

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA CREACIÓN DE VALOR
COMPARTIDO COMO ESTRATEGIA PARA UNA NUEVA GESTIÓN SOCIAL EN EL
SECTOR MINERO PERUANO**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER
EN REGULACIÓN, GESTIÓN Y ECONOMÍA MINERA**

AUTOR

Daniel Agustín Tapia Torres

ASESOR

Luis Fernando Gala Soldevilla

LIMA – PERÚ

Abril, 2021

A mi padre Edgar, por sus años de esfuerzo y su infinito amor por la minería.

Agustín Tapia



RESUMEN EJECUTIVO

La reciente crisis sanitaria ha expuesto las falencias de nuestra economía y amenaza con destruir el crecimiento que hemos logrado como país durante las últimas dos décadas. El Perú necesita de sus principales motores económicos para impulsar al país a superar esta difícil situación, pero con más del 60% de proyectos mineros paralizados por discrepancias de carácter social, la industria minera no puede despegar. La optimización operativa, el estricto manejo ambiental y el cumplimiento de las regulaciones ya no son suficientes para garantizar la viabilidad de los proyectos mineros. Frente a esta situación, una de las herramientas planteadas para enfrentar esta crisis, es la denominada teoría de la *Creación de Valor Compartido* (o *Creating Shared Value*) planteada por Michael Porter en el año 2011. De acuerdo con esta estrategia, la solución a la conflictividad social radica en un cambio en el pensamiento estratégico de las organizaciones, que transforme el desarrollo de una sola empresa en el desarrollo de toda la sociedad. Esta herramienta se ha posicionado como una alternativa viable para lograr la sostenibilidad de las industrias productivas; sin embargo, su aplicación aun es materia de discusión y dificultad para quienes desean implementarla. La presente investigación tiene como objetivo brindar luces sobre la aplicabilidad del CSV en el sector minero nacional y brindar a las empresas mineras una herramienta que les permita gestionar sus relaciones comunitarias de manera positiva, mediante un enfoque moderno que reconcilie la generación de ganancia económica con el desarrollo de la minería y de la sociedad en conjunto. La investigación presenta un análisis del sector, los actores y los paradigmas que enfrenta la gestión social actualmente y realiza una extensa revisión del desarrollo académico y práctico para presentar una propuesta aplicable para las empresas que operan en el país. Adicionalmente, el planteamiento es sustentado por medio del análisis de un caso real en la industria con el objetivo de poner en práctica las herramientas presentadas y llevar a la discusión académica la necesidad de plantear nuevas alternativas de gestión que ayuden a superar este escenario de conflictividad en pos del desarrollo del sector minero y la recuperación económica de nuestro país.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	1
ÍNDICE	2
LISTA DE FIGURAS.....	4
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1. Definición del Problema de Investigación.....	6
1.2. Objetivos de la Investigación.....	8
1.3. Justificación	9
1.4. Viabilidad.....	10
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	11
2.1. Historia y tradición minera en el Perú	11
2.2. Caracterización científica de las comunidades campesinas.....	14
2.3. Antecedentes relevantes al contexto de conflictividad actual.....	15
2.4. Perspectivas de análisis del fenómeno de la conflictividad social en la minería peruana .	17
2.5. La articulación Estado – empresa – comunidad en la evaluación de conflictos sociales ..	22
2.6. Soluciones tradicionales y nuevos paradigmas en la gestión social minera	24
2.7. La metodología del valor compartido	27
2.8. La creación de valor compartido (CSV) aplicado al sector minero.....	28
2.9. Bases teóricas.....	32
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	34
3.1. Principios básicos antes de implementar estrategias CSV.....	34
3.1.1. Ser una organización inteligente.....	34
3.1.2. Alinear la visión empresarial	38
3.2. Generación de estrategias CSV.....	40

3.2.1. Definición del proceso	40
3.2.2. Descripción del proceso	41
3.3. Direccionamiento de estrategias CSV	47
3.4. Evaluación y control de estrategias CSV.....	49
3.4.1 Descripción del proceso.....	49
3.4.2 Tipos de indicadores para medir el valor compartido.....	50
3.4.3 Indicadores propuestos.....	52
3.5. Validación de estrategias CSV.....	54
CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN.....	59
4.1. Modelo de implementación del CSV en el sector minero peruano: Caso Cerro Verde	59
4.1.1. Caso Cerro Verde: Antecedentes y problemática	59
4.1.2. Caso Cerro Verde: Principios básicos antes de implementar estrategias CSV.....	60
4.1.3. Caso Cerro Verde: Generación de estrategias CSV.....	62
4.1.4. Caso Cerro Verde: Direccionamiento de estrategias CSV	68
4.1.5. Caso Cerro Verde: Validación y evaluación de estrategias CSV	69
4.2. Retos y desafíos en la aplicación del CSV como estrategia empresarial.....	71
4.3. Retos y desafíos en la aplicación del CSV en el contexto minero peruano.....	72
CONCLUSIONES.....	74
Referencias bibliográficas	78

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Clasificación de organizaciones para determinar la aplicabilidad del CSV.	35
<i>Figura 2.</i> Formato N° 1 Evaluación de principios básicos para implementar el CSV	37
<i>Figura 3.</i> Formato N° 2 Clasificación organizacional según el análisis de factores críticos.....	38
<i>Figura 4.</i> Formato N° 3 Checklist de las políticas empresariales para implementar CSV.	39
<i>Figura 5.</i> Los cinco elementos necesarios para generar estrategias CSV.	40
<i>Figura 6.</i> Metodología para evaluación de la aceptación de un proyecto minero.....	41
<i>Figura 7.</i> Metodología para la evaluación de los conflictos sociales de un proyecto minero.....	42
<i>Figura 8.</i> Formato N° 4.1 Evaluación de la aceptación de un proyecto minero.....	43
<i>Figura 9.</i> Formato N° 4.2 Evaluación de los conflictos sociales de un proyecto minero.....	44
<i>Figura 10.</i> Proceso de validación por parte de la alta dirección.....	45
<i>Figura 11.</i> Formato N° 5 Procedimiento para generación de estrategias CSV.....	47
<i>Figura 12.</i> Formato N° 6 Direccionamiento de estrategias CSV.....	49
<i>Figura 13.</i> Integración entre la generación y evaluación de estrategias CSV.....	50
<i>Figura 14.</i> Propósito de la evaluación de estrategias CSV según el tipo de indicador	51
<i>Figura 15.</i> Indicadores básicos de acuerdo a los tres modelos del valor compartido	52
<i>Figura 16.</i> Formato N° 7 Mapa de Indicadores para evaluar estrategias de CSV	53
<i>Figura 17.</i> Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	54
<i>Figura 18.</i> La minería y los Objetivos de desarrollo sostenible.....	56
<i>Figura 19.</i> Jerarquía de impacto de las empresas mineras sobre los ODS.	57
<i>Figura 20.</i> Principales ODS sobre los cuáles las empresas mineras deben basar sus estrategias sociales.....	57
<i>Figura 21.</i> Formato N° 8 Mapa de indicadores sociales para minería de acuerdo a los ODS.....	58
<i>Figura 22.</i> Evaluación de factores críticos para implementar el CSV – Caso Cerro Verde.....	61
<i>Figura 23.</i> Clasificación de SMCV de acuerdo con el análisis de factores críticos.	62
<i>Figura 24.</i> Análisis sistemático de los factores de aceptación social en el caso Cerro Verde.	64
<i>Figura 25.</i> Validación de las necesidades sociales identificadas en el caso Cerro Verde.....	65
<i>Figura 26.</i> Proceso desarrollado para la generación del Proyecto Círculo Virtuoso del Agua – caso Cerro Verde.....	67

Figura 27. Direccionamiento de factores considerados en el proyecto del círculo Virtuoso del agua – caso Cerro Verde. 69

Figura 28. Resultados obtenidos por el proyecto en el caso Cerro Verde. 70

Figura 29. ODS impactados positivamente por el proyecto social en el caso Cerro Verde..... 70



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Definición del Problema de Investigación

La conocida firma Ernst & Young (EY) publicó recientemente la última edición de su informe *Principales riesgos y oportunidades de la industria minera*, en donde se analizan los principales factores que actualmente afectan el desarrollo de inversiones mineras a nivel mundial. El informe analiza los riesgos económicos, técnicos, sociales y medio ambientales. No resultará sorpresa para la mayoría de involucrados en el sector, que el puesto número 1 de este ranking sea el “riesgo de obtención y mantenimiento de la licencia social” (EY, 2019).

De igual manera, la reconocida agencia Americas Market Intelligence también refiere en su último reporte de riesgos del sector que “la oposición de las comunidades locales y los conflictos sociales es uno de los siete principales riesgos a los que se enfrentan las empresas al desarrollar inversiones mineras en la actualidad” (AMI, 2018, p.16).

El Perú, lejos de estar ajeno, parece ser un claro ejemplo de esta realidad. Con más de 180 conflictos sociales en curso (Defensoría del Pueblo, 2020) la denominada viabilidad social se ha convertido en la principal limitante para el desarrollo de proyectos mineros (e industriales), al punto de que la voluntad de una comunidad campesina aledaña a una operación puede determinar su ejecución o paralización.

Los conflictos sociales en minería son fenómenos complejos, cuyo desenvolvimiento varía de un conflicto a otro, y donde factores como el lugar, los antecedentes históricos y las características particulares de cada comunidad campesina cobran importante relevancia para su interpretación (Tanaka, Zárate & Huber, 2011). Asimismo, son fenómenos que requieren de la participación activa y la interacción constante del Estado, la empresa y la sociedad en general. Es entonces necesario que la gestión social deba convertirse en un aspecto prioritario dentro la gestión de los proyectos mineros. En el contexto actual, la gestión que desarrollan las empresas mineras, cuyo objetivo de asegurar la continuidad de los proyectos mineros, se desempeña sobre negociaciones poco estructuradas, el cumplimiento de exigencias sociales arbitrarias, y/o simplemente mediante asistencialismo social.

Asimismo, en muchos casos, las negociaciones recaen sobre personalidades particulares que actúan con un enfoque de acción basado en el criterio propio y la experiencia personal (Mercer-

Mapstone, Rifkin, Louis & Moffat, 2018). Es importante reconocer que una buena gestión social debe considerarse durante todas las etapas del ciclo minero: exploración, construcción, operación y cierre. Además, requiere de un análisis económico y un horizonte planificado que se oriente a una gestión integral similar a la que existe para la gestión de la calidad, seguridad y del medio ambiente. Finalmente, no se puede negar la existencia de una corriente de opinión a nivel social y político que considera a las empresas como la principal causa de problemas sociales, ambientales y económicos; y, que éstas vienen experimentando una falta de legitimidad sin precedentes (Porter & Kramer, 2011).

Frente a esta situación, una de las herramientas planteadas durante los últimos años para enfrentar esta disociación entre el desarrollo empresarial y el desarrollo social, es la teoría de la *Creación de Valor Compartido* (*Creating Shared Value*) planteada por Michael Porter y Mark Kramer por primera vez en el año 2011. La definición primordial de esta teoría plantea que las organizaciones deben desarrollar un conjunto de actividades económicas de manera que se genere valor económico, a la vez que se genera valor para la sociedad, tomando en cuenta sus necesidades y dificultades. Según sus autores:

Una gran parte del sector privado continúa considerando la creación de valor como un asunto de escasa importancia, enfocándose en maximizar el desempeño financiero de corto plazo. (...) Los negocios deben reconectar el éxito empresarial con el progreso social, y así impulsar una transformación aún mayor del pensamiento tradicional, lo cual conducirá a un aumento sustancial de los niveles de innovación y a un incremento sistémico de la productividad en la economía global. (Porter & Kramer, 2011, p. 4)

De acuerdo a esta metodología, la solución al problema de la conflictividad social en minería radicaría en un cambio en el enfoque de pensamiento a nivel estratégico que pueda transformar el desarrollo de una empresa (o de un proyecto minero), en el desarrollo de toda una sociedad. La investigación académica ha demostrado que la teoría del valor compartido tiene una estrecha relación con los principales retos y paradigmas que enfrenta la gestión social en minería (Fraser, 2019; Saenz, 2019; Keith, 2016; Xing et al., 2015; Font, Guix & Bonilla-Priego, 2015), sin embargo, su aplicación como una herramienta práctica de gestión aun genera incertidumbre para quienes desean implementar esta estrategia.

El desarrollo consta de tres partes principales: un marco teórico, enfocado en realizar un mapeo descriptivo del complejo fenómeno que representan los conflictos sociales en minería. Este análisis incluye una aproximación histórica a la industria minera en el Perú, sus actores y cuáles han sido las características que definen su accionar y su evolución hasta nuestros días. Luego, se presenta una evaluación de los enfoques tradicionales y los paradigmas a los que se enfrenta la gestión social en minería y la exposición de cómo la creación de valor compartido representa una alternativa viable para superar el contexto de inestabilidad social al que nos enfrentamos.

En el siguiente capítulo se desarrolla el aspecto central de esta investigación, donde se busca generar luces en la aplicabilidad de la creación de valor compartido mediante la presentación de herramientas y procedimientos que permitirán a las empresas plantear, generar, alinear y evaluar sus propias iniciativas de valor compartido.

Por último, se presenta como parte de la discusión, se presenta la evaluación del caso de la operación minera Cerro Verde como un ejemplo que busca demostrar la validez de las herramientas planteadas y de cómo su desarrollo demuestra que es factible desarrollar el valor compartido en la minería peruana. La investigación concluye con la presentación de un conjunto de conclusiones teóricas, prácticas y propositivas con miras a desarrollos académicos futuros.

1.2. Objetivos de la Investigación

La siguiente investigación tiene como objetivo principal brindar luces sobre la aplicabilidad de la estrategia de la creación de valor compartido (CSV) como una herramienta que les permita a las empresas mineras gestionar sus relaciones comunitarias mediante un enfoque moderno y sostenible, que exceda la generación de ganancia económica y busque el desarrollo de la minería y de la sociedad en conjunto.

Para lograr este objetivo, en primer lugar, se deben analizar los factores económicos, sociales, culturales, demográficos y administrativos de los conflictos sociales relacionados a la actividad minera en el Perú y entender las características de los actores involucrados en la problemática social en minería (empresa – estado – comunidades).

Partiendo de este análisis, busca plantear formatos que faciliten la aplicabilidad de la herramienta y criterios que permitan definir acciones y procesos específicos para su implementación. Finalmente, busca identificar casos de buenas prácticas en operaciones reales que evidencien la validez y factibilidad de esta herramienta.

1.3. Justificación

En concordancia a los factores que experimenta actualmente el sector minero peruano (expuestos en el acápite anterior), la realidad apunta a que existen alrededor de US\$10,300 millones que no ingresan a nuestra economía porque existen nuevos proyectos mineros paralizados¹; sin contar los empleos, la recaudación fiscal y las importaciones pérdidas por la paralización de proyectos mineros en curso.

En un contexto de recesión económica producto por la pandemia (una caída de -11.2% del PBI en el año 2020)², es necesario recuperar el crecimiento de la industria minera, como uno de los motores económicos de nuestro país comprobado durante las últimas décadas.

Con respecto al aspecto técnico, es necesario mencionar que la viabilidad del “factor social” es muchas veces dejada de lado en la evaluación de proyectos, y forma parte de un análisis externo o posterior a la formulación técnica del proyecto minero.

Estas circunstancias hacen que la mayoría de las empresas no implementan criterios técnicos y metodologías definidas en la misma medida como sí sucede en otros aspectos del proyecto. Es una tarea pendiente desarrollar nuevos modelos y metodologías que orienten la gestión social de las empresas mineras de nuestro país.

Esta investigación busca abrir a la discusión el uso de teorías administrativas y de gestión utilizadas a nivel mundial dentro de la gestión social en minería. La expectativa del autor es que la gestión de las relaciones comunitarias pueda ser enfrentada como cualquier otro problema técnico susceptible de planificación, evaluación y mejora.

¹ Según estimaciones de la base de datos del MINEM durante el periodo 2008 – 2018.

² Según cifras oficiales del INEI.

1.4. Viabilidad

Con relación a la viabilidad para desarrollar la presente investigación, se puede afirmar que se cuentan con los recursos necesarios para lograr los objetivos de investigación. Se cuenta con la viabilidad económica para la recolección de información y documentación, la cual se ha realizado de manera remota y utilizando fuentes primarias y secundarias.

Con relación a la viabilidad técnica, existe una gran cantidad de revisión académica referente al contexto social del sector minero nacional. Esto facilita la posibilidad de identificar todos los factores relacionados al problema de investigación y plantear de manera correcta un marco metodológico que evalúe de manera efectiva el fenómeno de la conflictividad social.

Esta sólida base documentaria permite determinar, asimismo, un conjunto de criterios sólidos utilizados en el desarrollo de la propuesta.

Con respecto a la viabilidad técnica para replicar los modelos planteados, es necesario mencionar que las características particulares de cada operación minera requieren de un enfoque único de gestión para cada contexto. En este sentido, la propuesta requiere de un acondicionamiento que debe ser desarrollado por cada empresa.

Sin embargo, esta variable es considerada y desarrollada a mayor profundidad dentro del capítulo del Marco Teórico.

Finalmente, es preciso mencionar que el contexto de emergencia sanitaria que enfrentamos dificulta la evaluación *in situ* de la efectividad de las iniciativas planteadas. En este sentido, la ejecución de los modelos planteados en esta investigación ha de ser materia de estudios académicos posteriores.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Historia y tradición minera en el Perú

La minería en el Perú data de épocas inmemoriales. Gracias a los estudios arqueológicos, hoy sabemos que las culturas preincaicas utilizaron el oro, la plata y el cobre para sus trabajos en cerámica, orfebrería y textilera (Guerra & Nuñez-Regueiro, 2017). Sin embargo, es durante la época colonial que la explotación de minerales se desarrolla como una actividad económica central, cuyo objetivo era obtener metales preciosos que luego eran vendidos en el mercado europeo. Es también de este periodo, que datan las primeras normas que regulan la actividad minera en el país, incluidas dentro de las denominadas *Ordenanzas Reales de Indias* (Dammert & Molinelli, 2007).

Registros como el Archivo General de Indias evidencian que, desde esa época, ya existía una relación fundamental entre la actividad minera y la población indígena, siendo esta última, un recurso indispensable para el desarrollo de la minería colonial (Quiroz, 2014). Desde sus orígenes, la minería fue parte del trabajo forzado exigido a los indios, y se desarrolló en jornadas con condiciones muy precarias, que llegaron incluso a reducir considerablemente la población andina peruana (Dammert & Molinelli, 2007). Por otro lado, es también durante esta época en que se dan los primeros grandes descubrimientos de yacimientos mineros en el Perú. Valega (1939) representa uno de los más importantes registros de yacimientos coloniales describiendo un total de 14 yacimientos mineros, en su mayoría ubicados en la sierra andina del país.

Posteriormente, durante las primeras décadas de la era republicana, la minería cambió poco con respecto a sus características y modo de trabajo; algunos afirman incluso que, para los trabajadores, el único cambio fue pasar de estar al servicio del Rey a estar al servicio del empresario, sin mayor repercusión en sus condiciones de vida y trabajo (Dammert & Molinelli, 2007). Durante esta época, la arcaica mita minera fue reemplazada por métodos de trabajo como el “enganche” y el “cachorro” que diferían poco de su antecesor colonial.

A finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, con la llegada de la inversión extranjera al Perú, se introdujeron los primeros cambios sustanciales al sector. Llevados adelante en su mayoría por empresas americanas, estos proyectos mineros se caracterizaron por la modernización técnica de

su infraestructura productiva y el cambio de una minería de metales preciosos a una basada en metales industriales de cobre y hierro (Contreras, 1994).

Esta nueva clase de minería trajo consigo cambios drásticos en la economía nacional y sobre todo en las economías locales. En las regiones donde se desarrollaron los proyectos extranjeros, pudo observarse un incremento sustancial de la demanda de mano de obra y un cambio significativo en las dinámicas sociales, producto de la migración de personas en busca de trabajo y el aumento de los ingresos de la población. El historiador Carlos Contreras explica cómo se desarrolló este proceso en el departamento de Cerro de Pasco:

El asiento de Cerro de Pasco en el Perú pasó, por ejemplo, de absorber unos 3 000 trabajadores hacia los años finales del siglo XIX a 18 000 tres décadas más tarde. La mayor parte de ellos provenían de los pueblos campesinos de la región de la sierra central, y gracias al ahorro de una parte de los salarios que ahora percibían en metálico, se financiaron diversas obras en sus pueblos (electrificación, puentes, etc.) y se mercantilizó la agricultura regional. (Contreras, 1994, p. 37)

Estos cambios se dieron de manera similar en diversas regiones mineras del país. Durante la primera mitad del siglo XX, se desarrollaron los primeros grandes proyectos, los cuales generaron importantes ingresos para el país, sin embargo, también dejaron secuelas sociales negativas, algunas tan importantes que calaron en la memoria popular hasta nuestros días.

Un ejemplo de la convivencia típica entre la empresa minera y la población, durante esta época, es el caso de la empresa Cerro de Pasco Corporation, la cual desarrolló sus actividades desde el año 1901 hasta su expropiación a mediados de la década de 1970. Las operaciones de la empresa americana representaron un ejemplo de operatividad y avance industrial, pero a su vez, generaron un cambio dramático en el frágil ecosistema económico y social de la sierra del país. (Contreras, 1994)

Existen argumentos a favor y en contra del accionar de la Cerro de Pasco. Por ejemplo, hay quienes resaltan que la compañía construyó una red de carreteras, ferrocarriles y plantas hidroeléctricas, y generaron actividad económica y sustento a los pobladores de la sierra peruana. Sin embargo, otros consideran que la operación ejemplifica el “extractivismo” sin regulación,

cuyas consecuencias sufren hasta hoy los habitantes aledaños a las abandonadas operaciones (Dore, 1994).

Otro hito dentro de la historia minera peruana se dio con la promulgación del Código de Minería de 1950, el marco regulatorio que “modernizó” la minería en el país. La norma regente del sector dio un gran avance en la uniformización de procedimientos regulatorios y administrativos, la promoción de incentivos económicos para la inversión minera, el pago de impuestos y regalías; y, un contexto legal propicio para la atracción de capital, sentando la posición del Perú como un destino atractivo para la inversión minera (Baldeón, 2009).

Luego se encuentra la etapa de nacionalización de la minería llevada a cabo durante el gobierno militar de 1969, donde se buscó revertir las facilidades y beneficios otorgados a las empresas extranjeras, bajo el argumento de que dichos beneficios debían ser recaudados íntegramente para el Perú. (Glave & Kuramoto, 2007). Como consecuencia de la expropiación, el Estado peruano conformo un conjunto de empresas estatales encargadas de administrar los sectores productivos, siendo Centromin Peru S.A. la encargada del manejo de los principales yacimientos mineros. La evaluación sobre esta etapa nos muestra que las operaciones desarrolladas por la administración estatal se caracterizaron por tener una operatividad ineficiente y una crisis de burocracia y corrupción que se extendió hasta su posterior privatización durante la década de 1990.

En resumen, el siglo pasado ha estado marcado por el desarrollo de grandes proyectos mineros, primero administrados por empresas extranjeras y luego a través de empresas estatales. Un proceso valorado de manera dicotómica hasta nuestros días, sin embargo, con el consenso de la importancia de la minería para el desarrollo del país. Finalmente, es necesario reconocer que el modo de administración de las empresas mineras ha variado muy poco desde las antiguas operaciones americanas. Muchas empresas siguen manejando esquemas estratégicos como los encadenamientos productivos de Hirschman (1958), o el *bigpush* de Rosenstein-Rodan (1961), sin considerar factores como la innovación estratégica o el gobierno corporativo, ambos fundamentales para desarrollar operaciones sostenibles en el siglo XXI (Glave & Kuramoto, 2007).

2.2. Caracterización científica de las comunidades campesinas

La existencia de una correcta definición de las comunidades campesinas ha sido objeto de amplio debate dentro de las ciencias sociales. Un antiguo pero valioso estudio de Sevilla y Pérez (1976) recoge diversas posiciones sociológicas y antropológicas sobre la caracterización de estos entes sociales y presenta una de las definiciones más completas del concepto. De acuerdo con esta revisión, se puede entender a las comunidades campesinas como “un segmento social integrado por unidades familiares de producción y consumo cuya organización social y económica se basa en la explotación agraria del suelo” (p. 28).

Dicha definición incluye también la existencia de características sociales, culturales y territoriales comunes entre sus miembros y reconoce la existencia de una relación asimétrica de dependencia con el resto de la sociedad en términos de poder político, cultural y económico (Sevilla & Pérez, 1976).

En el Perú, se puede trazar el origen de las comunidades campesinas a la época de la colonia española en nuestro país, donde las personas de ascendencia indígena eran agrupadas y asentadas en grupos reducidos (denominados reducciones indígenas), para facilitar a los extranjeros la labor de la evangelización. Con la llegada del proceso de independencia e inicios de la república, existieron intentos de buscar su reconocimiento legal, en su mayoría enfocados en lograr los derechos de propiedad territorial. Pero no es sino hasta inicios del siglo XX, donde el fortalecimiento de la corriente indigenista y el quiebre de la relación entre los pobladores y los terratenientes, hizo que se produjeran los primeros esfuerzos reales por reconocer la existencia y validez de las comunidades campesinas como organismos pertenecientes a la sociedad (Laats, 2000).

Es así como en la Constitución de 1920 se reconoce formalmente, por primera vez, la existencia de las comunidades indígenas; y en la del año 1933, se les otorga personería jurídica. Este proceso de consolidación de las comunidades como organismos sociales autónomos y reconocidos se perfecciona en 1979 con el proceso de Reforma Agraria, que les otorga la propiedad superficial; y en 1987, con la creación de la Ley 24656 Ley General de Comunidades Campesinas, donde el Estado peruano reconoce y define de manera legal a las comunidades campesinas como “instituciones democráticas, fundamentales, autónomas en su organización, trabajo comunal y uso de la tierra” (Ley 24656, 1987, art. 1).

En adelante, han existido políticas que han buscado clarificar los derechos y obligaciones de las comunidades campesinas, pero afectando poco las atribuciones otorgadas anteriormente (Revilla & Price, 1992). Se puede resaltar la promoción de la Ley 26505, comúnmente llamada “Ley de Tierras”, promulgada en el año 1995, donde se buscó que las comunidades campesinas pasen a tener modelos modernos de organización y economía empresarial (Laats, 2000).

La realidad organizativa de las comunidades campesinas las identifica como organismos sociales regidos bajo el sistema presidencial. Son representados por un presidente y su junta directiva, elegidos de manera pública por medio de la Asamblea General. Otros órganos de gobierno incluyen: la directiva comunal y los comités especiales designados para actividades específicas.

En el aspecto territorial, las comunidades campesinas ocupan las extensiones de territorio antes ocupadas por los fundos y haciendas expropiados durante la reforma agraria (Mendoza, 2004). Es importante resaltar que, sobre todo en la zona andina, estas extensiones normalmente difieren de los límites de la unidad mínima de subdivisión política en nuestro país: el distrito. Es normal identificar distritos cuyo territorio incluye de seis a ocho comunidades, e incluso existen casos como el distrito de Vinchos, en Huamanga-Ayacucho, donde en un mismo territorio distrital conviven un total de 23 comunidades campesinas (Mendoza, 2004).

En el aspecto económico, son la tierra y sus recursos (bosques, campos de cultivo y agua de riego) los que sustentan la supervivencia de las comunidades. La posesión y la explotación agrícola de dichos recursos representan la base económica de estos órganos sociales (Mendoza, 2004). Si bien, la pequeña agricultura es la actividad económica dominante en las comunidades campesinas, ésta carece de una productividad eficiente y está orientada al autoconsumo. Por estas características, la población perteneciente a las comunidades campesinas es mayoritariamente pobre, con acceso muy limitado a los servicios básicos de salud, educación, desagüe y electricidad (Zegarra, 2017).

2.3. Antecedentes relevantes al contexto de conflictividad actual

Ormachea, Caravedo, Moreno y Bedoya (2014) desarrollan un análisis del contexto histórico sobre el cual se configuran los factores que son la base de la conflictividad social en la actualidad. De este análisis, se resaltan dos características primordiales y persistentes a lo largo de la historia

del país: el centralismo, que genera una brecha de carácter social y económico (Perú-capital vs. Perú-provincia); y, las divisiones de carácter estamental, que crean distancias culturales y sociales entre la población (peruano-limeño vs. peruano-provinciano). Si bien otros factores como la globalización y el acceso a la tecnología parecieran hacer que estas brechas se acorten en la época moderna, aparentemente éstas solo se han reconfigurado y sofisticado (Ormachea et al., 2014).

Como antecedente histórico relevante, diversos autores consideran la época del conflicto armado terrorista en el país, como un primer momento donde se empiezan a visualizar ciertas características de la conflictividad social moderna. Durante este periodo, se puede identificar a la desigualdad y la pobreza como la base de la insatisfacción de la población indígena. Por otro lado, surge el debilitamiento de los partidos políticos tradicionales y la aparición de movimientos regionales, los cuáles modifican el sistema político tradicional y lo reemplazan por filiações inciertas y agendas particulares (Ormachea et al., 2014).

En un contexto más reciente, durante el régimen del gobierno de Alberto Fujimori (1990-2000) también se configuraron ciertas condiciones que promovieron la alta conflictividad social de los años subsiguientes. Sin entrar en mayor discusión sobre el contexto de seguridad nacional de la época, durante este periodo se restringieron activamente el ejercicio de diversos derechos fundamentales y las expresiones de los movimientos sociales fueron duramente reprimidas. Asimismo, se promovieron un conjunto de modificaciones económicas y legales que tuvieron como consecuencia el debilitamiento institucional del Estado. También durante estos años se retomaron las políticas de promoción y facilidad para las inversiones extranjeras que debilitaron la competitividad de la industria nacional.

Ormachea et al. (2014) concluyen que estos factores profundizaron el deterioro de las relaciones sociales, que ya eran percibidas con un sentimiento de exclusión e inequidad, y que, tras el fin del gobierno fujimorista, estos sentimientos fueron expresados de manera explosiva y pasaron a ser una de las justificaciones principales de los conflictos sociales de este último tiempo. Sobre este punto en particular, Ormachea et al. (2014) refieren:

(...) Finalizada la etapa de regresión autoritaria del Gobierno del presidente Fujimori, la reconstitución democrática incentivó la reorganización y rearticulación de sectores excluidos y silenciados, y sostuvo demandas de toda índole. (p. 32)

Estos antecedentes explican porque actualmente los conflictos sociales se desenvuelven sobre un escenario de relevante importancia política, y porque las negociaciones demandan la participación conjunta del Estado, la empresa privada y la sociedad civil.

Por otro lado, diversos autores coinciden en que, la expansión de los yacimientos mineros hacia ecologías más frágiles y su impacto a poblaciones más vulnerables es una de las principales causas de los conflictos modernos (Conde, 2017; Dammert & Molinelli, 2007). Finalmente, también existe una correlación entre el crecimiento de la industria y la aparición de nuevos conflictos sociales (Conde & Le Billon, 2017).

Finalmente, de acuerdo a la Defensoría del Pueblo, los conflictos relacionados a operaciones mineras son clasificados dentro de la categoría de conflictos socioambientales. De acuerdo a dicha clasificación, estos son originados por el “control, uso y acceso al medio ambiente y sus recursos en el cuál confluyen factores políticos, económicos, sociales y culturales” (Defensoría del Pueblo, 2020, p. 4). Del total de conflictos sociales registrados al año 2020, un 62% de conflictos están relacionados a discrepancias entre la población y las empresas mineras.

2.4. Perspectivas de análisis del fenómeno de la conflictividad social en la minería peruana

Luego de haber reconocido a los actores y los antecedentes, es posible analizar de manera crítica el problema que concierne a esta investigación: la conflictividad social en minería. Para esto es necesario determinar, en primer lugar, una definición precisa sobre dicho concepto. Orellana (1999) afirma que los conflictos socioambientales son aquellos que “son generados por el acceso y el control de los recursos ambientales, particularmente de la tierra, pero también de aguas, minerales y otros” (p. 332).

Es importante la ampliación del término “socioambiental” que se plantea al concepto, ya que, es claro que existe una estrecha relación entre la carga social, cultural y ambiental en los conflictos relacionados a los recursos naturales. Para discernir entre ambos, se considera que los conflictos sociales difieren de los conflictos ambientales cuando se agrega el componente de acceso y control de dichos recursos naturales (Orellana, 1999).

Por otro lado, en sociedades en desarrollo como la de nuestro país, se considera que los conflictos sociales parten de la confluencia de necesidades insatisfechas, la percepción de riesgo y

la aparición de oportunidades cuya existencia genera necesariamente una movilización (Tanaka et al., 2011).

Para desarrollar un análisis crítico de este fenómeno, es necesario, en primer lugar, identificar las etapas que comprende un conflicto social. La evaluación desarrollada como parte del Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos – PrevCon-PCM afirma que los conflictos sociales tienen cuatro etapas principales:

En primer lugar, inician con una situación de *latencia*, en la cual se evidencia el problema o desacuerdo frente a la existencia de las mencionadas necesidades, riesgos, amenazas u oportunidades. A continuación, se da el proceso de *escalamiento*, donde las posiciones contrarias se expresan alrededor de un conjunto de demandas y exigencias. Es en este punto donde se inicia también el periodo de negociación. Luego, se encuentra la etapa de *protesta y búsqueda de acuerdos*, donde empiezan a aparecer las movilizaciones pacíficas y/o violentas, y la negociación se institucionaliza en las denominadas mesas de diálogo. Finalmente, si la búsqueda de acuerdos es exitosa, el conflicto pasará a una última etapa de *resolución*, donde se definen los acuerdos y se logra la reducción de las movilizaciones (Tanaka et al., 2011).

Asimismo, es necesario determinar todos los factores que intervienen dentro de un conflicto social. El reconocido investigador social y doctor en historia contemporánea Luis Novais, luego de analizar durante años la conflictividad del sector minero peruano y entrevistar a decenas de involucrados en el tema, propone que este fenómeno responde a un *sistema de conflictividad* que explica de manera holística cómo se desarrollan los conflictos sociales. Novais (2019) afirma que la conflictividad social en minería es un fenómeno originado por la interacción de cuatro factores principales:

En primer lugar, considera la existencia de un *trauma histórico* que aqueja a las comunidades campesinas y a la población indígena, el cual se remonta al contexto experimentado durante época colonial. Este proceso histórico ha estado caracterizado por la violación de derechos, la generación de pasivos ambientales y la afectación general del aspecto social, cultural y económico de estas personas; factores que en conjunto generan el rechazo, en algunos casos, casi automático al desarrollo de operaciones extractivas en las zonas andinas de nuestro país (Novais, 2019).

Por otro lado, se encuentran las *barreras de relacionamiento* propias de la relación entre dos agentes distintos. Las empresas mineras y las comunidades campesinas tienen códigos de comunicación propios, antecedentes socioeconómicos diferentes e incluso distintas costumbres culturales; los cuales dificultan la comunicación y el entendimiento entre ambas partes. La empresa y las comunidades tienen objetivos y procesos distintos, y el cambio de estos factores muchas veces genera incertidumbre e inestabilidad en la percepción de la población. Vemos el caso, por ejemplo, de proyectos que han experimentado conflictos sociales por cambios en la administración, hecho que no es entendido o bien recibido por la población (Novais, 2019).

El siguiente factor relevante es la *débil institucionalidad* de los gobiernos locales y la ausencia del Estado central. Esta situación promueve la aparición de intereses políticos, corrupción e informalidad; factores que dificultan un manejo transparente y eficiente de los conflictos sociales (Novais, 2019). Sobre esto, cabe resaltar también que el crecimiento económico del país durante las últimas décadas no ha tenido un impacto correlativo sobre los índices de pobreza y desigualdad. Dicha contradicción entre el crecimiento económico y limitada capacidad del estado para distribuir de la riqueza es parte fundamental de la conflictividad social en minería. A esta situación, se debe sumar que las operaciones mineras generan un alto impacto económico que expone de manera directa las brechas socioeconómicas en zonas que se han mantenido alejadas del avance de la sociedad durante años (Ormachea et al., 2014).

El cuarto factor del sistema de conflictividad corresponde al *cuidado del medio ambiente*. La sensibilidad de la opinión local, nacional e internacional frente al cuidado de los recursos naturales, su acceso y existencia, son puntos de discusión que enfrentan a las empresas mineras y a las comunidades campesinas; sin embargo, el discurso ambientalista se encuentra lejos de ser el foco del problema como algunos afirman (Novais, 2019). Sobre esto, Arellano (2015) también sostiene que: “aunque es posible que la actividad minera genere daños medioambientales, el principal motor del conflicto no es el daño en sí mismo, sino el efecto que la actividad tiene sobre los medios de vida de la población” (p. 113).

El doctor Novais cierra su análisis considerando que todos los factores descritos se desarrollan sobre la base de tres factores antropológicos clave:

La *homeostasis*, derivada de la definición original de la biología, que se presenta como un factor natural de conservación que existe en las personas y sociedades. Ésta se expresa en la resistencia

natural al cambio repentino de las características económicas, sociales y culturales, similar a las experiencias que se producen con la interacción entre nuevas operaciones mineras y la población aledaña al proyecto.

El *exocerebro* que representa la idea que el espacio y cultura forman una extensión del cerebro humano y son una parte fundamental del proceso que éste construye para entender la realidad y relacionarse con el mundo exterior.

Y, el *yo cultural*, concepto que responde a la defensa natural de las expresiones culturales de una sociedad como parte de la identidad propia del desarrollo que tenemos como seres humanos (Novais, 2019).

Estos tres conceptos, más allá de explicar el trasfondo antropológico del problema, prevén que el desarrollo de cualquier operación extractiva debe analizar de manera cuidadosa cualquier afectación directa al estilo de vida del área donde se van a desarrollar y, en consecuencia, deben promover un cambio informado que permita generar un ecosistema de convivencia orientado hacia una estabilidad social más eficiente.

Otro enfoque importante para analizar la conflictividad social, es aquel que sitúa a este fenómeno como una consecuencia de un *cambio en las alteraciones en el espacio*. Castillo (2020) presenta esta metodología, basada en la teoría de la producción en el espacio de H. Lefebvre (1991), en la cual se considera como “espacio” a los factores que incluyen el territorio, los niveles de poder, los elementos económicos, las características sociales y los símbolos culturas como parte de una misma estructura.

Este enfoque puede ser utilizado como una herramienta para analizar las relaciones empresa-comunidad en contextos del aprovechamiento de los recursos naturales. Bajo este esquema, el autor propone que cualquier relación empresa-comunidad debe analizarse desde cuatro perspectivas principales, descritas a continuación:

El *acceso al espacio* territorial como un factor clave para analizar la conflictividad entre empresas mineras y las poblaciones rurales. A lo largo de la historia, la relación entre ambos actores ha experimentado negociaciones, controversias, apropiaciones y resistencias alrededor del territorio donde se desarrollan los proyectos mineros. Y es que el aspecto territorial es un factor clave en la historia, política e identidad de una localidad. En este escenario la implementación de

un proyecto minero genera incertidumbre sobre la propiedad y el acceso a la tierra que deviene en resistencia a la empresa minera y posteriores conflictos sociales. (Castillo, 2020).

Por otro lado, la conflictividad social también se explica por los *cambios productivos* generados en el desarrollo de una localidad, los cuales alteran el sustento tradicional de las comunidades basado en la agricultura, promueven nuevas actividades económicas y generan en la población una expectativa de obtención beneficios económicos futuros como parte del proyecto (Castillo, 2020).

Un proyecto minero también contribuye a la aparición de fenómenos migratorios o *movilizaciones en el espacio*. Estos procesos no son necesariamente unidireccionales, es decir, así como existe el desplazamiento de la población de las zonas rurales hacia las zonas urbanas, también existe la migración de las costumbres y actividades urbanas hacia las poblaciones alejadas y la modificación de las dinámicas sociales de una localidad. Incluso, se genera una mixtura sociocultural, que se sostiene de manera constante debido a que los pobladores de una comunidad muchas veces mantienen una “doble propiedad”. Son propietarios de terrenos o casas en la ciudad, donde buscan mejores oportunidades educativas y laborales para sus miembros y, a su vez, mantienen sus antiguos terrenos comunales con el fin de mantener los beneficios de las inversiones sociales relacionadas al proyecto (Castillo, 2020).

Finalmente, los conflictos sociales también son originados por los cambios en las expresiones sociales y culturales, denominados *cambios en las representaciones del espacio*. Estos factores son relevantes debido a que, los cambios generados por el asentamiento de una operación minera, se han convertido, muchas veces, en el centro de las discusiones entre la empresa y la comunidad campesina, convirtiendo al proyecto minero como el centro de una lucha de predominancia de dos modos de vida (Castillo, 2020).

Existen enfoques de análisis más descriptivos, que consideran que la aparición de un conflicto entre una empresa minera y una comunidad campesina responde a un conjunto de características propias del contexto donde se desarrollan. Conde y Le Billon (2017) exponen una lista detallada de factores que determinan el éxito de las relaciones empresa - comunidad. Estos factores se agrupan en cuatro grupos principales:

Los *factores relacionados al proyecto*, donde se pueden identificar: la geografía y el tipo de explotación, propios del mineral a explotar; la ubicación y el impacto ambiental del proyecto; el

desplazamiento, que puede requerir movilizar a parte de una población; la lejanía del proyecto, que puede obligar a la empresa a negociar en localidades con poca presencia del Estado o exponer al proyecto a intereses políticos y económicos; y, finalmente, el impacto sobre las actividades económicas secundarias en la zona de operación, como la agricultura, ganadería o la minería artesanal (Conde & Le Billon, 2017).

Por otro lado, los *factores relacionados a la comunidad*, que comprenden: el nivel de marginación económica y social de la población aledaña; la dependencia económica que se tenga del proyecto minero; el territorio y el ambiente social donde se ubica la población; el nivel de organización política y el nivel de confianza que se tenga sobre la empresa; y, los intereses y aspiraciones que puedan tener sus integrantes.

De igual manera, se encuentran los *factores relacionados a la empresa*, que incluyen: las políticas y principios de responsabilidad social de la empresa; el nivel de compensación o inversión que está dispuesta a asumir la empresa en materia social; y, el nivel de interés y predominancia del proyecto dentro del portafolio de inversiones de la compañía (Conde & Le Billon, 2017).

Finalmente, se encuentran los *factores relacionados al Estado*, que incluye: las políticas de promoción para con el sector minero; el nivel de regulación existente; la presencia del estado en la zona de operación; y, el nivel de interés y participación de los gobiernos locales.

Para concluir este acápite, es necesario considerar dentro del análisis contextual el *factor tecnológico*. Las nuevas tecnologías han reducido ampliamente el uso de mano de obra no calificada dentro de las operaciones mineras; mientras que, los campamentos mineros han dejado de ser esas pequeñas ciudades que albergaban cientos de trabajadores y sus familias, para pasar a ser pequeños espacios habitados por un grupo pequeño de trabajadores altamente especializados (Salas, 2008). Estos cambios en las dinámicas de los proyectos mineros pueden generar nuevos puntos de discrepancia entre la empresa y la comunidad, debido a las expectativas que tiene la población y los cambios en la tecnificación de las empresas a futuro.

2.5. La articulación Estado – empresa – comunidad en la evaluación de conflictos sociales

Los factores involucrados en la conflictividad social no pueden analizarse de manera independiente a la condición multi-actoral de este fenómeno. La empresa, el Estado y las

comunidades campesinas, cumplen roles clave en el desencadenamiento de conflictos sociales, por lo que deben ser considerados también como parte de la solución. Sin embargo, existen aspectos que evitan una interacción positiva entre dichos actores.

Por ejemplo, el *marco regulatorio actual* impacta de manera directa en la conflictividad alrededor de los proyectos mineros. El conjunto de políticas y normas definidas para el sector no es comunicado de manera clara a la sociedad civil, lo que genera reacciones negativas y/o una percepción de poca legalidad por parte de las empresas mineras (Conde & Le Billon, 2017). Esta percepción negativa se extiende a otros conceptos como la propiedad de los recursos naturales, el otorgamiento de concesiones mineras, la autorización de exploración o explotación minera, la distribución del canon minero, entre otros.

Por otro lado, una empresa puede cumplir con diseñar el programa de desarrollo social para el *área de influencia* que le corresponde por ley, pero al momento de desarrollar sus operaciones estos compromisos pierden validez y aplicabilidad por la aparición de demandas sociales de otras comunidades. Los expertos afirman que las iniciativas sociales deben planificarse considerando espacios ecológicos y culturales, mas no distribuirse en base a áreas geográficas. De igual manera, las *inversiones ambientales* que busquen generar un verdadero impacto positivo deben realizarse considerando valles y cuencas, mas no siguiendo los límites políticos de un distrito o provincia, pero esto significaría un incumplimiento a la regulación actual.

Asimismo, la mitigación del impacto en una ruta de transporte minero se encuentra directamente relacionada a la responsabilidad del Estado de *construir y mantener vías de acceso*. En todos los casos, los actores tienen la legitimidad para actuar de acuerdo a su alcance en el marco de la ley, pero de ignorar estas interacciones, es muy probable que el contexto devenga en un foco de conflictividad. (León, 2012).

Otro factor importante dentro de la articulación multiactoral es la relación entre la conflictividad social y la *governabilidad*. Caballero (2012) identifica que, conceptos como la zonificación económica y el ordenamiento territorial, lejos de ser instrumentos legales para un manejo ordenado de los recursos, se han convertido en un espacio de confrontación entre el gobierno central y los gobiernos locales, así como entre las empresas y la sociedad. Este marco poco claro de gobernabilidad genera un alto número de cuestionamientos sobre la aprobación y continuidad de proyectos mineros.

Dicho estudio también resalta que la naturaleza de los procedimientos requeridos para el desarrollo de operaciones mineras (como el Estudio de Impacto Ambiental y los derechos de uso de agua y subsuelo) mantienen inconsistencias que son utilizadas como justificación para la paralización de actividades mineras, como es el reciente caso del proyecto “Tía María” (Caballero, 2012).

En este sentido, la gobernabilidad es fundamental a la hora de analizar los conflictos sociales. En otro estudio, Caballero (2009) afirma que los conflictos se generan, no por oposición al desarrollo de la industria, sino por la deficiente comunicación de los intereses de cada uno de los participantes. Estas aspiraciones no se exponen de manera clara durante la negociación y producen discrepancias al momento de la ejecución de los proyectos mineros (Caballero, 2009).

Finalmente, se debe reconocer que en muchas partes del país es evidente que existe un *estado deslegitimado* por parte de la población. Esta situación se expresa en el alto nivel de violencia en las protestas, la falta de reconocimiento de los títulos habilitantes emitidos por el estado y la participación intermitente del gobierno para intervenir en conflictos sociales (Conde & Le Billon, 2017). Esta debilidad del Estado para mantener su legitimidad obliga a las empresas a negociar acuerdos bajo presión, con grupos cuyo principal argumento es la fuerza (León, 2012).

2.6. Soluciones tradicionales y nuevos paradigmas en la gestión social minera

La evaluación hasta este punto permite concluir que un correcto manejo de los conflictos sociales debe enfocar los esfuerzos de manera eficiente con relación a un vasto conjunto de factores. Para lograr este cometido, muchos autores han desarrollado diversas estrategias, cada una con fortalezas y puntos de crítica.

Desde hace un par de décadas se han presentado conceptos como el *desarrollo sostenible*, la *responsabilidad social empresarial*, la *gestión limpia* y el *manejo de externalidades* para abordar estos conflictos. Sin embargo, aún existen pocas experiencias que demuestren la efectividad de estos conceptos (Fraser, 2019).

En primer lugar, las acciones en materia de gestión social muchas veces carecen de un *enfoque sistemático* al momento de abordar los conflictos sociales. Sobre este tema, Darío Zegarra, gerente de desarrollo sostenible de la Compañía Minera Antamina, refiere:

La forma en que hemos [las empresas mineras] asumido los compromisos ha sido reactiva, carente de planificación, sin una visión realmente ambiciosa del desarrollo integral de nuestros postergados vecinos. Y esto se ha dado así porque nuestras acciones han estado básicamente orientadas a la inmediata viabilidad de nuestras operaciones, más aún en periodos de alza de precios. (Zegarra, 2017, pp. 3-4).

La visión sobre la rentabilidad y la justificación para desarrollar iniciativas de carácter social es vista de manera ceñida por las empresas, las cuales dirigen la prioridad hacia un beneficio financiero en el corto plazo (Porter & Kramer, 2011).

Por otro lado, una correcta gestión social no puede limitarse al cumplimiento de las expectativas sociales, el llamado *paternalismo*. Las empresas necesitan que las personas tengan ingresos, demanden productos y generen los activos necesarios para el desarrollo de actividades económicas. Sin embargo, la sociedad también requiere que las empresas sean productivas y competitivas, y que generen rentabilidad económica, puestos de trabajo y oportunidades para los ciudadanos (Porter & Kramer, 2011).

Sobre esta afirmación se presenta un paradigma adicional relacionado a la *rentabilidad de la gestión social*. Existe el criterio de que las inversiones sociales se dan en contrapartida a la productividad y la rentabilidad empresarial. La visión tradicional de la productividad abocada solamente a la generación de rentabilidad económica ha limitado la visión de los inversionistas, creando fenómenos como la comoditización, la competencia por precios, las mejoras incrementales y un limitado crecimiento organizacional (Porter & Kramer, 2011).

Estos fenómenos son reforzados por la adopción tácita del concepto de *externalidades*. Este enfoque orienta a que las empresas excluyan de sus planes operativos a las variables sociales y ambientales, y hace que éstas sean cedidas como responsabilidad exclusiva a las ONG y/o las instituciones del Estado, las cuáles hasta el momento no han podido cumplir con el rol de liderar el progreso social (Moon, Parc, Yim & Park, 2011; Porter & Kramer, 2011).

Otro de los paradigmas que se pueden evidenciar es la *utilización de medio pocos eficientes* para el diálogo entre el Estado, las empresas y las comunidades campesinas. Actualmente, el medio estandarizado para buscar la solución a un conflicto social es la instalación de las famosas “mesas

de diálogo”. Sin embargo, considerando la prevalencia de más de 180 conflictos socioambientales a nivel nacional, es evidente que el diálogo planteado a través de este medio no es eficiente.

El Dr. José López Follegatti (QEPD), reconocido especialista y analista de numerosos conflictos en el país, propone al respecto un cambio en el enfoque que las empresas, comunidades y autoridades deben tener al momento de abordar el diálogo. López (2015) argumenta la necesidad de desarrollar un diálogo transformacional, como un enfoque diferenciado al diálogo tradicional. Dicho concepto difiere del clásico intercambio de ideas y posiciones, y se enfoca en lograr un proceso que desarrolle la relación, empatía, diálogo, aprendizaje y transformación entre los participantes. El objetivo de este proceso es conseguir, a través de una aproximación paciente, tolerante y humilde de cada participante; poder “transformar” la posición y las expectativas de cada parte en una nueva posición conjunta, la cual considere el beneficio para todos los involucrados.

Otro factor relevante es *la percepción de la sociedad* con respecto a las empresas mineras. Las empresas siguen tratando de demostrar, sin mayor éxito, que son socialmente conscientes. Esta situación se presenta actualmente como uno de los problemas más importantes de la gestión social en la mayoría de las industrias extractivas (Kramer, 2018). Los extensos informes de sostenibilidad, la publicidad en medios de comunicación y el manejo de largas campañas de comunicación, han demostrado ser ineficientes para comunicar los esfuerzos que se desarrollan en materia social.

Es preciso resaltar que cualquier modelo de gestión social definido debe considerar las *características y condiciones de cada proyecto*, por lo que cualquier estrategia de gestión social debe considerar dichas particularidades. Asimismo, se debe *involucrar activamente al Estado* y los gobiernos locales. La presencia intermitente del Estado en el desarrollo y resolución de conflictos acrecienta la percepción negativa de los pobladores hacia el desarrollo de operaciones mineras.

Finalmente, se puede afirmar que todas las estrategias y programas de acción deben desarrollarse en el marco de un *modelo de gestión integral*, que incluya un desarrollo sistemático, el compromiso de la alta dirección y la participación de todos los trabajadores (Acuña-Moraga, Severino-González, & Cirez-Gómez, 2019).

2.7. La metodología del valor compartido

Los paradigmas de responsabilidad social, bajo las perspectivas tradicionales, representan un “gasto” monetario adicional, que a la larga reduce la rentabilidad de los accionistas, aumentan el precio de los productos y servicios, e incluso reducen los salarios de los trabajadores, debido que la rentabilidad de estos gastos no está dirigida a ellos, sino a la sociedad (Moon et al., 2011).

En este sentido, la crítica principal a la gestión tradicional del factor social radica en que actualmente las iniciativas son muy aisladas y desconectadas de la rentabilidad del negocio (Porter & Kramer, 2006) y además, el desarrollo empresarial moderno ha demostrado que los objetivos sociales y económicos no son independientes, sino interdependientes y complementarios entre sí. (Porter & Kramer, 2002)

La metodología de la *Creación de Valor Compartido*, *Creating Shared Value* o simplemente CSV es una estrategia planteada por Michael Porter y Mark Kramer por primera vez en el año 2011. Es un concepto que busca integrar el progreso empresarial, con el progreso de la sociedad en conjunto, integrando los antiguos factores relacionados a la responsabilidad social empresarial dentro del modelo de negocio. Según sus autores, el valor compartido se define como:

El conjunto de políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa y a la vez promueven simultáneamente las condiciones sociales y económicas de las sociedades donde operan. (Porter & Kramer, 2011, p. 6)

El CSV tiene como principio fundamental generar un cambio en el enfoque empresarial de buscar la rentabilidad económica a crear valor para la todos los miembros de la sociedad. Dentro de su planteamiento, considera que los costos sociales y ambientales deben ser incluidos directamente en las operaciones, haciendo que no se conviertan en costos ocultos o costos hundidos, sino que se evalúen y optimicen como cualquier otro costo dentro de la operación. (Porter & Kramer, 2011)

Crear valor compartido no es “compartir el valor” ya creado por una empresa, sino es expandir el beneficio económico y social. El enfoque CSV difiere de la tradicional *responsabilidad social empresarial* (RSE), en el hecho que las empresas no deben considerar el desarrollo social como una obligación adicional o externa; sino que deben desarrollar sus productos y servicios considerando el desarrollo social como parte de sus metas (Font, Guix & Bonilla-Priego, 2015).

2.8. La creación de valor compartido (CSV) aplicado al sector minero

La teoría de la *Creación de Valor Compartido* se muestra actualmente como una alternativa viable para enfrentar los paradigmas que enfrenta el sector minero (Fraser, 2019; Saenz, 2019; Xing et al., 2015; Font, Guix & Bonilla-Priego, 2015). Su objetivo principal es lograr el éxito económico empresarial y de la sociedad en conjunto, un criterio que es exigido actualmente a las empresas del sector como parte del desarrollo de sus operaciones.

El contexto actual evidencia que la gestión social tradicional no ha generado los resultados esperados debido a que las inversiones sociales generan un alto costo para las empresas, y dichos gastos no generan un cambio en la percepción por parte de la población. El CSV busca romper con este paradigma mediante la integración de los esfuerzos sociales a la productividad de las propias empresas mineras.

Asimismo, esta herramienta ofrece un contexto de sostenibilidad a las empresas del sector minero, puesto que permite establecer un marco para identificar las oportunidades de mejora de los factores socioeconómicos de una determinada población, sin sacrificar el rendimiento empresarial exigido por los inversionistas del sector (Fraser, 2019).

Los autores de este enfoque estratégico plantean tres modelos principales para la generación del valor compartido: la *redefinición de la productividad en la cadena de valor*, la *creación de clusters de apoyo productivo* en la zona de operación y *reconcebir los productos y servicios* en el mercado. A continuación, se expone la naturaleza de cada modelo y sus impactos dentro del alternativas de gestión dentro del sector.

El primer modelo de CSV se genera mediante la *redefinición de la productividad en la cadena de valor* por parte de la empresa, lo que le permite modificar sus consumos de energía, transporte y el uso recursos naturales, con el objetivo de redistribuir sus recursos hacia un beneficio más amplio, que abarque a todos grupos de interés (Keith, 2016; Porter & Kramer, 2011; Xin, Awuah-Offei, Long & Usman, 2017). En el caso de las industrias extractivas como la minería, propone la necesidad de que las empresas revalúen su productividad en términos de logística, uso de energía, abastecimiento, distribución, ubicación y productividad del personal (Spitzeck & Chapman, 2012) y potencien sus capacidades económicas, sociales y medioambientales a lo largo de su cadena de valor (Crane, Palazzo, Spence & Matten, 2014).

La segunda alternativa de desarrollo del modelo del CSV se da mediante la *creación de clusters apoyo productivo* y el involucramiento de los grupos de interés al propio negocio empresarial. Este modelo busca generar un ecosistema industrial alrededor de las operaciones mineras (Porter & Kramer, 2011; Xing et al., 2017). La definición de *cluster* incluye la participación de proveedores y también de instituciones locales públicas y privadas (Crane et al., 2014). Esta alternativa también abarca posibles asociaciones entre las propias empresas mineras, puesto que diversos estudios han demostrado que la colaboración y el intercambio de conocimiento entre empresas mejora de manera significativa la sostenibilidad socioambiental y las relaciones comunitarias (Spitzeck & Chapman, 2012).

En nuestro país, el desarrollo de iniciativas que promueven la actividad empresarial en zonas aledañas a operaciones mineras ha sido una herramienta ampliamente utilizada para la gestión social en minería. Esta estrategia es una alternativa que busca promover la actividad económica en las zonas rurales, la cual en muchos casos es de carácter incipiente. Sin embargo, la promoción de las denominadas “empresas comunales” se da en actividades tradicionales del lugar donde se desarrollan, como la ganadería, agricultura y comercialización a pequeña escala (Silva, 2011).

Esto significa que el desarrollo de este tipo de iniciativas estará sujeto de manera constante al soporte técnico y la designación de recursos por parte de las empresas. En este sentido, las actividades generadas como una alternativa para mitigar los conflictos sociales tienen un componente primordial que las hace insostenibles a largo plazo: estas actividades no generan rentabilidad, ni mejoran la productividad de las empresas mineras. Por lo que la promoción de las “empresas comunales”, debe integrar a éstas en las propias actividades dentro de la cadena productiva minera y romper con el paradigma de que las empresas locales no pueden cubrir las necesidades especializadas que requiere una operación minera eficiente.

La implementación de *clusters* locales alrededor de las operaciones mineras, promueven una relación estrecha de interdependencia entre la comunidad y la empresa, lo que es un factor crítico para tener una gestión social exitosa (López, 2015). Además, el capital que la empresa invierte en estas empresas comunales se reflejará directamente en la mejora de la productividad de una parte de su cadena de valor (Porter & Kramer, 2011).

Finalmente, la tercera alternativa de CSV corresponde al proceso de *reconcebir los productos y servicios* ofrecidos por la empresa. Esta perspectiva está directamente enfocada a retomar un

principio fundamental de la existencia de las empresas, que es generar productos que sirvan para satisfacer las necesidades de las personas (Porter & Kramer, 2011). De manera específica al sector minero, las empresas deben identificar las necesidades de la población cercana a sus operaciones y buscar que el propio desarrollo de sus operaciones genere el bien común a la sociedad (Crane et al., 2014).

La actividad minera representa en sí misma un encadenamiento productivo, que integra diversas actividades económicas en cada etapa de su desarrollo, generando un conjunto de posibilidades de intervención que permitan “reconcebir” sus productos y satisfacer las necesidades de la población aledaña a las operaciones (Benavides, 2018). Un informe del Centro de Inversión Sostenible Columbia, presenta un extenso listado de las posibles actividades que pueden encadenarse al sector minero para generar valor compartido: servicios mecánicos, servicios médicos, servicios ambientales, manejo de residuos, señalización, comunicación, mantenimiento de equipos y carreteras, transporte, dotación de suministros, consultorías, entre otros (CCSI, 2019).

La implementación del CSV bajo este modelo busca que las empresas mineras busquen alternativas para que sus productos y servicios puedan cubrir las demandas de las comunidades campesinas. Las sociedades con limitaciones y desventajas de desarrollo (como gran parte de las comunidades campesinas), tienen un gran potencial de oportunidades de desarrollo y necesidades por cubrir, lo que les ofrece a las empresas mineras un inmenso “mercado potencial” que, con programas de innovación y seguimiento, puede convertir a la empresa privada en un proveedor del cual la sociedad obtiene beneficios tangibles (Porter & Kramer, 2011).

Es recomendable que, si una empresa minera busca implementar el CSV como estrategia de gestión social, esta debe ser adoptada de manera corporativa y no por un solo departamento destacado a estos procedimientos. Además, es necesaria la conformación de un equipo multidisciplinario de innovación que pueda entender todas las características de la zona de influencia y definir de manera clara soluciones que generarán el esperado beneficio para todos los involucrados. También es importante resaltar que las estrategias del CSV no serán factibles de aplicar en un concepto de baja confianza entre los actores involucrados, así que estas estrategias tendrán mayores probabilidades de éxito, si las empresas se encuentran en total cumplimiento de las regulaciones (Fraser, 2019).

Sin embargo, el desarrollo de iniciativas que generen beneficios compartidos no es suficiente para revolucionar la imagen de las empresas mineras en el colectivo. Kramer (2018) presenta un enfoque complementario, que incluye desarrollar una estrategia de comunicación social efectiva. Este enfoque refiere que las empresas deben adaptar la comunicación de iniciativas sociales de acuerdo con estrategias específicas para cuatro grupos diferenciados: inversionistas, empleados, organismos públicos y de vigilancia, y la sociedad en general. Cada uno de los cuatro grupos tiene características particulares, pero sobre todo tiene una expectativa distinta de las empresas.

Los altos costos en campañas de publicidad han mostrado tener poca efectividad al momento de comunicar las iniciativas sociales de las empresas mineras; por el contrario, en algunos han resultado ser perjudiciales para la imagen de la empresa, como es el caso de la marcha promovida por Southern Perú en el marco del proyecto Tía María y el financiamiento de un colectivo pro-minería.³ En este sentido, el enfoque de Kramer orienta acciones específicas para comunicar de manera eficiente a cada una de las cuatro audiencias. Por ejemplo, para comunicar de manera eficiente estas actividades a los organismos supervisores, la estrategia de desarrollar informes de sostenibilidad es la más adecuada; pues comunica de manera detallada las actividades sociales y ambientales de la empresa, así como el cumplimiento de lineamientos regulatorios (Kramer, 2018).

Sin embargo, al momento de hacer llegar este mensaje a la sociedad, los extensos informes pierden relevancia, pues las personas están acostumbradas a escuchar a las empresas hablar de lo maravillosas y eficientes que son (Kramer, 2018). En este caso, resulta más impactante una muestra real y pública del compromiso con cuestiones de carácter socioambiental. El hecho de que los principios que profesa una empresa sean llevados a acciones y compromisos tangibles para la sociedad, hará que el mensaje resuene con mayor fuerza en el común de las personas.

Por otro lado, también es importante saber comunicar las iniciativas sociales a los *stakeholders* dentro de la empresa. En el caso de los inversionistas, es importante mostrar el valor de los factores sociales como una ventaja competitiva y la importancia que estos tienen para el rendimiento de la rentabilidad. En este sentido, se debe buscar plasmar el impacto de los proyectos sociales en el rendimiento económico de la empresa y comunicarlo de manera periódica a través de los informes anuales y pronunciamientos de la alta gerencia. Finalmente, el último de los factores y muchas

³ <https://elcomercio.pe/peru/arequipa/arequipa-colectivo-realiza-manifestacion-rechazo-paro-proyecto-tia-maria-noticia-662360-noticia/>

veces dejado de lado, es la comunicación de las iniciativas sociales a los trabajadores y empleados. La falta de sentido de propósito y compromiso por parte de los trabajadores puede ser percibido como una falta de transparencia y desconfianza por la sociedad (Kramer, 2018).

Se puede concluir entonces, que es importante que la alta dirección comunique y transmita la importancia del desarrollo de los proyectos sociales, y un compromiso de no solo generar valor para los inversionistas, sino para la sociedad en conjunto; y que la fórmula adecuada para utilizar esta herramienta es desarrollar las iniciativas del CSV y comunicar los esfuerzos en materia social enviando el mensaje correcto a la audiencia adecuada (Kramer, 2018).

2.9. Bases teóricas

El presente capítulo ha considerado la revisión de diversas fuentes teóricas para los conceptos que comprende el desarrollo de esta investigación. Si bien todas las fuentes presentan información relevante, es necesario determinar las bases teóricas sobre las que se desarrollarán los capítulos subsiguientes. En este sentido, a continuación, se presentan las definiciones que se utilizan para los conceptos principales.

Para la caracterización de las empresas mineras, se utilizan las percepciones históricas presentadas por Dammert & Mollineli (2007) y el contexto actual de experiencias y perspectivas de desarrollo del sector planteadas por Glave & Kuramoto (2007). De igual manera, para evaluar a las comunidades campesinas, se partirá de la definición del concepto de estas organizaciones presentada por Sevilla & Pérez (1976) y los atributos sociales, económicos y organizacionales expuestos por Mendoza (2004).

Con relación a los antecedentes relevantes a la coyuntura actual, se consideran los hitos históricos presentados por Ormachea et al. (2014). De igual manera, para la definición científica del concepto de conflicto social, se utiliza de manera complementaria los planteamientos de Orellana (1999) y Tanaka et al. (2011). Finalmente, para el análisis específico de los factores relacionados a los conflictos sociales actuales se utiliza como enfoque principal el “sistema de conflictividad” presentado por Novais (2019) y la lista de factores planteados por Conde & Le Billon (2017).

Para realizar la evaluación final de las herramientas tradicionales, se consideran las dificultades evidenciadas por Zegarra (2017) y Acuña-Moraga et al. (2019); así como las restricciones identificadas por López (2015) en materia de diálogo y comunicación.

Por último, para desarrollar la herramienta propuesta de creación de valor compartido en minería, se parte de la base del planteamiento original definido en Porter & Kramer (2011), y para su aplicación específica en el sector se consideran las discusiones y variaciones revisadas por Font, Guix & Bonilla-Priego (2015), Xing et al. (2017), Kramer (2018) y Fraser (2019).



CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La investigación, hasta este punto, ha planteado las características y paradigmas que enfrenta el sector minero en materia social, y cómo el concepto de la creación de valor compartido (CSV) es una herramienta con un alto potencial para mejorar la gestión social en minería. Sin embargo, las referencias presentadas son de carácter teórico (algunos autores incluso afirman que son de carácter filosófico), puesto que el concepto por sí solo no genera alternativas tangibles de aplicación para las empresas en operación.

Generar luces en el campo aplicativo, es el problema principal que aborda esta investigación y cuyo objetivo es poder dar el salto del valor compartido conceptual, a generar estrategias y tácticas que generen valor compartido. Por tanto, este segundo capítulo busca revisar la parte aplicativa del concepto y desarrollar criterios propios para hacer viable su aplicación dentro de la gestión social de las empresas mineras del país.

Esta propuesta se divide en cinco partes principales que describen de manera lógica el proceso a seguir para la implementación de estrategias CSV. La primera parte está enfocada en definir los principios básicos que deben contemplar las empresas para encontrarse en condiciones de generar valor compartido. Luego, se presenta un procedimiento sistemático para que las empresas puedan generar acciones específicas que generen valor compartido, y, en tercer lugar, un modelo de direccionamiento que aumente las probabilidades de éxito de estas iniciativas. Luego, se expone el proceso que permite la evaluación y control de la eficacia de las estrategias CSV. Finalmente, se realiza una revisión de algunos criterios de gestión de clase mundial a modo de validación de validación y complemento de las iniciativas de valor compartido.

3.1. Principios básicos antes de implementar estrategias CSV

3.1.1. Ser una organización inteligente

El concepto original planteado por M. Porter y M. Kramer, es en esencia una filosofía de gestión mas que una metodología que pueda ser adoptada por las empresas (Moon et al., 2011). Para que las empresas puedan generar valor compartido con sus operaciones, es necesario definir un conjunto de principios que aterricen el concepto del CSV en características aplicables que les permita alinear su base organizacional al pensamiento del valor compartido.

Existen en la literatura principios planteados (Fraser, 2019; Saenz, 2019; Szmigin & Rutherford, 2013; Moon et al., 2011) como parte de un marco práctico a la definición original planteada por Porter & Kramer (2011). Estos estudios plantean que, en el proceso de desarrollar estrategias de valor compartido, las empresas primero deben evaluarse a sí mismas con relación a dos criterios principales: su nivel de ética empresarial y la efectividad de sus estrategias operativas.

La conjunción de estos dos principios determinará si una organización es “inteligente” y está en la capacidad de desarrollar acciones que maximicen los beneficios empresariales, a la vez que producen beneficios para la sociedad. Es decir, cumple con el principio fundamental de la teoría del valor compartido (Moon et al., 2011).

Sobre los dos criterios de análisis, se define el *nivel de ética empresarial* como la capacidad de organización, proyección e interés que tiene una empresa para generar beneficios a grupos de interés externos. De igual manera, se considera *la efectividad de las estrategias operativas*, como la capacidad que tiene la empresa de generar beneficios económicos producto de su operación, y si cumple con los niveles de productividad y rentabilidad exigidos por los accionistas.

La Figura 1 muestra los cuatro tipos de organizaciones de acuerdo con este esquema de clasificación:

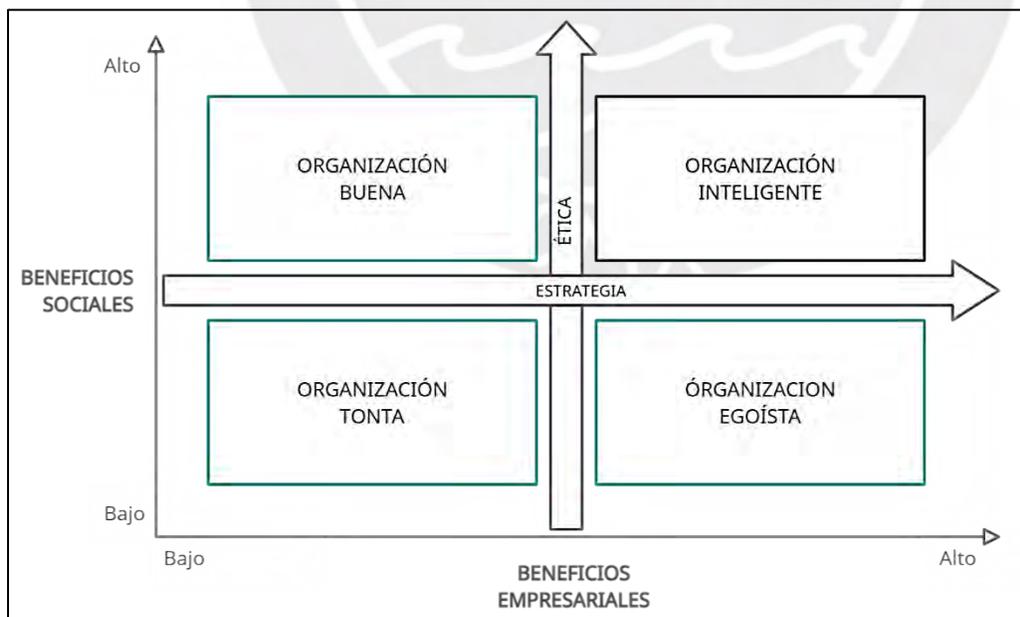
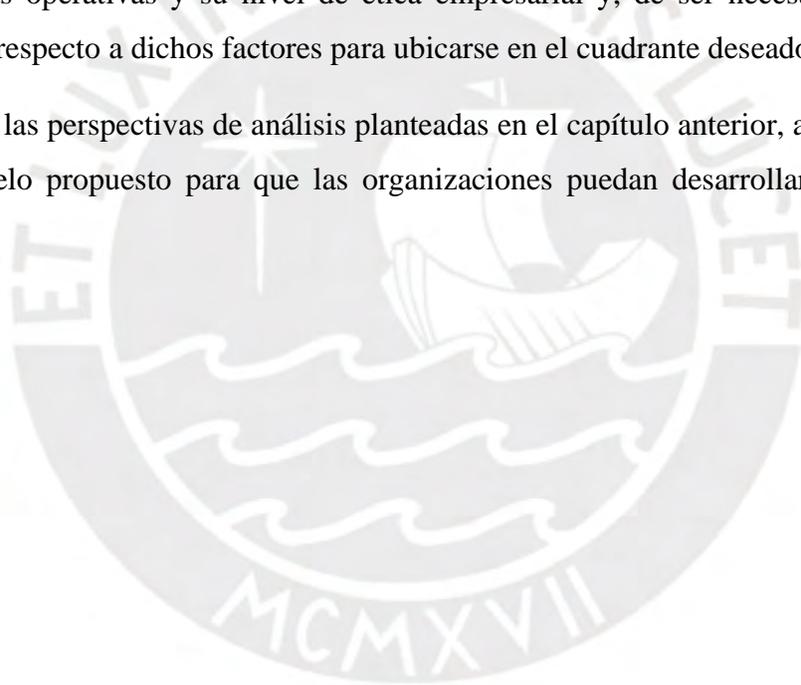


Figura 1. Clasificación de organizaciones para determinar la aplicabilidad del CSV. Fuente: Moon et al. (2011).

Una organización “inteligente” es aquella que conjuga una buena estrategia operativa con una alta ética empresarial y, por ende, está en la capacidad de generar valor compartido. En contraste, una organización “buena”, solo desarrolla acciones filantrópicas o asistenciales sin buscar conjugarlas con su propia productividad; y, una organización “egoísta”, solo se centra en la rentabilidad económica sin considerar el desarrollo social en conjunto. Las organizaciones “tontas” no cumplen con ninguno de los dos criterios y no son consideradas pues su sostenibilidad es muy limitada (Moon et al., 2011).

Adoptar una postura “buena” o “egoísta” resulta ser insuficiente para enfrentar la problemática de conflictividad social que agobia al sector minero nacional. Por tanto, el paso inicial para desarrollar estrategias de valor compartido es que las empresas mineras realicen una evaluación de sus estrategias operativas y su nivel de ética empresarial y, de ser necesario, mejorar sus condiciones con respecto a dichos factores para ubicarse en el cuadrante deseado.

Considerando las perspectivas de análisis planteadas en el capítulo anterior, a continuación, se presenta el modelo propuesto para que las organizaciones puedan desarrollar esta evaluación inicial.



01. MATRIZ DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR CSV					
FACTORES CRÍTICOS	CALIFICACIÓN				
A. NIVEL DE ÉTICA EMPRESARIAL					
1. La organización cuenta con un propósito social enmarcado en su cultura corporativa	1	2	3	4	5
2. La organización desarrolla operaciones que generan beneficios a grupos de interés exteriores a la empresa.	1	2	3	4	5
3. La organización desarrolla actividades filantrópicas y de apoyo a grupos de interés exteriores a la empresa.	1	2	3	4	5
4. La organización desarrolla actividades sociales sostenidas, a diferencia de desembolsos de una sola vez.	1	2	3	4	5
5. La organización desarrolla sus operaciones respetando el cuidado y la regulación medio ambiental.	1	2	3	4	5
6. La organización tiene una parte de su estructura de costos destinada a las inversiones sociales.	1	2	3	4	5
7. La organización cumple de manera irrestricta con la regulación legal.	1	2	3	4	5
RESULTADO PONDERADO					
B. EFECTIVIDAD DE ESTRATEGIAS OPERATIVAS					
1. La organización desarrolla operaciones que generan beneficios económicos.	1	2	3	4	5
2. La organización identifica claramente las necesidades de sus grupos de interés.	1	2	3	4	5
3. La organización identifica claramente sus posibilidades de crecimiento y competitividad.	1	2	3	4	5
4. La organización tiene un relacionamiento intensivo con sus grupos de interés.	1	2	3	4	5
5. La organización desarrolla inversiones sociales con recursos autogenerados por los proyectos.	1	2	3	4	5
6. La organización tiene una estructura administrativa que le permite medir y mejorar los procesos que desarrolla.	1	2	3	4	5
7. La organización tiene una estructura definida y procesos que generan innovación.	1	2	3	4	5
RESULTADO PONDERADO					

Figura 2. Formato N° 1 Evaluación de principios básicos para implementar el CSV

De igual manera, se presenta el formato para que las empresas puedan ubicarse en función al resultado ponderado de ambos factores:

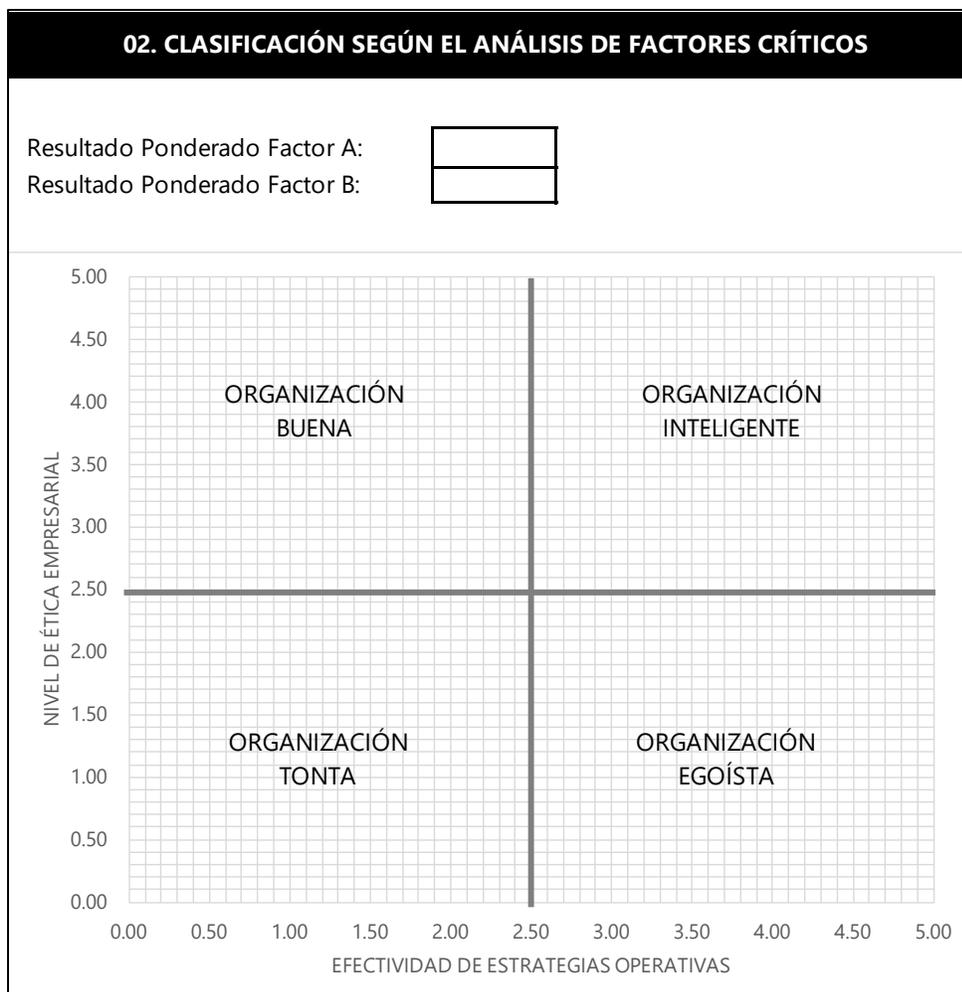


Figura 3. Formato N° 2 Clasificación organizacional según el análisis de factores críticos.

3.1.2. Alinear la visión empresarial

Una vez que las empresas tengan las condiciones necesarias y se encuentren en la capacidad de crear valor compartido, la alta dirección debe buscar incluir en la visión empresarial y sus políticas un conjunto de criterios estratégicos. Es decir, la política empresarial debe garantizar que las operaciones generarán beneficios para todos los grupos de interés y buscarán de manera proactiva contribuir al crecimiento de la zona donde desarrollan sus operaciones (Moon et al., 2011).

Asimismo, la evaluación de casos de éxito de empresas que generan valor compartido muestra que: los planes, acciones o iniciativas definidas bajo el paraguas del CSV deben estar basadas en datos reales e información confiable, vinculadas desde su concepción a resultados y metas de alto

impacto y conectarse a objetivos de desarrollo a nivel local, regional, nacional y mundial (Spitzeck & Chapman, 2012).

Asimismo, otro de los factores críticos que deben considerar las empresas, es la búsqueda de la legitimidad y validez frente a la sociedad. Este cambio de percepción requiere que las organizaciones (y sus estrategias) adopten un irrestricto cumplimiento de las normas (De Los Reyes, Scholz & Smith, 2017) y que la alta dirección tenga clara la necesidad de comunicar los esfuerzos sociales de manera eficiente (Kramer, 2018).

La Figura 4 muestra la lista de los 10 principales criterios estratégicos que las empresas deben incluir dentro de su visión y políticas empresariales.

03. CHECKLIST DE LA VISIÓN EMPRESARIAL PARA IMPLEMENTAR EL CSV	
CRITERIOS ESTRATÉGICOS	✓
1. La empresa minera se compromete a desarrollar sus operaciones de manera sostenible buscando el desarrollo empresarial y de la sociedad en conjunto.	
2. La empresa minera se compromete a generar mayor riqueza para sus grupos de interés y contribuir al crecimiento de la sociedad donde se desarrollan.	
3. La empresa minera se compromete a desarrollar iniciativas sociales que sean sostenibles y con visión de largo plazo.	
4. La empresa minera se compromete a ser un ente social activo que busca mejorar de manera proactiva el desarrollo económico y social del área donde se desarrolla.	
5. La empresa minera se compromete a generar estrategias basadas en información real y a comunicar con transparencia sus esfuerzos en materia social.	
6. La empresa minera se compromete a planificar y desarrollar con cumplimiento sus compromisos en materia social.	
7. La empresa minera define de manera clara sus objetivos organizacionales a nivel local, regional y nacional.	
8. La empresa minera se compromete a evaluar e identificar de manera constante las necesidades y oportunidades de mejora de sus grupos de interés.	
9. La empresa minera se compromete a mantener una estructura de innovación proactiva que le permita desarrollar soluciones eficientes a las necesidades de sus grupos de interés.	
10. La empresa minera se compromete a tener un cumplimiento irrestricto de la normativa y regulación exigida por el estado peruano.	

Figura 4. Formato N° 3 Checklist de las políticas empresariales para implementar CSV.

Incluir estos criterios dentro de su estrategia, les permitirá a las empresas mineras tener la base organizacional necesaria para soportar la implementación de las estrategias de valor compartido y alinear los criterios dentro de toda la organización hacia un mismo objetivo.

3.2. Generación de estrategias CSV

3.2.1. Definición del proceso

Desde su origen, el concepto del valor compartido ha estado sujeto a la existencia de diversas técnicas para poder generar alternativas de acción (Dembek, Singh & Bhakoo, 2016). Anteriormente, existía la afirmación de que quienes implementan el CSV en sus operaciones, habían logrado idear sus iniciativas gracias a la intervención de la famosa “caja negra” (Mühlbacher & Böbel, 2018). Es decir, gracias a un complejo proceso de relacionamientos entre factores internos y externos, de donde surgían las soluciones que generaban valor compartido. Sin embargo, actualmente la investigación académica y el análisis estadístico de numerosos casos de éxito permiten descifrar dicha caja negra y determinar procesos reales y tangibles que las empresas pueden seguir para generar iniciativas de valor compartido.

Para definir el proceso, se tomará como base el modelo planteado por M. Pfitzer, quien define cinco elementos necesarios para generar iniciativas de valor compartido. La Figura 5 grafica dicha metodología.



Figura 5. Los cinco elementos necesarios para generar estrategias CSV.
Fuente: Pfitzer, Bockstette & Stamp (2013).

El proceso de generación de estrategias CSV estará soportado sobre los principios expuestos en el acápite anterior para orientar el pensamiento estratégico y la cultura corporativa hacia una visión de valor compartido dentro las empresas.

3.2.2. Descripción del proceso

El proceso de generación de iniciativas de valor compartido se compone de cuatro pasos principales. En primer lugar, las empresas deben *identificar las necesidades sociales* y evaluar los aspectos donde existan oportunidades para generar valor compartido. Luego, estas alternativas deben ser *validadas y verificadas por la alta dirección*. A continuación, la estructura de innovación de cada empresa debe desarrollar la solución más adecuada que pueda maximizar el beneficio para la empresa y la sociedad. Finalmente, estas soluciones deben ser presentadas y discutidas en conjunto con los grupos de interés, para realizar los ajustes necesarios antes de su implementación.

a) Identificar las necesidades

En primer lugar, se deben identificar las necesidades u oportunidades de acción. En el caso del sector minero, estas necesidades están directamente relacionadas a los factores de aceptación de proyectos mineros y la evaluación de los conflictos sociales (en el caso de que estos ya se hayan desencadenado). Los modelos de Conde y Le Billon (2017) y Novais (2019) sirven de base metodológica para desarrollar esta etapa. El primero de ellos, permite analizar los factores relacionados al nivel de aceptación (o rechazo) de la operación minera y el segundo para evaluar de manera sistemática los conflictos sociales tomando en cuenta todos sus componentes y factores.

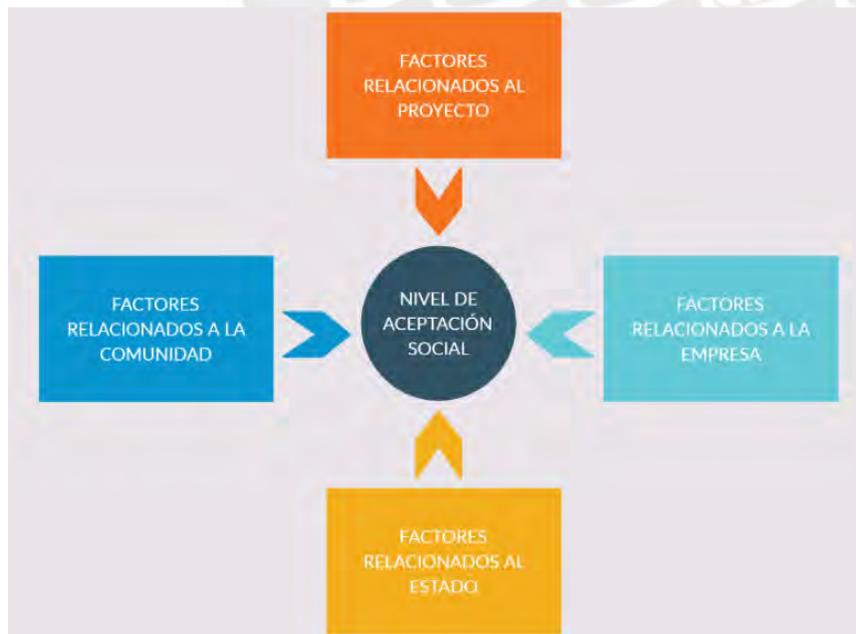


Figura 6. Metodología para evaluación de la aceptación de un proyecto minero.

Fuente: Conde y Le Billon (2017).

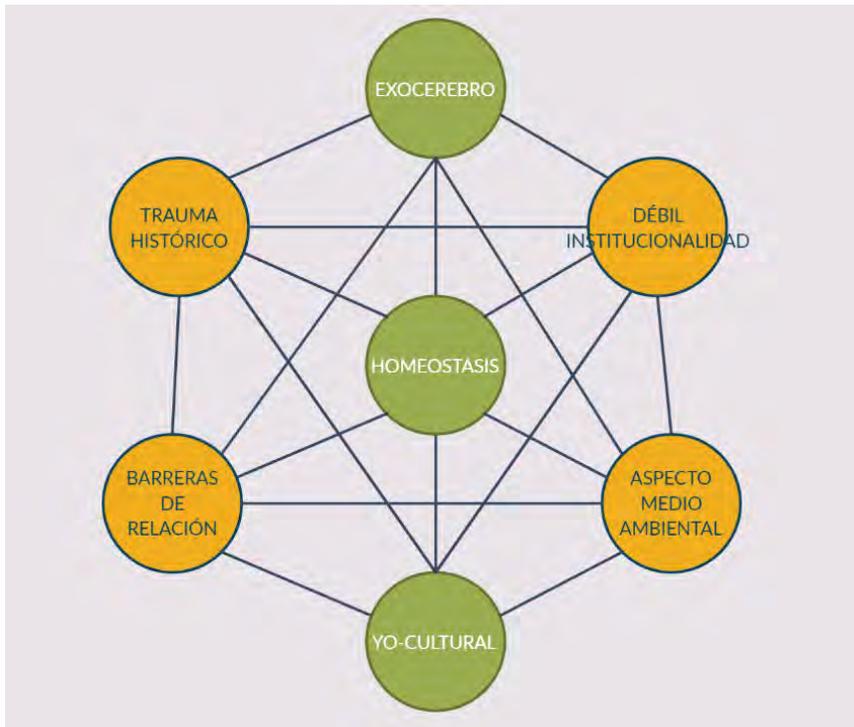


Figura 7. Metodología para la evaluación de los conflictos sociales de un proyecto minero.
 Fuente: Novais (2019).

La aplicación de ambos modelos permitirá a las empresas mineras identificar claramente las necesidades y oportunidades de generar valor compartido en sus operaciones. Tomando en cuenta el contexto nacional, se presentan a continuación los formatos detallados para la identificación de necesidades sociales con la utilización de ambas metodologías:

04. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES SOCIALES PARA GENERAR ESTRATEGIAS CSV

1) EVALUACIÓN DE LA ACEPTACIÓN SOCIAL

A. FACTORES RELACIONADOS AL PROYECTO	B. FACTORES RELACIONADOS A LA COMUNIDAD	C. FACTORES RELACIONADOS A LA EMPRESA	D. FACTORES RELACIONADOS AL ESTADO
<i>Ubicación</i> <i>Tamaño de la operación</i> <i>Monto de la inversión</i> <i>Transporte y vías de acceso</i> <i>Impacto en el modo de vida cotidiano</i> <i>Método de explotación a desarrollar</i> <i>Impacto en el paisajismo</i> <i>Otros factores relacionados al proyecto</i>	<i>Tamaño de la comunidad</i> <i>Número de comunidades</i> <i>Tamaño de la población</i> <i>VARIABLES SOCIOECONÓMICAS</i> <i>Organización social</i> <i>Organización política</i> <i>Presencia de Minería Artesanal</i> <i>Nivel de Empleo</i> <i>Antecedentes de otras operaciones</i> <i>Cultura y costumbres</i> <i>Interés sobre el proyecto</i> <i>Asociaciones cíviles, políticas y religiosas</i> <i>Otros factores relacionados a la comunidad</i>	<i>Accionariado</i> <i>Tipo de organización</i> <i>Tamaño de la organización</i> <i>Valor bursatil</i> <i>Portafolio de proyectos</i> <i>Cultura Corporativa</i> <i>Compliance</i> <i>Fuerza Laboral</i> <i>Otros factores relacionados a la empresa</i>	<i>Organización</i> <i>Regulación</i> <i>Leyes pro-industria</i> <i>Planes de desarrollo territorial</i> <i>Estabilidad política</i> <i>Corrupción</i> <i>Presencia del estado</i> <i>Otros factores relacionados al estado</i>

Figura 8. Formato N° 4.1 Evaluación de la aceptación de un proyecto minero

04. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES SOCIALES PARA GENERAR ESTRATEGIAS CSV		
2) EVALUACIÓN DE LOS CONFLICTOS SOCIALES		
DESCRIPCIÓN DEL CONFLICTO		
<i>Descripción de los hechos</i> <i>Demandas y exigencias</i> <i>Línea del tiempo</i> <i>Participantes</i> <i>Etapa del conflicto</i> <i>Organizaciones vinculadas</i> <i>Escalamiento</i>		
A. VARIABLE HISTÓRICA		
<i>Presente y pasado del conflicto</i> <i>Pasivos sociales y ambientales</i> <i>Experiencias pasadas</i> <i>Operaciones pasadas</i> <i>Percepciones sobre la empresa</i> <i>Historias y Tradición</i>		
B. VARIABLE COMUNICATIVA Y DE RELACIONAMIENTO		
<i>Relación entre los participantes</i> <i>Códigos de comunicación</i> <i>Agentes de comunicación</i> <i>Medios de comunicación</i> <i>Mesas de diálogo</i> <i>Antecedentes socioeconómicos</i> <i>Objetivos y expectativas de cada parte</i>		
C. VARIABLE LEGAL E INSTITUCIONAL		
<i>Presencia del estado</i> <i>Poder de las instituciones</i> <i>Gobiernos Locales</i> <i>Intereses</i> <i>Grupos políticos</i> <i>Informalidad</i> <i>Distribución de la riqueza</i> <i>Brechas socioeconómicas</i>		
D. VARIABLE MEDIO AMBIENTAL		
<i>Impactos medio ambientales</i> <i>Instrumentos de Gestión Ambiental</i> <i>Mediciones y Control</i> <i>Abundancia o Escasez de RRHH</i> <i>Acceso a RRHH</i> <i>Cumplimiento de la Normativa</i>		
E. VARIABLES ANTROPOLÓGICAS		
EXOCEREBRO	HOMEOSTASIS	YO-CULTURAL
<i>Organización social</i> <i>Pertenencia</i> <i>Entendimiento de la realidad</i> <i>Autoestima</i>	<i>Cultura y Costumbres</i> <i>Modo de vida</i> <i>Resistencia al cambio</i> <i>Nuevas interacciones</i>	<i>Identidad</i> <i>Espacio cultural</i> <i>Ciudadanía</i> <i>Valores</i> <i>Creencias</i>

Figura 9. Formato N° 4.2 Evaluación de los conflictos sociales de un proyecto minero

b) Validar por la alta dirección

Una vez identificadas las posibles alternativas de acción, es necesario definir un filtro cualitativo para verificar si éstas cumplen con el principio básico del CSV: generar valor social y económico. Este paso debe ser desarrollado por la alta dirección de las empresas, quienes a su vez

determinarán si dichas oportunidades se encuentran alineadas a la visión corporativa y los valores propios de cada organización.

El conjunto de necesidades sociales se convertirá en un número reducido de oportunidades de intervención, que serán la base de la estrategia CSV que se implementará. A continuación, se muestra de manera ilustrativa el flujo de proceso deben seguir las necesidades identificadas al ser evaluadas por la alta dirección:

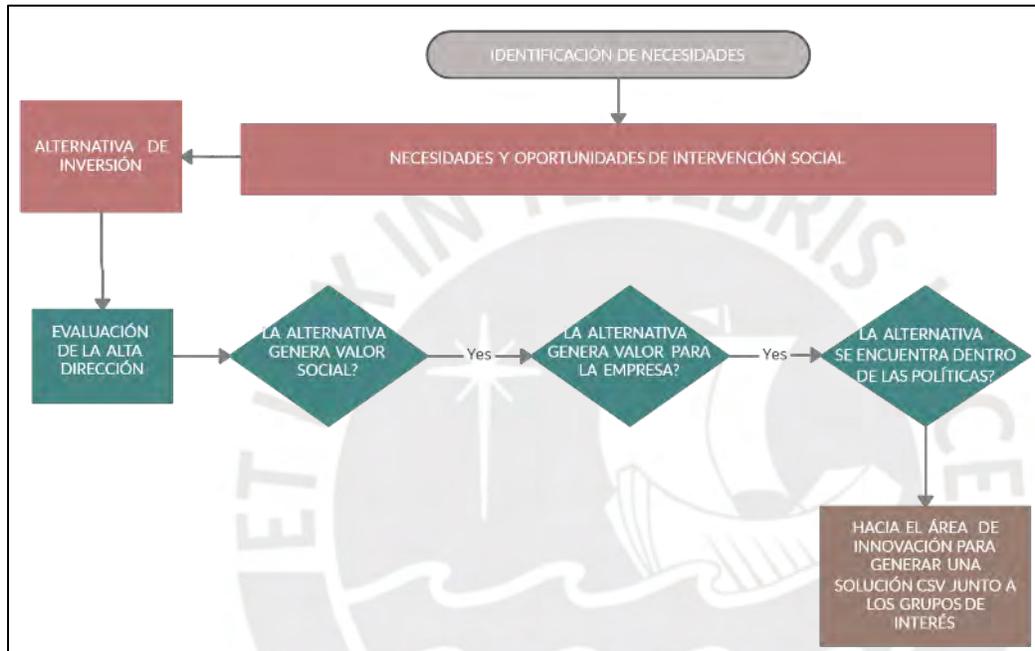


Figura 10. Proceso de validación por parte de la alta dirección.

Esta evaluación es muy importante porque garantiza el consenso y el apoyo de la alta dirección hacia las acciones que se desarrollarán posteriormente. El análisis de los casos de éxito muestra que el compromiso de la alta dirección es muy importante para el éxito de las iniciativas de valor compartido (Dembek et al., 2016).

c) Crear la solución innovadora

Luego de ser validadas, las oportunidades donde se puede generar valor compartido deben ser transmitidas al área de innovación propia de cada empresa, la cual será la encargada de definir la solución más adecuada al problema y que maximice el valor para la empresa y la sociedad. El área, equipo o gerencia encargada de la innovación, también debe definir el plan de acción más adecuado.

El desafío de este paso radica en el componente innovador que deben tener las estrategias CSV; solo una mirada innovadora y holística de los problemas sociales puede generar alternativas que realmente generen valor compartido (Pfitzer et al., 2013).

El proceso de desarrollo de la solución varía de acuerdo a las características particulares de cada empresa y operación. En este punto, toma relevancia el conocimiento y la experiencia de los líderes empresariales quienes tienen el *know-how* necesario para desarrollar la mejor alternativa de acción. Sin embargo, los casos de éxito demuestran que las soluciones que incluyen la utilización de nuevas tecnologías tienen una mayor probabilidad de éxito (Mühlbacher & Böbel, 2018).

d) Evaluar la solución con los grupos de interés

Finalmente, se encuentra el proceso de presentación y discusión de la solución planteada con los diversos grupos de interés, con el objetivo de que las alternativas desarrolladas encuentren validez y aceptación por parte de la población.

Las reuniones concertadas con miembros del Estado, la propia empresa, expertos y sociedad civil, son necesarios para garantizar un mejor direccionamiento de la solución propuesta. Para concluir esta parte, se presenta el flujograma completo del procedimiento para la generación de estrategias CSV para las empresas del sector minero peruano (ver Figura 11).

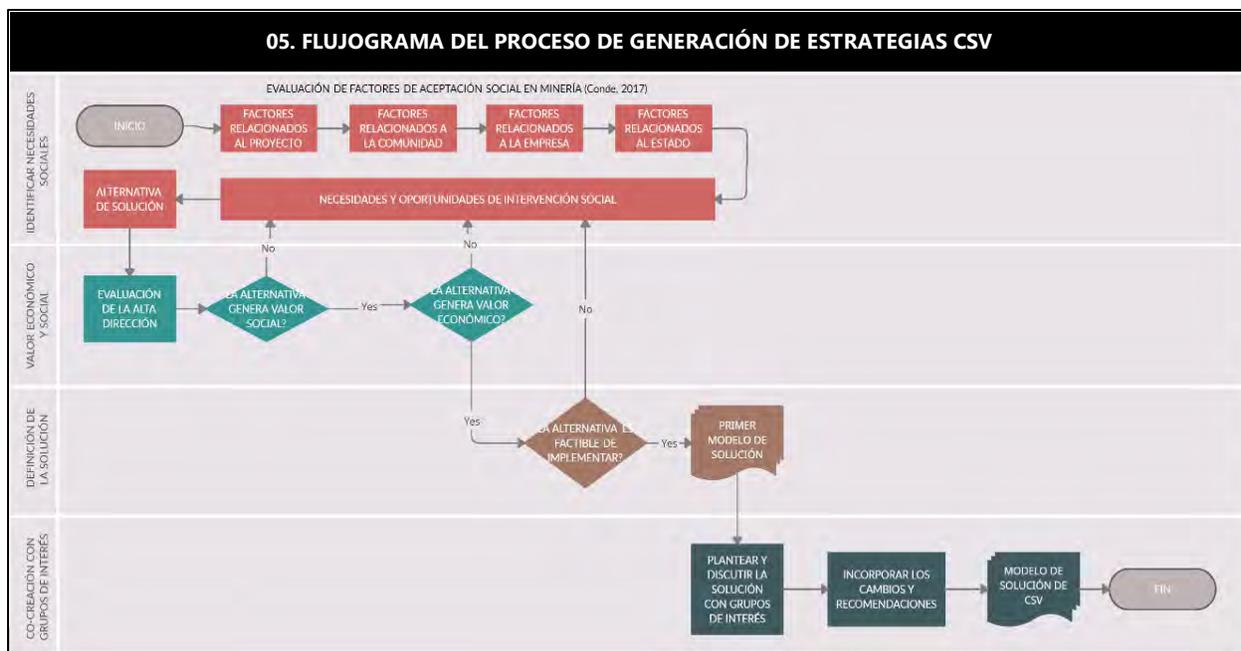


Figura 11. Formato N° 5 Procedimiento para generación de estrategias CSV.

3.3. Direccionamiento de estrategias CSV

La implementación, los plazos, planes y recursos responden a las condiciones particulares de cada operación y proyecto minero, por lo que no existe un método universal que pueda garantizar el éxito de las estrategias definidas. Sin embargo, un importante análisis de las empresas que han implementado estrategias de valor compartido ha podido identificar claramente los factores internos y externos que influyen en el éxito de las estrategias CSV (Dembek et al., 2016; Von Liel & Lütge, 2015). En este sentido, los avances teóricos y prácticos nos permiten definir cinco bases para direccionar las estrategias CSV hacia una mayor probabilidad de éxito. Es necesario alinear las iniciativas definidas en el proceso anterior con los siguientes cinco factores:

Una buena *visión empresarial*, que haga hincapié en el rol de los líderes y la alta dirección. Los casos exitosos de CSV muestran un propósito social claro incorporado en la cultura corporativa (Mühlbacher & Böbel, 2018). Por lo tanto, las iniciativas que generan valor compartido requieren de un líder comprometido con el desarrollo socioambiental y que dirija de manera adecuada los planes y objetivos propuestos.

Asimismo, se requiere del *alineamiento estratégico* de las iniciativas CSV, ya que la combinación de beneficios para la sociedad y rentabilidad para la empresa es un concepto que

rompe los paradigmas del enfoque de negocio de las empresas. Se debe tener claro que implementar un enfoque de valor compartido solo tendrá éxito si se da de la mano con un alineamiento empresarial total. En este sentido, para lograr el éxito de las estrategias CSV, toda la organización debe tener claro el *mindset* y los criterios para la toma de decisiones y ejecución de los planes definidos.

Otro factor identificado es la necesidad de generar una *red de relacionamiento*. Las relaciones cercanas con los diversos grupos de interés les permiten a las empresas implementar estrategias de valor compartido más acertadas. Esta red de relacionamiento les permite a las empresas entender el know-how de experiencias pasadas, mejorar la productividad local y lograr la vinculación de la población con el negocio. Por lo tanto, las empresas que buscan generar valor compartido requieren de la generación de conocimiento constante sobre la zona de desarrollo, la captación de mano de obra local para los proyectos y la proactividad por parte de la alta dirección para generar el diálogo positivo.

Las estrategias que generan el avance social y empresarial requieren de un alto componente de *innovación*. Para lograr desarrollar un conjunto de soluciones eficientes, es necesario promover el desarrollo de estructuras sólidas que permitan generar innovación dentro de las organizaciones. Por lo tanto, las iniciativas CSV requieren de la existencia y procura de estructuras organizacionales que planteen nuevas soluciones y enfoques para enfrentar las necesidades de los grupos de interés; además de una evaluación constante de las estrategias implementadas que permita mantener una adecuada orientación de las acciones en curso.

Finalmente, la implementación del CSV requiere de un cambio en la *evaluación y control* de la organización. Si el objetivo principal de una organización pasa de generar rentabilidad económica a generar valor compartido, los indicadores de medición deben reflejar este cambio. Por lo tanto, el éxito de las estrategias CSV requiere que las empresas definan indicadores confiables para sus proyectos, y así monitorear de manera continua los impactos directos e indirectos sobre todos sus grupos de interés (Mühlbacher & Böbel, 2018). El siguiente acápite expondrá con mayor detalle este procedimiento.

En la Figura 12 se muestra el formato para realizar el direccionamiento con los cinco factores definidos y la interacción de los mismos para lograr el éxito de las iniciativas CSV.

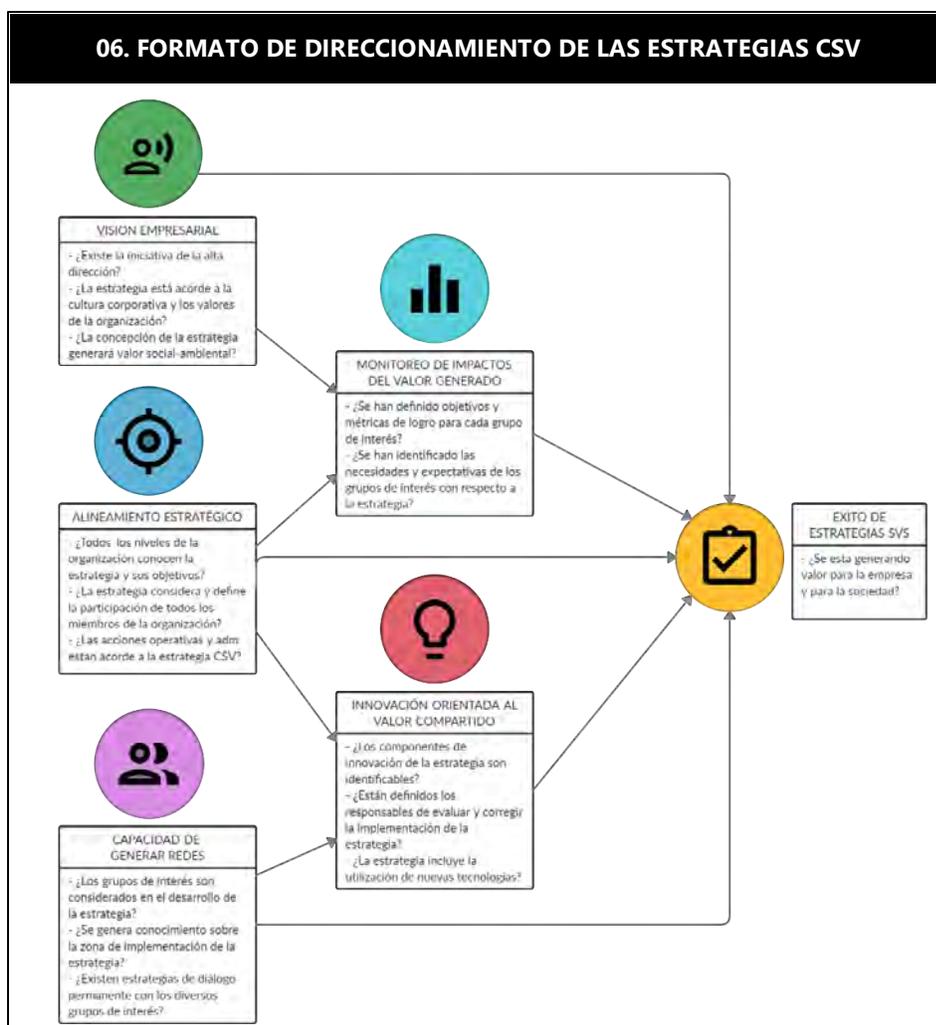


Figura 12. Formato N° 6 Direccionamiento de estrategias CSV.

3.4. Evaluación y control de estrategias CSV

3.4.1 Descripción del proceso

Toda implementación de gestión no estaría completa sin un proceso definido para el monitoreo de su desarrollo. Es primordial reconocer que las empresas no pueden conocer el nivel del valor compartido generado si es que no miden el progreso de sus iniciativas sociales en base a objetivos y los logros en el aspecto social y económico (Porter et al., 2015). Adicionalmente, la generación de métricas hace que los logros obtenidos por las acciones de CSV sean tangibles para todos los *stakeholders*. En este sentido, se deben definir claramente los parámetros de evaluación y control de las iniciativas de valor compartido.

La evaluación de las acciones CSV se debe desarrollar como un proceso paralelo e iterativo al proceso de implementación del CSV expuesto en los acápites anteriores. Es decir, de manera paralela a la identificación de necesidades y ejecución de acciones; se deben añadir, la medición de resultados y medidas para la mejora continua. El siguiente gráfico muestra la interacción de ambos procedimientos:

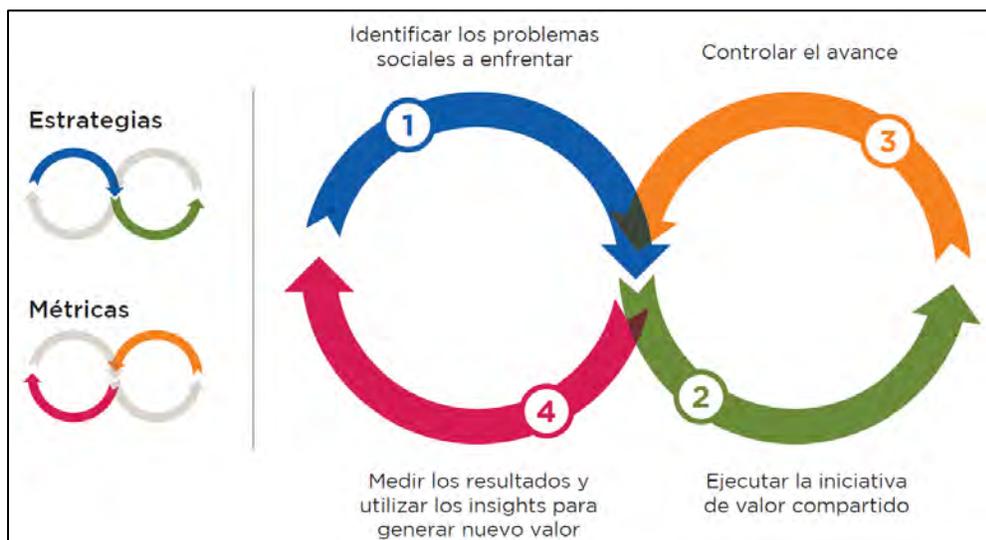


Figura 13. Integración entre la generación y evaluación de estrategias CSV.
Fuente: Porter et al. (2015).

La evaluación del valor compartido es un proceso integrado de manera directa a la generación de las propias iniciativas CSV. El proceso completo incluye dos partes principales: la etapa de *control del progreso*, donde se mide el avance de los planes, las entradas y salidas de las actividades, los costos y el rendimiento de los recursos destinados a la ejecución de las actividades; y, en segundo lugar, la *medición de los resultados*, que incluye la evaluación de indicadores de logro y la identificación de lecciones aprendidas permitan la mejora continua de las estrategias CSV.

3.4.2 Tipos de indicadores para medir el valor compartido

El desempeño actual de las empresas mineras incluye la evaluación de métricas de carácter financiero, social y ambiental. Sin embargo, en un (nuevo) contexto organizacional orientado hacia el valor compartido, es necesario que se sumen a estos indicadores tradicionales, nuevos indicadores que puedan vincular el progreso social con el éxito empresarial. (Porter et al., 2015) Una correcta evaluación de las estrategias CSV debe incluir los siguientes tipos de indicadores:

Los indicadores de *sostenibilidad*, los cuáles son considerados como la base del monitoreo de las acciones CSV, puesto que evalúan el impacto socioambiental en contraste al rendimiento esperado por los accionistas, convirtiéndolos en la mejor herramienta para evaluar la creación de valor compartido.

Los indicadores de *logro de impactos*, los cuales representan aquellas métricas enfocadas en medir el nivel del impacto social logrado por las iniciativas CSV. Se enfocan en evaluar los cambios a nivel social, ambiental y económico generados. Sin embargo, su implementación debe ser complementaria a otros indicadores puesto que los impactos pueden responder a numerosos factores y deben ser cuidadosamente inferidos al performance de la empresa.

Por último, es necesario incluir los indicadores de *reputación*, para evaluar la percepción sobre la empresa; y, *cumplimiento* (o *compliance*) para asegurar el correcto desempeño empresarial con relación a la regulación y cumplimiento de las normas. Ambos tipos de indicadores son complementarios y otorgan un panorama más amplio para la mejora continua de las operaciones.

El siguiente cuadro resume los cuatro enfoques de análisis necesarios dentro de una correcta evaluación de estrategias CSV:

PUNTO A MEDIR	¿QUÉ MEDIR?	¿POR QUÉ MEDIR?	¿PARA QUIÉN?
Valor Compartido	Negocio conjunto y creación de valor social	Crecimiento del valor compartido generado	Alta dirección Objetivos de comunicación y stakeholders
Sostenibilidad	Eficiencia en el uso de factores de entrada (por ejemplo, recursos naturales y mano de obra) e impactos en los productos y comunidad mejorados.	Minimizar los impactos negativos de las externalidades y maximizar los positivos. Mantener la licencia para operar.	Alta dirección Comunicación hacia stakeholders externos
Logro de Impactos	El largo plazo social y desarrollo económico impactos de las operaciones y / o filantropía.	Controlar el impacto en el progreso social y el económico Mantener la licencia para operar.	Comunicación hacia stakeholders externos
Reputación	Cómo los impactos en la sociedad contribuyen a la reputación de la compañía.	Manejar la reputación de la empresa	Alta dirección
Compliance	Cumplimiento de las leyes y políticas, estándares y códigos planteados.	Asegurar el cumplimiento de las normas. Mantener la licencia para operar.	Alta dirección Comunicación hacia stakeholders externos

Figura 14. Propósito de la evaluación de estrategias CSV según el tipo de indicador
Fuente: Adaptado de Porter et al. (2015).

3.4.3 Indicadores propuestos

La elección de los indicadores específicos de control está directamente relacionada al modelo de valor compartido que la empresa implemente. De acuerdo a la teoría original de Michael Porter, existen tres modelos posibles de implementación: la *redefinición de la productividad en la cadena de valor*, la *creación de clusters de apoyo productivo* en la zona de desarrollo de las operaciones y *reconcebir los productos y servicios* en el mercado. En este sentido, cada modelo de CSV tiene metas principales a nivel social y económico que deben ser evaluadas. El siguiente cuadro planteado por la firma FSG (organización especializada en implementar y promover el valor compartido) brinda un conjunto de indicadores básicos para cada modelo de valor compartido:

MODELOS DE VALOR COMPARTIDO	RESULTADOS DEL NEGOCIO	RESULTADOS SOCIALES
Reconcebir productos y servicios: Cómo enfocarse en necesidades no resueltas incrementa la ganancia y el retorno	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento en los ingresos - Incremento de la participación de mercado - Incremento del tamaño de mercado - Incremento de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la atención de personas - Reducción de la huella de carbono - Mejora en nutrición - Mejora en educación
Redefinir la productividad en la cadena de valor: Cómo cambiar la gestión y el manejo de las operaciones incrementa la productividad y reduce el riesgo	<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de productividad - Reducción de costos logísticos y operativos - Aseguramiento del abastecimiento - Mejora en la calidad - Incremento de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de uso de energía - Reducción del uso de agua - Reducción del uso de recursos naturales - Aumento de la empleabilidad de las personas - Aumento de los ingresos por persona
Desarrollo de clusters locales: Cómo cambiar las condiciones sociales fuera de la compañía potencia el crecimiento y la productividad	<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de costos - Aseguramiento del abastecimiento - Mejora de la distribución e infraestructura - Incremento del acceso a mano de obra - Incremento de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejora en educación - Mejora en salud - Aumento de demanda laboral - Aumento de salarios

Figura 15. Indicadores básicos de acuerdo a los tres modelos del valor compartido
 Fuente: Adaptado de Porter et al. (2015).

De acuerdo a la teoría revisada y las características del contexto nacional, se puede elaborar un mapa de indicadores específicos para las empresas del sector minero, el cuál puede servir de base para que cada empresa pueda evaluar sus estrategias CSV de acuerdo a sus características específicas. El siguiente gráfico muestra la lista completa de indicadores planteados:

07. MAPA DE INDICADORES PARA EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS CSV					
TIPO DE RESULTADO	MODELO DE ESTRATEGIA CSV	OBJETIVO PRINCIPAL	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	TIPO DE INDICADOR
RESULTADOS EMPRESARIALES	Todos	Desarrollar iniciativas de desarrollo que permitan a la empresa generar beneficio para sus grupos de interés	<i>Nivel de productividad</i>	Son indicadores que ayudan a medir el rendimiento y la eficiencia interna de la organización. Incluyen la medición de productividad por trabajador y por equipo.	Eficiencia
			<i>Nivel de eficiencia logística y operacional</i>	Son aquellos que permiten la evaluación de la gestión logística, su objetivo principal es analizar el resultado de cada uno de los procesos de la organización. Incluyen las métricas de nivel de producción, costos de abastecimiento y transporte y cumplimiento de plazos operativos.	Eficiencia
			<i>Aseguramiento de la cadena de suministros</i>	Son los indicadores orientados a medir la continuidad de las operaciones en las diferentes etapas de la cadena de suministros de la operación. Se incluyen la evaluación de la disponibilidad de suministros, el tiempo de entrega y la evaluación a proveedores.	Eficacia
			<i>Calidad</i>	Son aquellos indicadores orientados a evaluar los aspectos directamente relacionados a la eficiencia de la operación minera. Su evaluación incluye la medición de la eficiencia en la perforación, voladura, carguío, beneficio y comercialización.	Eficiencia
			<i>Rentabilidad</i>	Son aquellos indicadores que permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar beneficios y contrastarlos con la cantidad de inversión o activo total.	Eficacia
RESULTADOS SOCIALES	a) Redefinir la productividad dentro de la cadena de valor	Desarrollar los aspectos operativos de la cadena de valor para mejorar la productividad y reducir los riesgos	<i>Nivel de uso de energía</i>	Son aquellos indicadores que sirven para evaluar el consumo de energías no renovables y las emisiones de gases contaminantes producto de la operación. En el caso del sector minero incluye la medición de consumo en unidades físicas y la eficiencia de la utilización de energía por cada unidad producida.	Sostenibilidad
			<i>Nivel de uso de agua</i>	El uso del recurso hídrico es uno de los principales factores que una empresa minera debe evaluar, y la mejora en su eficiencia es uno de los indicadores mas poderosos para demostrar la utilidad de las estrategias de valor compartido. De acuerdo a la ONU, esta eficiencia se calcula mediante el valor añadido por cada unidad de agua industrial extraída.	Sostenibilidad
			<i>Nivel de empleabilidad generada</i>	Son indicadores que permiten evaluar el impacto generado por las iniciativas de valor compartido con respecto al nivel de empleos generados en la zona de la operación. Estos pueden sub dividirse en los niveles de empleo generados de acuerdo a las características demográficas y económicas.	Logro de Impactos
			<i>Nivel de ingresos económicos generados</i>	Son indicadores que permiten evaluar el impacto de los ingresos a nivel personal o familiar de la población en la zona de operación. Estas métricas permiten complementar el análisis del impacto económico total y determinar si la población se ha visto beneficiada directamente.	Logro de Impactos / Reputación
	b) Reconocer los productos o servicios	Identificar las necesidades no resueltas de la población e implementar acciones que generen beneficios sociales y económicos	<i>Indicadores de acceso a Servicios Básicos</i>	Son indicadores definidos específicamente para medir el impacto de las acciones de la empresa con relación al acceso de la población a: agua y saneamiento, vivienda, energía, transporte, bienes y servicios	Logro de Impactos
			<i>Indicadores ambientales</i>	Son indicadores que determinan la cantidad y calidad de los recursos naturales utilizados, así como las condiciones ambientales en el área de operación. Su medición y control permite a la empresa demostrar la sostenibilidad y mejora de los niveles por las acciones de valor compartido implementadas.	Compliance / Sostenibilidad
			<i>Indicadores de salud</i>	Son indicadores directamente relacionados a las iniciativas de valor compartido que buscan mejorar la calidad de salud de la población. Se pueden utilizar los indicadores definidos por la OMS o el MINSA, aplicados a un área específica para poder determinar el impacto de las acciones ejecutadas.	Sostenibilidad
			<i>Nivel de ingresos económicos generados</i>	Son indicadores que permiten evaluar el impacto de los ingresos a nivel personal o familiar de la población en la zona de operación. Estas métricas permiten complementar el análisis del impacto económico total y determinar si la población se ha visto beneficiada directamente.	Logro de Impactos
	c) Desarrollar clusters locales	Identificar las oportunidades de desarrollo para generar actividades económicas que incrementen la productividad y los ingresos económicos de la población	<i>Indicadores de educación</i>	Adicionalmente a los indicadores de acceso a servicios básicos, se pueden desarrollar indicadores específicos para medir los niveles de acceso y calidad educativa de la población. Las iniciativas de valor compartido enfocadas en mejorar la educación pueden evaluar: el acceso a la educación, los insumos y medios empleados y el nivel de calidad educativa.	Logro de Impactos
			<i>Nivel de empleabilidad generada</i>	Son indicadores que permiten evaluar el impacto generado por las iniciativas de valor compartido con respecto al nivel de empleos generados en la zona de la operación. Estos pueden sub dividirse en los niveles de empleo generados de acuerdo a las características demográficas y económicas.	Logro de Impactos
			<i>Indicadores de salud</i>	Son indicadores directamente relacionados a las iniciativas de valor compartido que buscan mejorar la calidad de salud de la población. Se pueden utilizar los indicadores definidos por la OMS o el MINSA, aplicados a un área específica para poder determinar el impacto de las acciones ejecutadas.	Logro de Impactos / Sostenibilidad
			<i>Nivel de ingresos económicos</i>	Son indicadores que permiten evaluar el impacto de los ingresos a nivel personal o familiar de la población en la zona de operación. Estas métricas permiten complementar el análisis del impacto económico total y determinar si la población se ha visto beneficiada directamente.	Logro de Impactos / Reputación

Figura 16. Formato N° 7 Mapa de Indicadores para evaluar estrategias de CSV

3.5. Validación de estrategias CSV

Para concluir el presente capítulo, a continuación, se expone correspondencia de la creación de valor compartido con otros criterios de gestión relevantes en el contexto actual. Las empresas de clase mundial deben enmarcar sus estrategias de desarrollo bajo criterios internacionales, con el fin de darle validez a las acciones que desarrollan en beneficio del medio ambiente y de la sociedad. Estándares como la *Iniciativa de Reporte Global (GRI)*, la *Guía de Responsabilidad Social (ISO 26000)* y las *Bases de la Minería con Principios (ICMM)* cobran cada vez mayor relevancia para el éxito empresarial (Kim, 2018). Alinear las estrategias de gestión social con estos criterios es una de las vías para mejorar la percepción de las empresas del sector frente a la sociedad, siendo uno de los más importantes, los parámetros de desarrollo definidos por la Organización de Naciones Unidas, los denominados *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (Fraser, 2019).

Los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* fueron propuestos durante el desarrollo de la asamblea mundial “Agenda 2030” realizada en el año 2015 y se han convertido en un punto de referencia fundamental para que los gobiernos y todas las organizaciones en general, definan estrategias para enfrentar problemas como la pobreza, la contaminación y la desigualdad social (Gómez, 2018). Los ODS presentan un total de 17 objetivos y 169 metas que integran el desarrollo económico, social y ambiental con una visión de desarrollo sostenible, inclusivo y con visión de largo plazo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2018; Gómez, 2018). La Figura 17 muestra la lista completa de los ODS.



Figura 17. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
Fuente: Organización de Naciones Unidas (2016).

La importancia de estos 17 objetivos radica en que ofrecen a las empresas los lineamientos para no solo centrarse en su desarrollo propio, sino participar (junto a los gobiernos y la sociedad) en la contribución al desarrollo sostenible (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2016). Asimismo, también les otorgan a las empresas un conjunto de indicadores sobre los cuales las empresas pueden evaluar sus inversiones sociales.

En este sentido, la implementación de estrategias CSV no puede ser ajena a alinearse con los ODS, cuyo fin principal es también mejorar los índices de desarrollo de manera integral. Se debe buscar que las estrategias CSV desarrolladas como parte de la gestión social minera, sean enmarcadas bajo estos criterios, con el fin de alinear los enfoques y resultados hacia el desarrollo de la sociedad en conjunto.

Con relación específica al sector minero, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha elaborado un extenso informe que expone la relevancia de la minería para contribuir con el logro de los 17 objetivos principales:

La minería es una industria mundial que suele ubicarse en zonas remotas, frágiles desde el punto de vista ecológico y menos desarrolladas, entre las que se incluyen numerosas tierras y territorios indígenas. Si se gestiona de manera adecuada, puede generar puestos de trabajo, estimular la innovación y conseguir una inversión y unas infraestructuras que conlleven cambios de carácter transformador a largo plazo. (PNUD, 2016, p. 4)

El informe denominado *Atlas para mapear la minería con los objetivos de desarrollo sostenible (Mapping Mining to the SDG)*, muestra los objetivos y metas relevantes sobre los cuales el sector minero debe aportar con el desarrollo económico, social y ambiental de las naciones. La Figura 18 resume los vínculos planteados para la minería con relación a cada uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



Figura 18. La minería y los Objetivos de desarrollo sostenible.
Fuente: PNUD (2016).

Si bien la relevancia del sector minero es expuesta en cada uno de los 17 ODS, la aplicación práctica de estos criterios debe priorizarse por el *nivel de impacto de las operaciones mineras* sobre los aspectos específicos en los cuáles tiene mayor preponderancia. Para explicar esta jerarquía, la Figura 19 muestra los principales puntos sobre los cuales las empresas mineras deben orientar sus estrategias sociales de desarrollo sostenible y de creación de valor compartido.

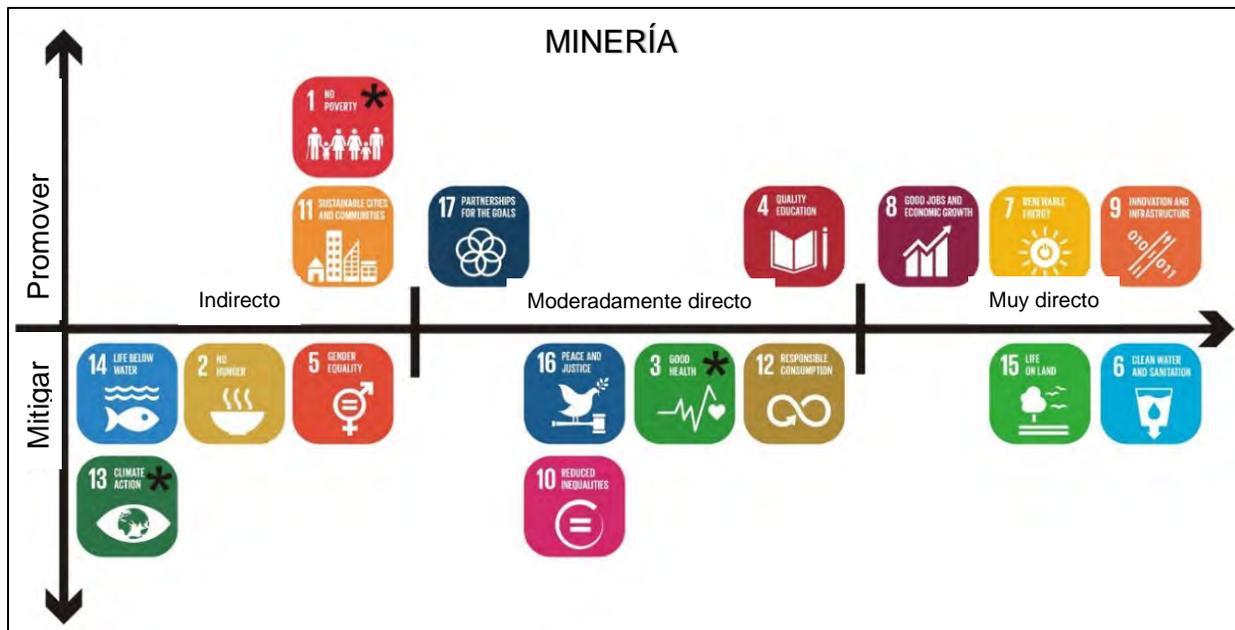


Figura 19. Jerarquía de impacto de las empresas mineras sobre los ODS.
Fuente: PNUD (2016).

En este sentido, se puede afirmar que existe una jerarquía de objetivos sobre los cuáles el sector minero debe generar soluciones de valor compartido con mayor preponderancia, para generar un mayor impacto positivo sobre la sociedad. La Figura 20 expone dichos objetivos.



Figura 20. Principales ODS sobre los cuáles las empresas mineras deben basar sus estrategias sociales.
Fuente: PNUD (2016).

Finalmente, los ODS también representan una base metodológica para poder plantear métricas de evaluación y control. Tomando en cuenta los objetivos más relevantes al sector minero, se puede generar un mapa de indicadores que sirve de guía durante la etapa de evaluación de estrategias CSV:

08. MAPA DE PRINCIPALES INDICADORES PARA VALIDAR LAS ESTRATEGIAS CSV	
 <p>6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO</p>	<p>a) Mejorar el acceso al agua potable a un precio asequible para todos.</p> <p>b) Lograr el acceso a servicios de saneamiento e higiene adecuados y equitativos para todos prestando especial atención a las necesidades de las mujeres y las niñas y las personas en situaciones de vulnerabilidad.</p> <p>c) Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización.</p> <p>d) Aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos en todos los sectores y asegurar la sostenibilidad de la extracción y el abastecimiento de agua.</p> <p>e) Implementar la gestión integrada de los recursos hídricos.</p> <p>f) Apoyar y fortalecer la participación de las comunidades locales en la mejora de la gestión del agua y el saneamiento.</p>
 <p>7 ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE</p>	<p>a) Mejorar el acceso a los servicios energéticos asequibles, fiables y modernos.</p> <p>b) Mejorar la eficiencia en el uso de energía.</p> <p>c) Promover el uso de tecnologías relativas a la energía limpia, incluidas las fuentes renovables, la eficiencia energética y las tecnologías avanzadas y menos contaminantes de combustibles fósiles, y promover la inversión en infraestructura energética y tecnologías limpias</p> <p>d) Ampliar la infraestructura y mejorar la tecnología para prestar servicios energéticos modernos y sostenibles.</p>
 <p>8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO</p>	<p>a) Aportar al crecimiento económico y los ingresos per capita de conformidad con las circunstancias nacionales.</p> <p>c) Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación.</p> <p>d) Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.</p> <p>e) Mejorar la producción y el consumo eficientes de los recursos naturales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente.</p> <p>f) Generar empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p> <p>g) Promover la reducción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación</p> <p>h) Garantizar los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.</p>
 <p>9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA</p>	<p>a) Desarrollar infraestructuras para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano.</p> <p>b) Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor.</p> <p>c) Modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales.</p> <p>d) Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales.</p> <p>e) Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación.</p> <p>f) Aumentar significativamente el acceso a la tecnología de la información y las comunicaciones y esforzarse por proporcionar acceso universal y asequible a Internet.</p>
 <p>15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES</p>	<p>a) Velar por la conservación, el restablecimiento y el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y los servicios que proporcionan, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales</p> <p>b) Luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo</p> <p>c) Adoptar medidas urgentes y significativas para reducir la degradación de los hábitats naturales, detener la pérdida de la diversidad biológica y, para 2020, proteger las especies amenazadas y evitar su extinción.</p> <p>d) Adoptar medidas urgentes para poner fin a la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas de flora y fauna y abordar la demanda y la oferta ilegales de productos silvestres.</p> <p>e) Aumentar el apoyo mundial a la lucha contra la caza furtiva y el tráfico de especies protegidas, en particular aumentando la capacidad de las comunidades locales para promover oportunidades de subsistencia sostenibles</p>

Figura 21. Formato N° 8 Mapa de indicadores sociales para minería de acuerdo a los ODS
Fuente: Adaptado de Organización de Naciones Unidas (2016).

CAPÍTULO 4: DISCUSIÓN

Este último capítulo tiene como objetivo demostrar evidencia empírica sobre la implementación del valor compartido y el uso de las herramientas planteadas como parte de la aplicabilidad del CSV en la gestión social del sector minero peruano.

Este análisis se desarrollará mediante el estudio del caso Cerro Verde, un complejo minero ubicado en el distrito de Uchumayo, Arequipa, cuya implementación de iniciativas de valor compartido le permite actualmente desarrollar sus operaciones de manera sostenible. El orden del análisis corresponde al proceso descrito en el capítulo anterior utilizando los formatos y herramientas planteados dentro de su aplicación.

Luego de la presentación del caso Cerro Verde, se presentan dos acápites finales dedicados a proponer los retos y desafíos de la implementación del CSV en minería con miras al futuro.

El primero de ellos, revisa los factores relacionados a su implementación como una herramienta de gestión, sus fortalezas y limitaciones y las cuestiones que requieren una evaluación posterior a esta investigación.

Y luego, se presentan las proposiciones para seguir desarrollando esta herramienta dentro del sector minero, la pertinencia de su enfoque al contexto multiactoral y los aspectos que deben evolucionar en el futuro de la gestión social en minería.

4.1. Modelo de implementación del CSV en el sector minero peruano: Caso Cerro Verde

4.1.1. Caso Cerro Verde: Antecedentes y problemática

Cerro Verde es un complejo minero ubicado en el distrito de Uchumayo, provincia y región de Arequipa, cuya producción se compone de cátodos de cobre y concentrados de cobre y molibdeno. El yacimiento es administrado actualmente por Sociedad Minera Cerro Verde S.A (SMCV). Es una de las operaciones mineras más importantes del país con una producción que asciende al 21% del total nacional de cobre y 44% del total nacional de molibdeno (Sociedad Minera Cerro Verde [SMCV], 2020).

Desde la concepción del proyecto, uno de los factores críticos para su desarrollo fue el acceso al agua requerida para las operaciones, así como su abastecimiento y disponibilidad con el paso de

los años. El abastecimiento del recurso hídrico es clave para desarrollar la actividad minera, por lo que asegurar la disponibilidad y el acceso a este elemento fue siempre reconocido como un potencial riesgo para la continuidad del proyecto (Fraser, 2017).

En el año 2009, SMCV lanzó su proyecto de expansión con el objetivo de triplicar la producción de 120,000 a 360,000 toneladas diarias de producción y procesamiento. Dicha expansión, sin embargo, también triplicaría la demanda de agua para las operaciones a un total de 1.16 m³/s. Esta situación, debido al contexto expuesto, representaba un riesgo pues un inadecuado manejo de la situación probablemente devendría en un conflicto social (Fraser, 2017).

Geográficamente, la región Arequipa es parte del desierto de Atacama, y su disponibilidad natural de agua solamente alcanzaba los 200 millones m³ al momento de la expansión, oferta que debía cubrir las demandas de la operación Cerro Verde sumada al uso doméstico y de otras industrias.

4.1.2. Caso Cerro Verde: Principios básicos antes de implementar estrategias CSV

Una vez conocida la problemática, se puede desarrollar un paralelo entre las características planteadas en el propuesto de esta investigación y las evidencias encontradas en el caso, con el fin de determinar si las estrategias implementadas en el caso de estudio cumplen con las características de la teoría del valor compartido y si han generado resultados exitosos, replicables en el sector minero nacional.

En primer lugar, se evalúan las características corporativas de la empresa operadora SMCV en contraste a los principios básicos planteados en la propuesta. Estos factores se han determinado a partir de la revisión documentaria sobre la organización SMCV, así como de sus políticas y cultura organizacional.

A continuación, se muestra la evaluación de los factores críticos que determinan la aplicabilidad de las estrategias CSV.

01. MATRIZ DE EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL PARA IMPLEMENTAR CSV		
FACTORES CRÍTICOS	CASO CERRO VERDE	CALIFICACIÓN
A. NIVEL DE ÉTICA EMPRESARIAL		
1. La organización cuenta con un propósito social enmarcado en su cultura corporativa	SMCV cuenta con una política de relaciones comunitarias enmarcada en el desarrollo de sus operaciones al nivel de su política de calidad y de seguridad y respeto medio ambiental. (SMCV, 2021)	5
2. La organización desarrolla operaciones que generan beneficios a grupos de interés exteriores a la empresa.	SMCV tiene actualmente 10 proyectos de desarrollo social que generan beneficios para la población local y regional. (SMCV, 2020)	5
3. La organización desarrolla actividades filantrópicas y de apoyo a grupos de interés exteriores a la empresa.	SMCV desarrolla actividades en apoyo al desarrollo de la educación, salud, nutrición, arte y cultura en la región Arequipa. (Apaza & Cayllahui, 2018)	4
4. La organización desarrolla actividades sociales sostenidas, a diferencia de desembolsos de una sola vez.	Los proyectos desarrollados por SMCV, tienen un horizonte de desarrollo a largo plazo y de acuerdo a su política la comunicación y el diálogo se mantendrán de manera permanente en paralelo al desarrollo de sus operaciones. (SMCV, 2021; Apaza & Cayllahui, 2018)	4
5. La organización desarrolla sus operaciones respetando el cuidado y la regulación medio ambiental.	SMCV desarrolla sus operaciones en el marco de una política ambiental que incluye el respeto de las leyes y normas medio ambientales, la prevención y la mejora continua mediante el ISO 14001. Asimismo publica los resultados semestrales de sus monitoreos de calidad de agua, aire y suelo. (Torre, 2018)	4
6. La organización tiene una parte de su estructura de costos destinada a las inversiones sociales.	De acuerdo a sus reporte de sostenibilidad, SMCV destina un aproximado del 1% de de su estructura de costos al las inversiones sociales. (SMCV, 2021)	3
7. La organización cumple de manera irrestricta con la regulación legal.	SMCV ha sido cuestionada por el incumplimiento del Contrato de Estabilidad Jurídica firmada con el gobierno peruano. Además cuenta con un proceso dentro del Tribunal Fiscal por falta de acreditación de sus declaraciones al fisco. (Torre, 2018)	2
RESULTADO PONDERADO		3.86
B. EFECTIVIDAD DE ESTRATEGIAS OPERATIVAS		
1. La organización desarrolla operaciones que generan beneficios económicos.	Los resultados operativos del complejo Cerro Verde han venido decreciendo durante los últimos 10 años y su rentabilidad económica se encuentra alrededor de los 10%. (SMCV, 2021)	3
2. La organización identifica claramente las necesidades de sus grupos de interés.	SMCV ha desarrollado el mapeo de sus grupos de interés identificando su importancia e impacto, pero no considera en su análisis las necesidades y las perspectivas de desarrollo de cada uno de ellos. (SMCV, 2021; Fraser, 2017)	2
3. La organización identifica claramente sus posibilidades de crecimiento y competitividad.	SMCV tiene planeadas sus expansiones y crecimientos a un mediano plazo y considera las actividades de infraestructura, calidad y seguridad destinadas hacia ese horizonte. (SMCV, 2021)	4
4. La organización tiene un relacionamiento intensivo con sus grupos de interés.	SMCV tiene definidos planes de capacitación y desarrollo para sus trabajadores, así como comités que garantizan la salud, seguridad y el respeto de la diversidad en el trabajo. (SMCV, 2021)	4
5. La organización desarrolla inversiones sociales con recursos autogenerados por los proyectos.	Las inversiones desarrolladas por SMCV corresponden a las inversiones definidas dentro de su Programa de Gestión Social, solo un 4% ha sido autofinanciado mediante un programa de donaciones. (SMCV, 2021)	3
6. La organización tiene una estructura administrativa que le permite medir y mejorar los procesos que desarrolla.	SMCV cuenta con un sistema de Gestión de la Calidad que le permite controlar, medir y mejorar los procesos que desarrolla a nivel operativo y de seguridad. (SMCV, 2021)	5
7. La organización tiene una estructura definida y procesos que generan innovación.	SMCV ha implementados comités especiales de Gestión de Riesgos y de Gestión Social, cuya función es evaluar y buscar nuevas alternativas de desarrollo que le permitan desarrollar iniciativas sociales exitosas y garanticen la sostenibilidad del proyecto. (SMCV, 2021)	4
RESULTADO PONDERADO		3.57

Figura 22. Evaluación de factores críticos para implementar el CSV – Caso Cerro Verde.

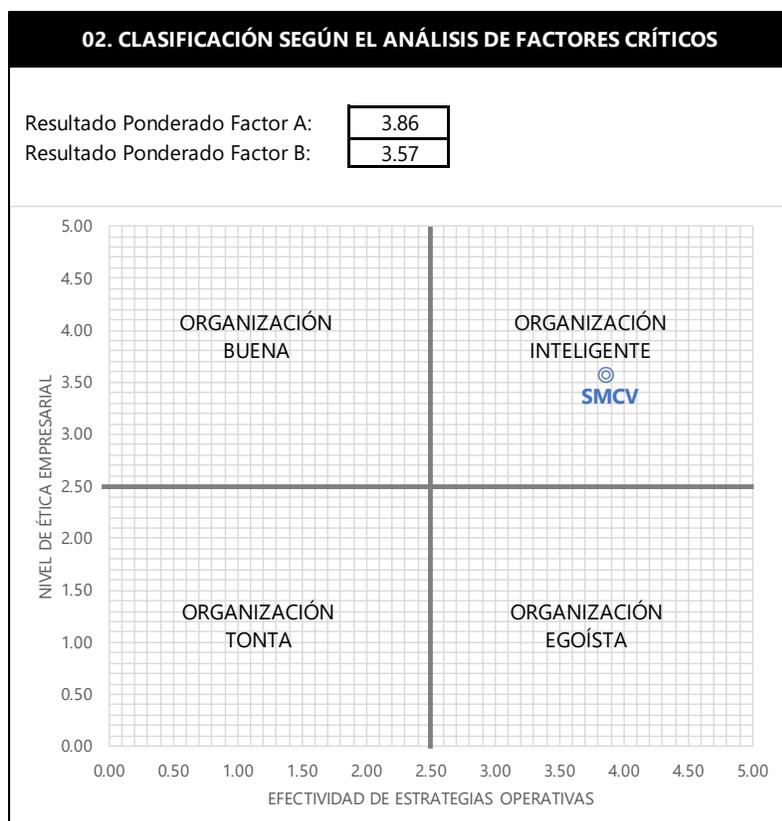


Figura 23. Clasificación de SMCV de acuerdo con el análisis de factores críticos.

Del análisis se puede concluir que, la empresa SMCV tiene las características necesarias y se encuentra en capacidad de generar valor compartido, por lo que podría desarrollar estrategias CSV para enfrentar la problemática de escasez de agua necesaria para su expansión.

4.1.3. Caso Cerro Verde: Generación de estrategias CSV

Una vez realizada la evaluación de los principios básicos, puede desarrollarse el procedimiento planteado para la generación de estrategias CSV. En este sentido, en primer lugar, SMCV debería identificar las necesidades sociales y el contexto de desarrollo de la operación minera. Para esto, se desarrolla el análisis sistemático utilizando el modelo de Novais (2019) y Conde & Le Billon (2017) para identificar los factores relacionados al contexto del caso Cerro Verde.

En el caso del sistema de conflictividad, en relación al factor histórico, es necesario considerar que los primeros indicios de extracción mineral en la zona datan del año 1868 con la exportación directa a Gales, y de 1916, con la adquisición formal por parte de Anaconda (Knight-Piésold, 2004), por lo que existe una antigua tradición de relacionamiento entre la población local y la

minería. Por otro lado, la operación bajo la identidad del actual operador Sociedad Minera Cerro Verde S.A (SMCV) tiene su origen a partir del año 1993. Con relación a las barreras de relacionamiento, existen posiciones divididas con respecto a la operación y grupos de interés en contra y a favor; sin embargo, se puede afirmar que la larga data de la operación y convivencia entre la comunidad y la empresa, han permitido reducir las barreras y la comunicación y actualmente es una fortaleza para poder enfrentar el problema.

En lo referente al factor político e institucional, es relevante la ausencia del Estado con respecto a la implementación de servicios básicos de agua y desagüe, lo que puede ser considerado como una debilidad y a su vez como un punto de partida para evaluar alternativas de solución. También se evidencia una débil capacidad de gestión por la falta de aseguramiento del agua por parte del gobierno local.

Finalmente, el componente medio ambiental parece ser el factor más relevante del análisis del caso Cerro Verde, debido a que en él yace el origen del conflicto: la escasez de agua. Un 25% del total de la población de Arequipa no contaba con el acceso a agua potable (SMCV, 2020) y la lucha por la prioridad del acceso entre la población, los agricultores, el Estado y la empresa minera, requería de un análisis riguroso. Este aspecto representaría el principal reto a resolver por parte de SMCV.

A continuación, se muestran el listado total de los factores críticos identificados a partir de la revisión documentaria con respecto a la relación de SMCV con el proyecto, la comunidad, la empresa (su propia organización), y el estado.

04. IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES SOCIALES PARA GENERAR ESTRATEGIAS CSV

1) EVALUACIÓN DE LA ACEPTACIÓN SOCIAL

A. FACTORES RELACIONADOS AL PROYECTO	B. FACTORES RELACIONADOS A LA COMUNIDAD	C. FACTORES RELACIONADOS A LA EMPRESA	D. FACTORES RELACIONADOS AL ESTADO
<p>- La operación está caracterizada por desarrollarse en un área desértica con escasez en el abastecimiento y disponibilidad de agua. (Fraser, 2017)</p> <p>- Las leyes de explotación son 50% de carácter marginal y el yacimiento es explotado por el método de tajo abierto. (Knight-Piésold, 2004)</p> <p>- La empresa cumple con la normatividad legal y regulación del sector, sin embargo es cuestionada por incumplir el Contrato de Estabilidad Jurídica firmado con el estado peruano. (Torre, 2018)</p> <p>- La empresa asume el control de las operaciones en el año 1993. (SMCV, 2020; Torre, 2018)</p> <p>- Las primeras operaciones mineras extractivas en la zona datan de 1868. (SMCV, 2020; Torre, 2018)</p> <p>- El inicio del proyecto de expansión corresponde al año 2009. (SMCV, 2020; Fraser, 2019)</p>	<p>- El AID esta conformada por la U. A. Chusicani y los pobladores de la margen izquierda del Rio Chili. (Knight-Piésold, 2004)</p> <p>- SMCV viene desarrollando diversos programas sociales en los distritos de Uchumayo y Yarabamba. (SMCV, 2020; Apaza & Cayllahui, 2018)</p> <p>- La percepción sobre las inversiones en el aspecto social de SMCV, son divididas, con una percepción positiva de alrededor del 50% de la población. (Apaza & Cayllahui, 2018)</p> <p>- Existen grupos con intereses particulares que buscan desestabilizar el desarrollo de las operaciones para obtener beneficios de la empresa. (Apaza & Cayllahui, 2018)</p> <p>- Los conflictos sociales que surgen son por la disponibilidad de agua, los impactos al transporte y la falta de inversiones sociales. (Torre, 2018; Apaza & Cayllahui, 2018)</p>	<p>- SMCV cuenta con una política de RRCC enmarcada en el desarrollo de sus operaciones. (SMCV, 2021)</p> <p>- El accionista mayoritario de la sociedad es la firma americana Freeport-McMoran Inc. con el 53.56% del total de acciones. (SMCV, 2021)</p> <p>- SMCV tiene incluida en sus operaciones un sistema de gestión de calidad, seguridad y cuidado ambiental. Además cuenta con la certificación ISO 14001. (SMCV, 2021, Apaza & Cayllahui, 2018)</p> <p>- Los resultados operativos durante los últimos años tienen una tendencia decreciente, debido a problemas operativos y condiciones internacionales. (Conde, 2017)</p> <p>- SMCV cuenta con un comité de Gestión de Riesgos y de Gestión Social, cuya función es monitorear los grupos de interés y garantizar la sostenibilidad del proyecto. (SMCV, 2021)</p>	<p>- El gobierno central se encuentra a favor de la promoción de la promoción de los proyectos mineros, sin embargo, existen posiciones en contra a nivel de gobierno local que generan inestabilidad para la obtención de algunos permisos. (Caballero, 2012)</p> <p>- Existen demandas básicas inatendidas como acceso a la vivienda y al agua potable, lo que genera un contexto de insalubridad y desconfianza. (Caballero, 2009)</p> <p>- No existe un plan de desarrollo a nivel económico, urbano y de infraestructura a nivel de la región Arequipa. (Fraser, 2017)</p> <p>- Existen intereses por parte de autoridades locales de obtener beneficios mediante demandas a la empresa. (Ormachea et al., 2014)</p>

Figura 24. Análisis sistemático de los factores de aceptación social en el caso Cerro Verde.

De acuerdo a los factores identificados y a la problemática expuesta, se puede inferir que el problema principal es garantizar el acceso y el abastecimiento de agua para las operaciones, sin alterar la disponibilidad necesaria para el desarrollo de otras actividades económicas y el consumo humano.

Una vez identificada la necesidad social primordial del contexto, es necesario desarrollar la validación por parte de la alta dirección de la empresa, donde se discuten tres factores principales: la pertinencia de desarrollar iniciativas frente al contexto actual; si el impacto de la solución podrá generar valor a nivel social y económico; y, si se encuentra enmarcada dentro de las políticas propias de la organización.

A continuación, se muestra a manera ilustrativa el proceso descrito.



Figura 25. Validación de las necesidades sociales identificadas en el caso Cerro Verde.

Con la aprobación y la iniciativa de la alta dirección, se puede continuar con el desarrollo de la solución CSV para la problemática de escasez y abastecimiento de agua. Los factores descritos anteriormente nos colocan en una perspectiva holística para poder evaluar las alternativas de solución al problema de escasez de agua para el proyecto.

En este sentido, desde una perspectiva tradicional, SMCV podría considerar dentro de la solución solamente los factores internos como el costo de la inversión para asegurar la disponibilidad de agua, la viabilidad legal para plantear una solución y la operatividad de dicha solución. Bajo esta perspectiva, se podría considerar, por ejemplo, la posibilidad de canalizar el agua dulce de otra zona, generar un amplio sistema de bombeo mediante agua subterránea; o, la construcción de una planta desalinizadora (Fraser, 2017).

Sin embargo, ninguna de estas alternativas considera la perspectiva y necesidades de los otros actores involucrados en el problema, los que como es natural también sufren de la escasez de agua; además tampoco incluyen el componente requerido de innovación o tecnología necesario para generar valor compartido.

Como un dato adicional, esta aproximación alejada de los intereses de grupos externos a la empresa es evidenciada como una característica de la mayoría de las empresas mineras de América Latina. En un estudio presentado por la cooperación del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo IDRC-IIPM (2003) se concluye que las actividades desarrolladas por parte de las empresas mineras en América Latina solo se desarrollan con el objetivo de beneficiar a grupos o personas cuando estas presentan motivaciones que pueden afectar el normal desenvolvimiento de las operaciones.

La visión planteada por el concepto del valor compartido es la misma que evidencian los directivos de Cerro Verde (León, 2012) y difiere de esta tradicional motivación para desarrollar iniciativas solo para “apagar incendios” y busca incluir en el beneficio a los otros participantes. Así es que se crea el valor compartido.

De acuerdo con la percepción del Gerente de Relaciones Comunitarias de Cerro Verde, durante dicho periodo de expansión, la visión que guio a la empresa durante este periodo fue incluir en el espectro de grupos de interés, a la mayor cantidad de participantes que normalmente no son considerados, pero cuya necesidad y requisitos al ser cubiertos por iniciativa de la empresa generarían un impacto positivo en la percepción general de la población. Asimismo, también menciona que fue importante superar el área de influencia “legal” y evaluar soluciones que impacten a nivel de toda la provincia o de la cuenca; en el caso de su operación, la cuenca del río Chili (León, 2012).

Como se puede observar, la aplicación del CSV requiere de un cambio en el pensamiento que se tiene sobre la productividad y el desarrollo de la empresa. Recordemos que la solución a la pobre percepción que tienen las empresas extractivas actualmente yace en que “los negocios reconecten el éxito empresarial con el progreso social” (Porter & Kramer, 2011, p. 4).

En el caso específico de Cerro Verde, antes de desarrollar cualquier inversión, fueron reunidos todos participantes directos e indirectos del conflicto. Ya en el año 1983, el entonces operador del

proyecto había creado un comité multisectorial de usuarios de agua para poder conocer las perspectivas de los otros grupos y buscar un mayor beneficio para todos. Este factor hizo que, al momento de desarrollar su proyecto de expansión, SMCV ya tenía plenamente identificadas las necesidades y expectativas de todos los usuarios de este recurso crítico.

Se tomó la decisión de que el proyecto debía generar la mayor rentabilidad no solo para la empresa sino para la mayoría de involucrados, es decir, SMCV buscó integrar a los otros participantes dentro de su propia cadena de valor. En este sentido, se evaluaron varias alternativas y los demás grupos involucrados participaron activamente en el diálogo y las negociaciones previas a definir una solución que genere un beneficio compartido. A continuación, se muestra el proceso desarrollado para generar la solución denominada el *Círculo virtuoso del agua*.

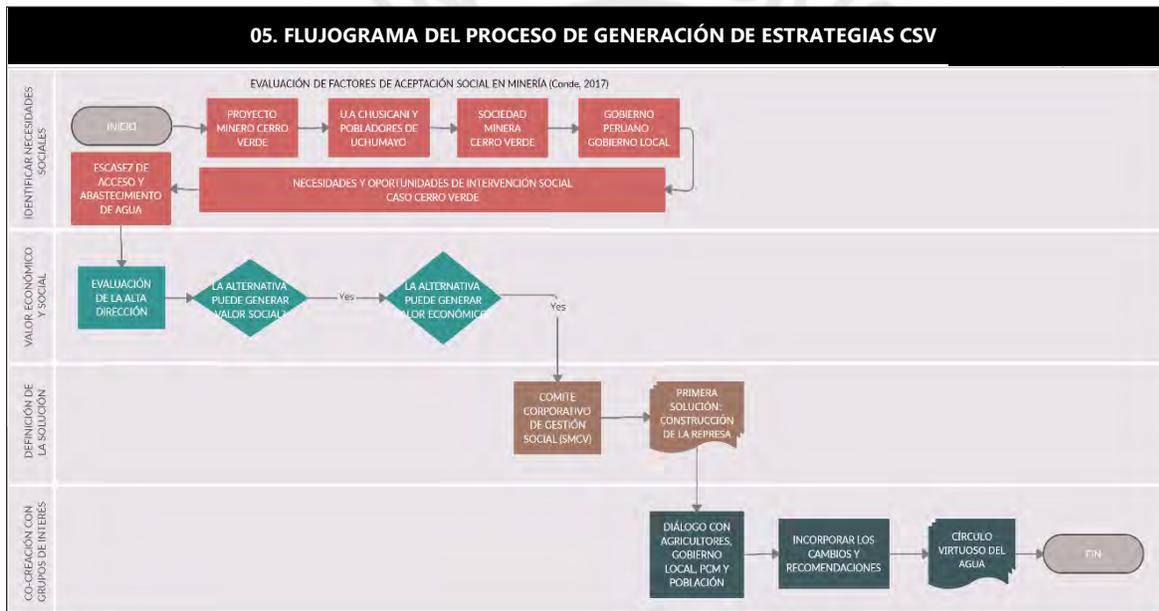


Figura 26. Proceso desarrollado para la generación del Proyecto Círculo Virtuoso del Agua – caso Cerro Verde.

Luego de un proceso de negociación que contó con la participación de representantes del gobierno central, el gobierno regional de Arequipa, representantes de los alcaldes de la región, el presidente de la empresa administradora de agua (SEDAPAR) y por supuesto, la empresa minera SMCV, se decidió por desarrollar la construcción de una planta de tratamiento de agua potable de última tecnología, la cual incluía la construcción de: la bocatoma, la línea de transmisión y la planta de procesamiento de agua.

La naturaleza de esta alternativa radica en que, al crearse una planta de tratamiento, no solo se generaba el abastecimiento necesario para la operación, sino que se creaba una fuente de abastecimiento para toda la región Arequipa y otros consumidores (agricultores y otras industrias); además de generar una solución ambiental a la falta de tratamiento de agua residual de la población de toda Arequipa metropolitana. El proyecto consideraba la participación del gobierno regional y la administradora de agua SEDAPAR en la gestión y mantenimiento de la planta de tratamiento.

4.1.4. Caso Cerro Verde: Direccionamiento de estrategias CSV

La implementación del proyecto del círculo virtuoso del agua de SMCV no es ajena al direccionamiento de las estrategias de valor compartido, debido a que su implementación cumple con el alineamiento de los cinco factores definidos en el modelo propuesto. La Figura 27 muestra los factores considerados dentro del direccionamiento de la estrategia CSV implementada.





Figura 27. Direccionamiento de factores considerados en el proyecto del círculo Virtuoso del agua – caso Cerro Verde.

4.1.5. Caso Cerro Verde: Validación y evaluación de estrategias CSV

Las infraestructuras y procesos desarrollados en el marco del proyecto del Círculo Virtuoso del Agua fueron un éxito a nivel técnico y social. Se puede evidenciar que se generó un amplio beneficio para casi todos los involucrados de la zona aledaña al complejo minero y a una gran parte de la población de la región Arequipa, incluso beneficiando a la comunidad científica (con el acceso a data y mediciones científicas sobre el agua). Todo esto garantizando las necesidades

de abastecimiento de agua de la cadena de valor de la operación y promoviendo la sostenibilidad social del mismo.

Sin embargo, lo más importante es que la solución implementada por SMCV muestra la factibilidad de generar una solución que cree valor para la empresa y produzca al mismo tiempo desarrollo para la sociedad. También, demuestra que una gestión social exitosa en minería requiere de la participación de los diferentes actores involucrados (Estado, empresa privada y sociedad civil). El proyecto fue concluido en el año 2015; en la Figura 28 se muestra un resumen de los indicadores obtenidos producto de la puesta en marcha del proyecto.



Figura 28. Resultados obtenidos por el proyecto en el caso Cerro Verde. Fuente: SMCV (2020)

Finalmente, también se puede evidenciar que estos logros están orientados en la dirección a las metas e indicadores planteadas por los Objetivos de Desarrollo Sostenible recomendados para el sector minero, lo que demuestra que es factible estos criterios son una base factible para determinar iniciativas de valor compartido.



Figura 29. ODS impactados positivamente por el proyecto social en el caso Cerro Verde. Fuente: Adaptado de SMCV (2020).

4.2. Retos y desafíos en la aplicación del CSV como estrategia empresarial

Las discrepancias sobre las fortalezas y debilidades de la implementación del CSV han sido amplia materia de estudio. En esta evaluación, una de las principales fortalezas reconocidas por críticos y partidarios del enfoque CSV, es que eleva la discusión sobre los objetivos sociales a un nivel estratégico dentro de las empresas (Crane et al., 2014).

Asimismo, una de las principales dificultades reconocidas por ambas partes es la existencia de diversas perspectivas de implementación de la herramienta, siendo distinta la aplicación práctica para cada empresa (Bello, Contreras, Juárez, & Marceliano, 2017).

Con respecto a esta dificultad, ha sido parte importante del objetivo de esta investigación, aterrizar el pensamiento propuesto por Michael Porter y Mark Kramer en criterios que busquen estandarizar la aplicación del concepto en el sector minero nacional. Sin embargo, es importante reconocer que, el CSV debe tener un enfoque distinto para cada empresa (y cada proyecto), considerando las particularidades de cada uno y los objetivos e incentivos para crear valor compartido.

El juicio crítico sobre el CSV como una herramienta de gestión empresarial, de acuerdo con algunos académicos, es que esta herramienta representa solo una versión moderna de la responsabilidad social empresarial (RSE), con un componente adicional de innovación en la búsqueda de soluciones más creativas (Moon et al., 2011). Si bien ambos conceptos tienen como origen el mismo trasfondo de buscar el desarrollo social, es necesario reforzar la distinción de que el CSV busca generar mayor valor para todos, partiendo de una visión interiorizada voluntariamente por las empresas, mientras que el RSE visualiza la inversión social como un “deber” ético de las organizaciones y como una respuesta ante la amenaza de riesgos al negocio (Crane et al., 2014).

Sin embargo, sí es cierto que algunos conceptos relacionados al valor compartido son también explorados y utilizados por otras herramientas como, por ejemplo: las estrategias del no-mercado (o mercados alternativos), el mencionado RSE, el emprendimiento social y la innovación social. En este sentido, se puede afirmar que el CSV funciona como un enfoque que engloba varios conceptos y cuyo objetivo es generar transformación a nivel corporativo para generar el desarrollo social (Crane et al., 2014).

Otro factor de discusión es que la aplicación del CSV no consideraría la articulación multiactoral para lograr el desarrollo social, la misma que, en la parte inicial de esta investigación, fue planteada como un factor crítico para poder resolver los conflictos sociales. Frente a esto, es claro que la investigación tiene un importante acercamiento hacia las acciones que pueden desarrollarse desde el sector privado; sin embargo, la adopción del CSV no es ajena a la intervención de entidades estatales para la creación del valor compartido.

Los mismos autores Porter y Kramer (2011) reconocen que para desarrollar acciones que generen valor compartido en las diversas industrias de una nación, es necesario que los gobiernos “desarrollen regulaciones que promuevan el valor compartido, definan metas claras y estimulen la innovación” (p. 14). Finalmente, el éxito del desarrollo social, económico y ambiental de las naciones requiere del apoyo constante entre gobiernos, el sector privado y la sociedad civil (PNUD, 2016).

4.3. Retos y desafíos en la aplicación del CSV en el contexto minero peruano

En el marco del análisis del contexto minero nacional, se pudo identificar que uno de los criterios primordiales de los conflictos sociales es que son procesos complejos, dinámicos y que requieren un monitoreo constante (Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad. Presidencia del Consejo de Ministros, 2013). Es importante reconocer que ni el CSV (ni ninguna otra herramienta) presentan una solución total frente a estos complejos fenómenos, ni representan una alternativa única para enfrentar las circunstancias de conflictividad que enfrentan las empresas mineras en su día a día.

Adicionalmente, la singularidad de las circunstancias de cada proyecto minero representa la imposibilidad de poder generalizar una misma solución para más de un conflicto social. Es necesario que las iniciativas del CSV (y de gestión social en general) se desarrollen considerando las características particulares de cada proyecto minero identificadas ya sea por el sistema de análisis de Novais (2019), los factores de aceptación de Conde y Le Billon (2017) o por cualquier otra metodología.

Por otro lado, la gestión de los conflictos sociales, sobre todo en proyectos de gran envergadura, requiere en muchos casos de la adopción de un conjunto de estrategias, así como de la definición

de diversos puntos de intervención social, con el objetivo de que todas las acciones juntas logren brindar la sostenibilidad social a largo plazo necesaria para desarrollar proyectos mineros exitosos.

Con referencia a esta situación, la presente investigación ha planteado algunas herramientas complementarias pero necesarias de incluir en conjunto a las estrategias CSV. El diálogo transformacional, el diseño de estrategias centrado en las personas, las estrategias de publicidad de esfuerzos sociales y el uso de un enfoque sistemático de acción representan factores importantes que deben ser incluidos dentro de cualquier sistema de gestión social.

Por otro lado, es un riesgo constante es evaluar la participación del estado en el desarrollo de la gestión social de las operaciones. El sector minero peruano se caracteriza por la intervención de muchas entidades estatales adicionales al ente rector: Ministerio de Energía y Minas (MINEM). Tienen participación normativa y/o fiscalizadora, por ejemplo: MINCUL, MINAM, MINTRA, MINSA (por la coyuntura de pandemia), OSINERGMIN, OEFA, SENACE, SUNAFIL, INGEMMET, SUCAMEC; sin considerar la participación de las instancias y gobiernos locales. Todo este sistema debe ser evaluado con relación a su participación y relacionamiento para con el desarrollo de las operaciones mineras y del sector.

Finalmente, como punto de partida para futuras investigaciones es necesario demostrar el proceso completo de generación de valor compartido utilizando la propuesta planteada en casos prácticos, y realizando el monitoreo desde la planificación hasta la evaluación de los resultados obtenidos. Asimismo, es materia de investigación la evaluación del enfoque CSV con relación a otros enfoques de pensamiento actuales como: el enfoque en derechos humanos, el enfoque de multiculturalidad, el enfoque de participación y comunicación y el enfoque en la ética empresarial; en la búsqueda de generar un sistema de gestión social cada vez más robusto que nos permita superar el contexto de conflictividad que atraviesa el país.

CONCLUSIONES

Para concluir la presente investigación, se presentan un conjunto de conclusiones relevantes obtenidas durante el proceso del desarrollo de esta investigación:

1. De acuerdo con los objetivos de la investigación, se han definido los factores económicos, sociales, culturales, demográficos y administrativos entorno a los conflictos sociales. Estos fenómenos pueden definirse como las discrepancias generadas por el acceso y el control de los recursos ambientales, particularmente de la tierra, pero también de aguas, minerales y otros cuyo origen parte de la confluencia de necesidades insatisfechas, la percepción de riesgo o amenazas y la aparición de oportunidades cuya existencia genera necesariamente una movilización.
2. Desde el punto de vista del contexto histórico, se resaltan dos características primordiales y persistentes a lo largo de la historia de la conflictividad en minería en el Perú: el centralismo que genera una brecha abismal de carácter social y económico; y, las divisiones que crean distancias entre la población de la capital y las demás regiones. Los antecedentes expuestos explican que los conflictos sociales actualmente se desenvuelven sobre un escenario de relevante importancia política, así como la reciente búsqueda de nuevos espacios de diálogo y negociación donde participen nuevos actores involucrados.
3. Asimismo, se puede afirmar que el Estado, la empresa, y las comunidades campesinas son actores principales que cumplen roles clave en el desencadenamiento de conflictos sociales, por lo que deben ser considerados también como parte de la solución. Existen dificultades entre la visión de cada actor por cuestiones regulatorias y por falta de validez y legitimidad del gobierno en las zonas de conflictividad.
4. La investigación permite afirmar que un correcto manejo de los conflictos sociales debe enfocar los esfuerzos de manera eficiente con relación a un vasto conjunto de factores. Para lograr esto, desde hace un par de décadas se han presentado conceptos como el desarrollo sostenible, la responsabilidad social empresarial, la gestión limpia y el manejo de externalidades para abordar estos conflictos. Sin embargo, existe aún pocas experiencias exitosas, así como una limitada revisión académica sobre la efectividad de estas estrategias.
5. En la presente investigación se presentaron cuatro enfoques principales para analizar los conflictos sociales: el análisis sistemático de los conflictos sociales desarrollado por el doctor

L. Novais; los factores de resistencia y aceptación de proyectos desarrollados por M. Conde y P. Le Billon; la teoría de transformación del espacio de G. Castillo; y, el enfoque de factores de gobernabilidad de V. Caballero. Estos enfoques sirven de base para la generación de la propuesta de aplicación del valor compartido en las empresas mineras del país.

6. La *Creación de Valor Compartido* (CSV) es un enfoque orientado a alcanzar el éxito económico empresarial y de la sociedad en conjunto. La definición original del concepto, indica que es un conjunto de políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que promueven mejoras en las condiciones sociales y económicas de las sociedades donde operan. La investigación ha demostrado que esta herramienta ofrece un alto potencial estratégico a las empresas del sector minero, puesto que permite establecer un marco para identificar las oportunidades de mejora de los factores socioeconómicos de una determinada población, sin sacrificar el rendimiento empresarial exigido por todas las empresas del sector.
7. Ambos, los cuatro enfoques de análisis y la CSV constituyen la base teórica que se ha utilizado para desarrollar la propuesta de aplicabilidad del pensamiento del valor compartido dentro de la gestión social de las empresas mineras del país.
8. Dentro del desarrollo de la propuesta se ha identificado que, anteriormente el CSV ha estado sujeto a la afirmación de que quienes la implementan en sus operaciones, han logrado desarrollar estrategias producto de la intervención de la famosa “caja negra”. Sin embargo, actualmente el desarrollo académico y el análisis estadístico de diversos casos exitosos nos permiten determinar los criterios reales y tangibles que hacen que el CSV sea exitoso.
9. Como parte de la propuesta se han definido un conjunto de principios planteados como parte de un marco práctico a la definición original planteada por Porter y Kramer. Estos estudios plantean que, en el proceso de desarrollar estrategias de valor compartido, las empresas primero deben identificarse de acuerdo al tipo de decisiones que toman con relación a dos criterios principales: la efectividad de sus estrategias operativas y el nivel de ética empresarial. En este sentido, las organizaciones que busquen implementar el CSV deben ser una organización “inteligente”. Es decir, conjugar una buena estrategia operativa con una alta ética empresarial.
10. La investigación ha demostrado que las empresas que busquen generar valor compartido deben alinear su visión empresarial con las siguientes características: maximizar su

rentabilidad e impactar a todos sus grupos de interés, generar mayor riqueza y contribuir al crecimiento de la sociedad donde se desarrollan, desarrollar sus iniciativas sociales como inversiones y no como gastos y ser entes sociales activos que buscan mejorar de manera proactiva el sistema económico y social.

11. Esta investigación plantea que todas las acciones de CSV deben considerar las siguientes características: estar basadas en datos reales e información confiable, estar vinculadas desde su concepción a resultados y metas específicas de alto impacto, estar conectadas a los objetivos de desarrollo a nivel regional, nacional y mundial, y ser evaluadas bajo métricas e indicadores SMART.
12. Dentro de la propuesta se ha definido un proceso de generación de iniciativas que creen valor compartido tiene cinco pasos principales: adoptar un propósito social corporativo, definir las necesidades sociales, estimar el valor social y económico, crear una estructura de innovación óptima y desarrollar la solución con los grupos de interés.
13. Asimismo, se ha desarrollado un marco de evaluación y dirección que busca alinear las iniciativas CSV con cinco factores de direccionamiento: la visión empresarial, el alineamiento estratégico, la generación de conocimiento sobre la zona de desarrollo, la captación de mano de obra local y la proactividad por parte de la alta dirección para generar el diálogo positivo.
14. La investigación demuestra que es necesaria la existencia de estructuras organizacionales que planteen nuevas soluciones, tecnologías y enfoques para enfrentar las necesidades de los grupos de interés, además de una continua evaluación de los procesos empresariales que permita desarrollar nuevas alternativas más eficientes y orientadas a generar valor compartido.
15. Adicionalmente, se debe definir claramente el proceso de monitoreo del impacto del valor y los indicadores que permitan monitorear de manera continua los impactos directos e indirectos sobre todos los grupos de interés.
16. De manera complementaria, se puede afirmar que la implementación del valor compartido debe darse de manera conjunta a nuevas herramientas comunicativas. Entre ellas resaltan: la innovación centrada en personas, la publicidad social efectiva y el diálogo transformacional.
17. Como parte de las conclusiones prácticas, esta investigación ha podido evidenciar la factibilidad de implementar de manera exitosa del CSV en operaciones mineras peruanas. Un ejemplo de esta implementación exitosa es la gestión social desarrollada por parte de la Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A (SMCV) en su operación Cerro Verde.

18. Desde la concepción del proyecto de Cerro Verde, uno de los factores que se consideraron críticos para su desarrollo, fue el acceso al agua requerida para las operaciones, así como su abastecimiento y disponibilidad con el paso de los años.
19. La evaluación de los factores críticos demuestra que SMCV pudo haber considerado dentro de su visión solamente los factores internos como el costo de la inversión para asegurar la disponibilidad de agua, la viabilidad legal para plantear una solución y la operatividad de dicha solución. Sin embargo, la empresa decidió por desarrollar una alternativa que genere la mayor rentabilidad no solo para la empresa, sino para la mayoría de involucrados; es decir, SMCV buscó integrar a los otros participantes dentro de su propia cadena de valor.
20. SMCV optó por desarrollar la construcción de una planta de tratamiento de agua potable, la cual incluía la construcción de la bocatoma, la línea de transmisión y la planta de procesamiento de agua. La naturaleza de esta alternativa radicó en generar el abastecimiento necesario para la operación y a su vez crear una fuente de abastecimiento para toda la región Arequipa y otros consumidores (agricultores y otras industrias). El proyecto fue concluido en el año 2015, y el proyecto de la planta de tratamiento fue un éxito a nivel técnico, ambiental y social.
21. La investigación evidencia que los logros generados por las iniciativas de SMCV están orientadas en concordancia a los Objetivos de Desarrollo Sostenible recomendados para el sector minero, lo que demuestra que es factible aplicar una solución que genere valor compartido y que a la vez solucione los problemas de productividad de las empresas.
22. Finalmente, esta investigación ha podido identificar que existen otros ejemplos exitosos con relación a la segunda alternativa de desarrollo del modelo del CSV: la implementación de *clusters* locales y el involucramiento de grupos de interés al propio negocio empresarial (Caso Nexa Resources); y la tercera alternativa: crear valor compartido en las operaciones mineras mediante la reconcepción de los productos y servicios ofrecidos por las empresas (Caso C.M. Buenaventura). Ambos casos de análisis pendientes de ser abordados en futuras investigaciones para generar mayor evidencia empírica.

Referencias bibliográficas

- Acuña-Moraga, O., Severino-González, P., & Cirez-Gómez, A. (2019). *Responsabilidad social empresarial y ventaja competitiva. El estudio de pequeñas empresas mineras de Chile. Encuentros*, 17(2), 178-186.
- Americas Market Intelligence. (2018). *Managing Mining Risk in Latin América*. Florida, FL: Americas Market Intelligence Publications.
- Apaza, A., & Cayllahui, A. (2018). *Percepción de los pobladores del distrito de Uchumayo sobre las acciones de Responsabilidad Social de la empresa Cerro Verde*. (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa). Recuperada de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8458>
- Arellano, J. (2015). *¿Minería sin fronteras? Conflicto y desarrollo en regiones mineras del Perú*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos y Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Baldeón, J. (2009). *Apuntes de historia del derecho minero peruano*. Córdoba, España: El Cid Editor.
- Bello, E., Contreras, B., Juárez, F., & Marceliano, M. (2017). *Valor compartido en el sector minero metálico del Perú*. Lima, Perú: Centrum Graduate Business School.
- Benavides, R. (2018). *La minería responsable y sus aportes al desarrollo del Perú* (3.^a ed.). Lima, Perú: Buenaventura Publicaciones.
- Caballero, V. (2009). Los conflictos sociales y socio-ambientales en el sector rural y su relación con el desarrollo rural. Notas para un balance de investigaciones. Ponencia en *SEPIA XIII*. CBC y Universidad Nacional San Antonio Abad. Cusco, Perú.
- Caballero, V. (2012). *Conflictividad social y gobernabilidad en el Perú*. La Paz, Bolivia: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Instituto Internacional para la Democracia y la Asistencia Electoral.
- Castillo, G. (2020). *Local Experiences of Mining in Peru. Social and Spatial Transformations in the Andes*. New York, NY: Routledge.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of the shared value concept. *California Management Review*, 56(2), 130-153. doi: 10.1525/cm.2014.56.2.130
- Columbia Center on Sustainable Investment. (2019). *Encadenamientos al sector minero en Colombia*. Recuperado de <http://ccsi.columbia.edu/files/2016/07/Encadenamientos-al-sector-minero-en-Colombia-CCSI-2019.pdf>
- Conde, M., & Le Billon, P. (2017). Why do some communities resist mining projects while others do not? *The Extractive Industries and Society*, 4(3), 681-697.
- Contreras, C. (1994). *La minería en la historia de Perú*. América Latina en la historia económica, 1(1), 33-40.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2018). *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Recuperado de <https://www.cepal.org/es>

- Dammert, A., & Molinelli, F. (2007). *Panorama de la Minería en el Perú*. Lima, Perú: Osinergmin.
- Defensoría del Pueblo. (2020). *Reporte de Conflictos Sociales N° 190 - diciembre 2019*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2020/01/Conflictos-Sociales-N%C2%B0-190-diciembre-2019.pdf>
- Dembek, K., Singh, P., & Bhakoo, V. (2016). Literature review of shared value: A theoretical concept or a management buzzword? *Journal of Business Ethics*, 137(2), 231-267.
- De Los Reyes, G., Scholz, M., & Smith, N. C. (2017). Beyond the “Win-Win” creating shared value requires ethical frameworks. *California Management Review*, 59(2), 142-167.
- Dore, E. (1994). Alternativas Latinoamericanas: una interpretación socio-ecológica de la Historia minera Latinoamericana. *Ecología Política*, (7), 49-68.
- EY (2019). *Los 10 principales riesgos y oportunidades de la industria minera*. Lima, Perú: EY Publicaciones.
- Fraser, J. (2017). *Peru Water Project: Cerro Verde Case Study — Mining-Community Partnership to Advance Progress on Sustainable Development Goal 6 (Access to Clean Water and Sanitation)*. Recuperado de <https://cirdi.ca/wp-content/uploads/2017/09/Cerro-Verde-Case-Study-.pdf>
- Fraser, J. (2019). Creating shared value as a business strategy for mining to advance the United Nations Sustainable Development Goals. *The Extractive Industries and Society*, 6(3), 788-791.
- Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2015). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, (53), 175-186.
- Glave, M., & Kuramoto, J. (2007). La minería peruana: lo que sabemos y lo que aún nos falta por saber. En *Investigación, políticas y desarrollo en el Perú* (135-181). Lima, Perú: GRADE.
- Gómez, C. (2018). Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Una revisión crítica. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, (140), 107-118. Recuperado de https://www.cvongd.org/ficheros/documentos/ods_revison_critica_carlos_gomez_gil.pdf
- Guerra, M., & Núñez-Regueiro, P. (2017). La orfebrería de los Andes en la época inca (siglos XV-XVI). *Bulletin de l'Institut français d'études andines*, 46(1), 1-3.
- Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) e Iniciativa de Investigación sobre Políticas Mineras (IIPM). (2003). *Empresas mineras y desarrollo local: América Latina (Chile, Colombia y Perú)*.
- Keith, A. (2016) *Creating Shared Value in the Mining Industry*. Chicago, IL: Right Track Consulting.
- Kim, C. (2018). Can creating shared value (CSV) and the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs) collaborate for a better world? Insights from East Asia. *Sustainability*, 10(11), 4128. doi: <https://doi.org/10.3390/su10114128>
- Knight-Piésold. (2004). *Estudio de Impacto Ambiental “Proyecto de Sulfuros Primarios”:* *Resumen Ejecutivo*. Lima, Perú: K.P. Consulting.

- Kramer, M. (2018). *The Right Way for Companies to Publicize Their Social Responsibility Efforts*. Recuperado de <https://hbr.org/2018/04/the-right-way-for-companies-to-publicize-their-social-responsibility-efforts>
- Laats, H. (2000). Propiedad y Autonomía en Comunidades Campesinas en el Perú, proyecciones desde la población. En *Actas XII Congreso Internacional Derecho Consuetudinario y Pluralismo Legal: desafíos en el tercer milenio* (Vol. 1, pp. 606-617).
- León, C. (2012). *Desarrollo sostenible y minería*. Recuperado de <https://red.pucp.edu.pe/ridei/wp-content/uploads/biblioteca/091218.pdf>
- Ley 24656. Ley General de Comunidades Campesinas. Congreso de la República del Perú (1987).
- López, J. (2015). *Diálogos que transforman*. Lima, Perú: Proyecto Diálogo Sur, CARE.
- Mendoza, R. (2004). Tradición y modernidad en las comunidades campesinas. *Investigaciones sociales*, 8(12), 25-54.
- Mercer-Mapstone, L., Rifkin, W., Louis, W. R., & Moffat, K. (2018). Company-community dialogue builds relationships, fairness, and trust leading to social acceptance of Australian mining developments. *Journal of Cleaner Production*, 184, 671-677.
- 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.
- Mühlbacher, H., & Böbel, I. (2018). From zero-sum to win-win-Organisational conditions for successful shared value strategy implementation. *European Management Journal*, 37(3), 313-324.
- Novais, L. (2019). *Campesinos y Mineros*. Lima, Perú: Instituto de Ingenieros de Minas del Perú.
- Organización de Naciones Unidas. (2016). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Pfitzer, M., Bockstette, V., & Stamp, M. (2013). Innovating for shared value. *Harvard Business Review*, 91(9), 100-107.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2016). *Mapping Mining to the SDGs: An Atlas. Sustainable Development Solutions Network*. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/en/home/librarypage/poverty-reduction/mapping-mining-to-the-sdgs--an-atlas.html>
- Oficina Nacional de Diálogo y Sostenibilidad. Presidencia del Consejo de Ministros. (2013). *Informe de diferencias, controversias y conflictos sociales*. Recuperado de http://www2.pcm.gob.pe/popup_PCM/willaqniki.pdf
- Orellana, R. (1999). *Conflictos...¿sociales, ambientales, socioambientales?... Conflictos y controversias en la definición de los conceptos. Comunidades y Conflictos Socioambientales: experiencias y desafíos en América Latina*. Quito, Ecuador: Abya-Yala.
- Ormachea, I., Caravedo, J., Moreno, G., & Bedoya, C. (2014). *Minería, conflicto social y diálogo*. Lima, Perú: Pro-Diálogo.

- Paredes, M. (2017). Conflictos mineros en el Perú: entre la protesta y la negociación. *Debates en Sociología*, (45), 5-32.
- Porter, M., & Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, 80(12): 56-69.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12): 78-92.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011, enero-febrero). The Big Idea: Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 1-17.
- Porter, M., Hills, G., Pfitzer, M., Patscheke, S., & Hawkins, E. (2015). *Measuring shared value: How to unlock value by linking business and social results*. FSG Report.
- Quiroz, A. (2014). *Historia de la corrupción en el Perú* (2.^a ed.). Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Revilla, A., & Price, J. (1992). *La administración de la justicia informal: posibilidades de integración*. Cusco, Perú: Cultural Cuzco.
- Salas, G. (2008). *Dinámica social y minería: familias pastoras de puna y la presencia del proyecto Antamina (1997-2002)*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos.
- Sevilla, E., & Pérez, M. (1976). Para una definición sociológica del campesinado. *Agricultura y Sociedad*, (1), 15-39.
- Silva, M. (2011). *Caracterización de las nuevas empresas "comunales": el caso de las empresas comunales de la comunidad campesina La Encañada en Cajamarca* (Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12694>
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2020). Portal del Proyecto Minero Cerro Verde. <https://www.cerroverde.pe/>
- Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. (2021). Memoria Anual 2020: Cerro Verde. <https://cerroverde.pe/wp-content/uploads/2021/03/memoria-anual-2020.pdf>
- Spitzeck, H., & Chapman, S. (2012). Creating shared value as a differentiation strategy—the example of BASF in Brazil. *Corporate Governance International Journal of Business in Society*, 12(4), 499-513. doi: 10.1108/14720701211267838
- Szmigin, I., Rutherford, R. (2012). Shared Value and the Impartial Spectator Test. *Journal of Business Ethics*, 114(1), 171–182. doi: 10.1007/s10551-012-1335-1
- Tanaka, M., Zarate, P., & Huber, L. (2011). *Mapa de la conflictividad social en el Perú: análisis de sus principales causas*. Lima, Perú: Programa de Apoyo para una Cultura de Paz y el Fortalecimiento de Capacidades Nacionales para la Prevención y el Manejo Constructivo de Conflictos.
- Torre, C. (2018). *Expectativa laboral, territorialidad y conflicto socioambiental: Proyecto minero Cerro Verde y Proyecto minero Las Bambas* (Tesis de posgrado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima). Recuperada de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/16595>

- Valega, J. (1939). *El Virreinato del Perú: Historia crítica de la época colonial, en todos sus aspectos*. Lima, Perú: Cultura Ecléctica.
- Von Liel, B., & Lütge, C. (2015). Creating Shared Value und seine Erfolgsfaktoren – ein Vergleich mit CSR. *ZFWU*, 16(2), 182-191.
- Xing, M., Awuah-Offei, K., Long, S., & Usman, S. (2017). The effect of local supply chain on regional economic impacts of mining. *The Extractive Industries and Society*, 4(3), 622-629.
- Zegarra, D. (2017). Minería con propósito. Modelo Multiactor para la Competitividad Territorial. *Perumin 33: Encuentro de Tecnología e Innovación. Instituto de Ingenieros de Minas del Perú*. Lima, Perú. Recuperado de <https://www.grupodialogo.org.pe/wp-content/uploads/2018/05/Antamina.-Mineria-con-Proposito.-Modelo-Multiactor-para-la-Competitividad-Territorial-08SET17.pdf>

