

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Escuela de Posgrado



Reforzamiento de la Gestión Empresarial Minera en
prevención de Conflictos Sociales, incluyendo variables de
Responsabilidad Social Empresarial y Valor Compartido

Trabajo de investigación para obtener el grado académico de Magíster
en Regulación, Gestión y Economía Minera que presenta:

Jesus Yonatan Caldas Tomas

Asesor:

Bruno Edoardo Debenedetti Lujan

Lima, 2021

RESUMEN

El presente trabajo de investigación busca reforzar la gestión de proyectos mineros implementando alternativas basados en responsabilidad social empresarial y valor compartido para gestionar adecuadamente la conflictividad social en la evaluación de proyectos. Para ello, la metodología utilizada es cualitativa, basado en estudio de casos relacionados a la minería peruana, tales como el proyecto Tía Maria de Southern Copper Corporation y la planta de tratamiento de aguas residuales de Cerro Verde, ambas en la región de Arequipa, pero con resultados diferentes. De acuerdo con las pérdidas económicas, humanas debido a paralizaciones y protestas por conflictos sociales no resueltos adecuadamente, este trabajo toma importancia dado que contribuye con conocimiento y una diferenciación de casos que brinda el estudio.

En el desarrollo del trabajo se realiza una revisión de conceptos relacionados al tema de investigación con el fin de poder entender las variables que deben ser incluidas en la evaluación de un proyecto minero, esto con la finalidad de poder demostrar la necesidad y preocupación que debe tener el estado y la empresa privada en la gestión de prevención de conflictos sociales. Estas variables, relacionadas con percepciones, costumbres deben ser analizadas específicamente para cada zona de operación, ya que se ha demostrado que, en el país, las regiones no responden de manera similar a la actividad minera. Asimismo, relevante revisar el impacto económico que tiene la actividad para el país y para la región donde se desarrolle la actividad. El entendimiento de estas variables reforzará, por lo tanto, la aplicabilidad de una adecuada gestión de proyectos incluyendo dentro de sí, conceptos de responsabilidad social empresarial y valor compartido con el objetivo de mejorar y optimizar las decisiones del negocio minero.

Como resultado importante, se verificó que las empresas mineras tienen una política interna alineada a la responsabilidad social corporativa de su casa matriz, sin embargo, en la práctica, estos no son adecuadamente aplicados, por lo que se enfatiza normalmente en los indicadores de producción y no se prioriza la posibilidad de generar desarrollo en la zona de operación. En este sentido y analizando la función pasiva del estado para resolver este tipo de situaciones, este trabajo de investigación se centra en la gestión empresarial, con la finalidad de prevenir conflictividad social, dada la necesidad de continuar con el desarrollo económico y reconociendo la importancia que tiene la minería en el país.

ABSTRACT

This research work seeks to reinforce the management of mining projects by implementing alternatives based on Corporate Social Responsibility and Shared Value to adequately manage social conflict in the evaluation of projects. For this, the methodology used is quantitative, based on case studies related to Peruvian Mining, such as the Tía Maria project of Southern Copper Corporation and the Cerro Verde Wastewater Treatment Plant, both in the Arequipa region, but with different results. According to the economic and human losses due to stoppages and protests due to social conflicts not adequately resolved, this work takes on importance since it contributes with knowledge and a differentiation of cases that the study provides.

In the progress of the work, a review of concepts related to the research topic is carried out in order to understand the variables that should be included in the evaluation of a mining project, this in order to be able to demonstrate the need and concern that it should have the state and private companies in the management of prevention of social conflicts. These variables, related to perceptions, customs, must be analyzed specifically for each area of operation, since it has been shown that, in the country, the regions do not respond in a similar way to mining activity. Likewise, it is relevant to review the economic impact of the activity for the country and for the region where the activity takes place. The understanding of these variables will therefore reinforce the applicability of an adequate project management including within itself, concepts of Corporate Social Responsibility and Shared Value with the aim of improving and optimizing the decisions of the mining business.

As an important result, it was verified that mining companies have an internal policy aligned with sustainable development, however, in practice, these are not adequately applied, which is why production indicators are normally emphasized and the possibility of generate sustainable development in the area of operation. In this sense and analyzing the passive function of the state to resolve this type of situations, this research work focuses on business management, in order to prevent social conflict, given the need to continue with economic development and recognizing the importance that has mining in the country.

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT.....	2
ÍNDICE.....	3
LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE FIGURAS.....	6
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 Planteamiento del Problema	7
1.1.1 Relación sociedad y minería	8
1.1.2 Enfoque empresarial actual.....	9
1.1.3 Pérdida de oportunidades	9
1.2 Planteamiento de Hipótesis.....	10
1.3 Planteamiento de Objetivos	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2 Objetivo Específicos	11
1.4 Propuesta de Enfoque Metodológico.....	11
CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE	12
2.1 Conflictos Sociales en Minería.....	12
2.1.1 Política Contenciosa.....	13
2.1.2 Clasificación de conflictos sociales.....	14
2.1.3 Impacto Económico de la Minería en el Perú	18
2.2 Responsabilidad Social Empresarial.....	22
2.3 Creación de valor compartido.....	25
2.4 Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido	29
2.5 Marco Teórico.....	30
CAPÍTULO III: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	33
3.1 Contexto General	33
3.2 Conflictos Sociales en Minería.....	34
3.2.1 Southern Perú Copper Corporation.....	36
3.2.1.1 Proyecto Tía María	38
3.2.2 Sociedad Minera Cerro Verde.....	45

3.2.2.1 Proyecto de Planta de Aguas Residuales	46
3.3 Cultura Organizacional Corporativa.....	50
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN	54
4.1 Resultados de Entrevistas	64
4.1.1 Nivel de conocimiento de Valor Compartido	64
4.1.2 Nivel de conocimiento de Responsabilidad Social Empresarial.....	65
4.2 Propuesta de Mejora	66
CONCLUSIONES	68
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ANEXOS	74
Anexo A: Encuesta Abierta.....	74
Anexo B: Resultados Encuesta	76



LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Huelgas, protestas y áreas concesionadas para Minería.....	14
Tabla 2. Tipología de Conflictos Sociales	14
Tabla 3. Reporte de Conflictos Sociales Julio 2020	16
Tabla 4. Reporte de Conflictos Socioambientales Julio 2020.....	16
Tabla 5. Transferencias Económicas por Regiones (Millones de Soles)	17
Tabla 6. Posición del Perú en el Ranking de Reservas Mineras	21
Tabla 7. Exportaciones Mineras 2017 – 2018.....	21
Tabla 8. Contribución PBI 2017 – 2018	21
Tabla 9. Empleo en Minería.....	22
Tabla 10. Casos a nivel mundial de Creación de Valor Compartido	27
Tabla 11. Diferencias RSE – CVC.....	29
Tabla 12. Observaciones hacia el Grupo México	38
Tabla 13. Población y densidad poblacional en provincia de Islay.....	38
Tabla 14. Población censada por sexo y grupos de edad	39
Tabla 15. Descripción de tajos abiertos	42
Tabla 16. Observaciones UNOPS	43
Tabla 17. Crecimiento poblacional Área de Influencia Directa (AID)	46
Tabla 18. Diferencias de Culturas Corporativas	51
Tabla 19. Relación de profesionales entrevistados	64
Tabla 20. Entrevista a profesionales Valor Compartido.....	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Conflictos Sociales Julio 2019 – 2020 (Defensoría del Pueblo, 2020)	15
Figura 2. Distribución de Zonas Geográficas Perú	17
Figura 3. Porcentaje de Transferencias Económica por Zona Geográfica.....	18
Figura 4. Conflictos Sociales por Zona Geográfica	18
Figura 5. Pirámide de Responsabilidad Social Empresarial (Carroll 1991)	24
Figura 6. Convergencia de intereses y decisiones (Porter, M; Kramer, M. 2002).....	26
Figura 7. Esquema general proceso de Recuperación de Cobre por Lixiviación (Adaptado de: Yanacocha 2020).....	41
Figura 8 Esquema general de reutilización de agua en Arequipa	49
Figura 9 Esquema Propuesto para Planificación de Proyectos Mineros.....	61



CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

En el Perú, cuando se desea poner en marcha un proyecto minero, siempre estos están relacionados a conflictos sociales; cuyo proceso y resultados se muestran normalmente en portadas de artículos, noticias e investigaciones donde se evidencia las malas ejecuciones a nivel empresarial, trayendo con ello la intervención del Estado, gasto público, paralizaciones en carreteras, suspensión de proyectos mineros y por ende la generación de un impacto económico en el país. Las causas muchas veces son por las diferencias y desacuerdos entre el Estado, Empresa y la Comunidad.

La investigación que se propone se enfoca en el desarrollo de nuevas alternativas para la mejora de la gestión de proyectos mineros referente al manejo de conflictos sociales, basado en responsabilidad social empresarial y valor compartido, buscando en ese sentido las mejores opciones para generar beneficio común tanto para la empresa privada como para las comunidades aledañas.

En la mayoría de los casos, situaciones de conflictividad han generado pérdidas económicas, pérdida de vidas humanas y retrasos en el desarrollo económico para las comunidades de influencia social y ambiental. Esto ha evidenciado una serie de deficiencias tanto estatales como privadas, en función a la prevención de conflictos sociales, los cuales pueden ser atribuibles a la falta de cumplimiento de obligaciones y compromisos asumidos por la empresa con las comunidades y poblaciones.

Esto permite que esta investigación enfatice y se enfoque en el comportamiento y políticas internas de la empresa privada con la finalidad de mejorar la estrategia empresarial en la gestión de proyectos mineros y prevención de conflictos sociales, revisando para ello literatura relacionada a Responsabilidad Social Empresarial, Valor Compartido y Conflictividad Social que evidencie la importancia de la actividad para el desarrollo y crecimiento económico del país.

En este sentido, se estudiará los casos de la compañía Southern Perú Cooper Corporation y Compañía Minera Cerro Verde, empresas dedicadas al ámbito minero y explotación del cobre, ubicadas ambas, en la zona de Arequipa, la primera con el proyecto Tía María y la segunda con el proyecto de Implementación de una Planta de Tratamiento de Aguas

Residuales. El objetivo es demostrar la importancia de la aplicación del Valor Compartido y Responsabilidad Social Empresarial en los proyectos mineros con la finalidad de tener continuidad operativa generando para ello un crecimiento económico tanto para la empresa como para el estado. Esto basado en la comparación de los resultados de la gestión aplicada para cada proyecto estudiado. Del mismo modo, como parte del estudio se realizará una serie de entrevistas a profesionales vinculados con la actividad minera para reforzar la hipótesis y entender en base a sus resultados, la importancia de la aplicación de los conceptos mencionados con anterioridad en los proyectos mineros.

La razón es proponer alternativas para la mejora de la gestión empresarial en relacionamiento comunitario y en la posibilidad implementar soluciones sostenibles en el tiempo buscando las condiciones necesarias para su adecuación a fin de que un proyecto minero tenga resultados exitosos. Producto de este trabajo y desde la perspectiva empresarial, lo que se busca por lo tanto plantear lineamientos para gestionar y prevenir conflictos sociales que sean adaptados a la minería actual y a los futuros proyectos mineros, con el fin de evitar pérdidas económicas tanto para la empresa, comunidad y estado.

En relación con esto, se formula la siguiente pregunta ¿Se podría prevenir conflictos sociales incluyendo Valor Compartido en la Gestión Empresarial y con ello evitar pérdidas económicas a nivel empresarial y social, en la actividad minera del Perú?

En este sentido, el trabajo de investigación se basa en 3 puntos importantes que describiremos de manera resumida a continuación.

1.1.1 Relación sociedad y minería

El Perú, desde épocas preincaicas ha sido reconocido como principal productor de metales a nivel mundial, lo que ha conllevado que capitales extranjeros inviertan en el país aprovechando las bondades de la naturaleza y el alza de precios de metales. Es así como el país explota sus recursos minerales a través de empresas nacionales y extranjeras, y tiene en cartera una diversidad de proyectos mineros, cuyo avance han sido afectados por una serie de paralizaciones y suspensiones que ha desacelerado el desarrollo económico del país. Bajo ese enfoque, es importante entender todas las causas de una situación conflictiva para poder incluirlos en una estrategia general dado que la omisión, la falta de prevención y el control de estos puntos podría ser perjudicial para las decisiones de una empresa minera cuando se

elabore un proyecto.

1.1.2 Enfoque empresarial actual

La conflictividad social en el país, en los últimos años ha generado en las empresas mineras pérdidas económicas, lo que ha conllevado a que se tomen decisiones de corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de tener de manera previsible un pseudo control de conflictos sociales que no afecte a las decisiones de producción de las minas. Sin embargo, estas decisiones adolecen del soporte estatal, lo que conlleva al reclamo de las comunidades contra la gestión de la empresa privada.

Por el lado de la empresa minera, que cumplen con sus aportes fiscales y pérdidas económicas en algunos casos por paralizaciones y suspensiones, desean continuar invirtiendo en zonas lejanas asignando recursos económicos, con el objetivo de optimizar y continuar su operación. Sin embargo, por el lado del estado, que, a través de sus gobiernos regionales, no cumple con el objetivo de ese ingreso fiscal, no permite a la comunidad entender la importancia de la minería en el país. Es por ello, que es relevante entender la situación nacional en conflictividad social, esto para alinear la gestión empresarial futura y buscar así prevenir los conflictos sociales, de tal manera que se pueda tener una convivencia sostenible con otras actividades económicas de la zona de operación.

1.1.3 Pérdida de oportunidades

La minería en el país a través del tiempo ha sido la actividad que ha generado mayores ingresos económicos pero la que también ha dejado mayores pasivos ambientales por operaciones antiguas deficientes de control ambiental. Esta situación preocupante, en la actualidad es controlada por entidades estatales que fiscalizan y en coordinación con las empresas privadas buscan mitigar los impactos con la finalidad de no tener pasivos y en ese sentido se pueda generar el desarrollo de la industria con los más altos estándares propios de la actividad minera. Sin embargo, en proyecto Tía María los antecedentes mineros fueron el pilar de los reclamos de las comunidades e hicieron que se pierdan oportunidades de crecimiento económico y social, dado los miedos de la población ante un posible impacto a las fuentes de agua y a la actividad agrícola de la zona.

Por lo tanto, es importante implementar un enfoque estratégico empresarial a fin de tener una

mejor gestión empresarial en conflictividad social y manejo ambiental, para que se aborde todas las variables posibles, de tal manera que la futura operación minera sea sostenible y no se sigan perdiendo oportunidades, ya que la afectación no es solo para el país y sus regiones, sino también para el sector privado dada la inversión perdida, tiempo proyectado y la afectación a la imagen empresarial.

1.2 Planteamiento de Hipótesis

La experiencia ganada a través del tiempo e información relacionada a la actividad minera en temas de conflictos sociales demuestra que a nivel país se tienen pocas herramientas para gestionar y prevenir problemas sociales lo cual hacen que los proyectos sean prácticamente inviables por el lado social. A pesar de ello existe aún un creciente interés de inversionistas nacionales y extranjeros por la geología del país, lo cual demuestra la necesidad de plantear soluciones a fin de prevenir conflictividad y generar un adecuado desarrollo en el país a nivel económico.

En esta situación, se presenta a la comunidad, al estado peruano y a la empresa minera como los principales actores de cara a un conflicto social. Por un lado, la comunidad con sus reclamos y peticiones en forma de protesta, por otro lado, el estado peruano, con deficiencias en prevención y participación de un conflicto social y, por último, la empresa minera con sus particulares formas de gestionar los conflictos, han generado pérdidas económicas, humanas, paralizaciones de operaciones y suspensión de proyectos mineros.

En este sentido, la hipótesis demuestra que, si es posible gestionar la conflictividad social a manera de prevención desde la gestión empresarial reforzando la Responsabilidad Social Empresarial con Valor Compartido, buscando para ello la mejora del relacionamiento comunitario e identificando necesidades sociales a fin de poder solucionarlas con la participación de empresa y comunidad, articulando para ello también al Gobierno Local. Esto se sostiene en la idea de compartir el valor de los conocimientos y componentes mineros propios de la infraestructura de proyectos mineros, que puedan satisfacer necesidades de la comunidad y de la empresa minera para que puedan ser implementadas en el proceso de desarrollo de un proyecto o de la mina en operación.

Las condiciones actuales, demuestran que la participación del estado, a fin de prevenir los conflictos sociales es demasiado lenta y en algunos casos desapercibida para el desarrollo de

un proyecto minero, es por tal motivo, que la búsqueda de estrategias para gestionar adecuadamente la problemática social debería partir por la empresa privada, buscando oportunidades para generar desarrollo económico en las comunidades aledañas al sitio de operaciones. Al respecto, es importante impulsar la evaluación y desarrollo de proyectos mineros, a fin de poder realizar sin problemas la extracción de nuestros recursos minerales. Sin embargo, en esta situación donde no existe una interacción adecuada entre el Estado, Comunidad y Empresa minera, se hace indispensable que la gestión de prevención de conflictos y búsqueda de oportunidades inicie por la empresa minera, para satisfacer necesidades sociales a fin de tener proyectos exitosos.

1.3 Planteamiento de Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Evaluar la gestión empresarial de una empresa minera a fin de prevenir conflictos sociales y buscar el reforzamiento de la gestión de proyectos mineros, aplicando Responsabilidad Social Empresarial y Valor Compartido con la finalidad de generar desarrollo en las comunidades aledañas y buscar el aseguramiento en la viabilidad de un proyecto minero.

1.3.2 Objetivo Específicos

Objetivo Especifico 01: Analizar la evolución histórica de la minería y la relación con la percepción social a fin de entender el comportamiento social respecto a la actividad minera.

Objetivo Especifico 02: Analizar el enfoque en responsabilidad social empresarial de las compañías mineras revisando los riesgos sociales y económicos de un proyecto minero y la implicancia de reforzarlos con los conceptos de valor compartido en minería.

1.4 Propuesta de Enfoque Metodológico

A fin de validar esta hipótesis, el enfoque metodológico de este trabajo de investigación está basado en un enfoque cualitativo basado en estudio y descripción de casos de países mineros nacionales, así como con una revisión de bibliografía relacionada al problema de investigación. Para reforzar lo mencionado, se realizará una serie de entrevistas, aplicadas a profesionales del sector minero con la finalidad de medir el conocimiento en Responsabilidad Social Empresarial, Valor Compartido y su aplicabilidad en la minería nacional.

CAPÍTULO II: ESTADO DEL ARTE

En las últimas dos décadas el crecimiento económico en el Perú estuvo acompañado de situaciones de conflictividad, relacionado a intereses de inversionistas extranjeros por áreas solicitadas como concesiones para realizar explotación minera debido a mejoras tecnológicas, alza de precios de metales y a nuevas formas de procesamiento del recurso mineral que ha modificado la percepción de los pobladores comunitarios respecto a la minería y que ha conllevado a que la economía peruana tenga crecimientos irregulares dada la postergación y cancelación de diversos proyectos mineros. En esta situación y dada la creciente percepción negativa de las comunidades hacia la actividad minera, cada empresa de manera responsable ha logrado desarrollar una estructura en términos de responsabilidad social empresarial con el objetivo de prevenir situaciones de conflictividad con la finalidad de evitar pérdidas económicas y poder gestionar adecuadamente el relacionamiento comunitario. Es por lo que actualmente empresas mineras de clase mundial implementan en sus operaciones y proyectos innovaciones sociales, que resultan ser soluciones a sus problemas operativos asegurando el desarrollo de las comunidades aledañas. Sin embargo, es importante resaltar que también existen empresas que solo buscan el beneficio económico sin considerar la variable social dentro de su estrategia de negocios.

Este capítulo hará una revisión bibliográfica de los conflictos sociales relacionados a minería para entender la percepción social que genera, así como una descripción de los aportes económicos producto de la minería que son tan importantes para el desarrollo del país. Asimismo, se revisará la relevancia de la responsabilidad social empresarial y el vínculo del valor compartido con la gestión y desarrollo de proyectos mineros.

2.1 Conflictos Sociales en Minería

El crecimiento económico producto del desarrollo de las distintas actividades en el país, principalmente la minería, ha generado desarrollo económico pero también una serie de protestas y movilizaciones que de acuerdo con la teoría de movimientos sociales, estos se relacionan con temas de identidad, percepciones y visiones culturales que se ven afectados por la irrupción de la actividad, dado que trastoca la relación habitual y tradicional con la tierra, el manejo del agua y la relación con el entorno en general. Esta percepción y afectación en contra de la minería se enfatiza mucho más en zonas sin actividad extractiva y mucho menos en zonas donde existe la convivencia más desarrollada con la actividad minera

(De Echave, y otros, 2009, pp 177 -179).

2.1.1 Política Contenciosa

En el Perú, durante el siglo XIX, los movimientos sociales estuvieron centrados en el movimiento obrero el cual fue continuado en el siglo XX. Esta problemática estuvo enfocada en cuestiones sectoriales y económicas, desde un lenguaje de izquierda y estructura sindical (universitarios, docentes, campesinos, médicos, etc.), sin embargo, en el siglo XXI estos fueron reemplazados por las protestas en diversas comunidades locales aledañas al ambiente minero (Paredes, 2016, p 2) usualmente generados por la afectación territorial e impactos ambientales debido a las nuevas formas de minado y tecnología aplicada, que incitó a la población a reclamar y exigir el desarrollo de su comunidad ante el riesgo que podría tener sus principales actividades los cuales son de sustento diario. Estas distintas situaciones de conflicto, no se han podido resolver hasta la actualidad debido a la falta de estrategias para integrar y lograr la convivencia entre las actividades extractivas y agropecuarias en el país. Por un lado, la minería, impulsada por el estado e interés de la empresa privada y por otro la agropecuaria, que se contraponen más aun en aquellos lugares donde nunca se ha realizado minería.

Asimismo, la falta de desarrollo de necesidades básicas en las poblaciones aledañas de las zonas de explotación ha sido continuamente las causas de las paralizaciones y huelgas realizados por grupos cercanos a la zona de influencia directa e indirecta, quienes han considerado a la protesta como el recurso más importante para ejercer presión sobre el gobierno y la compañía minera para así satisfacer sus necesidades e intereses comunes (Eisinger, 1973, p 15). Relacionado a esto, en la década de 1990, la liberación económica en el país y el desarrollo económico producto de la minería hicieron que los movimientos sociales relacionados a las protestas tomen mayor importancia superando en número a las huelgas laborales tradicionales (Arce, 2011, p 79). Esto coincide con el incremento del número de áreas concesionadas para explotación minera (Tabla 1) debido a las mejoras tecnológicas, alza de precios de metales que permitieron que la industria minera llegue a lugares de difícil acceso, de alto desarrollo agropecuario y de baja presencia estatal (Paredes, 2016, p 4).

Tabla 1. Huelgas, protestas y áreas concesionadas para Minería

	1980 – 1989	1990 – 1999	2000 - 2010
Huelgas	267	38	64
Protestas	99	118	294
Áreas Concesionadas	168	585	6,511

Adaptado de: Arce (2015)

Según la literatura revisada cada conflicto social tiene su complejidad y estos afectan de manera particular el destino de cada proyecto minero. Por ejemplo, en los años de 1980, Espinar, zona de limitada actividad agrícola, pero de mayor producción ganadera, representó uno de los primeros casos de conflictividad relacionado a minería. Sin embargo, la empresa acordó en entregar parte de su beneficio económico a la comunidad y tras una serie de movilizaciones sociales lograron una coexistencia con la industria extractiva, en particular con la mina de Tintaya actualmente Antapaccay (Paredes, 2016, pp 7 - 8). En cambio, en el siglo XXI, los movimientos sociales como los de proyecto Conga en Cajamarca, Tambogrande en Piura y Bagua en la Amazonía Peruana tuvieron implicancias económicas y humanas debido al avance de proyectos mineros y de hidrocarburos enfatizando la defensa del territorio como parte de la idiosincrasia étnica y comunitaria (Durand, 2014, p 66).

2.1.2 Clasificación de conflictos sociales

El crecimiento económico en el país estuvo acompañado de una serie de conflictos sociales monitoreados por la Defensoría del Pueblo a partir del 2004 e identificados dentro de un contexto de expansión económica sin precedentes soportado por el alza de precios de los minerales y una alta demanda de materias primas por países como China que hicieron del Perú un atractivo para futuras inversiones mineras y el principal productor de metales a nivel mundial (Arce, 2015, p 71). Bajo este enfoque, la defensoría del pueblo clasifica a partir del 2008 los conflictos según la tipología que se muestra en la Tabla 2 de los cuales se hará una especial revisión de los conflictos socioambientales relacionados a la minería.

Tabla 2. Tipología de Conflictos Sociales

Tipo	Dinámica gira en torno
Asuntos de Gobierno Local	A la gestión pública de los municipios provinciales y distritales
Asuntos de Gobierno Regional	A la gestión pública de los gobiernos regionales

Asuntos de Gobierno Nacional	A la gestión pública de gobierno central
Socioambiental	Al control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están presentes también componentes públicos, económicos, sociales y culturales.
Por demarcación territorial	Al establecimiento de límites entre circunscripciones territoriales.
Por cultivo ilegal de hoja de coca	A la siembra ilegal de coca, la presencia del narcotráfico y las acciones del Estado.
Laborales	A los derechos laborales.
Comunales	Al acceso a recursos naturales, propiedad y límites territoriales entre comunidades.
Electorales	A la no aceptación de resultados electorales y el rechazo a las autoridades electas.
Otros asuntos	A reclamos estudiantiles, universitarios, etc.

Fuente: Defensoría del Pueblo (2020)

De acuerdo con la Figura 1, estadística de los conflictos sociales julio 2019 – 2020, la cantidad de conflictos han oscilado entre 184 y 192 de los cuales, los conflictos asociados a minería representan en promedio un 35% de este total, habiéndose tenido un incremento de 2 conflictos en el transcurso del año 2020.

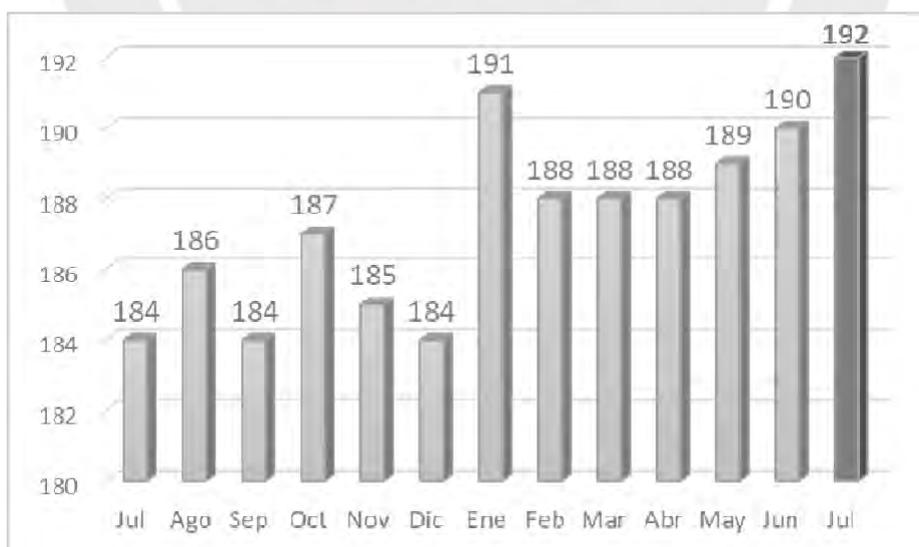


Figura 1. Conflictos Sociales Julio 2019 – 2020 (Defensoría del Pueblo, 2020)

Bajo esta consideración, en el mes de julio 2020, la defensoría del pueblo reportó 192 casos de conflictos sociales siendo el 67.2% de este total referidos a temas socioambientales que

giran en torno al uso y/o acceso al ambiente y sus recursos como indica en la Tabla 2, y como se observa en la Tabla 4 los conflictos relacionados a minería e hidrocarburos representan en conjunto un 81.3% de los conflictos socioambientales.

Tabla 3. Reporte de Conflictos Sociales Julio 2020

Tipo	N.º casos	%
Total	192	100%
Socioambiental	129	67.2%
Asuntos de Gobierno Nacional	13	6.8%
Comunales	13	6.8%
Asuntos de Gobierno Local	10	5.2%
Asuntos de Gobierno Regional	10	5.2%
Laborales	7	3.6%
Otros asuntos	10	5.2%
Por cultivo ilegal de hoja de coca	0	0%

Fuente: Defensoría del Pueblo (2020)

Tabla 4. Reporte de Conflictos Socioambientales Julio 2020

Actividad	Conteo	%
Total	129	100%
Minería	82	63.6%
Hidrocarburos	23	17.8%
Residuos y Saneamiento	8	6.2%
Energía	6	4.7%
Otros	6	4.7%
Agroindustrial	2	1.6%
Forestales	2	1.6%

Fuente: Defensoría del Pueblo (2020)

La explotación de los recursos minerales traducidos en cifras económicas como canon, regalías u otros impuestos son entregados a manera de transferencia económica a los gobiernos regionales y locales, quienes deberían buscar el desarrollo de proyectos sostenibles en zonas agrícolas pobres (De Echave, y otros, 2009, p 184), sin embargo, los que reciben mayores transferencias económicas producto de la minería se ubican en la zona sur y norte

del país que coincide justamente con el número de conflictos sociales reportados en el país como se observa en la figura 4.



Figura 2. Distribución de Zonas Geográficas Perú

Tabla 5. Transferencias Económicas por Regiones (Millones de Soles)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Perú Sur	1430.0	2322.9	2419.0	1511.6	1442.0	1425.3	1143.4	1156.3	1812.8	2027.5
Perú Norte	1858.6	1933.8	2289.9	2346.5	1613.1	1149.5	1073.3	1357.3	2035.4	1776.0
Perú Centro	402.2	547.9	518.7	311.3	189.1	229.7	272.6	561.8	676.8	548.7
Perú Lima	201.7	421.4	601.1	376.3	379.5	277.9	160.7	252.7	347.4	287.6
Perú Oriente	1.5	2.1	2.7	2.0	3.6	2.7	2.7	2.6	2.3	3.8
Total general	3893.9	5228.0	5831.5	4547.7	3627.4	3085.0	2652.6	3330.6	4874.8	4643.6

Adaptado de: Minas (2019)

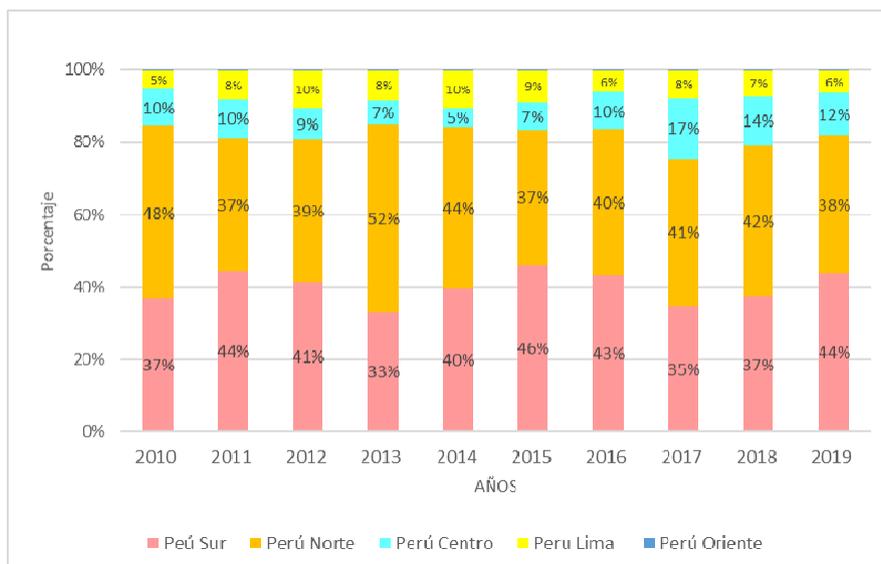


Figura 3. Porcentaje de Transferencias Económica por Zona Geográfica

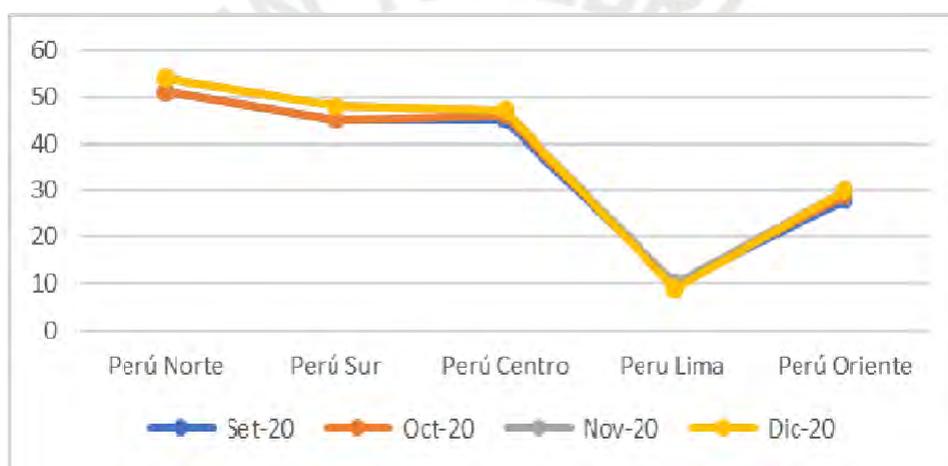


Figura 4. Conflictos Sociales por Zona Geográfica

En este contexto, el ex presidente Alan García denominó a las protestas y movilizaciones sociales como “conflictos originados por la abundancia” que se propagan a nivel nacional y cuya organización se basa en requerimientos puntuales difíciles de intermediar (Meléndez & León, 2008, pp 605 -607) dado que en el 2008 se tuvo un incidente en el cual pobladores de Moquegua realizaron protestas contra la minera Southern Copper a través de su frente de defensa de la provincia, quienes después de cumplir su objetivo se desintegraron. Esta consideración guarda relación con lo mostrado en la figura 3 y figura 4, a mayores transferencias económicas, mayor número de conflictos sociales mineros.

2.1.3 Impacto Económico de la Minería en el Perú

Tradicionalmente la actividad minera, ha sido y es a nivel económico la principal generadora

de recursos en el país, sin embargo, también la de mayor controversia desde muchos años atrás siendo considerado como sinónimo de esclavitud, abuso y contaminación del medio ambiente y la que mayores problemas sociales a generado, debido a los grandes beneficios por los altos ingresos fiscales producto de las exportaciones mineras y el alza continua de precios de metales que ha generado una serie de búsqueda y promoción de nuevos proyectos mineros de inversión en el país. Pero también a través del tiempo ha traído consigo descontento social y una diferenciación de clases, lo cual ha generado en la población aledaña síntomas de negación a la actividad por factores que han sido acumulativos a lo largo de su historia.

Es importante considerar que en las culturas que precedieron a los incas y durante la cultura incaica, ya se tenía a la minería como la principal actividad económica donde se logró alcanzar un gran dominio principalmente del oro y la plata, fabricando objetos para diversos usos, especialmente religiosos. En esta etapa histórica, esta actividad fue la de mayor impacto para los conquistadores españoles ya que desde estos tiempos el desarrollo de la industria tenía muestras de activismo y diversificación, dado que se trabajaba el cobre y se tenía conocimiento del mercurio, así como se realizaban prácticas de aleaciones y trabajos relacionados a zinc, plomo y platino (Samamé Boggio, 1979, pp 13-30).

En los primeros años de la conquista, la minería desarrollada por los Incas fue paralizada, teniendo más actividades de extracción de minerales que de industria de transformación en base a la explotación discriminada del recurso humano. Se trabajó sin ningún tipo de planificación, desperdiciando recursos y energías. La primera parte de esta etapa fue de una ávida rebatiña de la riqueza del imperio incaico, extrayendo el oro y la plata de los templos, palacios y tumbas del Imperio. Una vez agotadas las riquezas de los Incas, se inició una segunda etapa donde se utilizó la tecnología traída por los españoles. Se dio un fuerte impulso a la extracción de los metales provenientes de las minas encontrando abundantes reservas en el suelo peruano, las mismas que con esfuerzo, temple y sacrificio del poblador indígena hicieron viable la explotación de las minas. La abundancia de los yacimientos de metales preciosos en este tiempo hizo que la actividad extractiva se convierta en la principal y la de mayor fuente de riqueza para el Virreinato del Perú y también para España, aunque el significado era distinto para los indios y españoles, ya que para unos eran materiales para la elaboración de objetos religiosos y adornos en cambio para los otros eran símbolos de poder dentro de la concepción europea. Aunque el interés de la minería en este tiempo se centró

básicamente en el oro y la plata por ser metales preciosos, es a raíz de las incursiones y mercadeo de los barcos piratas, que las autoridades coloniales retomaron la minería del cobre, plomo, zinc, estaño, dada la necesidad de estos metales para la construcción de cañones y demás armas para defensa propia. Durante esos años de discordia, los indígenas como forma de resistencia eliminaron las huellas e indicios que hubiesen permitido localizar las vetas metálicas explotadas por ellos. En algunos lugares de los andes se aprecian aun pequeñas fundaciones que dan muestra del avance metalúrgico experimentado en esa época. (Samamé Boggio, 1979, pp 31-87).

Desde los inicios de la época republicana hasta nuestros días, han sucedido varios periodos de extracción de minerales para exportación siempre ubicando a la Plata y Oro como los principales metales que han permitido reconocer al Perú como principal productor de metales preciosos a nivel mundial. Aunque entre 1830 – 1879 predominó el guano y el salitre, la falta de una adecuada planificación de largo plazo, la sobre explotación del recurso, así como el avance de la tecnología, redujeron a niveles mínimos la extracción de esos dos recursos que logró establecer una economía adecuada, pero por un tiempo reducido. A inicios del siglo XX, la minería tuvo un comportamiento más diversificado, ocurrió un gran crecimiento en la producción del cobre que en algunos años logró desplazar en importancia a la plata. Asimismo, otros rubros crecieron como las del carbón y petróleo, sin embargo, es importante mencionar que en general, el aporte de la minería desde estos años empieza a ser un actor importante para la economía del país. Desde estos años, se empezaría con la gran minería del cobre peruano, estimulado por compañías norteamericanas y sus masivas inversiones en capital (Samamé Boggio, 1979, pp 89 - 294).

Actualmente en el siglo XXI, proyectos mineros de gran envergadura han logrado situarse en el país generando un crecimiento económico dados los avances tecnológicos y la continua alza de precios de los metales. Sin embargo, pese a que la geografía de los andes ofrece muchas dificultades para la explotación de las enormes riquezas minerales, en las últimas décadas se han puesto en marcha varios proyectos de extracción, fundición y refinación, que han aumentado la producción metálica consolidando la importancia de la minería en el Perú llegando a ser en nuestros días el principal eje económico del país y un potencial atractivo para inversionistas en el mundo como se muestra en la Tabla 5.

Tabla 6. Posición del Perú en el Ranking de Reservas Mineras

Producto	Latinoamérica	Mundo
Cobre	2	2
Oro	2	7
Zinc	2	5
Plata	1	1
Plomo	1	4
Estaño	3	9
Molibdeno	3	9

Fuente: Ministerio de Energía y Minas (2019)

Como se menciona en el anuario minero (2019) en el Perú, la minería continúa siendo uno de los pilares de la estabilidad macroeconómica, impulsando el crecimiento del PBI en alrededor del 10%, como consecuencia de una contribución de casi el 60% de las exportaciones nacionales que en el 2019 ascendieron a US\$ 47,688 millones, de los cuales US\$ 28,074 millones (58.9%) correspondieron a productos minero-metálicos, mientras que, US\$ 604 millones (1.3%) a productos minero no metálicos. Este comportamiento fue muy parecido en los años 2017 y 2018 corroborando la importancia que tiene la minería en las exportaciones nacionales evidenciándose esto también en el aporte del PBI nacional.

Tabla 7. Exportaciones Mineras 2017 - 2018

	2017			2018		
	Minería	Total	%	Minería	Total	%
Exportaciones (MM US\$)	28,064	45,275	62	29,451	48,942	60

El aporte en el PBI nacional el 2019 fue de 9.1% de los cuales la producción de cobre representó el 56% del total del PBI minero metálico, mientras que el oro y zinc 12% cada uno. (Minas, 2019, pp 53 - 56).

Tabla 8. Contribución PBI 2017 - 2018

	2017			2018		
	Minería	Total	%	Minería	Total	%
Contribución PBI (MM USD)	50,708	514,246	9.8	50,089	534,695	9.3

Asimismo, en termino de empleo generado, la minería el 2019 aportó con 208,716 empleos

directos y 1.30 millones de empleos indirectos ya que según estimaciones del Instituto Peruano de Economía (IPE), por cada empleo generado de forma directa, se generan adicionalmente 6.25 empleos en el resto de la economía: 1 por efecto indirecto, 3.25 por el efecto inducido en el consumo y 2 por el efecto inducido en la inversión ((Minas, 2019, pp 106 - 107). El comportamiento ha sido muy similar en años anteriores como se observa en la Tabla 8.

Tabla 9. Empleo en Minería

	2017			2018		
	Minería	Total	%	Minería	Total	%
Empleo directo + indirecto (MM)	1.45 M	17.2 M	8.4	1.46 M	17.5 M	8.3

Por lo tanto, según los índices macroeconómicos y los aportes que hace la actividad minera a la economía del país, el enfoque empresarial y estatal debe ser estratégico a fin de que las comunidades acepten a la minería como una actividad de futuros desarrollo.

2.2 Responsabilidad Social Empresarial

En minería, debido a los continuos conflictos sociales e interés de inversionistas nacionales y extranjeros por invertir y aprovechar las condiciones de mejoras tecnológicas y alza de precios de metales, han incluido en su política interna y estructura organizacional, principios de responsabilidad social empresarial (RSE) para prevenir movilizaciones sociales y pérdidas económicas asociadas a paralizaciones y huelgas que han generado postergaciones temporales y definitivas de proyectos mineros.

Aunque no se tenga una definición exacta de RSE, generalmente se refiere al respeto de los estándares ambientales y derechos humanos, y normalmente usa el termino de sostenibilidad para el sector minero (Slack, 2005, p 179) que garantice el buen desarrollo entre el crecimiento económico, medio ambiente y bienestar social.

La literatura respecto a RSE refiere que uno de los primeros revisores que inició la era moderna de escritos significativos de este tema fue Howard Bowen quien el año 1953 publicó su libro Social Responsibilities of the Businessman, donde define a la RSE como la obligación que tienen los empresarios en función a su posición estratégica, para tomar decisiones y seguir líneas de acción en términos de objetivos y valores de la sociedad a fin de generar

bienestar público (Bowen, 1953, pp 3-6). Bowen menciona que la responsabilidad de los hombres de negocios es bastante delicada ya que las decisiones que puedan tomar ellos afectaría la vida cotidiana de todos los involucrados en la industria, de esta manera busca insertar el aspecto social en la gestión empresarial y apela a la responsabilidad de las empresas para producir no sólo bienes y servicios, sino devolver a la sociedad parte de lo que ésta les ha facilitado y asimismo señala que la aceptación de este principio podría ayudar a alcanzar los objetivos empresariales a largo plazo.

En esta línea se tuvieron investigaciones importantes para alinear definiciones, sin embargo, no fue hasta el año 1979 donde se consideró que la RSE no solo tiene obligaciones legales y económicas sino también éticas y filantrópicas (Carroll, 1979, p 499 - 500) las cuales no se reemplazan sino se soportan y actualmente son base en todos los estudios relacionados a RSE que mejoran la teoría de Bowen (1953). En este sentido, es importante considerar que en la minería las decisiones de corto plazo la toman gerentes de operaciones y gestores de proyectos, quienes son responsables de la administración eficiente y efectiva de los activos de la organización (Lantos, 2001, p 3) por lo tanto, estas decisiones y acciones tienen un impacto directo en la vida cotidiana de los que están inmersos en el negocio (Bowen, 1953, p 3).

Entonces tomando en consideración la pirámide de RSE (Carroll, 1991, p 42) de la figura 5, una empresa económicamente responsable es aquella que genera productos de buena calidad y precios accesibles para sus clientes, a fin de crear rentabilidad para los accionistas, asimismo, se define responsable legalmente, cuando su comportamiento se enmarca en reglas y leyes que regulan sus actividades empresariales. Usualmente las empresas se enfocan bajo estas dos responsabilidades por obligación, ya que por un lado los inversionistas que exigen dividendos y por otro, el marco regulatorio implementado en el país donde se desarrolla exige el cumplimiento estricto de la ley. Sin embargo, también existen empresas que consideran dos responsabilidades adicionales, la responsabilidad ética, que hace referencia a la moral de una empresa y que va más allá de la responsabilidad legal. Es decir, cuando se hace lo correcto, es justa, respeta los derechos de los pueblos cercanos, evita impactos socioambientales y previene daños causados por otros. Aunque de manera teórica las empresas se alinean a esta responsabilidad, en la práctica no son aplicados. Otra responsabilidad en la cual se enfocan las empresas es la filantrópica, la cual genera controversia dado que se relaciona con las contribuciones que realizan la empresa de manera voluntaria en tiempo y dinero. Sin embargo, esta responsabilidad enfoca de dos maneras el

comportamiento de la empresa, una primera que es la humanitaria y que busca el interés de hacer el bien sin importar el impacto económico y una segunda más estratégica, la cual se relaciona con el marketing para mejorar la imagen de la empresa y que ayuda a alcanzar las obligaciones financieras de la corporación (Lantos, 2001, pp 3 - 8).



Figura 5. Pirámide de Responsabilidad Social Empresarial (Carroll 1991)

Un ejemplo alineado a estos conceptos se dio en el conflicto de proyecto Conga, dado que se generó mucha incertidumbre y miedo en la población de Cajamarca lo que conllevó a la postergación definitiva del proyecto dada la negativa de la empresa minera Yanacocha – Newmont por revisar el estudio de impacto ambiental elaborado. Esta solicitud de los líderes de la manifestación fue debido a que el estudio contenía diferentes observaciones relacionadas a temas de gestión de aguas y definición de áreas de influencia directa e indirecta (Jaskoski, 2014, p 877). Es por este tipo de situaciones conflictivas que las empresas mineras han implementado de manera creciente departamentos internos de RSE a fin de reducir los problemas sociales y poder controlar los riesgos por conflictividad, que han enfrentado a lo largo de la evaluación de un proyecto minero o en el proceso operativo. Esta implementación ha cambiado el enfoque en temas comunitarios y empresariales desde la estructura corporativa y desde la política interna de cada organización (Frederiksen, 2018, p 1) esto debido a que normalmente un proyecto de clase mundial con costo de capital aproximado de US\$ 3 – 5 billones, tiene una pérdida de US\$ 20 millones por semana en

términos de valor presente neto (Salem, 2018, p 1) sin considerar las afectaciones de imagen empresarial producto de las movilizaciones. Es por tal motivo que la implementación de un área de relaciones comunitarias se hace relevante en muchas compañías mineras peruanas pues el objetivo es prevenir situaciones de conflicto y la búsqueda de las mejores opciones para generar un adecuado relacionamiento comunitario en las comunidades donde se ejecuta la actividad.

En este contexto, es importante considerar que cada situación de conflicto es particular y la respuesta no debe ser la misma para cada uno. Sin embargo, una opción a largo plazo debería ser revisar alternativas de beneficio común que genere externalidades positivas hacia las comunidades y cuyas soluciones sean sostenibles en el tiempo sin generar impactos ambientales ni sociales, es decir tomar acciones que puedan satisfacer necesidades empresariales y comunitarias alineado o a lo que menciona Carroll (1991).

2.3 Creación de valor compartido

Las empresas constantemente buscan ser competitivas para sobrevivir en un mundo más globalizado y así puedan brindar a sus clientes productos de mejor calidad y a precios justos. Para esto, se requieren de un conjunto de políticas y prácticas operacionales que ayuden a mejorar las condiciones económicas y sociales a fin de generar desarrollo en las comunidades donde operan, pero enfocados en la creación de valor (Porter & Kramer, 2011, p 6). Esta definición dada por Porter estimula que las empresas no solo deben considerar una política de relacionamiento comunitario respecto a RSE sino relacionarlo con conceptos de valor compartido, el objetivo es cambiar el enfoque empresarial generando beneficio económico y un desarrollo social sostenible basado en decisiones que incluyan intereses sociales y económicos.

En este sentido, tomando como base lo revisado en RSE, para realzar la competitividad de una empresa, debe haber una convergencia entre lo social y económico mejorando el enfoque y haciéndolo más integral, considerando para ello también la variable social que muchas veces se asume en las gestiones empresariales, pero de manera muy ligera. Este lineamiento trae consigo la posibilidad de que una empresa se enfoque en el desarrollo y mejoramiento de la zona de operación y no solo aplicar filantropía pura, haciendo donaciones económicas, dado que ello solo mejora la imagen pública (Porter & Kramer, 2002, pp 1-2). Bajo este lineamiento, existen empresas mineras que enfocan su RSE en donaciones de dinero,

construcción de espacios para diversión pública mostrando una gestión relacionada a filantropía pura, sin embargo, estratégicamente las decisiones de las empresas debe incluir la variable social dado que una empresa no trabaja de manera aislada a una comunidad sino que interactúa constantemente con esta y sus responsabilidades sociales deben estar orientadas a toma de decisiones de largo plazo con beneficios combinados como verifica en la figura 6.

Bajo este enfoque, en el ambiente minero, muchas veces se encuentran oportunidades de beneficio común, sin embargo, no son ejecutados dado que no se compara la inversión inicial con los beneficios sociales que podría generarse a lo largo de la vida de la mina, es decir, se evitar tomar en cuenta los altos costos por problemas sociales que podrían tenerse en el largo plazo.

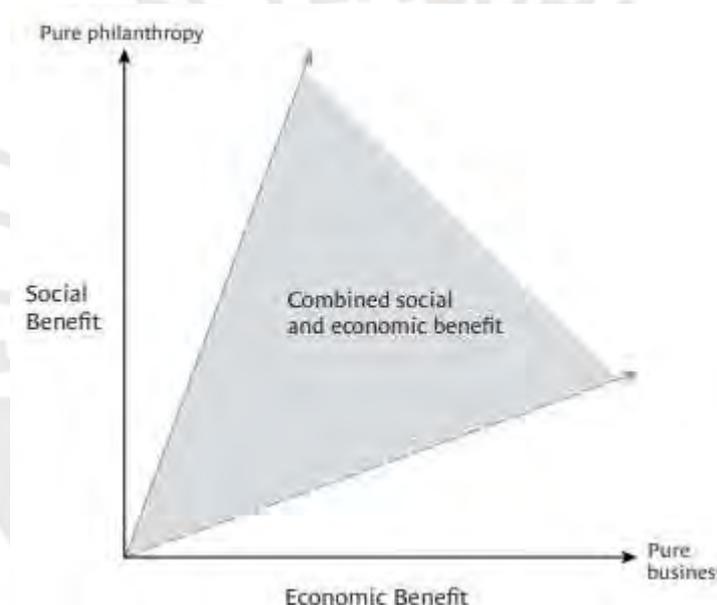


Figura 6. Convergencia de intereses y decisiones (Porter, M; Kramer, M. 2002)

Según lo mencionado por Porter y Kramer (2002) en la Tabla 10 se muestra un resumen de lo revisado por Fraser (2019) que resultan ser ejemplos de situaciones empresariales donde se incluyeron conceptos de valor compartido en minería y que evidencia la posibilidad de tomar decisiones a largo plazo con resultados económicos y sociales a fin de tener una continuidad segura de los proyectos y operaciones mineras. Es por ello, la importancia de que la estrategia social en proyectos peruano busque oportunidades donde aplicar lo mencionado con el objetivo de obtener beneficios comunes, pues contribuiría en poder cambiar el pensamiento de las empresas y de las comunidades aledañas respecto a la minería.

(Fraser, 2019, p 789) menciona que crear valor compartido es una estrategia de negocio muy potente ya que establece un marco de referencia para identificar oportunidades sociales y económicas a mejorar, así como la búsqueda de resultados relacionados al negocio. El objetivo es encontrar puntos de convergencia entre la necesidad del negocio y la sociedad con la finalidad de construir lazos colaborativos para abordar problemas complejos buscando soluciones sostenibles.

Tabla 10. Casos a nivel mundial de Creación de Valor Compartido

Ítem	Minera	Mejora Social	Motivo	Resultados
1	De Beers – Sudáfrica 2001	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y Bienestar 	Debido a la alta tasa de infección de VIH la empresa evaluó los costos sociales vs los costos de improductividad posible y se gestionó un plan integral de salud en toda el área de influencia de la empresa.	Reducción de infección VIH en sus empleados y comunidad aledaña.
2	Anglo Gold Ashanti – Ghana 2005	<ul style="list-style-type: none"> • Salud y Bienestar • Industria, Innovación e Infraestructura 	Producto del ausentismo debido a una grave enfermedad en la zona de la mina (Malaria) la empresa implemento un plan integrado de salud para reducir las pérdidas económicas.	Reducción de la infección de la Malaria y reducción de ausentismo y mejora en la productividad de la empresa.
3	Cerro Verde – Peru 2015	<ul style="list-style-type: none"> • Agua Limpia y Saneamiento • Industria, Innovación e 	Necesidad de agua para expandir sus operaciones mineras considerando las	Implementación de planta de tratamiento de aguas residuales para consumo humano

	Infraestructura	restricciones del recurso hídrico en la región de Arequipa.	y operativo.
4	Erdene Resource Development – Mongolia 2017	<ul style="list-style-type: none"> Agua Limpia y Saneamiento 	<p>Recurso Hídrico limitado dada la ubicación del proyecto (Desierto) y la necesidad de la población para consumo de agua.</p> <p>Mejora en accesibilidad a fuentes de agua para comunidad, incremento de área de estudio hidrogeológico.</p>

Fuente: Fraser (2019)

Bajo este enfoque es importante que las empresas con situaciones de conflictividad integren de manera completa y adecuada los principios de la RSE dentro de su modelo de negocios buscando una combinación entre los beneficios sociales y los económicos como se muestra en la figura 6.

Por ejemplo, proyecto Conga de la compañía estadounidense Newmont, demostró que los principios de RSE no fueron aplicados de manera práctica en la evaluación de su proyecto, aunque en teoría estos están descritos dentro de su política interna (Slack, 2005, p 180).

Esto es mencionado por Porter y Kramer (2006) cuando analizan las limitaciones de la RSE y los enfoques empresariales para la generación de bienestar a la sociedad. Para Porter las empresas son exigidas para aplicar RSE de manera general y no enfocan los principios en las estrategias empresariales, así como no vinculan los negocios con la sociedad sabiendo que estos son interdependientes (Porter & Kramer, 2006, p 1 - 2).

En esta línea, el año 2011, Porter M. inserta el concepto de Creación de Valor Compartido, para poder entender el comportamiento que debe tener las empresas con el objetivo de mejorar sus resultados económicos abordando necesidades y desafíos de la sociedad. Menciona que el valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía pura tampoco sostenibilidad, sino una nueva forma de éxito económico (Michael & Mark, 2011, p 3) que conceptualmente se define como la convergencia de estos temas a fin de tener resultados positivos que incluya el mejoramiento de las necesidades de la sociedad buscando los mejores resultados empresariales.

Bajo este enfoque las empresas mineras deberían asumir el liderazgo para relacionar sus negocios con la sociedad. Es decir, generar valor mostrando un comportamiento social responsable y buscando colaborar con la sociedad generando un desarrollo que involucre decisiones corporativas.

2.4 Responsabilidad Social Empresarial y Creación de Valor Compartido

El enfoque de una empresa actualmente debe ser estratégica, incluyendo en su gestión conceptos de RSE y Valor Compartido, dado que estos se relacionan directamente y no son reemplazables como lo considera Porter (2011). Es decir, una empresa debe considerar en su estrategia de negocio la necesidad social y tratar de buscar oportunidades de mejora en el área de trabajo a fin de generar desarrollo y beneficio a la sociedad.

Tabla 11. *Diferencias RSE - CVC*

RSE	CVC
<ul style="list-style-type: none"> • Valor: hacer el bien 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor: beneficios económicos y sociales en relación con los costos
<ul style="list-style-type: none"> • Ciudadanía, filantropía, sustentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación conjunta de valor entre la empresa y la comunidad
<ul style="list-style-type: none"> • Discrecional o en respuesta a la presión externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte Integral de las competencias
<ul style="list-style-type: none"> • Ajena a la maximización de utilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Parte Integral de la maximización de utilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La agenda es determinada por los reportes hacia afuera y las preferencias personales 	<ul style="list-style-type: none"> • La agenda es específica de la empresa y se genera internamente
<ul style="list-style-type: none"> • Impacto ilimitado por la huella de la empresa y el presupuesto de RSC 	<ul style="list-style-type: none"> • Realinea todo el presupuesto de la empresa

Fuente: Porter M.; Kramer M. (2011)

Situaciones a nivel nacional e internacional demuestran que las empresas mineras están utilizando estos objetivos de manera estratégica a fin colaborar con sus stakeholders para

asegurar resultados sostenibles (Fraser, 2018, pp. 2 - 3). Actualmente se busca incluir estos objetivos en la política interna de la empresa para que direccionen los lineamientos empresariales a fin de que la imagen de la minería pase a ser estratégica para la solución de problemas comunitarios y operativos, es decir brindar soluciones compartidas.

Empresas como De Beers (República de Botsuana - África), la más grande productora de diamantes en el mundo, que el año 2021 participó de un estudio para reconocer los porcentajes de infectados por VIH, incluyó el costo social dentro de su negocio dado que la necesidad de la sociedad estuvo directamente relacionada con la empresa ya que muchos de los infectados eran empleados de la compañía reforzando la salud y el bienestar social. Cerro Verde (Perú – Sudamérica), compañía minera productora de cobre, reforzó la dotación de agua Limpia y saneamiento público aplicando innovación en la industria, e infraestructura con la implementación de una planta de tratamiento de aguas residuales que fue realizado de manera colaborativa con el gobierno regional y pudo satisfacer la necesidad comunitaria y de la empresa dada la ampliación del proceso de explotación que tenía planificado y que pudo concretarse con este trabajo de innovación.

Lo relevante de estas situaciones es que estas empresas solucionan su problema dándole un valor agregado el cual es compartido con la sociedad como lo hizo Erdene Resource Development (Mongolia) quienes, en la necesidad de realizar su estudio de hidrogeología para su explotación, incrementaron el área de estudio en vista de la necesidad de agua para la sociedad la cual era su principal deficiencia (Fraser, 2019, pp 789 - 790).

Generar este tipo de desarrollo en las comunidades andinas, por lo tanto, es un desafío para todas las actividades económicas y para la minería con mucha más razón, dado que muchas de las operaciones en el Perú están ubicadas en zonas donde hay poca presencia estatal. Sin embargo, es necesario un trabajo sinérgico entre los gobiernos regionales y locales, la sociedad y la empresa minera para alcanzar y poner en práctica estos objetivos a fin de generar el desarrollo que se busca en el país.

2.5 Marco Teórico

(De Echave, y otros, 2009) menciona que la percepción en contra la minería se enfatiza mayormente en zonas sin actividad extractiva, lo cual se manifiesta con el incremento de protestas en lugares cercanos al ambiente minero, estos movimientos usualmente se

relacionan con las afectaciones sociales e impactos ambientales enfatizándose la defensa del territorio como parte de la idiosincrasia étnica y comunitaria como menciona (Durand, 2014). En este sentido, las empresas mineras implementan departamentos de responsabilidad social empresarial con la finalidad de reducir y prevenir este tipo de situaciones conflictivas que conllevan a pérdidas económicas del rango de US\$ 20 millones por semana para proyectos con costo de capital de 3 – 5 billones de dólares (Salem, 2018). Este enfoque empresarial debería estar alineado a lo que menciona (Carroll, 1979) donde indica que la RSE debe considerar las cuatro responsabilidades de su pirámide, ya que estas se soportan entre sí, buscando una mejora en lo que respecta a relacionamiento comunitario empresarial y entender lo que dice (Slack, 2005) las empresas integran estos principios dentro de su política interna, sin embargo, en la práctica no son aplicados adecuadamente siendo insuficientes para prevenir situaciones de conflictividad. Esto conlleva a cambiar el enfoque en la gestión de proyectos mineros con la finalidad de mejorar la estrategia a aplicar en la gestión en prevención de conflictos sociales buscando las mejores alternativas para este fin. Estas alternativas deben considerar la relación entre lo social y económico, con la finalidad de no solo mostrar filantropía pura basado en donaciones, sino en mejorar la situación actual de las comunidades con decisiones sostenibles.

(Porter & Kramer, 2011) por lo tanto, hacen una buena identificación de este problema e indican las limitaciones de ser socialmente responsables y enfatizan la incorporación en la gestión empresarial de conceptos de valor compartido para reforzar el éxito económico, buscando generar de la misma manera el éxito para las poblaciones aledañas.

(Fraser, 2019) contribuye en reforzar adecuadamente lo mencionado por (Porter & Kramer, 2011) y aclara la importancia de buscar oportunidades para generar crecimiento social incorporando conceptos de valor compartido en la gestión empresarial, trabajando de manera colaborativa con los distintos stakeholders asegurando resultados sostenibles.

Conceptualmente, un proyecto minero en el Perú debería ejecutarse sin ningún tipo de problemas ni conflictividad, por ser la minería la principal actividad del país, sin embargo, en la práctica no ocurre así, ya que existen variables que no se consideran adecuadamente en la ecuación de la gestión de proyectos mineros. Estas variables sociales que contradicen la actividad minera deben ser reforzadas con conceptos de valor compartido para mejorar la gestión de proyectos mineros previniendo conflictos sociales, dado que como enfatiza (Fraser, 2019) crear valor compartido, es una estrategia de negocio muy potente, ya que

establece un marco de referencia para identificar oportunidades sociales y económicas a mejorar, así como la búsqueda de resultados relacionados al negocio. Alineado a lo que dice (Porter, 2011) el comportamiento que debe tener las empresas es con el objetivo de mejorar sus resultados económicos abordando necesidades y desafíos de la sociedad. En este sentido, es relevante entender que valor compartido no es responsabilidad social ni filantropía pura tampoco sostenibilidad, sino una nueva forma de éxito económico y debe ser aprovechada con la finalidad de prevenir conflictos sociales.



CAPÍTULO III: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Contexto General

La minería en el Perú es la principal actividad económica del país pues contribuye en la generación de empleo directo e indirecto, e impacta en el nivel de exportaciones totales, así como en el producto bruto interno nacional (PBI). Esta actividad aporta económicamente a las distintas regiones del país donde se realiza explotación minera con el objetivo de la ejecución de proyectos públicos que generen desarrollo y de manera indirecta se pueda dinamizar y mejorar la economía del país y de las regiones locales. Sin embargo, en esta situación de auge económico, existen distintas causas que generan conflictos sociales que hacen que el Perú pierda oportunidades de crecimiento y desarrollo económico, a pesar de la participación económica que gozan los gobiernos locales y regionales del total de ingresos obtenidos por el estado.

Bajo esta consideración, la evaluación se basa en un estudio de casos nacionales propios de la actividad minera cuyos resultados en la gestión de sus proyectos mineros fueron distintos. Asimismo, esta investigación de tipo social toma en cuenta una serie de entrevistas dirigidas a gestores de proyectos y de operaciones mineras con el objetivo de describir el conocimiento en responsabilidad social empresarial y formas para crear valor compartido en función a su posición como tomador de decisiones. Estas preguntas se enfocan en que si los profesionales están familiarizados con el concepto de valor compartido y a su vez como es aplicado en sus actividades y procesos mineros a fin de prevenir problemas sociales.

En tal sentido, se formularon las siguientes preguntas para complementar la investigación de manera general:

- ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea sus productos?
- ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace mejoras en su cadena de valor?
- ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace negocios con sus proveedores locales y clientes?

La población considerada para la investigación han sido profesionales de minería metálica desde la mediana hasta la gran minería, que incluyen dentro de sus funciones, toma de

decisiones que se relacionan con conflictividad social y posibilidades de crear valor compartido con la sociedad.

El objetivo general de este trabajo de investigación es reforzar la gestión empresarial de la industria minera implementando estrategias de prevención de los conflictos sociales, analizando los casos de Southern Perú Copper Corporation con su proyecto Tía María y la mina operativa Cerro Verde de Freeport McMoran con su proyecto de Implementación de Planta de Tratamiento de Aguas Residuales en la ciudad de Arequipa. Este objetivo se alinea con la inclusión de responsabilidad social empresarial y valor compartido en la gestión de proyectos con la finalidad de buscar optimizar la utilización de la infraestructura de proyectos mineros a fin de generar un beneficio común, tanto para la empresa como para las comunidades aledañas.

3.2 Conflictos Sociales en Minería

A pesar de que en los últimos 30 años se ha logrado un crecimiento económico notable debido a las exportaciones mineras y el alza continuo de los precios de minerales, esta situación de auge económico ha generado un aumento en el número de conflictos sociales, que, según la Defensoría del Pueblo, para julio 2020 el 54.7% del total representa a actividades de minería e hidrocarburos.

Conflictos relacionados a ineficientes gestiones empresariales y casos de corrupción generó la cancelación de proyectos mineros como Cerro Quilish de la empresa minera Yanacocha – Newmont por los años 90 que será recordada por la afectación comunal debido al derrame de mercurio en la zona denominada Choropampa – Cajamarca. Asimismo, Tambogrande localizado en la zona norte del Perú – Piura, fue cancelado por el rechazo general evidenciado en un referéndum dado el riesgo potencial que significaba para el ecosistema de la zona de operación (Arce, 2015: pp 125-143).

De la misma manera proyectos como Rio Blanco, de la compañía china Majaz, localizado en Piura, tuvo las mismas consecuencias dada la cancelación de este por referéndum regional donde la población mostró su oposición a la actividad perdiéndose por ende la oportunidad de un posible crecimiento económico para el país y la región. Sin embargo, es importante resaltar que las causas de conflictividad no solo se dieron en minería sino también en hidrocarburos siendo ejemplo de ello Bagua – Amazonas, lo cual fue una muestra de

ineficiencia en gobernabilidad dentro de un marco democrático (Arce, 2015: pp 169-188).

Lamentablemente estas situaciones de conflictividad son utilizadas estratégicamente por líderes políticos quienes aprovechan la oportunidad y utilizan como bandera una postura política en contra de la minería solo para llegar a puestos públicos. Ejemplo de ello fue lo realizado por Ollanta Humala, quien con su lema Agua sí, Oro no, obtuvo una alta aprobación que lo llevo a la presidencia del Perú en el año 2011. Sin embargo, en este gobierno el proyecto de Conga – Cajamarca fue rechazado aun considerando el gran aporte económico para la zona en mención dentro de ese nuevo marco regulatorio.

Este desequilibrio social, fue debido a los cambios de postura del gobierno ya que, en distintas presentaciones de campaña política, el expresidente anunciaría abiertamente de que el agua es más importante que el oro, sin embargo, una vez en el poder, su postura cambió radicalmente indicando de que Sí se puede tener el oro y el agua a la vez. Esto fue el punto de quiebre para que las protestas en Cajamarca se acrecentaran dado que fue tomado como una traición hacia la población. En esa situación y contando el proyecto con el estudio de impacto ambiental y financiamiento del proyecto, ambos aprobados (Jaskoski, 2014), se tuvo una creciente ola de protestas que obligaron al gobierno a revisar nuevamente el estudio técnico aprobado por reclamos de la comunidad ante posibles impactos ambientales. Es en este sentido que el ministerio del ambiente evidenció deficiencias en el estudio técnico y en respuesta a la situación, Yanacocha, en virtud de socio mayoritario, suspendió el inicio de construcción de su proyecto y el gobierno aplicó un estado de emergencia debido a los continuos movimientos sociales en la zona (Jaskoski, 2014).

Un caso muy similar y que será caso de estudio de este trabajo de investigación es proyecto Tía María - Arequipa, que tras una serie de conflictos se otorgó la licencia de construcción a la compañía Southern Perú. Aunque ha sido rechazado por la comunidad arequipeña argumentando situaciones de riesgo y contaminación para el valle del Tambo y la actividad agrícola, la construcción del proyecto fue postergada por Southern hasta generar espacios de dialogo con la población a fin de tener la respectiva aceptación comunal.

En todo este tiempo entonces, tanto las actividades extractivas y la oposición a las mismas tuvieron un crecimiento notable a pesar de los esfuerzos del estado y corporaciones por mantener controlada la situación de conflicto con adecuados estudios técnicos, mesas de dialogo, etc. (Li, 2015). Es por ese motivo que el trabajo de investigación se enfoca en la

prevención de conflictos sociales en minería, aplicando responsabilidad social empresarial con valor compartido desde la gestión corporativa empresarial aduciendo para ello las gestiones aplicadas en el proyecto Tía María de Southern Peru Copper Corporation y el proyecto de la planta de tratamiento de aguas residuales industriales de cerro verde, ambas en Arequipa, con la finalidad de soportar la hipótesis planeada en el trabajo en mención.

3.2.1 Southern Perú Copper Corporation

Southern Copper Corporation es uno de los productores integrados de cobre más grandes del mundo. Produce cobre, molibdeno, zinc, plomo, carbón y plata, y todas sus operaciones de minado, fundición, y refinación están ubicadas en Perú y México. Asimismo, realiza actividades de exploración en estos países y en Chile.

Su misión es “extraer recursos minerales, para transformarlos y comercializarlos satisfaciendo las necesidades del mercado, cumpliendo con su responsabilidad social y ambiental, y maximizando la creación de valor para sus accionistas”. En Perú operan Toquepala (Tacna) y Cuajone (Moquegua), y poseen una fundición y una refinería en la ciudad de Ilo. Sus operaciones comprenden el minado, molienda y flotación del mineral para producir concentrados de cobre y molibdeno, así como la fundición de los concentrados de cobre para producir ánodos de cobre y su posterior refinación para producir cátodos. Como parte de este proceso, también producen importantes cantidades de concentrado de molibdeno y plata refinada. Asimismo, producen cátodos de cobre usando la tecnología de ESDE (Southern, 2019).

Según información institucional de la propia empresa, Southern Perú Copper Corporation (SPCC) fue constituida por cuatro compañías americanas en el Estado de Delaware, Estados Unidos en 1952, más tarde, en octubre de 1995, fue renombrada como Southern Copper Corporation (SCC). En 1954 a través de un convenio bilateral con el gobierno peruano se estableció una Sucursal en el Perú para el desarrollo y explotación de la mina de Toquepala. Los trabajos previos de desarrollo de la mina comenzaron en 1956 y la explotación ocurrió a partir del año 1960 a un ritmo inicial de 46,000 tn/día, posteriormente en el 2002 la planta amplió su capacidad a 60,000 tn/día. Adicionalmente se puso en operación el ferrocarril y el puerto industrial en Ilo, Moquegua (Perú). En el año 1976 inicio operaciones el complejo minero Cuajone con una capacidad de producción de 58,000 t/día de molienda que fue ampliada en 1996 a

87,000 tn/día a partir de que en 1991 SPCC suscribiera un Acuerdo de Bases con el gobierno peruano para iniciar un programa de Inversiones de Capital por \$445 millones, tanto para aumentar su producción como para mejorar las condiciones ambientales de sus operaciones. En 1994, SPCC adquirió del estado peruano la refinería de cobre de Ilo y al año siguiente como parte del convenio entre el Estado Peruano y la SPCC se desarrolló una planta de ácido sulfúrico con el propósito de reducir las emisiones de gases y proveer de ácido a las operaciones de lixiviación. Este mismo año la Planta de Lixiviación, Extracción por Solvente y Deposición Electrolítica LESDE en Toquepala, inició operaciones, con una capacidad de 36,250 t/año, la misma que fue ampliada a 56,336 t/año en 1999 (Southern, 2019).

Sin embargo, desde que inició sus operaciones en el año 1952, Southern ha sido denunciado ambiental y socialmente por haber infringido reglas, lo cual ha afectado su imagen corporativa de manera negativa frente a las poblaciones aledañas. Una de las denuncias por la cual siempre ha sido criticada es por descargar relaves de sus operaciones mineras de Toquepala y Cuajone en la bahía de Ite (Tacna) desde 1960 hasta 1996, año en que la descarga fue suspendida definitivamente dada la construcción del Embalse de Relaves de la Quebrada Honda (Churata & Chambilla, 2019). De la misma manera, el año 2014, la OEFA (Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental) multó a la empresa con 204 UIT por 13 hechos imputados, relacionados con el mal manejo de residuos sólidos y el elevado número de partículas aéreas emitidas en la Fundición y Refinería de Cobre – Ilo (Ambiente, 2014). Estos puntos mencionados han sido tomados para modelar una historia de malas relaciones de la empresa minera con las comunidades locales, deslegitimizando anticipadamente las intenciones de la empresa sin considerar las características beneficios económicos de sus proyectos.

Adicionalmente, la reputación de la empresa fue cuestionada a partir de que, en 1999, el Grupo México adquirió Asarco, que era propietaria del 54.2% de las acciones de Southern Perú. De esta manera, Grupo México se convirtió en una empresa internacional y tomó el control de las operaciones mineras de Asarco en los Estados Unidos y de Southern en Perú. Lo observable en este sentido, es la cantidad de imputaciones que tiene Grupo México y que favorecen a la generación de temores e incrementan la idea de que la empresa es mala (Ferreira & Tincopa, 2019).

Tabla 12. Observaciones hacia el Grupo México

Año	Observación	Consecuencia
2008	Colapso de parte de la mina de carbón en Pasta de Conchos	- 65 mineros sepultados e inicio de demandas de negligencia contra la empresa.
2014	Mina Buenavista del Cobre produjo el derrame de 40 mil metros cúbicos de sulfato de cobre que afectó más de 190 km del río Sonora	- Desastre medioambiental minero más grande de la historia de México. - Investigaciones con más de 50 irregularidades en manejos medioambientales.
2015	Tráfico de influencias dado que el Gobierno de la comunidad autónoma de Andalucía – España detectara graves irregularidades en el proceso de adjudicación.	- Suspensión de la adjudicación del Grupo México para explotar la mina de Aznalcóllar.

3.2.1.1 Proyecto Tía María

Tía María es un proyecto minero de cobre localizado en el desierto La Joya cercano al valle del Tambo, al norte de la ciudad de Cocachacra, en la provincia de Islay, región Arequipa. Es un proyecto de Southern Perú Copper Corporation, subsidiario de Grupo México, cuya problemática social ha evitado su viabilidad en dos ocasiones y que han impedido el inicio de su construcción hasta la actualidad.

De acuerdo con el estudio de impacto ambiental, el área de influencia social directa (AISD) está conformada por los distritos de Cocachacra, Dean Valdivia y el distrito de Mejía y el área de influencia social indirecta (AISI) está conformada por los distritos de Punta de Bombón, Islay y Mollendo (Ingeniería, 2013).

Tabla 13. Población y densidad poblacional en provincia de Islay

Distrito	1981	1993	2007	2017	Superficie Km2	Densidad Poblacional
Cocachacra	7,793	9,391	9,342	8,347	1,537	5.4

Dean Valdivia	4,269	5,416	6,318	6,854	134	51.1
Mejía	1,002	1,248	1,132	1,172	101	11.6
Punta de Bombón	6,069	6,450	6,621	6,456	770	8.4
Mollendo	22,166	25,434	24,028	24,073	961	25.1
Islay	1,779	2,100	4,823	5,132	384	13.4
Total	43,078	50,039	52,264	52,034		

Adaptado de: INEI (2018)

Según los resultados definitivos de los Censos Nacionales 2017 Arequipa, el Instituto Nacional de Estadística e Informática, estimó que la población en toda esta provincia arequipeña está en 52,034 personas distribuidos como se muestra en la Tabla 14. Esta operación estadística realizada por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) evidencia que el incremento poblacional en el distrito de Islay ha sido debido a distintos proyectos de inversión económica tales como la apertura de la carretera costanera en el tramo Matarani-Quilca, la ampliación del Puerto TISUR y la instalación del polo Petroquímico que constituyen puntos de atracción para la generación de fuentes de empleo y migración (Islay, 2015, p 358).

Tabla 14. Población censada por sexo y grupos de edad

Hombres	Mujeres	< 1	1 - 14	15 - 29	30 - 44	45 - 64	> 65
26,226	25,808	620	11,220	11,259	11,411	11,675	5,849

Adaptado de: INEI (2018)

La economía del distrito más cercano al proyecto (Cocachacra) se basa en tres principales actividades: la actividad agrícola, que representa el 46.71% de la Población Económicamente Activa (PEA), el sector de industrias manufactureras (principalmente la transformación de materias primas agrícolas) que ocupa el segundo lugar representando el 36.11% de la PEA y la explotación de minas y canteras que representa la tercera actividad económica de la población local con el 17.2% de la PEA. Siendo la actividad agrícola la más importante, por lo tanto, la población que se dedica a esta actividad asciende a más de 5,300 personas, de los cuales el 90% residen en los distritos de Deán Valdivia, Cocachacra y Punta de Bombón que coincidentemente son los distritos que concentran mayores niveles de pobreza (Ferreira & Tincopa, 2019, p 9). Bajo esta consideración, la importancia de la existencia del Valle del Tambo es por la agricultura y ganadería ya que es la principal actividad económica de los

distritos de Cocachacra, Punta de Bombón, Mejía, Deán Valdivia y Mollendo pertenecientes a la provincia de Islay y que de acuerdo a lo descrito ven a la minería generalmente como una actividad amenazante, rechazando el proyecto Tía María por (1) uso de agua subterránea (2) contaminación del agua subterránea (3) contaminación del aire, así como el impacto socio ecológico que referencian a la mina con un significado de muerte lenta y destrucción, rechazando por lo tanto, el desarrollo social (escuelas, universidades) y las oportunidades ofrecidas por Southern afirmando las deficiencias técnicas que tiene la población para trabajar en la mina (Dunlap, 2019, p 15).

La descripción del proyecto consiste en la explotación de sus dos yacimientos (La Tapada y Tía María) bajo la modalidad de minado superficial u open pit. En una primera etapa se explotará solo La Tapada, en una segunda etapa se explotará ambos yacimientos para que al final en una tercera etapa se explote solo el yacimiento Tía María. Bajo esta planificación, se tratará de 100 000 t de mineral/día, para producir inicialmente 120 000 t de cátodos de cobre al año mediante el proceso de lixiviación. Los componentes principales del proyecto son: tajo abierto Tía María, tajo abierto La Tapada, área de chancado, pila de lixiviación dinámica, depósito de ripios, planta de extracción por solventes y deposición electrolítica, planta desalinizadora y sistema de conducción, depósitos de desmontes, campamentos permanentes, canteras de material de préstamo (Ingeniería, 2013).

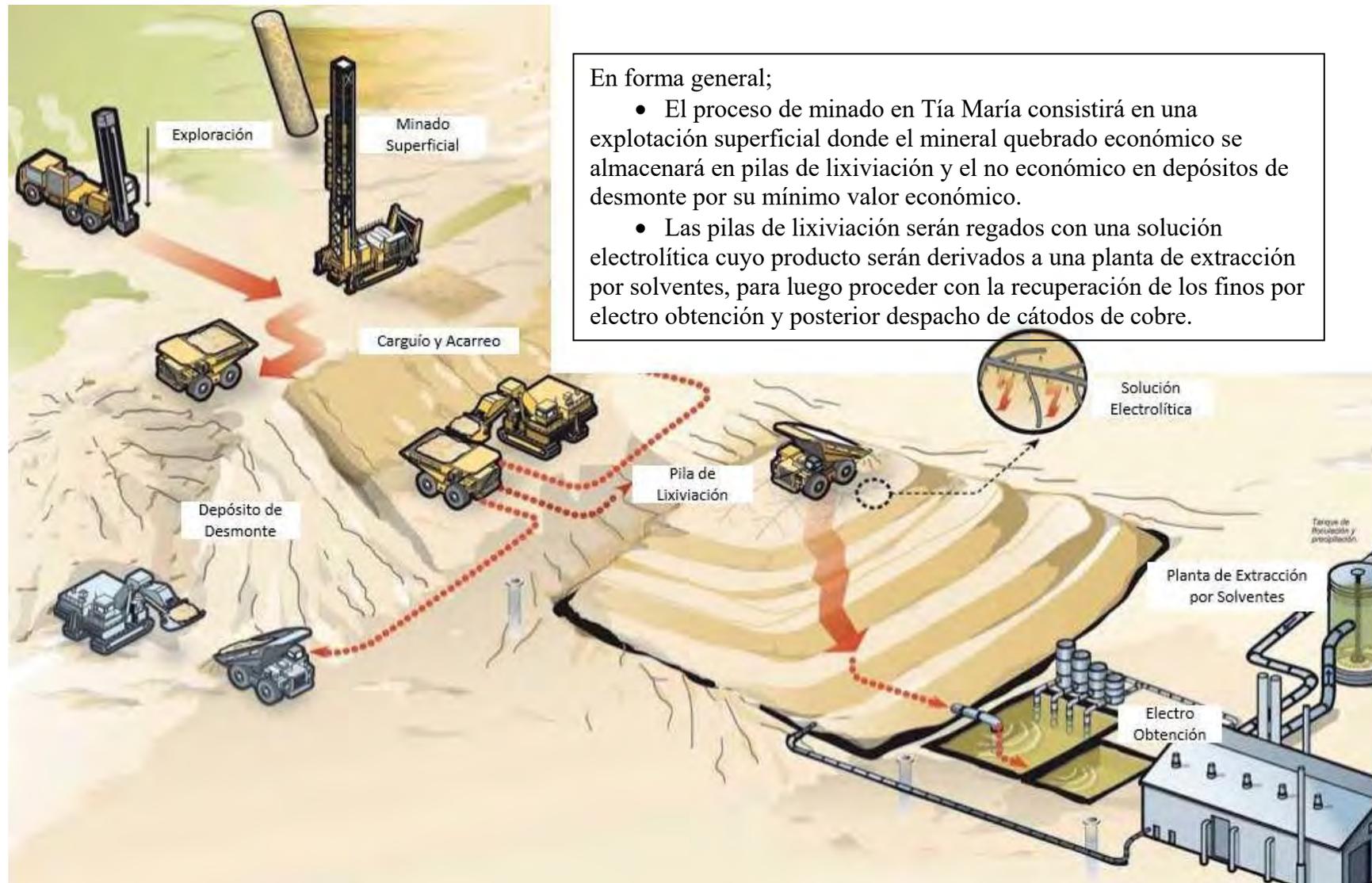


Figura 7. Esquema general proceso de Recuperación de Cobre por Lixiviación (Adaptado de: Yanacocha 2020)

Con estas consideraciones, la empresa minera perteneciente al Grupo México recibió la concesión para explorar y explotar este yacimiento, el que mediante una inversión de mil cuatrocientos millones de dólares produciría 120 mil de toneladas de cobre anuales por un periodo de 20 años, generando ingresos al estado de S/. 400 millones al año por concepto de canon y regalías mineras (Monge, Viale, & Bedoya).

Socialmente el proyecto comprende la creación de 3,000 puestos de trabajo para la etapa de la construcción y 350 empleos permanentes para la etapa operativa, asimismo la importancia de la generación de los puestos de trabajo indirectos que serían en promedio 3500, dinamizando, por lo tanto, la economía de la región y del país (Ferreira & Tincopa, 2019, p 10).

Tabla 15. *Descripción de tajos abiertos*

Distrito	Área tajo (Ha)	Periodo Explotación (años)	Toneladas (MM)	Ley (Cu %)
La Tapada	138	18	425,3	0.43
Tía María	168	9	225,3	0.29

Cronológicamente el proyecto inició sus actividades de exploración en el año 1994 con una inversión proyectada de 1400 millones de dólares. En el año 2009 se elaboró el primer estudio de impacto ambiental por Water Management Consultants & Testing, en este mismo año se realizó un referendo popular a cargo de autoridades distritales en la provincia de Islay cuyos resultados demostraron una contrariedad de 93.4% al proyecto, los cuales no fueron reconocidos por las autoridades de Southern Copper Corporation. En el año 2011 debido a diversos cuestionamientos y movilizaciones, el ministerio de energía y minas solicitó que el estudio fuera revisado por la UNOPS (The United Nations Office for Project Services) quienes posterior a la revisión indicaron 138 observaciones al documento (Arce, 2015, pp 195 - 196) como se muestra en la Tabla 16. Esta situación motivó la disminución de la reputación de la empresa minera ante la población y la sociedad peruana, que sumado a las denuncias históricas por contaminación de la bahía de Ite y las emisiones tóxicas de 85 millones de toneladas de relaves mineros, redujo la credibilidad que tenía Southern para enfrentar a las movilizaciones populares y desarrollo de proyectos mineros.

Tabla 16. Observaciones UNOPS

COMPONENTE EIA										
	Componentes Omitidos	Datos Insuficientes	Desarrollo Insuficiente	Desarrollo Conceptualmente Erróneo	Presentación Gráfica y/o Cartográfica errónea insuficiente	Hipótesis No Fundamentales	Present. En el RE No Asimilable por Público no Capacitado	Otros	Total, por Componente del EIA	
Descripción del Proyecto y Alternativas	5	6	1	-	-	-	-	1	13	
Línea Base Socioambiental	7	18	6	2	1	-	-	6	40	
Impactos Previstos / Potenciales	18	5	17	10	-	-	-	-	50	
Medida de Mitigación Previstas	4	1	1	-	1	-	-	-	7	
Plan de Monitoreo y Gestión Ambiental	6	2	4	-	-	-	-	1	13	
Procesos de Participación Pública	-	-	3	3	-	-	-	-	6	
Plan de Rehabilitación / Cierre	3	-	1	-	-	-	-	-	4	
Resumen Ejecutivo	-	-	-	-	-	-	5	-	5	
Total, por Tipo Código de Observación	43	32	33	15	2	0	5	8	138	

Fuente: (UNOPS 2011)

Estas observaciones fueron filtradas y se revelaron principalmente la falta de un estudio hidrogeológico a detalle, deficiencias en el reconocimiento de otros tipos de minerales (molibdeno, plata, oro) en la concesión, lo que deslegitimizó el proyecto frente a la población y líderes nacionales, que hasta ese momento demostraron no tener la capacidad para analizar las características del proyecto (Ferreira & Tincopa, 2019, p 16). En esta situación, entre el año 2011 – 2013 hubo enfrentamientos entre la población y la policía con pérdidas humanas y el rechazo inadmisibles al estudio de impacto ambiental presentado. Sin embargo, Southern en la necesidad de continuar con su proyecto solicitó una oportunidad más para ir adelante lo cual fue aceptado, pero con tres condiciones impuestas por el estado: (1) una planta de desalinización y reutilización del agua de mar para los procesos mineros, (2) rehacer nuevamente el estudio de impacto ambiental y (3) el cumplimiento con el levantamiento de las 138 observaciones de la UNOPS.

En el año 2013 tras dos talleres participativos y una audiencia pública el segundo estudio de impacto ambiental fue presentado con las condiciones mencionadas realizadas y a pesar de las pérdidas humanas, el riesgo de la inversión dada la oposición popular, el proyecto fue aprobado por el ministerio de energía y minas (Dunlap, 2019, p 16).

Autoridades de la empresa confirmaron que no utilizarían el agua del río o del valle, al contrario, tendría como fuente en su totalidad el agua de mar, que sería desalinizada a través de un proceso de ósmosis inversa. Bajo este sistema, el 40% del agua captada se utilizaría en el proceso minero y el 60% restante sería devuelto al mar en forma de salmuera y controlarían los polvos y ruido de las detonaciones. Según el estudio elaborado, el viento va en dirección opuesta al valle y a los centros poblados (hacia el Noreste) ergo, para reforzar el control operativo, el polvo que se genere sería irrigado de manera que no se mantenga en suspensión en el aire (Ferreira & Tincopa, 2019, pp 50-51). En este contexto, el Observatorio de Conflictos Mineros encontró las mismas observaciones que el estudio de impacto ambiental previo en materia de hidrogeología y análisis de suelos, aunque también se observaron situaciones como el riesgo de evaporación del ácido sulfúrico que podría causar lluvia ácida y los impactos de la nueva planta de desalinización, así como la poca participación de la comunidad en el estudio (Dunlap, 2019, p 16).

Entre los años 2015 - 2016 tras la aprobación del segundo estudio de impacto ambiental continuaron las protestas y declaraciones de Estado de Emergencia en los distritos de Islay y Mollendo por las constantes manifestaciones de la población. En el año 2017 la empresa

Southern anunció que buscan definir con el MINEM la licencia de construcción del proyecto Tía María y en el año 2019 el gobierno otorgó la licencia de construcción a pocos días del vencimiento del estudio. Sin embargo, es importante mencionar que mediante un comunicado la empresa perteneciente al grupo mexicano se comprometió a no iniciar la construcción sin antes tener la licencia social de los pobladores de Islay (Ferreira & Tincopa, 2019, pp 16-17).

3.2.2 Sociedad Minera Cerro Verde

Sociedad Minera Cerro Verde (SMCV) es una compañía minera polimetálica perteneciente al grupo Freeport-McMoRan (Freeport) dedicada a la extracción, producción y comercialización de cobre, molibdeno y plata. Sus operaciones son realizadas por explotación superficial e incluyen los tajos de Cerro Verde y Santa Rosa cuyo mineral extraído es procesado mediante los procesos de lixiviación y flotación. La mina está ubicada a 30 km de la ciudad de Arequipa y sobre los 2.700 m.s.n.m. Cuenta con un ambiente desértico, cuya precipitación promedio es de 38.1 mm/año y se encuentra en una zona de sismicidad activa. Corporativamente los accionistas principales son Cyprus Climax Metal Company – Empresa Subsidiaria de Freeport McMoRan con 53.56% de participación, SMM Cerro Verde Netherlands B.V. con un 21.00% y Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. con 19.58% y terceros con 5.86% (Verde, 2018).

Cronológicamente los primeros registros de explotación minera de la mina Cerro Verde se da en 1868, año en que los españoles extraían minerales de óxido de cobre de alta ley, que eran enviados a Gales. En el año 1916, la empresa Anaconda Copper se convirtió en propietaria de dicho yacimiento hasta 1970. Desde ese año el Gobierno Peruano inició con la administración de la mina pasando a ser parte de Minero Perú. En el año 1972, el gobierno peruano construyó una de las primeras plantas de procesamiento del cobre en Sudamérica y en el mundo, mediante el sistema de extracción por solventes y electrodeposición (SX/EW). En el año 1994, el Gobierno de Alberto Fujimori privatizó Cerro Verde, la cual fue adquirida por Cyprus Amax Metals Company (CCMC), que compró la operación e invirtió un capital importante (240 MMUSD) para su expansión y mejorar la productividad de la mina. En 1996 la empresa peruana Buenaventura compró acciones de Cerro Verde y adquirió el 9.2% de la empresa, posteriormente en el 2005 Sumitomo adquirió un 21% y Buenaventura aumento sus acciones hasta 18.2% para que Cyprus Climax tenga el 53.56%. Posteriormente, tras una serie de revisiones y estudios, en el año 2015, se inauguró la planta de tratamiento de aguas residuales denominada La Enlozada y al año siguiente, se pudo ejecutar el incremento de

producción en la sociedad minera Cerro Verde, que demandó una inversión estimada de 4,600 millones de dólares y que consistió en el incremento de la capacidad de la planta concentradora de mineral de 120 000 a 360 000 TM/día, haciendo de Cerro Verde uno de los complejos de concentrado de cobre más grande del mundo (Verde, 2018).

3.2.2.1 Proyecto de Planta de Aguas Residuales

Arequipa, la segunda ciudad más importante del país y la región con mejor comportamiento económico, enfrentó por el año 2015 una situación de total complejidad por faltas de lluvia y sequía que llevó a niveles críticos las reservas de agua para la población. Aunque la escasez del recurso hídrico siempre fue una preocupación y fuente de conflicto social dada la necesidad para las actividades extractivas y agropecuarias, a esta se le incluyó el crecimiento poblacional como variable importante (Salem, 2018, pp 6 - 7) para lo cual la empresa minera Cerro Verde logro hacer una significativa contribución a la nación y a la región asegurando el acceso al agua potable y servicios de saneamiento y desarrollando infraestructura de calidad para apoyar el desarrollo económico de la población y del país (Fraser, 2019, p 790).

Tabla 17. Crecimiento poblacional Área de Influencia Directa (AID)

Distrito	1981	1993	2007	2017	Superficie Km2	Densidad Poblacional
Uchumayo	5,838	7,458	10,672	14,054	227	62
Yarabamba	1,000	951	1,027	1,314	492	3
Tiabaya	8,187	13,462	14,677	16,191	32	506
La Joya	13,262	14,844	24,192	32,019	670	48
Islay	1,779	2,100	4,823	5,132	384	13.4
Total	30,066	38,815	55,391	68,710		

Adaptado de: INEI (2018)

- Área de Influencia Indirecta (AII) - Comprende la provincia de Arequipa, y la provincia de Islay en la región Arequipa; y
- Área de Influencia Directa (AID) - Comprende las áreas y poblaciones de los distritos de Uchumayo, Tiabaya, Yarabamba y La Joya, en la provincia de Arequipa; y el distrito de Islay, en la provincia de Islay.

De acuerdo con el censo 2017 realizado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población urbana representa el 91% y la rural el 9% en lo que respecta al área de influencia

directa. Este aumento de población urbanizada en el AID responde a que los jóvenes prefieren trabajar en la mina, en el municipio o en cualquier obra de la ciudad antes de que en el campo. Esto es la influencia de Cerro Verde en el proceso de urbanización en la región.

Las principales actividades económicas se referencian a la actividad agrícola que es una de las más importantes para la economía de la región, ya que ella provee alimentos para consumo directo y genera puestos de trabajo permanente. La actividad ganadera se basa en la producción de leche y la actividad pesquera marina se desarrolla en el litoral de Caraveli, Camaná e Islay destinada principalmente para consumo humano directo. En cuanto a la acuicultura, resalta la crianza del camarón de río en las cuencas de Ocoña, Camaná, Majes y Tambo. Respecto a la actividad minera, esta ha dinamizado la economía regional de Arequipa a través de las contribuciones procedentes de los impuestos, que por concepto de canon se destina a obras de gran alcance poblacional. Asimismo, las adquisiciones de bienes y servicios preferentemente en el mercado local, requiere la actividad minera para su desarrollo. Son importantes las minas de cobre de la provincia de Arequipa, las de plata de Caylloma y las de hierro de Acarí; pero también existen yacimientos de plata, plomo y zinc. En la provincia de Islay, la actividad minera no se ha desarrollado significativamente; sin embargo, en el valle del Tambo y alrededores existen varios prospectos mineros de cobre y oro, como los que se encuentran en Cocachacra (Proyecto Tía María), las lomas de Chucarapi y Punta de Bombón (Knight Piésold, 2011).

Considerando que antes de la implementación de la planta de tratamiento el 80% de las aguas limpias eran utilizadas por la agricultura, Cerro Verde veía la necesidad de implementar mejoras a este problema dado que tenía planificado el incremento de producción de su mina para aprovechar la situación económica producto del buen performance del precio del cobre.

Hasta el 2015, mina Cerro Verde era una operación cuyas inversiones generaban un impacto económico equivalente al 2% del PBI y contribuían con el 40% de los impuestos a la región arequipeña a manera de canon minero, esto bajo una producción diaria de 120 mil toneladas por día, lo cual con el plan de una futura expansión y la implementación de una nueva planta de tratamiento de mineral en la mina, la producción podría llegar a ser 360 mil toneladas por día, mejorando así los indicadores económicos de la empresa, aunque para ello era necesario utilizar más agua para sus operaciones. Esta situación comparada con los de Tía María, Conga y las Bambas pudo haber tenido el mismo efecto, sin embargo, la empresa entendió

que para reducir el riesgo tenía que evitar la competencia con los agricultores por el uso del recurso hídrico. Conscientes de la necesidad, la empresa, en coordinación con autoridades regionales, locales y organizaciones fiscalizadoras del uso del agua, tomaron la decisión de reaprovechar las aguas residuales locales, para cumplir con su planeamiento de incremento de producción mineral y solucionar así los problemas de sequía y contaminación para la población arequipeña (Fraser, 2019).

Esta implementación logro superar las expectativas de eficiencia durante su funcionamiento dado que se benefició a muchas familias con la descontaminación del rio Chilli y se impulsó el desarrollo de diversas actividades productivas (agricultura y ganadería) logrando que la empresa minera pueda triplicar su producción diaria reduciendo al mínimo el riesgo social, ambiental y mejorando el performance del negocio.





Figura 8 Esquema general de reutilización de agua en Arequipa

Fuente: Expansión Cerro Verde (Cerro Verde 2015)

3.3 Cultura Organizacional Corporativa

Sociedad Minera Cerro Verde, empresa del grupo económico Freeport-McMoRan Inc., quien es miembro del Consejo Internacional de Minería y Metales, ICMM, tiene implementado un Marco de Sostenibilidad que cuenta con un comité de Desarrollo Sostenible (o Comité de Riesgos), compuesto por la Presidencia de la Sociedad, Vicepresidencia de Asuntos Corporativos, Gerencias Generales y Gerencias Operacionales y Administrativas quienes evalúan las amenazas y oportunidades para el crecimiento de la compañía e identifican, evalúan y priorizan los principales riesgos y oportunidades de la operación que incluye reportes de las medidas implementadas, para hacer frente a esos riesgos y oportunidades (Verde, 2018).

Southern Perú Copper Corporation, subsidiaria del Grupo México, sin embargo, muestra a nivel comunitario un enfoque de gestión basado en la corresponsabilidad. Para ello, implementa un modelo de desarrollo comunitario que ubica a las personas como generadores centrales de desarrollo.

Buenos Vecinos

- ✓ Búsqueda de convivencia positiva y saludable con sus vecinos, por medio de canales de comunicación cercanos, abiertos y constantes con las comunidades.

Desarrollo Económico

- ✓ Por medio de capacitaciones y desarrollo de habilidades, así como de inversiones en infraestructura se promueve el desarrollo de la comunidad.

Desarrollo Humano

- ✓ A través de su Modelo Casa Grande, en forma de centros comunitarios, permite desarrollar programas y proyectos centrados en la educación, salud, cultura, y cuidado del medio ambiente. Esto para crear relaciones de confianza y corresponsabilidad con la comunidad.

Este modelo de desarrollo comunitario se compone de iniciativas propias de la empresa Southern, materializadas a través de un equipo de expertos, voluntarios de la empresa,

comunidad, y los centros comunitarios creados como punto de encuentro, convivencia y construcción de valor compartido (Southern, 2019).

Corporativamente existen diferencias entre las dos empresas mineras que van desde la descripción de la misión y la forma como aprueban las políticas de ambientales, de derechos humanos y de relaciones comunitarias como se muestra en la Tabla 18.

Tabla 18. Diferencias de Culturas Corporativas

	Southern Perú	Cerro Verde
Nombre	Southern Perú Copper Corporation, Sucursal del Perú	Sociedad Minera Cerro Verde S.A.
Visión	Ser una asociación líder en la promoción del desarrollo sostenible, mediante la articulación de redes sociales locales y el desarrollo de estrategias participativas, y reconocida por la valoración, cuidado y promoción de la cultura local, el medio ambiente y el desarrollo productivo	Ser el líder de Producción Segura en minería de cobre de baja ley
Misión	Aliviar la pobreza y extrema pobreza atendiendo las necesidades de las localidades y regiones donde opera la empresa minera Southern Peru, para lograr el desarrollo sostenible de su población, promoviendo una cultura de responsabilidad social, empresarial y minera en el Perú.	<ul style="list-style-type: none"> • Todos regresan a casa seguros todos los días. • Todos trabajando juntos en la misma dirección • Lograr mejores eficiencias operacionales de su clase • Gastar dinero sabiamente para maximizar el valor • Mantener aceptación para operar localmente
Accionistas	Southern Copper Corporation (80.77%)	Cyprus Climax Metals Company (53.4%)

	Compañía Minera Los Tolmos S.A. (15.11%)	SMM Cerro Verde Netherlands B.V. (21%)	Compañía de minas Buenaventura (19.6%)
Gobierno Corporativo BVL	No		Si
Certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001 – ISO 9001 • OHSAS 18001 	<ul style="list-style-type: none"> • ISO 14001 – ISO 9001 • OHSAS 18001 • WaW 2011 • CLL 2012 • Conservation Certification – Gold 2018 	
Reportes de Sostenibilidad de la GRI	Si		Si
Aprueba Política Ambiental			
Aprueba Política de Derechos Humanos	Presidencia Ejecutiva		Freeport-McMoRan Inc., casa matriz del grupo económico del que forma parte.
Aprueba Política de Relaciones Comunitarias			

Como se menciona en (Southern, 2019), su equipo gerencial cuenta con una trayectoria de éxito a lo largo de la vida operativa de la compañía y se enfoca en la producción de cobre, el control de costos, la mejora de la producción y en mantener una estructura de capital prudente para continuar siendo rentables financieramente. Asimismo, su objetivo principal es maximizar el rendimiento financiero en períodos de altos precios del cobre y continuar siendo rentables durante los períodos de bajos precios del cobre lo cual preliminarmente nos da un enfoque diferenciado respecto a lo que menciona Cerro Verde en una de sus misiones que menciona mantener operando con la aceptación comunitaria como se muestra en la tabla 18.

El involucramiento social es importante en la evaluación de proyectos mineros y bajo esta perspectiva se considera en función a lo revisado por la UNOPS en el caso de Southern con las observaciones dadas en sus estudios de impacto ambiental demuestra una postura reactiva en un lugar donde se considera a la agricultura como la principal actividad económica. En este sentido, bajo los lineamientos de la RSE es de suma importancia la transparencia que pueda tener una empresa a fin de evaluar un proyecto minero. La confianza a nivel social es relevante en la evaluación de un proyecto y recuperarla es casi imposible, es por lo que las empresas deberían gestionar adecuadamente los riesgos a los que están expuestos.

En el caso de Cerro Verde bajo lo mencionado en la tabla 18 se verifica que a nivel corporativo demuestra un enfoque distinto y se alinea a una estructura socialmente responsable basado en la política internacional de Freeport-McMoRan Inc. casa matriz del que forma parte la empresa minera.



CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como propósito reforzar la gestión empresarial de una empresa minera a fin de prevenir conflictos sociales y buscar la mejora de la gestión en proyectos mineros, implementando estrategias aplicando Responsabilidad Social Empresarial y Valor Compartido. Es por lo que la importancia del trabajo es examinar aquellos eventos que se presentaron con mayor énfasis en una situación de conflictividad a nivel empresarial, cómo se manifestaron en intensidad y cuáles fueron las consecuencias de estos a nivel social. A continuación, se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

De los resultados obtenidos en esta investigación se puede deducir que los conflictos sociales relacionados a minería han sido recurrentes generando pérdidas económicas e impactos sociales debido a paralizaciones de diversos proyectos mineros que se resumen en retrasos para el desarrollo de la economía del país y de las comunidades aledañas. Al respecto, en los últimos 30 años, esta situación de conflictividad ha tenido resultados de tipo catastróficos, que han afectado a las comunidades y a la economía del país, dado que normalmente este tipo de situaciones ha conllevado a pérdidas humanas y estados de emergencia dictados por el gobierno. Por tanto, es muy probable que, en este contexto de conflictividad, los proyectos mineros no consigan licencia para construcción ni ejecución.

Por un lado, se ha mencionado la importancia de tener una adecuada reputación empresarial lo cual referencia la buena relación empresa – comunidad y otorga garantías de un posible licenciamiento social. Citando a Ferreira & Tincopa (2019), la cantidad de imputaciones que tiene una empresa desfavorece a los estándares empresariales de una compañía y permite predecir el comportamiento futuro cuando la empresa esté realizando operaciones en una zona minera. Entonces de acuerdo con estas afirmaciones se puede concluir que la minería, por ser la principal actividad económica en el país, no garantiza la aceptación de las comunidades aledañas para realizar explotación de minerales dentro de su zona de producción ya sea agrícola o ganadera, esto debido a los temores generados por la actividad extractiva. Es fundamental, por lo tanto, el respeto por las comunidades y sus principales actividades y costumbres, teniendo como principio que una empresa debe adaptarse y tomar la iniciativa buscando optimizar sus procesos y planteamientos para poder generar valor compartido, actuando de manera responsable buscando la mejor manera para generar un crecimiento y desarrollo en las comunidades aledañas pensando en un largo plazo como lo considera Porter (2011).

Principalmente un estudio de impacto ambiental, al ser un instrumento de gestión necesario en el proceso de permisología, debe describir adecuadamente el contenido y los objetivos de un proyecto minero, minimizando las posibles consecuencias ambientales y determinando medidas minimizadoras, correctoras y compensatorias para evitar observaciones y posibles demoras en el proceso de evaluación por la entidad estatal. Sin embargo, como se menciona en el informe de la UNOPS, las 138 observaciones del primer EIA presentado por Southern, sumado a los antecedentes negativos de la empresa, incrementaron la desconfianza de los grupos de interés propios de la población arequipeña, propiciando las movilizaciones sociales y un estado de emergencia dictado por el gobierno peruano ante las diversas huelgas y manifestaciones. Aunque la reformulación del estudio no tranquilizó a la población respecto al desarrollo del proyecto, es importante mencionar que el planteamiento de la empresa minera por utilizar agua de mar mediante el proceso de osmosis inversa, hubiera tenido resultados distintos si hubiese sido parte del primer estudio ambiental presentado puesto que como menciona en Porter (2011) las empresas optimizan el retorno financiero de corto plazo mientras no evalúan adecuadamente las necesidades de las comunidades. En el caso de una empresa minera normalmente se ignora las influencias más amplias que determinan el éxito empresarial en el largo plazo. En relación con este enfoque, la desconfianza de una empresa puede ser mejorada con planteamientos que generen desarrollo a largo plazo, cuidando los valores y siendo transparentes en cada acción con los que la empresa se desenvuelva demostrando un compromiso con la sociedad.

En capítulos previos se hizo la revisión de conceptos relacionados a responsabilidad social empresarial, lo cual podría definirse como el compromiso que tiene la empresa con la sociedad a fin de cumplir procedimientos y estándares alineados al tema social y medio ambiental, lo cual contribuye con el desarrollo humano. De la misma manera, bajo el enfoque del valor compartido, cuya definición se tornaría más estratégico a fin del desarrollo de proyectos mineros. Su finalidad es conceptualizar un beneficio común para el desarrollo de proyectos y mejorar el relacionamiento comunitario.

Bajo este marco, la empresa Cerro Verde y su implementación de una planta de tratamiento de aguas residuales en la ciudad de Arequipa, da una aproximación más amplia y precisa destacando que este tipo de inversiones es una forma de gestión empresarial enfocada en la prevención de conflictividad social, demostrando que con la aplicación de estos dos conceptos, dentro de su planificación operativa y estratégica, es posible generar la

convivencia entre las distintas actividades económicas a fin de continuar con el desarrollo integral de la minería y agricultura en la región. Con esta implementación, Cerro Verde pudo incrementar también su capacidad de producción, de 120,000 a 360,000 toneladas de tratamiento por día, y de la misma manera, la ciudad de Arequipa logró resolver el problema de la sequía, que sumado al aumento de la densidad poblacional ponía en riesgo a la actividad agrícola y minera de la zona. Es relevante mencionar que es necesario también un comportamiento basado en los principios de la ética, siendo siempre transparentes y mostrando respeto a las comunidades aledañas y stakeholders con la finalidad de prevenir y evitar conflictividad social. En este sentido, es importante considerar que es de suma importancia en la gestión de proyectos el involucramiento social con la finalidad de reforzar lazos y buscar oportunidades de apoyo mutuo desde la concepción de un proyecto.

Conforme a lo mencionado en la hipótesis, se sostiene que, si es posible gestionar de manera preventiva la conflictividad social partiendo desde la gestión empresarial, siendo socialmente responsables y aplicando conceptos de valor compartido en la gestión de proyectos, buscando para ello la mejora del relacionamiento comunitario e identificando necesidades a fin de solucionarlas sosteniblemente de manera conjunta, empresa y comunidad. Esto se soporta en la idea de compartir el valor que tiene una empresa minera relacionado con los componentes mineros propios de la infraestructura de proyectos y conocimientos que puedan satisfacer necesidades de la empresa minera y de la comunidad, con la finalidad de que se puedan implementar en el proceso de desarrollo de un proyecto. Este enfoque socialmente responsable, es una práctica adecuada para obtener un relacionamiento comunitario eficaz, no solo con la intención de cumplir los requerimientos legales, propios de la permisología ambiental, sino como parte de la gestión estratégica de una empresa cuando se evalúa un proyecto minero con el objetivo principal de prevenir conflictos sociales y todas las consecuencias relacionadas a este tipo de situaciones. Considerando, por lo tanto, la información de las empresas Southern y Cerro Verde se puede evidenciar claramente los diferentes resultados de como una empresa socialmente responsable aplicando en su gestión, conceptos de valor compartido, puede obtener un resultado positivo cuando evalúa y ejecuta un proyecto minero.

Los antecedentes socio ambientales negativos de una empresa, que siempre generan miedo en las comunidades dada la posible afectación a sus actividades económicas, normalmente no se toma en consideración cuando se inicia una evaluación de proyectos. Un claro ejemplo, es el

caso de Southern, ya que en proyecto de inversión privada se pudo notar la falta de políticas socialmente responsables, así como la deficiente evaluación de opciones para generar desarrollo en las comunidades; es decir, no tuvieron una adecuada gestión empresarial lo cual no coincidía con lo indicado en su política interna. De igual manera, se pudo notar una falta de acercamiento con la comunidad y una desconsideración de las necesidades, expectativas y comprensión a las tradiciones propias de la zona agrícola y ganadera. Caso contrario, fue la empresa Cerro Verde, cuyo enfoque empresarial se basó en el desarrollo común mediante la integración del crecimiento económico, protección del ambiente, progreso social y la gobernabilidad eficaz de la región tal como se considera en su misión empresarial. Como se menciona en su reporte de sostenibilidad 2018, se ha logrado desarrollar proyectos que benefician a la población y permiten que las operaciones continúen en un clima de paz social, gracias a un trabajo en conjunto y comunicación constante entre empresa, autoridades y sociedad civil. Bajo estas dos situaciones, se considera que el enfoque empresarial debe ser robusto a nivel social, el cual permita un relacionamiento efectivo con sus grupos de interés, principalmente con las comunidades de influencia social directa e indirecta y no solo basarse en comunicaciones ni programas laborales de entrenamiento, sino en la posibilidad de incrementar valor a las actividades existentes en la zona del yacimiento mineralizado, más aún si se cuenta con antecedentes negativos, ya que la falta de interacción aumenta el riesgo de generarse conflictos sociales y paralizaciones de proyectos mineros. Partir entonces de un estudio de factibilidad débil el cual conlleve vacíos es crítico a fin de poder realizar un proyecto de grandes inversiones dado que esto genera miedo, desconfianza, más aún cuando se tiene antecedentes negativos.

En este sentido, la información que una empresa muestra en sus reportes de sostenibilidad debería estar alineado con la actitud que tiene durante el proceso de evaluación de un estudio de impacto ambiental y de un proyecto minero, ya que si son divergentes se generaría desconfianza en la comunidad y por ende una serie levantamientos sociales que por lo general involucran antecedentes empresariales, intereses económicos, política, etc. Si se presentara el caso de una empresa con antecedentes negativos, cuya descripción resulta ser no amigable con el medio ambiente, entonces es importante la implementación de estrategias de corto plazo, que demuestren la buena disposición para trabajar con la comunidad y tratar de mejorar sus condiciones de vida. Esto, por ejemplo, no ocurrió en el Valle del Tambo, ya que no se tuvieron estrategias preliminares para mejorar el relacionamiento con la comunidad. Por lo tanto, se puede percibir que la empresa Southern no se identifica con las comunidades

aledañas y su visión de negocios, solo tiene un involucramiento comunitario paternalista y servidor, caracterizado por ser muy cortoplacista y no considerar el mejoramiento social a largo plazo. Entonces, es importante tener procedimientos y estándares corporativos alineados a las políticas internas que prevengan potenciales conflictos sociales desde la fase de exploración, para evitar futuras pérdidas económicas y mala reputación empresarial, pues las consecuencias de los últimos conflictos sociales han sido trágicos por la intervención policial. Como menciona Porter (2011) es urgente que las empresas dejen de hacer filantropía pura y empiecen a pensar más a futuro a nivel social, deben tomar la iniciativa y aprovechar esa posibilidad de poder generar desarrollo para así demostrar la convivencia de la minería con otras actividades económicas como agricultura y ganadería. Al respecto, es relevante considerar en la gestión de proyectos, los principios de la responsabilidad social empresarial lo cual es el punto de partida de una empresa que quiere ingresar a una zona donde nunca se ha realizado minería y además donde la gente siente el temor de los posibles impactos a generarse, pero también es importante que dentro de esa gestión de proyectos se incluya conceptos de valor compartido pues el caso de Cerro Verde no es el único ejemplo que se ha dado en la actividad minera peruana e internacional.

Aunque no sea una exigencia legal que una empresa sea socialmente responsable y que aplique conceptos de valor compartido en su gestión empresarial, es consideración de cada empresa, ser conscientes de los impactos que pueda generar su actividad dentro de una zona minera. Esta nueva manera de gestionar la minería podría prevenir conflictos sociales, mantener la continuidad operativa, reducir el riesgo en las inversiones y ayudaría al desarrollo del país, pues como sabemos esta actividad es la principal en la economía peruana. Pero también es importante tomar en cuenta, que debe haber un respeto a las costumbres, tradiciones, actividades económicas propias de la zona y un compromiso con el medio ambiente y la sociedad, con la finalidad de generar un desarrollo mutuo, para así evitar situaciones como los del Valle del Tambo, Tambogrande, Conga que fueron pérdidas económicas no solo para el estado peruano sino también para el inversionista minero.

Por ese lado y, en primer lugar, es recomendable considerar en la evaluación de proyectos mineros, realizar un estudio de reconocimiento de percepciones desde la etapa de prospección – exploración, aunque no se realice ningún tipo de trabajo que genere impacto ambiental, si pudiera existir la generación de un impacto social dado que es el primer contacto entre empresa – comunidad. Este relacionamiento preliminar plantearía una posición inicial en la

población y generaría un historial positivo o negativo dependiendo de la postura de la empresa, ante inquietudes iniciales de la comunidad y más aún cuando en la zona nunca se ha realizado ningún tipo de actividades mineras.

En el desarrollo del trabajo se ha podido observar las diferentes formas en la cual la sociedad acepta a la minería siendo relacionado con muerte, contaminación y degradación del medio ambiente. Por lo tanto, esta situación debe ser analizado de manera preliminar por el gestor de proyectos, a fin de conceptualizar de manera general una posible inversión minera. Considero, por lo tanto, que Southern no mostró una estrategia social al inicio y en lugar de verificar cual era la percepción de la gente del Valle del Tambo respecto a la minería, analizaron la posible viabilidad del proyecto sin incluir esta variable social que a largo plazo resulto ser la que genero mayores problemas para la obtención de la licencia y el inicio de la construcción del proyecto. No se tuvo un planteamiento estratégico preventivo, aun considerando los pasivos generados a lo largo de su operación histórica.

En segundo lugar, es importante mostrar la claridad y la calidad de la información en los estudios de impacto ambiental. Este instrumento de gestión no es solo un documento administrativo propio de la permisología ambiental, sino que es de suma importancia y debe ser considerado como un documento que reúna todas las variables necesarias para poder realizar una explotación adecuada sin generar impactos ambientales críticos. La literatura indica que, si es posible generar un desarrollar empresa que involucre actividad minera y agrícola obteniendo los mejores resultados económicos, operativos, sociales y ambientales, como se demuestra con la gestión de la mina Cerro Verde, quienes pudieron resolver su problema operativo dándole un enfoque de valor compartido a su implementación. Entonces, rechazo la actitud de una empresa que realiza una evaluación ambiental deficiente y que no incluya información suficiente para demostrar que la actividad minera y agrícola pueden convivir generando desarrollo y más aún cuando esa empresa tiene reputación de no respetar el medio ambiente ni a las comunidades aledañas de sus operaciones.

En tercer lugar, es importante entender que no solo por ser la minería, la principal actividad económica del país, todos los proyectos mineros tienen la seguridad de ejecutarse. Al contrario, sabiendo que esta actividad, que ha sido duramente criticada desde la época incaica, debe ser analizada minuciosamente para generar la aceptación de este, a fin de evitar conflictos y pérdidas económicas. Creo importante, que cada empresa que vaya a realizar minería debe enfocarse en el respeto a las comunidades y a las costumbres de los pobladores

andinos, desde el primer momento en que se conceptualiza realizar un proyecto. Asimismo, es importante considerar en el proceso de evaluación de proyectos, una evaluación de riesgos sociales que acompañe y refuerce las estrategias desde la conceptualización misma, para que sean implementadas y puedan prevenir algún tipo de riesgo social.

Entonces considerar un enfoque minero robusto y sólido, es importante si se desea mitigar riesgos sociales para obtener resultados positivos; es decir, un esquema en el cual se considere la variable social desde de la concepción de un proyecto buscando oportunidades en cada etapa y desarrollarlas como parte de la evaluación del proyecto. Como se muestra en la Figura 9, el reconocimiento de actores y su percepción respecto a la minera, debería ser un punto de partida de todo proyecto, a fin de establecer estrategias de manejo social para que sean implementadas en el desarrollo de este, aunque también es importante una evaluación de riesgos sociales para poder evaluar y aplicar controles de tal manera que permita ejecutar la primera etapa de la exploración minera. He de mencionar que la evaluación de riesgos debe actualizarse para las distintas etapas de un proyecto, dado que los peligros sociales aumentan cada vez que la exploración va teniendo mejores resultados. La etapa de exploraciones, la de mayores riesgos económicos debe ser acompañada con la implementación de las estrategias sociales que se reconocieron en la primera parte del desarrollo del proyecto, dado que en esta etapa es donde se realizan los primeros impactos ambientales y también es donde va definiéndose el futuro de un proyecto, dado los resultados exploratorios. En importante en esta etapa la definición, la experiencia y la visión del gestor de proyectos para empezar a definir el éxito de su planificación. Otro punto importante que se debe tomar a consideración en la evaluación de un proyecto minero es la revisión de oportunidades relacionados a estudios e infraestructura posibles para generar valor compartido con las comunidades aledañas. Es decir, a partir de la definición de los recursos minerales económicos y continuando con los estudios a nivel de factibilidad para la permisología respectiva es importante incluir evaluaciones iterativas a manera de bucle con la finalidad de encontrar la mejor alternativa para beneficiar a la comunidad y empresa de manera conjunta. Esto implementación interna debería partir de la empresa para fortalecer la gestión en prevención de conflictos sociales y en la búsqueda de la realización de sus proyectos mineros dada las capacidades internas que tiene una empresa minera.

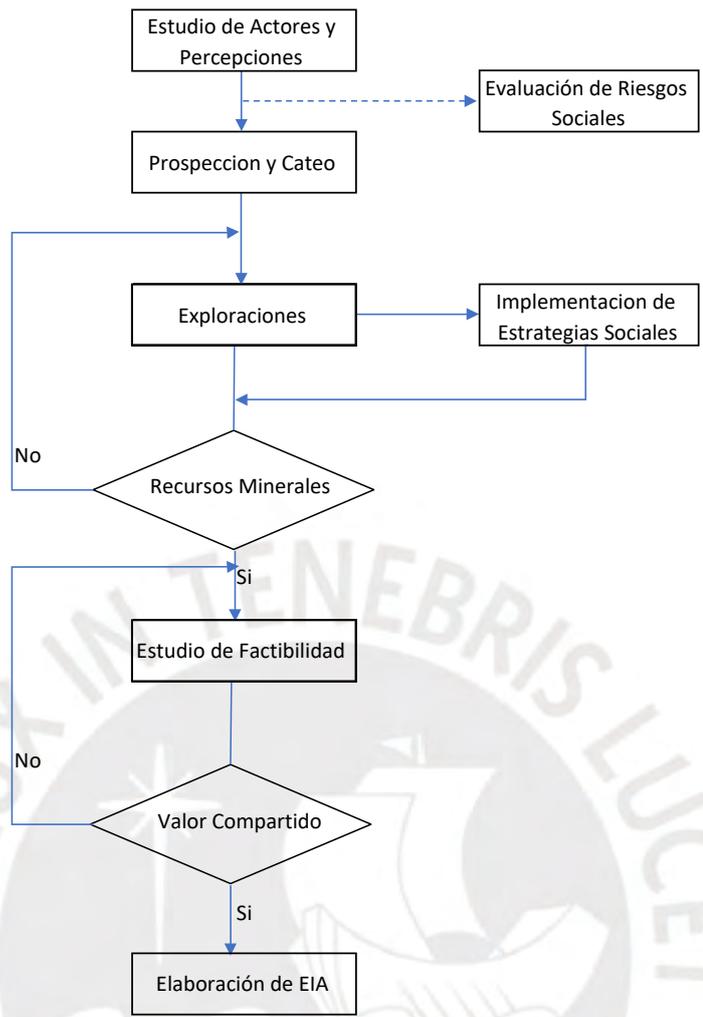


Figura 9 Esquema Propuesto para Planificación de Proyectos Mineros

En esta etapa es donde podría evidenciarse las deficiencias de las comunidades y es importante entender las necesidades para la comunidad para que así pueda ser optimizado y mejorado con el objetivo de generar desarrollo común lo cual perdure a través del tiempo.

Bajo mi enfoque, existen diversas maneras en la cual una empresa minera podría generar un acercamiento con la comunidad, pero mucho dependerá de la posición empresarial y de quien lidere la gestión del proyecto. Es entender que la minería en el país tiene un propósito en el lugar donde opera, para así reconectar el éxito empresarial con el progreso social que conllevaría a un aumento de la innovación operativa empresarial y a un incremento de la economía global. Coincido con Porter (2011) cuando definen la creación de valor compartido como “las políticas y prácticas operacionales que aumentan la competitividad de una empresa, mientras simultáneamente mejoran las condiciones sociales y económicas de las comunidades en las cuales opera”, al respecto podría considerar proyectos de infraestructura

pública, que si bien es cierto la construcción es responsabilidad del estado peruano, sería recomendable que las empresas mineras realicen los estudios de factibilidad de esos proyectos y que estos costos sean incluidos dentro de sus gastos de inversión. La experiencia y conocimiento de la gestión empresarial es relevante, ya que, en este sentido, la empresa podría soportar las coordinaciones para la ejecución de los proyectos públicos. Sin embargo mucho dependerá de la disposición de los funcionarios principales de la empresa y de su cultura corporativa en la cual se vean involucrados, ya que como se pudo observar con la información de Southern, el enfoque es alinearse a la producción del cobre y maximizar el rendimiento financiero en tiempos de auge económico, sin mencionar desarrollo social dentro de sus objetivos, lo cual soporta la decisión de las comunidades aledañas a estar en contra de las proyecciones de la empresa subsidiaria del Grupo Mexicano.

En esta parte de la discusión consideramos importante mencionar la cultura organizacional de las empresas cuya información ha sido revisada a fin de poder contextualizar a nivel corporativo los proyectos que han sido parte de nuestro estudio. La revisión de los reportes de sostenibilidad demuestra que la visión de Southern no coincide con la actitud tomada en el Valle del Tambo, dado que en lugar de promover el desarrollo e involucramiento social y en ese sentido valorar el cuidado del medio ambiente y desarrollo productivo, el comportamiento fue totalmente lo contrario, según lo revisado en capítulos anteriores. Importante punto de diferenciación es la misión empresarial, dado que Cerro Verde menciona que, para cumplir su visión de ser líder de producción de cobre, busca mantener aceptación para operar localmente. Esto es relevante a fin de generar confianza a las comunidades aledañas, dado que de partida demuestra un respeto para un posible acercamiento social.

Las certificaciones de Cerro Verde son mayores a las de Southern y en esas que se diferencia son respecto a programas de cuidado, conservación y respeto del medio ambiente y la fauna silvestre de su zona de influencia, lo cual referencia adecuadamente la gestión ambiental de la compañía y es un punto a favor para su continuidad operativa en la ciudad de Arequipa. Al respecto, es importante mencionar que en Cerro Verde la política ambiental, la de derechos humanos y la de relaciones comunitarias están alineadas a las de su casa matriz del grupo económico del que forma parte Freeport-McMoRan Inc., sin embargo, en Southern todas son aprobadas por la presidencia ejecutiva, que como vimos anteriormente, sus objetivos están alineados a la mejora de la eficiencia productiva y rendimientos financieros. Esto es importante referenciarlo, dado que si el objetivo de los ejecutivos de la empresa, están

enfocados en la búsqueda de mejorar sus rendimientos económicos, la búsqueda de la mejora social, no serán una prioridad constante. Es interesante lo indicado por Cerro Verde, al considerar un comité de desarrollo sostenible dentro de su marco de sostenibilidad, que enfocan los riesgos y las oportunidades de generar desarrollo los cuales son monitoreados y alineados a la política de gobierno corporativo de Freeport-McMoRan Inc. Esta política de acercamiento es relevante para reconocer necesidades con prevención de conflictos sociales. Sin embargo, desde mi posición no solo es importante que la empresa minera tome la iniciativa en el desarrollo de estudios para que proyectos de alta envergadura puedan ser desarrollados, es importante también la participación del estado, asumiendo su responsabilidad para que se ejecute un trabajo coordinado a fin de generar el desarrollo que las comunidades necesitan y reclaman. Cabe resaltar que no es responsabilidad de la empresa realizar estudios a nivel de factibilidad para proyectos de uso público, sin embargo, a manera de prevención e iniciativa, recomendaría que sean realizados por la empresa minera, dados los conocimientos adquiridos y la experiencia misma. En este sentido el proyecto abarcaría mayor alcance y estaría generando el involucramiento de la parte estatal, así como permitiría un posible incremento del producto bruto interno dada la ejecución de obras públicas en el país. Al respecto la minería no solo aportaría al PBI con las exportaciones de minerales, sino también con la ejecución de obras públicas ya que le dejaría todas las posibilidades abiertas al estado peruano de poder invertir en zonas donde se ejecuta la actividad extractiva, se generaría, por lo tanto, una aceptación a nivel nacional de la minería.

El trabajo de investigación, entonces, busca demostrar la posibilidad de que los proyectos mineros pueden gestionarse preventivamente desde la gestión empresarial, buscando opciones para crear valor compartido y en este sentido se genere desarrollo y crecimiento económico de la zona de influencia, respetando a las comunidades y costumbres propias de la zona donde se realice minería. Para esto será básico una identificación de riesgos y cuantificar el impacto para poder diseñar un plan de acción desde el momento que la empresa ingresa a una zona a realizar una exploración. Todo esto para que la comunidad se sienta parte del desarrollo a generar. El desafío de la empresa será entonces comprender las preocupaciones y necesidades básicas de la comunidad para implementar un plan de gestión social que acompañe al proyecto y sea validado tan igual como se realiza con la viabilidad económica.

4.1 Resultados de Entrevistas

En esta parte del capítulo se presentará algunos resultados de las entrevistas realizadas a distintos funcionarios de empresas del sector minero del Perú que fueron distribuidos como se muestra en la tabla 19.

Tabla 19. *Relación de profesionales entrevistados*

Empresa	Experiencia Total	Experiencia en la Posición	Posición
Klohn Crippen Berger Consultores	34	13	Directivo
Agnitia consultores	35	2	Directivo
Volcan	37	20	Ejecutivo
Los Quenuales	26	6	Ejecutivo
Volcan	19	10	Ejecutivo
Volcan	14	10	Operativo
Compañía Minera Cuzcatlan	10	5	Operativo
Catalina Huanca	6	1	Operativo
Minera Aurífera Retamas S.A	8	4.3	Operativo

4.1.1 Nivel de conocimiento de Valor Compartido

En base a lo revisado y comparando con las respuestas de las entrevistas respecto al Valor Compartido los ejecutivos tienen claro el concepto y lo identifican adecuadamente en la búsqueda del beneficio para la sociedad y empresa. Sin embargo, cuando se hizo la consulta respecto de cómo podría crearse valor compartido desde la posición las respuestas fueron muy variables como se verifica en la tabla 20.

Tabla 20. *Entrevista a profesionales Valor Compartido*

Empresa	¿Cómo una empresa puede crear valor compartido?
Klohn Crippen Berger Consultores	Si, las empresas mineras deben mirar más allá de las herramientas tradicionales de participación, diálogo y discurso para construir equipos integrados e identificar formas innovadoras en las que sus negocios pueden beneficiar a la sociedad. Uno de los desafíos es comprender las preocupaciones reales de la comunidad, no solo las abiertas y obvias.
Agnitia consultores	Trabajo; Capacitación; Distribución ; Bienestar ; Comunicaron ; Desarrollo humano
Volcan	Identificando riesgos, impacto que genera la actividad y luego

	diseñar el plan de acción específico con participación de la comunidad para crear ese Valor Compartido.
Los Quenuales	Entendiendo la necesidad básica de una comunidad y ver cómo desarrollar esto en el plan de gestión social.
Volcan	Haciendo que sea sostenible al entorno.
Volcan	Desarrollando un entorno positivo alrededor de un proyecto u operación minera que promueve el prestigio de la compañía. Hacer aportes o donaciones sin estrategia a diversas necesidades de la comunidad puede ser solo gasto sin retorno y a veces sin reconocimiento. Buscar valorizar aspectos culturales, turísticos, agropecuarios, de las actividades económicas que sostienen a la comunidad, y que les genera ingresos autosostenidos. Apoyar estos sectores, impulsar, financiar.
Compañía Minera Cuzcatlan	Promoviendo trabajo y generando crecimiento en la zona donde se explota.
Catalina Huanca	Si con inclusión social.
Minera Aurífera Retamas S.A	Se debe minimizar el daño ambiental, mejorar en la productividad, tener alta tecnología para minimizar o eliminar la contaminación en el proceso productivo.

De todas estas respuestas doy énfasis a lo mencionado respecto a la identificación de riesgos e impactos que podría generar la actividad para luego definir el plan de acción con la participación de la comunidad. Este enfoque se alinea con lo mencionado por Porter(2011).

4.1.2 Nivel de conocimiento de Responsabilidad Social Empresarial

De acuerdo con la responsabilidad social empresarial los resultados tienen mayor variabilidad dada las posiciones, experiencia y empresa donde se labora. No se tiene claro lo referente a la aplicación de esta desde su funcionalidad. Los directivos y ejecutivos demuestran en forma general un adecuado conocimiento al respecto, sin embargo, los de cargo operativo tienen un conocimiento más general que involucran generación de trabajo y cumplimiento de estándares y procedimientos alineados a la gestión social respetando las normas medio ambientales.

Destaco lo mencionado por un ejecutivo de Volcan cuya gestión es validada por su experiencia quien menciona que ellos mantienen una política relacionada a comunidades y a través de una Gerencia de Comunidades se hace la gestión en coordinación con la Gerencia General y Gerencias de Operaciones lo cual es importante dado que como menciona Porter, los trabajos de Valor Compartido son de a largo plazo y en referencia a ello mi punto de vista es que la gestión social también debe ser de a largo plazo con decisiones que involucren a las gerencias operativas.

4.2 Propuesta de Mejora

El trabajo de investigación ratifica la importancia de la minería en el Perú, sin embargo basado en la información de los conflictos socioambientales generados por la minería, es necesario que la gestión de las empresas mineras en conflictividad sea reforzada con RSE y CVC. Esto debería darse desde la conceptualización del proyecto como se verifica en el grafico 9, buscando que las comunidades aledañas asuman también la necesidad de la inversión en base a una mejora en la comunicación por parte de la empresa describiendo el proyecto y analizando todos los riesgos que generan impactos con la finalidad de buscar una alianza estratégica empresa – comunidad y que la solución sea mutua, esto permitiría que las comunidades presenten sus necesidades sociales y a las empresas privadas reconocer bajo su capacidad, la posibilidad de poder generar soluciones para esos problemas. Por lo tanto, las empresas deben buscar que las comunidades reconozcan la importancia de la inversión en las zonas aledañas, en este sentido el enfoque de las empresas en RSE debería buscar la aceptación comunal y no solo limitarlo a un tema de imagen empresarial. Cerro Verde es un buen ejemplo de esta afirmación dado que buscó la participación de Arequipa para su proyecto de tratamiento de aguas. Es necesario pensar que la minería moderna debe buscar sinergias con las comunidades aledañas, con la finalidad de contar con un socio estratégico. Se debe incluir dentro del costo del proyecto el entrenamiento a personas de la comunidad en temas operativos relacionados con la minería, con la finalidad de tener gente capacitada in situ lo cual a largo plazo generaría menores costos en transporte del personal desde la unidad hacia otros departamentos del país.

El enfoque para reducir la postura negativa de las comunidades hacia la minería sin embargo, no solo debe ser analizado bajo la conceptualización del RSE sino deben generarse estrategias basadas en CVC, para ello importante identificar problemas sociales en los cuales la empresa minera pueda brindar asesoría y mejoramiento. El valor compartido no solo debería darse en desarrollo de infraestructura para un uso compartido, sino también buscar el aprovechamiento de que las empresas mineras cuentan con profesionales de alto nivel, con los cuales las comunidades podrían acogerse para resolver sus problemas. En muchas zonas de alto potencial geológico las deficiencias en energía, hidrología, infraestructura, educación son muy notorias por lo cual en ese sentido existe una gran oportunidad para la empresa minera, basado en sus conocimientos, facilidades técnicas y una adecuada gestión logística, en buscar el desarrollo de las comunidades.

En el planteamiento de un proyecto minero debe considerarse por lo tanto, un enfoque de largo plazo y generar sinergias que busquen el desarrollo de las comunidades y la adecuada ejecución de los proyectos mineros. Cerro Verde gestionó e implementó una planta de tratamiento de aguas residuales para la ciudad de Arequipa lo cual costó 360 millones de dólares sin embargo como menciona Salem, un proyecto de clase mundial cuya inversión está entre 3 a 5 billones de dólares, tiene una pérdida de 20 millones por semana. Entonces bajo este sentido es importante que una empresa minera enfoque su estrategia en el largo plazo buscando resolver de manera conjunta los problemas de la comunidad.



CONCLUSIONES

En este último capítulo, luego de realizado la revisión de información y evaluar posibilidad de crear valor compartido con responsabilidad social empresarial, se presenta las conclusiones que señala lo siguiente:

- ✓ Alineado a la hipótesis del trabajo y posterior revisión de la información sostengo que cada vez que se realice un proyecto minero, existen posibilidades de generar desarrollo común actuando de manera responsable y aplicando conceptos de valor compartido en toda decisión que se pueda generar en el desarrollo de un proyecto minero, cada vez que se pueda identificar oportunidades, haciendo previamente un análisis de riesgos de manera general desde la concepción del proyecto y relacionándolo con los diversos grupos de interés con el propósito de implementar estrategias de prevención para mitigar conflictos sociales a nivel minero.
- ✓ Respecto a los objetivos planteados, se ha podido determinar que una empresa minera si podría prevenir conflictos sociales, siendo socialmente responsable a nivel empresarial y buscando las mejores opciones, en el desarrollo de la evaluación de un proyecto minero, para compartir valor y generar un posible desarrollo comunitario. Para esto es importante considerar que el enfoque respecto a responsabilidad social empresarial es la principal herramienta para tener un acercamiento y mejor relacionamiento con la población en la zona de influencia directa e indirecta.
- ✓ Una empresa minera enfocada bajo el esquema de la responsabilidad social empresarial y valor compartido tiene mayores posibilidades de éxito respecto a la obtención de permisos y licencias de construcción para proyectos mineros, ya que considera al tema social como variable importante, lo cual permite una posible aceptación comunitaria para continuar con el desarrollo de la actividad minera en el país. Al respecto, considero importante la iniciativa que debe tomar una empresa minera cuando evalúa proyectos para generar desarrollo económico y comunitario.
- ✓ La planificación de proyectos mineros debe considerar hacer iteraciones en las distintas etapas del proceso, evaluando de por sí, las posibilidades y oportunidades de generar desarrollo y crecimiento incluyendo la variable social en la ecuación del proyecto mismo. Es necesario que el tema social sea visto como una variable de largo plazo mas no de corto plazo.
- ✓ Es importante que las empresas organicen un comité de desarrollo sostenible como lo

considera Cerro Verde cuyas decisiones se anexen con el éxito empresarial económico, de tal manera que se generen nuevos pensamientos y transformaciones que incorporen innovación logrando un desarrollo social y un aumento progresivo de la economía del país.

- ✓ Es necesario que toda empresa incluya en su evaluación de negocios la responsabilidad social corporativa y no solo como actividades filantrópicas, sino como una estrategia global, dentro de su propuesta de valor para así fortalecer su competitividad en el largo plazo.
- ✓ Es sumamente importante que una empresa realice un análisis de riesgos sociales y aplicar los controles respectivos desde el principio de la conceptualización del proyecto, abordándolos de manera preventiva considerando para ello un minucioso análisis de actores y stakeholders para conocer intereses, necesidades, costumbres, culturas y lo más importante las percepciones respecto a la minería para que el acercamiento de la empresa hacia la comunidad demuestre un interés y genere confianza lo cual resulta ser fundamental al iniciar el nexo empresa - comunidad. No es lo mismo hacer minería en la zona sur, centro y norte del país. Las reacciones son distintas por cultura, tradiciones e influencias que conllevan a percepciones equivocadas respecto a la principal actividad del país.
- ✓ Toda empresa minera debe impulsar entre sus ejecutivos y líderes el respeto por el medio ambiente y las comunidades donde se ejecute un proyecto minero, buscando las oportunidades para crear valor y monitorear lo que se pueda implementar de manera constructiva para todos los stakeholders interesados.
- ✓ Una empresa minera debe generar alianzas con el estado peruano con el objetivo de generar desarrollo comunitario, entendiéndose las deficiencias gubernamentales para continuar con el proceso de desarrollo de un proyecto minero. Es decir, es importante que la empresa minera tome la iniciativa del desarrollo y asuma algunas responsabilidades del gobierno, a fin de generar un acercamiento con las comunidades aledañas y continuar con el desarrollo económico del país.
- ✓ Las empresas deben entender que es sumamente difícil o imposible recuperar la confianza después de un conflicto social. Este aspecto debe servir para implementar estrategias preventivas dentro de su política de gobierno corporativo a fin de evitar pérdidas económicas y sociales.
- ✓ La creación de valor compartido debería ser una nueva forma de hacer negocios y buscar la posibilidad de ser incluido en el plan de acción empresarial para mitigar

conflictividad social buscando así el éxito de la organización. En este sentido, es relevante que los nuevos líderes sean competentes incluyendo en su gestión, valor compartido y responsabilidad social empresarial, así como ser considerados en necesidades e intereses de la sociedad actual.

- ✓ Una empresa puede reforzar el relacionamiento comunitario desde el enfoque del valor compartido. Considerando buscar de soluciones sostenibles en el largo plazo tomando como base lo mencionado por Porter (2011) y Carroll (1991) que prácticamente sería reforzar la estrategia en gestión empresarial con la finalidad de prevenir conflictos sociales.
- ✓ Desde el momento en que se utiliza recursos de la empresa minera con la finalidad de buscar soluciones sostenibles en el desarrollo de la actividad, ya se está considerando conceptualmente la inclusión del valor compartido en la gestión empresarial para prevenir conflictos sociales. Es decir, si el conocimiento privado es utilizado para resolver problemas como estudios previos y evaluaciones de nivel básico, entonces ya se está compartiendo el valor de la empresa y por ende se está aplicando lo mencionado por (Fraser, 2019). Esto debería ser parte de la política interna de una empresa minera y liderado desde la alta dirección.
- ✓ En la evaluación económica de un proyecto minero siempre es importante considerar las posibles pérdidas económicas generadas por un conflicto social y compararlas con los costos asociados a la implementación de estrategias y posibles soluciones a problemas de la comunidad. Es decir, empezar a planificar proyectos mineros, pero a largo plazo definiendo todas las variables sociales posibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ambiente, M. d. (2014). Resolución Directoral N° 008 -2014-0EFA/DFSAI. Lima.
- Arce, M. (2011). La repolitización de la acción colectiva tras el neoliberalismo en el Perú. *Latin America Politics and Society*.
- Arce, M. (2015). La extracción de recursos naturales y la protesta social en el Perú. En M. Arce, *La extracción de recursos naturales y la protesta social en el Perú*. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Barbosa, N. (2019). Sustainable development goals in mining. *Cleaner Production*.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa.
- Carroll, A. (1979). A three - Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management*.
- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders. *Business Horizons*.
- Churata, A., & Chambilla, W. (2019). Historia de la contaminación de la bahía de Ite por la empresa minera Southern Perú. *La Vida & la Historia*.
- De Echave, J., Diez, A., Huber, L., Revesz, B., Lanata, X., & Tanaka, M. (2009). *Minería y Coinflicto Social*. Lima.
- Dunlap, A. (2019). 'Agro sí, ¡mina NO!' the Tía María copper mine, state terrorism and social war by every means in the Tambo Valley, Peru. *Political Geography*.
- Durand, A. (2014). Movimientos sociales y política en el Perú de hoy. *Movimientos Sociales y Democracia en América Latina*.
- Eisinger, P. (1973). The Conditions of Protest Behavior in American Cities. *The American Political Science Review*.
- Ferreira, C., & Tincopa, F. (2019). *Análisis Estratégico del Conflicto Tía María*. Centro Wiñaq.

- Fraser, J. (2018). Mining companies and communities: Collaborative approaches to reduce social risk and advance sustainable development. *Resources Policy*.
- Fraser, J. (2019). Creating shared value as a business strategy for mining to advance the United Nations Sustainable Development Goals. *The Extractive Industries civil and Society*.
- Fraser, J. (2019). *The Extractive Industries and Society*. En J. Fraser, Hilson, Gavin. Vancouver: Elseiver.
- Frederiksen, T. (2018). Corporate social responsibility, risk and development in the mining industry. En T. Frederiksen, *Resources Policy*. Manchester UK: Elseiver.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Ingeniería, G. (2013). *Estudio de Impacto Ambiental Detallado*. Lima.
- Islay, M. P. (2015). *Plan de Acondicionamiento Territorial*. Arequipa.
- Jaskoski, M. (2014). *Environmental Licensing and Conflict in Peru's Mining Sector: A Path-Dependent Analysis*. Naval Postgraduate School, Monterey, USA: Elseiver Ltd.
- Knight Piésold, C. (2011). *Estudio de Impacto Ambiental y Social de la Expansión de la Unidad de Producción Cerro Verde*. Arequipa.
- Lantos, G. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*.
- Li, F. (2015). *Unearthing Conflict: Corporate Mining, Activism, and Expertise in Peru*. Estados Unidos: Duke University Press.
- Meléndez, C., & León, C. (2008). Perú 2008: el juego de ajedrez de la gobernabilidad en partidas simultaneas. *Revista de Ciencia Política*.
- Minas, M. d. (2019). *Anuario Minero*. Anuario Minero.
- Monge, C., Viale, C., & Bedoya, F. (s.f.). *Las industrias extractivas con Alan García y los*

retos de Ollanta Humala.

Paredes, M. (2016). The glocalization of mining conflict: Cases from Peru. *The Extractive Industries and Society*.

Paredes, M. (2019). Conflictos mineros en el Perú: entre la protesta y la negociación. *Debates en Sociología*.

Porter, M., & Kramer, M. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*.

Porter, M., & Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación del valor compartido. *Harvard Business Review*.

Salem, J. (2018). An analysis of Peru: Is water driving mining conflicts? Elsevier Ltd.

Samamé Boggio, M. (1979). *El Perú Minero*. Lima.

Slack, K. (2005). Mission impossible? Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. En K. Slack, *Resources Policy*. Washington USA: Elsevier.

Southern, C. (4 de noviembre de 2019). *Informe anual 2019*. Lima.

Verde, C. (2018). *Reporte de Sostenibilidad*. Arequipa.

ANEXOS

Anexo A: Encuesta Abierta

A. Información del encuestado		
A.1 Nombre de su empresa:		
A.2 Años de experiencia	A.3 Años en el puesto	
A.4 Nivel de Posición		
	Directivo	
	Ejecutivo	
	Operativo	
	Administrativo	
A.5 ¿De qué manera la actividad que realiza se relaciona con la gestión social de su empresa?		
Explique		
A.6 ¿De qué manera la actividad minera, puede generar un valor agregado para la sociedad?		
Explique		
A.7 ¿Desde su posición, se puede gestionar adecuadamente de manera preventiva la conflictividad social?		
Explique		

B. Creación de Valor Compartido						
B.1 ¿Qué entiendes por Valor Compartido?						
Explique						
B.2 ¿Sabe cómo una empresa crea valor compartido?						
	Si		No		No sabe	
Explique						
B.3 ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea sus productos?						
	Si		No		No sabe	
Explique						
B.4 ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace mejoras en su cadena de valor?						
	Si		No		No sabe	
Explique						
B.5 ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace negocios con sus proveedores locales y clientes?						
	Si		No		No sabe	
Explique						

Anexo B: Resultados Encuesta

A1. Nombre de su empresa	A2. Años de experiencia	A3. Años en la posición	A4. Nivel de posición	A5. ¿De qué manera la actividad que realiza se relaciona con la gestión social de su empresa?	A6. ¿De qué manera la actividad minera, puede generar un valor agregado para la sociedad?	A7. ¿Desde su posición, se puede gestionar adecuadamente de manera preventiva la conflictividad social?
Cia. Minera Chungar SAC	37	20	Ejecutivo	Se tiene una política relacionada a comunidades y a través de una Gerencia de Comunidades se hace la gestión social en coordinación con la GG y Gerencias de Operaciones.	Política de acercamiento para identificar necesidades y generar desarrollo sostenible, con prevención de conflictos.	Así es. Las operaciones mineras no son ajenas y toda actividad que se realice debe tener un análisis de riesgos y luego de ello diseñar un plan que prevenga la conflictividad.
Klohn Crippen Berger	34	13	Directivo	Seguimos el clásico "balanced scorecard" de los negocios, que incluye a las personas como pilar principal de la empresa. y todas nuestras políticas tienen un enfoque en las personas primero.	Varias formas, y no solo económicas. La minería construye la infraestructura social de una región; ofrece empleo, oportunidades de inversión y negocios, ingresos fiscales, apoyo social, etc.	No hay una respuesta simple a esta pregunta, pero teóricamente sí, cuando el diálogo comienza temprano y la comunicación es transparente; sin embargo, hay casos en los que un pequeño grupo que alega la representación de una comunidad incita al conflicto con fines de utilizarlo como plataforma para promover una agenda personal.

Empresa Minera Los Quenuales Iscaycruz	26	6	Ejecutivo	El manejo de los recursos naturales, los impactos que generamos en el suelo y la forma como diseñamos el plan de cierre, tendrán un efecto fundamental en la gestión social de la empresa.	Generando actividades sostenibles que le generen ingresos a la comunidad más allá de la vida de la mina y desarrollando obras de infraestructura en los servicios básicos que mejoren su sistema de salud y educación.	Si, hay que entender las necesidades básicas que requiere una comunidad para lograr su desarrollo e incluir estos puntos dentro del plan estratégico social.
Volcan Company	14	10	Operativo	Mantiene un diálogo y realiza convenios de cooperación, apoyando diversos proyectos de las comunidades aledañas en temas productivos, educativos y de salud.	Entendiendo que es parte de esta. Que es una comunidad más o un vecino más. Apuntando a formar lazos de convivencia siendo conscientes de las actividades económicas, problemáticas y proyectos de desarrollo, en beneficio común.	Toda actividad relacionada con el campo tiene que ver con el entorno social y ambiental. Respetando las áreas de influencia, de propiedades, y siendo conscientes de los impactos de nuestras actividades, mantenemos buenas relaciones y prevenimos conflictos
Volcan Company	19	10	Ejecutivo	Con la gestión de Proyectos	Marcando responsabilidad social en el alcance de los proyectos	Si
Compañía minera Cuzcatlan	10	5	Operativo	En la compañía busca generar trabajo a las personas de los pueblos cercanos.	Generando empleo	No

Agnitia consultores	35	2	Directivo	Parte	Desarrollo humano; Pobreza; Desarrollo económico	Si
Catalina Huanca	6	1	Operativo	Proveedores de agregados para el Shotcrete son de la comunidad. Se les brinda asesoramiento técnico para la mejora de sus procesos, creando valor agregado a la empresa	Promoción del empleo, generación de empresa y formación técnica en procesos; así como, mejora de sistemas de salud y educación	Si, con los emprendedores que proveen agregado de cantera para el sostenimiento con concreto lanzado
Minera Aurífera Retamas S.A	8	4.3	Operativo	Se relaciona mucho con la gestión social de la empresa debido a que se trabaja cumpliendo con los procedimientos y estándares de trabajo, con responsabilidad social, respetando las normas medio ambientales.	Genera valor agregado al minimizar el impacto ambiental, al desarrollar obras de infraestructuras en la sociedad, utilizando alta tecnología en el proceso productivo.	Pienso que de alguna u otra manera somos parte involucrada para prevenir el conflicto social debido a que interactuamos día a día con el personal trabajador, capacitando, cumpliendo con los procedimientos y estándares de trabajo.

B.1 ¿Qué entiende por Valor Compartido?	B.2 ¿Sabe cómo una empresa minera podría crear Valor Compartido?	B.3 ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando crea sus productos?	B.4 ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace mejoras en su cadena de valor?	B.5. ¿Su empresa toma en cuenta la creación de valor compartido cuando hace negocios con sus proveedores locales y clientes?
Al valor que deben tener ambas partes, en este caso entre la operación minera y la comunidad donde ambos deben tener beneficios (win-win).	Es básica la identificación de riesgos, el impacto que genera la actividad y luego diseñar el plan de acción específico con participación de la comunidad para crear ese Valor Compartido.	Si, lo toma en cuenta.	También. Es parte de la política hacia las comunidades y el cumplimiento de las directivas corporativas, así como de la normatividad vigente.	Si. Se identifica y promueve los negocios con los proveedores locales.
El valor compartido es una estrategia empresarial basada en la idea de que las empresas pueden aumentar las ganancias y mejorar la competitividad resolviendo problemas sociales.	Si, las empresas mineras deben mirar más allá de las herramientas tradicionales de participación, diálogo y discurso para construir equipos integrados e identificar formas innovadoras en las que sus negocios pueden beneficiar a la sociedad. Uno de los desafíos es comprender las preocupaciones reales de la comunidad, no solo las abiertas y obvias.	Sí, hacemos un seguimiento de la sostenibilidad y establecemos metas.	sí, mejora continua	sí, intentamos buscar localmente primero

El desarrollo del negocio minero debe ir de la mano con el desarrollo de la comunidad.	Si, hay que entender la necesidad básica de una comunidad y ver cómo desarrollar esto en el plan de gestión social.	Si.	Si.	Si.
Un proceso donde ambos entes, pueden generar valor, minimizando impactos entre ellos. Y porque no, apoyándose mutuamente en su creación de valor y en la solución de sus problemáticas.	Desarrollar un entorno positivo alrededor de un proyecto u operación minera promueve el prestigio de la compañía. Hacer aportes o donaciones sin estrategia a diversas necesidades de la comunidad puede ser solo gasto sin retorno y a veces sin reconocimiento. Buscar valorizar aspectos culturales, turísticos, agropecuarios, de las actividades económicas que sostienen a la comunidad, y que les genera ingresos autosostenidos. Apoyar estos sectores, impulsar, financiar. La mejora del entorno, de las comunidades, es un plus positivo a las actividades extractivas, e incrementa su prestigio, el cual, en estos tiempos, significa una buena parte del valor de una compañía.	Impulsa proyectos productivos asociados. Coge mano de obra local, y utiliza insumos y servicios locales.	Cada año se replantean nuevos y novedosos proyectos de apoyo social y comunitario a medida que las operaciones evolucionan.	Si.
La suma del valor agregado a una labor	Haciendo que sea sostenible al entorno	Si	Si	Si por políticas
Es la relación entre el valor económico y el valor social de la empresa	Promoviendo trabajo y generando crecimiento en las zonas donde se explota	Si.	Si	Si

Valor que genere y que crea un beneficio social y comunal	Trabajo; Capacitación; Distribución; Bienestar; Comunicación; Desarrollo humano	Como empresa: Calidad; Confianza; Benéfico futuros; Comunicación	No es directo pues reluzcamos estudios de ingeniería, pero si destacando los benéficos de la minería y el beneficio del entorno	No, indirectamente a través de los estimados de. Benéficos
Aquel calor en el cual la comunidad se vuelve socio estratégico y proveedor de servicios de la minera	Si con inclusión social	Si	Si	Si
Son prácticas empresariales que aumentan la competitividad del negocio al tiempo que mejoran las condiciones sociales, ambientales y económicas de las comunidades en las que opera.	Se debe minimizar el daño ambiental, mejorar en la productividad, tener alta tecnología para minimizar o eliminar la contaminación en el proceso productivo.	Pienso que sí.	Pienso que sí.	Pienso que sí.

B.6 ¿Cuál sería el mejor orden para la actividad minera tenga un buen involucramiento comunitario?	Educación	Fortalecimiento de capital humano	Infraestructura y servicios	Proyectos productivos	Salud y nutrición	Medio ambiente	Deporte y cultura
Ejecutivo	3	5	6	2	4	1	7
Directivo	1	2	3	4	5	6	7
Ejecutivo	2	5	6	4	1	3	7
Operativo	4	3	6	1	5	2	7
Ejecutivo	3	5	6	4	1	2	7
Operativo	3	4	5	6	1	2	7
Directivo	2	1	4	5	3	6	7
Operativo	3	4	5	6	2	1	7
Operativo	1	6	4	7	2	3	5

C.1 Su empresa reporta o es parte de:	Reportes de Sostenibilidad del GRI	C.2 ¿Su empresa ha obtenido certificaciones? ¿Cuáles?	ISO	OHSAS	WaW	CLL	Conservation Certification	C.3 ¿Su empresa mide y reporta?	Reputación Corporativa	Impacto ambiental de sus acciones	Impacto social de sus acciones	Percepción Social
Cía. Minera Chungar SAC	Si		Si	Si	No sabe	No sabe	No sabe		Si	Si	Si	Si
Klohn Crippen Berger	Si		Si	Si	No	No	No		Si	Si	Si	No
Empresa Minera Los Quenuales Iscaycruz	Si		Si	Si	No	No	No		Si	Si	Si	No
Volcan Company	No sabe		Si	No sabe	No sabe	No sabe	No sabe		Si	Si	Si	Si

Volcan Company	Si		Si	Si	No sabe	No sabe	No sabe		Si	Si	Si	No
Compañía minera Cuzcatlan	No sabe		Si	Si	No sabe	No sabe	No sabe		No	Si	Si	Si
Agnitia consultores	No		No	No	No	No	No		No	No	No	No
Catalina Huanca	No sabe		Si	Si	No sabe	No sabe	No sabe		Si	Si	Si	Si
Minera Aurífera Retamas S.A	No sabe		Si	Si	No sabe	No sabe	No sabe		Si	Si	Si	Si