

# UNIVERSIDAD ESAN



**“Empresa minera, comunidades y empresas comunales”**

**Caso: Consorcio Minero Horizonte**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para  
obtener el grado de Magister en Administración por:

Bravo Culquichicón, Carlos Fernando  
Díaz Rojas, Diana Jacqueline  
Quilcate Ramirez, Orlando Rafael  
Ríos Zegarra, Miguel Ángel

Programa Magister a Tiempo Parcial Trujillo XI

Lima, 30 de septiembre de 2016

## ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Antecedentes.....	1
1.2. Preguntas de investigación .....	2
1.2.1. Pregunta general .....	2
1.2.2. Preguntas específicas.....	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo general .....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
1.4. Alcances y limitaciones del estudio .....	3
1.5. Justificación .....	4
1.6. Contenido de la investigación .....	4
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO .....	6
2.1. Teoría de stakeholders .....	6
2.1.1. Definición de stakeholders .....	6
2.1.2. Identificando stakeholders: El Modelo de Mitchell, Agle y Wood .....	7
2.2. Responsabilidad social con la comunidad .....	10
2.2.1. Definición de responsabilidad social.....	10
2.2.2. Dimensiones de la responsabilidad social .....	12
2.2.3. Responsabilidad social con la comunidad y relaciones comunitarias ..	14
2.2.4. Creación de valor compartido .....	15
2.2.5. Licencia social .....	16
2.3. Comunidad campesina.....	17
2.3.1. Que significa ser campesino.....	17
2.3.2. Como definimos a la comunidad campesina .....	18
2.3.3. Quienes integran las comunidades campesinas .....	19
2.3.4. Economía comunal .....	20
2.3.5. Empresa comunal .....	21
2.3.6. Empresa social.....	22
CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL .....	26
3.1. Conflicto.....	26
3.1.1. Conflicto social.....	26
3.1.2. Clasificación de conflictos mineros .....	33
3.2. Proyectos exitosos en relaciones comunitarias.....	35

3.2.1.	Volcan Compañía Minera / EMICONSATH .....	36
3.2.2.	Minera Barrick / Empresa de Servicios Múltiples El Sauco .....	37
3.2.3.	Compañía Minera La Poderosa / Formalización de Mineros Artesanales 38	
3.3.	Empresas comunales en Latinoamérica.....	40
3.3.1.	Empresa Comunal Vía Rancho – ECOVIR – República de Bolivia....	40
3.3.2.	Empresa Comunitaria Ichoa I S.R.L. – República de Bolivia.....	40
3.4.	Relación de empresa y comunidad de acuerdo a la Norma ISO 26000 .....	41
3.5.	Marco conceptual propuesto inicial.....	42
	CAPITULO IV. MARCO LEGAL.....	45
4.1.	Constitución Política del Perú .....	45
4.2.	Código Civil Peruano .....	45
4.3.	Ley General de Comunidades Campesinas .....	46
4.4.	Ley del Derecho a la Consulta Previa, a los Pueblos Indígenas u Originarios, Reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT)	47
4.5.	Ley Inversión Privada en el Desarrollo de Actividades Económicas en las Tierras del Territorio Nacional y de las Comunidades Campesinas y Nativas. Ley N° 26505.....	47
4.6.	Ley de la Formalización y Promoción de Pequeña Minería y Minería Artesanal, Ley N° 27651 .....	47
4.7.	Decreto Legislativo que establece disposiciones para el proceso de formalización de las actividades de pequeña minería y minería artesanal, Decreto Legislativo N° 1105. ....	48
4.8.	TUO: Ley General de Minería .....	49
4.9.	Estatutos y documentos registrales de empresas comunales .....	49
4.9.1.	Estatuto de Empresa Comunal CCA .....	49
4.9.2.	Documento Registral de Empresa Nuevo Amanecer de Curaubamba S.A. 51	
4.9.3.	Estatuto de empresa comunal Mineros Artesanales Unidos de Huariracra Esperanza Parcoy S.A. ....	51
4.10.	Normas de derecho comparado. ....	52
4.10.1.	Ley orgánica de pueblos y comunidades indígenas – República Bolivariana de Venezuela. ....	52
4.10.2.	Ley N° 4ª/73 – República de Colombia. ....	53
	CAPITULO V. METODOLOGÍA .....	54
5.1.	Descripción del proceso de investigación .....	54
5.2.	Diseño de la investigación.....	55

5.2.1.	Definición de la unidad de análisis.....	55
5.2.2.	Acceso y establecimiento de una línea de comunicación.....	55
5.3.	Fuentes de información .....	56
5.3.1.	Fuentes de información secundarias.....	56
5.3.2.	Fuentes de información primarias .....	56
5.4.	Encuestas de satisfacción .....	56
5.4.1.	Metodología de encuesta de satisfacción .....	57
5.5.	Entrevistas en profundidad.....	60
5.5.1.	Planificación de las entrevistas.....	60
5.5.2.	Definición del protocolo de entrevistas.....	62
5.5.3.	Recolección de datos .....	62
5.5.4.	Procesamiento y análisis de datos .....	63
<b>CAPITULO VI. EMPRESA TITULAR MINERA: CONSORCIO MINERO</b>		
<b>HORIZONTE, SUS STAKEHOLDERS Y PROGRAMAS DE RESPONSABILIDAD</b>		
<b>SOCIAL IMPLEMENTADOS .....</b>		
<b>65</b>		
6.1.	Historia y ubicación.....	65
6.2.	Producción.....	68
6.3.	Ventas y clientes.....	68
6.4.	Descripción de los procesos .....	69
6.5.	Actividades principales .....	72
6.6.	Propuesta de valor .....	74
6.7.	Fuerza de trabajo .....	75
6.8.	Nuevos proyectos de exploración en marcha .....	77
6.9.	Identificación de stakeholders .....	77
6.9.1.	Listado de stakeholders potenciales .....	77
6.9.2.	Identificación de expectativas de stakeholders potenciales .....	79
6.9.3.	Identificación de intereses de stakeholders .....	81
6.9.4.	Medición del poder.....	85
6.9.5.	Medición de la legitimidad.....	85
6.9.6.	Medición de la urgencia .....	86
6.9.7.	Identificación de stakeholders definitivos.....	86
6.10.	Responsabilidad social con la comunidad.....	88
6.10.1.	Inversión en infraestructura.....	89
6.10.2.	Inversión en empleo local.....	90
6.10.3.	Inversión en educación.....	91

6.10.4.	Inversión en salud.....	92
6.10.5.	Otros programas de desarrollo .....	94
CAPITULO VII. EMPRESAS COMUNALES.....		96
7.1.	Empresa Comunal CCA .....	96
7.1.1.	Comunidad campesina de Alpamarca .....	96
7.1.2.	Indicadores sociales de la comunidad .....	97
7.1.3.	Organización de la empresa comunal.....	99
7.1.4.	Principales ámbitos de acción .....	101
7.1.6.	Trabajos realizados en minería artesanal.....	103
7.1.7.	Equipamiento de la empresa comunal.....	103
7.1.8.	Estado de resultados de la Empresa Comunal CCA.....	103
7.2.	Empresa Comunal Nuevo Amanecer de Curaubamba .....	106
7.2.1.	Comunidad campesina de Curaubamba .....	106
7.2.2.	Indicadores sociales de la comunidad .....	107
7.2.3.	Organización de la empresa comunal.....	108
7.2.4.	Principales ámbitos de acción .....	110
7.2.5.	Trabajos realizados como proveedor de servicios.....	110
7.2.6.	Trabajos realizados en minería artesanal.....	111
7.2.7.	Equipamiento de la empresa comunal.....	112
7.2.8.	Estado de Resultados de la Empresa Comunal Nuevo Amanecer de Curaubamba.....	113
7.3.	Empresa Mineros Artesanales Unidos de Huariracra Esperanza Parcoy .....	115
7.3.1.	Distrito de Parcoy.....	115
7.3.2.	Indicadores sociales de la comunidad .....	116
7.3.3.	Organización de la empresa comunal.....	119
7.3.4.	Principales ámbitos de acción .....	119
7.3.5.	Trabajos realizados como proveedor de servicios.....	120
7.3.6.	Trabajos realizados en minería artesanal.....	120
7.3.7.	Estado de resultados Empresa Comunal MAUHEP.....	121
CAPITULO VIII. RESULTADOS .....		123
8.1.	Empresa minera - comunidad.....	123
8.1.1.	Actividades de filantropía estratégica .....	123
8.1.2.	Oportunidades de negocio .....	125
8.1.3.	Licencia social.....	127
8.2.	Comunidad – empresa comunal .....	129

8.2.1.	Generación de empleo .....	129
8.2.2.	Bienestar Social.....	131
8.2.3.	Ingresos económicos .....	132
8.2.4.	Recursos humanos.....	133
8.3.	Empresa minera – empresas comunales.....	134
8.3.1.	Bienes y servicios.....	134
8.3.2.	Retribución económica.....	135
8.3.3.	Formalización.....	136
8.4.	Impactos generados .....	138
8.4.1.	Conflictos sociales.....	138
8.4.2.	Factores socio-económicos.....	140
8.4.3.	Contaminación ambiental.....	141
8.5.	Percepción de nivel de satisfacción de los miembros de las comunidades .....	143
8.5.1.	Nivel de satisfacción de comunidades.....	143
8.5.2.	Índice promedio de satisfacción por segmentos.....	144
8.5.3.	Resultados por atributo de satisfacción .....	144
8.6.	Marco conceptual propuesto final .....	150
CAPITULO IX. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....		153
9.1.	Empresa minera – comunidad .....	153
9.1.1.	Actividades de filantropía estratégica .....	153
9.1.2.	Oportunidad de negocio .....	154
9.1.3.	Licencia social.....	154
9.2.	Comunidad – empresa comunal .....	155
9.2.1.	Generación de empleo .....	155
9.2.2.	Bienestar social.....	156
9.2.3.	Ingresos económicos .....	157
9.2.4.	Recursos humanos.....	157
9.3.	Empresa minera – empresas comunales .....	158
9.3.1.	Bienes y servicios.....	158
9.3.2.	Retribución económica.....	159
9.3.3.	Formalización.....	159
9.4.	Impactos generados .....	160
9.4.1.	Conflictos sociales.....	160
9.4.2.	Factores socio-económicos.....	161

9.4.3. Contaminación Ambiental.....	162
9.5. Percepción del nivel de satisfacción de los miembros de las comunidades .....	163
CAPITULO X. CONCLUSIONES .....	165
CAPITULO XI. RECOMENDACIONES.....	169
Anexo N° 01 – Guía de Entrevistas .....	170
Anexo N° 02 – Relación de Entrevistados.....	179
Anexo N° 03 – Transcripción de Entrevistas.....	181
Anexo N° 04 – Registros Fotográficos Comunidad Alpamaraca .....	232
Anexo N° 05 – Registros Fotográficos Comunidad Curaubamba .....	240
Anexo N° 06 – Registros Fotográficos Distrito Parcoy.....	245
Anexo N° 07 – Estatuto Empresa Comunal CCA .....	256
Anexo N° 08 – Estatuto Empresa Nuevo Amanecer de Curaubamba .....	282
Anexo N° 09 – Estatuto Empresa Mineros Artesanales Unidos Huariracra Esperanza Parcoy .....	297
Anexo N° 10 – Trabajos Empresa Comunal CCA Proveedor de Servicios de CMH	318
Anexo N° 11 – Trabajos Nuevo Amanecer de Curaubamba Proveedor de Servicios de CMH .....	321
Anexo N° 12 – Firma de Contrato Minero de Explotación CMH – Empresas Comunales.....	326
Anexo N° 13 – Indicadores de Apoyo Comunitario y Factores Contextuales: Escala Móvil.....	327
Anexo N° 14 – Encuesta de Satisfacción.....	329
Anexo N° 15 – Tabulación y Gráficos de Encuestas .....	330
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	334

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente estudio de investigación está enfocado en determinar, en qué medida la estrategia de responsabilidad social, desarrollada por la empresa titular minera (CMH), que busca promover la creación de empresas comunales, ha sido suficiente para mantener la licencia social con sus comunidades vinculadas.

En esta época se aprecia como diversas empresas del sector minero, vienen desarrollando estrategias de acercamiento, sin mucho éxito, que incluso han fracasado en el intento de establecer buenas relaciones con las comunidades que los acogen, y en cambio solo han conseguido sumar pérdidas millonarias, ocasionadas por la paralización de proyectos exploratorios con factibilidad y también por yacimientos en operación.

Ante este contexto, Consorcio Minero Horizonte, ha logrado estrechar sus relaciones comunitarias con los pobladores de las comunidades que lo albergan, teniendo como pilar fundamental la formación de empresas comunales, las mismas que actúan como instrumento de desarrollo comunal; es decir, canalizando las oportunidades de negocio que la empresa titular minera, producto de sus operaciones, tiene para la comunidad.

La organización de las empresas comunales, con una estructura orgánica liderada por pobladores oriundos en su directorio (comuneros), ha visto la necesidad de incorporar profesionales y técnicos con competencias específicas, quienes han dado una orientación empresarial a su organización, mejorando aún más su desempeño como proveedor.

Asimismo, la existencia de convenios entre CMH y las empresas comunales, además del trato preferente que les otorga como proveedores de servicios y bienes, les ha permitido alcanzar una retribución económica significativa, trasladando estos beneficios directamente a la comunidad, bajo el esquema de generación de empleo y explotación de recursos minerales de forma artesanal.

El éxito y buen manejo de las oportunidades de negocio, ha permitido también dinamizar la economía en la zona y además mejorar el nivel socioeconómico de sus comunidades, logrando un alto nivel de satisfacción de los pobladores, quienes advierten en la actividad minera una oportunidad para mejorar su nivel de ingresos y calidad de vida.



En tal sentido, se evidencia el establecimiento de un triángulo virtuoso conformado por la empresa titular minera, la comunidad y la empresa comunal, donde la cooperación mutua, las buenas relaciones y la creación de valor compartido, no han hecho otra cosa más que lograr que la comunidad se beneficie e identifique con la actividad minera, otorgando como consecuencia de ello, la licencia social para operar.