

Miguel Vásquez, Eimar Rivas, José Ricaldi, Elías de la Puente

¹ Miguel Vásquez, Cía. Minera Coimolache SA, Cajamarca, Perú (miguel.vasquez@buenaventura.pe)

² Eimar Rivas, Cía. Minera Coimolache SA, Cajamarca, Perú (eimar.rivas@buenaventura.pe)

³ José Ricaldi, Cía. Minera Coimolache SA, Cajamarca, Perú (jose.ricaldi@buenaventura.pe)

⁴ Elías de la Puente, Cía. Minera Coimolache SA, Cajamarca, Perú (elias.delapuerta@buenaventura.pe)

RESUMEN

La minería en el Perú en las últimas décadas ha demandado gran cantidad de bienes y servicios tanto de empresas locales, regionales, nacionales e internacionales, donde la mayor cantidad de éstos han sido proveídos por empresas especializadas “nacionales” (grandes empresas de la capital) e internacionales; sin embargo en los últimos años, las comunidades del área de influencia directa se han empoderado, demandando a las titulares mineros mayor participación en las operaciones y proyectos de infraestructura. Varias empresas mineras han permitido que las empresas locales participen de forma directa en sus operaciones y proyectos; esto gracias a que las mineras han implementado dentro de su modelo de negocio el valor compartido, la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, lo cual ha conllevado a que empresas de comunidad creen nuevos modelos de negocio dentro del entorno minero, al ser unos de los principales grupos de interés y convertirse en socios estratégicos.

1. Introducción

Hacer minería a tajo abierto en el Perú es una labor que demanda alto compromiso y responsabilidad por parte de las empresas mineras, no sólo en la gestión de seguridad y de medio ambiente, sino con especial

énfasis en la gestión social, ya que en el entorno donde se desarrollan las minas en el Perú, generalmente existen comunidades locales con las cuales la empresa minera debe relacionarse e interactuar de manera directa para desarrollar su negocio. Si se aspira a tener un negocio minero sostenible, la empresa minera no sólo debe reconocer a las comunidades locales como parte de sus grupos de interés, sino que debe convertirlas en sus socios estratégicos.

Compañía Minera Coimolache S.A. (CMC), es una empresa minero-metalúrgica dedicada a la extracción de oro y plata.

Actualmente se tienen tres tajos en explotación; es una operación multi-pit, ROM con Pad de Lixiviación.

2. Antecedentes

Los mecanismos de redistribución del valor generado por la minería hacia las comunidades están demostrando ser insuficientes; pues, según la Defensoría del Pueblo, más del 60% de los conflictos socioambientales que existen en el país, se deben a la minería. Por el lado del Estado, los principales mecanismos de redistribución son el canon y regalías los cuales son asignados a gobiernos locales; no obstante, según el MEF, en los últimos 3 años se ha ejecutado menos del 70% de dichos conceptos, lo que muestra que estos organismos no son eficaces en hacer

uso de los recursos en favor de la población. Por el lado privado, la gestión social de la mayoría de las compañías mineras está migrando de acciones filantrópicas (donaciones principalmente) a acciones de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) como proyectos bajo el enfoque de cogestión que buscan la reducción de brechas sociales; no obstante, estos esfuerzos son insuficientes ya que no cubren la totalidad de las necesidades y tampoco fomentan cadenas de valor necesarias para el desarrollo económico de la población.

3. Modelo de Creación de Valor Compartido

3.0. Definición

De acuerdo con Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011), el valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera. La creación de valor compartido se enfoca en identificar y expandir las conexiones entre los progresos económico y social.

3.1. Objetivos

Por el lado de la comunidad:

- Desarrollo sostenible de empresas de comunidad.
- Mayor dinamismo a la economía local desde el punto de vista laboral, comercial y empresarial.
- Mejor calidad de vida a empresarios, dueños de equipos y mano de obra contratados por la compañía.
- Madurez de la cultura organizacional de las empresas de comunidad.

Por el lado de la compañía:

- Desarrollo de la operación en un clima de paz social
- Desarrollo de Plan de largo plazo, pasando de minar un tajo a tres tajos.
- Crear el valor compartido con los grupos de interés de influencia directa.

3.2. Desarrollo de Modelo

Nuestro modelo está basado y fundamentado en la teoría “*la creación de valor compartido*” de Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011). Según ellos las empresas pueden crear valor económico creando valor social. Hay tres formas diferentes de hacerlo:

- 1) Reconociendo productos y mercados.
- 2) Redefiniendo la productividad en la cadena de valor.
- 3) Y construyendo clusters de apoyo para sectores en torno a las instalaciones de la empresa.

Cada uno es parte del círculo virtuoso del valor compartido; al incrementar el valor en un área aumentan las oportunidades en las otras.

Para nuestro caso en la compañía se ha tomado la 3ra forma de crear valor compartido **al permitir el desarrollo de clusters locales**. Debido a que ninguna empresa minera es un ente autosuficiente, su éxito depende en gran medida del desempeño de los socios estratégicos como son las empresas locales y la infraestructura de apoyo que las rodean.

Según Michael E. Porter y Mark R. Kramer (2011) cuando una empresa construye clusters en sus lugares clave de operaciones, también amplifica la conexión entre su éxito y el de su comunidad. El crecimiento de una firma tiene efectos multiplicadores, a medida que se crean nuevos empleos en los sectores de apoyo,

nacen nuevas empresas y crece la demanda por servicios auxiliares.

El modelo se implementa con el fomento de la creación de empresas locales para atender los servicios requeridos en las distintas fases del negocio minero: exploraciones (perforación diamantina), desarrollo (construcción de componentes mineros), operaciones (servicio de minado), servicios administrativos (alimentación, hotelería y transporte), actividades medio ambientales (manejo de residuos sólidos y tratamiento de aguas), cierre de minas (remediaciones); estos servicios incluyen alquiler de equipos de maquinaria pesada, vehículos en general y contratación de mano de obra. Con esto, además de la filantropía y RSE, CMC ha logrado insertar a las comunidades locales como parte de la cadena productiva del negocio minero, haciendo que el concepto de compañía minera y comunidad local como socios estratégicos sea recíproco y una realidad.

Este modelo ya viene ejecutándose con bastante éxito en el distrito de Hualgayoc desde el año 2010 y en el distrito de Chugur desde el 2015, camino que no ha sido para nada fácil, dada la gran concentración de empresas locales y propietarios de equipos existentes en la zona; además de la curva de aprendizaje que han tenido que atravesar estas empresas en aspectos operativos y de gestión. Además, este logro ha sido posible gracias al soporte estratégico continuo, otorgado por la compañía minera, donde a la fecha, en la zona de Chugur, la construcción de componentes, exploración diamantina, explotación de tajos y la gestión de las aguas domésticas e industriales, están a cargo de empresas locales.

En un inicio estas empresas estaban enfocadas principalmente a brindar servicios complementarios y auxiliares como: alquiler de equipos, alimentación, hotelería, mantenimiento de vías, revegetación, cercos, construcción de canales y otras pequeñas obras de concreto. La evolución a través de los años es notoria principalmente en 03 empresas locales que mostraron un mejor desempeño: “El Imperio”, “J&R Chugur” y “Consortio Tiwinza”; realizando ahora obras complejas, como la construcción de Pads de lixiviación, presas, relaveras, pozas, depósitos, haul road, carreteras, obras hidráulicas y facilidades de mina; convirtiéndose así en socios estratégicos de la empresa minera. Esta evolución se muestra en la capacidad de gasto y contratación anual que se ha venido dando en el transcurso de los años de trabajo de estas empresas. (Ver Gráfico 01 y 02)

Gráfico 01

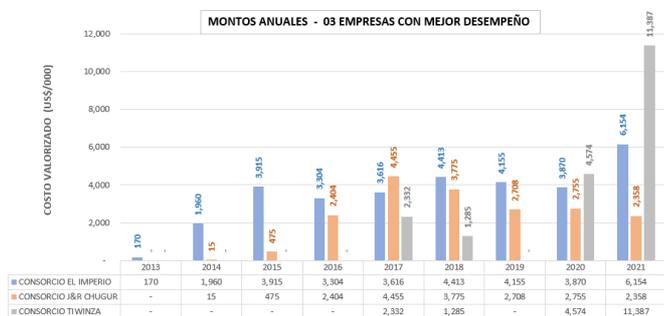
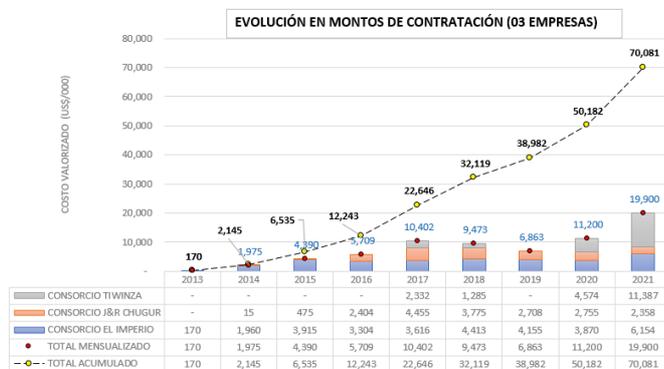


Gráfico 02



El consorcio “El Imperio”, viene ejecutando trabajos desde el año 2013, inició con el mantenimiento de accesos en la zona de tantahuatay y la instalación de

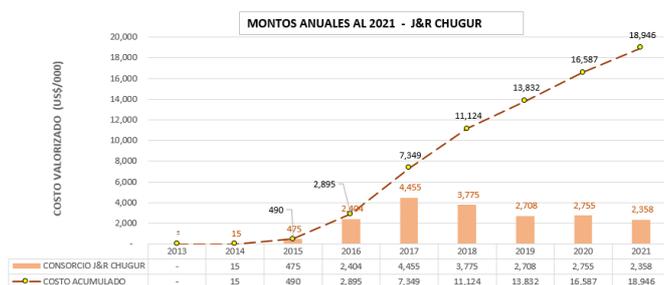
muros de campos en parte de los linderos de la unidad (**170K US\$**), en el **2014** realizó trabajos ambientales y la construcción de 1,860 metros de Haul Road (**1,960K US\$**); en el **2015** realizó la construcción de 12 ha de DME en la zona de Ciénaga (**3,915K US\$**); en el **2016** realiza la construcción de la Poza de Proceso de 30K m3 y Poza Sedimentadora (**3,304K US\$**) y a partir del año **2017** en adelante desarrolla la construcción de Pads y pozas de lixiviación, valorizando hasta el **2021**, montos superiores a los **4 MM de dólares** por año. (Ver Gráfico 03)

Gráfico 03



La empresa **“J&R Chugur”**, ha ejecutado trabajos desde el año **2014**, inició con la construcción de un cerco perimétrico (**15K US\$**), en el **2015** alquiló equipos (maquinaria pesada) en la construcción de accesos, plataformas y pozas de tantahuatay (**475K US\$**); en el **2016** realizó su primera obra importante, ejecutó la construcción de 01 Poza Sedimentadora, 01 Poza Subdrenaje y Accesos en Ciénaga Norte (**2,404K US\$**); y a partir del **2017** al **2021**, realiza obras de envergadura como Pozas, Pads y Obras de Infraestructura, llegando a valorizar anualmente montos cercanos a los **3 MM de dólares**. (Ver Gráfico 04)

Gráfico 04



El consorcio **“Tiwinza”** consorciados con la empresa G&D Chugur, en el **2017** ejecutaron la construcción del ME 3 en Ciénaga Norte (**2,332K US\$**), en el año **2018** realizaron las obras civiles en la Planta de Tratamiento de Aguas Ácidas en tantahuatay y la construcción de 4.95 ha del DME 3 – Etapa 2 (**1,285K US\$**); y para el año **2020** y **2021** realizaron el transporte de mineral en trabajos de minado y preminado (Área Mina), llegando a valorizar por año montos de **4.5 MM** y **11.4 MM** respectivamente. (Ver Gráfico 05)

Gráfico 05



En la actualidad el 100% de los servicios y obras de infraestructura y movimiento de tierras, son llevadas a cabo por empresas de comunidad, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 01: Principales componentes construidos en Ciénaga Norte

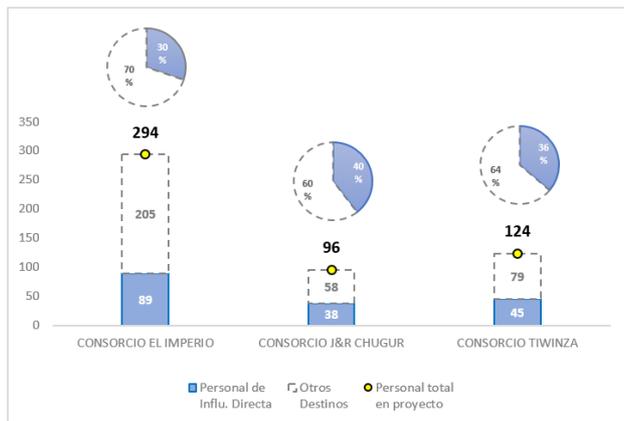
Principales Componentes	Cantidad
Construcción de DME en CN	40.0 ha
Construcción de Haul Road	6,860 m
Construcción de DMO CN	9.54 ha
Construcción de DMI CN	7.77 ha
Construcción de DME 3 CN	15.32 ha
Construcción de Pad Lixiviación CN	27.46 ha
Construcción de PAD Lixiviación THY	2.30 ha
Construcción de Pozas de Procesos	134,000 m3
Construcción de Pozas de Agua de Contacto	160,000 m3
Construcción de Campamento Ciénaga	120 hab.

Por otro lado, y como parte de los objetivos del modelo de valor compartido, está el uso y desarrollo del factor humano como principal recurso; por lo que el personal de las zonas de influencia directa como Chugur, El Tingo, Hualgayoc, Bambamarca, entre otros; ha ido

incrementando a medida que las empresas han ido evolucionando en su crecimiento.

En el siguiente cuadro se muestra el porcentaje actual (2021) en que este personal viene siendo contratado en las principales empresas locales.

Tabla 02: Personal contratado en empresas locales y procedente de zonas de influencia directa.



En el año 2021, la empresa El Imperio llegó a contratar 294 personas, de las cuales 89 fueron de las zonas de influencia directa, lo cual representa un 30% del total del personal contratado; la empresa J&R Chugur llegó a contratar 96 recursos, de los cuales 38 fueron de la zona de influencia directa, representando el 40% del total de personal contratado; asimismo el consorcio “Tiwinza” llegó a contratar a 79 personas, de las cuales 45 fueron de la zona de influencia directa, número que representa el 36% del personal total contratado. Como se puede mostrar, la evolución de estas empresas ha generado una contratación de mano de obra local, calificada y no calificada, de hasta un 40% del total de los recursos necesarios para la ejecución de sus proyectos.

4. Conclusiones

Coimolache tiene un compromiso muy grande con todos sus grupos de interés, por lo que el modelo que ha desarrollado para la Creación de Valor Compartido con las comunidades locales permite que estas sean

parte de la cadena productiva del negocio y convertirse en socios estratégicos de la compañía.

Se ha contribuido sustancialmente para que parte de las empresas de comunidad de Chugur, se conviertan en socios estratégicos importantes de la compañía y éstas a la vez, hayan evolucionado en su modelo de negocio hasta convertirse en contratistas especializadas en el sector minero e incursionando al sector estatal como contratista.

Se evidencia el desarrollo de las 3 empresas locales con mejor desempeño:

La empresa Imperio inició ejecutando proyectos de 170K US\$ en el 2013, para terminar ejecutando proyectos de 3 MM a 4 MM de dólares promedio entre el 2015 y la actualidad.

La empresa J&R Chugur inició ejecutando proyectos de 15K US\$ en el 2014, para del 2016 a la actualidad ejecutar proyectos de entre 2MM y 3MM de dólares.

El Consorcio Tiwinza inició en el 2017 ejecutando un proyecto de 2MM de dólares y en el 2021 realizando el transporte de material del minado, por el cual llegaron a valorizar más de 11 MM de dólares.

CIA Minera Coimolache ha contribuido con el soporte técnico de las empresas locales, brindando asesoría en temas de supervisión, control de calidad y control de proyectos; con la finalidad de gestionar eficientemente el desarrollo de los proyectos.

5. Recomendaciones

Se recomienda que las distintas compañías mineras, puedan adoptar estas estrategias y buenas prácticas en sus proyectos de construcción, permitiendo a las empresas de comunidad implementar este tipo de modelos de negocio sostenibles para su crecimiento y desarrollo hasta convertirlas en socias estratégicas de sus compañías y expandirse a otros rubros no mineros.

Dirección

Av. Olavegoya 1855, Dpto. 401 Jesús María - Lima

Agradecimientos

Un agradecimiento especial a CÍA MINERA COIMOLACHE por la oportunidad de hacernos parte de su equipo de trabajo, permitiendo nuestro crecimiento personal y profesional.

Referencias

Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Harvard Business Review, América Latina.

<https://www.iarse.org/uploads/Shared%20Value%20in%20Spanish.pdf>

Perfil profesional

Profesional con 18 años de experiencia en la Dirección, Supervisión y Ejecución de Proyectos en Minería y Construcción.

Ingeniero Civil Colegiado, Magíster en Administración de Empresas con Especialidad en Dirección de Proyectos y Diplomado en Habilidades Directivas.

Nombre del autor:

Miguel Vásquez Zamora

Cargo:

Superintendente de Proyectos

Empresa:

Cía. Minera Coimolahce SA.

Correo electrónico:

miguel.vasquez@buenaventura.pe

Teléfono / Celular:

973997474

Dirección:

Jr. El Bosque # 177 - Cajamarca

Perfil profesional

Actual analista de control de proyectos de Cia. Minera Coimolache S.A. con 14 años de experiencia en el sector minero.

Nombre del coautor:

Eimar Rivas Janqui

Cargo:

Analista de control de Proyectos

Empresa:

Cía. Minera Coimolache

Correo electrónico:

eimar.rivas@buenaventura.pe

Teléfono / Celular:

971129191

Perfil profesional

ANEXOS: ILUSTRACIONES

Gráfico 01

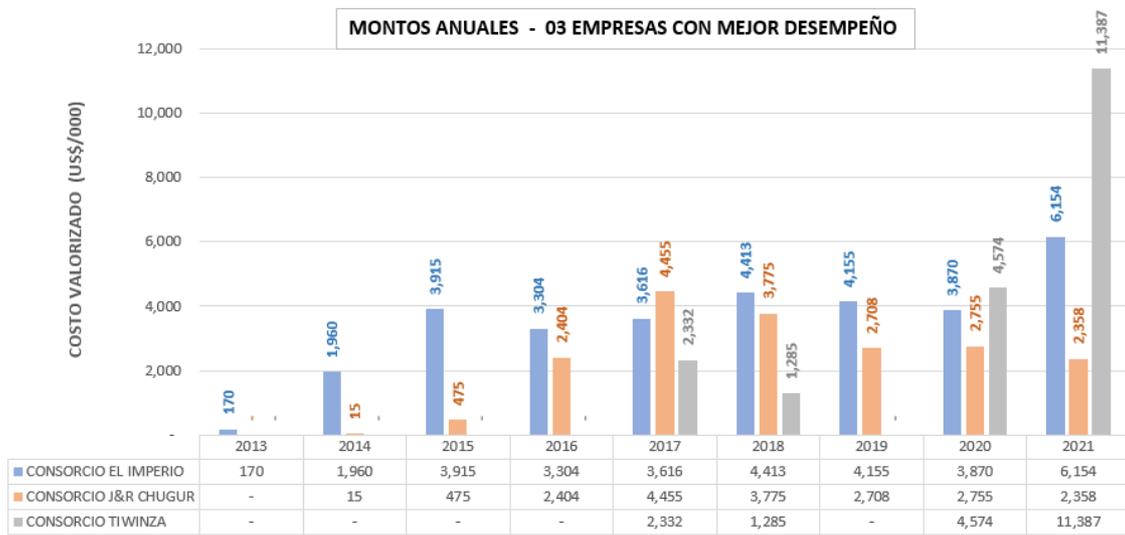


Gráfico 02

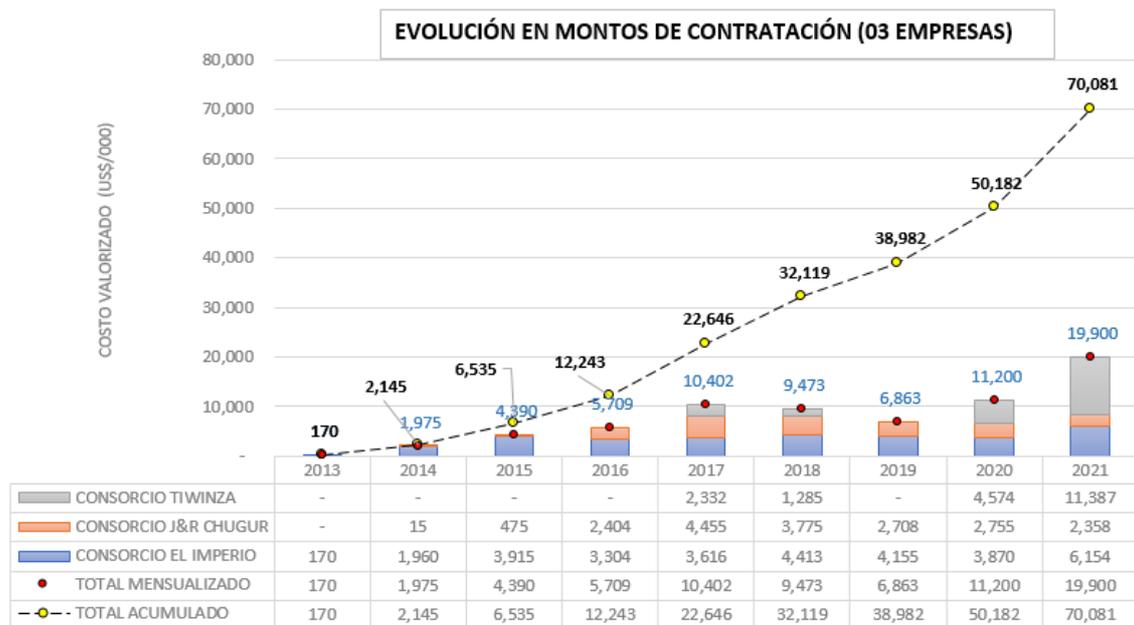


Gráfico 03



Gráfico 04

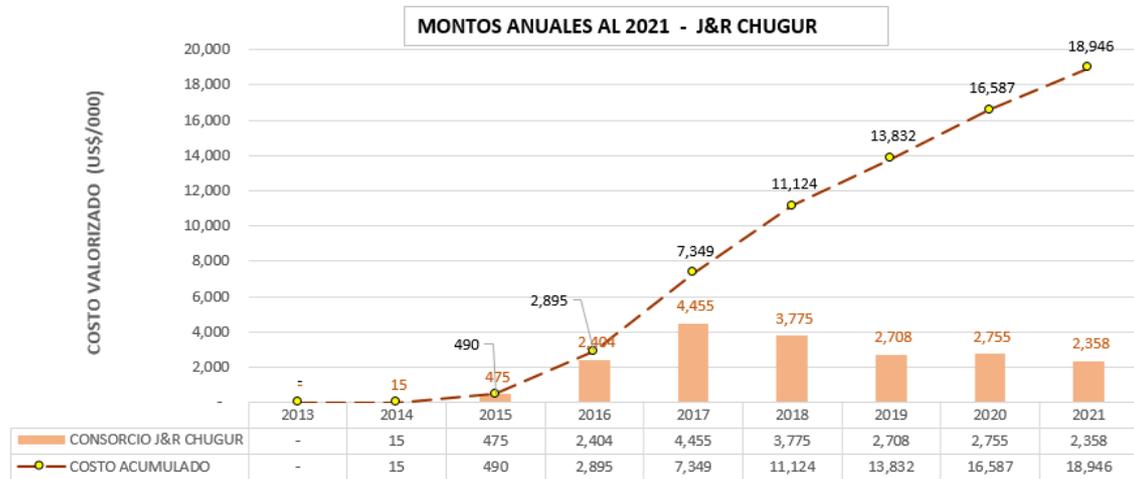


Gráfico 05

