se acuñen diferentes términos como ciudadanía corporativa, sostenibilidad y sustentabilidad, términos que limitaron la existencia de una definición única de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), hasta el punto que el mismo Carroll (1994) consideró al panorama de Responsabilidad Social como “eléctrico, complejo y confuso, con multitud de definiciones, donde los límites no están claros, en el cual existe una intersección de disciplinas de la empresa” (p. 6). En este contexto, Argandoña (2012) afirmó:

A lo largo de los últimos años hemos intentado ponernos de acuerdo acerca de una definición compartida de la Responsabilidad Social (RS). No lo hemos conseguido, ni probablemente lo consigamos nunca, porque la RS no es una realidad física, sino una construcción social, que cada uno ve desde la óptica de sus conocimientos, capacidades e intereses. (p. 2)

A pesar de su complejidad conceptual, en el presente estudio se consideró los aportes más integradores e influyentes como resultado de la revisión cronológica del concepto. Si bien el aporte de Bowen es considerado como uno de los clásicos fundamentales de la literatura en temática de responsabilidad social, existieron otros aportes que favorecieron al debate y evolución del concepto. En ese sentido dentro de los aportes cronológicos de RSE se

encuentra la teoría de los *stakeholders* o grupos de interés, la primera definición del concepto data de 1983 y fue acuñado por Freeman y Reed (1983), quienes distinguieron entre una definición amplia y otra restringida, para el caso de la definición restringida el autor se refirió solo a los grupos y/o individuos sobre los que la empresa depende para su supervivencia, en tanto la concepción amplia incluye grupos y/o individuos que puedan o son afectados por el logro de los objetivos de la organización.

En ese contexto, Freeman (1984) estableció la idea de que si las empresas operan cada vez más en ambientes complejos, debieran cubrir objetivos que afectan más grupos de interés o *stakeholders*. Por tanto, Freeman (1984) definió a los grupos de interés como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la consecución de los objetivos empresariales. *Stakeholders* incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación” (p. 25), en este aporte Freeman (1984) tuvo como soporte la concepción amplia de su trabajo en 1983, detallando qué grupos afectan a la empresa y el debate sobre la preocupación hacia los grupos que puedan ser afectados por la organización. De esta manera, se configuró un modelo explicativo de la filosofía corporativa hacia la RSE, contribuyendo al bienestar social y asumiendo responsabilidades que van más allá de la maximización de los beneficios a corto plazo.

Cuatro años después, Freeman y Gibert (1988) complementaron la teoría de los *Stakeholders*, al incorporar la idea de que las organizaciones están compuestas por seres humanos inmersos en una red de valores, existiendo un principio de interdependencia, es decir las acciones empresariales o individuales son causa en parte por los valores de los individuos y las empresas, y que el éxito organizacional depende en parte sobre las elecciones y acciones de los grupos que tienen un interés en la organización. Los autores pusieron de manifiesto que las organizaciones al tomar decisiones se encuentran con que hay otros grupos

e individuos que les importa o que tienen un interés en lo que hacen, dotando de esta manera una responsabilidad por tales decisiones.

Otras contribuciones sobresalientes fueron las de Steiner (1971) y Carroll (1979). Steiner (1971) afirmó que “las empresas deben seguir siendo fundamentalmente una institución económica, pero tiene responsabilidad para ayudar a la sociedad a alcanzar sus metas básicas, y por tanto tiene responsabilidades sociales...” (p.121). Por su parte, Carroll (1979) propuso un modelo tridimensional denominado Organizational Social Performance Model, el cual permitió medir el acercamiento de las empresas al concepto de responsabilidad social bajo tres dimensiones: la actitud de la empresa ante la RSE (motivaciones), los niveles de responsabilidad asumidos por la empresa (obligaciones) y las actitudes sociales afectadas. Tal y como se detalla en la Tabla 1.

Tabla 1

*Dimensiones del Modelo Organizacional de Performance Social*

I Dimensión Actitud ante la RSE	II Dimensión Categorías de RSE	III Dimensión Fines sociales afectados
Reactiva	Económica	Consumo
Defensiva	Legal	Medio Ambiente
Acomodaticia	Ética	Seguridad del producto
Proactiva	Discrecional	Seguridad laboral
		Accionistas

*Nota.* Tomado de “Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility,” por B. Joyner y D. Payne, 2002, *Journal of Business Ethics*, 41(4), pp. 297-311.

Así mismo, Carroll (1979) decía que “la responsabilidad social de las empresas abarca las expectativas económicas, legales, éticas o discrecionales de la sociedad sobre la organización en un momento dado en el tiempo” (p. 499). A partir de este modelo tridimensional, Carroll (1979) estableció una definición que abarcó cuatro dimensiones, quedando la RS dividida en cuatro tipos de responsabilidades: económica, jurídica, ética y filantrópica, en ese orden de ideas Carroll (1991) planteó que “la responsabilidad social de la empresa implica el deber de obtener un beneficio, obedecer la ley, ser ético y ser un buen



ciudadano” (p. 47). Las cuatro dimensiones identificadas en este último aporte están presentes en la mayoría de definiciones del concepto de RS a la fecha.



Figura 4. Pirámide de la responsabilidad social empresarial.

Tomado de “The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders,” por A. B. Carroll, 1991. *Business Horizons*, 34(4), p. 39. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G.

De forma similar, Lantos (2001) sintetizó las responsabilidades sugeridas por Carroll en 1991, las responsabilidades económicas, involucran el ser “rentable para los accionistas mediante la elaboración de productos de buena calidad que tengan precios justos para los clientes” (Lantos, 2001, p. 596). Las responsabilidades legales que “involucran el cumplimiento de la ley y la adopción de una conducta moral en el negocio” (Lantos, 2001, p. 596). Las responsabilidades éticas, que involucran alcanzar más de lo que las obligaciones legales requieren, es decir, “incluyen ser moral, hacer lo correcto y justo; respetar los derechos morales de las personas y evitar dañar o herir, así como prevenir el daño que otros pudieran causar” (Lantos, 2001, p. 597). Partiendo de esa idea, la RSE ética “es moralmente obligatoria y va más allá del cumplimiento de las obligaciones económicas y legales de la empresa, pues evita cualquier daño social, aún si al actuar de esa manera el negocio no se

beneficia” (Lantos, 2001, p. 605). Y las responsabilidades filantrópicas que involucran los compromisos hacia el bien común, a pesar de que represente un costo, es “la responsabilidad humanitaria que hace que las empresas vayan más allá de prevenir o rectificar los daños que han causado (RSE ética) y asumen que también tienen responsabilidad por las deficiencias en el bienestar público que no han causado” (Lantos, 2001, p. 605), en consecuencia Lantos (2001) definió a la RSE como:

La obligación que tiene una organización de maximizar sus impactos positivos y minimizar los negativos al ser un miembro de la sociedad que contribuye y se compromete con sus necesidades y aspiraciones. La RSE significa ser un buen administrador de los recursos económicos y humanos de la sociedad. (p. 600)

Wood (1991) estableció en su libro *Modelo de Negocio de Responsabilidad Social*, tres principios de la RSE; legitimidad (ceder poder), responsabilidad pública (impactos) y gestión discrecional (de acuerdo a valores de la sociedad), donde la responsabilidad social empresarial posee los siguientes enfoques: hacia *stakeholders* externos, filantropía-buena imagen y gestión de impactos. Este autor puso de manifiesto la preocupación por comprender la relación entre el aspecto económico y el desempeño social de las empresas, tendencia que ganó más fuerza en la década de 1990. Hart (1995) agregó la dimensión ambiental a la Responsabilidad Social Empresarial, para lo cual estableció la relación estrategia-tecnología-sustentabilidad, enfatizando en la preocupación de la sociedad con prácticas de protección y prevención social que empezaron a tomar relevancia. Dos años después y buscando dejar inmerso el aspecto ambiental a la responsabilidad social empresarial, el autor inglés Elkington (1998) amplió el estudio de la responsabilidad social de las empresas, para lo cual incluyó en la dimensión del desarrollo sustentable los conceptos de prosperidad económica, calidad medioambiental y justicia social.



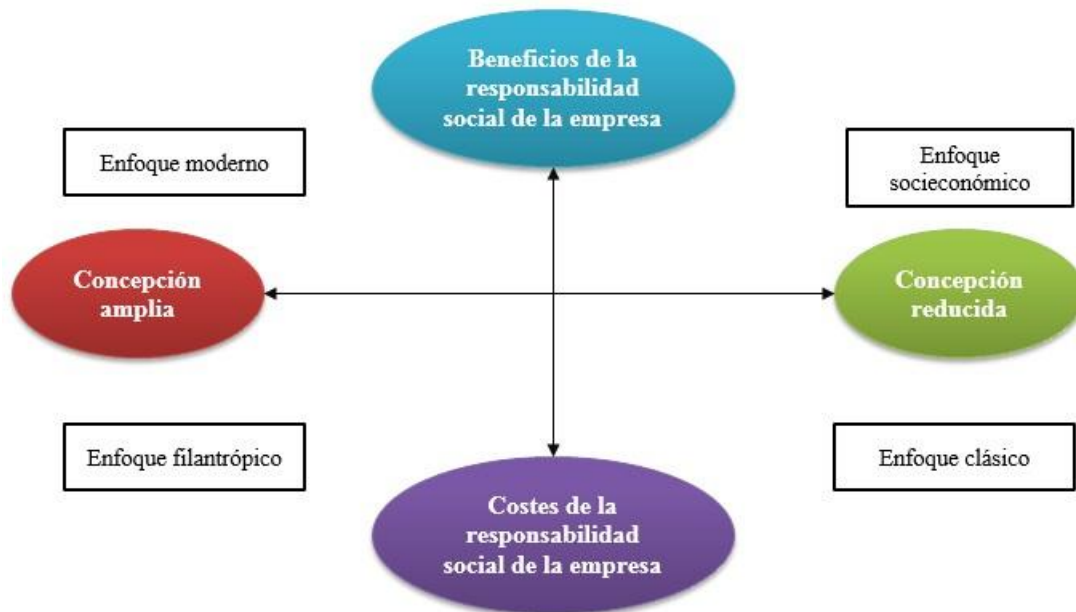
Otro concepto dentro del desarrollo cronológico de RSE es el *Triple Bottom Line*, expresión utilizada por primera vez por Jhon Elkington en 1994, y articulado posteriormente en 1997. El planteamiento de Elkington (1998) fue que una organización sólo puede sobrevivir si es económicamente viable, ambientalmente sostenible y socialmente responsable, en el sentido más amplio de atender a los *stakeholders*, mediante la elaboración de la triple cuenta de resultados, demostrando estos resultados empresariales en tres estamentos: económicos, sociales y medio ambientales. Un nuevo concepto de empresa que busca definir objetivos incorporando decisiones que le permitan alcanzar el denominado *Triple Bottom Line*, según Raynard y Forstater (2002) manifestaron que alcanzar este objetivo requiere formular estrategias que permitan obtener resultados económicos acordes con la viabilidad financiera, mediante actuaciones sostenibles desde un punto de vista social y medioambiental, informando sobre los resultados a todos los agentes sociales implicados.

Estos autores hacen referencia a que la esfera económica de toda organización no se refiere únicamente a la rentabilidad financiera, sino a elementos que contribuyan al éxito financiero a largo plazo, elementos como reputación y transparencia tienen implicancia en el mismo. En la Figura 5 se puede distinguir que las áreas de RSE son tres: (a) la económica, (b) la sociocultural y (c) la medioambiental, en cada una de ellas se puede distinguir diversas formas de entender el comportamiento social de la empresa, todas son consecuencias comunes para el entorno social, el propósito es que los resultados económicos adquieran una dimensión social.



*Figura 5.* Mapa de responsabilidad social empresarial, activos y stakeholders. Tomado de “Corporate social responsibility: implications for small and medium enterprises in developing countries,” por P. Raynard y M. Forstater, 2002. Viena, Austria: United Nations Industrial Development Organization. (<http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/puffk/corporatesocialresponsibility.pdf>)

Otra herramienta que contribuyó al marco teórico de RS es el modelo bidimensional de Quazi y O’Brien (2000), quienes afirmaron que la visión corporativa respecto de la RSE responde a un marco bidimensional: por un lado el ámbito de la responsabilidad social, el cual puede ser reducido o amplio y por otro, los resultados derivados del compromiso social de los negocios (costos o beneficios), lo que plantea este modelo es que en un enfoque moderno, las políticas corporativas responderán a una visión más amplia de responsabilidad social, trayendo como consecuencia de la acción social, beneficios para la empresa, la perspectiva de este enfoque es que la empresa mantiene una relación amplia con la sociedad y obtiene beneficios netos a largo y corto plazo derivados de la implicación social corporativa. Este enfoque moderno incluye una perspectiva de grupos de interés.



*Figura 6.* Enfoque de responsabilidad social empresarial según el modelo bidimensional. Tomado de “An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility,” por A. Quazi y D. O’Brien, 2000, *Journal of Business Ethics*, (25), 33-51.

Uno de los aportes más recientes sobre el concepto de responsabilidad social es el que integra el mismo a las diferentes fases del proceso estratégico (el modelo estratégico de la responsabilidad social de la empresa), Balaguer, Fernández y Muñoz (2007) afirmaron que autores como Burke y Logsdon (1996), Epstein y Roy (2001), De Colle y Gonella (2002), Smith (2003) y Dentchev (2005) fueron los que desarrollaron y defendieron un modelo estratégico que incorporó la RSE en fases del proceso estratégico como: análisis del entorno, análisis interno, misión estratégica, formulación de la estrategia, implementación de la estrategia, competitividad estratégica y rendimientos medios, estos autores plantearon unas correspondientes consideraciones en cada fase del proceso estratégico para desarrollar una adecuada política de RSE.

Bajo una perspectiva práctica, distintos organismos han venido desarrollando definiciones operativas de RSE. Así, se distinguieron distintas definiciones y aportes referidos al concepto. La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) definió a la RSE como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su relaciones con sus interlocutores”

(p. 7). También es definida, en un sentido más amplio, como “un concepto con arreglo al cual las empresas deciden voluntariamente contribuir al logro de una sociedad mejor y un medio ambiente más limpio” (p. 7). La Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2001) mediante el Pacto Mundial si bien no definió expresamente el concepto de RSE; adhirieron 10 principios empresariales soportados en cuatro pilares: (a) aspectos laborales, (b) derechos humanos, (c) medio ambiente y (d) anticorrupción, lo que se deduce que los mismos incluyen la responsabilidad de la empresa o ciudadanía corporativa responsable. Por otro lado, la Global Reporting Initiative (GRI, 2002) tuvo como principal objetivo desarrollar informes corporativos de sostenibilidad por medio del cual las empresa incluyen aspectos de tipo ambiental, social y económico armonizados y detallados bajo directrices para elaboraciones de este tipo de memorias al mismo nivel que la información financiera, si bien esta institución no definió el concepto de RSE, desempeña un rol preponderante en el desarrollo de su expresión, a través de la concreción de indicadores precisos sobre sus distintas facetas. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2011) estableció directrices sobre aspectos sociales y ambientales, aunque no definen explícitamente el concepto de RSE, entre los objetivos de dichas *Directrices* se mencionaron “potenciar la contribución de las empresas multinacionales al desarrollo sostenible” (p.15) para “garantizar una coherencia entre los objetivos sociales, económicos y ambientales” (p. 16), estos objetivos guían a las empresas al principio de responsabilidad con sus agentes económicos.

El World Business Council for Sustainable Development (WBCSD, 2002) consideró a la responsabilidad social empresarial como el “compromiso de las empresas de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar su calidad de vida” (p. 34). En esta línea desde el

comienzo de la actual década The International Organization for Standardization (ISO, 2010) definió a la RS como:

La responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de las partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento, y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones y toma en cuenta el interés de sus *stakeholders*. (p. 6)

A nivel local, la organización Perú 2021 (2016) definió a la RSE como una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés accionistas, inversionistas, colaboradores y sus familias, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente y gobierno alrededor de la empresa, para lograr el desarrollo sostenible. Díaz, Filomeno y Rizo (2007) definieron a la RSE como una herramienta de gestión que consta de estrategias transversales a todas las actividades de la empresa, no se trata de acciones desarticuladas entre sí. Otra definición integradora es la de Marquina (2009) quien determinó:

La RSE involucra el manejo de una empresa que posee una estrategia gerencial orientada a la acción basada en un conjunto de políticas, prácticas y programas que se encuentran integrados a través de las operaciones del negocio. La toma de decisiones incluye un compromiso voluntario de contribuir con el desarrollo sostenible mediante la adopción de medidas que equilibran las demandas de todos los grupos de interés relevantes (accionistas, empleados, clientes, proveedores y las comunidades locales). Estas decisiones debieran maximizar el impacto positivo y minimizar los efectos

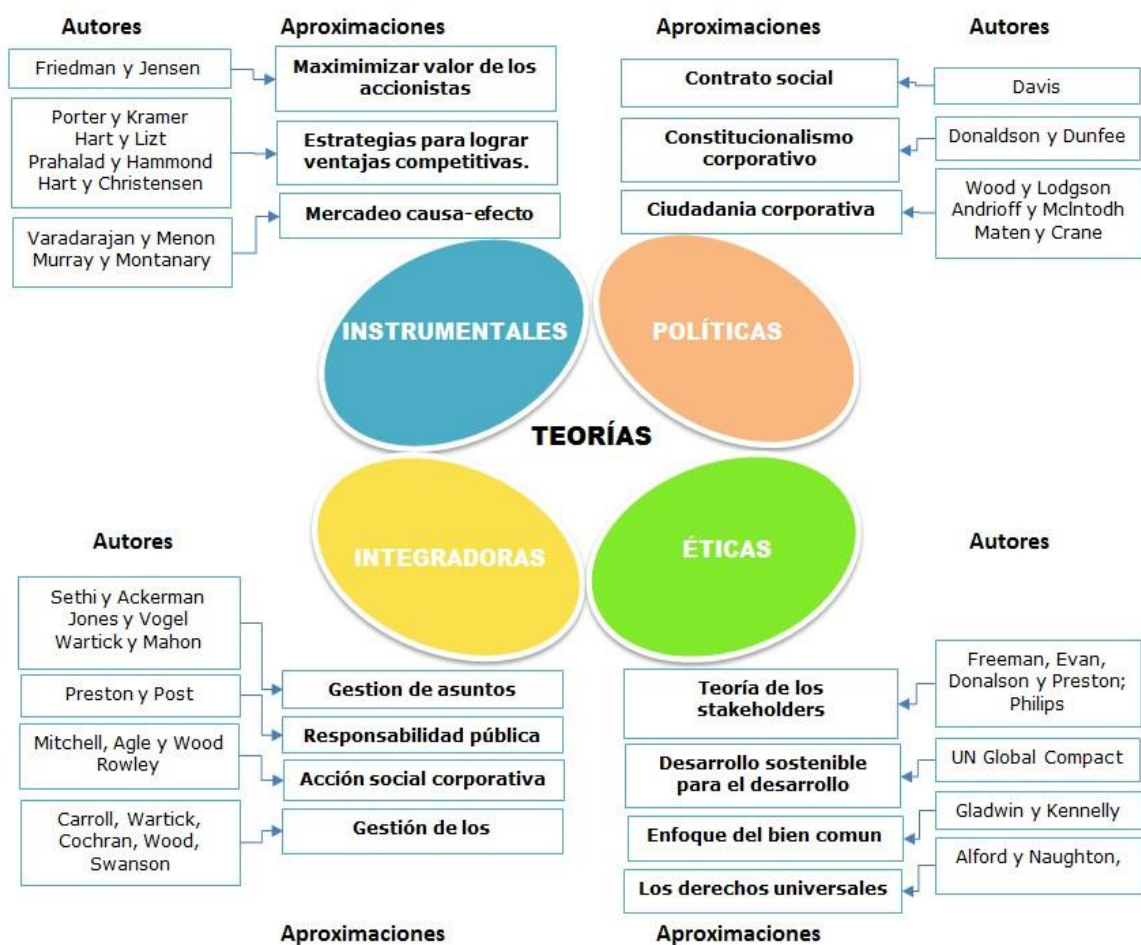
negativos del negocio, al tiempo que deben mantener su preocupación por las necesidades de largo plazo de la sociedad de forma tal que apunten hacia o excedan las expectativas éticas, legales, medioambientales y comerciales de la sociedad, entre otras más, tratando, a su vez, que su desempeño refleje su responsabilidad con la sociedad, explicando, justificando o informando sobre sus acciones. (p. 31)

Muñoz (2013) argumentó que las diferentes aproximaciones al concepto de RSE han derivado en distintos tipos de responsabilidad que puedan afectar a las organizaciones: responsabilidades morales (como atribución, como rendición de cuentas, como deber u obligación y como actitud de los demás), sociales (como respuesta a las expectativas generadas por la sociedad) y legales (se fundamentan en la ley civil o criminal y en el cumplimiento de la misma). En esta línea, Brower y Mahajan (2013) defendieron que la visión donde la empresa da respuesta a una pluralidad de intereses legítimos (accionistas, proveedores, clientes, empleados, reguladores, etc.), buscando un equilibrio entre los mismos, adherida al concepto de responsabilidad es la que dio lugar a la aparición del concepto de RSC desarrollada por la Comisión de las Comunidades Europea (2001), organización que la definió como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales, y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su relaciones con sus interlocutores” (p. 7).

Como se ha determinado, el concepto ha venido evolucionando poniendo de manifiesto diferentes enfoques, según Rivera y Malaver (2011) la evolución del concepto de RS se desarrolló bajo el escrutinio de cuatro enfoques: (a) instrumental, donde distintos autores consideraron a la empresa como un instrumento para la creación de riqueza y las actividades sociales un medio para alcanzar resultados económicos. Rivera y Malaver (2011) afirmaron que “las empresas apuestan por un comportamiento ético y responsable en la medida en que dicho comportamiento aporte ventajas competitivas al negocio” (p.16),



(b) teorías políticas, donde se hizo referencia al excesivo poder de las empresas en la sociedad en contraste con un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político, (c) teoría integradora, donde las empresas se centraron en la identificación, capacitación, canalización y respuesta a las exigencias de los *stakeholders* y (d) teorías éticas de las empresas, donde se desarrollaron investigaciones a fin de profundizar en temas como los derechos universales, desarrollo sostenible y el enfoque del bien común en la siguiente Figura 7 se muestran los enfoques con sus aproximaciones y los autores representativos. De esta forma Rivera y Malaver (2011) propusieron que la responsabilidad social de una empresa consiste en “generar las condiciones que permitan alcanzar el bien común de los individuos y grupos con los cuales tiene una relación recíproca” (p. 17).



**Figura 7.** Enfoques teóricos sobre responsabilidad social corporativa. Tomado de “La organización: los stakeholders y la responsabilidad social,” por H. Rivera y M. Malaver, 2011, p. 17, Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. ([http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf)).

En síntesis, el debate académico moderno sobre la RSE que empezó con Bowen en los años 50 y prosiguió con Carroll a fines de los 70, estuvo enfocado en las obligaciones éticas que las compañías deben asumir para cubrir las expectativas de la sociedad. “Las investigaciones sobre la RSE en los años 60 y 70 siguieron dicha tendencia” (Marquina, 2009, p. 19). Un recorrido cronológico sobre la evolución del concepto se expone en la siguiente cita:

En los años 50 y 60, en los Estados Unidos, se promulgaron numerosas legislaciones para regular la conducta de los hombres de negocios y proteger a los empleados y consumidores. En los años 70, la mayor parte de las investigaciones conceptualizaron la RSE como un apoyo a los intereses de la corporación en el largo plazo mediante el fortalecimiento del medio ambiente del cual formaban parte. En los años 80 y 90, la literatura sobre RSE se centró en el compromiso de la corporación con las responsabilidades sociales desde una perspectiva empresarial; particularmente, se trabajó con el modelo conceptual de las tres dimensiones sobre el desempeño social corporativo desarrollado por Carroll (1979), cuya contribución más importante fue que no trató a las metas económicas y sociales de la corporación como incompatibles unas con otras. En los años noventa, la RSE se unió a la literatura de estrategia, y una de las líneas de investigación fue el análisis de los *stakeholders*, que permitió identificar a los actores y definir sus posiciones y funciones unas en relación con otra, entre estos autores figuraron: empleados, accionistas, consumidores, gobierno, comunidad y medio ambiente, y otras organizaciones o grupos, por ejemplo proveedores, sindicatos, negocios asociados e incluso competidores. (Goñi, Marquina, Rizo-Patrón, Castro, Morice, Velásquez & Villaseca, 2011, p. 12)

Según Goñi et al. (2011) el concepto de RSE ha ido ganando su espacio, y hoy ocupa una parte importante en la literatura de negocios. Ha avanzado de la mano con más



aplicaciones prácticas, diseñadas por los estudiosos de la gestión estratégica como Porter y Kramer que en el año 2002, iniciaron sus reflexiones de tres artículos (2002, 2006, 2011) culminando con nuevo concepto de la Creación de Valor Compartido, el cual buscaría redefinir los límites del capitalismo, y ser una propuesta alternativa en reemplazo a la responsabilidad social empresarial.

Finalmente y tomando en cuenta el aporte de Marquina (2009) todo el desarrollo conceptual y teórico de RSE:

Han generado resultados fructíferos que se hacen evidentes en la evolución, enriquecimiento y profundización del concepto. Como resultado, la RSE se ha constituido sobre ocho dimensiones: valores éticos, beneficios económicos, medio ambiente, expectativas o demandas sociales, estrategia gerencial orientada hacia la acción, grupos de interés relevantes, sostenibilidad, y responsabilidad y auditoría social. (p. 30)

#### **2.4 Teoría de Stakeholders**

La Teoría de los *Stakeholders* se basa en la gestión de las interdependencias de los *stakeholders* relevantes para la organización. Según Freeman (1984) las organizaciones están formadas por una serie de *stakeholders* con los cuales se relacionan. Cada uno de ellos tendrá una expectativa determinada, así como diferentes niveles de poder e influenciar de manera estratégica o económica. La empresa debe recibir la aprobación de los *stakeholders* incorporando sus necesidades y expectativas en su estrategia. En este sentido, la organización obtendrá legitimidad si actúa de acuerdo al sistema de valores de los *stakeholders*. Al mismo tiempo, Freeman (1984) indicó que la inclusión en las estrategias y actuaciones de una organización según las expectativas de los *stakeholders* puede ir en dos direcciones; la primera considera la adopción de estrategias que suponen un verdadero compromiso moral con los *stakeholders* identificados por la empresa y la segunda radica en que la identificación

de los *stakeholders* y la asunción de sus demandas pueden esconder un elemento de gestión pragmática o utilitarista para obtener su aprobación, y en adición, puede ser un instrumento manipulador de las percepciones de estos grupos.

Diferentes autores tuvieron distintos enfoques, entre ellos Jones (1980) quien indicó que en la responsabilidad social de las empresas es:

La noción que tienen las empresas en obligación para los grupos constitutivos en sociedad que no sean accionistas y que vaya más allá de la ley prescrita o contrato de unión, lo que indica que un *stake* puede ir más allá de su propiedad. (pp. 59 -60)

Por su parte, Alkhafaji (1989) definió a los *stakeholders* como "grupos por quien la empresa es responsable" (p. 36). Mientras que Stanford (1963) los definió como aquellos grupos que sin apoyo de la organización dejaría de existir. Ahlstedt y Janhnukainen (1971) indicaron a los *stakeholders* como los participantes de una empresa que manejan sus propios intereses y objetivos, para esto Freeman y Gilbert (1987) establecieron que pueden afectar o ser afectados por una empresa.

Con el pasar del tiempo el concepto tuvo una relación de interdependencia entre los *stakeholders* y la empresa, por ello Thompson, Wartick y Smith (1991) afirmaron que los *stakeholders* son grupos "en relación con una organización" (p. 209). Sin embargo, la mayoría de los estudiosos han tratado de precisar una definición más concreta de las partes interesadas, aunque con éxito limitado. Freeman y Reed (1983) indicaron desde el principio que habría serias diferencias de opinión sobre las amplias y estrechas definiciones de "Quién o qué es lo que realmente cuenta". Freeman y Reed (1983) dieron la definición más amplia de los *stakeholders* como un individuo o grupo que "puede afectar a la consecución de los objetivos de una organización o quien se ve afectado por la consecución de los objetivos de una organización" (p. 91); es prácticamente idéntico a la definición de Freeman (1984, p.46). Los *stakeholders* son esos grupos "donde la organización es dependiente para su

supervivencia" (Freeman & Reed 1983, p. 91). A esta teoría, Brenner (1993) enfocó que es como "tener una relación legítima, no trivial con una organización, como las operaciones de cambio, los impactos de acción y las responsabilidades morales" (p. 205), complementándolo con el concepto de Wicks, Freeman y Gilbert (1994) donde se menciona que estos son para "interactuar, dar significado y definición a la empresa" (p. 483).

La Teoría de los *Stakeholders* se ha presentado tanto en el marco de las teorías de las organizaciones (Freeman, 1984; Freeman y Gilbert, 1988, 1992; Freeman y Reed, 1983, Mitroff, 1983) como en el de la ética de la empresa (Carroll, 1989), como una superación de la teoría neoclásica que identifica la maximización del beneficio con el objetivo de la empresa; por lo tanto hace de los propietarios los únicos implicados en dicho objetivo siendo innecesaria la presencia de grupos de interés externos, a esto se lo conoce también como *shareholder value* siendo esta doctrina un punto de vista reducido de la teoría de los *stakeholders*. Para ello, Bowie (1988) planteó que la organización dejaría de existir sino hay apoyo de los *stakeholders*, es así que Starik (1994) mencionó que los grupos de interés "están o podrían estar influenciados, o son potencialmente influyentes de alguna organización" (p. 90). Esta dependencia de las empresas por los *stakeholders* también es afirmada por Carroll (1993) quien indica que "tienen uno o más de los tipos de participaciones en los negocios, y estos pueden afectar o ser afectados..." (p. 60), y para Nási (1993) es "la interacción con la empresa, por lo tanto hacen posible su funcionamiento" (p. 19). Bajo la misma acepción Brenner (1995) indicó que los *stakeholders* "son los que podrían afectar o ser afectados por la empresa /organización" (p. 76); junto a Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991) quienes consideraron "que tienen un interés en las acciones de una organización y... la habilidad para influenciar en esta" (p. 61).

Contrario a lo anterior, algunos autores han definido que las organizaciones tienen poder sobre los *stakeholders*; tal es el caso de Langtry (1994) quien indicó que "la

organización es significativamente responsable de su bienestar y por ello sostienen un derecho moral o legal a la firma” (p. 433). Bajo ese enfoque Inkpen (2001) afirmó que el objetivo de "maximizar el valor del accionista" es la única meta adecuada para directivos de la empresa moderna, este argumento tuvo influencia de la afirmación sobre la teoría de *stakeholders* que está justificada en un enfoque pragmático de la teoría de la gestión (Wicks & Freeman, 1998). Además, Freeman y Reed (1983) mencionaron que la teoría de los *stakeholders* “puede afectar a la consecución de los objetivos de una organización o que se ve afectado por la consecución de los objetivos de una organización” (p. 91).

A pesar de querer saber quién tiene más poder si la empresa o los *stakeholders* existe una relación mutua de poder y dependencia, diversos autores destacan cómo estos dos entes pueden alcanzar sus objetivos con el vínculo de dependencia, es así que los *stakeholders* dependen de la empresa en orden de alcanzar sus objetivos personales y en los que la empresa está en función de sus existencia (Rhenman, 1964). Para Ahlstedt y Jahnukainen (1971) los *stakeholders* se manejan por sus propios objetivos e intereses siendo participantes de una empresa, dependiendo por lo tanto en él y quien por su causa la empresa también depende. Se suma el concepto de Donaldson y Preston (1995) que definieron "personas o grupos con intereses legítimos en los aspectos de procedimiento y / o de aspectos de la actividad empresarial" (p.85). Unos pocos estudiosos pudieron reducir el campo de los grupos relevantes en términos de sus demandas morales, argumentando que la esencia de la gestión de los *stakeholders* debe ser la participación de la empresa en la creación y mantenimiento de las relaciones morales (Freeman, 1994; Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994) o el éxito de la empresa su deber exigido de los *stakeholders* en cuanto a la justa distribución de los daños y beneficios de las acciones de la empresa (Donaldson & Preston, 1995), es así que la teoría de los *stakeholders* es un compromiso entre la organización y sus públicos activos (Gruning y Hunt, 1994) con el fin de aumentar su legitimidad, su credibilidad, la confianza y desarrollar

una comprensión mutua entre sí. Para Gruning y Repper (1992) los *stakeholders* son individuos o grupos interrelacionados con la organización a la que pertenece, debido a que forman parte de los procesos de actuación de dicha organización con el entorno. De acuerdo con ello, cabe indicar que los *stakeholders* no suelen tomar conciencia de su rol en el sistema, el cual no garantiza siempre la construcción de una conciencia responsable por parte de las organizaciones. A su vez, Arceo (2004) afirmó que la organización no tiene la capacidad de definir en concreto quiénes son sus *stakeholders*, pues son ellos quienes deciden serlo ante la organización. Para él no todos los públicos influyentes son *stakeholders* y tampoco todos los *stakeholders* son públicos influyentes para la organización.

La teoría de los *stakeholders* presenta tres atributos que son el poder, la legitimidad y la urgencia, de esta manera la definición de poder deriva de la idea weberiana donde el poder es la probabilidad de que un actor dentro de una relación social estaría en condiciones de llevar a cabo su propia voluntad a pesar de la resistencia (Weber, 1947). Para Pfeffer (1981) es "una relación entre los actores sociales en las que un actor social A, puede conseguir otro actor social B, para hacer algo que B de otro modo no habría hecho" (p. 3). Del mismo modo, Salancik y Pfeffer (1974) indicaron que "el poder puede ser difícil de definir, pero que no es tan difícil de reconocer: siendo la capacidad de los que poseen el poder para lograr los resultados que desean" (p. 3). Etzioni (1964) sugiere una lógica para la categorización más precisa del poder en el entorno de la organización, con base en el tipo de recurso que se utiliza para ejercer el poder: el poder coercitivo basado en los recursos físicos de fuerza, violencia o la restricción; la potencia utilitaria basado en los recursos materiales y financieros; y el poder normativo basado en los recursos simbólicos.

Respecto al atributo de legitimidad, es parte de seguir la normatividad en los *stakeholders* donde se acopla de manera implícita con el poder, es así que se distingue el uso legítimo del uso ilegítimo del poder donde "a la larga, los que no usan el poder de una manera

que la sociedad considera responsable, tenderán a perderlo" (Davis, 1973, p. 314). Para Weber (1947) la legitimidad y el poder son distintos atributos que pueden combinarse para crear autoridad pero pueden existir de forma independiente también. Recientemente Schuman (1995) ha definido la legitimidad como "una percepción generalizada o suposición de que las acciones de una entidad son deseables, adecuada o apropiada dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones" (p. 574). Por lo tanto, el sistema social en el que se alcanza la legitimidad es un sistema con múltiples niveles de análisis, el más común de los cuales son el individuo, organización y de la sociedad (Wood, 1991). Esta definición implica que la legitimidad es un bien social deseable, que es algo más grande y más compartida que una mera percepción de sí mismo, y que puede ser definida y negociada de manera diferente en los distintos niveles de organización social.

En el atributo de urgencia se puede identificar la interacción de los gerentes con los *stakeholders*, describiéndose de la intensidad moral como un constructo multidimensional, donde la urgencia se basa en los dos atributos siguientes: (a) la sensibilidad del tiempo: el grado en el cual demora de gestión en la atención a la demanda o la relación es inaceptable para el *stakeholder* y (b) la criticidad: la importancia de la reclamación o la relación del *stakeholder*, de esta manera definiendo a la urgencia como el grado en que las reclamaciones de los *stakeholders* requieren atención inmediata (Jones, 1993). A pesar de que fue virtualmente ignorado hasta ahora en ningún sentido explícito en la literatura de los *stakeholders*, la idea de prestar atención a diversas relaciones de *stakeholders* en el momento oportuno ha sido un foco de problemas de gestión (Wartick & Mahon, 1994) y la gestión de crisis académicos durante décadas. Eyestone (1978) destacó la rapidez con la que un problema puede llegar a ser relevante para una empresa, y Cobb y Elder (1972) discutieron el importante rol en la creación del tiempo de urgencia: "Los símbolos tales como "Libertad Ahora" tienen una ventaja, dado que connotan un compromiso de tiempo específico para la



acción. Si uno está intentando movilizar a un público en contra de alguna amenaza exterior, hay que destacar la rapidez con que el oponente va ganando fuerza" (p. 139).

La Teoría de los *Stakeholders* tuvo diferentes críticas, entre ellas la de Sundaram e Inkpen (2004) quienes aseveraron que la separación entre la titularidad de las acciones y la gestión de la actividad social, es la que ha dado lugar a la construcción de las aludidas teorías de la *shareholder value* y de los *stakeholders* dirigiendo la creación del valor y/o maximización a favor del accionista. De esta manera tienen como idea central los siguientes puntos: (1) El objetivo de maximizar el valor para los accionistas es *pro stakeholder*. (2) Maximizar el valor del accionista crea los incentivos adecuados para que los directivos puedan asumir riesgos empresariales. (3) Tener más de una función objetivo será regir de manera difícil, sino imposible. (4) Es más fácil hacer de los accionistas a los *stakeholders*, que viceversa. (5) En caso de incumplimiento de contrato o de confianza, las partes interesadas, en comparación con los accionistas, tienen una protección a través de contratos y el sistema legal.

A la posición de Sundaram e Inkpen existe un nuevo punto de vista por parte de Freeman, Wicks y Parman (2004); estos plantearon:

La realidad económica tienen como núcleo la teoría de los *stakeholders* donde los gerentes deben desarrollar relaciones, inspirar a sus *stakeholders*, y crear comunidades donde todo el mundo se esfuerza por dar lo mejor para entregar el valor de las firmes promesas. Ciertamente, los accionistas son un componente importante y las ganancias son una característica crítica de esta actividad, pero la preocupación por las ganancias es el resultado en lugar del controlador en el proceso de creación de valor. (p. 364)

De igual manera, en la investigación que realizó Freeman en *Stakeholder Theory and The Corporate Objective Revisited*, este afirmó que el valor económico es creado por personas que voluntariamente se unen y cooperan para mejorar las circunstancias de cada

uno, poniendo como mejor alternativa a los puntos propuestos por Sundaram e Inkpen. Dichos puntos son los siguientes: (1) El objetivo de crear valor para los interesados es decididamente pro-accionista. (2) La creación de valor para los *stakeholders* crea los incentivos adecuados para directivos a asumir riesgos empresariales. (3) Tener una función objetivo hará de la gobernabilidad y la gestión difícil, si no imposible. (4) Es más fácil hacer desde los *stakeholders* a los accionistas que a la inversa. (5) En caso de incumplimiento de contrato o de confianza, los accionistas, en comparación con las partes interesadas, tener una protección (o puede buscar remedios) a través de mecanismos tales como el mercado de acciones. De esta manera Freeman acentúa que la teoría de los *stakeholders* afirma que cualquiera que sea el objetivo último de la corporación u otra forma de actividad de negocios, gerentes y empresarios deben tener en cuenta los intereses legítimos de los grupos e individuos que pueden afectar (o ser afectados por) sus actividades, debido que en tiempos actuales como lo indica Sabogal (2011) “... Se concibe el interés social ya no tanto bajo la idea de un beneficio económico encaminado a repartir las utilidades de los socios, sino a un interés que busca la maximización del valor actual de las acciones” (p. 5).

## 2.5 Valor

Considerando el valor económico, “La creación de valor directo se produce a través del pago del dividendo y de los incrementos en la cotización del valor” (BBVA, 2004, p. 42), es un valor con mayores condiciones tangibles. La creación de valor es una idea reconocida desde hace tiempo en los negocios, donde las utilidades son los ingresos recibidos de los clientes menos los costos incurridos, pero las empresas no han considerado profundamente abordar los problemas de la sociedad desde la perspectiva del valor y se han limitado a tratarlos como temas secundarios, lo cual impidió fortalecer las conexiones entre las preocupaciones económicas y sociales. (Albano, Pérez, Spotorno, Martín, Rocatti, Santero, Bulian, & Suñer, 2012, p. 13)



Las variables de un valor económico “son fáciles de cuantificar, pudiéndose calcular de forma objetiva, y normalmente van acompañadas de un desembolso en efectivo por parte de la empresa” (Pujol & Maroto, 2003, p. 561); esto repercutiendo en mayor parte hacia los costes asociados. Kosmus, Renner y Ullrich (2012) sustentaron que mediante una adecuada toma de decisiones se puede maximizar el valor económico considerando:

- Evaluar el impacto de las políticas de desarrollo y de las intervenciones políticas que alteran las condiciones de un ecosistema y, en consecuencia, el bienestar humano;
- Comparar la rentabilidad real de una inversión o de un proyecto;
- Evaluar los beneficios e inconvenientes de diferentes opciones de gestión de los ecosistemas y elegir entre usos, por ejemplo de la tierra, que compiten entre sí;
- Examinar la responsabilidad por los daños al medio ambiente;
- Crear mercados para los servicios ecosistémicos, a fin de movilizar recursos financieros, por ejemplo, el mercado mundial del carbono y los pagos por servicios ecosistémicos;
- Sensibilizar e informar a la opinión pública sobre el aporte global de los servicios ecosistémicos al bienestar social y económico. (p. 1)

Por otro lado existe el valor social; las corporaciones se enfocan en este valor como la creación de valor indirecto. En la memoria del BBVA (2004) se mencionó: “Se trata de contribuciones que derivan del efecto inducido que la actividad del Grupo BBVA genera en los diferentes agentes económicos y sociales de las sociedades en que opera” (p. 50). Este valor implica inclusive una intangibilidad, “Se introduce el concepto de intangibles refiriéndose con él a aquellos gastos que son difíciles de identificar, que no tienen un valor contable o cuya valoración se rige por criterios esencialmente subjetivos” (Pujol & Maroto, 2003, p. 561). Jesen (2008) mencionó que el valor social es “el valor económico, no solo para los propietarios sino para todos los *stakeholders*” (p. 167).

La visión estratégica de enfoque empresarial aplica a los recursos económicos, Albano et al. (2012) aseveraron que “el concepto supone que de tal derivación de recursos económicos por parte de las empresas hacia el contexto que las contiene, le permitirán a estas maximizar beneficios en el largo plazo” (p. 7). Respecto a la creación de valor económico, “Las empresas generan rentas y capacidades económicas que distribuyen de forma directa entre diferentes colectivos, contribuyendo al desarrollo de las sociedades en las que operan” (BBVA, 2004, p. 40). Albano et al. (2012) comentaron sobre la empresa y valor compartido lo siguiente:

El rol más importante de las empresas en la sociedad es el lograr transformarla a través de la creación de riqueza bajo el modelo capitalista. No es suficiente con ser eficiente o socialmente responsable, las organizaciones deben crear valor agregado siendo conscientes de que son parte fundamentales y están inmersas en una sociedad sin la cual no podría crecer su estrategia de negocio. (p. 13)

Es de recalcar la importancia de crear valor en todos los eslabones de la cadena, Pujol y Maroto (2003) destacaron “la importancia de las variables intangibles se pone de manifiesto a raíz de los trabajos realizados sobre calidad empresarial y los costes que se derivan de su carencia” (p. 561), es por ello que las empresas sustentables generan valor también para todos sus *stakeholders*, por ejemplo, respecto a los proveedores “BBVA ha homogeneizado los procesos y el establecimiento de una metodología global de compras y negociación con el objetivo de aumentar la transparencia y la eficiencia del proceso” (BBVA, 2004, p. 44). Igualmente, es necesario enfatizar lo siguiente: “Existe una interrelación entre los valores intangibles y los tangibles. Es evidente que trabajar bien, formar y motivar a las personas (valores intangibles) ha de repercutir en el beneficio empresarial (valor tangible)” (Pujol & Maroto, 2003, p. 561).

Ahmed (2013) indicó que “el enfoque temático del valor ambiental es el desarrollo sostenible, basado en el cuidado del medio ambiente y la mitigación de la pobreza” (p. 35). La Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo dio a conocer a través del famoso informe de Brudtland (1987), llamado también Nuestro Futuro Común, la definición del desarrollo sostenible como “aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (p. 1). Asimismo, concluyó que no era posible separar los temas del desarrollo económico del medio ambiente y que se requería construir un futuro más próspero, más justo y más seguro (Brudtland, 1987). Es importante decir que a pesar de los años transcurridos, aún no se termina de entender y asumir el concepto de una manera total y responsable, y mucho menos de incluirlo en la gestión de los negocios, contrariamente a los avances.

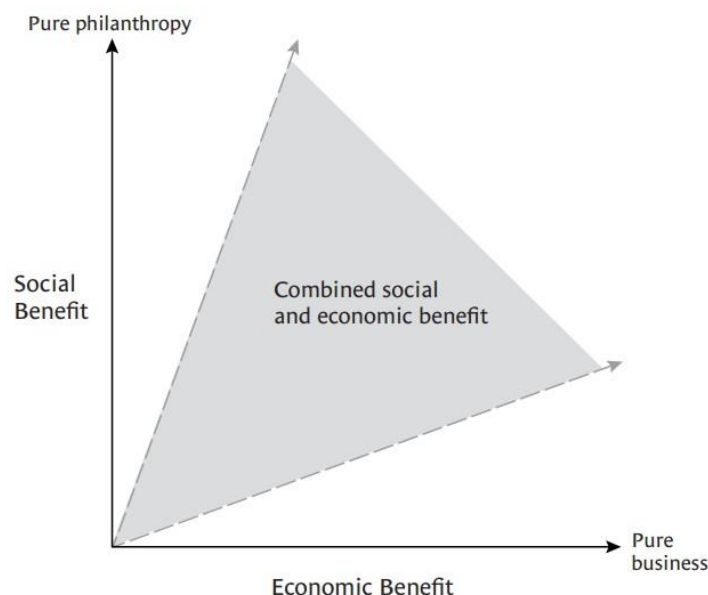
## **2.6 Valor Compartido**

### **2.6.1 Evolución del concepto Porter y Kramer**

En el año 2002 los profesores Porter y Kramer iniciaron sus investigaciones, las cuales culminaron nueve años después con el desarrollo del nuevo concepto de creación de valor compartido; a continuación se sintetizan artículos que evidencian la secuencia cronológica del concepto, propuestas de cómo crear valor compartido, críticas al concepto y estudios complementarios en relación al mismo. Porter y Kramer (2002) mencionaron que las acciones sociales (filantropía) de muchas compañías no tenían una real conexión con la actividad de la empresa, estando estas orientadas a incrementar la visibilidad o imagen de la misma. Los autores pusieron de manifiesto que el accionar empresarial basado en donaciones y obras caritativas para con la comunidad era más una forma de relaciones públicas producto de una presión social, originada a nivel externo e interno tanto por los grupos de interés que exigen niveles superiores de responsabilidad social corporativa, como por los accionistas que esperan maximizar sus utilidades en el corto plazo.

De este modo, la propuesta de Porter y Kramer (2002) planteó una manera de hacer más estratégicas las acciones filantrópicas llevadas a cabo por las empresas, esta filantropía estratégica se basó en utilizar los esfuerzos de caridad para mejorar el contexto competitivo, dado que la capacidad de competir dependería de las circunstancias de los lugares en los que opera una empresa. Para el 2006 Porter y Kramer ya no hablaron de filantropía estratégica, por el contrario se enfocaron en analizar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), donde evidenciaron las limitaciones de la RSC y sus efectos reactivos a raíz de un inadecuado involucramiento corporativo en la sociedad marcado por falta de un enfoque estratégico. Al evidenciar estas limitaciones plantearon mapear las oportunidades sociales de alto impacto en materia de valor compartido identificando los campos donde los intereses de la sociedad y la empresa se alinean, evidenciando diferentes aproximaciones teóricas al concepto de Creación de Valor Compartido.

En la Figura 8 se aprecia la parte sombreada como resultado de la combinación del beneficio económico con el social; destaca la alineación de los intereses puramente filantrópicos con los intereses del negocio. Porter y Kramer (2002) sugirieron que para realizar el estamento competitivo de la empresa era necesario aprovechar justamente esta convergencia entre la concepción puramente filantrópica y beneficio económico, de tal forma que se mejoraban las perspectivas de negocio en el largo plazo. De esta forma se originó un primer indicio del concepto de Creación de Valor Compartido, se planteó producir beneficios sociales que debían trascender a los limitados efectos que se obtenían de las donaciones o acciones caritativas de alcance cortoplacista. Es preciso mencionar que adoptar este nuevo enfoque demandaría cambios estructurales en las organizaciones y sobre todo un liderazgo acorde a la visión de la empresa, que adhiriera el beneficio social y económico de las comunidades a las estrategias y prácticas operacionales de esta.



*Figura 8.* La convergencia de intereses según la filantropía estratégica. Tomado de “The competitive advantage of corporate philanthropy,” por M. Porter y M. Kramer, 2002. *Harvard Business Review*, p. 7, (December), 5-16 (<https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>).

En este contexto, Porter y Kramer (2002) mencionaron que la filantropía estratégica mejora el contexto competitivo a través: de la disponibilidad de mano de obra cualificada, del mejoramiento de la estructura local, de telecomunicaciones eficientes en saber maximizar el uso del capital, del uso productivo de los recursos naturales, de saber sobre cómo incrementar la apertura de nuevos mercados y de la preservación de los beneficios ambientales. La preocupación por mejorar el contexto le permitiría a una empresa no sólo dar dinero sino apalancar sus capacidades y relaciones en apoyo de causas benéficas. Finalmente, otras maneras de influenciar la productividad de acuerdo a lo mencionado por Porter y Kramer (2002), a nivel externo que incluía los gobiernos, fue a través del fomento de normas e incentivos que regulen la competencia en las regiones y países; y a nivel interno donde destacó la gestión de la empresa, la cual debería establecer redes de contacto y de coordinación cercanas con industrias relacionadas y de servicios a modo de integración horizontal basada en asociaciones locales. Obtener prácticas filantrópicas más eficaces es

para Porter y Kramer (2002) resultado de una estricta disciplina por parte de las empresas al momento de desarrollar estos proyectos con medidas de seguimiento y control apropiado.

Posteriormente, Porter y Kramer (2006) criticaron que el surgimiento de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) fuera efecto de un conjunto de acciones sobre la empresa, caracterizados por presiones públicas de distintos tipos de organizaciones gubernamentales o no gubernamentales; debiendo estas ser producto de un minucioso proceso de identificación de fuentes de problemas inherentes a las actividades empresariales y donde exigía trabajarlos en conjunto con los agentes externos gubernamentales o no gubernamentales involucrados, procurando replantear las estrategias de RSC con propósito y visión de largo plazo. Sierra-García, García- Benau y Zorio (2014) mencionaron que “existe una clara tendencia alcista en cuanto a la presentación de informes de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), el número de empresas que presenta dicho informe se ha cuadruplicado en Latinoamérica en tan sólo cinco años” (p. 36). Inclusive de los reportes de RSC que emitieron muchas empresas, Porter y Kramer (2006) criticaron que acumulaban anécdotas sobre iniciativas no coordinadas con la finalidad de demostrar sensibilidad social y que muchos de estos reportes carecían de relación con las estrategias a largo plazo de la empresa o con la visión de las mismas. Estas actividades de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) se concebían teniendo su origen sobre la base de cuatro pilares “Obligación Moral, Sustentabilidad, Licencia para operar y Reputación” (Porter & Kramer, 2006, p. 4). Estos pilares de RSC tuvieron como finalidad apaciguar la tensión que estos producen más que fomentar relaciones de interacción e interdependencia entre sociedad y empresa, situación que podría atenderse adecuadamente si se hicieran estudios previos y preventivos de dichas relaciones.

Porter y Kramer (2006) comentaron que las empresas no estaban en la capacidad de asumir la solución de todos los problemas existentes a nivel social, tanto por costo como por

responsabilidad directa, y en caso de querer abordar alguno sería necesario e imperativo categorizar los problemas haciendo un adecuado *trade off* o selección excluyente de aquello que será más relevante y de impacto directo para la empresa y comunidad; considerando el tipo de industria, tipo de actividad y posicionamiento competitivo de la empresa, y logrando así mayor impacto de las actividades de RSC. El mapeo de las oportunidades sociales resultaría de un análisis exhaustivo y continuo de la cadena de valor de una empresa y del análisis del Diamante de Porter; a partir de ambos se detectarían las consecuencias sociales de las actividades empresariales y de aquellos puntos críticos que más inciden en la productividad y en la capacidad de competir de las empresas. Otro aspecto importante a considerar y que mejora el enlace entre empresas y sociedad de manera más influyente, fue propuesto por Jamali y Tamar (2009) cuando mencionaron la importancia de ampliar los negocios en los países en desarrollo. Esto mismo fue mencionado por Porter & Kramer (2002), al indicar que se generaba mayor competitividad y beneficios para la empresa y la sociedad si ejecutaban sus actividades en países en desarrollo. Emmett (2016) comentó que el sector privado que se identifique con temas de valor compartido, específicamente en las economías en desarrollo, se constituiría como un elemento clave para alcanzar los objetivos de desarrollo global y que lograría la prosperidad compartida.

Por su parte, Porter y Kramer (2006) mencionaron:

Los esfuerzos por encontrar valor compartido en las prácticas operativas y en las dimensiones sociales del contexto competitivo tienen el potencial no solo de fomentar el desarrollo económico y social, sino de cambiar la forma en que las empresas y la sociedad piensan mutuamente una acerca de la otra. (p. 15)

En el año 2011 apareció por primera vez el concepto de valor compartido, el cual se definió como “las políticas y prácticas de operación que mejoren la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las



comunidades donde opera” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). De este estudio, Porter & Kramer (2011) señalaron entre otros puntos que el progreso a nivel económico y a nivel social estaría sustentado en las prácticas empresariales que fomenten una posición ganar-ganar, es decir, prácticas con carácter social que beneficien a la sociedad y sus agentes, pero que asimismo otorguen una rentabilidad o retorno a las empresas. En esta línea, dichos autores mencionaron que “aprender a crear valor compartido es nuestra mejor oportunidad para volver a legitimar a las empresas” (Porter & Kramer, 2011, p. 4), lo cual podría ser una interesante opción frente a una sociedad que percibe beneficio económico a costa del desmedro social. Se debe tener en cuenta que Porter y Kramer (2011) concluyeron que el enfoque capitalista fue mutando a razón de la búsqueda de eficiencias económicas y operacionales al tercerizar procesos, porque las empresas se desligan del control y seguimiento de funciones y procesos básicos, al responder a las presiones de gobierno constituidas en leyes para reconocer los costos sociales de operación y al volverse más globales en las operaciones; resultando en un desinterés por las comunidades y por el capital humano, y en la pérdida del enfoque estratégico de las empresas al priorizar resultados en el corto plazo.

Adicionalmente, Porter y Kramer (2011) comentaron que sobre las empresas se ejerce una serie de presiones por ser más competitivos y por lograr mejores márgenes o retornos de capital para los accionistas, que de una manera lo desvía de su verdadera visión. Estas presiones sumadas a la escasa cultura de innovación, hicieron que los directivos de las empresas adoptasen soluciones rápidas y cortoplacistas con el fin de lograr resultados positivos en sus balances, haciendo que se evidencie un crecimiento orgánico lento y poca ventaja competitiva. Sin embargo, a pesar de existir periodos de bonanzas en donde las empresas hubieran podido nuevamente integrarse estratégicamente con la comunidad, no se tomaron las acciones necesarias. En este contexto de escasa creación de verdadero valor, para reinventar la visión que tienen las sociedades de las empresas y sus impactos, urge una

visión comprometida, liderazgo participativo, mejor comprensión de la productividad y capacidad de colaborar con los integrantes de las cadenas de valor y con las empresas con o sin fines de lucro (Porter & Kramer, 2011).

Ante esta situación, el “valor compartido debería reemplazar a la responsabilidad social corporativa como guía de las inversiones de las empresas en sus comunidades” (Porter & Kramer, 2011, p. 16); para ello la propuesta es superar el concepto de RSC analizado en el 2006 por el concepto de CVC. Porter y Kramer (2011) compararon la responsabilidad social con valor compartido y concluyeron que el centro de la responsabilidad social es la reputación con conexión limitada al negocio y donde los problemas sociales están alejados del *core* de la empresa; los cuales, en caso de ser atendidos significaría hacer uso irresponsable del dinero de los accionistas. El valor compartido se constituiría como base de la rentabilidad y de la posición competitiva que encuentra coincidencia con las actividades de la empresa. La innovación y las formas de hacer negocios de modo creativo serían la base de la gestión empresarial que mejoraría la rentabilidad y la competitividad reflejando también un progreso social. Tal como lo mencionó Porter y Kramer (2011) al referirse al valor compartido; “tiene el poder de detonar la próxima oleada de crecimiento global” (p. 5).

En la revista *Desde adentro*, Kramer señaló los siguientes beneficios del Valor Compartido:

Cuando las compañías toman el enfoque del valor compartido y trabajan con la comunidad para resolver problemas, ambas empiezan a ser socias para encontrar una solución... ese proceso hacia una meta común genera confianza entre partes y se fortalece cuando se vislumbran resultados. Es la creación de valor económico para la comunidad mediante iniciativas que tengan un impacto medible y observable y que propicie condiciones para que las actividades adquieran valor comercial y se aprovechen beneficios del mercado... de esta manera las compañías de diversos

rubros mejoran la reputación y aceptación en la comunidad. Indicó que la aplicación de esta estrategia estimula la capacidad de innovar y crear ventajas competitivas para las actividades que desarrollan las poblaciones. (Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía, 2013, p. 19)

### 2.6.2 Diferencias entre responsabilidad social y valor compartido (RSC y CVC)

Porter y Kramer (2011) plantearon las diferencias entre RSC y CVC haciendo énfasis en la creación de valor sobre la responsabilidad social como guía de las inversiones de las empresas. El marco de las diferencias se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2

*Diferencias entre Creación de Valor Compartido (CVC) y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)*

RSC	CVC
Valor: hacer el bien.	Valor: beneficios económicos y sociales en relación a los costos.
Ciudadanía, filantropía y sustentabilidad.	Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad.
Discrecional o en respuesta a la presión externa.	Parte integral de las competencias.
Ajena a la maximización de utilidades.	Parte integral de la maximización de utilidades.
La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales.	La agenda es específica de la empresa y se genera internamente.
Impacto limitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC.	Realinea todo el presupuesto de la empresa.

*Nota.* Tomado de “The Big idea: Create Share Value,” por M. Porter y M. Kramer, 2011, *Harvard Business Review*, 89(1/2), 5-77.

### 2.6.3 Formas de crear Valor Compartido

Las empresas pueden crear valor económico generando valor social a través de tres niveles: el primero enfocado en el “rediseño de productos y mercados, el segundo en la redefinición de la productividad en la cadena de valor y el tercero en la construcción de *clusters* industriales de apoyo en áreas de influencia de la compañía” (Porter & Kramer, 2011, p. 6). Para el rediseño de productos y mercados, Porter y Kramer (2011) mencionaron que es básico poder identificar aquellas necesidades no satisfechas de una sociedad y que a su

vez estén estrechamente relacionadas con las actividades de la empresa. Indicaron además que las verdaderas oportunidades para el negocio radican en aquello difícil de detectar; están en las tendencias las cuales se encuentran en constante cambio a raíz de las nuevas tecnologías, por el desarrollo de las economías, y finalmente en las prioridades de la sociedad que constantemente cambian. La exploración continua de estas necesidades sociales es todo un proceso, que como lo mencionaron Porter y Kramer (2011) requiere la asignación de un grupo de ejecutivos especialistas que se encarguen de identificar posibles iniciativas de generación de valor, que sepan superar paradigmas los obstáculos de gestión y que diseñen modelos de negocios innovadores sobre la base, e integrada al plan estratégico del negocio.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) señalaron la importancia de una visión periférica, puesto que estas detectaban problemas desatendidos en el mercado y sociedad y que generaban beneficios compartidos, sostenibles y con proyección de largo plazo. Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) en uno de sus casos “El Efecto Honda”, resaltaron la importancia de una visión periférica y flexible para detectar oportunidades para el negocio. Atender alguno de los tantos aspectos ignorados y desatendidos de la base de la pirámide significaría mejorar las condiciones de vida de este gran segmento, apoyados por empresas sofisticadas y más sustentables con soluciones verdes (London & Hart, 2011). Por su parte, Mutis (2013) mencionó que las empresas deben enfocarse más en encontrar oportunidades de negocio ocultas en problemas del entorno y deben dejar de ver esas necesidades sociales desde la óptica de responsabilidad social y la filantropía en las que se comparte una muy pequeña porción del valor generado por una compañía. Es preciso mencionar que en el contexto peruano la oferta de los microcréditos es una experiencia exitosa que explica los beneficios alcanzados por el lado de la banca, así como por el de la comunidad que no podía acceder a los créditos bancarios; esta última que se caracterizó por estar desatendida y que formaba parte de la base de la pirámide, en donde uniendo esfuerzos a nivel multisectorial

superando paradigmas e innovando se concibió la inclusión de la banca permitiendo generar crecimiento económico e inclusión social. Sin embargo, pese al éxito inicial aún hay muchos retos pendientes (Ministerio de Economía y Finanzas, 2015).

Porter y Kramer (2011) indicaron que “la redefinición de la productividad en la cadena de valor consiste en una evaluación holística de toda la cadena” (p. 9), con la finalidad de identificar mejor las oportunidades para el negocio considerándose primordial la reevaluación del uso de la energía y los impactos en la actividad logística, mayor conciencia global en las emisiones de carbono y el conocimiento de sus efectos a lo largo de toda la cadena de valor donde destacan los impactos de las distancias, los tiempos, los costos de inventario y de gestión. Otro aspecto es el uso de los recursos; la naturaleza escasa de estos exige su maximización dentro de los procesos de producción apoyados de progresos tecnológicos. Sobre el abastecimiento, Porter y Kramer (2011) recomendaron no vivir a expensas del bienestar del proveedor pues conlleva a una baja productividad, mala calidad y degradación ambiental de los procesos. No obstante, dichos autores sugirieron que al rediseñar el abastecimiento en coordinación con el proveedor para mejorar sus prácticas de producción y necesidades, mejoraba su crecimiento abasteciéndolos con valor. Del mismo modo comentaron sobre los aspectos derivados de los modelos rentables de distribución y de los efectos positivos sobre la productividad cuando se atienden oportunamente las necesidades de los trabajadores como el sueldo básico, la salud y las oportunidades de desarrollo (Porter & Kramer, 2011).

Padilla (2014) por su parte hizo énfasis en la importancia de un adecuado diagnóstico para el fortalecimiento de las cadenas de valor en los sectores industriales, facilitando una metodología de diagnóstico de seis áreas. En primer lugar sugirió analizar y mapear a los actores de la cadena y sus funciones, grados de poder e interdependencias. Analizó la competitividad, costos y márgenes en las cadenas de valor; donde el objetivo era identificar

las ventajas comparativas de cada eslabón de la cadena basados en los factores de competitividad y de la capacidad de agregar valor. Analizó los mercados y estándares; aquí examinó las características de la participación de la cadena en los mercados y los canales de comercialización. Analizó la gobernanza y los vínculos; específicamente el sistema de coordinación, regulación y control que contribuye a la generación de valor agregado en la cadena de valor y de los vínculos las relaciones verticales y horizontales, formales e informales de la cadena. Analizó recursos, productividad y sostenibilidad ambiental: donde la búsqueda de producciones limpias y sustentabilidad ambiental son los principales desafíos de las cadenas de valor impulsados por los estándares nacionales e internacionales y por el creciente interés del consumidor por conocer la sustentabilidad socio ambiental en la producción de sus bienes. Finalmente desarrolló un análisis y proyección de los beneficios económicos y laborales de la cadena con la finalidad de determinar el potencial de desarrollo de la misma en su situación actual con relación al escenario futuro.

A lo largo de esta investigación se facilitaron cuestionarios para cada una de las seis etapas que permiten diagnosticar mejor la situación real de las cadenas, sus restricciones y oportunidades. Este documento también sugiere un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la cadena de valor. Padilla (2014) entre otros aspectos recomienda que analizar experiencias y lecciones de otras realidades permitirá obtener mejores resultados a la hora de plantear una solución a una restricción dentro de una cadena de valor.

En la Figura 9 se muestran las áreas con las relaciones más fuertes para la implementación de mejoras que inciden en la productividad de la empresa.



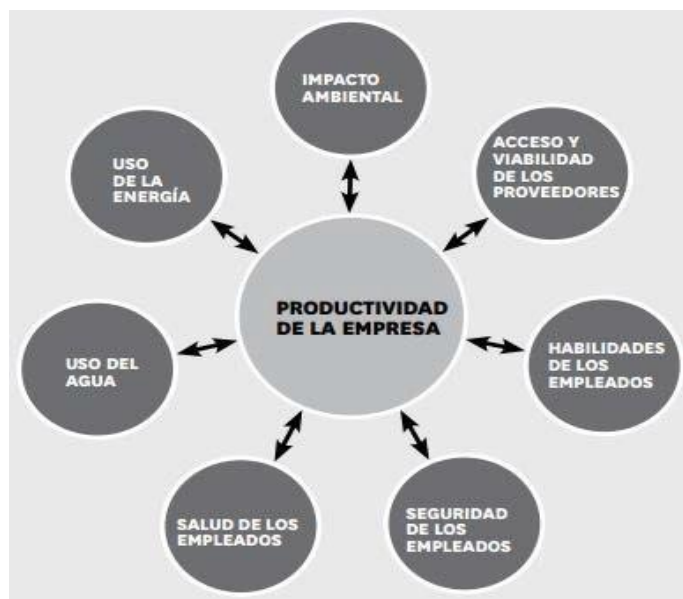


Figura 9. La conexión entre la ventaja competitiva y los problemas sociales Tomado de Tomado de “The big idea: creating shared value,” por M. Porter y M. Kramer, 2011. Harvard Business Review, p. 8. 89(1/2), 5-77.

*Clusters*; en cuanto a la construcción de *clusters* en las áreas de acción empresarial, Porter y Kramer (2011) afirmaron que la inclusión de la actividad pública y privada para desarrollar iniciativas eleva la productividad de los organismos implicados y mejora las condiciones y bienestar de las comunidades aledañas a las actividades empresariales. Al respecto, Mitchell, Agle y Wood (1997) indicaron que se mejora la productividad y las condiciones del trabajo por el hecho de que se toman en cuenta las posiciones e intereses de los directamente involucrados. Ellos propusieron un modelo conceptual de identificación de *stakeholders*. Mitchell, Agle y Wood (1997) trabajaron sobre la definición de los *stakeholders* y afirmaron que estos son actores (internos o externos) que afectan o son afectados por los objetivos o actividades de una organización en distintos grados y que poseen al menos un atributo básico que puede ser poder, legitimidad y urgencia. De no poseer alguno de estos atributos, no son *stakeholders*. El modelo conceptual de identificación implicaba: a) proponer una metodología para la definición de quién es y quién no es *stakeholder*; b) sobre la base del argumento de que esto es esencial para la correcta reformulación de la misión organizacional y para la construcción de un modelo de gestión



que asegure la evolución organizacional sustentable, estos aportes se consideran con la finalidad de que la gestión organizacional busque favorecer con mayor precisión los intereses y expectativas de los *stakeholder* involucrados más relevantes de las actividades u objetivos. Complementado la importancia del trabajo con organizaciones externas, González-Loureiro y Figueroa (2011) afirmaron:

Existe un amplio consenso en la literatura, tanto académica como económico-empresarial, en que las empresas son más competitivas cuando se encuentran aglutinadas de alguna manera en agrupaciones empresariales, tratando de explotar así ciertas ventajas asociadas a la cercanía espacial (economías de aglomeración), a la colaboración con otras empresas y agentes que intervienen, directa o indirectamente, en la actividad productiva. (p. 45)

Tabla 3

*Formas de Crear Valor Compartido en el Sector minero*

Reconocer Productos y Mercados	Redefinir la Productividad de la Cadena de Valor	Promover el Desarrollo del Entorno Local
Crear mercados locales para productos intermedios generados por la actividad extractiva.	Mejorar la capacidad de la fuerza de trabajo local.	Desarrollar el <i>cluster</i> local que soporta a las empresas extractivas
	Fortalecer a los proveedores en la cadena de valor.	Invertir en infraestructura compartida y redes de logística.
	Incrementar la capacidad de respuesta local ante desastres y emergencias y la capacidad de respuesta a desastres naturales.	Asociarse con otros <i>clusters</i> locales y con el gobierno para construir infraestructura comunitaria.
	Mejorar la utilización de agua, energía y demás recursos utilizados en la operación.	Mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional.

*Nota.* Tomado de “Operar con propósito ¿Cómo generar valor compartido en el sector de hidrocarburos y minería y sus áreas de influencia?”, por H. Hidalgo, K., Peterson, D. Smith y H. Foley, 2014, *Shared value initiative*, p. 50. Recuperado de <http://sharedvalue.org/extracting-purpose>

Otra manera original para la adopción del enfoque con éxito fue el presentado por Bockstette y Stamp (2011), quienes comentaron sobre la singularidad de las acciones de valor

compartido en cada empresa y que estas estarán en función de la estrategia, contexto y posición competitiva de cada una. Indicaron que lo que es exitoso para una empresa no lo será necesariamente para otra (Bockstette & Stamp, 2011). Para determinar mejor el valor compartido, Bockstette y Stamp (2011) establecieron 10 pasos comunes estructurados en cuatro bloques de actividades que en conjunto proporcionan una manera original para la adopción de este enfoque con éxito:

- (a) Articular una visión de la empresa con compromiso y decisión estratégica explícita, (b) Desarrollar una estrategia sólida que identifica un claro enfoque y articula objetivos ambiciosos, (c) Entrega efectiva que apalanca los activos y experiencia en todas las funciones y unidades de negocio dentro de la empresa, socios externos y partes interesadas y (d) Gestión de rendimiento que pretende medir y aprender de los resultados, llevar los esfuerzos exitosos a gran escala, y comunicar el progreso (Bockstette & Stamp, 2011, p. 9 ). En la Figura 10 se muestra la estructura de cuatro bloques compuesta de 10 pasos.

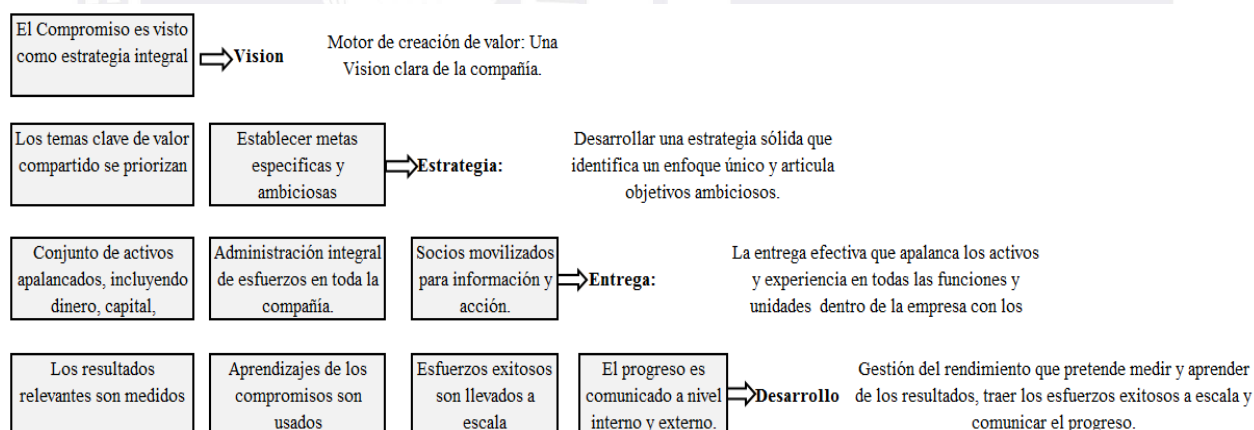


Figura 10. Bloque estructurado para crear valor compartido.

Tomado de “Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution,” por V. Bockstette y M. Stamp, 2011 ([https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf)).

Hills et al. (2012) basaron su investigación sobre los países pertenecientes al BRICS (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica) y explicaron cómo algunas grandes empresas que

operan en estos países están redefiniendo sus estrategias para crear valor compartido en grupos menos favorecidos. Esta investigación estuvo enfocada en cinco sectores: alimentos, bebidas y la agricultura; cuidado de la salud; servicios financieros; extractivos y de recursos naturales; de vivienda y construcción. El interés por investigar la base de la pirámide o grandes masas menos favorecidas fue desarrollado por London y Hart (2011), estos últimos indicaron en una revista lo siguiente:

La gestión de negocios que se enfoca en aquellos segmentos relegados y que buscan integrarlos en sus cadenas de valor ya sea desde una posición de clientes, aliados y proveedores contribuye a aprovechar el potencial de estos sectores y mejorar su calidad de vida promoviendo círculos virtuosos. (p. 41)

London y Hart (2011) propusieron además que la clave para mitigar la pobreza es que los negocios se enfoquen en la base de la pirámide, de este modo, el potencial de Creación de Valor Compartido se aplica a todos los negocios en cualquier país del mundo, donde los esfuerzos no solo se enfocan en crear valor a través de la mejora de la cadena de valor locales y del contexto social, sino que también propuso la creación de valor en la base de la pirámide (BOP), resultando ser más efectiva al reflejar mejor las necesidades sociales y las nuevas oportunidades de mercado en este grupo. A su vez, Hills et al. (2012) mencionaron la importancia de hacer uso de cuatro distintos puntos de apalancamiento para crear valor compartido por parte de las compañías extractivas y de recursos naturales, con la finalidad de aprovechar el tamaño de sus operaciones y el potencial de las comunidades aledañas. Estos puntos fueron: a) atender necesidades sociales de las comunidades aledañas para mejorar su competitividad, tales como el problema de salud pública que limita la eficacia de las operaciones de la empresa, b) desarrollar la mano de obra local y redes de proveedores para apoyar las operaciones en los países en vía de desarrollo, c) trabajar con los proveedores para

maximizar el rendimiento de los recursos naturales renovables y d) utilizar los subproductos de la producción para ampliar el *Scope* de la empresa (Hills et al., 2012).

Mientras que Pfizer, Bockstette y Stamp (2013) destacaron la importancia de la innovación en el proceso para generar actividades y estrategias de valor compartido que satisfagan las necesidades de la empresa y sociedad. La innovación asume un rol importante para desarrollar modelos de negocios sostenibles, el cual al estar institucionalizado en la cultura de la organización, contexto y estrategia facilita la canalización de los recursos necesarios con la finalidad de identificar oportunidades de valor compartido. Asimismo, los estudios de Pfizer et al. (2013) no solo contemplaban los alcances de la innovación, también incorporaron la aplicación de cinco elementos comunes e interactivos para facilitar la mejor elección de la actividad de valor compartido. Estos elementos son: la incorporación de un fin social, la definición de la necesidad social, la medición del valor compartido, la estructura de la innovación y la cocreación de valor.

En cuanto a la incorporación de un fin social; Pfizer et al. (2013) indicaron que “los líderes de las empresas están haciendo significativos esfuerzos en la construcción de empresas sociales” (p. 5). Los grandes problemas sociales deben ser considerados por la empresa como la razón de ser de las mismas, estos problemas deben ser afines al negocio de modo que los efectos de valor compartido alcancen los resultados esperados. Ilustra magistralmente este aspecto los enfoques sociales adquiridos por Nestlé y por los fabricantes de los automóviles, en donde los primeros están orientados a la nutrición y salud mientras que los segundos como Nissan y Toyota han redefinido sus compromisos por la movilidad con bajas emisiones de carbono y que Pfizer et al. (2013) lo comentaron en su investigación. Para definir la necesidad social con mayor precisión, Pfizer et al. (2013) destacaron la importancia de realizar un análisis y tener un amplio conocimiento del problema social, a qué personas afecta, los posibles obstáculos y qué grupos de interés pueden apoyar. También enfatizaron

“Si una empresa carece de la experiencia necesaria para desarrollar una comprensión en profundidad y solución para un problema social de interés, se puede financiar empresarios independientes para hacer frente al desafío” (Pfizer et al., 2013, p. 12). Estos autores además resaltaron la importancia de financiar la participación de empresarios externos para que la empresa pueda aprender de sus esfuerzos y adquirir soluciones así como una observación sincera de los impactos y problemas de la innovación.

En cuanto a la medición de Valor Compartido, tercer elemento propuesto por Pfizer et al. (2013), estos señalaron que es un factor clave para determinar si se está o no encaminado en las actividades correctas y si se están obteniendo los resultados esperados de las estrategias de valor compartido utilizadas. En este punto, destacaron la importancia de establecer indicadores intermedios para controlar mejor los progresos. En cuanto a la estructura óptima de innovación comentaron que va de la mano con la minimización del riesgo para actividades tanto de valor compartido como de las demás actividades que desarrolla una empresa. Entre estos medios para minimizar el riesgo y dar lugar a una libre cultura de innovación se cuenta con el apoyo filantrópico de gobierno o empresas para solventar la investigación, específicamente cuando la viabilidad de una actividad de valor compartido no está del todo clara. Este apoyo permitirá asumir riesgos libremente sin las presiones que pueden ejercer a nivel interno un consejo directivo o junta de accionistas. Por último, en cuanto a la cocreación de las partes interesadas externas Pfizer et al. (2013) señalaron que es la manera como las empresas pueden movilizar agencias, organizaciones de gobierno, universidades y otras empresas multinacionales en su labor de reforzar y reformar las actividades y estrategias de valor compartidos, tratando de aprovechar las capacidades y experticia de todas estas posibles empresas involucradas.

Hidalgo et al. (2014) especificaron las maneras de crear valor en el sector minero y de hidrocarburos a partir de dos vertientes de inversión local; la inversión individual acorde con

las actividades empresariales y la colaborativa que es un llamado al trabajo en equipo entre socios de la actividad minera para abordar temas sociales y económicos del entorno. Hidalgo et al. (2014) señalaron situaciones puntuales para crear valor compartido en el sector minero por cada nivel propuesto por Porter y Kramer, permitiendo así un mejor entendimiento de las prácticas en el sector y que se visualizan en la Tabla 4:

Tabla 4

*Niveles de Creación de Valor Compartido*

Niveles	Medios de Creación de Valor Compartido
Reconocer productos y mercados	Creando mercados locales para productos intermedios generados por la actividad extractiva (ej. Agua potable o de irrigación, electricidad)
Redefinir la productividad en las cadenas de valor	Mejorar la capacidad de fuerza de trabajo local, fortalecer los proveedores en la cadena de valor, mejorar la capacidad de respuesta local ante desastres y emergencias y mejorar la utilización de agua, energía, y demás recursos utilizados en la operación. Desarrollar <i>clúster</i> local que apoye a la empresa extractiva, invertir en infraestructura compartida y redes de logística, asociarse con otros <i>clúster</i> locales y gobierno en la construcción de
Promover el desarrollo del entorno local	infraestructura comunitaria, mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional y jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario.

*Nota.* Tomado de “Operar con propósito ¿Cómo generar valor compartido en el sector de hidrocarburos y minería y sus áreas de influencia?” por H. Hidalgo, K. Peterson, D. Smith y H. Foley, 2014, *Shared value initiative*, p. 9.

#### **2.6.4 Obstáculos para crear valor**

Hidalgo et al. (2014) mencionaron la existencia de cuatro obstáculos para generar valor compartido en las empresas tales como: las barreras internas, la falta de medición de las oportunidades que no permite visualizar el impacto de las prácticas de valor así como el costo de no invertir, no aceptar la necesidad de colaborar con una amplia gama de socios dentro del sector minero y finalmente el no saber alinearse con el gobierno local, regional y nacional para el desarrollo de estrategias a largo plazo. Asimismo, Hidalgo et al. (2014) exhortaron a las empresas para invertir en mejorar el conocimiento de la problemática social y a socializar sus necesidades operacionales en la comunidad. Siendo necesario enfatizar en métodos de



medición en distintas etapas de las iniciativas que permitan mejorar los desempeños débiles y la efectividad de los fuertes. Mencionaron el rol de los gobiernos en la elaboración de los programas de desarrollo nacional y de los acuerdos de concesión que demuestren principios de valor compartido, apoyando las asociaciones intersectoriales, incentivando las inversiones en valor compartido y fomentando la investigación. Finalmente, los grupos de interés apoyan la creación de valor al buscar coincidencias entre sus misiones y los intereses de las empresas para incrementar la prosperidad de ambas partes.

### **2.6.5 Aportes sobre valor compartido**

La creación de valor toma mayor fuerza y se empieza a analizar desde varias perspectivas, Lepak, Smith y Taylor (2007) desde la perspectiva del cliente y sobre la experiencia de valor como unidad de estudio. Bowman y Ambrosini (2000) distinguieron entre el valor de uso percibido por el comprador subjetivo y específico para cada individuo y el valor de cambio que expresa el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por él. Investigaron además la creación de valor a nivel organizacional, señalando que el nuevo valor se crea cuando las empresas desarrollan nuevas formas de hacer las cosas con nuevos métodos, nuevas tecnologías, y / o las nuevas formas de materia prima; en donde si se cumple con las condiciones señaladas de mayor eficiencia a menor precio, los consumidores recibirán su excedente, los oferentes de recursos se hacen de costos de oportunidad y los propietarios de las empresas se apropian del excedente del producto (Bowman & Ambrosini, 2000).

El valor de cambio por Lepak et al. (2007) se definió como la cantidad monetaria realizada en un punto determinado en el tiempo cuando el intercambio de la nueva tarea, bien, servicio o producto se lleva a cabo, o la cantidad pagada por el usuario al vendedor por el valor de uso del centro de coordinación de tareas, trabajo, producto o servicio. Visto en conjunto, estas definiciones sugirieron que la creación de valor dependía de la cantidad relativa de valor que subjetivamente se dio cuenta en un usuario de destino, que es el foco de



creación de valor; ya sea individuo, organización o sociedad y que esta comprensión de valor subjetivo al menos debía traducir la disposición del usuario para intercambiar una cantidad monetaria por el valor recibido. Sumado a este concepto de creación de valor y apropiación de valor, Nohria y Ghoshal (1994) y Porter y Kramer (2011) reconocieron que las organizaciones que crean nuevo valor tendían a perder o a tener que compartir este valor con otras partes interesadas, como los empleados, competidores, o con la sociedad.

Moon, Parc, Yim, y Park (2011) analizaron el concepto valor compartido de Porter y Kramer, como resultado de dicho análisis describieron cuatro tipos de corporaciones: (a) *stupid corporation*, (b) *selfish corporation*, (c) *good corporation* y (d) *smart corporation*, categorizando las empresas en términos de los beneficios corporativos y sociales que brindan, y donde la finalidad de las corporaciones es ser inteligentes (*smart*); tomando como insumos principales la ética y la estrategia para el proceso de creación de valor. Por otro lado, Moon et al. (2011) ofrecieron cuatro estrategias para crear valor compartido: la definición de competencias básicas, reconcebir objetivos globales; la redefinición de la productividad en la cadena de valor y permitiendo el desarrollo local o global *cluster*. Por otro lado, Vaidyanathan y Scott (2012) discutieron el concepto de valor compartido y su uso para el éxito de la sociedad y los negocios en India, donde observaron cómo la Creación de Valor Compartido plantea una asociación entre el progreso social y económico. Además estos autores hicieron énfasis en la búsqueda de oportunidades en los problemas sociales. Adicional a ello, Vaidyanathan y Scott (2012) agregaron la importancia de los esfuerzos innovadores como repensar productos y servicios, redefinir la cadena de valor, la productividad y fortalecer el desarrollo local de *cluster*, tomando en cuenta lo planteado en su momento por Porter y Kramer (2011).

Cáceres y Castaño (2013) indicaron que “el Valor compartido es una solución alterna a los resultados y la distribución de la riqueza de un país” (p. 85). A su vez, Cáceres y

Castaño (2013) comentaron que la actual estructura y propuesta de los gobiernos no permite que el apoyo y desarrollo de cada industria pueda llegar a ser equitativo o logre los objetivos en relación al bienestar económico social. Resaltaron que las políticas de gobierno y las leyes no están alineadas con el compromiso y responsabilidad que los gobiernos tienen por desarrollar todos los estamentos de una nación, resaltando la falta de generación de niveles de competitividad y bienestar para los segmentos de población más pobres y desprotegidos. Los autores hicieron referencia a que muchos gobiernos como parte de sus medidas para dinamizar la economía proponen reducir los niveles de desempleo del país facilitando la apertura de las empresas extranjeras, estas por su parte aprovechan la tercerización de mano de obra sin establecer normas laborales que beneficien a la población económicamente activa del país anfitrión y en donde las empresas inversoras se benefician de la mano de obra barata sin atender como deben ser las leyes y el respeto al código laboral por la escasez de empleo que se vive (Cáceres & Castaño, 2013).

Pfizer et al. (2013) destacaron la importancia de la colaboración y de la innovación en el proceso de generar actividades y estrategias de valor compartido, siendo esta una importante alternativa que conecta a la empresa con todo el mundo y que impulsa el mejoramiento de la sostenibilidad. Complementando este aporte en el proceso de generar valor compartido, se mejora cuando el proceso de cambio se basa en el intercambio abierto de información y conocimientos en beneficio de todos los involucrados (Bockstette & Stamp, 2011).

#### **2.6.6 Medición del valor compartido**

“Cuando las compañías no entienden o no siguen rigurosamente la pista de la interdependencia entre resultados sociales y los resultados del negocio, pueden perderse importantes oportunidades para innovación, crecimiento e impacto social sostenible en escala” (Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke, & Hawkins, 2013, p. 2). A su vez es importante

tener en cuenta lo dicho por Roos (1997) “lo que no se mide, no se puede gestionar” (p. 22). Por su lado, Cid Sámalo (2007) mencionó además “que para controlar y mejorar cualquier procedimiento es preciso poder medirlo, igual de cierto es que no por medirlo todo se mejorará. Una vez más la calidad de información se impone a la cantidad” (p.55). Este autor destacó entre otros puntos los métodos más adecuados para seleccionar indicadores en función al tiempo, la calidad, costes, flexibilidad y su impacto medioambiental.

Al respecto, Porter et al. (2013) señalaron que la medición del valor compartido es un aspecto importante:

Que permite evaluar el progreso y resultados, la generación de datos procesables y conocimiento para perfeccionar las estrategias de valor compartido e Innovación [...] proporciona una base indispensable para una comunicación efectiva con la comunidad inversora [...] que disminuye el escepticismo [...] y hace que las estrategias de valor compartido resulten tangibles para los inversores. (p. 2)

Porter et al. (2013) indicaron que la estrategia de valor compartido y la medición integral de los procesos incluyen cuatro pasos: “identificación de los problemas sociales, desarrollar un modelo de negocio basado en la identificación del problema social, seguimiento de los progresos, medir los resultados y usar los nuevos conocimientos para redefinir las estrategias de valor compartido y generar nuevas” (p. 4). Por cada nivel de valor compartido, las empresas identifican y realizan seguimiento de los resultados, tanto sociales y del negocio, evaluando constantemente la interdependencia entre ambos resultados, siendo esta una manera bastante eficiente de identificar nuevas oportunidades.

Tabla 5

*Resultado por Nivel de Valor Compartido*

Niveles de Valor Compartido	Resultados del Negocio	Resultados Sociales
	¿Cómo la orientación a las necesidades insatisfechas incrementa los ingresos y las ganancias?	
Reevaluando Productos y Mercados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de los ingresos</li> <li>• Aumento de la cuota de mercado</li> <li>• Aumento del crecimiento del Mercado</li> <li>• Mejora de la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del cuidado del paciente</li> <li>• Reducción de la huella de carbono</li> <li>• Mejor nutrición</li> <li>• Una mejor educación</li> </ul>
	¿Cómo una mejor gestión de operaciones internas incrementa la productividad y reduce los riesgos?	
Redefiniendo la productividad en la cadena de Valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en la productividad</li> <li>• Reducción de costos operativos y logísticos</li> <li>• Suministrando seguridad</li> <li>• Mejora de la rentabilidad</li> <li>• Mejora de la calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduciendo el uso de la energía</li> <li>• Reduciendo el uso del agua</li> <li>• Reducción de las materias primas</li> <li>• Mejora de habilidades laborales</li> <li>• Mejora el ingreso de los empleados</li> </ul>
	¿Cómo el cambio de las condiciones sociales externas a la empresa desata el nuevo crecimiento y productividad?	
Permitiendo el desarrollo de Cluster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción de costos operativos y logísticos</li> <li>• Suministrando seguridad</li> <li>• Mejorando la infraestructura</li> <li>• Mejorando el acceso a la fuerza de trabajo</li> <li>• Mejorando la rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorando la educación</li> <li>• Incrementando la creación de trabajo</li> <li>• Mejorando la Salud</li> <li>• Mejorando los ingresos.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de “Measuring shared Value. How to Unlock Value by linking Social and Business Result,” por M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke y E. Hawkins, 2013 ([http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring\\_Shared\\_Value\\_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf)).

En lo referente a la medición del valor, los autores Pfizer et al. (2013) lo definieron como la capacidad de medir los progresos en el desarrollo de estrategias de valor compartido como factor clave para determinar si se está o no encaminado en la actividad correcta y si se están obteniendo los resultados esperados. Asimismo, teniendo en cuenta que los beneficios sociales pueden tardar en concretarse, destacaron la importancia de establecer indicadores intermedios para controlar mejor los progresos tal como lo mostraron en el ejemplo de Coca

Cola y su iniciativa Colectivo. Pfizer et al. (2013) mencionaron además que la creación de la estructura óptima de la innovación va de la mano con la minimización del riesgo propio de las actividades, no solo de valor compartido sino de todas las demás actividades claves de una empresa; entre estos medios para minimizar el riesgo se cuenta con la obtención de apoyo filantrópico o de gobierno. Sobre todo cuando la viabilidad de una actividad de valor compartido no está del todo claro en una empresa, se puede solicitar apoyo de otras instancias o empresas para solventar la investigación.

“Siempre y cuando los índices se midan en forma consistente y reflejen apropiadamente el impacto social, será una forma potencialmente eficaz de influir en la conducta corporativa” (Chatterji & Levine, 2006, p. 5). Para estos autores, los indicadores la mayoría de casos no son eficaces por la variabilidad de criterios utilizados en la creación de los índices y por la poca seguridad para constatar si se han cumplido con los criterios exigidos. De igual forma indicaron que se incrementaba el margen de error por la globalización y la falta de recursos para auditar adecuadamente los procesos, esto en muchas empresas obliga a utilizar datos baratos y fáciles de obtener. Consideraron además como otro agravante la ausencia de indicadores para medir el impacto social o de existir, encontraron que los datos carecían de confiabilidad. Para ellos las métricas deben ser fiables, válidas y comparables, destacando que es importante que la medición del desempeño no financiero sea comparada a través de diversas empresas y en el tiempo para que sus resultados logren mayor efectividad. Similarmente Chatterji y Levine (2006) indicaron que una medida mal diseñada con validez baja no podría facilitar a los interesados la información que desean sobre una categoría del desempeño social en particular. Inclusive advirtieron que las métricas más fáciles de reportar no son las más informativas.

Actualmente Porter et al. (2013) comentaron que la medición del impacto social existente sirve para diferentes propósitos: sustentabilidad, estudios de impactos económicos y

sociales, reputación y cumplimiento, pero que raramente relaciona estas medidas con el valor económico para el negocio. Asimismo: “La correcta medición de valor compartido tiene como pilar las prácticas de medición del desempeño social en curso, pero requiere de un proceso iterativo integrado con la estrategia de negocio” (Porter et al., 2013, p. 11).

Tabla 6

*Comprendiendo el Propósito de la Medición*

Enfoque	¿Qué Mide?	¿Para qué medir?	¿Para quién mide?
Valor Compartido	Aspectos de negocio y creación de valor social.	Incrementar el valor compartido creado.	Administración y grupos de interés externos.
Sustentabilidad	La eficiencia en el uso de recursos de entrada y la mejora de productos y de impactos en la comunidad.	Minimizar externalidades negativas y aumentar impactos positivos.	Administración y grupos de interés externos.
Estudios de Impactos	Los impactos del desarrollo económico y los aspectos sociales de las operaciones y la filantropía.	Rastrear los progresos económicos y sociales y conservar las licencias de funcionamiento.	Grupos de interés externos.
Reputación-Imagen	Cómo los impactos sociales contribuyen a la reputación de la compañía.	Administrar la reputación. Asegurar el cumplimiento. Mantener licencias de funcionamiento.	Administración y grupos de interés externos.
Cumplimiento de Marcos Normativos	El cumplimiento de las leyes y las políticas voluntarias, normas y códigos		

*Nota.* Tomado de “Measuring shared Value. How to Unlock Value by linking Social and Business Result,” por M. Porter, G. Hills, M. Pfitzer, S. Patscheke y E. Hawkins, 2013 ([http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring\\_Shared\\_Value\\_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf)).

### 2.6.7 Críticas al concepto de Valor Compartido

Desde que los autores Porter y Kramer plantearon el concepto de Creación de Valor Compartido este se ha visto nutrido por aportes de otros estudios, pero también ha estado en la mira de críticos que se mantienen escépticos sobre la originalidad del concepto y de su real contribución en el mejoramiento de la gestión empresa y sociedad. Destacan una serie de autores entre ellos Beschorner (2013) quien afirmó que el artículo de Porter y Kramer del

2011 era un intento para incorporar la ética de negocios entre los profesionales de la gestión; sin embargo, dicho aporte no es ni tan radical ni una desviación del pensamiento existente de la gestión empresarial, para este autor la reinención del capitalismo tendría que ir pasos más allá de lo que sugieren Porter y Kramer, siempre que se consideren algunas direcciones como: (a) la re-localización o reincorporación de las empresas en la sociedad obliga a las mismas a participar en un juego más amplio de la gobernanza social, las transacciones de mercado y las negociaciones con las que las empresas se familiarizan y se suman a cada modelo de gobernanza del país o nación anfitrión, (b) la globalización no solo ha llevado a una mayor competencia sino también a reducir las fricciones empresariales y a un aumento de la cooperación, un negocio exitoso no solo es un buen actor de mercado sino también una organización que es capaz de cooperar (modo no económico de la interacción social) y (c) el lenguaje de las empresas modernas no solo es económico, sino que comunican términos técnicos, jurídicos, sociales y morales, dejando de lado los estudiosos de gestión tradicionalmente enfatizados en habilidades económicas en un sentido estricto.

Beschorner (2013) afirmó que Porter y Kramer ofrecieron una comparación entre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la Creación de Valor Compartido (CVC) la cual caracterizó a la RSC por ser esencialmente filantrópica y desconectada del núcleo de una empresa; no obstante, para este autor esto es una comprensión muy particular y limitada del concepto de RSC que no reflejaría los debates académicos de las últimas décadas ni captaría la mayor parte de las prácticas actuales de Responsabilidad Social de manera adecuada; no se trata de como las empresas gastan sus retornos y beneficios, pero de hecho sí sobre la forma en que ganan los mismos. Si se considera lo expresado por Porter y Kramer, la RSC sería bastante aburrida y se limitaría solo a aspectos filantrópicos; se trivializa demasiado el concepto de RSC en el aporte de Porter y Kramer al parecer con el propósito de justificar su contribución y originalidad.



Crane, Palazzo, Spence y Matten (2014) aseguraron que el concepto de valor compartido presentó vacíos significativos como:

Falta de originalidad e ignora las tensiones inherentes a la actividad empresarial responsable, ingenuo en el análisis sobre las responsabilidades de las empresas y que la base de la teoría de CVC es una concepción superficial del papel que desarrolla la empresa frente a la sociedad. (p. 135)

Ellos a su vez reconocieron aspectos útiles del valor compartido, pero que en última instancia es un enfoque reactivo en lugar de ser estratégico y proactivo. En cuanto a la conceptualización mencionaron que tiene una serie de ventajas importantes, así como algunas posibles debilidades que podrían socavar el potencial de la CVC para lograr el objetivo de re-legitimación y remodelar el capitalismo. La Tabla 7 muestra estas comparaciones:

Tabla 7

*Fortalezas y Debilidades de Creación de Valor Compartido (CVC)*

Fortalezas de CVC	Debilidades de CVC
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tema de valor compartido atrae a profesionales y académicos</li> <li>• Eleva los objetivos sociales a nivel estratégico</li> <li>• Juega un papel claro para los gobiernos de comportamiento responsable</li> <li>• Agrega rigor a las ideas del capitalismo y proporciona un medio que agrupa a los conceptos vagamente conectados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es poco original</li> <li>• Ignora las tensiones entre objetivos económicos y sociales</li> <li>• Se basa en una concepción superficial del papel de la empresa en la sociedad</li> <li>• Es ingenuo sobre los desafíos del cumplimiento del negocio.</li> </ul>

*Nota.* Tomado de "Contesting the value of creating shared value", A. Crane, G. Palazzo, L. Spence y M. Matten, 2014, *California Management Review*, 56(2), pp. 130-153.

Para Crane et al. (2014) las premisas de valor compartido guardaban una sorprendente similitud con los conceptos existentes de la Responsabilidad Social, Gestión de Grupos de Interés e Innovación Social, considerándola como un acopio de lo ya existente en la literatura, sin crear ningún valor para la sociedad en absoluto.

## 2.7 Conclusiones

Se ha presentado el contenido de los conceptos claves para el presente trabajo de investigación, tanto de Ética, Liderazgo Responsable, Responsabilidad Social, Valor y de Creación de Valor Compartido; con la finalidad de apreciar mejor los aportes y aspectos de cada una de estas vertientes y ampliar así el aspecto crítico sobre el tema de Creación de Valor Compartido.

La conexión entre las ventajas competitivas y los asuntos sociales significan un desafío de trabajo coordinado, cooperativo y recíproco que en muchas oportunidades no siempre irán alineados a todos los intereses y visiones de todos los *stakeholders*, pero el compromiso, ética y responsabilidad de las partes involucradas de la mano con la cultura de innovación permitirá que las acciones a realizar generen impactos positivos para todos los involucrados de la actividad económica minera.

Para Porter y Kramer el valor compartido consiste en desarrollar socios estratégicos a nivel del entorno social y exige de las empresas la renovación de sus procesos y actividades de negocios, sin sacrificar la búsqueda y obtención de utilidades pero concientizado de las necesidades y los beneficios que se pueden alcanzar en la comunidad de influencia.

Las empresas no pueden conocer el grado en que están creando valor compartido sino miden su progreso con los objetivos sociales y sobre todo el grado en que el desempeño social mejora el valor económico de los negocios (Porter & Kramer, 2013).

A continuación en el capítulo tres se detallan los instrumentos utilizados para el diagnóstico de la Creación de Valor Compartido.

### Capítulo III: Metodología

Para dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos del presente estudio, se trabajó con una metodología de enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental- longitudinal. Al ser una investigación científica del ámbito social se aplicó el instrumento de encuesta con preguntas abiertas y cerradas, además de las entrevistas a profundidad mediante la interacción entre el entrevistador y el entrevistado. Adicionalmente se revisó información secundaria con la finalidad de recopilar información, conocimiento y hechos concretos relevantes para describir la situación actual de la Creación de Valor Compartido de las empresas mineras investigadas.

#### 3.1 Diseño de la Investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2010) afirmaron que el enfoque cuantitativo es necesario cuando se requiere acotar la información, brindando una estructura que precede a la recolección de datos. Siendo su uso apropiado cuando la realidad no cambia por las observaciones y mediciones realizadas por el equipo investigador, apuntado ser una investigación objetiva. El alcance de la investigación fue descriptivo. Hernández et al. (2010) mencionaron que la investigación descriptiva pretende “medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (p. 80).

El diseño de investigación fue no experimental. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “en la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p. 149). Asimismo, se optó por la investigación longitudinal con el objetivo de recolectar datos en distintos puntos

del tiempo (Hernández et al., 2010), lo que sirvió para constatar datos y evolución de la información.

### 3.2 Conveniencia del Diseño

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo con visión objetiva de los hechos e información, lo que facilitó el análisis de los resultados. Corbetta (2003) indicó “La investigación cuantitativa trabaja generalmente sobre una muestra representativa del universo estudiado, con el objetivo de producir una matriz de los datos, es decir; recoger el material empírico de forma estandarizada, según un modelo idéntico para todos los casos” (p. 67). Además “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y comprobar teorías” (Hernández et al., 2014, p. 4).

El objetivo general del estudio fue describir la situación actual del valor compartido de siete empresas pertenecientes al sector de minería metálica en el Perú con especial interés por describir el nivel de conocimiento respecto al concepto, el nivel de conocimiento respecto a las formas de crear valor compartido, si se encuentran en una posición favorable y mejor preparadas para crear valor compartido y determinar la creación de valor compartido con enfoque de *stakeholders*, por lo que se optó por un alcance descriptivo. Cabe mencionar que respecto al nivel de conocimiento, este se suscribió en que si las empresas conocieron la definición de valor compartido (VC) planteado por Porter y Kramer (2011) y si las definiciones planteadas por dichas empresas respecto a VC estuvieron alienadas o no al mismo, de esta forma el nivel de conocimiento al que se hace mención no se determinó en función a indicadores o instrumentos de medición u otros elementos del campo cognoscitivo, por lo que no se presentaron escalas de conocimiento, solo siendo descrito.

En este tipo de estudio descriptivo “se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga” (Toro & Parra,

2006, p. 137). Igualmente, para Hernández et al. (2014) los estudios descriptivos “son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p. 92). El alcance descriptivo busca “especificar las propiedades, características, perfiles de las personas, grupos, comunidades procesos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (Hernández et al., 2010, p. 80).

El estudio no experimental “es una investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido” (Toro & Parra, 2006, p. 158). En los estudios no experimentales “no se genera ninguna situación, sino que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación” (Hernández et al., 2014, p. 152). Se recolectaron datos de tres periodos (2013, 2014 y 2015) en distintos puntos dentro de la herramienta, por lo que el tipo de investigación fue longitudinal y evolutiva. Hernández et al. (2010) recomendaron este tipo de investigación para “estudios que recaban datos en diferentes puntos del tiempo, para realizar inferencias acerca de la evolución, sus causas y sus efectos” (p. 158).

Hutton (1990) al referirse a la investigación basada en la encuesta mencionó: “Es el método de recolectar información formulando una serie de preguntas establecidas de antemano y dispuestas en una determinada secuencia, en un cuestionario estructurado para una muestra de individuos representativos de una población definida” (p. 8). Por su parte, Lozada y López-Feal (2003) indicaron que las entrevistas a profundidad son “conversaciones con una finalidad” (p. 118). Por lo cual, los datos se obtuvieron mediante la aplicación de entrevistas estructuradas donde el entrevistador realizó su labor en base a una guía de preguntas específicas (encuesta) y sujetándose exclusivamente al desarrollo de la misma, empleando una comunicación verbal directa mediante la interacción entre el entrevistador y el entrevistado. Finalmente y como complemento se efectuó la revisión de información secundaria para recopilar las prácticas de involucramiento de las empresas con sus grupos de

interés y de otros datos faltantes para un mejor diagnóstico de la situación de la Creación de Valor Compartido de las empresas mineras investigadas.

### 3.3 Preguntas de Investigación

Con la finalidad de describir la situación actual de creación de valor compartido de las empresas objeto de estudio, se atendió la siguiente pregunta de investigación:

- ¿Cuál es la situación actual de la creación de valor compartido de las empresas objeto de estudio?

Asimismo, se formularon las siguientes preguntas específicas para complementar el espectro de investigación:

- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de las empresas investigadas sobre el concepto de valor compartido?
- ¿Cuál es el nivel de conocimiento de las empresas investigadas sobre la forma de crear valor compartido?
- ¿Cuál es la preparación de las empresas investigadas para crear valor compartido?
- ¿Cómo las empresas investigadas determinan la Creación de Valor Compartido con enfoque de *stakeholders*?

### 3.4 Población

La población estuvo conformada por todas las empresas mineras formalizadas con derechos mineros con sustancia metálica, ubicadas dentro del territorio peruano, con áreas de concesión minera superior a 2,000 hectáreas, con operaciones en actividad minera de explotación, una capacidad de producción mayor a 5,000 toneladas métricas por día y que formen parte del estrato de la gran minería. Cabe señalar que la presente investigación no contempló a las empresas mineras que conforman el estrato de la mediana minería, la pequeña minería, la minería artesanal y la minería informal, tampoco se incluyeron empresas con actividad minera en exploración, comercialización y beneficio.

Tabla 8

*Límites de la Población*

Régimen	Estrato	Tamaño de concesiones	Capacidad productiva	Actividad Minera	Sustancia
General	Gran Minería	Más de 2,000 Has	Más de 5,000 TM/día	Explotación	Metálica

**3.5 Consentimiento Informado**

De la población de empresas descritas es importante indicar que se recibió atención de parte de Gerentes Generales, Gerentes de Relaciones Comunitarias, de Responsabilidad Social Corporativa o Gestión de Grupos de Interés, los que se caracterizaron por ser personas con experiencia en el rubro minero. Antes del inicio de las entrevistas los representantes mineros firmaron el consentimiento informado que se presenta en el Apéndice B. El consentimiento informado detalló los objetivos del estudio, pasos de la entrevista, compromiso de confidencialidad sobre la información y publicación de los resultados de la investigación. Una copia quedó bajo la tutela del entrevistado y otra fue archivada en las bases de datos del presente estudio, no existió ningún perjuicio o riesgos para los entrevistados de participar en esta actividad, por el contrario validaron su aprobación para gestionar la información de sus representadas en el presente estudio.

**3.6 Diseño de la Muestra**

Según Hernández et al. (2014) “la muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (p. 173). Para la presente investigación se consideró el uso de muestras no probabilísticas o dirigidas, es decir muestras que no dependieron de la probabilidad sino de un procedimiento que consideró factores como las características de la investigación, objetivos de investigación, esquema de investigación y el proceso de toma de decisiones del grupo investigador.



El tipo de muestra dirigida considera casos homogéneos donde “el propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social” (Hernández et al., 2014, p. 398). Es así que la finalidad del presente documento fue no pretender hacer generalizaciones estadísticas que dieran resultados concluyentes sobre el Valor Compartido en todo el país y en todas las organizaciones del sector minero, por el contrario, dicha finalidad fue conocer la situación actual de la Creación de Valor Compartido en las empresas estudiadas.

El universo de empresas seleccionadas de manera preliminar estuvo conformado por el listado detallado en el Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental 2016 (PLANEFA) del Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental (OEFA), a la fecha de la investigación existieron 456 unidades mineras identificadas como unidades fiscalizables distribuidas en 196 empresas mineras formales en el territorio nacional. Estas 196 empresas mineras cuentan con varias unidades de producción que fueron consideradas como fuentes de interacción con los grupos de interés y su espacio de aplicación de prácticas de valor compartido.

Para seleccionar a aquellas organizaciones del sector minero aptas para formar parte de la muestra se fijaron criterios complementarios de selección con el objetivo de reducir la muestra y facilitar la investigación; ante esto las empresas seleccionadas cumplieron con superar algunos filtros o criterios establecidos por el equipo investigador. En la Tabla 9 se detalla el tamaño de la muestra y los criterios de selección mencionados.

Tabla 9

*Tamaño de la Muestra y Criterios de Selección*

N° Filtro <sup>a</sup>	Cantidad	Criterios de Selección
1	196	Empresas con instrumentos de gestión ambiental aprobados y unidades fiscalizables consideradas dentro del PLANEFA 2016 del OEFA
2	176	Empresas mineras con actividades productivas dentro de derechos mineros con tipo de sustancia metálica (dejando fuera al sector no metálico).
3	93	Empresas mineras que se encuentren en actividad minera de explotación (no se considera actividades mineras como exploración, beneficio, comercialización y almacenamiento de concentrados).
4	46	Empresas mineras asociadas a la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE)
5	13	Empresas mineras que se ubicaron en las siete primeras posiciones del ranking de producción de metales polimetálicos en el 2015 (Cu, Pb, Zn, Mo y otros)
6	10	Empresas mineras que se ubicaron en las siete primeras posiciones del ranking de producción de metales preciosos en el 2015 (Au y Ag)

*Nota.* Adaptado de “Plan anual de evaluación y fiscalización ambiental 2016”, Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA], 2015 (<http://www.oefa.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/RES-050-2015-OEFA-CD-PLANEFA.pdf>).

Para constituir la muestra de investigación, se estableció criterios de selección como las empresas mineras consideradas dentro del Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental (PLANEFA) 2016 del OEFA (196), con actividades extractivas en concesiones mineras con sustancias metálicas (176), con actividad minera de explotación (93), agremiadas a la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) de las cuales se identificaron a 46, que lideraron la producción de metales polimetálicos (13) y que lideraron la producción de metales preciosos (10), de acuerdo a la Tabla 9 y bajo los criterios mencionados, la muestra se redujo a un promedio de diez empresas referentes en la producción nacional de metales polimetálicos y preciosos, de las cuales, considerando su disponibilidad y el consentimiento para acceder a la investigación quedaron solo siete empresas seleccionadas: Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (Buenaventura), Compañía Minera Milpo S.A.A. (Milpo), Gold Fields La Cima S.A. (Gold Fields), Minera Barrick Misquichilca S.A. (Barrick), Sociedad Minera Z S.A.A. (Minera Z), Southern Perú Copper Corporation Sucursal del Perú (Southern Perú) y Volcan Compañía Minera S.A.A. (Volcan).

### **3.7 Confidencialidad**

Con el fin de asegurar la confidencialidad del estudio se decidió guardar reserva de la identidad de los entrevistados de las empresas mineras. La documentación recopilada e inclusive los archivos de datos de cada empresa han sido grabados utilizando contraseñas correspondientes a las que solo los investigadores tendrán acceso. Los entrevistados firmaron un consentimiento informado con el propósito de permitir utilizar la información recopilada de sus empresas para el estudio; mas ninguna información de los datos del personal entrevistado ha sido publicada. Los cuestionarios y respuestas específicas de los participantes en las entrevistas mantendrán exclusiva confidencialidad, manejando solo la información del instrumento utilizado para la investigación con fines de evaluación de estadística y análisis de resultados. De las siete empresas, una para efectos de estudio se llamará “Minera Z”, la cual solicitó expresamente a través de un acuerdo de confidencialidad no publicar el nombre de la empresa dentro de la investigación así como la debida discreción en el uso de la información proporcionada. Minera Z solicitó la firma de todos los investigadores con la finalidad de garantizar el compromiso para no divulgar los datos de la entrevista sin la autorización previa de la empresa.

### **3.8 Instrumentación**

Para la presente investigación se realizaron entrevistas utilizando la guía diseñada por el profesor Ruben Guevara y Gustavo A. Yepes, ambos profesionales con amplia y reconocida experiencia en la elaboración de instrumentos de investigación y conocimiento sobre el tema desarrollado. Sin embargo, fue imperativo y necesario realizar la validación del instrumento por parte del equipo investigador a través de la revisión de literatura la cual giraba en torno al valor compartido y creación de valor para constatar que las variables incluidas en esta herramienta sean las adecuadas (BBVA (2004a), BBVA (2004b), Cohen-Kalafut, Gronroos & Low (2001), Dembek, Singh, & Bhakoo (2015), Gronroos & Helle

(2010), Michelini & Fiotentino (2011), Porter, Hills, Pfitzer, Patscheque & Hawkins (2011), Porter & Kramer (2011), Spitzck & Chapman (2012)). Del mismo modo se verificó que el instrumento de investigación responda a las preguntas y objetivos de investigación.

Finalmente se hizo una prueba del cuestionario en mención, por cinco compañeros del MBA 78 de CENTRUM Católica, lo cual validó la herramienta propuesta.

La guía de la entrevista comprende cinco estructuras: (a) información de las empresas, (b) creación de valor compartido, (c) información sobre gobernanza y transparencia, (d) creación de valor compartido según Porter y Kramer y (e) creación del valor compartido bajo la teoría del valor y de *stakeholders*; con lo que se atendieron los objetivos específicos de la investigación, entre ellos: describir el conocimiento de las empresas sobre el concepto de creación de valor compartido, describir las formas de crear valor compartido, describir la preparación de las empresas mineras investigadas para crear valor compartido y describir la creación de valor compartido con enfoque de *stakeholders*. En cuanto al esquema conceptual para la elaboración de la herramienta de investigación, fueron tres perspectivas que se usaron para elaborar las preguntas de la cuarta sección del instrumento de investigación con lo que se pretendía explicar el alcance de la relación con los *Stateholders* y Valor.

Dentro de las técnicas utilizadas adicionales a las entrevistas a profundidad se ha realizado la revisión de información secundaria en documentos como: memorias anuales de cada empresa, informes de sostenibilidad, reportes de sustentabilidad, informes de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), memorias anuales de la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (SNMPE), anuarios de entidades públicas y privadas, y artículos y registros para cada una de las siete empresas seleccionadas. Esto con el objetivo de estructurar la matriz de prácticas de involucramiento de las empresas con sus grupos de interés en los últimos tres años (2013 al 2015), la cual sirvió como complemento a las entrevistas con el objetivo de identificar las prácticas potenciales de involucramiento de las

empresas con sus grupos de interés, en las tres formas o niveles de creación de valor compartido planteados por Porter y Kramer (2011), asimismo profundizar en el análisis que buscó describir la situación actual de la creación de valor compartido en el sector minero peruano.

### **3.9 Procedimiento de Recolección de Datos**

Previo a la recolección de información se coordinó con CENTRUM Católica cursar cartas de invitación para hacer partícipe de forma voluntaria del presente estudio a las empresas mineras determinadas en la muestra. Dichas cartas cumplieron el objetivo de informar sobre la finalidad y alcance del estudio así como de presentar formalmente al equipo investigador. Luego se realizó un seguimiento de la atención de las misivas tanto telefónicamente como por medio electrónico, concertándose de este modo las citas, las cuales se realizaron entre los meses de agosto y diciembre de 2016, recolectándose los datos en las oficinas de los participantes con sede en la ciudad de Lima.

Previo al inicio de cada entrevista se solicitó la firma respectiva del Consentimiento Informado sin haber encontrado oposición alguna, salvo el manejo con un mayor nivel de confidencialidad de la Minera Z. En general, la participación de los entrevistados fue voluntaria y bastante proactiva en relación a la facilitación de información. Las entrevistas fueron presenciales utilizándose el formato físico de la herramienta y grabándose cada sesión para su posterior análisis. Estas entrevistas se aplicaron a gerentes, jefes o responsables del área de relaciones comunitarias o áreas afines, quienes participaron activamente por un lapso de tiempo que osciló entre 40 y 60 minutos. Es importante recalcar que al término de las entrevistas y llenado del cuestionario quedó abierta la posibilidad de compartir los hallazgos de la presente investigación. Fueron un total de siete empresas las que participaron de este estudio. La recolección de datos se realizó a través de un cuestionario de entrevista de profundidad y adicionalmente de revisión de información secundaria. El cuestionario

utilizado correspondía al instrumento para el presente estudio que contaba con preguntas abiertas y cerradas.

Hernández et al. (2014) sugirieron que en un tipo de investigación cuantitativa el muestreo, recolección y análisis resultan actividades casi paralelas, la presente investigación no fue la excepción. Después de cada entrevista los datos fueron registrados, recolectándose anotaciones referentes a los cuestionarios; se codificó, ordenó y analizó para una transcripción completa a una base de datos elaborada en una plantilla electrónica en MS Excel.

A fin de respaldar la documentación de la investigación se ha elaborado una base de datos que permita que la evidencia de cada entrevista pueda ser claramente revisada. La base de datos está conformada por: (a) entrevistas realizadas, (b) formato de consentimiento visado por el entrevistado, (c) documentos del caso, (d) formato de notas de campo, (e) formato de notas de entrevista, (f) transcripción de las entrevistas y (g) reporte del investigador; toda esta documentación fue archivada tanto de manera física como digital.

### **3.10 Localización Geográfica**

Las empresas mineras investigadas cuentan con operaciones a nivel nacional; las entrevistas fueron realizadas en las oficinas administrativas con sede en la ciudad de Lima.

### **3.11 Análisis de Datos**

Los datos se han procesado considerando los siguientes pasos: (a) revisión integral de todas las entrevistas, transcripciones de documentos y audios con el propósito de hacer un análisis exhaustivo de la información, (b) organización de los datos en función a los objetivos de investigación, (c) ingreso de información en una matriz de entrevistas para facilitar la lectura o identificación de información por cada empresa (d) elaboración de la matriz de prácticas de involucramiento con los grupos de interés de cada empresa entrevistada y su

relación con los niveles de creación de valor compartido, y (e) tabulación de datos procedentes de las encuestas.

Los datos procedentes de las preguntas cerradas fueron codificados y transferidos a una matriz de análisis, se procedió al uso de la herramienta de Microsoft Excel para el llenado y tabulado de datos, se consideró esta herramienta de aplicación de hoja de cálculo tomando en cuenta la muestra dirigida de solo siete empresas mineras, y la versatilidad que ofrece este software para la creación de gráficos estadísticos. Para el caso de preguntas abiertas del cuestionario, se analizó de forma descriptiva cada una de ellas, presentando gráficos, figuras, tablas e histogramas para un mejor entendimiento. De forma adicional se realizó el análisis de la matriz de prácticas de involucramiento de las empresas estudiadas en relación al concepto y las formas de VC.

### **3.12 Validez y Confiabilidad**

El análisis cuantitativo de los datos se realizó siguiendo de manera general las recomendaciones realizadas por Eisenhardt (1989) con el propósito de alcanzar la validez interna y confiabilidad cuantitativa. De igual forma las recomendaciones de Coleman y Unran (2005) para incrementar la credibilidad del estudio; tales como el principio de confiabilidad, la capacitación previa para las transcripciones, el uso de formatos de márgenes amplios y protocolos de participaciones e intervenciones. Hernández et al. (2014) precisaron, la confiabilidad viene a ser “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes” (p. 200) y la validez “se refiere al grado en que un instrumento mide realmente la variable que quiere medir” (Hernández et al., 2014, p. 200) e “indica el grado en que un determinado procedimiento de transformación de un concepto en variable operacionaliza efectivamente ese concepto” (Corbetta, 2003, p. 112). Si bien la confiabilidad mide el grado de confianza de los resultados, la validez busca considerar lo que realmente se quiere medir.



Para el caso de la validación del instrumento de investigación, se usaron tres fuentes de validación ejecutadas por CENTRUM Católica, y revisadas por el equipo investigador del presente estudio: (a) revisión de la literatura sobre creación de valor y valor compartido, (b) análisis de expertos, profesor Ruben Guevara de Centrum Católica, y profesor Gustavo A. Yepes de la Universidad Externado de Colombia, experto en este tema y conexos (referente nacional en RSE) y (c) prueba del cuestionario con cinco estudiantes del MBA.

Asimismo, sobre los resultados tabulados no se hizo una prueba formal del Alfa de Cronbach debido a que las preguntas incluidas en el cuestionario son autoentendibles y de datos específicos de cada empresa, excepto aquellas relacionadas con las tres formas de creación de valor de Porter y Kramer, por lo que no existe posibilidad de que quien responda se equivoque, las fuentes secundarias consultadas de datos son 100% confiables y la muestra por conveniencia solo consideró siete empresas mineras cuyas preguntas en la mayoría de los casos fueron cerradas.

### **3.13 Resumen**

El presente capítulo describe las herramientas que fueron utilizadas para el desarrollo del estudio, detallándose el tipo de enfoque, diseño y los instrumentos utilizados en la investigación incluyendo la herramienta de estudio para validación de la situación actual de Creación de Valor Compartido de las empresas del sector minero metálico estudiadas. Al no encontrar investigaciones previas en el sector minero metálico, se indicó que el estudio mencionado contribuirá a la recolección de información para el análisis correspondiente, al mismo tiempo de permitir a otros investigadores considerar este estudio como punto de referencia para posteriores investigaciones.

Con el propósito de dar respuesta a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos del estudio, la presente investigación se trabajó con una metodología de enfoque cuantitativo, con un alcance de investigación descriptivo y un diseño de investigación no

experimental del tipo longitudinal, el cual buscó hacer una recolección de datos a través de la técnica de entrevistas a profundidad y revisión de información secundaria. El propósito fue conocer la situación actual del valor compartido en el sector minero metálico en el Perú a través de una muestra dirigida conformada por siete empresas mineras relacionadas en el tema y seleccionadas bajo criterios sustentados por el grupo evaluador.

Finalmente, para recopilar y procesar la información se decidió el uso del software Ms Excel, el cual permitió tabular la información y luego procesar los cálculos estadísticos correspondientes. Seguidamente el registro de las evidencias y verificación de la coherencia de los datos por segmentos, códigos, campos requeridos, permitió un mejor análisis descriptivo para la visualización e interpretación de los resultados y conclusiones del estudio.



## Capítulo IV: Resultados

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos producto de las siete entrevistas efectuadas a los diferentes funcionarios de las empresas del sector minero metálico en el Perú, así como el análisis de las iniciativas y prácticas de involucramiento de dichas empresas con sus grupos de interés. La recolección de datos de las fuentes secundarias se realizó entre enero y agosto del 2016, para el caso de las entrevistas se recopiló información entre los meses de agosto y setiembre del 2016 en las oficinas administrativas de las empresas mineras con sede en la ciudad de Lima. Se presenta el perfil de la muestra con la que se trabajó, la situación actual de la CVC en las empresas estudiadas, el nivel de conocimiento de las empresas sobre el concepto de Creación de Valor Compartido (CVC), el nivel de preparación de CVC, las formas de crear valor compartido y el modo en que las empresas entrevistadas determinaron la CVC con enfoque de *stakeholders*.

### 4.1 Características de la muestra

El estudio estuvo enfocado en un grupo de siete empresas mineras que se ubicaron dentro de las primeras posiciones del ranking de producción nacional de metales preciosos (Au y Ag) y de metales polimetálicos (Cu, Pb, Zn, Mo y otros), ambas actividades de extracción representaron la producción nacional del sector metálico en el 2015. El tipo de muestra utilizada fue no probabilística, por lo que existieron algunas características que se tuvieron en cuenta para constituir la muestra por conveniencia, dichas características fueron las siguientes: (a) empresas consideradas dentro del Plan Anual de Evaluación y Fiscalización Ambiental 2016 (PLANEFA), (b) empresas que se ubiquen dentro del estrato de régimen general, titulares de concesiones mineras metálicas con una extensión mayor a 2,000 hectáreas y con una capacidad de producción diaria de mineral extraído superior a 5,000 TM/día, (c) empresas que se encuentren dentro de la actividad minera de explotación, (d) empresas asociadas a la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). Una

característica final e importante para definir la muestra tiene que ver con la producción de producto minero por empresa, la cual se ve reflejada en la Tabla 10.

Tabla 10

*Ranking de Producción de Empresas que Conformaron la Muestra*

Empresa	Ranking en la Producción Nacional				
	Cu	Au	Pb	Zn	Ag
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.		5.º			2.º
Compañía Minera Milpo S.A.A.	7.º		7.º	2.º	
Gold Fields La Cima S.A.		7.º			
Minera Barrick Misquichilca S.A.		2.º			
Sociedad Minera Z S.A.A.	3.º				
Southern Perú Copper Corporation Sucursal del Perú	2.º				
Volcan Compañía Minera S.A.A.			1.º	3.º	3.º

*Nota.* Adaptado de “Anuario Minero 2015,” por Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2016 ([http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524)).

La Tabla 10 muestra que tres empresas seleccionadas fueron las más representativas en la producción de metales como el oro (Au) y la plata (Ag), mientras que cuatro jugaron un rol importante en la producción polimetálica (Cu, Pb, Zn), esta elección reflejó en su conjunto la producción de metales en el sector metálico para el año 2015, el cual está constituido por metales preciosos y metales comunes. Teniendo la lista de empresas a estudiar se procedió a aplicar el instrumento de investigación, por lo que se coordinó con los representantes de cada empresa para llevar a cabo la entrevista, respecto al cargo de las personas entrevistadas se contó con la participación de tres vicepresidentes, dos gerentes y un jefe corporativo, cabe mencionar que el representante de la empresa Minera Barrick no pudo ser entrevistado por factores de tiempo y carga laboral, a pesar de haberse realizado coordinaciones previas e inclusive una fecha acordada para la entrevista. En la Tabla 11 se detallan los cargos laborales correspondientes.

Tabla 11

*Cargo de las Personas Entrevistadas*

Empresa	Vicepresidentes	Gerentes	Jefes	No contestó	Total
Compañía de Minas Buenaventura S.A.A.	1				1
Compañía Minera Milpo S.A.A.			1		1
Gold Fields La Cima S.A.	1				1
Minera Barrick Misquichilca S.A.				1	1
Minera Z S.A.A.	1				1
Southern Perú Copper Corporation Sucursal del Perú		1			1
Volcan Compañía Minera S.A.A.		1			1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>

**4.2 Resultados**

Los resultados presentados a continuación están alineados para dar respuesta a los objetivos de la investigación.

**4.2.1 Situación del Valor Compartido en el sector minero metálico**

Para poder dar respuesta al objetivo general de la investigación sobre la situación actual de creación de valor compartido en el sector minero metálico, se analizó de manera general los resultados obtenidos de los instrumentos de investigación como el cuestionario aplicado y la revisión de información secundaria para cada empresa, en ese sentido de forma integral, los resultados mostraron que las empresas que formaron parte del estudio se vinieron realizando iniciativas de involucramiento con sus grupos de interés soportadas en los niveles de creación de valor compartido planteados por Porter y Kramer (2011). Características como la vida útil de las operaciones mineras y el relacionamiento temprano con comunidades ubicadas en zonas remotas y con un débil servicio público, hacen necesario que las empresas mineras estudiadas opten por recursos locales y se involucren en el desarrollo comunal con el objetivo de poner en marcha sus proyectos mineros. Si bien la mayoría de las empresas estudiadas afirmaron conocer el concepto de Valor Compartido, seis de ellas vienen desarrollando prácticas empresariales bajo las denominaciones de Responsabilidad Social Compartida, Responsabilidad Social Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa, con

lo que se puede inferir que el concepto de valor compartido no se ha difundido en todas las organizaciones y tampoco forma parte de manera explícita de sus políticas y líneas de intervención social. Una etapa inicial que se constituiría como una gama de oportunidades y un buen margen de maniobra para el desarrollo de estrategias basadas en el concepto de creación de valor compartido a futuro.

#### **4.2.2 Nivel de conocimiento de Valor Compartido**

El primer objetivo específico de la presente investigación fue identificar si las empresas de la muestra conocían el concepto de valor compartido, caso contrario el concepto que se entendió a través de las actividades que se aproximaban a lo que caracterizaría la creación de valor compartido. En ese sentido, de las entrevistas realizadas se desprendió que seis de las siete empresas mineras reconocieron la existencia del concepto de CVC. Respecto a la definición de CVC, los conceptos fueron variables como se muestra en la Figura 11.

De los seis conceptos manejados por los entrevistados, resaltó el aporte de Buenaventura, quien reconoció la existencia de un aspecto de valor o de generación del mismo en el concepto de CVC; sin embargo y con el objetivo de tener un proceso más eficiente de difusión en su organización promueven la definición de Responsabilidad Social Compartida, considerando y reconociendo que tanto empresa como comunidad deben tener responsabilidades compartidas en la generación de valor dentro del área de influencia de sus operaciones. En línea estricta con la definición planteada por Porter y Kramer (2011) sobre CVC, el concepto otorgado por el profesional de Gold Fields fue el que más se ajustó a dicho planteamiento, reconociendo y alineando la competitividad empresarial con la mejoras en las condiciones económicas y sociales de las comunidades anfitrionas.

Por otro lado, la empresa Milpo resaltó respecto al concepto de CVC que los grupos de interés deberían formar parte constante de la cadena de valor de la empresa, Volcan mencionó sobre un impacto económico positivo para las comunidades como para la propia

empresa, un impacto compartido como resultado de un relacionamiento de largo plazo. La empresa Southern Perú consideró que el crecimiento de las comunidades va más allá de cumplir el sistema regulatorio promovido por el Estado, para ellos la CVC debería verse reflejada en una mejora para las comunidades. Finalmente la Minera Z marcó una diferencia entre la filantropía y CVC, considerando a este último como un principio imperativo para asegurar la sostenibilidad del negocio.

<b>Milpo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Compartir valor con el entorno social de las operaciones de la empresa; de tal manera que los grupos de interés formen parte de la cadena de valor de la empresa.</li> </ul>
<b>Volcan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Prácticas que adoptan las empresas, pero que impactan directamente en sus beneficios económicos e impactan positivamente en las comunidades donde se relacionan.</li> </ul>
<b>Southern Peru</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Crecimiento de comunidades vecinas, crecimiento de todos los involucrados, que los beneficios no solo se den por canon sino que se refleje en la mejora de la comunidad, implementación de <i>clusters</i> y ofertas de trabajo.</li> </ul>
<b>Gold Fields</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Mejorar la competitividad de empresa y al mismo tiempo mejorar las condiciones económicas y sociales de la comunidad en las que opera.</li> </ul>
<b>Minera Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•El principio por el cual se involucra un valor económico de manera que se cree valor para la empresa como para la sociedad, el tener VC es una decisión de negocios, bajo la creencia que se debe crear valor económico para la sociedad como para la empresa, no por filantropía sino por sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Buenaventura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Valor compartido no es distribución de renta. Bajo esa premisa en nuestra empresa la definimos como la Responsabilidad Social Compartida.</li> </ul>

Figura 11. Definición de CVC por las empresas mineras.

Si bien las empresas mineras entrevistadas reconocieron la existencia del concepto de valor compartido, y que el desarrollo de las comunidades donde se desenvuelven requiere de una intervención empresarial bajo un escenario de coordinación, trabajo en equipo y relacionamiento de largo plazo; en la revisión de información secundaria de estas empresas, en documentos tales como reportes de sostenibilidad, informes de sustentabilidad, memorias anuales y otros, se identificaron algunas aproximaciones al concepto de CVC bajo la premisa



de Responsabilidad Social. En la Figura 12 se identificaron algunas definiciones declaradas en dichos documentos públicos.

Buenaventura	Barrick	Southern Perú	Volcan	Milpo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad Social Compartida</b></li> <li>• Actividad empresarial íntimamente vinculada al desarrollo sostenible de las poblaciones cercanas a las operaciones y proyectos. Teniendo como objetivo común el bienestar de todos, considerando a la empresa como el actor económico que impulsa el desarrollo, permitiendo fortalecer las relaciones de mutua confianza y colaboración entre empresa y comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad Corporativa</b></li> <li>• Operar de una manera social y ambientalmente responsable, es crítico para lograr las metas empresariales y para crear valor para los accionistas y para los países y comunidades anfitriones. Participación directa en el éxito y estabilidad de las comunidades y visión de un rol como socio en el desarrollo sostenible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad social con la comunidad</b></li> <li>• Integrar de modo permanente las actividades de la empresa con su entorno social; participar en las actividades y eventos comunitarios e impulsar el desarrollo sustentable de la sociedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad Social</b></li> <li>• Actividades orientadas al desarrollo sostenible de las comunidades ubicadas al entorno de sus operaciones bajo seis ejes de acción: desarrollo y fortalecimiento de capacidades productivas, apoyo a la nutrición, educación y salud, fomento del empleo local, apoyo a la infraestructura básica vial, apoyo institucional y promoción de la cultura.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Responsabilidad Social</b></li> <li>• Comprometida con su rol de aliado estratégico en el desarrollo local de las comunidades ubicadas en el entorno de sus operaciones mineras y proyectos mediante la ejecución de diferentes proyectos y actividades.</li> </ul>

Figura 12. Aproximaciones conceptuales de CVC.

Tomado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013”, Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014. (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation. 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).

Teniendo en cuenta la Figura 12, la empresa Buenaventura consideró que la CVC está inmersa en una Responsabilidad Social Compartida; según Barrick la Responsabilidad Social Corporativa es relevante para lograr cubrir las metas empresariales creando valor para los accionistas y sus comunidades, esta última haciendo énfasis en el bienestar social para todos (empresa y comunidad) y la creación de valor no solo para los accionistas sino que el mismo se extiende para los países y comunidades anfitrionas de dicha firma. Southern Perú mencionó una integración constante entre empresa y comunidad para impulsar un desarrollo sustentable, Volcan por otra parte consideró que la responsabilidad social está orientada al

desarrollo sostenible de las comunidades bajo ejes de acción liderados por la empresa.

Finalmente, Milpo indicó que el rol de las empresas es de ser un aliado estratégico en el desarrollo local de las comunidades.

En general las cinco empresas mineras mencionadas en la Figura 12 tendrían claro que la función de sus organizaciones es abordar la diversidad comunal buscando oportunidades de desarrollo social y económico. Con respecto a las afirmaciones de las empresas en cuanto al concepto de CVC, seis empresas manejaban un conocimiento y orientación alineado a la Creación de Valor Compartido, los cuales incluyeron el interés por mejorar la competitividad y redistribución de valor, al buscar satisfacer necesidades sociales y económicas de las comunidades anfitrionas e impactar de forma positiva con sus colaboradores y su entorno. De la muestra investigada Gold Fields destacó en este grupo por desarrollar, fomentar, documentar y alinear prácticas empresariales basadas en la CVC desde el año 2013; en la actualidad ha desarrollado cinco iniciativas empresariales soportadas en estrategias de Creación de Valor Compartido como se detalló en la Tabla 12.

Tabla 12

*Iniciativas de Creación de Valor Compartido en Gold Fields*

Potenciadores de Valor Compartido	Iniciativas de Valor Compartido
Desarrollo de la Primera Infancia	Mejorar la eficiencia en el uso de recursos naturales
Desarrollo Económico Local	Desarrollo de proveedores locales competitivos
	Capacitación técnica para jóvenes
	Implementación progresiva

*Nota.* Adaptado de “Conferencia Share Value,” por M. Inchaustegui, 2016 [7 de septiembre]. HBSClubPerú. Lima, Perú.

#### **4.2.3 Nivel de preparación para crear Valor Compartido**

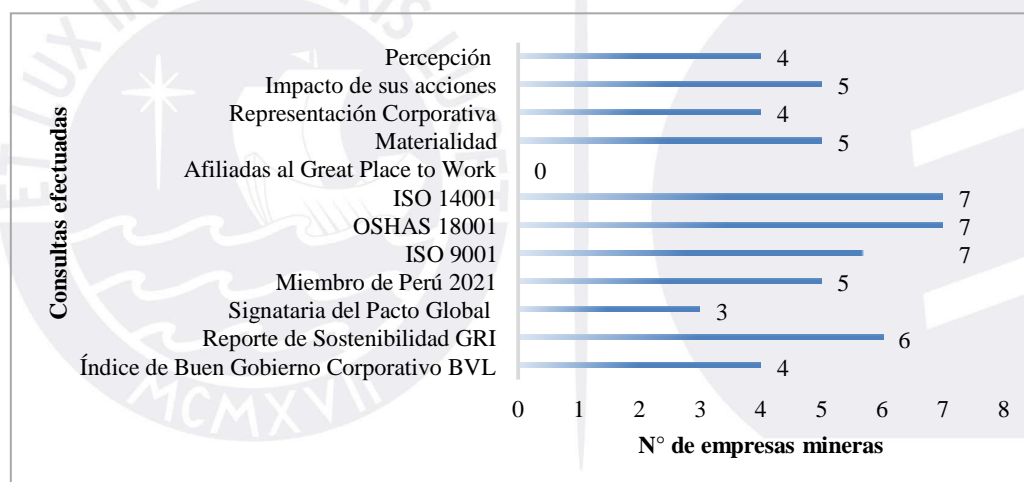
Otro objetivo de la investigación fue describir cuan preparadas se encontraban las empresas de la muestra para crear valor compartido. En cuanto a ello cuatro de las empresas entrevistadas adoptaron prácticas de buen gobierno corporativo, por medio del cual son administradas y controladas para el cumplimiento de responsabilidad con sus accionistas y

sus *stakeholders*, basando su accionar empresarial en principios de transparencia, confianza, equidad, responsabilidad social, fluidez e integridad de la información. Seis empresas efectúan reportes de sostenibilidad bajo los lineamientos del GRI, dichos reportes se reflejaron en sus páginas webs.

Cuatro empresas son signatarias del Pacto Mundial de la ONU estando obligadas a promulgar dentro de su esfera de influencia los valores fundamentales en áreas de derechos humanos, normas laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Cinco de las siete empresas entrevistadas afirmaron pertenecer al patronado de Perú 2021, según los entrevistados el beneficio de ello ha radicado en realizar reuniones periódicas para definir estrategias de acuerdo a sus necesidades a nivel de desarrollo de Responsabilidad Social Empresarial, un acompañamiento personalizado por parte de la organización Perú 2021, lo cual es altamente valorado por estas empresas. Las empresas que no pertenecen al patronato de Perú 2021 fueron Volcan y Buenaventura.

Teniendo en cuenta el nivel de riesgo inherente a la actividad minera y las implicancias que tiene dicha actividad en la seguridad de los colaboradores, las comunidades y el medio ambiente; todas las empresas han realizado esfuerzos para consolidar sistemas integrados de gestión en seguridad (OHSAS 18001), esto con el fin de asegurar la inclusión de la cultura de seguridad en sus unidades mineras y operaciones en general. Sobre la gestión de conservación del ambiente, todas las empresas entrevistadas se han esforzado por mantener un sistema de gestión ambiental según la normativa internacional ISO 14001. Las empresas entrevistadas aseguraron que sus procesos mineros cuentan con acreditaciones en calidad bajo la norma internacional ISO 9001, con el fin de articular un desenvolvimiento operativo responsable y eficiente teniendo en cuenta los grupos de interés sin voz como son las generaciones futuras y el medio ambiente.

Las siete empresas mineras de la muestra no están afiliadas al *Great Place to Work*, sosteniendo en su mayoría que son decisiones directivas las que podrían promover dicha afiliación; sin embargo han cumplido con realizar la medición anual de clima laboral y cultura organizacional. Respecto al indicador de materialidad; los funcionarios de Minera Z y Buenaventura afirmaron desconocer si la empresa mide dicho indicador. Para el caso de Milpo la empresa empezó a medir este indicador desde el 2013, Volcan desde el 2016, Gold Fields desde el 2013 y Southern desde el 2008. Cuatro empresas mineras afirmaron medir la percepción que tienen las comunidades sobre sus actividades, cinco empresas miden el impacto de su accionar empresarial y cuatro de las empresas mineras entrevistadas afirmaron que miden la representación corporativa. Las respuestas de los representantes de las empresas se detallan en la Figura 13.



*Figura 13.* Empresas mineras que respondieron de forma afirmativa sobre información de gobernanza y transparencia.

Las empresas mineras entrevistadas tienen una posición favorable respecto a la preparación para crear valor compartido, los esfuerzos que actualmente han venido desarrollando prepararían el camino para una adopción de prácticas empresariales basadas en estrategias de CVC. Indicadores como el buen gobierno corporativo, integración de sistemas de gestión dedicados a preservar el medio ambiente, la seguridad de los colaboradores, los

procesos mineros, la preocupación por la sustentabilidad del negocio y otros que cumplen como medidores de percepción social de las comunidades, hacen que las empresas mineras se preparen cada vez más para mejorar sus iniciativas de relacionamiento con sus grupos de interés.

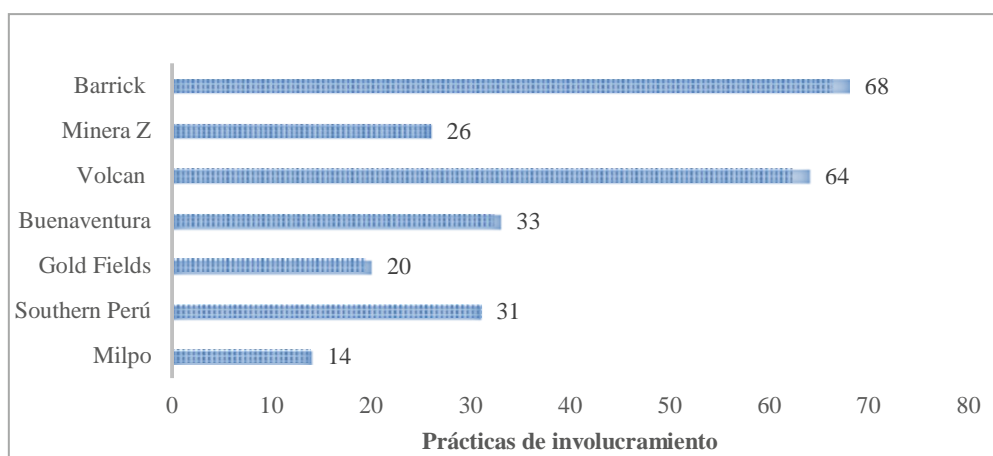
#### **4.2.4 Creación de Valor Compartido según Porter y Kramer**

Considerando las formas de CVC según Porter y Kramer (2011), las siete empresas mineras entrevistadas han trabajado con distintos grupos de interés con diferentes niveles de compromiso, abarcando prácticas e iniciativas múltiples de involucramiento. Para complementar los resultados se tuvo en cuenta información secundaria como: memorias anuales de las empresas, reportes de sostenibilidad, informes de sustentabilidad y memorias anuales de la asociación de minería.

Asimismo, se identificó que entre el año 2013 y el 2015, las empresas mineras objeto de estudio abordaron un total de 256 prácticas de involucramiento con sus grupos de interés. En la Figura 14 se detalló el número de prácticas por empresa minera.

En la Figura 14 Barrick lideró la lista con 68 prácticas de involucramiento, seguido de Volcan en segunda posición con 64 prácticas y Buenaventura en la posición tres con 33 prácticas; por su parte Southern Perú se ubicó en la posición cuatro con 31, Minera Z en la quinta posición con 26 prácticas, Gold Fields con 20 y Milpo en la posición séptima con 14 prácticas identificadas. Esta información secundaria permitió complementar lo declarado por los entrevistados respecto a las iniciativas de involucramiento con sus grupos de interés.

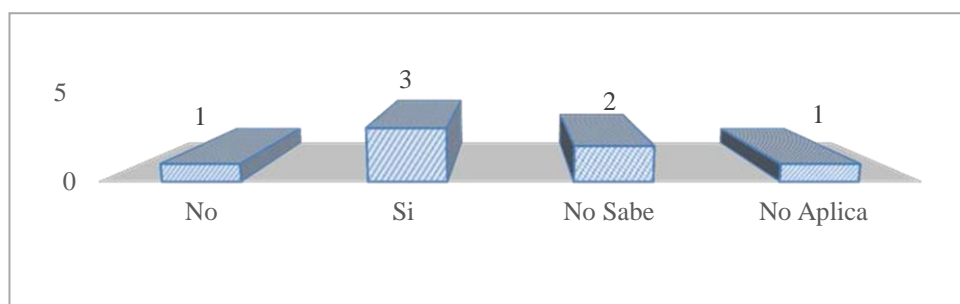
A continuación se presentan los resultados de las entrevistas y la revisión de las prácticas de involucramiento existentes de las empresas mineras entrevistadas, ordenadas de acuerdo a los niveles de Creación de Valor Compartido planteados por Porter y Kramer (2011).



*Figura 14.* Número de prácticas de involucramiento con sus grupos de interés por empresa minera (2013-2015).

Tomado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013,” por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation, 2016. (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).

*Reconcebir productos y mercados.* Al consultar si las empresas entrevistadas toman en cuenta la Creación de Valor Compartido cuando crearon nuevos productos, solo tres respondieron de forma afirmativa, entre las cuales se encontraron Gold Fields, Southern Perú y Buenaventura. Por su lado Milpo afirmó no saber al respecto, Volcan y Minera Z afirmaron que la pregunta efectuada no aplica, considerando que los productos del sector son tradicionales; Barrick no respondió al respecto. Las afirmaciones de las empresas estudiadas se refleja en la Figura 15.

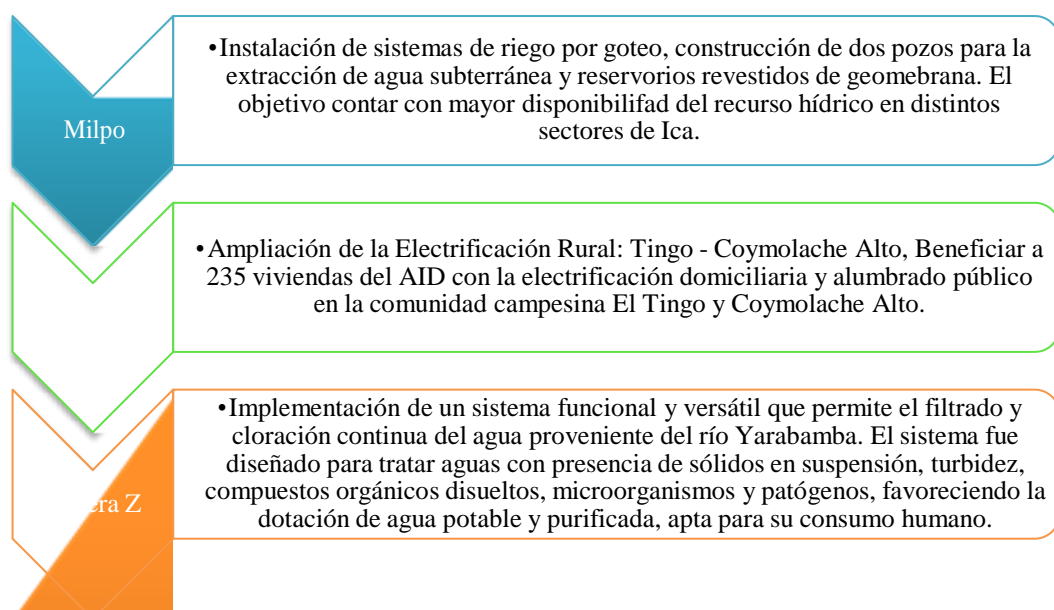


*Figura 15.* Respuestas de empresas mineras al ser consultadas si toman en cuenta la CVC cuando crean nuevos productos.

De las siete empresas mineras estudiadas Buenaventura reconoció que a pesar de que el producto minero es un *commodity* y con una demanda local extremadamente reducida, también existen otros productos generados por la actividad extractiva, tales como: la generación de conocimiento, generación de empleo y algunos productos intermedios como agua tratada o potable y generación de energía eléctrica compartida con las comunidades. En ese sentido y en línea con los ejemplos ilustrados en el aporte de Porter y Kramer (2011) sobre valor compartido, se ha identificado que dentro de las 256 prácticas de involucramiento existentes de las empresas mineras estudiadas en los últimos tres años, sólo tres prácticas responderían a la creación de productos intermedios propios del proceso productivo minero, tales como agua y generación de energía, entre los mismos se destacan los siguientes en la Figura 16.

Según lo manifestado por los representantes de estas tres empresas mineras, las iniciativas descritas en la Figura 16 se configuran como actividades potenciadoras para crear valor compartido. Por otro lado también reconocieron que el ciclo minero tiene una gama de oportunidades para generar productos intermedios para mercados locales, de tal manera que la organización minera cumpla con el marco normativo, los compromisos asumidos en sus instrumentos ambientales, generar ahorro e incrementar la productividad arribando la satisfacción de necesidades locales de las comunidades anfitrionas.



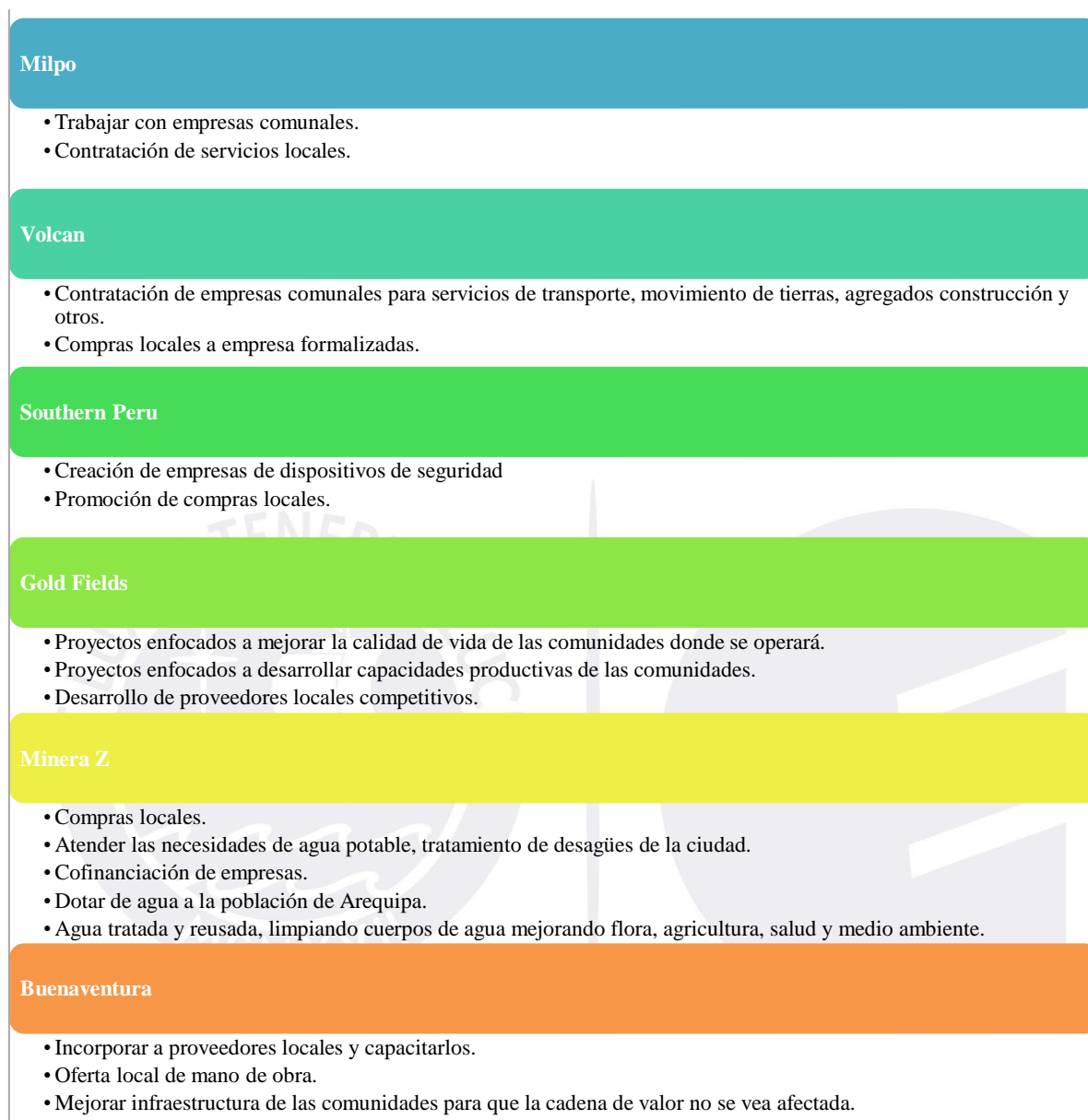


*Figura 16.* Prácticas de involucramiento de empresas mineras que estarían orientadas al nivel de creación de CVC de reconcebir productos y mercados.

Adaptado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013,” por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation, 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).

*Redefinir la productividad en la cadena de valor.* Al consultar si las empresas mineras toman en cuenta la CVC cuando plantearon mejoras en sus cadenas de valor, seis empresas, excepto Barrick, respondieron de manera afirmativa. Se ilustraron algunos ejemplos que seguirían la línea para mejorar la productividad de la cadena de valor, la que se detalló en la Figura 17. Porter y Kramer (2011) afirmaron que existen distintas maneras en el que el pensamiento de valor compartido transforma la cadena de valor, entre las cuales mencionaron las siguientes: (a) el uso de la energía y logística, (b) uso de recursos, (c) abastecimiento, (d) distribución, (e) productividad de los empleados y (f) ubicación. En línea estricta con los ejemplos descritos en el aporte de Porter y Kramer en el 2011, de las 256 prácticas de involucramiento existentes de las empresas objeto de estudio con sus grupos de interés, se

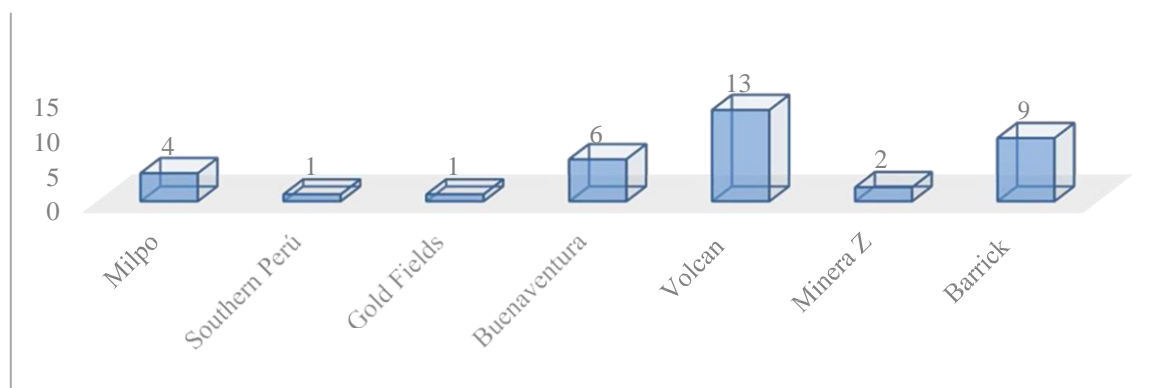
han identificado un total de 36 iniciativas de involucramiento que responderían al segundo nivel de Creación de Valor Compartido; cada empresa tiene un nivel de involucramiento distinto tal y como se denotó en la Figura 18.



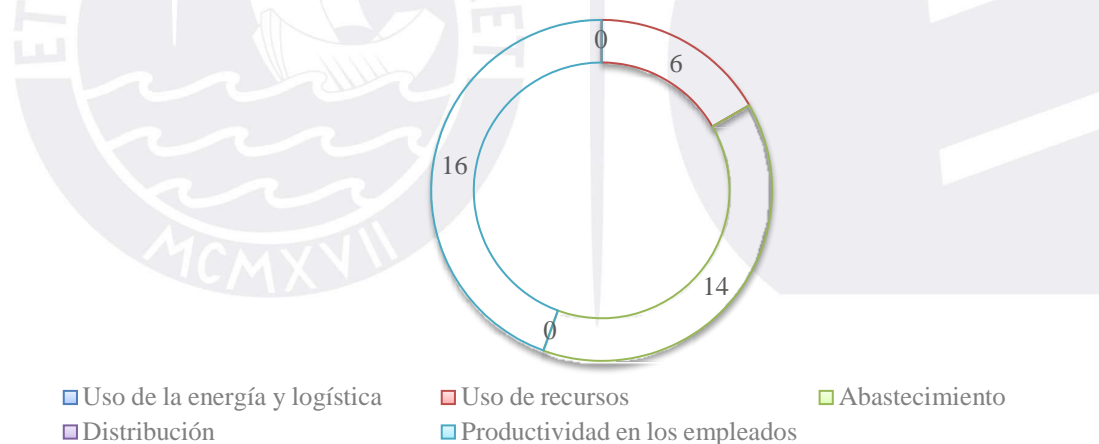
*Figura 17.* Ejemplos de CVC en la mejora de la cadena de valor planteado por las empresas entrevistadas (2013-2015).

De las 36 prácticas de involucramiento identificadas en la Figura 18, el 44.4% (16) estarían enfocadas a la productividad de los empleados, el 38.9% (14) se vincularon a actividades de abastecimiento de la cadena de valor, el 16.7% (6) se orientaron al uso

responsable de los recursos, no identificándose indicios de Creación de Valor Compartido en el uso de energía, logística y distribución.

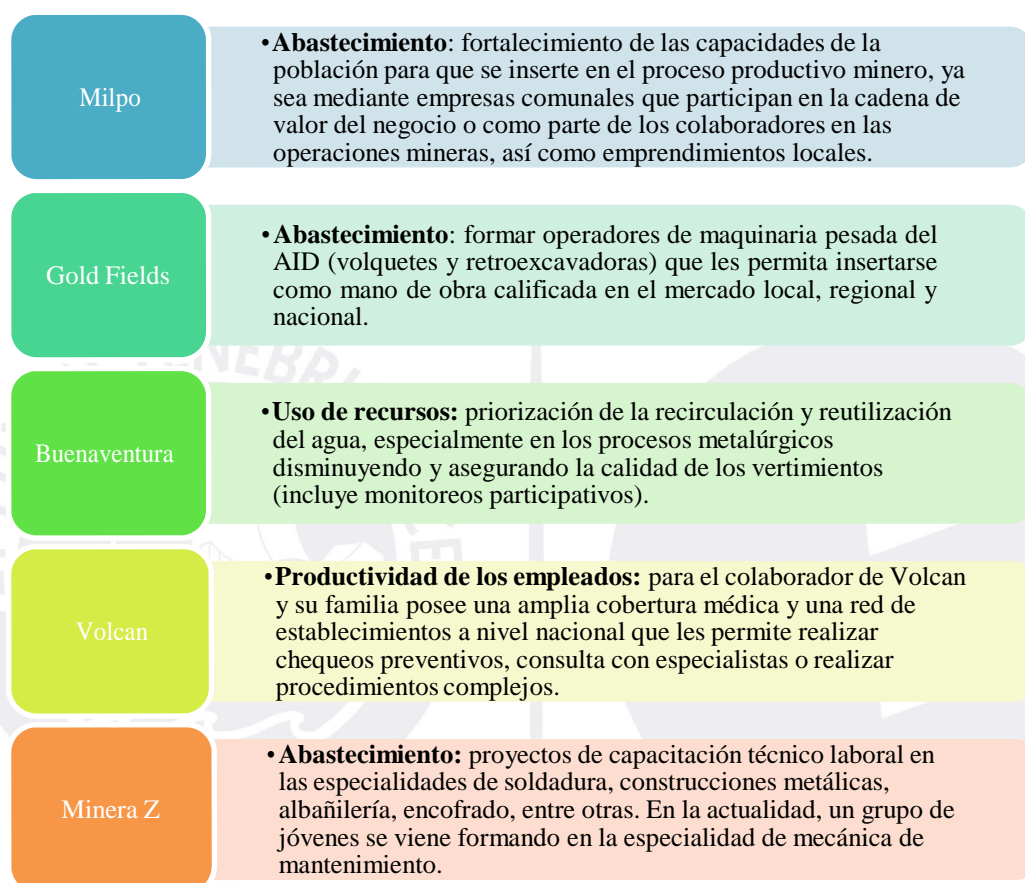


*Figura 18.* Número de prácticas de involucramiento de las empresas entrevistadas que estarían orientadas a redefinir la productividad en la cadena de valor (2013-2015). Adaptado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013,” por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation, 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).



*Figura 19.* Maneras potenciales en que las empresas entrevistadas estarían abordando para redefinir la productividad en su cadena de valor (2013-2015). Tomado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013,” Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation, 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).

Según los datos de la Figura 19 y el resultado de la revisión de información secundaria de las empresas objeto de estudio, las empresas mineras entrevistadas estarían mejor dispuestas a generar una mayor productividad de los empleados generando escenarios y actividades que mejoren su capacidad de respuesta local; otras actividades potenciadoras para generar valor compartido estarían inmersas en el abastecimiento de la cadena de valor, algunos ejemplos se detallaron en la Figura 20.



*Figura 20.* Ejemplos de prácticas de involucramiento de empresas mineras que estarían orientadas al nivel de creación de CVC de redefinir la productividad en la cadena de valor. Adaptado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013,” por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation. 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).

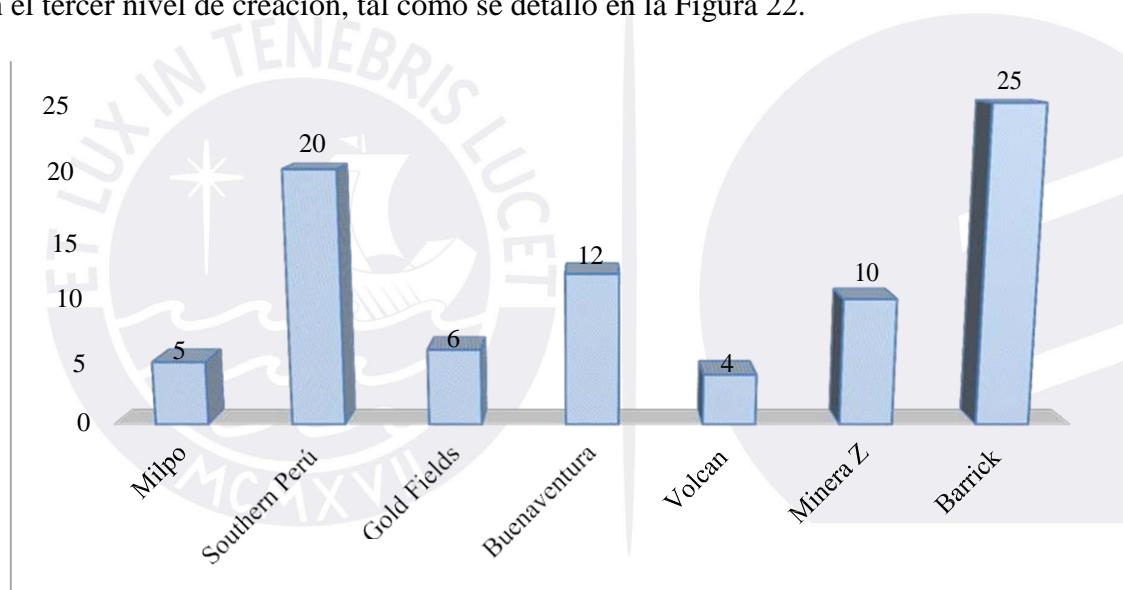
*Permitir el desarrollo de clústers locales.* Al indagar si las empresas mineras entrevistadas toman en cuenta la Creación de Valor Compartido cuando hacen negocios con sus proveedores y clientes, seis empresas excepto Barrick, afirmaron que sí consideraron la Creación de Valor Compartido cuando hicieron negocios con su proveedores y clientes, los entrevistados afirmaron que dichas prácticas se reflejan cuando se quiere empoderar las capacidades de los proveedores locales y mantener buenas relaciones con los clientes. Por otro lado las empresas Milpo y Volcan manifestaron que sus organizaciones no toman en cuenta la Creación de Valor Compartido cuando buscan colaborar con sus competidores; Gold Fields, Minera Z y Souther Perú afirmaron que sus empresas sí consideran la CVC cuando se requiere colaborar con sus competidores, Buenaventura afirmó que la consulta no aplica para el sector minero peruano, dado que existen limitaciones y barreras que en ocasiones inhiben la cooperación entre competidores.



**Figura 21.** Empresas mineras y la CVC cuando se relacionan con cliente, proveedores y competidores.

Por otra parte, cuatro de las empresas mineras entrevistadas afirmaron que la presencia de sus organizaciones en las comunidades anfitrionas juega un rol muy importante en el desarrollo económico y comunitario; es decir, las oportunidades para generar valor compartido en dichas comunidades son indirectas y de largo plazo considerando la vida útil

de sus operaciones. A pesar que estas prácticas en referencia no están relacionadas directamente con sus actividades empresariales, estas empresas consideraron que involucrarse en el desarrollo social y económico de las comunidades tiene un sentido más amplio comparado con el desarrollo de *clusters* en otros sectores. Como resultado de la revisión de información secundaria de las empresas en estudio se identificó que de las 256 iniciativas de involucramiento existentes, 82 iniciativas mostrarían aproximaciones a crear valor compartido basado en la promoción y desarrollo local de sus comunidades. Para poder afirmar si estas iniciativas realmente crean valor compartido se debiera conocer el impacto de las mismas en la productividad de la empresa (valor de negocio), por lo que a este nivel se pudo identificar el número de iniciativas potenciales para generar valor compartido ubicadas en el tercer nivel de creación, tal como se detalló en la Figura 22.

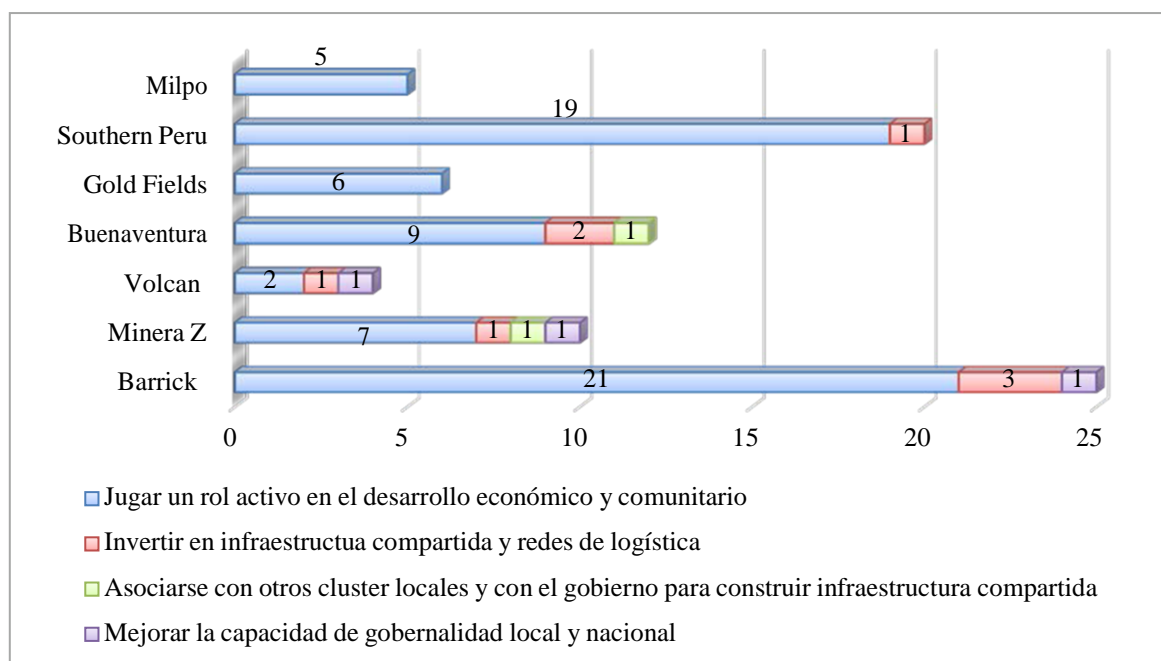


**Figura 22.** Número de prácticas de involucramiento de las empresas entrevistadas que estarían alineadas a promover el desarrollo del entorno local, *Cluster* (2013-2015). Adaptado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013,” por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation. 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).



Por otro lado, de las 82 prácticas de involucramiento identificadas, el 84.1% (69) estarían enfocadas en jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario, el 9.8% (8) en actividades de inversión en infraestructura compartida y redes de logística, el 3.7% (3) estarían orientadas a mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional y el 2.4% (2) correspondería a iniciativas de involucramiento potenciales que buscan asociarse con otros *clusters* locales y con el gobierno para construir infraestructura comunitaria. En la Figura 23 se identificó que existió una mayor concentración de iniciativas potenciales dirigidas a jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario de los grupos de interés locales, esto vendría poniendo de relieve una nueva función de las empresas mineras en desarrollo de las comunidades. Se ha identificado que las empresas entrevistadas vinieron ejecutando líneas de intervención social para el desarrollo comunitario bajo ejes de acción como: (a) educación, (b) fortalecimiento de capital humano, (c) infraestructura y servicios, (d) proyectos productivos, (e) salud y nutrición, (f) medio ambiente y deporte y cultura, todo la gestión social liderada por el área de Relaciones Comunitarias, en la mayoría de los casos su accionar social viene integrada en las políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y en todos los casos los compromisos sociales vienen siendo fiscalizados por las autoridades competentes. Otro aspecto indentificado en las matrices de iniciativas de cada empresa estudiada es que algunas prácticas fueron desarrollados con apoyo de las autoridades locales y otras instituciones, lo que pone de manifiesto es que se vienen ganando terreno en la recuperación de la confianza de las comunidades anfitrionas hacia las empresas mineras

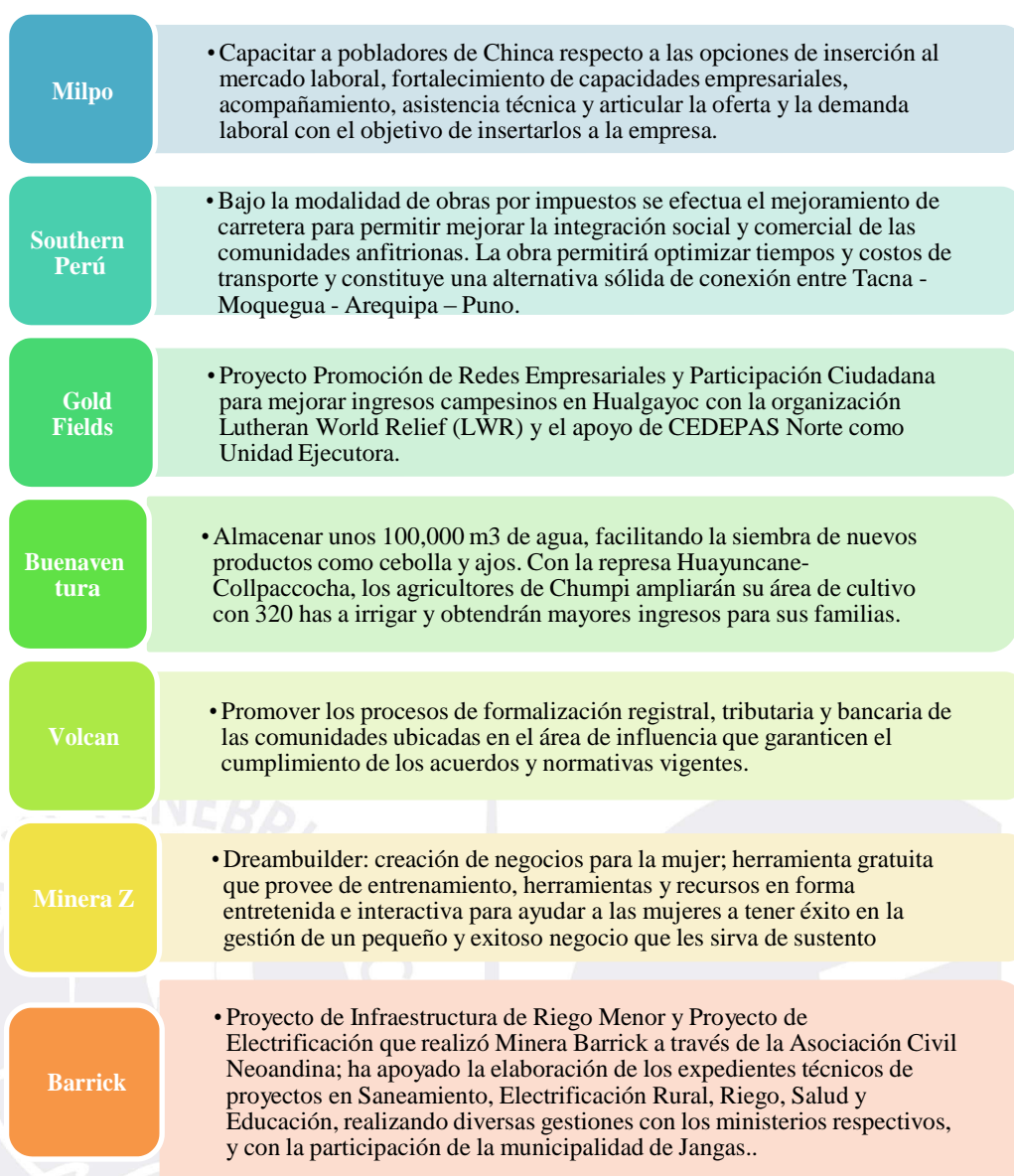




*Figura 23.* Maneras potenciales que las empresas entrevistadas estarían abordando para promover el desarrollo del entorno local (2013-2015).

Adaptado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013,” por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation. 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).

En la Figura 24 se han recogido algunas prácticas potenciales de las empresas estudiadas que estarían alineadas al tercer nivel de creación de valor compartido (permitir el desarrollo de *clusters* locales), las mismas que se configuraron como una oportunidad de generar un valor social así como un valor para el negocio. Como se pudo identificar, estas empresas mineras han ejercido una promoción del desarrollo del entorno local; según las entrevistas el beneficio de ejecutar dicho abordaje se concentró en invertir en infraestructura compartida, mejorar la capacidad de gobernabilidad de las instituciones locales y nacionales como asociaciones para construir y mejorar los servicios públicos, y convertir al entorno en un espacio empresarial más estable y predecible ante cualquier limitación operativa como los conflictos sociales.



*Figura 24.* Ejemplos de prácticas potenciales de involucramiento que las empresas entrevistadas estarían abordando para promover el desarrollo del entorno local (2013-2015). Adaptado de “Memoria anual 2015,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)); “Memoria Anual 2013,” por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>); “Memoria anual 2013,” por la Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>); “Informe anual 2015: Cumpliendo metas,” por Southern Copper Corporation. 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>).

#### 4.2.5 Creación de valor compartido según el enfoque de *stakeholders*

De las siete empresas mineras investigadas, el enfoque de *stakeholders* para la CVC mostró el nivel de involucramiento de las empresas con sus colaboradores, comunidad, medio ambiente y proveedores, como *stakeholders* de mayor injerencia. A continuación el detalle de los hallazgos.

*Colaboradores.* Seis de las siete empresas mineras pagan salarios por encima de la industria, de las cuales solo cuatro empresas indicaron dar premios a los mejores colaboradores. El total de la muestra indicó haber repartido utilidades entre sus trabajadores y asignado algún tipo de bonos, montos que han ido reduciéndose por la coyuntura actual del bajo precio de los metales. En la Figura 25 se detallaron las respuestas afirmativas de los puntos revisados de este *stakeholder*.

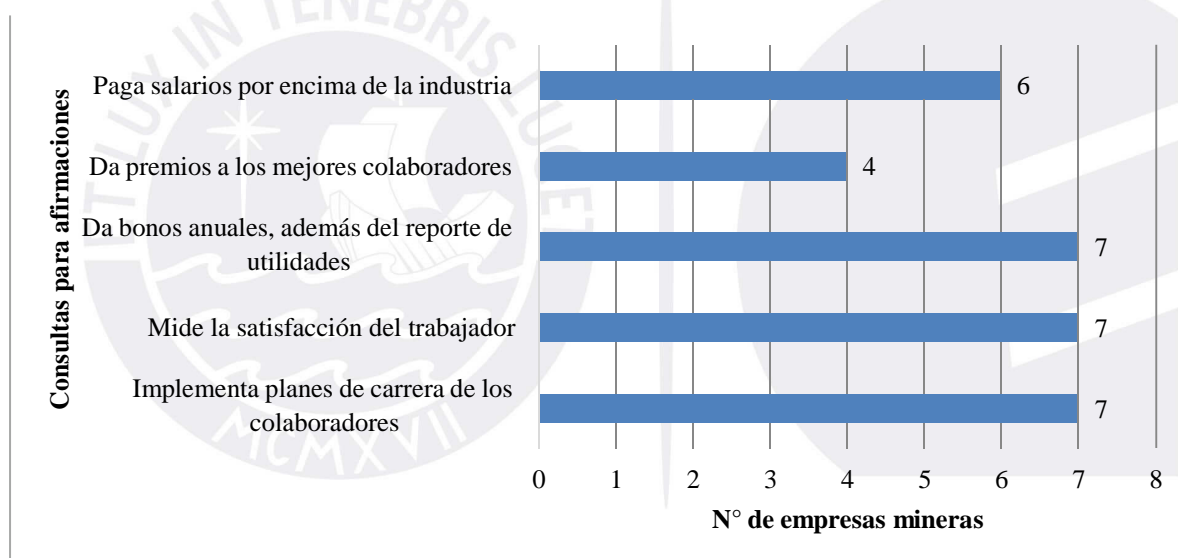


Figura 25. Número de empresas mineras que respondieron de forma afirmativa sobre información del stakeholder colaboradores.

Considerando la importancia de la seguridad en el sector minero, se levantó información sobre la cantidad de accidentes laborales por año y diversos tipos de índices referente a estas estadísticas en las diversas operaciones mineras. Los índices de frecuencia correspondieron al número de accidentes mortales e incapacitantes por cada millón de horas hombre trabajadas, mostraron que en el año 2015 las empresas Gold Fields y Buenaventura

presentaron el valor más relevante. Los índices de severidad que correspondieron a los días perdidos por cada millón de horas hombre trabajadas, tuvo un resultado similar sumándose la empresa Milpo en el año 2014. Se destacó que el riesgo, condiciones climáticas y tipo de trabajo en las operaciones mineras hacen vulnerable al sector, por lo que aún existen altos índices de seguridad con oportunidades de mejora que están considerando las empresas para reducir sus accidentes y pérdidas de horas hombre. A más detalle, la cantidad de accidentes entre los años 2013 y 2015 se mostró en la Figura 26, junto a los comparativos de índices de frecuencia y accidentabilidad en la Figura 27.

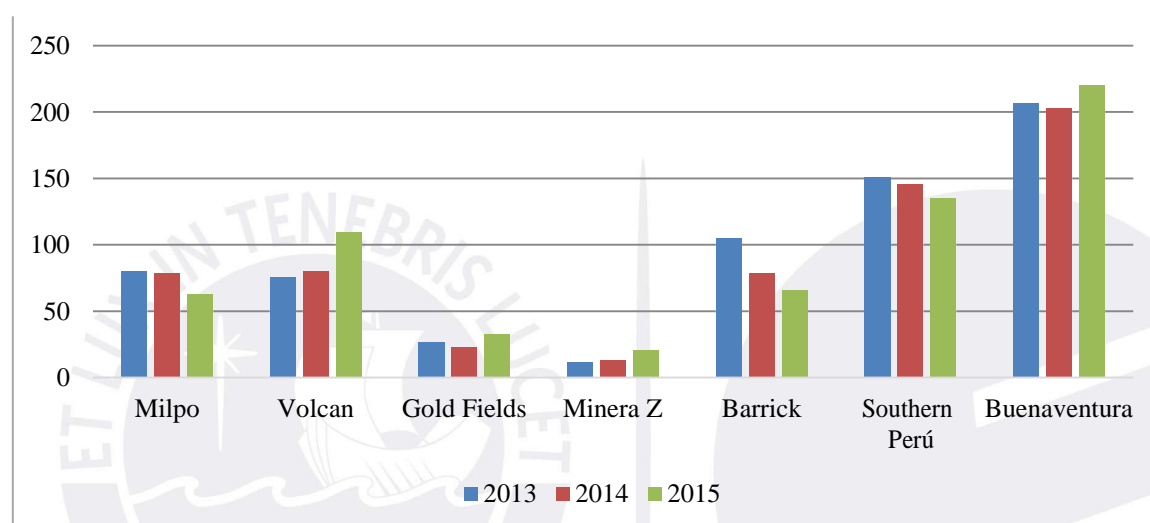


Figura 26. Comparativo de número de accidentes laborales.

Respecto al balance de género, la fuerza laboral masculina es mayor en proporción a la cantidad de mujeres en operación; en el trabajo no existen diferencias en sus políticas destacando que todos cuentan con los mismos derechos y obligaciones. La toma de decisiones si bien corresponde a los altos directivos, en general según la investigación involucra un alto vínculo participativo; cinco empresas indicaron contar con apoyo y soporte de los colaboradores para la toma de mejores decisiones. Respecto al clima laboral, la medición de la satisfacción del trabajador ha sido un indicador que consideraron todas las empresas investigadas, inclusive hicieron hincapié en mediciones más exhaustivas orientadas a maximizar el tiempo de descanso e integración de los trabajadores con sus familias.

Respecto a la capacitación, si bien las empresas indicaron haber cumplido con los cursos exigidos por la normativa de seguridad del DS-055 y capacitaciones varias en temas técnicos y operacionales, no precisaron montos de inversión en este rubro. En cuanto a la implementación de planes de carrera no se mencionó el desarrollo o promoción de una línea específica. Sin embargo las empresas indicaron contar en mayor parte con un plan de sucesión para personal clave de sus organizaciones.

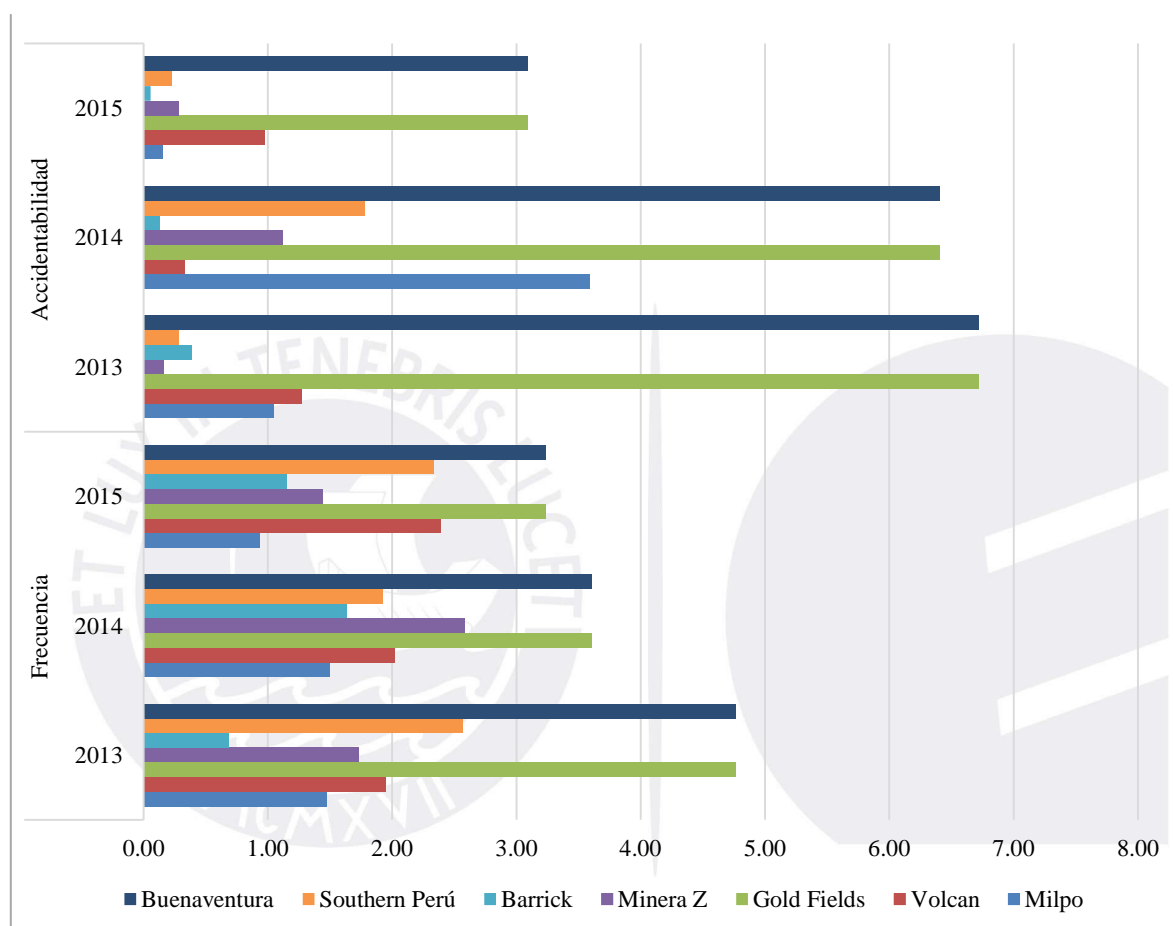


Figura 27. Comparativo de los índices de frecuencia y accidentabilidad por empresa minera.

*Comunidad.* Este *stakeholder* correspondió a uno de los más sensibles por su característica y poder de influencia tanto en las garantías de continuidad de operaciones mineras como para el desarrollo de nuevos proyectos. Seis empresas mineras indicaron haber realizado por lo menos una inversión en obras por impuestos entre los periodos del 2013 y 2015 como se mostró en la Figura 28, destacándose la minera Southern Perú quien destinó

mayores recursos financieros para implementación en proyectos en la comunidad; montos que equivalieron a USD 102.8MM el 2013, USD 178.7MM el 2014 y 19.5MM el 2015. Por otro lado, pese a no contar con un amplio número de inversiones por las demás mineras, el 100% de empresas de la muestra reconoció haber tenido un impacto positivo al realizar algún tipo de contribución en obras por impuestos.

Según la información secundaria revisada, es de considerar que las empresas mineras han realizado aportes adicionales al impuesto a la renta como exigencias establecidas por normativas para este sector, por ejemplo, las empresas aportan un porcentaje por canon minero constituido según el MEF (2015) por el 50% del impuesto a la renta, el cual se destina a favor de los gobiernos locales y regionales de influencia directa por el concepto de explotaciones de los recursos minerales, y un porcentaje por regalías mineras distribuido según lo dispuesto en la Ley de Regalías Mineras. Considerando que la minería es la principal actividad económica del país, según el MINEM (2016) “en el año 2015 se generó un promedio anual de 195,705 puestos de trabajo, se estimó que 62,729 puestos fueron generados por compañías mineras titulares y 132,975 fueron generados por empresas contratistas que brindaron servicios a estas mineras” (p. 116).

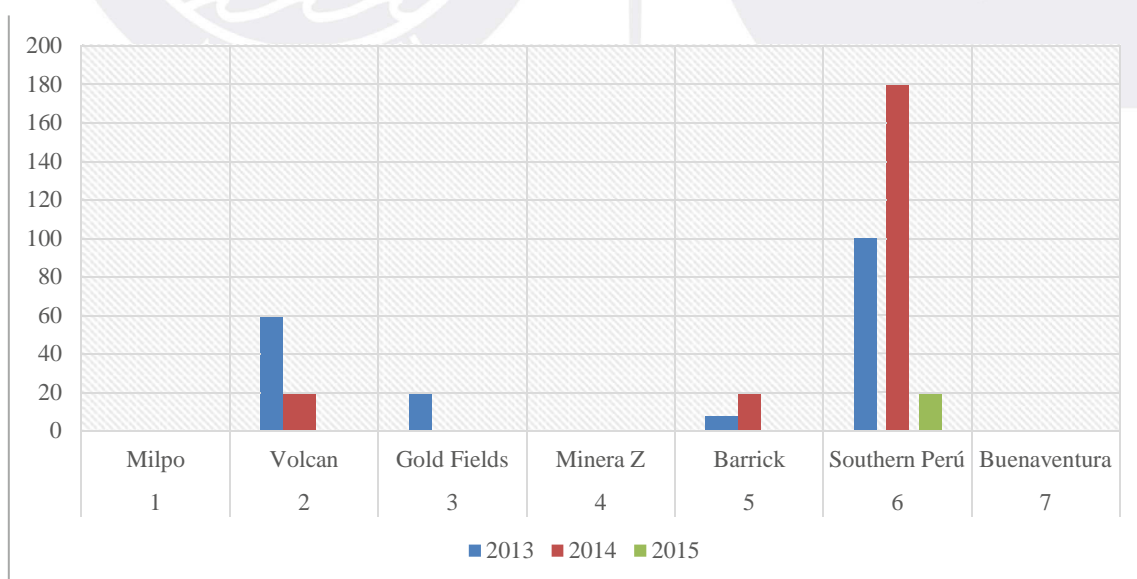


Figura 28. Comparativo de inversión en obras por impuestos.

Respecto a los rubros de gestión de riesgos asociados al entorno y compras locales, todas las empresas indicaron fomentar estas actividades como parte de su involucramiento con la comunidad. Por una parte los riesgos asociados al entorno lo vincularon a la estabilidad y garantía de desarrollo de sus operaciones mineras precisando velar por el cumplimiento de toda la normativa requerida y el trato acorde con sus comunidades cercanas. En cuanto a la adquisición de servicios, es una política en todas las empresas de la muestra fomentar mínimo un porcentaje de compras en servicios locales a modo de promover el desarrollo de empresas del entorno, aportar a la comunidad y atender requerimientos asociados a la necesidad de cobertura inmediata.

De la misma forma, la inversión en medio ambiente ha sido otra de las características principales de la muestra evaluada en el sector minero metálico. La inversión en este rubro es uno de los presupuestos más representativos de las mineras considerando su inversión en prácticas sostenibles y conservación del medio ambiente, si bien las empresas no precisaron montos exactos de la inversión, según sus memorias anuales, estos equivalen desde un millón hasta más de veinte millones de dólares, dependiendo del alcance de cada proyecto. Las empresas destacaron que ha sido importante tener en cuenta la exigencia del cuidado del medio ambiente en cumplimiento con la parte normativa, así como con las exigencias de garantías mínimas para la realización de exploraciones de nuevos proyectos como procesos actuales de explotación en operaciones.

*Proveedores.* Respecto a este *stakeholder*, las empresas hicieron hincapié en la importancia de cumplir con las responsabilidades de pago a tiempo a proveedores. En cuanto a la inversión en mejora continua, de la muestra investigada solamente la empresa Barrick contaba con un plan de promoción y reconocimiento de los proveedores más destacados por calidad de servicio e implementación de algún proyecto de mejora; evaluación realizada a nivel anual. En cuanto a la búsqueda de estabilidad de los proveedores, seis empresas



indicaron la búsqueda de este objetivo a través de la construcción de relaciones a largo plazo y la entrega de servicios o productos de calidad con los estándares exigidos por cada requerimiento. Por otro lado, la empresa Milpo precisó no tener un programa o actividad principal vinculada a esta estabilidad de proveedores. En la Tabla 13 se detallaron las empresas y actividades vinculadas según el tipo de valor que generan.

Tabla 13

*Creación de Valor según Stakeholder Proveedores*

Actividades	Empresas	Valor
Pago a Tiempo a los Proveedores	Milpo, Volcan, Gold Fields, Minera Z, Barrick, Southern Peru, Buenaventura	Tangible / Indirecto
Invirtió en la Mejora Continua	Barrick, Gold Fields	Tangible / Indirecto
Busco la Estabilidad de los Proveedores	Volcan, Gold Fields, Minera Z, Barrick, Southern Peru, Buenaventura	Intangible
Incrementó las Compras	Gold Fields, Minera Z	Tangible / Directo

*Cientes.* Seis empresas indicaron medir la calidad de servicio al cliente, excepto la compañía Volcan que no precisó mayor detalle en priorizar la atención al cliente. En este rubro las empresas mencionaron que ha sido necesario fomentar un trato casi personalizado con los principales clientes y adicional a ello buscar la forma de como aportar valor para la atención de las ventas programadas. En su mayoría indicaron que por ser la venta de un *commodity*, el cumplimiento de cuota y tiempos de entrega han correspondido a las características más relevantes para la medición de la calidad de servicio al cliente. Los precios de los metales se basan en lo difundido por la bolsa de metales de Londres (LME); no existe una política de precios preferenciales, más que los precios de compra de *commodities* de la bolsa de metales. Todas las empresas de la muestra indicaron mantener una excelente comunicación con sus clientes, ser transparentes y manejar con eficiencia los reclamos. El nivel de atención de entregables en minería se evalúa por tiempos de atención y porcentaje de

pureza de mineral entregado, por lo que el área comercial de la mayor parte de empresas mineras manifestó preocuparse por mantener sus alianzas estratégicas y relaciones a largo plazo con sus clientes potenciales. En Figura 29 se muestra el comparativo de las afirmaciones de las empresas entrevistadas.

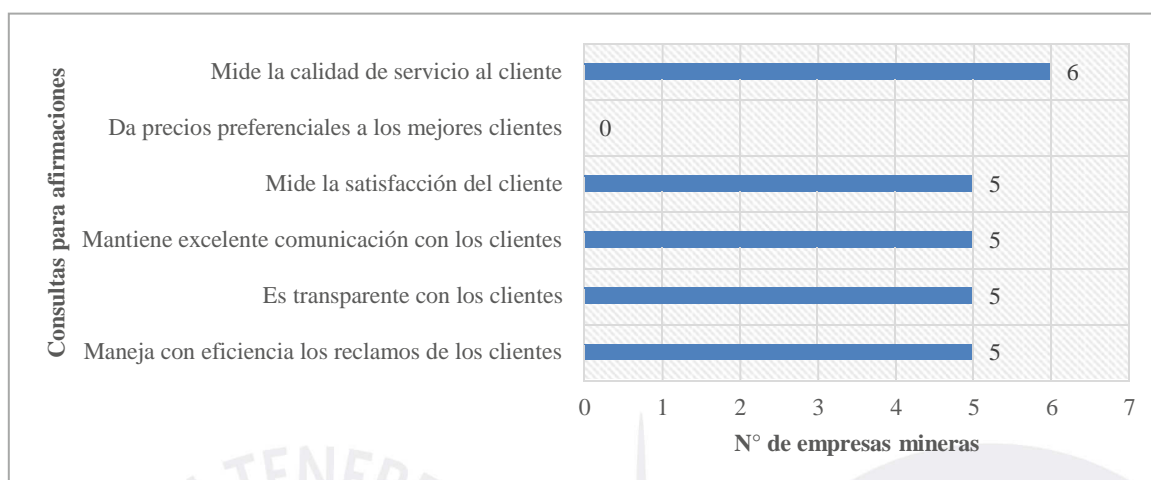
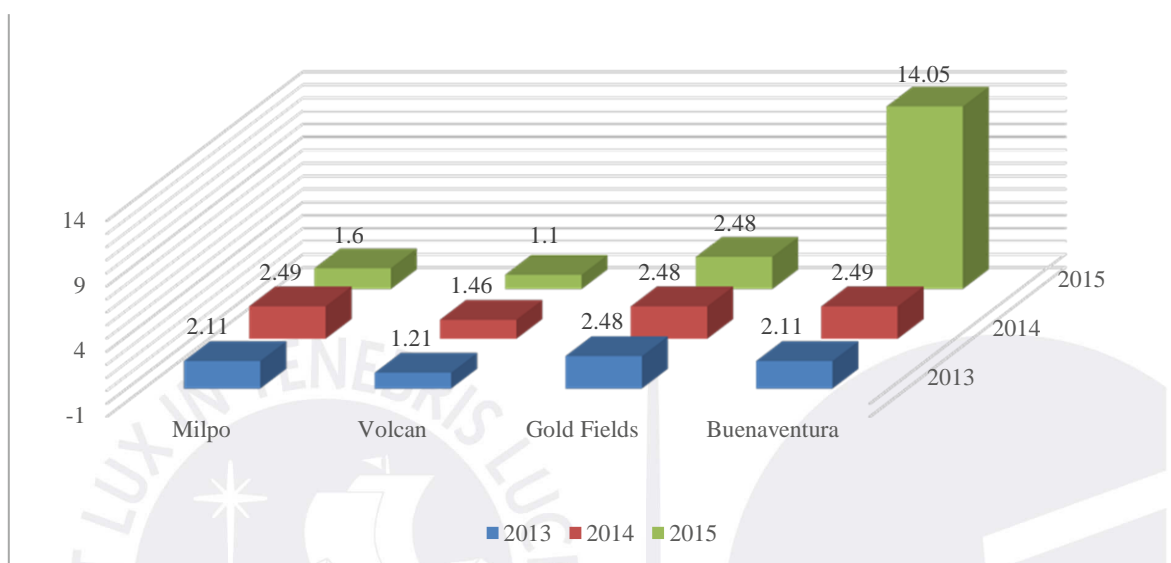


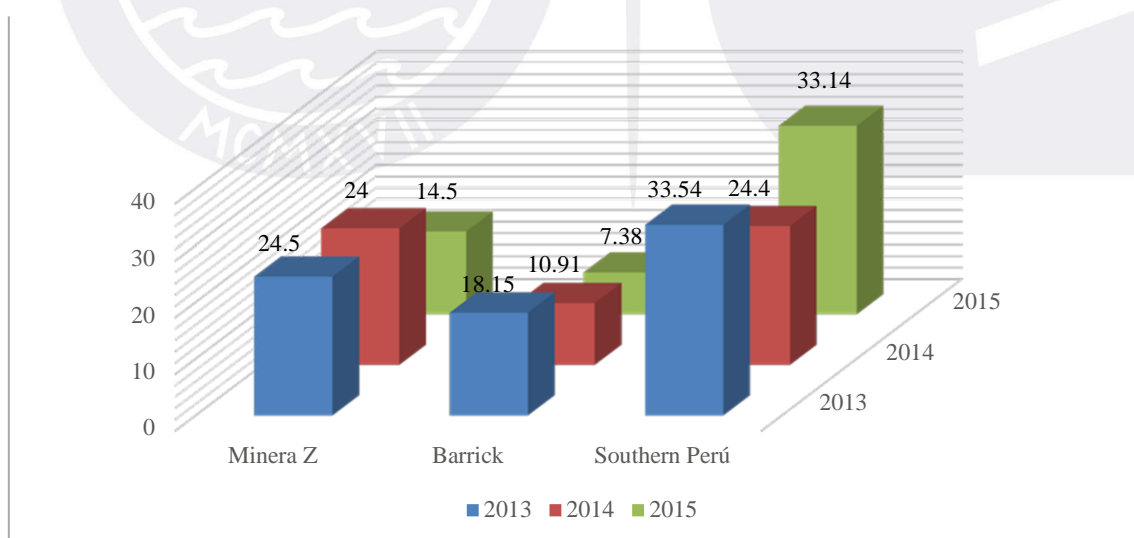
Figura 29. Número de empresas mineras que respondieron de forma afirmativa sobre información del *stakeholder* clientes.

*Conservación del Medio Ambiente.* Las empresas indicaron haberse enfocado en incrementar su productividad a través de la reducción de uso de recursos por unidades de producto o servicio. El 100% de empresas de la muestra invirtió en conservación de medio ambiente; aunque no precisaron los montos anuales reafirmaron que la inversión es variable dependiendo la necesidad de desarrollo de un nuevo proyecto. Sólo realizar la fase de exploración o acondicionar las zonas afectan las operaciones actuales. Las empresas indicaron ser transparentes respecto a la presentación de su influencia de impacto ambiental y prácticas de rendición de cuentas, asimismo es parte de su participación con instituciones de regulación tanto locales como los ministerios, como entidades internacionales quienes demandan altos estándares y exigencias de cuidado ambiental para la exportación de materias primas como metales en concentrados y refinados.

*Accionistas.* Respecto a la muestra investigada, seis empresas cotizan en la bolsa de valores de Lima (BVL), una empresa (Barrick) cotiza en la bolsa de valores de Canadá y dos empresas paralelamente a su cotización en la BVL cotizan en la Bolsa de Nueva York, Southern Perú y Buenaventura. El precio por acciones fue el indicado en la Figura 30 - Cotización en Soles y Figura 31 - Cotización en Dólares Americanos-, los que se muestran a continuación:



*Figura 30.* Cotización de acciones en moneda local.



*Figura 31.* Cotización de acciones en moneda extranjera.

*Situación general de las empresas.* Las siete empresas mineras de la muestra indicaron haber sido afectadas en sus organizaciones por la caída del precio de los metales, lo cual ha sido consecuente con la realidad de la coyuntura mundial del sector minero. Pese a ello, considerando el desenvolvimiento de sus operaciones mineras en el año 2015 y sus proyecciones de crecimiento, lo cual demandará altas inversiones de capital y la aceptación social de sus proyectos, comentaron su percepción positiva frente a distintas variables del entorno como se muestra en la Tabla 14. Se destacó que lo correspondiente a licencia social ha tenido un trato especial, en general las empresas indicaron que no ha sido el término adecuado la definición de licencia social, en tanto que no es que se haya brindado un permiso, la gestión para ejecución de un programa de explotación minera conlleva a otros trámites que requieren la aprobación del MEM.

Tabla 14

*Situación de las Empresas Durante el Año 2015*

Actividades	Empresas	Característica
Credibilidad	Milpo, Volcan, Gold Fields, Minera Z	Se incrementó
Prestigio	Milpo, Volcan, Gold Fields, Minera Z	Se incrementó
Imagen	Milpo, Volcan, Gold Fields, Minera Z	Se incrementó
Marca	Milpo, Volcan, Gold Fields	Se incrementó
Reputación	Milpo, Volcan, Gold Fields	Se incrementó
Confianza Stakeholders	Milpo, Volcan, Gold Fields, Minera Z, Barrick, Southern Peru, Buenaventura	Se incrementó
Productividad	-	No precisaron
Licencia Social	Milpo, Gold Fields	V°B° para nuevos proyectos

Por otro lado, las empresas investigadas resaltaron que de una u otra forma existen limitaciones y obstáculos para la Creación de Valor Compartido habiendo destacado las siguientes actividades consolidadas en la Tabla 15. Principalmente se destacó la participación del Estado como agente clave para desbloquear y agilizar trámites en la gestión de nuevos proyectos, situación que aún no está claramente definida, teniendo a las empresas mineras y a

la población en un aparente conflicto. Por otro lado, Gold Fields, empresa en línea general con mayores prácticas de implementación del concepto de CVC, indicó que más que limitaciones existe una línea de desconocimiento de las estrategias y niveles de Creación de Valor Compartido, lo que ha limitado a las empresas a actuar bajo este concepto; práctica que recomiendan implementar considerando las ventajas para la empresa y población que trae consigo trabajar o implementar actividades que se orienten a crear valor compartido.

Tabla 15

*Consolidación de Limitaciones y Obstáculos para la Creación de Valor Compartido*

Actividades	Estado
Barreras Internas	Altas, proceso de cambios
Medición de efectos	Sin resultados oficiales de impacto de CVC
Capacidad empresas	Recursos con asignación limitada
Políticas corporativas	Implementación progresiva
Participación estado	Agente Clave
Comunidad	Cooperación requerida

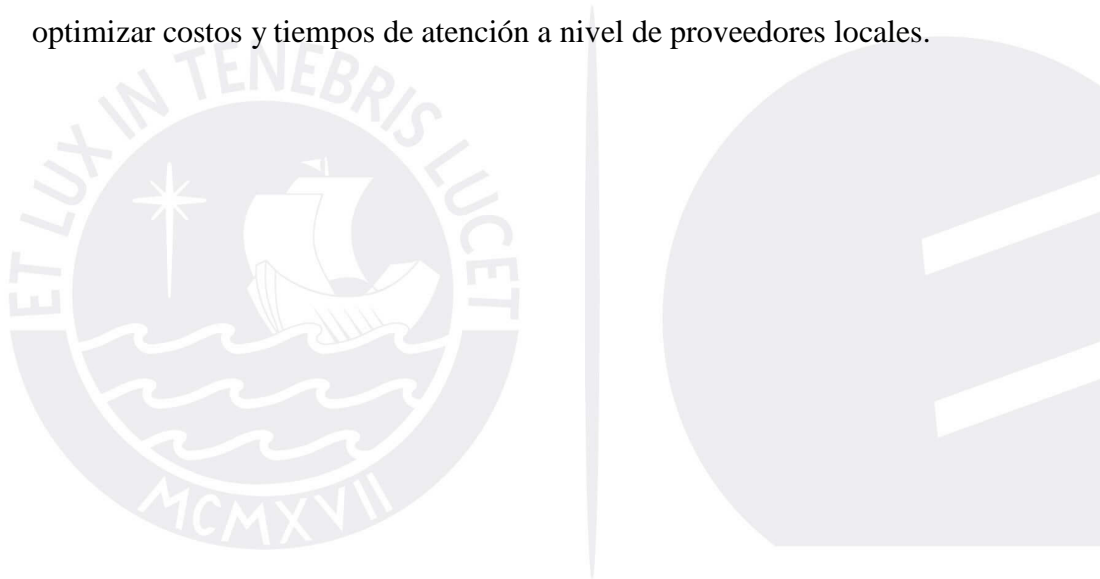
### 4.3 Discusión

- Empresas mineras internacionales han desarrollado prácticas de creación de valor compartido a nivel de redefinición de sus productos y mercados, como la empresa Anglo American que implementó una planta de reciclaje de agua a fin de crear valor mutuo con su población aledaña. Las empresas mineras investigadas han destacado la importancia del uso del recurso hídrico y sus limitaciones, pero no indicaron prácticas que fomenten la Creación de Valor Compartido a pesar que en la revisión de información secundaria empresas como la Minera Z se han acercado a esta práctica de CVC con el desarrollo de su planta de reciclaje de aguas servidas para la ciudad, beneficiando a la población y sus operaciones. De esta forma, existen acercamientos a la aplicación del concepto, no obstante las empresas aún no cuentan claramente con el conocimiento a detalle de los niveles de CVC.

- Otras empresas internacionales han desarrollado estrategias de CVC a nivel de la cadena de valor, tales como las adoptadas por BHP Billiton en Chile, donde la empresa buscó la mejora de la calidad y fiabilidad de sus proveedores locales a fin de ahorrar costos y fortalecer la economía con la creación de puestos de trabajo. Las empresas de la muestra a pesar de haber buscado la estabilidad de sus proveedores y fomentar el desarrollo de proveedores locales promoviendo el crecimiento de la economía regional y mejora de calidad de vida de la población, aún no han concebido un concepto claro sobre un beneficio en común para los proveedores y sus empresas. El ahorro de costos y mejora de la economía local no ha sido un fin, pero ha sido consecuente al crecimiento de las operaciones mineras, y ha cobrado mayor importancia por el fomento de los tratos responsables con la comunidad, un punto aún en desarrollo que podría promoverse como plan de acción para la Creación de Valor Compartido.
- Por otro lado, empresas transnacionales también han implementado prácticas de CVC a nivel de clúster, por ejemplo la empresa internacional Newmont generó valor para su negocio mediante la creación de una fuerza de trabajo local con un alto nivel de habilidades técnicas. Las empresas investigadas han invertido para fortalecer capacidades laborales internas de las personas de la comunidad; las inversiones no han sido directamente focalizadas a fomentar la CVC, pero se han presentado prácticas que por el requerimiento de carecer de mano de obra calificada han conllevado a generar iniciativas como la inversión en institutos técnicos más cercanos a esas localidades para capacitar al recurso humano. La minera Buenaventura inclusive ha aportado recursos adicionales a los colegios de su comunidad a fin de promover la preparación y capacitación de los estudiantes, aunque todos estos estudiantes no se dedicarán al trabajo en minería a largo plazo, aquellos que sí lo

hagan representarán una fuerza laboral que cuente con mayores competencias para un mejor desempeño.

- El estudio de *Mining Share Value (MSV) and Engineers Without Borders Canadá* (2015) se basó en las compras locales y su impacto futuro en el desarrollo económico y social como una propuesta de mejoramiento de la cadena de valor respecto a la CVC. Las empresas investigadas no detallaron los porcentajes establecidos de compras de locales, empero mencionaron que es una práctica muy relevante en todas sus operaciones. Una de las formas de contribuir con la comunidad es fomentar estas compras locales, pero por otro lado aún no ha desarrollado una estrategia clara de sinergia y mejoramiento de la cadena de suministro, a fin de hacerla más eficiente y optimizar costos y tiempos de atención a nivel de proveedores locales.





## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo, luego de realizado el estudio de Creación de Valor Compartido en el sector minería metálica, se presentan las conclusiones, implicancias teóricas y prácticas, recomendaciones prácticas y futuras investigaciones.

### 5.1 Conclusiones

1. Los resultados de la investigación muestran que las empresas mineras objeto de estudio tienen conocimiento sobre la existencia del concepto de Valor Compartido, aunque las definiciones varían por cada empresa, la mayoría de los conceptos están alineados a lo planteado por Porter y Kramer (2011). Todas las empresas expresaron reconocimiento de la posibilidad de generación de un valor social y valor de negocio de forma simultánea.
2. Respecto a los conceptos manejados por las empresas entrevistadas sobre Creación de Valor Compartido, se pudieron entender dos aspectos: (a) las definiciones tienen como soporte un beneficio bilateral, un valor generado para la empresa y para la comunidad, (b) no todas las empresas incluyeron la competitividad en sus definiciones; sin embargo hay una expresa afirmación acerca de que un adecuado involucramiento con sus grupos de interés podría generar un escenario predecible para la actividad minera.
3. Los resultados de la investigación mostraron que algunas empresas que formaron parte del estudio tienen una perspectiva clara de que la CVC es un concepto distinto al de filantropía o actividades que responden a un interés puramente altruista; sus actividades en la actualidad están ligadas a un fin participativo y colaborativo, dependiendo del nivel de involucramiento con sus grupos de interés.
4. Los resultados de la investigación mostraron que las siete empresas estudiadas están en una posición favorable y mejor preparadas para crear valor compartido, esto

debido a que se ha identificado que las mismas desarrollan programas de compromiso social y ambiental, procesos para mejorar el impacto social, obtención de acreditaciones que buscan prevenir las violaciones de derechos humanos, políticas y prácticas para la preservación del medio ambiente, sistemas de seguridad y salud ocupacional de los colaboradores y el cumplimiento de requerimientos para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia de sus ingresos.

5. De las tres formas o niveles de Creación de Valor Compartido planteados por Porter y Kramer (2011), se identificó que las empresas que formaron parte del estudio desarrollaron las siguientes iniciativas de involucramiento más comunes con sus grupos de interés: (a) desarrollo de proveedores locales, (b) reaprovechamiento del recurso hídrico, (c) adquisición de bienes y servicios locales, (d) potenciamiento de las capacidades técnicas y administrativas de la mano de obra local y (e) promoción del desarrollo local y comunitario; las cuales están comprendidas mayormente en el segundo nivel de Creación de Valor Compartido que es “la redefinición de la productividad de la cadena de valor”.
6. Los resultados de la investigación mostraron que los *stakeholders* cumplen un papel clave en las organizaciones entrevistadas; se destacaron tres tipos: (a) las comunidades sobre la relación entre las inversiones de la empresa y su retribución social; (b) los proveedores a nivel de cómo se promueve la generación de mejoras que optimicen la cadena de valor y en otros casos cómo se generan oportunidades de desarrollo como *clusters* a nivel local; y (c) la conservación del medio ambiente, en cómo se redefinen productos para reducir el consumo de recursos naturales. Existen algunas prácticas comunes de las empresas estudiadas como las inversiones en capacitación a nivel técnico para contar con mano de obra de la zona mejor calificada, empresas locales que proporcionen servicios de suministro de equipos de protección

personal o servicios como limpieza y mantenimiento general de instalaciones, y la implementación de plantas recicladoras de agua o tratamiento de efluentes y aguas servidas, hacen que las empresas investigadas sí generen prácticas de valor compartido; el apoyo con estos grupos de interés que genera beneficios para ambos, se alinea al cumplimiento de los objetivos de las organizaciones y la CVC.

7. En la recopilación de información secundaria pública de las empresas entrevistadas, tales como informes de sostenibilidad, memorias anuales, reportes anuales y otros, se identificaron aproximaciones de conceptos alineados a los fundamentos de Creación de Valor Compartido. En algunos casos dichas definiciones han estado adscritas a las políticas del desenvolvimiento social de las empresas, conceptos como beneficios compartidos, responsabilidad social corporativa o responsabilidad social compartida, recogen una necesidad imperativa de generar valor para las empresas y para las comunidades anfitrionas.
8. Los resultados mostraron que los entrevistados reconocen que la industria minera no es responsable de la falta de desarrollo y presencia del Estado en las comunidades anfitrionas, sin embargo, en un camino por continuar con el ciclo minero y su expansión a nuevas áreas remotas se generaron prácticas en beneficio de la comunidad alineadas al concepto de CVC; algunas de estas fueron: la generación de trabajo local, adquisición de servicios locales, mejoramiento de infraestructura pública, y capacitación y preparación de personal local, sobre todo en los proyectos de exploración donde el involucramiento con las comunidades es temprano.
9. Los resultados mostraron que los entrevistados reconocen que su función no es la de reemplazar al gobierno en aspectos de desarrollo económico y social; no obstante existe la predisposición para ayudar a construir y fortalecer capacidades de los gobiernos locales, regionales y centrales en búsqueda de una mejor gestión pública.

10. Sobre la situación actual del valor compartido los resultados mostrarían que las empresas que formaron parte del estudio vinieron realizando iniciativas de involucramiento con sus grupos de interés soportadas en los niveles de creación de valor compartido planteados por Porter y Kramer (2011). Características como la vida útil de las operaciones mineras y el relacionamiento temprano con comunidades ubicadas en zonas remotas y con un débil servicio público, hacen necesario que las empresas mineras estudiadas opten por recursos locales y se involucren en el desarrollo comunal con el objetivo de poner en marcha sus proyectos mineros. Si bien la mayoría de las empresas estudiadas afirmaron conocer el concepto de valor compartido, seis de ellas vienen desarrollando prácticas empresariales bajo las denominaciones de Responsabilidad Social Compartida, Responsabilidad Social Empresarial y Responsabilidad Social Corporativa, con lo que se infirió que el concepto de valor compartido no se ha difundido en todas las organizaciones y tampoco forma parte de manera explícita de sus políticas y líneas de intervención social. Una etapa inicial que se constituiría como una gama de oportunidades y un buen margen de maniobra para el desarrollo de estrategias basadas en el concepto de creación de valor compartido a futuro.

## **5.2 Implicancias Teóricas**

Una importante contribución de gran valor para la comunidad científica y académica así como para las empresas estudiadas es la revisión del concepto de Valor Compartido y sus tres formas o niveles de creación en un sector donde el concepto ha sido poco desarrollado. Según la revisión de la literatura, a la fecha ningún estudio en el Perú ha descrito la situación actual del valor compartido en el sector minero. Este estudio podría configurarse como los primeros pasos para un desarrollo profundo sobre el concepto y sus implicancias, llevar a cabo una mayor revisión para apoyar o no el mismo. Los resultados obtenidos en el presente

estudio servirán de soporte académico para futuras investigaciones de las empresas que han sido estudiadas con el objetivo de generalizar los resultados a principios más amplios y conocer en mayor medida el comportamiento de una o de diversas variables inclusive la relación entre ellas; por ejemplo, la implementación de métricas para evaluar el impacto de la aplicabilidad del concepto de CVC en el valor social y el valor del negocio generado.

### **5.3 Implicancias Prácticas**

Los resultados de las empresas mineras investigadas ponen de manifiesto que implementar valor compartido no necesariamente va a soportar la estabilidad o garantías de ejecución de un proyecto minero. Las prácticas operacionales no adecuadas y la percepción de abuso o malos comportamientos por parte de los agentes externos involucrados ponen barreras que limitan el trabajo en conjunto entre la empresa y la comunidad, por lo cual deberían darse iniciativas para corregirlas. Destinar inversiones con carácter social o compartir ganancias, tampoco es la estrategia más sostenible en el tiempo. Cuando se busca una perspectiva de crear valor compartido se debe proyectar el mediano y largo plazo donde los actores beneficiados sean tanto la comunidad y demás *stakeholders* involucrados, así como la empresa minera. Finalmente, adoptar e implementar prácticas de Creación de Valor Compartido no requiere solo la participación de un área de la empresa, sino que responderá a un compromiso de todos los componentes de la empresa, el cual debe partir desde la alta dirección. CVC no es solo una estrategia o una actividad, debería corresponder a una forma de trabajo que se alinee a los objetivos e intereses de la organización y todos sus agentes involucrados, en su manera práctica el presente estudio ofrece una hoja de ruta de como crear valor compartido, dependerá si las empresas consideran la misma o no.

### **5.4 Recomendaciones**

De acuerdo con los resultados del estudio se presentan las siguientes recomendaciones prácticas.

#### 5.4.1 Recomendaciones prácticas

1. Para poder alinearse con la tendencia actual sobre el concepto de CVC por parte de las empresas que formaron parte del estudio, se recomienda que en cada organización se implemente una área responsable y enfocada a promover prácticas y estrategias de valor compartido, y que a su vez esté encargada de monitorear y evaluar el impacto de dichas prácticas; con el objetivo de difundir, asentar, formalizar e institucionalizar el concepto de CVC en la política y estructura de las empresas.
2. Para incorporar principios de CVC se requerirá un cambio en la estructura organizacional de aquellos agentes encargados de transformar las prácticas comunes de relacionamiento de las empresas mineras objeto de estudio, cambio que viene de la mano con las nuevas tendencias de gestión de negocios, formación y desarrollo de los directivos con enfoque de liderazgo responsable de largo plazo.
3. Se recomienda que las empresas objeto de estudio desarrollen estrategias de valor compartido, implementen proyectos piloto en los que se puedan identificar necesidades de la comunidad, establezcan métricas para evaluar el impacto bilateral, integren los resultados y finalmente midan las percepciones y credibilidad de las comunidades a dichos proyectos, con el objetivo de validar de forma empírica el concepto de CVC.
4. Se sugiere que las empresas estudiadas revalúen y redefinan sus actividades actuales de involucramiento con sus *stakeholders*, así como sus presupuestos asignados a programas de relacionamiento comunitario y que solventen a un equipo interdisciplinario competente en temas empresariales y sociales; por otro lado se recomienda que estos programas sean integrales buscando generar un valor para la empresa y para las comunidades.

5. Se recomienda que las empresas mineras en colaboración con el gobierno (líderes de locales y nacionales) planteen propuestas de involucramiento que respondan a un alineamiento entre las necesidades de las empresas mineras con las necesidades y prioridades de las comunidades anfitrionas.
6. Los grandes horizontes de tiempo de las operaciones de las empresas mineras requieren la adopción de un enfoque de largo plazo en el que se aborde la prosperidad de las comunidades vinculadas a la empresa, centrándose en la reducción de inestabilidad de las mismas, haciendo de ellas un escenario favorable para el negocio minero. Esto podría lograrse identificando oportunidades para abordar causas subyacentes de las preocupaciones de la comunidad que estén fuera del ciclo productivo minero.
7. Se exhorta a que las empresas mineras, a través de la Sociedad Nacional de Minería y la Sociedad Nacional de Industrias, emprendan acercamientos con el gobierno con el propósito de difundir las buenas prácticas de CVC, las mismas que podrían servir para implementar un marco normativo (reglamentos, incentivos, coinversión, activación de infraestructura compartida, capacidad de convocatoria, mercados garantizados) que promueva un escenario para el desarrollo de dichas prácticas en beneficio del desarrollo regional de las comunidades productoras y para la propia empresa.
8. Se recomienda que las empresas mineras objeto de estudio incluyan dentro de sus reportes o informes de sostenibilidad, memorias anuales y otros documentos públicos, las mejores prácticas e iniciativas en la gestión de CVC que vienen desarrollando con sus *stakeholders*; el objetivo es identificar las experiencias de la gestión de CVC estructuradas y desarrolladas, que puedan ser motor de inspiración para el resto de empresas del sector.



9. Promover escenarios estables y predecibles en los que las instituciones con presencia o representación pública, con y sin fines de lucro puedan armonizar esfuerzos con las empresas mineras para iniciar y dar continuidad a un proceso de difusión y fortalecimiento de la CVC como un nuevo enfoque de gestión para el sector minero y para otros sectores que conforman los ejes de producción del país.
10. Finalmente, es preciso mencionar que uno de los hallazgos de la investigación fue constatar que actualmente las empresas objeto de estudio tienen posibilidades de desarrollar de modo más estructurado actividades de valor compartido por sus posibilidades de inversión e innovación, por lo que se recomienda hacer una investigación con una población mayor, seleccionando una muestra aleatoria que abarque un segmento más amplio de empresas mineras, con la finalidad de generalizar los hallazgos.

### **5.5 Futuras Investigaciones**

El presente estudio, si bien muestra importantes conclusiones no está exento de limitaciones. La investigación se ha realizado a nivel de las empresas mineras en el Perú con sede corporativa en Lima. Se consideraron las empresas con mayor injerencia y nivel de producción en los rubros de metales preciosos como Au y Ag, y la extracción de metales polimetálicos como Cu, Pb, Zn, Mo y otros. El estudio se limitó a analizar la situación actual de la Creación de Valor Compartido en el sector minero metálico. La muestra de las siete empresas mineras más representativas no permite diferenciar resultados por tipo de metal o escala de producción minera.

A partir de estas limitaciones existen diversas sugerencias para futuras investigaciones. En primera instancia, sería interesante contar con una muestra más amplia de investigación a fin de validar todo el sector minero metálico en el país. Un estudio comparativo entre países con mayor potencial minero a nivel mundial y del país, interacción

de variables y las prácticas más relevantes le agregarían más valor y validez a las conclusiones del presente estudio, las cuales tienen alcance solo hasta las siete empresas estudiadas.

Para finalizar, sería interesante desarrollar investigaciones que permitan diferenciar las prácticas de Creación de Valor Compartido en distintos rubros. Adicionalmente futuras investigaciones podrían complementar si existen diferencias o mayormente similitudes. Inclusive aportaría bastante valor al estudio incluir buenas prácticas y métricas para medir los desempeños correspondientes de la CVC; estos podrían inclusive brindar la posibilidad de una introducción más completa en gestión empresarial a través de plantillas y guías rápidas digitales que orienten a las empresas en la Creación de Valor Compartido.



## Referencias

- Ahmed, N. (2013). Linking prawn and shrimp farming towards a green economy in Bangladesh: Confronting climate change. *Ocean and Coastal Management*, 75(1), 33-42.
- Ahlstedt, L., & Jahnukainen, I. (1971). *Yritysorganisaatio yhteistoiminnan ohjausjärjestelmä-nae*. Helsinki, Finlandia: Weilin + Goeoes.
- Anh, P., My Dieu, T., Mol, A., & Bush, S. (2011). Towards eco-agro industrial clusters in aquatic production: the case of shrimp processing industry in Vietnam. *Journal of Cleaner Production*, 19(17/18), 2107-2118. Recuperado de <https://s100.copyright.com/AppDispatchServlet#formTop>
- Albano, S., Pérez, A., Spotorno, M., Martín, S., Rocatti, S., Santero, M., Bulian, J., & Suñer, M. (2012). De la responsabilidad social empresarial a la creación de valor compartido entre organizaciones y comunidad. *Instituto de Investigaciones Administrativas y Asistencia Tecnológica de la Universidad Nacional del Rosario*, 1-17.
- Al Khafaji, A. (1989). *A stakeholder approach to corporate governance. Managing in a dynamic environment*. Westport, CT: Quorum Books.
- Arceo, A. (2004). *Ubicación científica y metodológica de las relaciones públicas*. (pp.57-58). Madrid, España: McGraw Hill.
- Argandoña, A. (2007) La responsabilidad social de la empresa a la luz de la ética. Documento de investigación. *IESE Business School- Universidad de Navarra*, 708, 2-11.
- Argandoña, A. (2012). Otra definición de responsabilidad social. *IESE Business School*, 1-2. Recuperado de [http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril\\_tcm4-79450.pdf](http://www.iese.edu/en/files/catedra%20abril_tcm4-79450.pdf)

- Ashley, C. (2009). Harnessing core business for development impact. *The Overseas Development Institute*. Recuperado de <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/3566.pdf>
- Backman, J. (1975). *Social Responsibility and accountability*. New York, NY: University Press.
- Balaguer, M., Fernández, M., & Muñoz, M. (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa: Relaciones entre el performance social, financiera y bursátil*. Recuperado de [http://www.indi.gva.es/documents/161328120/161338410/Responsabilidad\\_Social\\_Empresa.pdf/44ce3539-6b59-4ad8-be60-5b50f382b4dd](http://www.indi.gva.es/documents/161328120/161338410/Responsabilidad_Social_Empresa.pdf/44ce3539-6b59-4ad8-be60-5b50f382b4dd)
- Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the executive*. Cambridge, Inglaterra: Harvard University Press.
- Barrick Gold Corporation. (2014). *Memoria Anual 2013*. Recuperado de <http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>
- Barrick Gold Corporation. (2015). *Memoria Anual 2014*. Recuperado de <http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Memoria-Anual-2014.pdf>
- Barrick Gold Corporation. (2016). *Q4 Year end report 2015*. Recuperado de <http://www.barrick.com/investors/annual-report>
- BBVA. (2004). *Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2004. Memoria Social BBVA*. Madrid, España: Autor.
- Beschorner, T. (2013). Creating Shared Value: The One-Trick Pony Approach. *Journal of Bus Ethics J Rev*, 1(17), 106–112.
- Bockstette, V., & Stamp, M. (2011). *Creating Shared Value: A How-to Guide for the New Corporate (R) evolution*. Recuperado de [https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_Guide.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_Guide.pdf)

- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Bowie, N. (1988). The moral obligations of multinational corporations. In S. Luper-Foy (Ed.), *Problems of international justice*: 97-113. Boulder, Estados Unidos: Westview Press.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in Strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1-15. doi: 10.1111/1467-8551.00147
- Brenner, S. (1993). The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: Some propositions and a model. *Proceedings of the fourth annual meeting at the international association for business and society*, 205-201.
- Brenner, S. (1995). Stakeholder theory of the firm: its consistency with current management techniques. *Understanding stakeholder thinking*, 75-96.
- Brower, J., & Mahajan, V. (2013). Driven to be good: a stakeholder theory perspective on the drivers of corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 117(2), 313-331.
- Brudtland, H. (1987. April). Our Common Future. *Report of the World Commission on Environment and Development*. (pp. 42-49). Recuperado de <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- Burke, L., & Logsdon, J.M. (1996). How corporate social responsibility pays off. *Long Range Planning*, 29(4), 495-502.
- Cáceres, N., & Castaño, C. (2013). El Valor Compartido como Nueva Estrategia de Desarrollo Empresarial. *International Journal of Good Conscience*, 8(2), 82-100. Recuperado de <http://bit.ly/2hXcOET>
- Canessa, G., & García, E. (2005). *El ABC de la responsabilidad social empresarial en el Perú y en el mundo*. Lima, Perú: Autor.

- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (1989). *Business and Society: ethics, sustainability, and stakeholder management* (2nd Ed.). Cincinnati: South Western Publishing Company.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. doi: 10.1016/0007-6813(91)90005-G
- Carroll, A. B. (1993). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (2nd Ed.). Cincinnati: South-Western.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility CSR: evolution of definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295. doi: 10.1177/000765039903800303
- Chaabane, A., Radmudhin, A., & Paquet, M. (2011, February 9). Designing supply chains with sustainability considerations. *Production Planning & Control*, 22(8), 727-741. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/DOI/abs/10.1080/09537287.2010.543554>
- Chatterji, A., & Levine, D. (2006). Breaking down the wall of codes: evaluating non-financial performance measurement. *California Management Review*, 48(2), 29-51. Recuperado de <http://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5388>
- Cid Sámalo, F. (2007. Abril). Claves para medir los procesos de gestión. *Estrategia Financiera*, (238), 55-57.
- Coleman, H., & Unran, Y. (2005). *Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7th Ed.), (pp. 403-420). Nueva York, NY: Oxford University Press
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde*. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de la empresa. Recuperado de

[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2015). *Reporte de Sostenibilidad 2014*.

Recuperado de

<http://b2icontent.irpass.cc/1454/160900.pdf?AWSAccessKeyId=1Y51NDPSZK99KT3F8VG2&Expires=1477941644&Signature=7fyd%2FV5H46d2P2I0I70jNIpjQ48%3D>

Compañía Minera Milpo S.A.A. (2014). *Memoria anual 2013*. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>

Compañía Minera Milpo S.A.A. (2016). *Memoria anual 2015*. Recuperado de

[http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)

Crane, A., Palazzo, G., Spence, L., & Matten, M. (2014). Contesting the value of creating shared value. *California Management Review*, 56(2), 130-153.

Cobb, R. W., & Elder, C. D. 1972. Participation in American politics: The dynamics of agenda-building. Baltimore: Johns Hopkins University Press.

Compliance Advisor Ombudsman [CAO]. (2014, 30 de abril), *Información de caso FY00-14*.

Corporación Financiera Internacional [IFC]. (2014). *Creación de valor compartido a través*

*de la gestión sostenible del agua*. Washinton, DC: Autor. Recuperado

de <https://commdev.org/userfiles/IFC%20Water%20Mining%20Communities-ESPANIOL.pdf>

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*.

Madrid, España: McGraw-Hill.



- Cortina, A. (1994). *Ética de la Empresa. Claves para una nueva cultura empresarial. ¿Qué es la ética?* Madrid, España: TROTTA. Recuperado de [http://www.etnor.org/doc/Adela-Cortina-Que\\_es\\_la\\_etica.pdf](http://www.etnor.org/doc/Adela-Cortina-Que_es_la_etica.pdf)
- Cortina, A. (2004). *Ética de la empresa: no sólo responsabilidad social*. Conferencia de la 1ª sesión XIV seminario permanente de Ética Económica y Empresarial (2004-05). Recuperado de <http://www.etnor.org>.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibility. *Academy of Management Journal*, (16), 312-322.
- D'Alessio, F. (2011). Presentación. En Alarco, G (Coord.) *Competitividad y Desarrollo* (pp. 9-11). Lima, Perú: Planeta.
- De Colle, S., & Gonella, C. (2002). The social and ethical alchemy: an integrative approach to social and ethical accountability. *Business Ethics: A European Review*, 11(1), 86-96.
- Defensoría del Pueblo (2015). *Adjuntía para la Prevención de Conflictos Sociales y la Gobernabilidad de la Defensoría del Pueblo. Reporte de conflictos sociales N. ° 140*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/>
- Dentchev, N. (2005). *Integrating corporate social responsibility in business models*. Working Paper, Recuperado de [http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp\\_05\\_284.pdf](http://www.feb.ugent.be/fac/research/WP/Papers/wp_05_284.pdf)
- DeVellis, R. F. (2003). *Scale development theory and applications*. London, UK: Sage.
- Díaz, D., Filomeno, M., & Rizo Patrón, C. (2007). *Relación y Compromisos con los Grupos de Interés. Hacia una Responsabilidad Social Empresarial estratégica*. Lima, Perú: Perú 2021.
- Díaz, N. (2013). La clave está en la base de la pirámide. *Gestión*, octubre-diciembre. Recuperado de <http://gestion.com.do/pdf/022/022-stuart-hart.pdf>

- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.  
Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/pdf/258887.pdf>
- Drucker, P. F. (1984). The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26, 53-63.
- Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Elkington, J. (1994). Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development, *California Management Review*, 36(2), 90-100.
- Elkington, J. (1998). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37-51.
- Emmett, B. (2016). Collaboration Is Changing the Game for Global Development. *Shared Value Initiative*. Recuperado de <http://sharedvalue.org/groups/collaboration-changing-game-global-development>
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: identifying and measuring the key performance drivers. *Long Range Planning*, 34, 585-604.
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Eyestone, R. (1978). *From social issue to public policy*. New York. NY: Wiley.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholders approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. (1994). The politics of shareholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. doi: 10.2307/3857340
- Freeman, E., & Auster, E. (2011). Values, authenticity, and responsible leadership. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 15-23. doi: 10.1007/s10551-011-1022-7

- Freeman, R., & Gilbert, D. (1987). *Managing stakeholder relationships*. In S. P. Sethi & C. M. Falbe (Eds.), *Business and society: Dimensions of conflict and cooperation*, 397-423. Lexington, MA: Lexington Books.
- Freeman, R., & Gilbert, D. (1988). *Corporate Strategy and the Search for Ethics*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- Freeman, R., & Reed, D. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-98. Recuperado de <http://search.proquest.com/openview/7d6e0a87495873cab604353acf5aaf07/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1818437>
- Freeman, R., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364–369. doi: 10.1287/orsc.1040.0066
- Fernández, R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Madrid, España: Internacional Thomson.
- Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970, September 13th). The Social Responsibility of a Business is to increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 122-126.
- García Marzá, D. (2006). Ética empresarial. Un marco para la definición y gestión de la RSC. p 57-79.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows: Step by stepa simple guide and reference 11.0 update*. Boston, Estados Unidos: Allyn and Bacon.
- Gilbert, D. (1988). *Corporate Strategy and the search for ethics*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- GloballyResponsible Leadership Initiative [GRLI]. (2008). *Defining globally responsible leadership*. Recuperado de <http://www.grli.org/about/responsible-leadership/>

- Global Reporting Initiative [GRI]. (2002). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam: GRI, 2006. Recuperado de <http://www.globalreporting.org>
- Global Reporting Initiative [GRI]. (2006). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad*. Ámsterdam: GRI, 2006. Recuperado de <http://www.globalreporting.org>
- Goig, J. (2015). Transparencia y corrupción. La percepción social ante comportamientos corruptos. *Revista de derecho UNED*, 17, 73-107.
- Gold Fields La Cima S.A. (2014). *Annual report and sustainability report 2013*. Recuperado de [http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/Memoria-Anual-2013-English.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/Memoria-Anual-2013-English.pdf)
- Gold Fields La Cima S.A. (2015). *Memoria Anual y Reporte de Sostenibilidad 2014*. Recuperado de [http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/memoria-anual-2014.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/memoria-anual-2014.pdf)
- Gold Fields La Cima S.A. (2016). *Reporte integrado 2015*. Recuperado de [http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/reporte-integrado-2015-esp-final.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/reporte-integrado-2015-esp-final.pdf)
- González-Loureiro, M., & Figueroa, P. (2011). Sobre Clústers, Intangibles Y Competitividad: Reflexiones Conceptuales y Retos. *Revista de la Escuela Jacobea de Posgrado*, 1,41-74.
- Goñi, N., Marquina, P., Rizo-Patrón, C., Castro, R. Morice, J., Velásquez, I., & Villaseca, M. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas, una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. Lima, Perú: CENTRUM.
- Goodpaster, K. (1991). Business ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73. doi: <http://dx.DOI.org/10.2307/3857592>

- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. New York, NY: Holt, Rinehart & Winston, Publishers.
- Grunig, J., & Repper, F. (1992). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Goodpaster, K. (1991). Business Ethics and stakeholder analysis. *Business Ethics Quarterly*, 1(1), 53-73. doi: <http://dx.DOI.org/10.2307/3857592>
- Hart, S. L. (1995). A natural resource based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1012.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Hidalgo, H., Peterson, K., Smith, D., & Foley, H. (2014). Operar con propósito  
¿Cómo generar valor compartido en el sector de hidrocarburos y minería y sus áreas de influencia? *Shared value initiative*, 1-68. Recuperado de [http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Extracting%20with%20Purpose\\_FINAL\\_Full%20Report\\_Single%20Pages.pdf](http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Extracting%20with%20Purpose_FINAL_Full%20Report_Single%20Pages.pdf)
- Hills, G., Russell, P., Borgonovi, V., Doty, A., & Lyer, L. (2012). Shared Value in Emerging Markets: How Multinational Corporations are Redefining Business Strategies to Reach Poor or Vulnerable Populations. *Foundation Strategy Group (FSG)*  
Recuperado de [http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared\\_Value\\_in\\_Emerging\\_Markets.pdf](http://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/Shared_Value_in_Emerging_Markets.pdf)
- Hutton, P. (1990). *Survey Research for Managers: How to use surveys in Management decision-making* (2a ed.) (pp. 2-11). London, England: Macmillan Press Ltd.

- International Organization for Standardization [ISO]. (2010). *ISO 26000*. Recuperado de [http://www.iso.org/iso/discovering\\_iso\\_26000-es.pdf](http://www.iso.org/iso/discovering_iso_26000-es.pdf)
- Inchaustegui, M. (2016). Conferencia *Share Value*. [7 de septiembre]. HBSClubPerú. Lima, Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *PBI Trimestral: Comportamiento de la Economía Peruana en el segundo trimestre de 2016*. Recuperado de [www.inei.gob.pe](http://www.inei.gob.pe)
- Jamali, D., & Tamar, K. (2009). Uneasy Alliances: Lessons Learned from Partnerships between Businesses and NGOS in the context of Corporative Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 84(2), 277-295. doi:10.1007/s10551-008-9708-1
- Jäger, P., & Sathe, V. (2014). *Strategy and Competitiveness in Latin American Markets: The Sustainability Frontier*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. DOI: 10.4337/9781784711429
- Jensen, M.C. (2008). Non-rational behavior, value conflicts, stakeholder theory and firm behavior. *Business Ethics Quarterly*, 18(2), 153-190
- Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67. Recuperado de <http://connection.ebscohost.com/c/articles/4759577/corporate-social-responsibility-revisited-redefined>
- Jones, T. M. (1993). Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366-395.
- Joyner, B., & Payne, D. (2002). Evolution and Implementation: A Study of Values, Business Ethics and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.



- Kania, J., & Kramer, M. (2011). Embracing Emergence: How Collective Impact Addresses Complexity. *Stanford Social Innovation Review*. Recuperado de [http://c.yimcdn.com/sites/www.lano.org/resource/dynamic/blogs/20131007\\_093137\\_25993.pdf](http://c.yimcdn.com/sites/www.lano.org/resource/dynamic/blogs/20131007_093137_25993.pdf)
- Kosmus, M., Renner, I., & Ullrich, S. (2012). Integración de los servicios eco sistémicos en la planificación del desarrollo, un enfoque sistemático en pasos para profesionales basado en TEEB. *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ)*. Recuperado de <https://www.giz.de/expertise/downloads/giz2012-es-servicios-ecosistemicos.pdf>
- Langtry, B. (1994). Stakeholders and the moral responsibilities of business. *Business Ethics Quarterly*, 4, 431-443.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Lewis, G. (1997). A cybernetic view of environmental management: the implications for business organizations. *Business Strategy and the Environment*, 6(5), 264-275. DOI: 10.1002/(SICI)1099-0836(199711)6:5<264::AID-BSE122>3.0.CO;2-K
- Lepak, D. P., Smith, K. G., & Taylor, M. S. (2007). Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 32(1), 180-194
- Liela, E., Zeibote, Z., & Stale, L. (2010). Business clusters for improving competitiveness and innovation of enterprises – experience of Latvia. *Journal of Business Management*, 2(3), 57-71. Recuperado de <http://bit.ly/2hbH9zf>
- London, T., & Hart, S. (2011). *Next-generation business strategies for the base of the pyramid: new approaches for building mutual value*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times Press.



- Lozada, J. L., & Lopez-Feal, R. (2003). *Métodos de investigación en ciencias humanas y sociales*. Barcelona, España: Thomson.
- Maak, T., & Pless, N. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society – A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115. doi: 10.1007/s10551-006-9047-z
- Marquina, P. (2009). *La influencia de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra de los consumidores peruanos* (Tesis doctoral), CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Marquina, P., Goñi, N., Rizo-Patrón, C., Castelo, L., Castro, R., Marice, J., Velásquez, I., & Villaseca, M. (2011). *Diagnóstico de la responsabilidad social en organizaciones peruanas, una aproximación interinstitucional y multidisciplinaria*. CENTRUM Católica, Lima, Perú.
- Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). (Spanish). *GCG: Revista*. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v9-n3/A10.9\(3\)127-144.pdf](http://www.spentamexico.org/v9-n3/A10.9(3)127-144.pdf)
- Mining Share Value [MSV] & Engineers Whithout Borders Canadá (2015). *Local procurement and public reporting trends across the global mining industry, an analysis of company Reporting 2012 - 2013* [Compras locales y tendencias de información pública a través de la industria minera mundial: Un análisis del informe de las empresas 2012-2013 (Traducción propia)]. Recuperado de [www.miningsharevalue.com](http://www.miningsharevalue.com)
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2015). *Perú: Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado de <https://mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/ENIF.pdf>

- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2016). *Anuario Minero 2015*. Recuperado de [http://www.minem.gob.pe/\\_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524](http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=524)
- Mintzberg, H., Quinn, B., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Naucakoab de Juarez, Mexico: Pearson Prentice Hall Hispanoamerica
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D., (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/259247>
- Mitroff, I. (1983). Stakeholders of the organization mind. *Human Resource Management*, 23(4), 428-433. doi: 10.1002/hrm.3930230409
- Moon, H., Parc, J., Yim, S., & Park, N. (2011). An Extension of Porter and Kramer's Creating Shared Value (CSV): Reorienting strategies and seeking international cooperation. *Journal of International and Area Studies*, 18(2), 49-64.
- Muñoz, J. (2013). Ética empresarial, responsabilidad social corporativa (RSC) y creación de valor compartido (CVC). *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(3), 76-88.
- Mutis, G. (2013). Valor compartido, una estrategia empresarial de alto impacto. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/publicaciones/especial/articulo-428561-valor-compartidouna-estrategia-empresarial-de-alto-impacto>.
- Muzy, T. (2003). What about social responsibility and public relations? *European Public Relations News*, 2(4), 12-14.
- Näsi, J. (1995). What is stakeholder thinking? A snapshot of a social theory of the firm. In J. Ndsi (Ed.), *Understanding stakeholder thinking*: 19-32. Helsinki: LSR-Julkaisut Oy.

- Nestlé (2015). *Nestlé en la sociedad, creación de valor compartido y cumplimiento de nuestros compromisos 2015*. Recuperado de [http://www.nestle.com.pe/staticlocal/nis%202015\\_es.pdf](http://www.nestle.com.pe/staticlocal/nis%202015_es.pdf)
- Nohria, N., & Ghoshal, S. (1994). Differentiated fit and shared values: Alternatives for managing headquarters-subsidiary relations. *Strategic Management Journal*, 15(6), 491-502.
- Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental [OEFA]. (2015). *Plan anual de evaluación y fiscalización ambiental 2016*. Recuperado de <http://www.oefa.gob.pe/wp-content/uploads/2015/12/RES-050-2015-OEFA-CD-PLANEFA.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2008). *Principios del Pacto Mundial (Global Compact)*. Recuperado de [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2008). *Guidelines for multinational enterprises*. Paris: OCDE, 2002 [diciembre de 2008]. Recuperado de <http://www.oecd.org/dataoecd/21/20/16975360.pdf>
- Padilla, R. (2014) Metodología del proyecto CEPAL-GIZ para el diseño de estrategias de fortalecimiento de cadenas de valor. *Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumentos de la política industrial. Metodología y experiencia de la CEPAL en Centroamérica* (pp. 91-105). Santiago de Chile, Chile: CEPAL. doi: 10.18356/65e17760-es
- Perú 2021 (2016). ¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial? Recuperado de <http://www.peru2021.org/principal/categoria/conceptos-de-responsabilidad-social/9/c-9>
- Pfeffer, J. (1981). *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Pfizer, M., Bockstette V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value.

*Harvard Business Review*, 1-10. Recuperado de <https://hbr.org/2013/09/innovating-for-shared-value>

Pless, N., Maak, T., & Waldman, D. (2012). Different approaches toward doing the right

thing: Mapping the responsibility orientations of leaders. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 51-65.

Pol, M., Smith, D., Murray, M., & Kajenthira, A. (2014). Valor compartido en Chile,

incrementando la competitividad del sector privado resolviendo problemas sociales.

*Share Value Initiative and Foundation Strategy Group*. Recuperado de

<https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource->

[files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile\\_Estudio%20Completo.pdf](https://sharedvalue.org/sites/default/files/resource-files/FSG%202014%20Valor%20Compartido%20en%20Chile_Estudio%20Completo.pdf)

Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate

philanthropy. *Harvard Business Review*. 1-16. Recuperado de

<https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>

Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society, the link between competitive

advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 1-15.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). The big idea: creating shared value, *Harvard Business*

*Review*, 89(1/2), 5-77.

Porter, M., Hills, G., Pfizer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2013). *Measuring shared*

*Value. How to Unlock Value by linking Social and Business Result*. Recuperado de

[http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring\\_Shared\\_Value\\_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf](http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/Measuring_Shared_Value_57032487-9e5c-46a1-9bd8-90bd7f1f9cef.pdf)

- Prahalad, C. K., & Hart, S. (2002). The fortune at the botton of the pyramid. *Strategy+Business*, 26 (First Quarter 2002), 1-16. DOI: 3-692-7-1459244384
- Pujol, L., & Maroto, V. (2003). Indicadores para la valorización de intangibles en prevención. *Social Responsibility Journal*, 8(4), 561-577.
- Quazi, A., & O'brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51.
- Raynard, P., & Forstater, M. (2002). *Corporate social responsibility: implications for small and medium enterprises in developing countries*. Viena: United Nations Industrial Development Organization. Recuperado de <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/puffk/corporatesocialresponsibility.pdf>
- Remacha, M. (2016). Liderazgo responsable. El papel del directivo en el impulso de la RSC. *IESE Business School*, 30(1), 1-20.
- Reuter, C., Foerstl, K., Hartmann, E., & Blome, C. (2010). Sustainable global supplier management: the role of dynamic capabilities in achieving competitive advantage. *Journal of Supply Chain Management*, 46(2), 45-63. doi: 10.1111/j.1745-493X.2010.03189.x
- Rhenman, E. (1964). *Foeretagsdemokrati och foeretagsorganisation*. Estocolmo, Suecia: Thule.
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Recuperado de [http://www.urosario.edu.co/urosario\\_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf](http://www.urosario.edu.co/urosario_files/a0/a019d4bc-3670-4966-881c-ccaabf47d85c.pdf)
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración* (5ta ed.). México DF, México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

- Roos, J. (1997). Capital Intelectual: lo que se puede medir se puede gestionar. *Harvard Deusto Business Review*, (78), 22-25.
- Sabogal L. (2011). El interés social: apuntes teóricos en el marco socio-económico del derecho de empresa. *Revista e-mercatoria*, 10(1). Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Salancik, G., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities. *Administrative Science Quarterly*, (19), 453-473.
- Savage, G., Nix, T., Whitehead, C., & Blair, J. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, (5), 61-75.
- Sierra-García, L., García- Benau, M. A., & Zorio, A. (2014) Credibilidad en Latinoamérica del informe de responsabilidad social corporativa, *Revista de administración de empresas*, 54(1), 28-38. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1499830390?accountid=28391>
- Spitzck, H., & Chapman, S. (2015). Creating Shared value as a differentiation strategy- The example of BASF in Brazil. *Corporate Governance*, 12(4), 499-513.  
Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/0B34wVVCIFfiUN0RRYWo0UVpPcEU/view?pli=](https://drive.google.com/file/d/0B34wVVCIFfiUN0RRYWo0UVpPcEU/view?pli=1) Creating shared value as a differentiation strategy – the example of BASF in Brazil Heiko Spitzbeck Sonia Chapman
- Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: Whether or how? *California Management Review*, 45(4), 52-76.
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2015). *Estados financieros al 31 de diciembre de 2014 y de 2013 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado de <https://www.datosperu.org/efs2014/SOCIEDAD%20MINERA%20CERRO%20VERDE%20S.A.A.pdf>



- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2016). *Estados financieros al 31 de diciembre de 2015 y de 2014 junto con el dictamen de los auditores independientes*. Recuperado de <http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/EEFF%20Anuales.pdf>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. (2013). Tendencias, El valor compartido. *Revista Desde Adentro*. Recuperado de: <https://issuu.com/sociedadmineroenergetica/docs/revista118>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía [SNMPE]. (2014). Memoria Anual 2014 Sumando Esfuerzos Todos Construimos el Perú. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía [SNMPE]. (2016). Memoria Anual 2015. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>
- Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2016). *Publicaciones del sector minero*. Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/mineria/publicaciones-del-sector-minero/peru-sector-minero.html>
- Southern Copper Corporation. (2014). *Formulario 10-K de 2013. Memoria anual de acuerdo con lo estipulado en la sección 13 o 15(d) de la ley de bolsas de valores de 1934*. Recuperado de <http://www.southernperu.com/esp/relinv/2013/10K/10k131231e.pdf>
- Southern Copper Corporation. (2015). *Informe anual a detalle 2014*. Recuperado de <http://www.southernperu.com/esp/relinv/2014/AnnualReport/m2014esp.pdf>
- Southern Copper Corporation. (2016). *Informe anual 2015. Cumpliendo metas*. Recuperado de <http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>
- Starik, M. (1994). Essay by Mark Starik. Reflections on stakeholder theory. *Business Society* 33(1), 82-131.



- Steiner, G. A. (1971). *Business and society*. New York, NY: Random House
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(8), 571-610.  
doi: 10.5465/AMR.1995.9508080331
- Sundaram, A., & Inkpen, A. (2004). Stakeholder Theory and The corporate objective revisited: A Reply. *Organization Science*, 15(3) 350–363. doi: 10.1287/orsc.1040.0067
- Toro, I., & Parra, R. (2006). *Método y conocimiento metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Thompson, J., Wartick, S., & Smith, H. (1991). Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 12, 207-230.
- Vaidyanathan, L., & Scott, M. (2012). Creating Shared Value in India: The Future for Inclusive Growth *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 37(2), 108.
- Vega, M. (2007). La ética empresarial como creación de valor. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 10(19), 39-44.
- Vega, M. (2008). Ética y responsabilidad jurídica en las organizaciones empresariales, *Gestión en el Tercer Milenio Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas*, 11(22), 49-58.
- Venkataraman, S. (2002). Stakeholder value equilibration and the entrepreneurial process. *Ethics and Entrepreneurship*. 3, 45-57. doi: 10.5840/ruffinx2002313Charlottesville, VA: Philosophy Documentation Center.
- Volcán Compañía Minera S.A.A. (2014). *Memoria anual 2013*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202013.pdf>

- Volcán Compañía Minera S.A.A. (2015). *Memoria anual 2014*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202014.pdf>
- Volcán Compañía Minera S.A.A. (2016). *Memoria anual 2015*. Recuperado de <http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202015.pdf>
- Wartick, S., & Cochran, P. (1985). The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wartick, S., & Mahon, J. (1994). Toward a substantive definition of the corporate issue construct: A review and synthesis of the literature. *Business & Society*, 33, 293-311.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press.
- Wicks, A., Freeman, R., & Gilbert, D., (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Wood, D. (1991). Social issues in management: theory and research in corporate social performance. *Journal of Management*, 17(2), 383-406.
- Wood, D. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- World Business Council on Sustainable Development [WBCSD]. (2002). *Corporate social responsibility. The WBCSD's Journey*. Génova, Italia: WBCSD.
- Zapata, L. I. (2012). *Aproximación a una legislación nacional en responsabilidad social empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad* (Tesis de maestría, Centrum Católica, Lima, Perú). Recuperado de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4451/ZAPATA\\_GUTIERREZ\\_LUIS\\_LEGISLACION\\_EMPRESARIAL.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4451/ZAPATA_GUTIERREZ_LUIS_LEGISLACION_EMPRESARIAL.pdf?sequence=1)

## Apéndices

### Apéndice A: Cuestionario de Creación de Valor Compartido

Código

#### CENTRUM CATÓLICA

#### Creación de Valor Compartido

Fecha: \_\_\_\_\_

#### A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

A1.Nombre de la Empresa

---

A2.Nombre del Entrevistado

---

A3.Puesto/Cargo del Entrevistado

---

A4.Total Ventas (S/.):

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A5.Total Utilidades (S/.):

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A6.Total Colaboradores:

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

A7.Total personal tercerizado contratado mediante contratos de servicios:

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

## B. CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

¿Qué entiende Ud. por valor compartido – el concepto desarrollado por el profesor Michael Porter de la Universidad de Harvard?

---



---

¿Sabe Ud. cómo las empresas pueden crear valor compartido?

Sí  No

## C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA

C1 ¿La empresa es parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL?

Sí  No

C2 ¿La empresa elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI?

Sí  No

¿Desde qué año?

---

C3 ¿La empresa es parte del Pacto Global (UN Global Compact)?

Sí  No

C4 ¿La empresa es miembro de Perú 2021?

Sí  No

¿Desde qué año?

---

C5 ¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?

ISO Sí  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

OHSAS Sí  No

AA Sí  No

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

C6 ¿La empresa está afiliada a Great Place to Work?

Sí

No

¿Desde qué año? \_\_\_\_\_

B1. La empresa mide:

Materialidad Sí  No  ¿Año? \_\_\_\_\_

Reputación Corporativa Sí  No  ¿Año? \_\_\_\_\_

Impacto de sus acciones Sí  No  ¿Año? \_\_\_\_\_

Percepción Sí  No  ¿Año? \_\_\_\_\_

#### D. Creación de VALOR COMPARTIDO según Porter y Kramer (2011)

D1 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea nuevos productos?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

D2 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace mejoras en la cadena de valor?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

D3 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace negocios con sus proveedores, clientes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

D4 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando busca colaborar con los competidores (coopetición)?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ No sabe \_\_\_\_\_

#### E. Creación de VALOR COMPARTIDO Teoría del Valor y Teoría de Stakeholders

E1 ¿La empresa calcula el EVA? nm

Sí No 

E2 Si calculó el EVA, ¿Cuánto fue en el siguiente año?

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

E3 ¿Qué método usó para calcular el EVA?

**E4. Colaboradores****La empresa:**

- |   |      |                             |                             |
|---|------|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Paga salarios por encima de la industria                               | 1a   | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 2. Da premios a los mejores colaboradores                                 | 1a   | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 3. Da bonos anuales, además del reporte de utilidades                     | 1a   | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 4. Cuantos accidentes laborales se reportan en el año                     | 1a   |                             |                             |
|   | 2013 | _____                       |                             |
|   | 2014 | _____                       |                             |
|   | 2015 | _____                       |                             |
| 5. Implementa política sobre balance de género                            | 5a   | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 6. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones | 2a   | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 7. Cuanto invirtió en capacitación de los colaboradores (S/.)             | 1a   |                             |                             |
|   | 2013 | _____                       |                             |
|   | 2014 | _____                       |                             |
|   | 2015 | _____                       |                             |
| 8. Cuanto invirtió en becas de estudio en el año (S/.)                    | 2a   |                             |                             |
|   | 2013 | _____                       |                             |
|   | 2014 | _____                       |                             |
|   | 2015 | _____                       |                             |
| 9. Mide la satisfacción del trabajador                                    | 3a   | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 10. Implementa planes de carrera de los colaboradores                     | 2a   | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

**E5. Comunidad****La empresa:**

1. Invierte en obras por impuestos (S/.) 1b
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_
2. Creó nuevos empleos (Total) 2b
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_
3. Invirtió en fortalecer las capacidades laborales (S/.) 2b
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_
4. Gestionó riesgos asociados con el entorno 2b Sí  No
5. Compró servicios locales (S/.) 1b
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_
6. Invirtió en la conservación del medio ambiente 9b
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_

**E6. Proveedores****La empresa:**

1. Paga a tiempo a los proveedores 2c Sí  No
2. Invirtió en la mejora continua (S/.) 2c
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_
3. Buscó estabilidad de los proveedores 3c Sí  No



4. Incrementó las compras (S/.) 1c
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_

### E7. Clientes

#### La empresa:

- |   |    |                             |                             |
|---|----|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Mide la calidad de servicio al cliente             | 3d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 2. Da precios preferenciales a los mejores clientes   | 1d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 3. Mide la satisfacción del cliente                   | 3d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 4. Mantiene excelente comunicación con los clientes   | 6d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 5. Es transparente con los clientes                   | 3d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |
| 6. Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes | 2d | Sí <input type="checkbox"/> | No <input type="checkbox"/> |

### E8. Conservación del Medio Ambiente

#### La empresa:

1. Redujo el uso de recursos por unidad de producto/servicio 7e
- Agua (M<sup>3</sup>)
    - 2013 \_\_\_\_\_
    - 2014 \_\_\_\_\_
    - 2015 \_\_\_\_\_
  - Papel (Tm o resmas – especificar)
    - 2013 \_\_\_\_\_
    - 2014 \_\_\_\_\_
    - 2015 \_\_\_\_\_
  - Electricidad (kW/h)
    - 2013 \_\_\_\_\_
    - 2014 \_\_\_\_\_
    - 2015 \_\_\_\_\_
  - Combustible (gal)
    - 2013 \_\_\_\_\_
    - 2014 \_\_\_\_\_
    - 2015 \_\_\_\_\_
  - Químicos (l)
    - 2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

2. Gestiona las salidas: 7e
- Recicla Residuos sólidos Sí  No
  - Recicla papel Sí  No
  - Trata los Efluentes Sí  No
  - Fija o Almacena los Gases GEI Sí  No
  - Recicla los Equipos de oficina, maquinarias 8e Sí  No
3. Audita procesos desde el punto de vista ambiental 8e Sí  No
4. Invirtió en la conservación del medio ambiente (S/.) 7e
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_
5. Es transparente respecto de su impacto ambiental 3e Sí  No
6. Practica rendición de cuentas 6e Sí  No
7. Recibió notificación de multas ambientales (Total)
- Sí  No 2013 \_\_\_\_\_
- Sí  No 2014 \_\_\_\_\_
- Sí  No 2015 \_\_\_\_\_

**E9. Accionistas**

1. Si la empresa cotiza en Bolsa, cuanto pago la Empresa en dividendos por acción (S/.)
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_
2. Cuál fue el precio en Bolsa de la acción (S/.)
- 2013 \_\_\_\_\_
- 2014 \_\_\_\_\_
- 2015 \_\_\_\_\_

3. Cuánto fue la valorización en Bolsa de la empresa (S/.)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

4. Cuál fue el crecimiento de las utilidades por acción (S/.)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

### E10. Empresas

1. Mejoró su credibilidad

Sí

No

2. Mejoró su prestigio

Sí

No

3. Mejoró su imagen

Sí

No

4. Mejoró su marca

Sí

No

5. Mejoró su reputación

Sí

No

¿Cómo midió la reputación?

6. Mejoró la confianza en sus stakeholders

Sí

No

7. Aumentó la productividad (%)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

8. Consiguió la Licencia Social para los nuevos proyectos (%)

2013 \_\_\_\_\_

2014 \_\_\_\_\_

2015 \_\_\_\_\_

### Apéndice B: Consentimiento informado

Me comprometo a participar en el estudio titulado “Valor Compartido en las Empresas del sector minero en el Perú”, el cual está siendo conducido por el Grupo N° 8 cuyos integrantes lo componen: Brenda Contreras, Karim Bello, Miguel Marceliano y Freddy Juárez bajo la supervisión del asesor Dr. Rubén Guevara.

Entiendo que esta participación es enteramente voluntaria; puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento sin ningún perjuicio, y los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o destruidos.

La información que yo provea se mantendrá confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin mi previo consentimiento.

Se utilizará grabadora durante la entrevista y las respuestas serán transcritas con un código con el fin de proteger mi identidad.

El investigador responderá a cualquier pregunta adicional, en este momento o durante el transcurso del proyecto.

.....  
Nombre del Investigador

.....  
Nombre del Participante

.....  
Firma del Investigador / Fecha

.....  
Firma del Participante / Fecha

## Apéndice C: Matriz de resultados de entrevistas

Tabla C1

Matriz de Resultados de Entrevistas "continúa"

	MILPO	VOLCAN	GOLD FIELDS	MINERA Z	BARRICK	SOUTHERN PERU	BUENAVENTURA
<b>A. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>							
Fecha	29/08/2016	13/09/2016	25/10/2016	07/10/2016	-	12/08/2016	06/10/2016
A1. Nombre de la Empresa	COMPAÑÍA MINERA MILPO S.A.A.	VOLCAN COMPAÑÍA MINERA S.A.A.	COMPAÑÍA MINERA GOLD FIELDS LA CIMA	MINERA Z S.A.	MINERA BARRICK MISQUICHILCA S.A.	SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION	COMPAÑÍA DE MINAS BUENAVENTURA S.A.A Y SUBSIDIARIAS
A2. Nombre del Entrevistado	Ivana Silva	Roberto Servat	Miguel Incháustegui Z.	Julia Torreblanca	Manuel Fumagally	Carlos Aranda	Alejandro Hermoza Maraví
A3. Puesto/Cargo del Entrevistado	Jefe Corporativo Relaciones Comunitarias	Gerente de Responsabilidad Social y Relaciones Laborales	Vicepresidente de Asuntos Corporativos	Vicepresidenta de Asuntos Corporativos	-	Gerente Servicios Técnicos	Vicepresidente de Asuntos Sociales y Ambientales
A4. Total Ventas (S/.):							
para el año 2013	S/. 1,662,859,590	S/. 3,142,794,896	S/. 1,073,000,000	S/. 1,811,500,000	S/. 7,951,584,609	S/. 18,024,853,079	S/. 3,404,440,409
para el año 2014	S/. 2,151,832,879	S/. 2,958,739,342	S/. 1,054,574,000	S/. 1,472,600,000	S/. 7,124,362,766	S/. 16,428,610,236	S/. 3,337,324,005
para el año 2015	S/. 1,992,054,983	S/. 2,530,037,429	S/. 933,912,000	S/. 1,119,400,000	S/. 9,043,809,060	S/. 16,068,364,836	S/. 3,031,153,615
A5. Total Utilidades NETAS (S/.):							
para el año 2013	S/. 176,980,867	S/. 440,012,908	S/. 447,000,000	S/. 613,300,000	S/. 1,162,196,255	S/. 4,373,101,257	S/. 244,955,834
para el año 2014	S/. 295,907,995	S/. 175,128,758	S/. 192,341,000	S/. 377,600,000	S/. 1,898,883,941	S/. 3,783,575,923	S/. 100,723,162
para el año 2015	S/. 115,181,188	-S/. 1,445,735,674	-S/. 292,569,000	S/. 33,300,000	S/. 1,095,447,295	S/. 2,345,021,476	-S/. 1,118,553,590
A6. Total Colaboradores (cantidad):							
para el año 2013	1,739	2,887	-	2,873	-	4221	3813
para el año 2014	1,637	3,107	1,179	3,230	-	4245	3325
para el año 2015	1,624	2,871	1,205	4,082	-	4341	3370
A7. Total tercerizados:							
para el año 2013	3689	13325	-	-	-	-	13,615
para el año 2014	3965	9105	-	-	-	-	12,434
para el año 2015	5262	6494	-	-	-	-	11,668

Tabla C1

Matriz de Resultados de Entrevistas “continúa”

	MILPO	VOLCAN	GOLD FIELDS	MINERA Z	BARRICK	SOUTHERN PERU	BUENAVENTURA
<b>B. CREACION DE VALOR COMPARTIDO</b>							
¿Qué entiende Ud. por valor compartido en las empresas?	Beneficios económicos y sociales	Prácticas que realizan las empresas que impactan positivamente en sus beneficios así como en el desarrollo comunal y de los proveedores	Mejorar la competitividad de empresa y al mismo tiempo mejorar las condiciones económicas y sociales de la comunidad en las que opera	-	-	Crecimiento de comunidades vecinas, crecimiento de todos los involucrados, que los beneficios no solo se den por Canon sino que se refleje en la mejora de la comunidad, implementación de clusters y ofertas de trabajo.	Responsabilidad Compartida. El concepto se basa en la convicción -demostrada empíricamente- que no existe una oposición entre la rentabilidad y eficiencia económica, con el desarrollo social sostenible. Sino que al contrario, es posible generar mayor rentabilidad económica cuando la empresa atiende o resuelve problemas sociales (contaminación, salud pública, prácticas ambientales, desarrollo de capacidades, etc.). Sobre esta premisa, el valor compartido es básicamente abordar un problema social pero bajo un modelo de negocio, generando así justamente un valor compartido para la empresa y para la sociedad.
¿Sabe Ud. cómo las empresas pueden crear valor compartido? Por favor explique:	SI Detalle en entrevista	SI Detalle en entrevista	SI Detalle en entrevista Aplica CV desde el 2014	SI Detalle en entrevista	-	SI Detalle en entrevista	SI Detalle en entrevista
<b>C. INFORMACIÓN SOBRE GOBERNANZA Y TRANSPARENCIA</b>							
C1 ¿La empresa es parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la BVL?	SI	SI	SI	NO	NO	NO	SI
C2 ¿La empresa elabora Reportes de Sostenibilidad de la GRI?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
¿Desde qué año?	2014	2011	2013	2014	2011	2007	-
C3 ¿La empresa es signataria del Pacto Global ( UN Global Compact)?	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI
<b>C4 ¿La empresa es miembro de Perú 2021?</b>	SI	NO	SI	NO	SI	SI	SI
¿Desde qué año?	2013	-	-	No Aplica	2011	2010	2013
C5 ¿La empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?	14001, 9001	14001, 9001	14001, 9001	14001, 9001	14001, 9001	14001, 9001	14001, 9001
ISO	18001	18001	18001	18001	18001	18001	18001
OHSAS	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
AA	Certificación en Sabanez- Oxley (SOX)	NO	NO	-	Código internacional para el manejo del cianuro	CALA	Distintivo Empresa Socialmente Responsables (CEMEFI-Perú2021) 2013-2014-2015
C6 ¿La empresa está afiliada a Great Place to Work?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
¿Desde qué año?	-	-	-	-	-	-	-
B1. La empresa mide:							
Materialidad	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
¿Desde qué año?	2013	2016	2013	2014 - 2015	-	2008	-

Tabla C1

## Matriz de Resultados de Entrevistas “continúa”

	MILPO	VOLCAN	GOLD FIELDS	MINERA Z	BARRICK	SOUTHERN PERU	BUENAVENTURA
Representación Corporativa	SI	SI	SI	NO	-	SI	SI
¿Desde qué año?	2013	-	2013			2009	-
Impacto de sus acciones	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
¿Desde qué año?	2013	2016	2013	2015	-	2009	-
Percepción	SI	SI	SI	NO	-	SI	SI
¿Desde qué año?	2013	2016	2013	-	-	2009	-
<b>D. Creación de VALOR COMPARTIDO SEGÚN Porter y Kramer (2011)</b>							
D1 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea nuevos productos?	NO	SI	SI	No aplica.	-	SI	SI
D2 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace mejoras en la cadena	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
D3 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace negocios con sus	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
D4 ¿La empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando busca colaborar con los competidores?	NO	NO	SI	SI	-	SI	No aplica
<b>E. Creación de VALOR COMPARTIDO Teoría del Valor y Teoría de Stakeholders</b>							
E1 ¿La empresa calcula el EVA?	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO
E2 Si calculó el EVA, ¿Cuánto fue en el siguiente año?							
para el año 2013	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2014	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2015	-	-	-	-	-	-	-
E3 ¿Qué método usó para calcular el EVA?	-	-	-	-	-	-	-
<b>E4: Colaboradores</b>							
<b>La empresa:</b>							
1 Paga salarios por encima de la industria	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI
2 Da premios a los mejores colaboradores	NO	SI	SI	NO	SI	NO	SI
3 Da bonos anuales, además del reporte de utilidades	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4. Cuantos accidentes laborales se reportan en el año							
para el año 2013	80	76	27	12	105	151	207
para el año 2014	79	80	23	13	79	146	203
para el año 2015	63	110	33	21	66	135	220
5. Cuál fue su índice de frecuencia							
para el año 2013	1.48	1.95	4.77	1.73	0.69	2.57	4.77
para el año 2014	1.50	2.02	3.61	2.59	1.63	1.93	3.61
para el año 2015	0.94	2.39	3.24	1.44	1.15	2.33	3.24
5. Cuál fue su índice de severidad							
para el año 2013	708.55	651	1,408	95.17	563	109.58	1407.55
para el año 2014	2396.56	166	1,778	430.82	79	922.43	1777.64
para el año 2015	168.30	409	955	194.10	47	97.73	955.42
5. Cuál fue su índice de accidentabilidad							
para el año 2013	1.05	1.27	6.72	0.16	0.39	0.28	6.72
para el año 2014	3.59	0.34	6.41	1.12	0.13	1.78	6.41
para el año 2015	0.16	0.98	3.09	0.28	0.05	0.23	3.09



Tabla C1

## Matriz de Resultados de Entrevistas "continúa"

	MILPO	VOLCAN	GOLD FIELDS	MINERA Z	BARRICK	SOUTHERN PERU	BUENAVENTURA
6. Implementa política sobre balance de género	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI
7. Permite la participación de los colaboradores en la toma de decisiones	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI
8. Cuanto invirtió en capacitación de los colaboradores para el año 2013	S/. 122,500	-	-	S/. 5,059,743	-	-	S/. 1,313,806
para el año 2014	S/. 122,500	-	-	S/. 4,294,812	-	-	S/. 25,575
para el año 2015	S/. 122,500	-	-	S/. 6,104,550	-	-	S/. 175,525
9. Cuanto invirtió en becas de estudio para el año 2013	-	-	-	66 240	-	-	729,996
para el año 2014	-	-	-	80 421	-	-	265,835
para el año 2015	-	-	-	87 110	-	-	163,295
10. Mide la satisfacción del trabajador	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
11. Implementa planes de carrera de los colaboradores	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
<b>E5.Comunidad</b>							
<b>La empresa:</b>							
1. Invierte en obras por impuestos (S/.) para el año 2013	2.2 MM	54.2 MM	18.5 MM	-	7.4 MM	102.8 MM	-
para el año 2014	4.3 MM	11.7 MM	-	-	18.1 MM	178.7 MM	6 MM
para el año 2015	3.2 MM	3.5 MM	-	-	-	19.5 MM	1,5 MM
2. ¿Las obras por impuestos generan algún tipo de contribución o beneficio para la empresa?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Porfavor explique	Mejora de la imagen y aceptación de la empresa	Reputación de la empresa.	Contribución social a las regiones y localidades en la ejecución de sus obras.	Contribución a la localidad.	-	Imagen de la empresa	Mejor involucramiento con la población.
3. Creó nuevos empleos (Total) para el año 2013	1246	-	-	341	-	-	-
para el año 2014	1637	-	-	357	-	-	-
para el año 2015	1632	-	-	852	-	-	-
4. Invertió en fortalecer las capacidades laborales (S/.) para el año 2013	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
para el año 2014	-	-	-	S/. 3,635,657	-	-	S/. 1,313,806
para el año 2015	-	-	-	S/. 2,076,895	-	-	S/. 25,575
5. Gestionó riesgos asociados con el entorno	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6. Compró a servicios locales (S/.) para el año 2013	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
para el año 2014	-	-	-	-	-	-	157 MM
para el año 2015	1.49 MM	-	-	-	-	-	165 MM
7. Invertió en la conservación del medio ambiente ( S/.) para el año 2013	S/. 7,500,000	-	-	S/. 4,551,783	-	S/. 76,900,000	-
para el año 2014	S/. 8,000,000	-	-	S/. 3,500,000	-	S/. 127,000,000	-
para el año 2015	S/. 8,500,000	-	-	S/. 3,573,840	-	S/. 22,000,000	-

Tabla C1

## Matriz de Resultados de Entrevistas “continúa”

	MILPO	VOLCAN	GOLD FIELDS	MINERA Z	BARRICK	SOUTHERN PERU	BUENAVENTURA
<b>E6. Proveedores</b>							
<b>La empresa:</b>							
1. Paga a tiempo a los proveedores	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
2. Invertió en la mejora continua (S/.)	NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI
para el año 2013	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2014	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2015	-	-	-	-	-	-	-
3. Buscó estabilidad de los proveedores	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4. Incrementó las compras (S/.)							
para el año 2013	S/. 1,412,473,867	-	S/. 53,515,083	-	-	-	S/. 760,681,739
para el año 2014	S/. 1,362,427,939	-	S/. 69,540,593	-	-	-	S/. 709,597,885
para el año 2015	-	-	-	-	-	-	S/. 827,954,351
	-	-	-	-	-	-	-
<b>E7. Clientes</b>							
<b>La empresa:</b>							
1. Mide la calidad de servicio al cliente	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
2. Da precios preferenciales a los mejores clientes	NO	NO	NO	NO	-	NO	NO
3. Mide la satisfacción del cliente	SI	NO	SI	SI	-	NO	SI
4. Mantiene excelente comunicación con los clientes	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
5. Es transparente con los clientes	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
6. Maneja con eficiencia los reclamos de los clientes	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
<b>E8. Conservación del Medio Ambiente</b>							
<b>La empresa:</b>							
1. Redujo el uso de recursos por unidad de producto/servicio							
§ Agua (m3)	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
para el año 2013	6,328,379	-	-	-	-	-	120,000
para el año 2014	5,822,846	-	-	-	-	-	120,000
para el año 2015	5,165,083	-	-	-	-	-	120,000
§ Papel (Tm o resmas – especificar)	SI		SI			SI	
para el año 2013	16.8 T	-	10 T	-	-	-	765
para el año 2014	19.4 T	-	16 T	-	-	-	
para el año 2015	13.8 T	-	28 T	-	-	-	
§ Electricidad (kW/h)	NO					NO	SI
para el año 2013	300,108,427	-	148,217,000	-	-	-	241,889,230
para el año 2014	330,313,152	-	143,441,000	-	-	-	220,424,800
para el año 2015	345,995,742	-	-	-	-	-	242,789,810
§ Combustible (gal)	SI					SI	SI
para el año 2013	310,234,404	-	-	-	-	-	33,544,401
para el año 2014	353,575,130	-	-	-	-	-	36,830,899
para el año 2015	360,988,485	-	-	-	-	-	30,856,922
§ Químicos (l)	NO					NO	SI
para el año 2013	12,972,346	-	-	-	-	-	40,507,243
para el año 2014	13,494,845	-	-	-	-	-	35,364,026
para el año 2015	15,910,655	-	-	-	-	-	33,049,209
2. Gestiona las salidas:							
* Recicla Residuos sólidos	SI	NO	SI	SI	-	SI	SI
* Recicla papel	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
* Trata los Efluentes	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI

Tabla C1

## Matriz de Resultados de Entrevistas “continúa”

	MILPO	VOLCAN	GOLD FIELDS	MINERA Z	BARRICK	SOUTHERN PERU	BUENAVENTURA
* Fija o Almacena los Gases GEI	NO	SI	SI	SI	-	NO	SI
* Recicla los Equipos de oficina, maquinarias	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
3. Audita procesos desde el punto de vista ambiental	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4. Invertió en la conservación del medio ambiente (S/.)	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
para el año 2013	S/. 7,500,000	-	-	S/. 4,551,783	-	-	-
para el año 2014	S/. 8,000,000	-	-	S/. 3,500,000	-	-	S/. 55,000,000
para el año 2015	S/. 8,500,000	-	-	S/. 3,573,840	-	-	S/. 41,700,000
5. Es transparente respecto de su impacto ambiental	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
6. Practica rendición de cuentas	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
7. Recibió notificación de multas ambientales (Total)							
para el año 2013	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2014	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2015	-	-	-	-	-	-	-
<b>E9. Accionistas</b>							
1. Cuáles fueron los dividendos pagados por acción (S/.)							
para el año 2013	-	S/. 0.082	S/. 0.113	-	S/. 0.541	S/. 1.838	S/. 0.057
para el año 2014	S/. 0.034	S/. 0.041	S/. 0.060	-	S/. 0.568	S/. 1.306	S/. 0.065
para el año 2015	S/. 0.064	S/. 0.026	-	-	S/. 0.446	S/. 1.083	-
2. Cual fue el precio de la acción (S/.)							
para el año 2013	S/. 2.11	S/. 1.21	S/. 2.48	S/. 66.22	S/. 49.06	S/. 90.65	S/. 63.68
para el año 2014	S/. 2.49	S/. 1.46	S/. 2.48	S/. 68.12	S/. 30.97	S/. 69.26	S/. 33.29
para el año 2015	S/. 1.60	S/. 1.10	S/. 2.48	S/. 46.17	S/. 23.50	S/. 105.53	S/. 25.87
3. Cuanto fue la valorización de la empresa (S/.)							
para el año 2013	2.8 BN	1.47 BN	2.49 BN (S/)	4.09 BN	13.53 MM	5.30 BN	5.98 BN
para el año 2014	3.3 BN	1.49 BN	2.47 BN (S/)	4.46 BN	10.24 MM	5.83 BN	2.98 BN
para el año 2015	2.1 BN	1.02 BN	1.79 BN (S/)	4.50 BN	9.46 MM	5.56 BN	2.06 BN
4. Cual fue el crecimiento de las utilidades por acción (S/.)							
para el año 2013	S/. 0.08	-	-	S/. 4.73	S/. 1.35	S/. 5.19	-S/. 0.24
para el año 2014	S/. 0.08	-	-	S/. 3.07	S/. 0.57	S/. 4.57	-S/. 0.51
para el año 2015	S/. 0.03	-	-	S/. 0.32	S/. 0.96	S/. 2.96	-S/. 3.85
<b>E10. La Empresas durante el año 2015:</b>							
1. Mejoró su credibilidad	SI	SI	SI	SI	-	NO	SI
2. Mejoró su prestigio	SI	SI	SI	SI	-	NO	SI
3. Mejoró su imagen	SI	SI	SI	SI	-	NO	SI
4. Mejoró su marca	SI	SI	SI	-	-	NO	SI
5. Mejoró su reputación	SI	SI	SI	SI	-	NO	SI

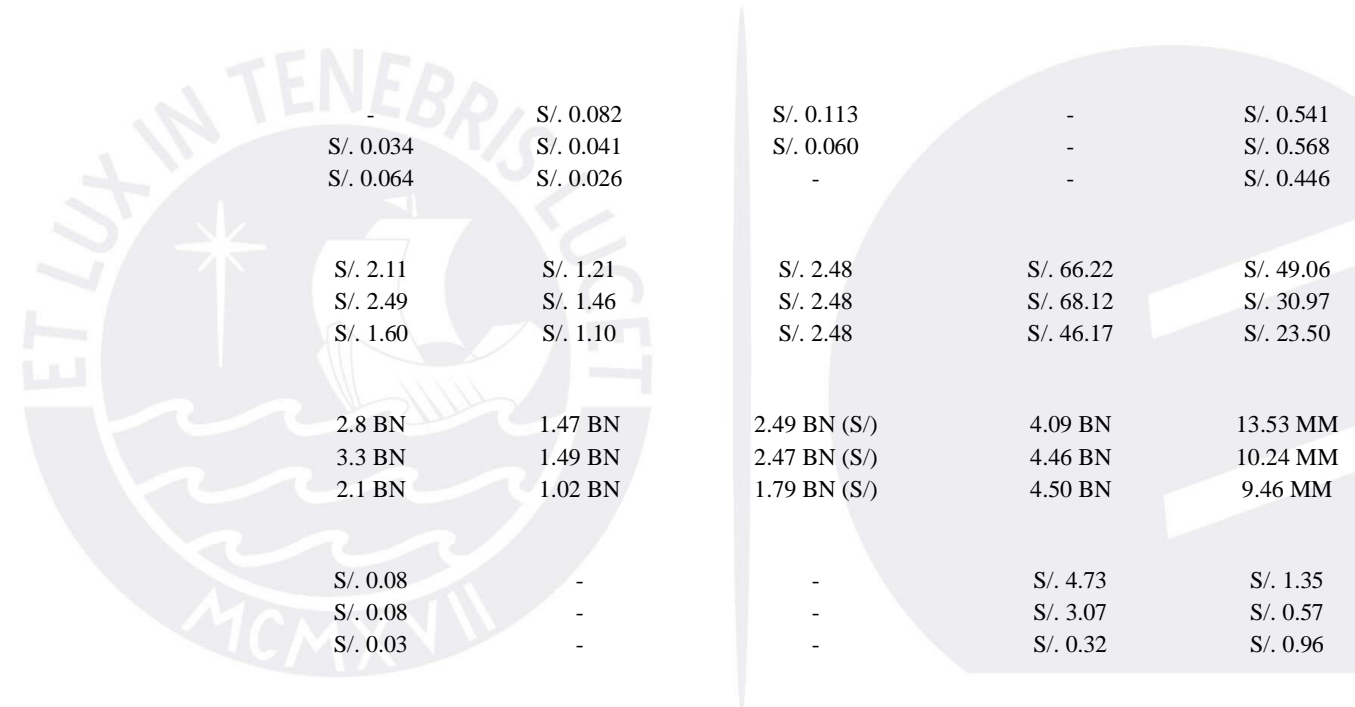


Tabla C1

## Matriz de Resultados de Entrevistas

	MILPO	VOLCAN	GOLD FIELDS	MINERA Z	BARRICK	SOUTHERN PERU	BUENAVENTURA
¿Cómo midió la reputación?	Monitor empresarial de reputación MERCO	Menos conflictos y menor presencia en medios	Reconocimiento y aceptación de sus operaciones por las comunidades.	Medida de manera indirecta a través de la aceptación de nuestras operaciones, lo que nos ha llevado a ejecutar nuestra más reciente expansión de operaciones de manera exitosa.	-	-	Evaluación de Clima Laboral
6. Mejoró la confianza en sus stakeholders	SI	SI	SI	SI	-	SI	SI
7. Aumentó la productividad (%) para el año 2013	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2014	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2015	-	-	-	-	-	-	-
8. Consiguió la Licencia Social para los nuevos proyectos (%) para el año 2013	SI	-	SI	SI	-	NO	NO
para el año 2014	-	-	-	-	-	-	-
para el año 2015	-	-	100%	-	-	-	-
9. ¿Considera que existe limitaciones u obstáculos para crear valor compartido?	SI	SI	NO	SI	-	SI	SI
Explique por favor	Barreras internas y la falta de medición	Capacidad y ética	Lo que existe es una limitación del conocimiento del concepto y su aplicabilidad	-	-	Participación de las políticas legítimas del estado.	No se prima regulación por el estado.

Nota. Adaptado de "Reporte de Sostenibilidad 2014," por Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., 2015 (<http://b2icontent.irpass.cc/1454/160900.pdf?AWSAccessKeyId=1Y51NDPSZK99KT3F8VG2&Expires=1477941644&Signature=7fyd%2FV5H46d2P2I0170jNlPjQ48%3D>). Adaptado de "Memoria Anual 2015," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2014," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2013," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2014 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/227-memoria-anual-2013.html>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido. Adaptado de "Annual report and sustainability report 2013," por Gold Fields La Cima S.A., 2014 ([http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/Memoria-Anual-2013-English.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/Memoria-Anual-2013-English.pdf)). Adaptado de "Memoria Anual y Reporte de Sostenibilidad 2014," por Gold Fields La Cima S.A., 2015 ([http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/memoria-anual-2014.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/memoria-anual-2014.pdf)). Adaptado de "Reporte integrado 2015," por Gold Fields La Cima S.A., 2016 ([http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/reporte-integrado-2015-esp-final.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/reporte-integrado-2015-esp-final.pdf)). Adaptado de "Memoria Anual 2013," por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>). Adaptado de "Memoria Anual 2014," por Barrick Gold Corporation, 2015 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Memoria-Anual-2014.pdf>). Adaptado de "Year end report 2015," por Barrick Gold Corporation, 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>). Adaptado de "Memoria Anual 2015," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2016 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2014," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido. Adaptado de "Memoria Anual 2015," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2014," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2013," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2014 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/227-memoria-anual-2013.html>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido. Adaptado de "Formulario 10-K de 2013. Memoria anual de acuerdo con lo estipulado en la sección 13 o 15(d) de la ley de bolsas de valores de 1934," por Southern Copper Corporation, 2014 (<http://www.southernperu.com/esp/relinv/2013/10K/10k131231e.pdf>). Adaptado de "Informe anual a detalle 2014," por Southern Copper Corporation, 2015 (<http://www.southernperu.com/esp/relinv/2014/AnnualReport/m2014esp.pdf>). Adaptado de "Informe anual 2015," por Southern Copper Corporation, 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>). Adaptado de "Memoria Anual 2015," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2014," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2013," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2014 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/227-memoria-anual-2013.html>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido. Adaptado de "Memoria anual 2013," por Volcán Compañía Minera S.A.A., 2014 (<http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202013.pdf>). Adaptado de "Memoria anual 2014," por Volcán Compañía Minera S.A.A., 2015 (<http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202014.pdf>). Adaptado de "Memoria anual 2015," por Volcán Compañía Minera S.A.A., 2016 (<http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202015.pdf>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido.



**Apéndice D: Prácticas de involucramiento de las empresas mineras estudiadas con sus grupos de interés**

Tabla D1

*Prácticas de Involucramiento de Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. con sus Grupos de Interés “continúa”*

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Construcción de pistas y veredas de Huachocolpa	Construcción de pistas y veredas en el distrito de Huachocolpa	Comunidad	S/. 5.0 millones	1350 pobladores de Huachocolpa, provincia de Huancavelica, región Huancavelica.	-	-
2015	Fitotoldo para generar nuevos aprendizajes en Orcopampa	Construcción de un biohuerto que permitió el cultivo de hortalizas a más de 3800 msnm, como parte del planteamiento educativo de la IE 41023 Sarpane. La idea es que sea un instrumento de aprendizaje para estudiantes.	Comunidad	-	21 alumnos de la IE 41023 Sarpane del distrito de Orcopampa, provincia de Castilla, región Arequipa	-	-
2014	Instalación de Módulos Productivos para el Fortalecimiento de la Seguridad Alimentaria en Comunidades	Contribuir a la mejora del estado nutricional y de las condiciones de salubridad de las comunidades mediante construcción de cocinas mejoradas, biohuertos familiares, letrinas y módulos de pastos para cuyes, de riego por aspersión y para gallinas.	Comunidad	-	Primera fase: 77 beneficiarios; segunda fase: 315 beneficiarios, procedentes de los distritos de Distritos de Ccochaccasa y Lircay, provincia de Angaraes, región Huancavelica.	-	-
2014	El impacto en la educación: Aprender a crecer	Optimizar el desempeño de los docentes en las áreas de comunicación y matemática. Además de hacer más efectivos los aprendizajes utilizando la investigación educativa y la tecnología en los niveles de educación inicial y primaria.	Comunidad	-	Más de 5500 estudiantes de los niveles inicial y primaria. Más de 400 docentes. Aproximadamente 2000 padres de familias de la región Huancavelica.	-	-
2014	Becas Académicas para Jóvenes Emprendedores	Lograr un impacto educativo en jóvenes, brindándoles oportunidades de estudios superiores, mediante una gestión eficiente del programa articulándolo según la región con otros programas del Estado y velando porque la inversión económica se traduzca en indicadores de aprendizaje, sostenibilidad, culminación de los estudios e inserción laboral exitosa.	Comunidad	-	767 jóvenes de Comunidades campesinas ubicadas en las regiones Lima, Cajamarca, Arequipa, Moquegua, Apurímac y Huancavelica.	-	-
2014	Asfaltado de pistas y veredas en Orcopampa	Promover un servicio público de pistas y veredas de calidad técnica que permita un adecuado transporte de la población sin generar polvo, para mejorar así la calidad de vida	Comunidad	-	Población de los distritos de Orcopampa y Yauyucán es de aproximadamente 20 000 habitantes. Del Distrito de Orcopampa, provincia de Castilla, región Arequipa	Promover el desarrollo del entorno local	invertir en infraestructura compartida y redes de logística
2014	Mejora de la actividad productiva de cultivo de palto	Capacitación en exportación y manejo técnico del cultivo de palto, permitiendo proporcionar asistencia técnica y personalizada para renovar plantaciones viejas de 30 hectáreas; y en los brotes se está injertando la variedad Hass (80%) y Fuerte (20%). También Acopio para comercializar volúmenes para Camposol y Pro Hass.	Comunidad	-	60 productores del Distrito de Tapay, provincia de Caylloma, región Arequipa.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Impulsando negocios sostenibles	Desarrollar negocios potenciales productivos de acuerdo con la realidad de cada zona en tres tipos: negocios económicos, preparatorios y sociales, el objetivo es fortalecer la producción local y articularla al mercado nacional y extranjero.	Comunidad	-	3426 personas. De las Regiones de Arequipa, Huancavelica y Lima	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Compromiso con el medio ambiente	Construcción y mejoramiento de reservorios y embalses para captar el agua excedente de lluvias, de manera que pueda ser aprovechada por los usuarios de la cuenca en temporada de estiaje. Se promueva la reducción del uso de agua fresca en las operaciones recirculando el 84% del recurso.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Más de 40 comunidades de las regiones de Lima, Ayacucho y Arequipa.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Uso de recursos
2013	Taller de mujeres artesanas Makyss	Se promueve, mediante talleres y la asesoría constante, el desarrollo de capacidades técnicas de tejido de la Asociación de Artesanas Makyss, con altos estándares de calidad y la adaptación de diseños tradicionales con la moda actual.	Comunidad	-	Makyss está constituido por 30 socias permanentes pero trabaja con 100 mujeres en periodos de alta demanda.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Proyecto de Reducción y Alivio a la Pobreza: Programa productivo de truchas	Mejorar la infraestructura para aumentar el volumen y la calidad de la producción de truchas y articular a los empresarios y productores locales con el mercado facilitando la conexión con mercados a nivel local nacional e internacional. Se instalaron jaulas, se pusieron en valor pozas y sembraron alvines en lagunas.	Comunidad	-	20 empresarios locales y 178 productores de regiones de Arequipa, Huánuco, Lima, Huancavelica y Pasco: Se ha acumulado un total de 210 051 toneladas de truchas vendidas y más de S/. 1.9 millones en ventas	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Programa Integral de Becas en Oyón	Fortalecer la educación de los alumnos de quinto de secundaria mediante el financiamiento de estudios superiores en universidades e institutos tecnológicos, todo ello a través de la coordinación con los líderes de la comunidad y padres de familia.	Comunidad	-	45 jóvenes con becas y 240 con nivelación académica de la Provincia de Oyón, región Lima	-	-
2013	Turismo sostenible en el valle de los Volcanes	Creación de corredor vial para poner en valor este destino turístico como una atracción natural de nivel internacional y generar ingresos sostenibles para las poblaciones que forman parte del Valle.	Comunidad	-	13 000 habitantes, de los Distritos de Orcopampa, Chilcaymarca, y otros de la región Arequipa-Objetivo de recibir entre 20 mil y 30 mil turistas por año	-	-
2015	Dinamismo económico de las poblaciones vecinas	Inversión en proyectos y programas que buscan fortalecer la capacidad productiva de los negocios locales. Así, las comunidades beneficiadas acceden a mercados nacionales e internacionales y pueden ser proveedores de instituciones públicas o privadas.	Comunidad	S/. 8.7 millones	Empresas entorno a las operaciones de Buenaventura	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario

Tabla D1

## Prácticas de Involucramiento de Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. con sus Grupos de Interés “continúa”

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Mano de obra local	El 61% de nuestros colaboradores proviene de las regiones donde operamos y más de 4,000 pertenecen a las comunidades y poblados más cercanos a nuestras operaciones. La fuerza laboral local es capacitada de manera constante para mejorar su empleabilidad y potencial.	Colaboradores	-	4000 personas las comunidades	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2015	Gestión Responsable del Agua	Priorización de la recirculación y reutilización del agua, especialmente en los procesos metalúrgicos, disminuyendo y asegurando la calidad de los vertimientos (incluye monitoreos participativos)	Medio Ambiente	-	84% de agua recirculada, 21 monitores participativos, y 195 líderes comunidades.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Uso de recursos
2014	Capacitación para ejecutivos	Programa de dirección y liderazgo para los directivos, programas de capacitación específica programas de capacitación integral.	Colaboradores	-	Directivos y líderes de la empresa	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2014	Capacitación para egresados	Plan Buenaventura Extensión Profesional (BEP): Dirigido a profesionales recién egresados de especialidades minero-metalúrgicas. Cada profesional en entrenamiento accede a un plan de desarrollo de 18 meses en las diferentes áreas y unidades de producción.	Sociedad	-	Egresados de distintas universidades del Perú	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2014	Formación laboral para las comunidades	En alianza con el Centro Tecnológico Minero (CETEMIN), los jóvenes de las comunidades pueden acceder a capacitaciones y formación en especialidades técnicas, como operación de maquinaria pesada, construcción civil, procesamiento de mineral, medio ambiente, entre otras.	Comunidad	-	Jóvenes de comunidades del área de influencia de la empresa	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Programa de salud mental “Cuenta Conmigo”	Brindar asesoría y apoyo psicológico especializado a los colaboradores para contribuir a entender, resolver y superar conflictos personales que puedan afectar el bienestar de los colaboradores y sus familias.	Colaboradores	-	Colaboradores de la empresa-754 casos y desarrollar 210 talleres educativos con la participación de más de 5,000 personas	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2014	Mejoramiento de la producción y comercialización de fibra y carne de alpaca en Chachas	Plan de negocios para contribuir a elevar los ingresos de las familias productoras, cuya fuente principal es precisamente la crianza de alpacas.	Comunidad	-	254 productores alpaqueros, del Distrito de Chachas, provincia de Castilla, región Arequipa	-	-
2014	Programa Integral de Becas	Sistema de acompañamiento educativo, académico, administrativo y psicológico para los jóvenes de dicha comunidad que quieren insertarse en la vida universitaria y acceder a oportunidades de desarrollo profesional a futuro.	Comunidad	-	60 jóvenes con becas y 320 con nivelación académica. De la Provincia de Oyón, región Lima.	-	-
2014	Programa productivo de truchas	Mejorar la infraestructura para aumentar el volumen y la calidad de la producción de truchas así como articular a los empresarios y productores locales con el mercado, eliminando los obstáculos que puedan presentarse y facilitando la conexión con mercados a nivel local, regional, nacional e internacional. Para ello se han instalado jaulas, puesto en valor pozas y sembrado alevinos (crías de peces) en lagunas.	Comunidad	-	9 empresarios locales y 33 productores de la zona involucrados de comunidades de la provincia de Oyón, Lima	-	-
2014	Cobertizos para ovinos y camélidos	Implementación de 27 cobertizos en zonas a 4,200 msnm para proteger al ganado de los fenómenos climáticos y así mejorar el rendimiento productivo de los ovinos y camélidos, lo que supone asimismo un incremento en el nivel de vida de los pobladores.	Comunidad	S/. 101,199	27 familias; los cobertizos albergan un aproximado de 1,080 cabezas de ganado entre ovinos y camélidos.	-	-
2014	Competitividad en la cadena de lácteos	Desarrollar capacidades técnicas y empresariales para la producción, venta de leche y derivados lácteos de manera sostenida. Así como plantación de 4,320 kg de semilla de alfalfa, inseminación artificial de 22 vacas, capacitación a 506 pobladores en producción forrajera, capacitación a 646 pobladores en manejo de ganado lechero y sanidad animal, entre otras.	Comunidad	-	430 pobladores y 430 hectáreas de pastos cultivados a instalar, de centros de poblados de Chumpi, Tuca y otros de la región Ayacucho	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Mejoramiento y ampliación del sistema de represamiento	Almacenar unos 100,000 m3 de agua, facilitando la siembra de nuevos productos como cebolla y ajos. Con la represa Huayuncane-Collpacchocha, los agricultores de Chumpi ampliarán su área de cultivo con 320 has a irrigar y obtendrán mayores ingresos para sus familias.	Comunidad	S/. 5.0 millones	Más de 600 familias del distrito de Chumpi, provincia de Parinacochas, región Ayacucho.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Fortalecimiento de la crianza de alpacas	Asistencia técnica. Además, 947 alpacas hembras fueron empadradas con el uso de 40 machos de alta calidad genética. Producto de esto, se obtuvieron 19 crías que serán futuros reproductores mejorados.	Comunidad	S/. 1.9 millones	196 productores alpaqueros. Anexos de Puna Chica, Puna Grande y Tocallo, distrito de Tapay, provincia de Cayuoma, región Arequipa.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Pavimentación de pistas y veredas de Obras por Impuestos	Nuevas pistas y veredas en la avenida Magisterial, lo que ha mejorado la conectividad vial y la calidad de vida de la población local	Comunidad	S/ 414 mil soles	Más de 3,000 pobladores. Del Distrito de Yauyucán, provincia de Santa Cruz, región Caíamarca.	Promover el desarrollo del entorno local	Invertir en infraestructura compartida y redes de logística

Tabla D1

## Prácticas de Involucramiento de Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. con sus Grupos de Interés

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2014	Instalación de pastos cultivados para el desarrollo de la ganadería lechera	Instalación de 122.5 hectáreas de pastos mejorado. Complementariamente se ha buscado mejorar la sanidad animal para lo cual se ha implementado un botiquín veterinario y capacitar técnicamente a los ganaderos.	Comunidad	-	Directamente: 710 familias. Indirectamente: 3,550 ganaderos del Distrito de Chugur, provincia de Hualgayoc, región Cajamarca.	-	-
2014	Micro-reservorios y riego por aspersión móvil	Mejoramiento e impermeabilización de 25 micro-reservorios y la instalación de 25 sistemas de riego por aspersión móvil con el objetivo de almacenar 18,013.54 m3 de agua e irrigar 63.21 hectáreas	Comunidad	-	Directamente: 25 familias. Indirectamente: 200 familias del distrito de Chugur.	-	-
2014	Proyecto preparatorio de derivados lácteos	Desarrollo de capacidades, Obtener derivados lácteos de buena calidad y al mejor precio, cumpliendo los estándares de calidad, productividad y competitividad para satisfacer las necesidades del mercado local, provincial y nacional.	Comunidad	S/. 280 mil soles	80 familias. De Centro poblado de Mallay, distrito y provincia de Oyón, región Lima	-	-
2014	Construcción de pistas y veredas	En un esfuerzo conjunto entre Compañía de Minas Buenaventura, la Municipalidad de Huachocolpa y el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, se vienen implementando pistas y veredas en el distrito de Huachocolpa, en Huancavelica	Comunidad	S/. 266 mil soles	1,350 personas del Distrito de Huachocolpa, provincia de Huancavelica, región Huancavelica	Promover el desarrollo del entorno local	Asociarse con otros <i>clusters</i> locales y con el gobierno para construir infraestructura comunitaria

Nota. Adaptado de "Reporte de Sostenibilidad 2014," por Compañía de Minas Buenaventura S.A.A., 2015 (<http://b2icontent.irpass.cc/1454/160900.pdf?AWSAccessKeyId=1Y51NDPSZK99KT3F8VG2&Expires=1477941644&Signature=7fyd%2FV5H46d2P2I0I70jNIpjQ48%3D>). Adaptado de "Memoria Anual 2015," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2014," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2013," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2014 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/227-memoria-anual-2013.html>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido.





Tabla D2

## Prácticas de Involucramiento de Compañía Minera Milpo S.A.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Fortalecimiento de la agricultura familiar en Yarusyacán	Fortalecer las capacidades productivas agrícolas y forestales, instalando 5 has de cultivo de ajo y 19 de papa nativa, así como crianza de cuyes.	Comunidad	-	366 familias de centros poblados de Pumacayan, Shaorin, Yanatambon, Cochacharao y otros de la región Pasco.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Viviendas Saludables	Instalación de 45 cocinas mejoradas, técnicamente diseñadas para evitar la presencia de humo en el ambiente de la cocina. Asimismo como 45 huertos familiares que permiten a las familias disponer de alimentos sanos, así como capacitación de las familias.	Comunidad	-	45 familias, de los centros poblados de Shaorin, Machcan y Joraoniyoc, Distrito de Yarusyacán, provincia de Pasco, región Pasco.	-	
2015	Siembra y cosecha de agua	Construcción de 92 reservorios (37,0000 m3 de agua almacenada), 165 hectáreas con riego tecnificado, 440 hectáreas forestadas y 200 hectáreas de forestales y pasturas.	Comunidad	-	550 familias de Chavín, Ica.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Programa de fortalecimiento de capacidades para mejorar la empleabilidad local	Capacitación a los comuneros en el manejo de maquinaria pesada, tanto para trabajos de superficie, como para interior de mina. Asimismo, recibieron charlas sobre temas de seguridad y equipos de protección personal de acuerdo a la especialidad y programa de estudio.	Comunidad	-	96 pobladores de la comunidades campesinas de San Juan de Milpo, San Juan de Yanacachi y otros de la región Puno	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2015	Sierra productiva en Chavín	Promover la capacitación de campesino a campesino, fortaleciendo las capacidades de las familias con técnicas tradicionales e innovadoras para la implementación de seis tecnologías: riego por aspersión, huerto fijo a campo abierto, pastos asociados cultivados, abonos orgánicos, crianza tecnificada de cuyes, crianza tecnificada de gallinas ponedoras.	Comunidad:	-	100 familias campesinas de los centros poblados de Huirpina, San Florián, Santa Mejorada, Chitiapata, y otros de la región Puno	-	
2015	Programa de formación y acompañamiento a Jóvenes emprendedores.	Alianza estratégica entre Milpo, el Banco Interamericano de Desarrollo, la Cooperación Holandesa, Youth Business International y el Colectivo Integral de Desarrollo, para incrementar el número de emprendimientos exitosos y sostenibles.	Comunidad	-	8360 jóvenes (4600 en Ica y 3760 en Pasco).	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Programa de educación ambiental (PEA)	Talleres en temas ambientales relevantes que se incluyen en el programa curricular oficial de los estudiantes que reciben libros, manuales y capacitaciones relacionados al reciclaje, el mantenimiento de huertos y al manejo de agua residual, entre otros temas.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Estudiantes de los niveles primaria y secundaria, que reciben el apoyo de MILPO	-	
2015	Desarrollo de iniciativas para mejorar la economía local	Fortalecimiento de las capacidades de la población para que se inserte en el proceso productivo minero, ya sea mediante empresas comunales que participan en la cadena de valor del negocio, o como parte de los colaboradores en las operaciones mineras, así como emprendimientos locales.	Comunidad	S/ 15.8 millones	Familia del área de influencia de los proyectos de la empresa.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Abastecimiento
2015	Reducción del consumo de recursos hídricos en las operaciones	Fuerte compromiso en la reducción del consumo de recursos hídricos, en las unidades mineras de Pasco -El Porvenir y Atacocha- se reutiliza más de 50% y 65%, respectivamente, mientras que, en la UM Cerro Lindo, se ha logrado reutilizar más de 90% del total de agua requerida. Una de las principales metas es alcanzar al menos 75% de agua reutilizada en las dos primeras unidades.	Medio Ambiente	-	Casi 33 millones de m3 anuales recirculados en las operaciones mineras, lo que generan un menor impacto en la huella hídrica y el menor coste en tasas administrativas.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Uso de recursos
2014	En Topará gestionan el agua en forma eficiente	Construcción de reservorios para incrementar y hacer eficiente el uso del recurso hídrico incrementando el 50% el volumen de agua en la cuenca Chavín-Topará.	Comunidad	-	570 familias del distrito de Chavín y Topará de ICA - Iniciativa de la Empresa-Municipalidad-Comunidad gestionando el recurso hídrico para fines agrícolas en la cuenca.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Uso de recursos
2014	Recuperando y protegiendo los bosques de quenuales	Mediante un comité sectorial se busca realizar una gestión eficiente y responsable con los recursos naturales, decide impulsar y apoyar la gestión concertada del bosque natural de polylepis, en la provincia y región de Pasco.	Medio Ambiente y Comunidad	-	5494 pobladores de 12 centros poblados de la región Pasco, Presidentes comunales de los 12 poblados, representantes del Gobierno Regional de Pasco, la municipalidad distrital de Yanacancha, la Administración Técnica de Flora y Fauna Silvestre-Pasco.	-	
2013	Promoción del Emprendimiento y el Empleo en la provincia de Chincha	El programa buscó desarrollar una cultura emprendedora, capacitar a usuarios respecto a las opciones de inserción al mercado laboral, fortalecimiento de capacidades empresariales, acompañamiento, asistencia técnica y articular la oferta y la demanda laboral con el objetivo de insertarlos a la empresa.	Comunidad	-	2315 personas de las comunidades de Chincah Baja y Alta, Pueblo Nuevo, Gregorio Prado y otros de la región ICA, de las cuales el 70 % son mujeres y el 30%, varones. 88 fueron insertado a Milpo	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Instalación de sistema de riego tecnificado en zonas áridas	Instalación de sistemas de riego por goteo, construcción de dos pozos para la extracción de agua subterránea y reservorios revestidos de geomebrana. El objetivo contar con mayor disponibilidad del recurso hídrico en distintos sectores de Ica.	Comunidad y Medio Ambiente	-	71 familias del valle de Topará	Reconcebir productos y mercados	Uso de recursos

Tabla D2

*Prácticas de Involucramiento de Compañía Minera Milpo S.A.A. con sus Grupos de Interés*

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Transferencia de tecnología en los cultivos de ajo	Promoción del cultivo de ajo mediante innovación y desarrollo productivo, capacitación, complementada con asistencia técnica y acompañamiento para la fase de comercialización, los rendimientos obtenidos son de 5.5 TM/Ha.	Comunidad	-	21 familias dedicadas a la actividad agrícola procedentes de Anexos Pumacayán, de la región Pasco	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario

*Nota.* Adaptado de “Memoria Anual 2015,” por Compañía Minera Milpo S.A.A., 2016 ([http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO\\_MENU\\_FINAL.html](http://extapps.mz-ir.com/Mineramilpo/RA/2015/MILPO_MENU_FINAL.html)). Adaptado de “Memoria Anual 2013,” por Compañía Minera Milpo S.A.A., 2014 (<http://www.bvl.com.pe/hhii/B20010/20140228123101/MILPO324532MEMORIA32MILPO322013.PDF>). Adaptado de “Memoria Anual 2015,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2016 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de “Memoria Anual 2014,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). Adaptado de “Memoria Anual 2013,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2014 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/227-memoria-anual-2013.html>).  
 PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido.



Tabla D3

## Prácticas de Involucramiento de Gold Fields La Cima S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Convenio para el fortalecimiento de la gestión de la Junta de Usuarios de Riesgo del Río Tingo Maygasbamba (JURTIMAY) Proyecto Promoción de Redes Empresariales y Participación Ciudadana para mejorar ingresos campesinos en Hualgayoc	Reforzar la confianza con la Junta de Usuarios de Riego del Río Tingo Maygasbamba con un relacionamiento basado en el análisis y atención de sus necesidades, facilitando la gestión integrada y multisectorial del agua en su ámbito de influencia.	Comunidad y Medio Ambiente	S/. 149,688.60	Directivos de la Junta de Usuarios del río Tingo Maygasbamba y usuarios de los caseríos ubicados entre los distritos de Hualgayoc y Bambamarca	-	
2015	Proyecto Promoción de Redes Empresariales y Participación Ciudadana para mejorar ingresos campesinos en Hualgayoc con la organización Lutheran World Relief (LWR) y el apoyo de CEDEPAS Norte como Unidad Ejecutora Proyecto "Adaptando Juntos" con la	Aumentar la producción de leche de 400 pequeños productores y mejorar la calidad de los quesos de 30 plantas artesanales en la provincia de Hualgayoc. Lograr que los productores de leche fresca y queseros locales provean productos de calidad garantizada y a precio competitivo en nuevos mercados.	Socios Estratégicos distritos de Hualgayoc.	S/. 264,266.55	Aumento del ingreso promedio anual en 85%, considerando que las familias beneficiarias comercializan 15,7 litros de leche promedio por día, con 2,1 vacas de producción en promedio. Los ingresos familiares también se incrementaron por la venta de quesos, en promedio en un 61%. Esto, como resultado de la promoción de innovaciones para mejorar la calidad y la presentación de los quesos.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	organización Lutheran World Relief y CEDEPAS Norte como unidad ejecutora	Mejorar la capacidad local para la gobernabilidad ambiental para la adaptación al cambio climático en la ciudad de Hualgayoc. Una adecuada gestión de recursos hídricos en la ciudad de Hualgayoc.	Comunidad	133,621.75	Líderes y lideresas de los 40 caseríos del distrito de Hualgayoc. 25 caseríos ubicados en las microcuencas Hualgayoc y Tingo Maygasbamba.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Instalación de pastos permanentes en el Área de Influencia Directa (AID) de Cerro Corona	Mejorar los ingresos de los pobladores de la AID, incrementando la producción y calidad de pastos de los ganaderos de la comunidad campesina El Tingo, Pilancones, Coymolache Alto y Cuadratura; a través del desarrollo de capacidades emprendedoras en una nueva tecnología productiva.	Comunidad área de influencia Cerro Corona	5 S/. 734,511.9	200 familias beneficiadas de los caseríos de El Tingo (100 ha), Pilancones (50 ha) y Coymolache Alto (50 ha).	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Programa de inseminación artificial y atención sanitaria 24 horas de emergencias de vacunos	Brindar el servicio de inseminación artificial, asesoramiento y asistencia técnica, así como tratamiento sanitario del ganado vacuno del AID. Tratamiento sanitario a 1.200 vacunos durante el año. Inseminar 620 vacunos durante la campaña 2015.	Comunidad	S/. 95,409.75	500 campesinos asesorados técnicamente. 420 vacunos inseminados que obtienen un promedio de 55% de crías. 1.200 vacunos con atenciones sanitarias. Se ha capacitado a veterinarios de la zona para que puedan brindar atenciones sanitarias a los campesinos. También, bajo un enfoque mancomunado, la compañía cubre las atenciones de los veterinarios y los beneficiarios cubren los costos de las medicinas.	-	
2015	Apoyo con la contratación de profesores a instituciones educativas del Área de Influencia Directa (AID) de la operación Cerro Corona	Apoyar el proceso de mejoramiento de la calidad educativa mediante la contratación de docentes en los tres niveles educativos (inicial, primaria y secundaria). Contribuir al incremento de la calidad educativa a través de las visitas que los profesores hacen a los hogares de los alumnos y a la Escuela para Padres. Apoyar el trato adecuado de los profesores hacia los alumnos.	Comunidad	S/. 448,500	Total: 831 estudiantes de los caseríos El Tingo, Pilancones, Coymolache Alto y ciudad de Hualgayoc	-	
2013,2014, 2015	Movilidad escolar a estudiantes de instituciones educativas del Área de Influencia Directa (AID) de Cerro Corona	Facilitar el transporte a los estudiantes para evitar enfermedades respiratorias y así apoyar su rendimiento escolar.	Comunidad	S/. 810,750	350 estudiantes - Comunidad del Tingo	-	
2013,2014, 2015	Programa de Becas Universitarias	Otorgar becas de estudios a los alumnos más destacados que egresan de las instituciones educativas de secundaria del distrito de Hualgayoc.	Comunidad	S/. 138,000	48 becados del distrito de Hualgayoc	-	
2013,2014, 2015	Programa Enseña Perú	Contribuir en la mejora de la calidad educativa del Área de Influencia Directa (AID) para ampliar las oportunidades de niños y jóvenes de las instituciones educativas intervenidas	Socios Estratégicos distritos de Hualgayoc	S/. 310,500	431 alumnos de Hualgayoc	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Campaña de Salud Integral en la ciudad de Hualgayoc, El Tingo, Pilancones y Coymolache Alto, y El Cobro	Contribuir a mejorar la calidad de la atención en salud para que la población reciba una atención médica especializada y aplique hábitos sanitarios adecuados. Brindar atención integral, preventiva y recuperativa de la salud de los pobladores de las comunidades beneficiarias. Realizar actividades educativas para prevención en salud.	Comunidad	S/. 138,000	AID (Área de Influencia Directa) y Ruta de transporte de Concentrado.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Campaña de Salud Integral en la ciudad de Hualgayoc, El Tingo, Pilancones y Coymolache Alto y El Cobro	Brindar atención integral, preventiva y recuperativa de la salud de los pobladores de las comunidades beneficiarias. Realizar actividades educativas para prevención en salud.	Comunidad	US\$ 47.028	2.500 beneficiarios	-	



Tabla D3

## Prácticas de Involucramiento de Gold Fields La Cima S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013,2014, 2015	Programa Enseña Perú	Contribuir en la mejora de la calidad educativa del Área de Influencia Directa (AID) para ampliar las oportunidades de niños y jóvenes de las instituciones educativas intervenidas	Socios Estratégicos distritos de Hualgayoc	S/. 310,500	431 alumnos de Hualgayoc	Promover el desarrollo del entono local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Campaña de Salud Integral en la ciudad de Hualgayoc, El Tingo, Pílancones y Coymolache Alto, y El Cobro	Contribuir a mejorar la calidad de la atención en salud para que la población reciba una atención médica especializada y aplique hábitos sanitarios adecuados. Brindar atención integral, preventiva y recuperativa de la salud de los pobladores de las comunidades beneficiarias. Realizar actividades educativas para prevención en salud.	Comunidad	S/. 138,000	AID (Área de Influencia Directa) y Ruta de transporte de Concentrado.	Promover el desarrollo del entono local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Campaña de Salud Integral en la ciudad de Hualgayoc, El Tingo, Pílancones y Coymolache Alto y El Cobro	Brindar atención integral, preventiva y recuperativa de la salud de los pobladores de las comunidades beneficiarias. Realizar actividades educativas para prevención en salud.	Comunidad	US\$ 47.028	2.500 beneficiarios	-	
2014	Programa Enseña Perú	Contribuir en la mejora de la calidad educativa del AID para ampliar las oportunidades de niños y jóvenes de las instituciones educativas intervenidas	Socios Estratégicos distritos de Hualgayoc	US\$ 87.574	500 alumnos	-	
2014	Programa de capacitación en maquinaria pesada a pobladores del Área de Influencia Directa (AID)	Formar operadores de maquinaria pesada del AID (volquetes y retroexcavadoras) que les permita insertarse como mano de obra calificada en el mercado local, regional y nacional	Socios estratégicos	US\$ 76.310	12 jóvenes de los caseríos Pílancones, El Tingo, Coymolache y Cuadratura.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Abastecimiento
2014	Instalación de pastos permanentes en el AID de Cerro Corona.	Mejorar los ingresos de los pobladores de la AID, incrementando la producción y calidad de pastos de los ganaderos de la comunidad campesina El Tingo, Pílancones y Coymolache Alto a través del desarrollo de capacidades emprendedoras en una nueva tecnología productiva.	Comunidad	US\$ 200.738	242 familias beneficiadas de los caseríos de El Tingo (150 ha), Pílancones (40 ha) y Coymolache Alto (52 ha).	-	
2014	Programa de inseminación artificial y atención sanitaria de emergencias de vacunos	Brindar el servicio de inseminación artificial, asesoramiento y asistencia técnica, así como tratamiento sanitario del ganado vacuno del AID	Comunidad	US\$ 30.009	280 campesinos asesorados técnicamente. 416 vacunos inseminados de las razas Brown Suiss, Normando, Montbeliarde. 1.337 vacunos con atenciones sanitarias	-	
2014	Convenio para el fortalecimiento de la gestión de la Junta de Usuarios de Riesgo del Río Tingo Maygasbamba (JURTIMAY)	Apoyar el relacionamiento con la JURTIMAY a través de la implementación de un proyecto de fortalecimiento organizacional para mejorar la gestión integrada y multisectorial del agua en su ámbito de influencia.	Comunidad y Estado	US\$ 40.000	Directivos de la Junta de Usuarios del río Tingo Maygasbamba y usuarios de los caseríos ubicados entre los distritos de Hualgayoc y Bambamarca	-	
2014	Proyecto Promoción de Redes Empresariales y Participación Ciudadana para mejorar ingresos campesinos en Hualgayoc con la organización Lutheran World Relief (LWR).	Se busca que los productores de leche fresca y queseros locales provean productos de calidad garantizada y a precio competitivo en nuevos mercados	Comunidad	US\$ 195.000	202 varones y 198 mujeres han tecnificado la crianza del ganado vacuno. Incremento promedio de 8,32 litros por vaca al finalizar el proyecto. 30 productores de queso han mejorado la calidad del producto. 163 líderes capacitados. 10 funcionarios de la Municipalidad de Hualgayoc capacitados	Promover el desarrollo del entono local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Proyectos en la Mesa de Diálogo y Concertación para el desarrollo del distrito de Hualgayoc	Aportar económicamente a los fondos de la Mesa de Diálogo y Concertación con la finalidad de que estos se inviertan adecuadamente y contribuyan en la calidad de vida de la población del distrito de Hualgayoc.	Comunidad	US\$ 1.084.188	Construcción de escuelas en caseríos del Anexo Chilón. Contratación de 100 docentes para los centros educativos de todos los caseríos del distrito de Hualgayoc. Culminación del proyecto de crianza de cuyes familiares para los caseríos de Vista Alegre y Tahona Alta. Inicio de proyecto de desarrollo ganadero en los caseríos Tahona Baja, Coymolache Alto, Morán Alto y Sacsapuquio, Tranca de Pújupe y Pujupe Sector 3. Culminación de instalación de pasturas en Trucha de Oro y Oxapampa. Finalización de los expedientes para: Construcción de local multiusos del caserío de Cortaderas y del barrio Cerro Jesús. Letrinas con arrastre de Yerba Santa Baja. Construcción de la cancha deportiva de Yerba Santa Alta. Ampliación y mejoramiento del sistema de agua potable de Corralpampa. Mejoramiento de los canales de Morán Pata, Pujupe Alto. Crianza familiar de cuyes del caserío de Nuevo Tunaspampa.	-	

Tabla D3

*Prácticas de Involucramiento de Gold Fields La Cima S.A. con sus Grupos de Interés*

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2014	Construcción del Centro de Salud Tipo I-IV de Hualgayoc	Mejorar la calidad de vida de la población de Hualgayoc con una infraestructura para la atención de salud de la población de la ciudad, caseríos y centros poblados del distrito.	Comunidad	US\$ 1.467.480	17.145 pobladores del distrito de Hualgayoc (incluye 22 caseríos y dos centros poblados)	-	-
2014	Incrementar la disponibilidad de agua de la ciudad de Hualgayoc en la época de estiaje	Contribuir a que la población de la ciudad de Hualgayoc tenga acceso a un suministro de agua segura en la época de estiaje.	Comunidad	US\$ 198.058	Pobladores de la ciudad de Hualgayoc tienen más horas de agua en los meses de Julio a Octubre gracias a un litro por segundo de agua potable que aporta Gold Fields La Cima.	-	-
2014	Ampliación de la Electrificación Rural: Tingo - Coymolache Alto	Beneficiar a 235 viviendas del AID con la electrificación domiciliar y alumbrado público en la comunidad campesina El Tingo y Coymolache Alto.	Comunidad	US\$ 368.400	235 viviendas del AID: 188 viviendas y una institución educativa de la comunidad campesina de El Tingo; y 44 viviendas, una institución educativa y una casa comunal de Coymolache Alto.	Reconocer Productos y Mercados	Crear mercados locales para productos intermedios generados por la actividad extractiva.
2014	Mantenimiento de caminos vecinales del AID	Dar mantenimiento a todas las vías del AID en cumplimiento al compromiso social asumido	Comunidad	US\$ 123.106	Pobladores de la comunidad campesina El Tingo, Coymolache Alto, Pilacones y Hualgayoc	-	-
2014	Construcción del mercado central de Bambamarca y mercado temporal "Las Papas"	Mejorar las condiciones de salubridad para el expendio de mercaderías de primera necesidad en el distrito de Bambamarca, provincia de Hualgayoc	Comunidad	US\$9.400.000	144 comerciantes del mercado "Las Papas" y 184 comerciantes del mercado Central. • 13.978 habitantes de la ciudad de Bambamarca. • 80.820 habitantes del distrito de Bambamarca	-	-

*Nota.* Adaptado de "Annual report and sustainability report 2013," por Gold Fields La Cima S.A., 2014 ([http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/Memoria-Anual-2013-English.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/Memoria-Anual-2013-English.pdf)). Adaptado de "Memoria Anual y Reporte de Sostenibilidad 2014," por Gold Fields La Cima S.A., 2015 ([http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/memoria-anual-2014.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/memoria-anual-2014.pdf)). Adaptado de "Reporte integrado 2015," por Gold Fields La Cima S.A., 2016 ([http://www.goldfields.com.pe/upload/gold\\_fields\\_la\\_cima/reporte-integrado-2015-esp-final.pdf](http://www.goldfields.com.pe/upload/gold_fields_la_cima/reporte-integrado-2015-esp-final.pdf))



Tabla D4

## Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiarios/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Incrementan producción forestal en Comunidad de Chuyugual	El proyecto involucra la infraestructura productiva de un vivero forestal y manejo técnico del mismo, establecimiento de plantaciones forestales y la capacitación para el manejo forestal. Se ha concluido con la instalación de un vivero forestal en el caserío Corral Grande, para la producción efectiva de 1'819,125 plantones forestales, entre eucaliptos, pinos y especies nativas.	Comunidad y Medio Ambiente	-	689 familias de las Comunidades campesinas de Chuyugual	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Instalación de cobertizos familiares para la crianza de ganado vacuno en Cuncashca	Este proyecto participativo consistió en la autoconstrucción de 62 cobertizos familiares para la crianza de ganado vacuno. Los beneficiarios contaron con la asistencia técnica de un ingeniero civil y el acompañamiento de operarios calificados.	Comunidad	-	62 familias de la Comunidad de Cuncashca, en el distrito de Jangas, provincia de Huaraz, región Áncash.	-	-
2015	Desarrollo de capacidades: Implementación básica del CETPRO-Jangas, Huaraz	Generar oportunidades laborales para jóvenes y adultos de Jangas, a través del desarrollo de capacidades y la formación técnica, es el objetivo del proyecto que desarrolla Barrick, para lo cual ha contribuido con el equipamiento e implementación básica en cuatro especialidades (operación de computadoras, producción agropecuaria, instalaciones electrotécnicas y albañilería), y una opción ocupacional (confección textil) en el Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO).	Comunidad	-	150 estudiantes por año.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Construcción e implementación de fitotoldos en Atupa, Huaraz	El proyecto consistió en la construcción de 136 fitotoldos familiares para el cultivo de hortalizas, con el objetivo de promover la seguridad alimentaria en las familias campesinas y mejorar su condición nutricional.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Aproximadamente 136 familias del Caserío de Atupa.	-	-
2015	Respeto al patrimonio cultural local	Construcción de la iglesia en la nueva urbanización Antahurán (Jangas- Huaraz), que brinda a la población una infraestructura adecuada para sus prácticas y actividades religiosas. La ejecución de esta obra generó, además, empleo local temporal, beneficiando a los habitantes de la zona durante su ejecución.	Comunidad	-	70 familias del distrito de Jangas	-	-
2015	Construcción y equipamiento del establecimiento de salud de Huanja	Busca mejorar el servicio de salud que se le brinda a la población del centro poblado de Huanja y sus alrededores, a través de una infraestructura adecuada para la atención de los pacientes. Se ha puesto especial énfasis en la mejora de la atención materna y neonatal.	Comunidad y Medio Ambiente	-	210 familias del centro poblado de Huanja.	-	-
2015	Proyecto de Fortalecimiento de Capacidades Productivas de los Tejedores de Santiago de Chuco	El objetivo es generar un desarrollo eficiente de la cadena de valor textil en las zonas de alta vulnerabilidad de estas localidades.	Comunidad	-	715 pobladores entre tejedores y jóvenes que participan en la actividad textil de los distritos de Santiago de Chuco, Quiruvilca, Otuzco y la Cuenca de Chuyugual en el Distrito de Sanagorán en La Libertad	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Instalación de sistema de riego por aspersión en el sector Las Cuchillas	Busca contribuir a mejorar la calidad de vida de los pobladores del sector Las Cuchillas, del caserío de Canibamba Alto, mediante la instalación de un sistema de riego por aspersión móvil, que permite mejorar la producción agropecuaria y optimizar el uso del agua. Asimismo, se ha capacitado a pobladores locales como técnicos para operar y mantener este sistema, garantizando de esta manera la sostenibilidad del proyecto.	Comunidad y Medio Ambiente	-	10 familias de Centro poblado de Las Cuchillas, distrito de Usquil, provincia de Otuzco, región La Libertad.	-	-
2015	Sistema de riego y mejora de productividad en Quebrada Honda	Mejorar la eficiencia en la gestión del agua y maximizar la producción agropecuaria son parte de los objetivos del proyecto que Minera Barrick ha implementado en el centro poblado Quebrada Honda (Usquil – La Libertad), a través de la instalación de un sistema móvil de riego por aspersión. Para la sostenibilidad del proyecto, se ha capacitado a pobladores locales para la operación del sistema y su mantenimiento.	Comunidad y Medio Ambiente	-	21 familias del Centro Poblado de Quebrada Honda, distrito de Usquil, provincia de Otuzco, región La Libertad.	-	-

Tabla D4

## Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Interconexión vial para caseríos liberteños	Esta infraestructura permite una mayor interconexión entre los caseríos de la zona, facilitando el desarrollo productivo y comercial, así como el acceso a los servicios básicos para la población.	Comunidad	-	1802 personas de Centros poblados de Capachique y Canibamba Bajo, distrito de Usquil, provincia de Otuzco, región La Libertad.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Invertir en infraestructura compartida
2014	Amplian frontera agrícola en Mataquita	El proyecto tiene la finalidad de mejorar los rendimientos de los cultivos, aumentar la producción y productividad, ofrecer un ingreso económico familiar seguro y ampliar la frontera agrícola del centro poblado menor de Mataquita, comunidad campesina de San Isidro de Pacollón, en Áncash.	Comunidad	-	230 familias	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Aumentan producción de papa en comunidades andinas	El proyecto tiene por finalidad el aumento de los ingresos per cápita de las familias dedicadas a la actividad agropecuaria a nivel de las 11 comunidades ubicadas en el ámbito de intervención de la mina Pierina, operación de Barrick en Huaraz. En ese sentido, se pretende incrementar la producción de papa en un 30%.	Comunidad	-	1096 familias de distritos de Jangas e Independencia, comunidades de Cuncashca, Ramón Castilla, Shecta; caseríos de Antahurán, Huanja, Atupa, Mareniyoc, San Isidro de Pacollón- Mataquita, Chaquecyaco, Cahuish y Tinyash, provincia de Huaraz, región Áncash.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Incrementan productividad forestal en Chuyugual	El proyecto consiste en forestar y reforestar las áreas disponibles con aptitud forestal en 10 caseríos de la parte alta del distrito de Sanagorán, para lo cual se construirá un vivero forestal, cuya operatividad se encargará a personal especializado, permitiendo la producción de plántones de alta calidad.	Comunidad	-	2796 pobladores de las comunidades de Las Totoras, Challuate, Cruz de Challuate, Chuyugual, Corral Grande, Peña Colorada, Pampa Verde, La Unión, Los Loros, Cushuro.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Proyecto para promover la diversificación y competitividad en regiones mineras – PRODICOM	Barrick ha anunciado una alianza con la Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SOCODEVI) y el gobierno canadiense. SOCODEVI estará a cargo de capacitar a estos productores locales. Esto consistirá principalmente en el desarrollo de actividades en terreno y también en sesiones personalizadas. Inicialmente, el programa se enfocará en los productores de lácteos y frutas en La Libertad, cerca de la mina Lagunas Norte de Barrick.	Comunidad y Socios estratégicos	USD 1,9 millones durante seis años	Pobladores de la región de Ancash y La Libertad	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Plan de Cierre, Clausura y Restauración Ambiental del botadero controlado de residuos urbanos	El objetivo de contribuir a mejorar la salud pública de Huaraz, el gobierno local de esta comunidad ha emprendido la elaboración de un estudio técnico que permita financiar la construcción de un moderno botadero de residuos, y garantizar el cuidado del medio ambiente y la salud de la población.	Comunidad, Socios estratégicos y Medio ambiente	-	Pobladores de Huaraz.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Apoyo en la cultura con la exposición de Tesoros de Ancash: La huella de Antonio Raimondi	Instituciones como la municipalidad provincial de Huaraz, la Dirección Regional Cultural, el Museo Arqueológico de Ancash, el patrocinio de Promperú, Asociación Ancash y Minera Barrick, entre otros, hicieron posible que todo este importante legado fuera mostrado a estudiantes, investigadores y público en general en el Centro Cultural de Huaraz.	Comunidad y Socios estratégicos	-	Población en general y turistas.	-	-
2014	Recomiendan uso responsable de materiales peligrosos en ferias informativas	Minera Barrick realizó ferias informativas donde explicó el uso y medidas de prevención que se deben adoptar para evitar riesgos a la salud y al medio ambiente, se identificaron productos de uso común como el ron de quemar, gasolina, petróleo, kerosene, pesticidas, fertilizantes, lejía, detergentes, entre otros, advirtiéndose los riesgos de intoxicación y medidas de prevención.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Diversas comunidades de la región Libertad.	-	-
2014	Barrick y el sector salud realizaron campañas de atención gratuita	Minera Barrick, en coordinación con los Centros de Salud de Monterrey y Jangas, pudieron convocar a los especialistas y ofrecer una campaña integral para una población que tiene pocas posibilidades de acceder a los servicios de salud por razones de distancia o económicas.	Comunidad	-	Pobladores de Monterrey y Jangas.	-	-



Tabla D4

## Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2014	Solidaridad en Acción	El área de Recursos Humanos donó una importante cantidad de madera y leña, se sumaron esfuerzos entre la comunidad y el equipo de dicha área para recoger los troncos ubicados en el vivero que se encuentra dentro de las instalaciones de la mina. Por otro lado, personal del área de Tecnologías de Información efectuaron el mantenimiento y repotenciación de 16 equipos de cómputo de la I.E. No 86866 del caserío de Chaquecyaco, escuela que acoge a numerosos niños de la zona.	Comunidad	-	70 familias del Caserío de Chaquecyaco	-	-
2014	Programa de Entrenamiento para Operadores de maquinaria pesada	La capacitación es teórica y práctica sobre los componentes de la maquinaria que se emplea en el traslado de material. De esta manera los jóvenes beneficiarios podrán insertarse en la actividad laboral y apoyar económicamente a sus familias.	Comunidad	-	Jóvenes estudiantes pertenecen a los caseríos del área de influencia directa de las operaciones de Barrick en Lagunas Norte	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Abastecimiento
2014	Buscan reducir los índices de analfabetismo en Jangas	Con el objetivo de reducir los índices de analfabetismo en el distrito de Jangas en Huaraz, diversas entidades, entre ellas Minera Barrick, desarrollan actividades que buscan mejorar la educación de esa zona.	Comunidad	-	Niños, jóvenes y adultos del distrito de Jangas.	Proveer el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Taller Manejo defensivo	Con el objetivo de evitar accidentes vehiculares, cerca de medio centenar de conductores de vehículos de transporte público participaron de una capacitación sobre el correcto manejo de unidades de servicio público.	Comunidad	-	Choferes que viven cerca a la zona de Laguna Norte	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	-
2014	Taller de Seguridad alimenticia y manipulación de alimentos	Elaborar platos económicos con ingredientes oriundos, generar ingresos propios a través de la gastronomía y mejorar las condiciones de salubridad en la preparación de alimentos, ha sido el objetivo principal de la capacitación a mujeres y hombres de comedores populares de los poblados de Quiruvilca y Huamachuco.	Comunidad	-	Comedores populares de Quiruvilca y Huamachuco	Proveer el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Programa de Desarrollo Social en Educación, Capacitación Docente	La compañía decidió otorgar estudios de postgrado a 17 profesores de diversas instituciones educativas de las provincias de Sánchez Carrión y Santiago de Chuco. Los beneficiados cursan la Maestría en Gestión y Autoevaluación de la Calidad Educativa en la Universidad Privada Antenor Orrego (UPAO).	Comunidad	-	Más de dos mil alumnos de ocho instituciones educativas gozarán de las metodologías y técnicas de estudio que sus profesores aprenderán en esta maestría.	-	-
2014	Programa de Reconocimiento al Proveedor Lean Supplier	El desarrollo del programa Lean Supplier ha permitido identificar oportunidades de mejora en aspectos tales como: seguridad, medio ambiente, responsabilidad social, mejora continua, control de inventarios, entrega y facturación. Desde su inicio en el año 2008, este programa se ha convertido en una valiosa fuente de aprendizaje e intercambio de buenas prácticas entre las diferentes empresas con las que interactúa Barrick.	Comunidad y Socios estratégicos	-	53 compañías proveedoras.	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Abastecimiento
2014	Fortalecimiento de la Gestión Comunitaria y Local para la atención Integral de la Salud y la Seguridad Alimentaria	El proyecto fue elaborado de manera participativa y busca la sostenibilidad a través del trabajo articulado entre familias, comunidades, municipalidad, sector salud, ONG's y empresa, para una mejor atención integral en salud. Para obtener estos resultados, las acciones estarán enmarcadas en cuatro componentes: Salud y vivienda saludable, Acceso a alimentos, Organización en Gestión Comunal y Gestión Local.	Comunidad y Socios estratégicos	\$1'465,908 de los cuales el BID y el Fondo Especial Japonés aportan 842,154 (57.4%) y Minera Barrick contribuye con 623,754 (42.6%).	530 familias de la zona rural y periurbana del distrito de Jangas.	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Abastecimiento

Tabla D4

## Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2014	Fortalecimiento de la Gestión Comunitaria y Local para la atención Integral de la Salud y la Seguridad Alimentaria	El proyecto fue elaborado de manera participativa y busca la sostenibilidad a través del trabajo articulado entre familias, comunidades, municipalidad, sector salud, ONG's y empresa, para una mejor atención integral en salud. Para obtener estos resultados, las acciones estarán enmarcadas en cuatro componentes: Salud y vivienda saludable, Acceso a alimentos, Organización en Gestión Comunal y Gestión Local.	Comunidad y Socios estratégicos	\$1'465,908 de los cuales el BID y el Fondo Especial Japonés aportan 842,154 (57.4%) y Minera Barrick contribuye con 623,754 (42.6%).	530 familias de la zona rural y periurbana del distrito de Jangas.	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Abastecimiento
2014	Jornada Anual de Seguridad en Lagunas Norte	Enfocado en trabajos de prevención, gestión y control de riesgos, así como en la conducta de los trabajadores. Sirvió para que gerentes de Barrick y representantes de las distintas empresas contratistas, fortalezcan las estrategias orientadas a garantizar un lugar de trabajo seguro, siguiendo los lineamientos de la minera.	Accionistas y socios estratégicos	-	Gerentes de Barrick y representantes de las distintas empresas contratistas.	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Productividad de los empleados
2014	Trujillo contará con una nueva Escuela técnica de la Policía Nacional	Minera Barrick, el Banco de Crédito del Perú, Backus, y Poderosa integran este consorcio privado cuya inversión de 32 millones de soles se efectuará en el marco de la ley Obras por Impuesto. Esta edificación tendrá capacidad para 360 estudiantes, lo cual permitirá formar a nuevos suboficiales de la PNP y así contribuir a mejorar la seguridad ciudadana de La Libertad.	Comunidad y Gobierno	El Banco de Crédito del Perú invertirá más de S/.11'000,000 (33.76%) y Barrick (22.08%) más de S/.7'000,000; mientras que Backus (22.08%) y Poderosa (22.08%) realizarán aportes mayores a S/.7'000,000 cada una; monto que suma más de S/.32 millones de en total.	360 alumnos cada año de la Región Libertad.	-	-
2014	Barrick promueve conocimientos en el uso adecuado de Cianuro	Capacitaciones dirigidas al personal médico y asistencial de la clínica San Pablo y el Cuerpo Médico del hospital Víctor Ramos Guardia de Huaraz, para explicar los impactos del Cianuro en la salud de los seres humanos y las técnicas de atención. Estas actividades forman parte del programa de Prevención de Manejo de Cianuro que en forma permanente Barrick ejecuta cada año.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Población de la región Libertad.	-	-
2014	Para una responsabilidad social con mayor impacto: Cocreación de Alianzas con la sociedad civil	La gran minería es un sector que ha comprendido esta realidad y está teniendo un rol cada vez más relevante para mejorar la educación básica en las comunidades donde operan las empresas de esta industria. Estas compañías han encontrado que el ámbito de la educación y la formación de habilidades es un buen eje para sus programas de responsabilidad social como una vía de abrir camino para la licencia social.	Comunidad y Socios estratégicos	-	Población de la región Libertad.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Plan de Desarrollo Concertado del distrito de Jangas	Proyecto de Infraestructura de Riego Menor y Proyecto de Electrificación que realizó Minera Barrick, a través de la Asociación Civil Neoandina; ha apoyado la elaboración de los expedientes técnicos de proyectos en Saneamiento, Electrificación Rural, Riego, Salud y Educación, para lo cual se han realizado diversas gestiones con los ministerios respectivos, siempre con la participación de los representantes de la municipalidad de Jangas.	Comunidad y Socios estratégicos	Proyecto de Electrificación, con una inversión de más de 4 millones; y el Proyecto de Saneamiento Urbano, con aproximadamente 6 millones de soles de inversión.	Proyecto de Electrificación beneficiará a 1265 personas. Proyecto de Saneamiento Urbano beneficiará a toda la zona urbana del distrito de Jangas.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario

Tabla D4

## Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2014	Cerca de 250 proyectos ejecutados con recursos del Fondo Social Alto Chicama	Proyecto de Agua Potable en Laguna Negra, cuyo propósito fue contribuir al aumento del volumen de agua que abastece la ciudad capital de la provincia. De igual manera, otro proyecto resaltante es el denominado Cosecha de Agua, a través del cual se ha logrado forestar 1,110 Has. de terrenos eriazos a lo largo de dos años. El proyecto de Agua Potable en Huamachuco, se beneficiará a la población con agua potable 24 horas al día, todos los días del año. En el caso de Otuzco, se destacó la construcción de la Vía de Evitamiento, compuesta por 7 kms. de carretera, obra que contribuye a agilizar el tránsito vehicular, especialmente en épocas festivas. Finalmente, la construcción del Búnker en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas Norte, fue otro de los principales proyectos ejecutados por el Fondo Social Alto Chicama.	Comunidad y Socios estratégicos	El proyecto de Agua Potable en Laguna Negra tuvo una inversión de 7 millones de nuevos soles, el proyecto de Agua Potable se invirtió 25 millones de nuevos soles. Con 15 millones de nuevos soles se destacó la construcción de la Vía de Evitamiento. La construcción del Búnker en el Instituto Regional de Enfermedades Neoplásicas Norte se tuvo una inversión aproximada de cuatro millones de nuevos soles.	Pobladores de provincias de influencia de la mina Lagunas Norte de Minera Barrick, Santiago de Chuco, Sánchez Carrión y Otuzco.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Colegio Robert Smith promueve conciencia ambiental con Feria del Agua y 3RS	Esta actividad tuvo por objetivo sensibilizar a los estudiantes de primaria y secundaria en temas relacionados con cuidado y ahorro del agua, el uso adecuado de los contenedores de residuos sólidos y las buenas prácticas en rehúso de materiales reciclables.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Alumnos del colegio Robert Smith.	-	-
2014	Construcción de la defensa ribereña en Río Chuyugual	En coordinación permanente con las autoridades locales y los vecinos, Minera Barrick Misquichilca inició la ejecución la construcción de la defensa ribereña del río Chuyugual, con la finalidad de garantizar el tránsito seguro en la carretera del centro poblado Chuyugual y limitar la pérdida de cultivos como consecuencia del incremento del caudal de dicho río. Este centro poblado se encuentra en el distrito de Sanagorán, en La Libertad.	Comunidad y Medio Ambiente	-	50 familias con propiedades colindantes al río y 1405 usuarios de la nueva infraestructura vial.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	invertir en infraestructura compartida y redes de logística
2014	Comunidad Miguel Grau de Shecta se proyecta como destino turístico	Las impresionantes montañas y nevados, sumado al desarrollo agrícola y ganadero, se han convertido en los principales motivos para impulsar una propuesta turística. Minera Barrick a través de la Asociación Civil Neonadina y con la participación activa de la población, han ejecutado importantes proyectos entre ellos el sistema de riego de 5 Km para mejorar la producción de los cultivos y el proyecto Colores de Shecta, con el que se logró una atractiva presentación del local comunal y la capilla.	Comunidad	-	Pobladores de la comunidad campesina Miguel Grau de Shecta.	-	-
2013	Fortalecimiento empresarial de las actividades agropecuarias y forestales	En el marco del referido proyecto se construyó e implementó un moderno establo lechero de tipo "free stole", único en Áncash. Cuenta con comedores y bebederos individuales para la crianza intensiva de 60 vacunos, un ambiente para vacas en reproducción, una sala de espera y una sala de ordeño con comedero.	Comunidad	-	62 familias de la Comunidad de Cuncashca, en el distrito de Jangas, provincia de Huaraz, región Áncash.	-	-
2013	Mobiliario escolar para colegios de Sierra Liberteña	Adquisición de mobiliario escolar para el nivel inicial, primario y secundario de instituciones educativas de ocho caseríos de la cuenca de Chuyugual, en la región La Libertad, con la finalidad de contribuir a la mejora del dictado de clases y el aprendizaje de los alumnos de esta zona vecina a las operaciones de Lagunas Norte de Minera Barrick Misquichilca.	Comunidad	-	1264 alumnos de ocho instituciones educativas de la Cuenca de Chuyugual	-	-
2013	Promoviendo el Desarrollo Económico Local con Transparencia y diálogo entre las comunidades, gobiernos locales y la empresa minera	Este proyecto tiene como objetivo lograr que las familias de las comunidades de la zona de influencia directa de Lagunas Norte incrementen sus ingresos económicos y su capacidad de empleo, apoyándose en mejores condiciones de gobernanza del desarrollo económico local sostenible e inclusivo. Se promoverá esto todos los años.	Comunidad, Gobierno y Colaboradores	-	1000 familias del ámbito de influencia directa de Barrick en los distritos de Usquil, Sanagorán y Quiruvilca en las provincias de Otuzco, Sánchez Carrión y Santiago de Chuco.	-	-



Tabla D4

## Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Mejoran Carretera Mullaca-Huanja	El proyecto comprendió la ampliación y el mejoramiento de una longitud aproximada de 4,5 kilómetros de vía a nivel de afirmado; la limpieza y conformación de cunetas (canales a los lados de la vía); el pintado y mejoramiento de hitos y señales de tránsito; y la construcción y mejoramiento de alcantarillas de concreto.	Comunidad	-	900 habitantes entre escolares, comerciantes, transportistas particulares y de servicio público, y población en general, especialmente de los Caseríos de Mullaca y Huanja.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Investir en infraestructura compartida y redes de logística
2013	Construcción de la Iglesia San Isidro de Huanja	Se ejecutó la construcción de la iglesia San Isidro con material noble, sistema de pórticos y muros portantes, incluyendo la edificación de la torre de cinco niveles, con instalaciones eléctricas y equipamiento para que la población del caserío de Huanja pueda realizar sus reuniones en buenas condiciones y mejorar el entorno urbanístico del centro poblado.	Comunidad	-	765 habitantes de los Caseríos de Huanja, distrito de Jangas, provincia de Huaraz, región Áncash.	-	-
2013	Crianza de cuyes en Comunidad de Huaraz	Se desarrolló con la finalidad de mejorar los niveles socioeconómicos de los pobladores de esta localidad, a través de la instalación de jaulas para la crianza de cuyes, entrega de materiales, reproductores, dotación de medicamentos, instalación de parcelas del cultivo de alfalfa y visitas domiciliarias permanentes a las familias beneficiarias.	Comunidad	-	128 familias del Caserío de Antahurán, distrito de Jangas, provincia de Huaraz, región Áncash.	-	-
2013	Municipio de Jangas promueve acciones para enfrentar desastres naturales	Se realizó un Simulacro Nacional Nocturno de Sismo, iniciativa a la que se sumó el distrito de Jangas. Con el repique de campanas de la iglesia y el ulular de sirenas, personal de diversos organismos públicos y privados, así como personas naturales que habían recibido capacitación, actuaron de manera correcta durante este ejercicio de prevención.	Comunidad y Gobierno	-	Pobladores de Huaraz.	-	-
2013	Programa de Visita de Familias a mina	La iniciativa busca involucrar a las familias en la gestión de seguridad de Barrick. Esta experiencia transmite conocimientos de seguridad, que se replica en los hogares de los colaboradores de la minera.	Colaboradores y Comunidad	-	Pobladores cercanos a la mina y trabajadores.	-	-
2013	Tecnología agrícola en caserío El Saucó	Minera Barrick Misquichilca continúa ejecutando este programa orientado a introducir un conjunto de tecnologías como el uso de sistemas de riego tecnificado y fitotodos que permitirá a los pobladores del caserío El Saucó incrementar la cantidad y calidad de sus productos agrícolas como hortalizas y frutas para su consumo, así como disponer de un excedente comercializable que contribuirá a mejorar sus ingresos.	Comunidad	-	102 familias del Caserío de El Saucó, distrito de Quiruvilca, provincia de Santiago de Chuco, región La Libertad.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Mejoran canal de riego El Sugán	Contribuir a incrementar la producción agrícola y optimizar el aprovechamiento del recurso hídrico fueron los principales objetivos del proyecto de mejoramiento del canal El Sugán, ejecutado por la Minera Barrick Misquichilca, a través de su operación Lagunas Norte, en el caserío de Yanivilca, en La Libertad.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Nueve familias usuarias del canal de riego El Sugán.	-	-
2013	Construcción y equipamiento del centro de cómputo de la Institución Educativa Corral Grande	La iniciativa se ejecutó en el marco de Desarrollo Social en Educación para facilitar el acceso a la tecnología a docentes y alumnos, a fin de incrementar la eficiencia de la labor pedagógica.	Comunidad	-	270 alumnos de inicial y primaria de la institución educativa Corral Grande.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Mejoran riego tecnificado en comunidad	El proyecto se orientó a mejorar el riego en la comunidad campesina Ramón Castilla, en Áncash, aumentando a cuatro hectáreas el sistema por aspersión. Para este objetivo se construyó una captación de ladera, una caja de control y otras estructuras.	Comunidad y Medio Ambiente	-	50 familias agricultoras de Comunidad Ramón Castilla, distrito de Independencia, provincia de Huaraz, región Áncash.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Personal en entrenamiento	Jóvenes de Huaraz logran desarrollo técnico en minería, reciben entrenamiento teórico y práctico sobre cada proceso minero dentro del área a la que han sido asignados con especial énfasis en aspectos de seguridad y medio ambiente, componentes principales de la política corporativa de Barrick.	Colaboradores y Comunidad	-	21 jóvenes de las diferentes comunidades, caseríos y centros poblados aledaños a la mina Pierina.	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Productividad de los empleados
2013	Barrick entrega computadoras en caserío La Victoria	Los equipos de cómputo se suman a la construcción de aulas y entrega de mobiliario escolar, entre otras iniciativas que ha realizado Barrick, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad educativa en la zona.	Comunidad	-	80 alumnos de los niveles primarios y secundarios de la Institución Educativa Nro.82073 José Arístides Castro Gamboa	-	-
2013	Programa de Formación en la Gestión de Neumáticos	Capacitan a pobladores a promover negocio propio, el programa tuvo por objetivo desarrollar las capacidades de los participantes en el manejo de neumáticos de distintos tipos de vehículos, abordando aspectos importantes para ayudantes y técnicos en una gestión de neumáticos adecuada y con las medidas de seguridad correspondientes.	Comunidad	-	17 pobladores de localidades de Quiruvilca, Usquil y Sanagorán.	Prover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario

Tabla D4

## Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Ampliación del Sistema de Agua Potable Yanivilca	Caserío de Yanivilca cuenta con sistema de agua potable, este proyecto, financiado íntegramente por Barrick, fue construido sobre un terreno cedido por la comunidad. Otro aspecto importante de este proyecto fue la contratación de mano de obra local como apoyo económico a los moradores de la zona.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Población de Yanivilca del distrito de Quiruvilca (provincia de Santiago de Chuco) en La Libertad.	Provover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Inaguran red domiciliaria de agua en caseríos Santos Genoveva	La obra contó con el respaldo del trabajo participativo de las autoridades y pobladores del caserío, lo que permitió la construcción de cinco cámaras rompe presión, reservorios, válvulas de presión y purga, piletas domiciliarias, así como la instalación de más de 96 metros lineales de tubería de conducción de caudal a los reservorios y tendido de más de mil ochocientos metros lineales de tubería de distribución.	Comunidad y Medio Ambiente	-	30 familias en el caserío Santos Genoveva.	Provover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Módulos de ganado ovino raza Junín	Parte del interés de las socias del Comité de Seguridad Alimentaria del centro poblado Chuyugual de mejorar la genética de los ovinos. En ese sentido, se proporcionó a cada beneficiaria dos ejemplares hembras para incrementar el número de ganado ovino mejorado de sus hatos. En total, fueron 280 ovinos hembra donados. De manera adicional, la compañía minera entregó 10 ejemplares machos para el sostenimiento de la reproducción del ganado ovino de raza mejorada.	Comunidad	-	140 mujeres del Comité de Seguridad Alimentaria del centro poblado Chuyugual.	Provover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Promoción del turismo de "La casa museo de Cesar Vallejo"	Con fondos del Aporte Voluntario generados por la operación Lagunas Norte, se concretó el anhelado sueño de poner en valor la casa donde vivió el poeta César Vallejo. El trabajo coordinado entre el Instituto Nacional de Cultura, el Arzobispado de Trujillo y la Municipalidad Provincial de Santiago de Chuco, permitió su refacción y la elaboración del guión museográfico.	Comunidad	-	Pobladores de la región norte, impulsarán el turismo.	-	-
2013	Instruyen especialistas para atender emergencias	Se propuso una capacitación dinámica orientada a brindar conocimientos teóricos y prácticos para actualizar conocimientos. Entre los principales temas se abordaron la elaboración de un Plan de Preparación y Respuesta a Emergencias de Pierina; Código Internacional de Cianuro, Reconocimiento y Operaciones de Materiales Peligrosos y Atención de una emergencia de derrame de cianuro.	Comunidad	-	Pobladores cercanos a la mina Pierina.	-	-
2013	Entregan miniparque infantil	Se hizo entrega de un mini parque infantil y servicios higiénicos, dotando de un centro de esparcimiento para los niños.	Comunidad	-	Pobladores del barrio de Huanlla, distrito de Jangas.	-	-
2013	Entrega de 345 cabezas de ganado ovino a pobladores de Caserío Santos Genoveva	Con esta entrega de ganado ovino, financiada por Minera Barrick, las familias del caserío Santos Genoveva inician una actividad que les permitirá mejorar el manejo de ganado, con la posibilidad de aprovechar su lana y carne, productos muy apreciados en los mercados locales, que a su vez les permita contribuir al presupuesto de sus hogares.	Comunidad	-	69 familias en el caserío Santos Genoveva.	-	-
2013	Comunidad campesina puso en marcha programa de forestación	Esta iniciativa es el resultado de las buenas relaciones y coordinaciones entre autoridades del caserío y representantes de Barrick. En total se concretó la entrega de 1.440 plantones de pinos de la variedad Patula y 500 plantones de Ceticio que fueron recibidos por los pobladores del caserío Canibamba Alto.	Comunidad	-	85 familias que integran el caserío Canibamba.	Provover el Desarrollo del Entorno Local	Mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional
2013	Mejoramiento del Canal El Tuco Canibamba Bajo	Entregan obras que permiten el uso racional del agua. La empresa se encargó de realizar el expediente técnico y la ejecución del proyecto, mientras que la comunidad asumió la responsabilidad del mantenimiento y conservación de toda la infraestructura.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Habitantes del caserío Canibamba y agricultores, ganaderos y pobladores en general de la sierra liberteña	-	-

Tabla D4

## Prácticas de Involucramiento de Minera Barrick Misquichilca S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Fortalecen capacidades de moradores aledaños a mina Lagunas Norte	El programa de formación de operadores de equipos pesados permitió que entusiastas pobladores, gracias al programa, tengan la oportunidad de insertarse en el mercado laboral después de culminar satisfactoriamente su entrenamiento de año y medio.	Comunidad y Socios estratégicos	-	Pobladores de caseríos aledaños a la mina Lagunas Norte	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Abastecimiento
2013	Construcción del colegio agropecuario en Santiago de Chuco	Con el propósito de hacer posible el acceso de jóvenes de escasos recursos económicos de la sierra de La Libertad a una educación técnica con niveles de calidad, se emprendió la construcción e implementación de la Institución Educativa de Acción Conjunta Santiago Apóstol, Colegio Parroquial Agropecuario, en la provincia de Santiago de Chuco.	Comunidad	7.0 millones de soles	250 estudiantes de las poblaciones de Muchucayda, Pueblo Nuevo, Huayatán, y otros caseríos.	-	-
2013	Plan Vital consolida gestión de salud gracias a Barrick	La institución Plan Vital fue reconocida por Barrick por ser la mejor contratista del año en Lagunas Norte, debido a su excelente desempeño en seguridad, cultura que es transmitida hacia todos sus colaboradores, por ello ha logrado desarrollar un sistema de trabajo especializado, que consolida todos los aspectos de la gestión de salud, resultando ser una herramienta de gran importancia en beneficio de sus propios colaboradores.	Comunidad	-	Contratista Plan Vital y trabajadores de Barrick.	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Abastecimiento
2013	Entregan equipos para mejorar labores administrativas y actividades productivas en comunidades	Se hace la entrega de un camión a la comunidad de Shecta que facilitará el propósito de mejorar su inserción al mercado laboral con los proyectos agrícolas que desarrollan como son la producción de papa y alfalfa, y proyectos forestales, con madera obtenida en sus más de 30 hectáreas de bosques. Mientras que en Cuncashca, los directivos de la Empresa Agroindustrial recibieron un grupo electrógeno y una empacadora al vacío, que contribuirán a optimizar el proceso de elaboración y futura comercialización de quesos. En esta comunidad se implementa un proyecto de fortalecimiento empresarial que trata de consolidar el establo lechero con la venta de reproductores certificados Brown Swiss y productos lácteos de alta calidad.	Comunidad	-	Comunidades Campesinas "Andrés Avelino Cáceres" de Cuncashca, "Miguel Grau" de Shecta y el Caserío de Cahuish	-	-
2013	Inauguran obras en Caserío Miguel de Tinyash con apoyo de Barrick	Se inauguraron el local del puesto de salud y un semillero de papas, y se dio inicio a los trabajos de construcción de la carretera en el tramo Tinyash – Chontayoc. Éstas también son parte de los compromisos adquiridos por la empresa minera y se ejecutan con la participación de los pobladores, quienes intervienen en las diferentes etapas del proceso que conlleva la generación de empleo y mejora en la calidad de vida.	Comunidad	-	Caserío San Miguel de Tinyash.	-	-
2013	Caserío Los Loros emprende desarrollo ganadero camélido con apoyo de Barrick	Esta iniciativa se presenta como una oportunidad para las 59 familias que viven en el caserío Los Loros, que adicionalmente a la crianza de vacunos y ovinos que realizan en menor escala, ahora cuentan con la variedad de alpacas con la posibilidad de comercializar su fibra que es muy apreciada en el mercado textil.	Comunidad	-	Los pobladores del caserío Los Loros, del distrito de Sanagorán en la provincia Sánchez Carrión	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Barrick apoya mejoras en las instalaciones del colegio de Shorey	Se destaca el pintado de fachadas exteriores e interiores, aulas y puertas, pizarras y carpetas, entre otros. Esta acción en la que participó el equipo del área de Procesos de Lagunas Norte. La iniciativa estuvo enfocada en mejorar la infraestructura de las instituciones educativas de la zona de influencia.	Comunidad	-	Institución Educativa José Santos Chocano de la localidad de Shorey, en el distrito de Quiruvilca	-	-
2013	Curso Taller "Ayudantes de Topografía"	Jóvenes de caserío Canibamba Bajo se capacita en Topografía, este permitirá mayores oportunidades de desarrollo personal y familiar. Este adiestramiento forma parte del programa Capacitación para la Vida que Barrick.	Colaboradores y Comunidad	-	Jóvenes del caserío Canibamba Bajo, ubicado en el distrito de Usquil en La Libertad	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Abastecimiento
2013	Barrick premia las mejores prácticas de sus proveedores	El programa Lean Supplier es una iniciativa que se realizó por primera vez en el 2008 en Perú, con el propósito de interactuar e identificar oportunidades de mejora de las empresas contratistas y proveedores de Barrick en las 7 categorías que incluye el programa. Éstas son las siguientes: seguridad, medioambiente, responsabilidad social, mejora continua, entregas a tiempo (GNR), facturación y control de inventario.	Accionistas y socios estratégicos	-	Empresas contratistas que brindan servicios a las operaciones de Barrick Perú	-	-

Nota. Adaptado de "Memoria Anual 2013," por Barrick Gold Corporation, 2014 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Annual-Report-2013-ES.pdf>). Adaptado de "Memoria Anual 2014," por Barrick Gold Corporation, 2015 (<http://www.barrick.com/files/annual-report/Barrick-Memoria-Anual-2014.pdf>). Adaptado de "Year end report 2015," por Barrick Gold Corporation, 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>). Adaptado de "Memoria Anual 2015," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2016 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de "Memoria Anual 2014," por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido.



Tabla D5

## Prácticas de Involucramiento de Minera Z S.A. con sus Grupos de Interés “continúa”

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Programa de nutrición infantil Qali Warma	La empresa ha apoyado con el equipamiento e implementación de las cocinas escolares en el 100% de las instituciones educativas del área de influencia directa, en tanto que el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social en coordinación con el Ministerio de Educación garanticen su sostenibilidad con insumos y capacitación permanente.	Comunidad	-	Escolares de Distritos de Uchumayo y Yarabamba, provincia y región de Arequipa.	-	-
2015	Limpian y restauran iglesias y la Basílica catedral de Arequipa	La obra incluyó la limpieza del sillar, iluminación, refacción y mantenimiento de ventanas y puertas de la Basílica Catedral y de las iglesias La Compañía, San Agustín, Santo Domingo y Centro Pastoral Juan Pablo II.	Comunidad	-	La ciudad de Arequipa y sus visitantes	-	-
2015	Centros de usos múltiples	Con el objetivo de promover el desarrollo recreacional y educativo de los centros poblados de El Nazareno y Cerro Verde, se construyó dos centros de usos múltiples para utilizarlos en diferentes actividades en especial servirán para realizar capacitaciones, talleres, cursos y otras actividades que promuevan el desarrollo de las habilidades personales, profesionales, además de mejorar la calidad de vida de la población.	Comunidad	-	650 familias de AA.HH. El Nazareno y pueblo joven Cerro Verde, distrito Uchumayo, provincia de Arequipa, región Arequipa.	-	-
2014	Donación de Modernos equipos para tratar el cáncer	Mediante la donación de un equipo de cobaltoterapia, un simulador convencional de fluoroscopia / radiografía digital y un sistema de braquiterapia de alta tasa de dosis, se implementó el Departamento de Oncología y Radioterapia del Hospital Goyeneche de Arequipa.	Comunidad	-	Aproximadamente 15 600 personas de la Macro Región Sur.	-	-
2014	Mejoramiento de la calidad de vida de las familias en riesgo de los distritos de Tiabaya, Yarabamba, Uchumayo e Islay	La iniciativa comprendió la capacitación a los agentes comunitarios de salud de los referidos distritos sobre estrategias de Atención Integrada a las Enfermedades Prevalentes de la Infancia (AIEPI). Además se monitoreó el estado nutricional de niños y niñas menores de tres años, se promovieron mejores prácticas en alimentación.	Comunidad y Medio Ambiente	-	8842 pobladores.	-	-
2014	Ampliación y mejoramiento del sistema de emisores y tratamiento de aguas residuales de Arequipa Metropolitana	Población servida con agua potable: el 67% de la población de la Ciudad de Arequipa cuenta con el servicio de agua potable, el 33% restante, población perteneciente a los Conos Norte y Este de Arequipa, no contaba con el servicio y se abastecía por medio de cisternas, reservorios artesanales y otros medios.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Abastece de agua potable a 750,000 personas.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Impulsan producción de quinua orgánica	El proyecto tiene por objetivo incorporar una nueva cédula de cultivo como alternativa de siembra, a fin de incrementar los ingresos económicos de los agricultores mediante una óptima productividad con bajos costos de producción y alta rentabilidad. Asimismo, busca aplicar nuevas tecnologías de producción con fertilizantes orgánicos.	Comunidad y Medio Ambiente	-	200 familias de agricultores, seis asociaciones participantes del proyecto y tres comisiones de regantes (Uchumayo, Tiabaya y Tingo Grande- Hunter). Un total de 57,7 hectáreas de área sembrada hasta el año 2014.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Fomentan emprendimientos de Tiabaya y Uchumayo	Entre las actividades desarrolladas se encuentran la promoción del proyecto en los distritos de Uchumayo y Tiabaya, el dictado de talleres y asistencia técnica para la elaboración de planes de negocio, la realización del concurso “Capital Semilla”, incluyendo la evaluación, sustentación y premiación de los planes de negocios ante un jurado calificador, y la asistencia técnica vía un control y seguimiento de los negocios.	Comunidad	-	382 microempresarios y emprendedores	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Formación y Sensibilización en Seguridad Vial	Se realizó la presentación del mismo a las autoridades, se ha elaborado la Línea Base de Seguridad Vial y se viene realizando charlas de capacitación a autoridades, personal de serenazgo, PNP, empresas de transporte, así como profesores y alumnos de instituciones educativas aledañas a las operaciones de la mina.	Comunidad	-	Alumnos de instituciones educativas: 13 100, población organizada: 8326, transportistas públicos y particulares: 4442, personal de municipios y Policía Nacional: 159.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional
2014	Dreambuilder: Creación de negocios para la mujer	El programa es una herramienta gratuita que provee de entrenamiento, herramientas y recursos en forma entretenida e interactiva, para ayudar a las mujeres a tener éxito en la gestión de un pequeño y exitoso negocio que les sirva de sustento, tanto a ellas como a sus familias.	Comunidad	-	972 mujeres jóvenes y emprendedoras de la provincia de Arequipa.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Automatización de la bocatoma de Socosani	Gracias al apoyo conjunto de la Municipalidad Distrital de La Joya, las Juntas de Regantes de la Joya Antigua y Nueva, y Sociedad Minera Cerro Verde, se ejecutó la obra que solucionó el problema de abastecimiento del agua para riego. Este proyecto incluyó el mejoramiento de la infraestructura hidráulica, la implementación de compuertas automáticas y el acondicionamiento de una sala de máquinas que permite iniciar todo el sistema en pocos minutos.	Comunidad y Medio Ambiente	-	24 192 habitantes de La Joya.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Asociarse con otros clusters locales y con el gobierno para construir infraestructura comunitaria
2013	Programa de Conservación del Guanaco Lama guanicoe	El programa tiene tres componentes: desplazamiento de guanacos en Arequipa, estudio de la dieta de guanacos y estudio a nivel regional de la estructura poblacional de esta variedad de auquénido. Mediante estos tres elementos, el programa ha podido identificar un grupo de medidas que permitirán mitigar los impactos que pueda generar la producción de la empresa sobre la población de guanacos. Dichas medidas incluyen mejorar la adecuación de bebederos, revolcaderos y defecaderos.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Población en general	-	-

Tabla D5

## Prácticas de Involucramiento de Minera Z S.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiarios/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Agua Potable para Arequipa	Se ejecutó las instalaciones de tratamiento y colectores para descontaminar las aguas del río Chili, con la implementación de un sistema de tratamiento de aguas residuales. Se desarrollan los siguientes procesos: coagulación, floculación, decantación, proceso de filtración y finalmente de da tratamiento bacteriológico con cloro para los residuos que se generan en la producción de agua potable, los lodos de los decantadores serán secados en pozas, luego transportados y dispuestos a través de una EPS – RS autorizada por DIGESA.	Comunidad y Medio Ambiente	S/. 260 millones	Se beneficia a 300,000 personas aproximadamente, pobladores de los distritos de Alto Selva Alegre, Miraflores, Mariano Melgar, Paucarpata, Cerro Colorado, Cayma y Yura.	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor	Uso de recursos
2013	Programa de formación técnico laboral	Los participantes han culminado de manera satisfactoria sus estudios ocupacionales en las especialidades de soldadura, construcciones metálicas, albañilería, encofrado, entre otras. En la actualidad, un grupo de jóvenes se viene formando en la especialidad de mecánica de mantenimiento.	Comunidad	-	41 proyectos de capacitación técnico laboral en el que participaron 993 pobladores de entre 18 y 65 años de edad, 841 de los cuales fueron varones y 152 mujeres, en su mayoría, carecían de estudios ocupacionales y recursos económicos.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Abastecimiento
2013	El valor de los árboles como fuente de vida	Se han sembrado, más de 500 000 árboles tanto en zonas urbanas como en ambientes desérticos. El proyecto de forestación participativa no sólo contempla la donación de plantas a pobladores, sino también capacitaciones previas a los beneficiarios.	Comunidad y Medio Ambiente	-	7000 estudiantes y 2000 pobladores de Distritos de Uchumayo, Yarabamba, Mollebaya, Characato, Quequeña, Tiabaya, Hunter, Cercado, Cerro Colorado, Selva Alegre, Polobaya, Miraflores, Socabaya, Cayma, La Joya y Matarani en la provincia de Arequipa, región Arequipa.	-	-
2013	Pequeños aprendiendo	En el desarrollo del programa se han aplicado estrategias pedagógicas en matemáticas y comunicación por parte de docentes y animadoras; y se han utilizado en forma eficiente los medios y los materiales para estimular las capacidades en comunicación y matemáticas.	Comunidad	-	388 niños y niñas de Distritos de Uchumayo, Yarabamba, La Joya, Tiabaya e Islay, provincia de Arequipa, región Arequipa.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Siembra del cultivo de quinua en Yarabamba	El proyecto consistió en la experimentación durante dos campañas de siembra, lo que permitió evaluar los resultados de los trabajos. Así también, se adquirieron productos e insumos orgánicos para alcanzar altos niveles de fertilización a fin de obtener un rendimiento por encima del promedio de producción.	Comunidad y Medio Ambiente	-	100 pobladores y dos asociaciones del Distrito de Yarabamba, en la provincia y región Arequipa.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Centro de cómputo para colegios	El proyecto tiene como objetivos fundamentales mejorar el equipamiento tecnológico de las instituciones educativas, incorporar las tecnologías de la información al proceso de aprendizaje y mejorar las capacidades en el uso de las tecnologías de la información de los docentes y estudiantes de los colegios beneficiados.	Comunidad	-	Instituciones educativas de la región Arequipa.	-	-
2013	Construcción de tres intercambios viales	Las obras incluyeron la construcción y remodelación de vías y rotondas, instalación de iluminación LED, implementación de áreas verdes, señalización horizontal y vertical, pasos peatonales y paraderos; las que fueron entregadas a la municipalidad.	Comunidad	-	850 000 arequipeños de las localidades del distrito de Arequipa.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	invertir en infraestructura compartida y redes de logística
2013	Mejoramiento de la calidad de vida de las familias en riesgo de los distritos de Tiabaya, Yarabamba, Uchumayo e Islay	La iniciativa comprendió la capacitación a los agentes comunitarios de salud de los referidos distritos sobre estrategias de Atención Integrada a las Enfermedades Prevalentes de la Infancia (AIEPI). Esta iniciativa estuvo orientada a la aplicación de prácticas claves en las familias en situación de riesgo de dichas jurisdicciones.	Comunidad y Medio Ambiente	-	8842 pobladores de los Distritos de Tiabaya, Yarabamba y Uchumayo e Islay.	-	-
2013	Mejoramiento del abastecimiento y calidad de agua en Sogay	Esta iniciativa consistió en la implementación de un sistema funcional y versátil que permite el filtrado y cloración continua del agua proveniente del río Yarabamba. El sistema fue diseñado para tratar aguas con presencia de sólidos en suspensión, turbidez, compuestos orgánicos disueltos, microorganismos y patógenos, favoreciendo la dotación de agua potable y purificada, apta para su consumo humano.	Comunidad y Medio Ambiente	-	250 pobladores de Sogay	Reconcebir productos y mercados	Crear mercados locales para productos intermedios generados por la actividad extractiva
2013	Asistencia técnica agrícola en Uchumayo	La iniciativa nació con el objetivo de incrementar la producción de los cultivos convencionales en las áreas de influencia directa de Cerro Verde, reducir los costos de producción, incorporar nuevas cédulas de cultivo, aplicar nuevas tecnologías con microorganismos eficaces (EM), así como utilizar residuos orgánicos como fuentes de fertilización, promover nuevos sistemas de producción, fortalecer las asociaciones agrícolas e implementar centros de servicios.	Comunidad	-	460 personas del distrito de Uchumayo, en la provincia y región Arequipa.	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Implementan bibliotecas infantiles	Sociedad Minera Cerro Verde financió la impresión de 50 500 colecciones de libros destinadas a los niños de Arequipa con la finalidad de aportar a mejorar la calidad educativa y la comprensión lectora, así como la difusión de la cultura local entre los estudiantes de nivel primario, fomentando los hábitos de lectura desde temprana edad.	Comunidad	-	170,000 estudiantes de la Región Arequipa	-	-

Tabla D5

*Prácticas de Involucramiento de Minera Z S.A. con sus Grupos de Interés*

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Equipar laboratorios escolares	Se han entregado cuatro módulos de laboratorio para biología, física, razonamiento científico, química y un set de material didáctico sobre la vida humana, animal y vegetal para cada una de las instituciones educativas. Además, los docentes de dichas instituciones recibieron la capacitación necesaria para el correcto aprovechamiento de los equipos entregados.	Comunidad	-	Estudiantes de las instituciones educativas Jorge Basadre Grohmann, Nuestra Señora de la Asunción y San Martín de Socabaya.	-	-
2013	Sistema de vigilancia para prevenir actos delictivos	Este sistema de vigilancia consta de la instalación de 105 cámaras con sus respectivos centros de monitoreo, los cuales están acondicionados adecuadamente. El personal fue capacitado en el uso de dicho sistema que funciona hoy para beneficio de la población de Arequipa.	Gobierno y comunidad	-	840 mil habitantes de los distritos de Arequipa-Cercado y Cayma.	-	-
2013	Amplían vivero municipal en La Joya	Este proyecto permitirá producir 17 500 plantones forestales y 35 000 plantas ornamentales anualmente, generando un ahorro del 60% en el consumo de agua, lo que contribuirá a mejorar las condiciones ambientales, paisajistas y las condiciones de vida de los pobladores del distrito de La Joya.	Comunidad y Medio Ambiente	-	Pobladores del distrito de La Joya.	-	-

*Nota.* Adaptado de “Memoria Anual 2015,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de “Memoria Anual 2014,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). Adaptado de “Memoria Anual 2013,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2014 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/227-memoria-anual-2013.html>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido.





Tabla D6

## Prácticas de Involucramiento de Southern Peru Copper Corporation Sucursal del Peru con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Construyendo mi sueño	Desarrollar competencias destinadas a generar microempresas impulsadas por mujeres, mejorando su participación en la generación de ingresos familiares, el apoyo radicó en un "capital semilla" otorgado por la empresa.	Comunidad	-	25 pequeñas empresas constituidas, procedentes de la región Madre de Dios y Cusco.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Nuevas tecnologías para optimizar la cadena productiva de la palta	Fortalecimiento de la cadena productiva de la palta (producción primaria, procesamiento, organización y comercialización) con financiamiento de Fondo Empleo, siendo la ONG El Taller la organización ejecutora del proyecto. La empresa Souther contribuye con financiamiento para ampliación de área agrícola e incorporación de tecnología.	Comunidad	-	250 agricultores beneficiados del Distrito de Torata, provincia de Mariscal Nieto, región Moquegua.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Fortaleciendo la competitividad de los productores de orégano	Con un esfuerzo articulado entre empresa, ONG El Taller, y Municipalidades se han realizado programas piloto de articulación comercial, diversificando sus cultivos y mejorando el rendimiento y calidad así como promoviendo la participación en ferias locales, regionales y nacionales.	ONG, Comunidad, Estado	-	433 pequeños productores de orégano, de Distritos de Cairani, Candarave, Huanuara y Quilahuani, provincia de Candarave, región Tacna.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Alta Tecnología educativa en el Sur	Implementación y equipamiento de recursos tecnológicos: pizarras interactivas, desktop, redes eléctricas, sistema de internet, entre otros. Para los docentes, además, se ha dispuesto 2,906 laptops para su uso didáctico para alumnos, docentes y padres de familia.	Comunidad	-	33 560 beneficiarios, entre alumnos, docentes y padres de familia, de la provincias de Ilo, Mariscal Nieto y Sánchez Cerro, de Moquegua.	-	-
2014	Elaboración de finas artesanías de Cobre	Potenciar y mejorar las habilidades productivas de las asociaciones de artesanos y de las esposas de los pescadores. Capacitación sobre el adecuado uso de herramientas de repujado para elaborar y producir artesanías marinas y formar el grupo de la comunidad de cobre.	Comunidad	-	30 participantes, entre artesanos y esposas de pescadores, de la Provincia de Ilo, región Moquegua	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Mejoramiento genético del cordero candaraveño	Con un esfuerzo en conjunto entre empresa, gobiernos locales y productores se propuso mejorar los rendimientos en la producción de carne en ovinos de la raza Hampshire, introduciendo 03 reproductores registrados (importados de Nueva Zelanda) y desarrollando un plan de manejo y capacitación para cada distrito.	Gobiernos locales y Comunidad	-	400 productores de ovino de los Distritos de Quilahuani, Candarave, Curibaya, Cairani, Huanuara y Camilaca; provincia de Candarave, región Tacna.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Ampliación y mejoramiento de sistema de tratamiento de aguas residuales	El proyecto considera la construcción de un sistema de tratamiento; así como equipamiento, capacitación y sensibilización, con el objetivo de proteger la salud pública, el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de miles de habitantes	Medio Ambiente y Comunidad	-	69 572 Habitantes de la Provincia de Ilo, región Moquegua	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Mejoramiento de la carretera Ilabaya-Cambaya-Camilaca	Bajo la modalidad de obras por impuestos se efectúa el mejoramiento de carretera para permitir mejorar la integración social y comercial de las comunidades anfitrionas. La obra permitirá optimizar tiempos y costos de transporte y constituye una alternativa sólida de conexión entre Tacna - Moquegua - Arequipa - Puno.	Comunidad y Estado	-	3730 habitantes del Distrito de Ilabaya, provincia de Jorge Basadre, región Tacna.	Promover el desarrollo del entorno local	Investir en infraestructura compartida y redes de logística
2015	Construcción de sistema de riego presurizado	Cubrir mas más de 229.47 hectáreas para incrementar los rendimientos de los cultivos, Los trabajos incluyen reservorios, cámaras de carga, cabezal de filtrado y obras menores como válvulas de alivio e hidrantes de cabecera de parcela.	Comunidad	-	88 usuarios de riego, 250 familias de los centros poblados de Poquera, Chulibaya y Ticapampa. Distrito de Ilabaya, provincia de Jorge Basadre, región Tacna.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Radionovela: "Uywa Tinka: en agradecimiento a los Apus"	Promocionar y difundir la cultura y arte de la Comunidad Campesina de Tacalaya. La producción de la radionovela ha contado con la participación de los pobladores de la zona, desde los talleres de socialización, elaboración del guion, casting de voces, actuación y musicalización.	Comunidad	-	60 comuneros de la Comunidad campesina de Tacalaya, distrito de Camilaca, provincia de Candarave, región Tacna.	-	-
2015	Creación del mercado de abastos del distrito de Candarave	El proyecto busca proporcionar adecuadas condiciones para la comercialización y abastecimiento de productos de primera necesidad, para lo cual se pretende construir una edificación de 03 niveles destinada para un mercado de abastos y su respectivo equipamiento.	Comunidad del Distrito de Candarave, provincia de Candarave, región Tacna	-	3174 pobladores	-	-
2015	Jóvenes emprendiendo para el éxito	Un esfuerzo entre FONDOEMPLEO, la empresa y gobiernos locales se planteó la iniciativa favorecer a jóvenes, emprendedores y empresarios, quienes han recibido capacitación, asesoría y capital semilla para fortalecer y promover sus propios negocios.	Comunidad	-	500 jóvenes, procedentes del Distrito de Mariscal Nieto, en la provincia de Mariscal Nieto, distrito de Ilo, provincia de Ilo, región Moquegua.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Mejoran la educación mediante la incorporación de las TIC	Consiste en la incorporación de las Tecnología de la Información y Comunicación (TIC) en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes de educación básica regular.	Comunidad y Estado	-	270 instituciones educativas, 2906 profesores y 30 384 alumnos y padres de familia de las Provincias de Ilo, Mariscal Nieto y Sánchez Cerro; región Moquegua.	-	-
2013	Prácticas de concientización ambiental	Charlas educativas en colegios realizadas en fechas importantes como el Día Internacional del Agua	Comunidad	-	Estudiantes de centros educativos de las áreas de influencia de la empresa.	-	-
2013	Fundación Ayuda del Cobre (Perú)	Importantes patrocinios y donativos a las escuelas de la comunidad. Apoyamos a organizaciones y asociaciones del sector social a través de donaciones de materiales, combustible y alimentos para el manejo eficiente de sus actividades.	Comunidad	-	Comunidades de las áreas de influencia directa de la empresa.	-	-
2013	Campañas de salud y prevención de adicciones	Campaña Integral de Salud Para la Familia del Pescador Artesanal, el apoyo al Hogar de Ancianos de Moquegua, la Campaña de Salud en Yacango, el apoyo con equipos de telemedicina en Torata, la Campaña Integral de Salud en el Distrito de Ite-Tacna y la implementación de mobiliario para fortalecer el Cuerpo de Bomberos Voluntarios de San Antonio de Moquegua.	Comunidad	-	Comunidades de las regiones de Moquegua y Tacna	-	-

Tabla D6

## Prácticas de Involucramiento de Southern Peru Copper Corporation Sucursal del Peru con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Programas de prevención, educación y capacitación en Toquepala, Ilo y Cujajone	Actividades como atención y tratamiento de casos sociales, apoyo al hospital, programas de prevención y promoción de la salud, campañas de vacunación, orientación sexual integral, planificación familiar, paternidad responsable, nutrición escolar y charlas relacionadas con el déficit alimenticio.	Comunidad	-	Comunidades de las áreas de influencia de las unidades mineras de Toquepala, Ilo y Cujajone	-	-
2013	Clúster textil Ilo: Segunda Etapa	Luego de concluir con éxito el primer componente del Clúster Textil Empresarial de Ilo, 150 beneficiarias del proyecto que aprendieron a confeccionar ropa industrial y otras prendas, iniciaron la segunda etapa de su preparación en la que recibieron asistencia técnico empresarial con profesionales de primer nivel.	Comunidad	-	Comunidades de las áreas de influencia de las unidades mineras de Toquepala, Ilo y Cujajone/Se formalizaron 26 empresas del rubro textil y una Asociación de Emprendedores Textiles	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Educación y Fortalecimiento de Capacidades "Torateñas Emprendedoras"	Desarrollo de proyectos de emprendimiento enfocado a mujeres de la región de Torata Alta, quienes fueron dotadas con capacitación en procesos alimentarios y textiles.	Comunidad	-	Provincia de Mariscal Nieto/40 mujeres en panadería, pastelería, elaboración de néctares y lácteos.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	"Beca 600"	Formación de 600 profesores en una maestría en educación, fortaleciendo de esta forma la capacidad de los docentes de la región Moquegua.	Comunidad	-	Comunidades de la Región Moquegua	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Mejoramiento de la educación a nivel básico	Incorporaron tecnologías de la información y mejoras de comunicación en las instituciones educativas. Destacan también, los esfuerzos de mantenimiento realizados en escuelas ubicadas en, permitiendo posicionar a Moquegua, como la mejor localidad en índices educativos.	Comunidad	US\$17 millones	más de 33,000 alumnos y 2,900 docentes ubicadas en Toquepala, Ilo y Cujajone	-	-
2014	Proyecto de Telemedicina	Campañas de prevención de la salud con el objetivo de mejorar la calidad de vida de diversas comunidades y en colaboración con el gobierno peruano, ampliando la cobertura y el alcance de los servicios.	Comunidad	-	Provincias de Jorge Basadre y Candarave	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Planta de tratamiento efluentes urbanos	Incrementar el acceso a agua potable, mediante la mejora en las acciones de conducción, regulación y suministro. De igual forma, se evitará que los residuos de los desagües contaminen el medio ambiente y se proporcionará agua tratada para uso agrícola y forestal.	Comunidad y Medio Ambiente	-	distrito de Camilaca	Reconcebir Productor y Mercados	-
2014	Programa de Nutrición Candarave	Después de cinco años de trabajo con la población, reducir la desnutrición crónica en 11% y la anemia en 33%, beneficiando a más de 600 niños de 0-5 años y a 190 madres en estado de gestación	Comunidad	-	Provincias de Cairani, Camilaca, Candarave, Curibaya, Huanurara y Quilahuani.	-	-
2014	Modernización de infraestructura hídrica y planta de tratamiento de agua	14 proyectos realizados en canales y mejoras en las técnicas de riego fomentamos el aumento de la productividad agrícola. En 2014 se han obtenido resultados tangibles tanto en la comercialización de Quinoa (cereal andino) y orégano, como en sanidad animal y atención veterinaria permanente.	Comunidad	-	Provincia de Candarave	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Fortalecimiento y apoyo agrícola	Implementación de programas de respuesta a emergencias ante las olas de frío, condición atmosférica que afecta el desempeño agropecuario, por lo que la Compañía apoya a la región en la entrega de forraje y alimento concentrado para animales, y con abono para plantas.	Comunidad	-	Provincia de Candarave	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Proyectos productivos ganaderos	Con el trabajo conjunto realizado con dos asociaciones de productores locales se han desarrollado diversos proyectos productivos y ganaderos en el distrito de Ite, que han logrado su éxito, gracias al asesoramiento en materia de producción de lácteos y campañas sanitarias.	Comunidad	-	Provincia de Jorge Basadre,	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Oreganeros de Ilabaya	Fortalecer en la producción de orégano, como resultado del proyecto de riego tecnificado implantado.	Comunidad	-	En el sector de Poquera, Chulibaya, Ticapampa.	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario

Tabla D6

*Prácticas de Involucramiento de Southern Peru Copper Corporation Sucursal del Peru con sus Grupos de Interés*

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Remediación en la Bahía de Ite	Con una superficie de 1,600 hectáreas, este exitoso programa de remoción de contaminantes se ha traducido en el humedal más extenso y de mayor diversidad de aves acuáticas en la costa del país, y se ha convertido, también, en un foco de atracción turística que favorece el desarrollo económico.	Medio Ambiente	-	Región Tacna	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Ampliar la capacidad de desarrollo y autogestión de las comunidades	Culminación de 4 estructuras de almacenamiento de agua para riego por 11,128 m <sup>3</sup> e inicio de la construcción de 9 canales para la provincia de Candarave con un total de 4,888 metros lineales, así como la construcción de módulos de riego presurizado para 231 parcelas y 466 hectáreas en el distrito de Ite.	Comunidad	-	Provincia de Candarave	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2015	Fondo de Desarrollo de Candarave	Implementación de proyectos definidos como prioritarios por la autoridad y las comunidades que participan de la mesa de diálogo, lo que además apoya el desarrollo económico de la zona por la contratación de empresas locales para su ejecución.	Comunidad y Estado	-	Provincia de Candarave	Promover el desarrollo del entorno local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario

*Nota.* Adaptado de “Formulario 10-K de 2013. Memoria anual de acuerdo con lo estipulado en la sección 13 o 15(d) de la ley de bolsas de valores de 1934,” por Southern Copper Corporation, 2014 (<http://www.southernperu.com/esp/relinv/2013/10K/10k131231e.pdf>). Adaptado de “Informe anual a detalle 2014,” por Southern Copper Corporation, 2015 (<http://www.southernperu.com/esp/relinv/2014/AnnualReport/m2014esp.pdf>). Adaptado de “Informe anual 2015,” por Southern Copper Corporation, 2016 (<http://www.southernperu.com/ESP/relinv/2015/AnnualReport/informe2015.pdf>). Adaptado de “Memoria Anual 2015,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/12-memorial-anual-2015.html>). Adaptado de “Memoria Anual 2014,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2015 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/228-memoria-anual-2014.html>). Adaptado de “Memoria Anual 2013,” por la Sociedad Nacional de Minería, Petróleos y Energía (SNMPE), 2014 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/227-memoria-anual-2013.html>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido.





Tabla D7

## Prácticas de Involucramiento de Volcan Compañía Minera S.A.A. con sus Grupos de Interés "continúa"

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Supervisores Volcan	Consiste en la optimización de las habilidades técnicas y blandas de los líderes operacionales. Este programa tuvo un especial impacto sobre la gestión de seguridad dentro de la Compañía.	Colaboradores	-	Colaboradores de las unidades mineras de Volcan.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2015	Fortaleciendo el sistema de gestión de salud ocupacional	Se evaluaron los agentes y factores ocupacionales para valorar el riesgo por puesto de trabajo, exámenes médicos al ingreso y salida de nuevos colaboradores, programas para incrementar la actividad física en aquellas con mayor sedentarismo y programas de vacunación contra el virus de la influenza.	Colaboradores	-	Colaboradores de las unidades mineras de Volcan.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2015	Cumplimiento de compromisos	Se continuó con la contraprestación por uso de terrenos y compromisos asumidos con las comunidades y poseionarios.	Comunidad	USD 1.9 MM	Propietarios y/o poseionarios de las comunidades dentro de las áreas de influencia de Volcan	-	-
2015	Soporte y apoyo en infraestructura	Obras para el mejoramiento de vías, construcción de escuelas técnicas, puentes canalización de reservorios, implementación de sistemas de electrificación, entrega de locales comunales, construcción de cerco perimétrico, restauración de complejo arqueológico y otros.	Comunidad	USD 2.3 MM	Comunidades de las distintas unidades mineras de Volcan (Yauli, Chungar, Alpamarca, Cerro de Pasco, Centrales Hidroeléctricas)	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Implementación de un botiquín veterinario para las comunidades aledañas, así como la realización de campañas de esquila.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Suministro de alimento balanceado para el ganado vacuno de la comunidad de Yauli.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Riego por Aspersión de 25 hectáreas y sembríos de pastos en 13 hectáreas en la comunidad de Pomacocha.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Implementación y capacitación de uso de una sala de ovas en la piscigranja de la comunidad de Pomacocha.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Instalación de dos centros de acopio en el anexo de San José de Andaychagua.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Entrega del Hotel Comunal de cinco pisos y treinta habitaciones, totalmente equipado a la comunidad de Huayllay.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Chungar	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Paquetes ganaderos a la Cooperativa de Yanamate, con tijeras corta cascacos, tijeras esquiladoras, pistolas dosificadoras y tanques de agua	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad de Pasco	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Medicamentos para la campaña antiparasitaria "Baños por Inmersión" a la comunidad campesina de Tingo Paica	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad de Pasco	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Apoyo en la organización de la tarde hípica en la Expo Nacional Rancas 2015, así como a los distintos concursos y juzgamientos de ganado mayor y menor	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad de Pasco	-	-
2015	Desarrollo económico sostenible	Fomento del empleo mediante oportunidades de servicios a las empresas comunales y particulares conformadas por comuneros e hijos de comuneros, en los trabajos de remediación que se viene realizando en las zonas de Huandohuasi y Cancaymayo.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad de Pasco	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Abastecimiento
2015	Educación, Salud y Capacitación	Capacitación a comuneros en operación de equipos pesados y otorgamiento de becas de estudio anual en SENA TI.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	Redefinir la Productividad en la Cadenas de Valor	Abastecimiento
2015	Educación, Salud y Capacitación	Capacitación a damas de la comunidad de Yauli en cosmetología, bisutería, repostería, panificación e industria del vestido, entre otras.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Capacitación a comuneros de Pomacocha en computación e informática.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Capacitación a comuneros de Pomacocha para el manejo de truchas y mejoramiento genético de ganado.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Capacitación a comuneros de Suitucancha sobre temas de impacto ambiental.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Yauli	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Financiación de becas integrales a comuneros e hijos de comuneros, en las especialidades de mantenimiento de equipo pesado.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Chungar	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Financiación de docentes para capacitaciones diversas a comuneros de Huayllay y Huaychao.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Chungar	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Participación en la primera feria vocacional organizado por la Municipalidad de Huayllay.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Chungar	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Financiación de un profesional obstetra durante todo el año en la Posta de Salud de la comunidad de Huaychao.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Chungar	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Financiación de un profesional psicólogo durante todo el año que atendió en las diferentes instituciones educativas de la comunidad de Huayllay.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Chungar	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Contribución con desayunos escolares en las instituciones educativas de las comunidades de Huaychao y Los Andes de Pucará.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Chungar	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Apoyo económico a las instituciones educativas del distrito de Carhuacayán.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Alpamarca	-	-

Tabla D7

*Prácticas de Involucramiento de Volcan Compañía Minera S.A.A. con sus Grupos de Interés “continúa”*

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2015	Educación, Salud y Capacitación	Apoyo para la celebración del aniversario del distrito de Carhuacayán.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Alpamarca	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Entrega de paquetes escolares a la cooperativa de Yanamate.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Cerro de Pasco	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Financiación de becas integrales en la UNDAC y SENATI a la comunidad de San Antonio de Rancas y a la comunidad de Quiulacocho.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Cerro de Pasco	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Auspicio de charlas de orientación vocacional, violencia familiar, salud, alimentación y talleres pedagógicos para el desarrollo profesional y familiar de los comuneros.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Cerro de Pasco	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Implementación de una biblioteca escolar en la institución educativa San Andrés de Paragsha.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Cerro de Pasco	-	-
2015	Educación, Salud y Capacitación	Oferta de prácticas preprofesionales a hijos de comuneros de las comunidades San Antonio de Rancas y Quiulacocho.	Comunidad	-	Pobladores y/o comunidades dentro de las áreas de influencia de la unidad Cerro de Pasco	-	-
2014	implementación del “Centro de Formación y Aprendizaje Volcan”	El objetivo fue la formación de habilidades técnicas y competencias en el personal de operación, así como en los miembros de la comunidad. El objetivo fue la formación de habilidades técnicas y competencias en el personal de operación, así como en los miembros de la comunidad. De esta manera, se pretende contribuir a la mejora continua de los niveles de eficiencia y productividad de la empresa, así como al desarrollo profesional de las poblaciones aledañas a nuestra zona de influencia minera	Comunidad y Colaboradores	-	Colaboradores y pobladores ubicados dentro de la influencia de la unidad Yauli	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2014	Programa de Desarrollo en Habilidades Gerenciales	Incentivo para nuestros mejores colaboradores según la Evaluación de Desempeño del 2013. Esta capacitación con una duración de siete meses nos recuerda la importancia de fomentar el aprendizaje y nuevos patrones de conducta en nuestro liderazgo al momento de dirigir el área o al mejorar la producción y calidad.	Colaboradores	-	Colaboradores de las unidades mineras de Volcan.	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2014	Marca empleador	asistiendo a jornadas de empleabilidad en las siguientes universidades: Universidad Nacional de Ingeniería, Pontificia Universidad Católica del Perú y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, atendiendo a más de mil estudiantes de los últimos ciclos y egresados.	Sociedad	-	Postulantes universitarios de universidades del Perú	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2014	Plan de Salud Médico	Para el colaborador de Volcan y su familia posee una amplia cobertura médica y una red de establecimientos a nivel nacional que les permite realizar chequeos preventivos, consulta con especialistas o realizar procedimientos complejos.	Colaboradores	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2014	Desarrollo económico sostenible	Construcción integral de bañadero de animales y refacción de la piscigranja comunal en Pomacocho, obras realizadas por la empresa comunal Ecosempo, con la supervisión técnica de Volcan	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Campañas de desparasitación de ganado vacuno, ovino y camélidos sudamericanos en las comunidades de Yauli y Suitucancha, totalizando 32,239 desparasitaciones	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Dotación de 30 toneladas de alimento balanceado para ganado de la comunidad de Yauli, y de 70 sacos de fertilizantes para la comunidad de Huayhuay	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Programa de Asistencia Técnica en Piscicultura: sistema de crianza, manejo tecnificado, sistemas de alimentación y control sanitario, beneficiando a más de 50 comuneros dedicados a esta actividad	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Proyectos productivos en caseríos de la comunidad de Huayllay: sembrío de pastos cultivados, riego tecnificado y cerco perimétrico en Poglocancha, proyecto “Crianza de Animales Menores” para Condorcayán y ampliación de la piscigranja en León Pata	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Apoyo a la actividad ganadera en la comunidad San Agustín de Huaychao mediante la dosificación de 35,000 cabezas de ganado	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Construcción de infraestructura en caseríos de Huayllay: casa albergue comunal en Canchacucho, bungalows de baños termales Yanatuto en Andacancha, local comunal en La Cruzada y complejo recreacional en San Carlos	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Culminación del hotel comunal de la comunidad de Huayllay y construcción de la segunda etapa del local comunal en Santo Rosario de Huaychao	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-

Tabla D7

*Prácticas de Involucramiento de Volcan Compañía Minera S.A.A. con sus Grupos de Interés “continúa”*

<b>Año</b>	<b>Nombre de la PI</b>	<b>Síntesis de la PI</b>	<b>Grupo de Interés Dirigido</b>	<b>Inversión</b>	<b>Beneficiados/Impacto de la PI</b>	<b>Nivel CVC</b>	<b>Subnivel CVC</b>
2014	Desarrollo económico sostenible	Dosificación y desparasitación de aproximadamente 10,000 cabezas de ganado e inseminación artificial de 80 cabezas en las comunidades de Santa Cruz, Santa Catalina, Viscas, Ravira, Vichaycocha y Pacaraos del Valle Huaral	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Instalación y manejo de biohuertos y parcelas agrícolas en comunidades de Santa Cruz de Andamarca, Viscas, Pacaraos y Santa Catalina	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Programa de educación y desarrollo de capacidades mediante talleres de industria del vestido, cómputo y deporte en las comunidades de Santa Cruz, San José de Baños, Viscas, Ravira, Vichaycocha y Pacaraos	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Campañas de dosificación de animales en las comunidades San Antonio de Rancas, Quiulacocha, Santa Ana de Tusi, Tingo Palca, Sacra Familia y CAP Yanamate, alcanzándose la cifra de 133,188 animales dosificados entre ovinos, vacunos y camélidos	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	-	-
2014	Desarrollo económico sostenible	Apoyo a la comunidad de Quiulacocha mediante el pago del alquiler de seis reproductores machos de alpacas de alto valor genético	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Donación de paquetes escolares en las instituciones educativas ubicadas en el entorno como parte del programa “Apostando por la Educación” en beneficio de 1,980 niños y jóvenes en edad escolar	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Desarrollo de taller textil “Fortalecimiento de Capacidades” a cargo del Servicio Nacional de diestramiento en Trabajo Industrial (SENATI)	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Programa de prácticas pre profesionales “Verano 2014”	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Otorgamiento de becas técnicas integrales a través del SENATI La Oroya para miembros de la comunidad de Yauli	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Campañas médicas de salud en neumología, reumatología, oftalmología, pediatría y medicina general, con dotación de medicinas, en las comunidades de Yauli y Suitucancha, beneficiando a 1,170 comuneros y pobladores	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Apoyo a la educación mediante la contratación de once docentes para las instituciones educativas de la comunidad de Huayllay y tres docentes para San Agustín de Huaychao	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Capacitación de treinta docentes de las instituciones educativas de la Comunidad San Agustín de Huaychao, en coordinación con la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) de Pasco, mediante el programa denominado “Rumbo al Buen Desempeño del Docente”	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Otorgamiento de trece becas integrales en SENATI orientado a comuneros e hijos de Huayllay y San Agustín de Huaychao	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Distribución de 314,160 desayunos escolares durante el año escolar a las instituciones educativas de las comunidades de Huayllay y San Agustín de Huaychao	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Capacitación a 74 madres de familia de la Comunidad San Agustín de Huaychao mediante el desarrollo de un taller de la industria del vestido	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Capacitación a comuneros e hijos en temas relacionados a la minería en las Comunidades de Huayllay y San Agustín de Huaychao	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Campañas médicas con profesionales de diversas especialidades, con entrega de medicinas, en comunidades de Ravira, San José de Baños y Santa Cruz	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Dotación de siete becas integrales para estudios técnicos en SENATI a comuneros e hijos de las comunidades de Santa Cruz de Andamarca y San José de Baños	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Entrega de 255 paquetes escolares para los sectores 1, 3 y 4 del asentamiento humano José Carlos Mariátegui en Cerro de Pasco	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Programas de orientación vocacional dirigido a los alumnos del 4to., 5to. y 6to. Grado de primaria de la Institución Educativa 34032 “Los Mártires de Rancas” y Colegio Nacional Simón Bolívar”, ambos de la comunidad San Antonio de Rancas	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Oferta de quince prácticas pre-profesionales a hijos de comuneros de las comunidades San Antonio de Rancas, Yurajhuanca y Quiulacocha	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	-	-
2014	Educación, Salud y Capacitación	Cursos de manualidades en “Artesanía Rústica” dirigido a las madres de familia del Centro Poblado de Paragsha y asentamiento humano José Carlos Mariátegui	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	-	-



Tabla D7

## Prácticas de Involucramiento de Volcan Compañía Minera S.A.A. con sus Grupos de Interés “continúa”

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2014	Educación, Salud y Capacitación	Campañas médicas especializadas en cardiología, reumatología, neumología, ginecología, urología, oftalmología, terapia física, laboratorio, rayos X y ecografía, en las comunidades San Antonio de Rancas, Quiulacocha y Yurajhuanca beneficiándose a 2,200 pobladores	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	-	-
2014	Fomento de empleo	En estas unidades se ha proporcionado trabajo a las empresas comunales de la zona. Al finalizar el año, la cantidad de afiliaciones alcanzaron 566 trabajadores de dichas empresas	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	Redefinir la Productividad en la Cadenas de Valor	Abastecimiento
2014	Fomento de empleo	Oportunidades de servicios a las empresas comunales y particulares conformadas por comuneros e hijos de comuneros, beneficiándose a más de 400 personas entre comuneros y pobladores	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	Redefinir la Productividad en la Cadenas de Valor	Abastecimiento
2014	Fomento de empleo	Taller de manualidades navideñas en tela y madera, con la participación de pobladores de Centro Poblado de Paragsha y del asentamiento humano José Carlos Mariátegui para fomentar el autoempleo	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Cerro de Pasco	-	-
2014	Infraestructura	Refacción del coso taurino “Virgen de La Macarena” en la comunidad de Yauli, propiciando la preservación de sus actividades tradicionales	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Infraestructura	Pavimentación de 180 metros de la vía ubicada frente a la Institución Educativa Andrés Avelino Cáceres de San José de Andaychagua en la comunidad de Huayhuay y habilitación de cunetas, rampas de acceso y rompe-muelles, buscando la seguridad de los estudiantes	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Infraestructura	Habilitación de una nueva vía de 200 metros al frente de la zona urbana de la comunidad de Huayhuay para mejorar el tránsito	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Infraestructura	Mantenimiento permanente, instalación y reparación de letreros de señalización y seguridad vial en la carretera “JU 102” (km. 62) que atraviesa las comunidades de Pachachaca, Yauli, Pomacocha, San José de Andaychagua, Huayhuay, Colpa, Suitucancha, Huari y los centros poblados Manuel Montero y San José de Andaychagua	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2014	Infraestructura	Instalación de pararrayos en la comunidad de Yauli como medida de prevención contra descargas eléctricas que originan las intensas lluvias	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Yauli	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2014	Infraestructura	Construcción del puente ubicado en Shaly	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Infraestructura	Mantenimiento de carretera Tingo – Alpamarca	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2014	Infraestructura	Nivelación, sembrado de césped y cercado del estadio comunal en la comunidad San José de Baños	Comunidad	-	Pobladores de comunidades dentro de la influencia de la unidad minera Chungar	-	-
2013	Comité de Aprendizaje	Se reúne quincenalmente para el análisis de los accidentes ocurridos en toda la Compañía y en otras empresas del sector con el objetivo de tomar acciones sistémicas con fines preventivos y evitar ocurrencias por las mismas causas. También se ejecutaron campañas de sensibilización para el comportamiento seguro y para la prevención de riesgos críticos de seguridad, las cuales fortalecerán el logro de las metas trazadas año tras año	Colaboradores	-	Jefes y operativos de las distintas unidades de Volcan	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2013	Programa de Calidad de Vida	Busca el bienestar biopsicosocial de los colaboradores. De este modo, se implementó un programa de visitas de distintas especialidades médicas en las unidades mineras. También se realizaron exámenes de laboratorio que sirven de screening o barrido.	Colaboradores	-	Personal de las unidades de Volcan	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Productividad de los empleados
2013	Desarrollo y fortalecimiento de capacidades productivas sostenibles	fortalecimiento de la actividad pecuaria, Volcan realizó actividades como campañas de sanidad ganadera, mejoramiento genético de vacunos, instalación de módulos y cobertizos ganaderos, instalación de piscigranjas e implementación de un centro reproductor de ovas	Comunidad	-	Comunidades de las distintas unidades mineras de Volcan (Yauli, Chungar, Alpamarca, Cerro de Pasco, Centrales Hidroeléctricas)	-	-
2013	Desarrollo y fortalecimiento de capacidades productivas sostenibles	Apoyo agrícola, para lo cual se desarrolló una alianza con la Dirección Regional Agraria de Huánuco, las Escuelas de Campo para Agricultores (ECA). Además, la Compañía participó en la formación de la Asociación de Productores de Papa Amarilla Tumbay con el objetivo de promover el uso de semillas certificadas. Asimismo, contribuyó con producción forestal, instalando sistemas de riego, viveros agroforestales y semillas de pastos mejorados.	Comunidad	-	Comunidades de las distintas unidades mineras de Volcan (Yauli, Chungar, Alpamarca, Cerro de Pasco, Centrales Hidroeléctricas)	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario
2013	Desarrollo y fortalecimiento de capacidades productivas sostenibles	Fortalecimiento de la actividad pecuaria, Volcan realizó actividades como campañas de sanidad ganadera, mejoramiento genético de vacunos, instalación de módulos y cobertizos ganaderos, instalación de piscigranjas e implementación de un centro reproductor de ovas.	Comunidad	-	Comunidades de las distintas unidades mineras de Volcan (Yauli, Chungar, Alpamarca, Cerro de Pasco, Centrales Hidroeléctricas)	-	-
2013	Apoyo a la educación, nutrición y salud	Donación de paquetes escolares y materiales didácticos, campañas médicas especializadas, contratación de docentes para un programa de alfabetización, becas, cursos y programas de prácticas pre profesionales.	Comunidad	-	Comunidades de las distintas unidades mineras de Volcan (Yauli, Chungar, Alpamarca, Cerro de Pasco, Centrales Hidroeléctricas)	-	-

Tabla D7

## Prácticas de Involucramiento de Volcan Compañía Minera S.A.A. con sus Grupos de Interés

Año	Nombre de la PI	Síntesis de la PI	Grupo de Interés Dirigido	Inversión	Beneficiados/Impacto de la PI	Nivel CVC	Subnivel CVC
2013	Fomento del empleo local	Se desarrollaron programas de empleo local a través de empresas especializadas que beneficiaron a más de mil pobladores en diversas actividades. También se realizaron cursos de capacitación productiva para madres de familias, jóvenes y población interesada de las comunidades vecinas.	Comunidad	-	1000 pobladores de distintas comunidades en la influencia de las unidades mineras de Volcan	Redefinir la productividad en la cadena de valor	Abastecimiento
2013	Apoyo a la infraestructura básica vial y de servicios públicos	Mantenimiento y señalización de las carreteras nacionales, vecinales y troncales; y la construcción de reservorios, mejoramiento del sistema de bombeo de agua y mantenimiento periódico del sistema de abastecimiento de agua potable en comunidades de Cerro de Pasco. También se ejecutaron obras en la Institución Educativa Antonio Álvarez de Arenales-Huayllay, que incluyó aulas, talleres y un campo deportivo con gramado sintético, beneficiando a más de 600 alumnos.	Comunidad	-	Comunidades de las distintas unidades mineras de Volcan (Yauli, Chungar, Alpamarca, Cerro de Pasco, Centrales Hidroeléctricas)	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Invertir en infraestructura compartida y redes de logística
2013	Apoyo institucional	Promover los procesos de formalización registral, tributaria y bancaria de las comunidades ubicadas en el área de influencia que garanticen el cumplimiento de los acuerdos y normativas vigentes.	Estado	-	Autoridades locales de las distintas unidades mineras de Volcan (Yauli, Chungar, Alpamarca, Cerro de Pasco, Centrales Hidroeléctricas)	Promover el Desarrollo del Entorno Local	Mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional
2013	Apoyo institucional	Levantamiento topográfico de los límites de 50 parcelas de pastizales pertenecientes a la comunidad campesina de Carhuacayán. Asimismo, Volcan contribuyó con S/. 6 millones para la viabilizar el proyecto de mejoramiento de la Carretera JU-1029 Pachachaca (Yauli).	Comunidad	-	Comunidades en la influencia de la unidad minera Yauli	-	-
2013	Promoción de la cultura	Organización del Festival Turístico Huayllay 2013, así como la contribución en la XXVI Expoferia Rancas 2013, en la que se donaron módulos de vacunos raza Brown Swiss y ovinos raza Corriedale; y se instalaron puestos de venta de panadería y pastelería, cosmetología e industria del vestido	Comunidad	-	Comunidades de las distintas unidades de Volcan	-	-

Nota. Adaptado de "Memoria anual 2013," por Volcán Compañía Minera S.A.A., 2014 (<http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202013.pdf>). Adaptado de "Memoria anual 2014," por Volcán Compañía Minera S.A.A., 2015 (<http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202014.pdf>). Adaptado de "Memoria anual 2015," por Volcán Compañía Minera S.A.A., 2016 (<http://www.volcan.com.pe/inversionistas/Memoria%20Anual/Memoria%20Anual%202015.pdf>). PI: prácticas de involucramiento, CVC: creación de valor compartido.



### Apéndice E: Esquema conceptual para la elaboración del instrumento de investigación

