

ORO DE LOS ANDES*

María Rosa Morán

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE ESAN (PERÚ)

marucha8@hotmail.com

Resumen

El presente caso expone la problemática de una empresa minera que desarrolla actividades en el departamento de Áncash. A pesar de la enorme cantidad de recursos naturales y culturales de la región, las comunidades se encuentran poco desarrolladas, carecen de servicios básicos y de vías de acceso. En este contexto, la empresa pone en marcha un programa de actividades y proyectos relacionados con la actividad turística orientados a generar riqueza en la región, como un medio para desarrollar ventajas competitivas y una fuente sostenible generadora de ingresos y empleos para la comunidad.

Palabras clave: empresas mineras, responsabilidad social, turismo, asociación civil, desarrollo comunitario, Perú, Áncash, estudio de caso.

Abstract

This case study poses the problem of a mining company and their activities in the Ancash Department. Despite the vast quantity of natural and cultural resources in the region, the communities are not developed, lacking government services and access routes. In this context, the company decides to enact a program that would increase tourist activity, with the intention of generating more wealth in the region, and as a means to develop competitive advantages and a sustainable source of income and employment for the community.

Key words: *mining companies, social responsibility, tourism, civil association, community development, Peru, Ancash, case study.*

¿Por qué un supermercado deja un espacio libre para que alguna institución coloque sus contenedores de reciclaje? ¿Por qué un banco ayuda gratuitamente a una escuela desconocida? ¿Por qué algunas compañías invierten recursos en otorgar a sus trabajadores beneficios que no han sido fruto de una negociación colectiva?

En este mundo global ha aumentado la preocupación por el sostenimiento de las comunidades en el largo plazo. Los consumidores quieren estar cada vez más informados del impacto que causan las actividades de negocios sobre los individuos y la sociedad. A su vez, las empresas son cada día más conscientes de que su responsabilidad cívica no se agota en la fi-

* Una versión anterior de este caso fue premiada en el Primer Concurso de Casos sobre Responsabilidad Social organizado por la Universidad ESAN, con auspicio de la Asociación Atocongo, en el primer semestre de este año (2005).

lantropía; ahora asumen compromisos con las necesidades de la sociedad, más allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza. Así, proyectada fuera del ámbito del mercado y a través de sus planes estratégicos, la empresa se convierte en sujeto de acción al interior de la sociedad y pieza clave para el desarrollo económico y social del país o la comunidad en donde desarrolla sus actividades.

1. Los actores

El caso que se expone a continuación se desarrolla en la provincia de Huari, departamento de Áncash, y sus actores principales son la comunidad que vive en la zona, la Compañía Minera Antamina S.A. y la Asociación Áncash.

Ninguna de las preguntas planteadas en el caso apunta a una única respuesta. El rumbo de acción que tome la empresa dependerá de su cultura organizacional o de los criterios que utilice para enfrentar la situación. En circunstancias como estas se manifiestan las diferencias de las empresas respecto a su aproximación a la responsabilidad social. Muchas aún se preguntan qué estándares de conducta deben seguir.

1.1. La comunidad¹

La provincia de Huari está ubicada en la zona centro-oriental del departamento de Áncash, en la sierra central del Perú. Tiene una superficie de 2 771,90 km² y un territorio muy accidentado. Sus principales centros poblados están asentados en alturas que varían entre los 2 550 y los

3 509 m.s.n.m. Su capital, llamada también Huari, se encuentra a 3 820 m.s.n.m. En esta zona se desarrolló una de las culturas precolombinas más importantes y antiguas del país: la cultura Chavín.

La provincia de Huari tiene 16 distritos, pero para este caso interesan sobre todo Chavín de Huántar, Huántar y San Marcos, donde en octubre del 2001 inició operaciones la empresa minera Antamina, que imprimió un dinamismo diferente a la zona.

Si bien puede considerarse que todo el departamento de Áncash sufre de pobreza y de falta de oportunidades, estos distritos han estado particularmente retrasados en su desarrollo. Se dedican sobre todo a la agricultura de subsistencia y, en menor medida, a la producción artesanal y al comercio. A pesar de la enorme cantidad de recursos naturales y culturales de la región, estas comunidades están poco desarrolladas, carecen de servicios básicos y de vías de acceso a los pueblos aledaños, presentan una tasa de analfabetismo mayor de 20% y, además, fueron asoladas por el terrorismo en los años ochenta².

La falta de accesibilidad y conectividad fueron por muchos años una de las principales limitaciones de la región, al extremo de hacer muy difícil el intercambio comercial y la llegada de visitantes,

1. Fuente: [<http://barrioperu.terra.com.pe/drita/huari.html>].

2. Ver algunas cifras socio-demográficas respecto a estos distritos en la página web del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI): <http://www.inei.gob.pe/>: Estadísticas de Centros Poblados 1993. [http://www.inei.gob.pe/BancoCuadros/Bancua20.asp?bco=14&dep=02&pro=10&dis=08&cat=04&ccpp=0001&tit=Departamento:ANCASH\\$Provincia:\\$Distrito:HUANTAR](http://www.inei.gob.pe/BancoCuadros/Bancua20.asp?bco=14&dep=02&pro=10&dis=08&cat=04&ccpp=0001&tit=Departamento:ANCASH$Provincia:$Distrito:HUANTAR)

motivo por el cual el desarrollo de la provincia se pospuso por décadas. Sin embargo, y gracias a la intervención de las autoridades locales, se asfaltó la carretera a Chavín de Huántar y a San Marcos y próximamente la misma obra beneficiará a Huari, hecho que incrementará notablemente las posibilidades de progreso de estos distritos.

1.2. La empresa³

Minera Antamina S.A. es una empresa de capitales extranjeros establecida en el Perú. Sus accionistas son cuatro compañías líderes en la minería internacional: Noranda Inc., BHP Billiton Plc., Teck Cominco Limited y Mitsubishi Corporation.

Luego de dos años de exploraciones y tres años de construcción de su complejo minero, esta empresa comenzó sus operaciones de prueba el 28 de mayo del 2001, con lo que hizo realidad la mayor inversión en la historia de la minería peruana. La producción comercial data de algunos meses después: el 1 de octubre del 2001, cuando empezó a producir concentrados de cobre y zinc y algunos subproductos.

En el marco de las políticas de responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, Minera Antamina propone y facilita la participación directa de las comunidades en los procesos de monitoreo constante. Para ello creó comités de medio ambiente que, con la participación de diferentes autoridades de salud, agricultura, medio ambiente, entre otras, supervisan con transparencia los trabajos de

3. Fuente: [<http://www.aAncash.org.pe/nosotros.html>].

control ambiental. Este canal de comunicación permanente ha mejorado las relaciones de la minera con las autoridades y la población de su área de influencia. No obstante, a fin de dar una respuesta adecuada al reto de desarrollar las grandes y variadas potencialidades de la región⁴, la empresa ha diseñado y constituido una institución ad hoc: la Asociación Áncash (AA).

1.3. La Asociación Áncash⁵

La Asociación Áncash es una asociación civil sin fines de lucro creada en el año 2003 con el objeto de promover el desarrollo sostenible regional y, de este modo, mejorar las condiciones de vida de las comunidades y pueblos cercanos a las operaciones de Minera Antamina. Se dedica principalmente a impulsar las iniciativas locales surgidas en espacios de concertación, mesas de desarrollo y mecanismos de consulta debidamente constituidos y representativos de la colectividad. El objetivo común es identificar proyectos sostenibles, determinar prioridades, cooperar con instituciones públicas, privadas y organizaciones de base y cofinanciar proyectos con el aporte de la cooperación técnica internacional⁶.

2. El problema

Alejandro Camino, peruano, antropólogo de profesión y experto en temas de desarrollo rural y conservación del patrimonio cultural y natural, recibió en el 2003

4. Fuente: [<http://www.aAncash.org.pe/>].

5. Fuente: [<http://www.aAncash.org.pe/nosotros.html>].

6. Fuente: [http://www.antamina.com/04_social/index.html].

la propuesta de dirigir la Asociación Áncash. El doctor Camino llevaba varios años fuera del Perú, trabajando como consultor en diversos lugares, algunos tan lejanos como Nepal, y aceptó el encargo con mucho entusiasmo, pues le daba la oportunidad de implementar en su país muchas de las estrategias y acciones que había ido madurando a lo largo de su carrera profesional. Aunque era limeño, desde muy joven sintió un gran interés por esta zona. A raíz del terremoto de 1970 se alistó como voluntario y trabajó de la mano con los pobladores afectados por el desastre. Después, en sus años de universitario, visitó varias veces el lugar y compartió las costumbres y formas de vida de diversas comunidades.

Como director de la Asociación Áncash, el doctor Camino asumió el compromiso de llevar adelante un programa que generara un gran impacto económico en la zona. No se requería de mucho análisis para darse cuenta de que todavía había numerosos retos por resolver. Debía buscar la forma de generar riqueza en la región, más allá de los empleos directa o indirectamente relacionados con la empresa. Por eso su preocupación central era desarrollar actividades promisorias y sostenibles que pudieran reemplazar a la agricultura de subsistencia.

El doctor Camino era consciente de que la mina podía ayudar a cambiar el futuro de la comunidad, siempre y cuando lograra involucrar seriamente a las comunidades. Por décadas muchos proyectos de desarrollo se habían ejecutado sin dejar otros resultados que alivios temporales y escepticismo en la población. Esas iniciativas habían fracasado porque las supuestas soluciones o planes de desarrollo habían sido diseñados e impuestos por

entidades o personas ajenas a la región, sin consultar a las autoridades locales ni a las comunidades.

Cualquiera fuera su plan de acción, el flamante director sabía que no podría trabajar solo, debía crear un proceso participativo que incluyera a los pobladores y autoridades de la comunidad en el diseño, gestión y ejecución de los proyectos, y a la vez articular apropiadamente estos proyectos con los planes estratégicos regionales y nacionales.

El doctor Camino percibía que la decisión que tomase debía necesariamente dar respuesta a algunas preguntas que lo inquietaban:

- La minería emplea a muchos miembros de la comunidad, la mayoría de ellos hombres, ¿cómo dar empleo y crear capacidades en las mujeres?
- Cuando el recurso minero se agote y la empresa termine sus actividades, ¿cuál será la actividad que dé sostenibilidad al desarrollo de la región?
- ¿Cuáles son las actividades económicas que cuentan con potencial para desarrollar ventajas competitivas?
- ¿Qué estrategia adoptar para promover el empleo, generar ingresos y a la vez fortalecer la identidad cultural y la conservación del patrimonio natural y cultural de las comunidades de la zona?

3. Planteamientos

Para empezar, el doctor Camino revisó los planes estratégicos de desarrollo integral de cada jurisdicción, como el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), el Plan Estratégico Nacional de Turismo

(Pentur), la Carta Verde del Ministerio de Agricultura, la estrategia de cadenas productivas del Ministerio de la Producción, entre otros.

Al mismo tiempo, sostuvo reuniones de trabajo con especialistas de la región, autoridades y miembros de la comunidad con el objetivo de identificar las actividades con mayor viabilidad económica. Puso especial cuidado en que en estas reuniones no sólo se analizaran las fortalezas y potencialidades de la región, sino también sus limitaciones, como la falta de educación y capacitación de los pobladores de la zona y la carencia de servicios básicos. También se trató de la imperiosa necesidad de promover la conservación del patrimonio natural y cultural y el rescate de los cultivos tradicionales andinos.

Tal como se lo propuso desde el comienzo, el doctor Camino logró que las conclusiones a las que se arribaron fueran validadas por las autoridades locales y los especialistas, y se articularan con los diversos planes regionales y nacionales. De esta forma se garantizaba que el desarrollo del programa tuviera posibilidades de dinamizar la economía de la zona, generar empleo directo e indirecto y crear las bases para actividades sostenibles en los diversos sectores de la región.

Con este objetivo, la Asociación Áncash y el doctor Camino diseñaron una serie de programas y proyectos orientados a la actividad turística, como una fuente sostenible generadora de ingresos y empleos para la comunidad. Entre estos proyectos ocupa un lugar destacado el centro turístico Tambo Konchukos, que se describe a continuación. Otro conjunto de actividades se mencionan en el anexo adjunto.

4. El Centro de Promoción, Capacitación y Desarrollo en Turismo Sostenible Tambo Konchukos⁷

La Asociación Áncash recibió de Minera Antamina un fundo de 17 hectáreas ubicado en el distrito de Chavín de Huántar, frente al poblado de San Marcos. El fundo Cochao fue entregado en calidad de usufructo para que en este se desarrollara un programa orientado a promover alternativas agrarias promisorias y sostenibles. Actualmente el fundo Cochao es sede del Centro Piloto de Agricultura Ecología Andina, conducido y administrado por el Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente.

El fundo utiliza tecnología agrícola orgánica, diversifica sus cultivos, busca rescatar cultivos tradicionales andinos y ha iniciado un programa de capacitación de promotores agrícolas en las comunidades de Cochao, Huaripampa y Carhuayoq. En la medida en que en el futuro la asociación consiga aportes de sus patrocinadores, la acción del Centro Piloto de Agricultura Ecología Andina se irá extendiendo a las demás comunidades y distritos de la provincia de Huari.

La asociación inició el análisis y la evaluación de las posibles alternativas de uso complementario del fundo. La proximidad a un destino turístico de categoría mundial como Chavín de Huántar alentó la idea a desarrollar un hospedaje rural que a la vez funcionara como centro de promoción de turismo rural y ecoturismo y como centro de capacitación regional en

7. Documento de las Asociación Áncash: Hotel y Centro de Capacitación en Turismo Sostenible Konchukos Trekking Tambo.

turismo sostenible. Esta iniciativa fue analizada y aprobada por los pobladores, las autoridades locales y la Asociación Áncash y posteriormente fue validada en el estudio «Plan de desarrollo turístico Chavín-San Marcos», que preparó la Escuela de Turismo y Hotelería de la Universidad Ricardo Palma.

Previendo el incremento gradual de visitantes, el plan de desarrollo turístico de los distritos de Chavín de Huántar y San Marcos señala la urgencia de que en la zona se promocióne y amplíe la capacidad de hospedaje con infraestructura de mayor calidad y otros servicios relacionados. Asimismo, el plan precisa la importancia de capacitar a los jóvenes de las comunidades campesinas y a los empresarios de la zona en los diversos servicios convencionales que requerirá el turismo (hospedaje, alimentación), pero especialmente en los servicios vinculados a los tipos de turismo de mayor potencial en la zona: ecoturismo, turismo de aventura, turismo de naturaleza, agroturismo, turismo vivencial, turismo cultural y arqueológico, entre otros.

El Centro de Promoción, Capacitación y Desarrollo en Turismo Sostenible Tambo Konchukos apunta precisamente a convertirse en promotor de un turismo alternativo y sostenible que contribuya a mejorar la economía local y regional y a reforzar la identidad cultura de los pobladores de la zona. Ofrecerá un servicio singular sin comparación en el país: hospedaje semirústico en pequeña escala, con capacidad para 42 personas, y excursiones a más de 12 rutas, ya sea a caballo, en bicicleta montañera, en vehículo motorizado o caminatas (*trekking*), así como un programa orientado a crear las capacidades para hacer del turismo un renglón

de importancia económica para la provincia de Huari y su entorno.

Asimismo ofrecerá a los más de 400 jóvenes de la zona que fueron capacitados por la empresa Sodexho (en hotelería, cuartería, restaurante, bar y cocina) la oportunidad de empleo y de prácticas profesionales. Pero el principal objetivo es poner al Callejón de Conchucos en el mapa mundial del turismo y convertirlo en un destino turístico reconocido, lo que permita ir incrementando, en forma gradual, responsable y sostenida, el número de visitantes.

5. Reflexiones finales

- ¿Una empresa de la importancia de Minera Antamina, que desarrolla actividades en una provincia como la de Huari, debe realizar acciones de proyección o de solidaridad social en esta comunidad?
- ¿Cuál es la diferencia entre responsabilidad social empresarial, iniciativas sociales voluntarias y filantropía?
- ¿Les incumbe a las empresas esa responsabilidad y las obligaciones que trae aparejadas?
- ¿Cuál sería el grado de participación de la empresa en esa responsabilidad?
- ¿Qué beneficios obtiene la empresa si realiza acciones de responsabilidad social?
- ¿Qué estándares de conducta se debe emplear?

Entonces, ¿para que una empresa sea calificada como eficiente debe estar obligada a hacer el bien?

Fuentes consultadas

- ASOCIACIÓN ÁNCASH. [<http://www.aancash.org.pe/>].
- ASOCIACIÓN ÁNCASH. 2005. Hotel y Centro de Capacitación y Desarrollo en Turismo Sostenible Konchukos Trekking Tambo. Documento no publicado.
- AYRES, Robert. 2002. Is sustainable development the business of business? *European Business Forum*. Spring, Issue 10, pág. 31.
- BAGLEY, Constance E. 2003. *Harvard Business Review*. Feb., vol. 81, Issue 2, pág. 18.
- BIENVENIDA, *Turismo Cultural del Perú*. 2004. Lima, n.º 40.
- BULLER, Paul; KOHLS, John y ANDERSON, Kenneth. 2000. When ethics collide: Managing conflicts across cultures. *Organization Dynamics*. Vol. 28, n.º 4, págs. 52-66.
- COMPAÑÍA MINERA ANTAMINA S. A. [<http://www.antamina.com/>].
- DKV SEGUROS. 2001. *Memoria social 2001*. Barcelona.
- DOWLING, Peter; WELCH, Denice E. y SCHULER, Randall S. 1999. *International Human Resource Management*. Cincinnati: ITP, Southwestern College Publishing.
- FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD. [http://www.sector3.net/porta11/servicios_consult.asp].
- GONZÁLEZ MARROQUÍN, Gerardina. 2001. Responsabilidad social de las empresas: alcance y cuestionamientos sobre el tema. *Revista Inter-Forum*. Jun. 10, vol. 32, año 2. [<http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/061001mujer.html>].
- INTERVIEW to Anna Diamantopoulou. 2002. *European Business Forum*. Spring, Issue 10, pág. 76.
- KARPOFF, Jonathan M. 2002. Why Reputation counts more than regulation. *European Business Forum*. Spring, Issue 9, pág. 78.
- MORÁN MACEDO, María Rosa. 2003. Responsabilidad social de las empresas. Barcelona: ESADE. Trabajo no publicado.
- PERÚ. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA (INEI). Estadísticas de Centros Poblados 1993. [[http://www.inei.gob.pe/BancoCuadros/Banca20.asp?bco=14&dep=02&pro=10&dis=08&cat=04&ccpp=0001&tit=Departamento:ANCASH\\$ Provincia:\\$Distrito:HUANTAR](http://www.inei.gob.pe/BancoCuadros/Banca20.asp?bco=14&dep=02&pro=10&dis=08&cat=04&ccpp=0001&tit=Departamento:ANCASH$ Provincia:$Distrito:HUANTAR)].
- WORLD'S most respected companies. 2003. *Financial Times*. Monday, January 20, Special report.

Anexo

Algunas de las actividades desarrolladas por la Asociación Áncash en apoyo al desarrollo turístico⁸

1. Coedición, con Minera Antamina y Mitsubishi, de la *Guía inca de Áncash*, publicada en julio del 2004. Esta es la primera guía turística de la región que contiene información general de las localidades más importantes del Callejón de Conchucos, además de la información sobre el Callejón de Huaylas y la costa de Áncash.
2. Iniciativa presentada a la Dirección General del INC (Lima) y del INC Áncash para organizar un concurso de propuesta arquitectónica para el museo de sitio de Chavín, certamen dirigido a las facultades de Arquitectura de la región andina. Aporte de 10 mil dólares de Minera Antamina que será canalizado a través de la Asociación Áncash.
3. Gestión para la participación de dos empresarios del sector hospedaje de San Marcos en el curso de capacitación en servicios de hospedajes rurales promovido por el Mincetur y la Fundación Telefónica, y becas para cubrir el traslado y los gastos de mantenimiento de ambos participantes durante la duración del curso en Huaraz.
4. Apoyo logístico y financiero para la visita a Chavín de Huántar y a San Marcos de una misión de la Escuela Académica y Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad Ricardo Palma. El propósito fue identificar las potencialidades para el desarrollo turístico de la región y realizar una evaluación de los requerimientos para el nuevo lanzamiento de los baños termales de Chavín. Esta misión fue solicitada por los municipios de Chavín y San Marcos. Los académicos firmaron un convenio de cooperación con la Municipalidad de Chavín, efectuaron presentaciones en ambos distritos y sostuvieron reuniones con las autoridades locales y con representantes de las cámaras y comisiones de desarrollo turístico de Chavín y San Marcos.
5. Auspicio de la visita del Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente al fundo Cochao para evaluar las potencialidades de este para el desarrollo de un programa de agroturismo, y también para presentar en San Marcos la experiencia de agroturismo que desarrolla el IDMA en el Fundo Ecológico Linderos en Huánuco.
6. Conversatorio sobre Desarrollo Turístico en las ciudades de Chavín de Huántar y San Marcos (8 al 10 de octubre del 2003). Participaron diez profesionales de reconocida trayectoria en modalidades de turismo no convencional. El coloquio estuvo dirigido a las autoridades distritales y comunales y a los empresarios del sector turismo de las localidades de Chavín, San Marcos y Huari. Participaron el Comité de Desarrollo Turístico de Huari y la Cámara de Comercio y Turismo de San Marcos.
8. Información proporcionada por la Asociación Áncash.

7. Elaboración de un Plan de Desarrollo de Turismo Sostenible para el eje Chavín-San Marcos. Copias distribuidas a las autoridades de la zona.
8. Estudio de las rutas de *trekking* para los distritos de San Marcos, Chavín de Huántar, Huántar, Huachis y Huari, a cargo del consultor Jim Bartle. Copias disponibles para las autoridades de la zona.
9. Primer Concurso de Tejedores Artesanales del Distrito de San Marcos, exposición de piezas ganadoras en la sala de exposiciones del Banco Wiese de Huaraz y exposición-venta en la ciudad de Huaraz. Participaron el Instituto Superior Tecnológico de San Marcos y la Asociación Llapankuna. A esta actividad le siguió un programa orientado a fortalecer las tradiciones textiles de la región.
10. Apoyo a la edición del *Mapa turístico y de ecoturismo de la provincia de Huari*, publicado por la Dirección Provincial de Turismo de Huari.
11. Mejoramiento de las instalaciones del Centro de Educación Ocupacional (CEO) de Chavín de Huántar y equipamiento del área de escultura en piedra. A partir del 2005 se auspició una remodelación integral de las instalaciones del CEO Chavín.
12. Programa de capacitación para los escultores de piedra de Chavín de Huántar, bajo la dirección de la escultora brasileña Marcia de Bernardo.
13. Concurso de escultores de piedra en Chavín, con premios consistentes en herramientas para la ejecución de este arte. Exhibición de las piezas ganadoras en la sala de exposiciones Konchukos en Huaraz, seguida de una exposición en el Museo de Arte de Lima, junto con la exposición «Una mirada brasileña a la cultura Chavín», de la escultora brasileña Marcia de Bernardo (diciembre de 2004- enero de 2005).
14. Programa de desarrollo turístico del Corredor Oro de los Andes, atendiendo a una solicitud de los alcaldes de dicho corredor. Será ejecutado a partir de junio del 2005 por la Escuela de Turismo y Hotelería de la Universidad Ricardo Palma.
15. Apoyo al programa de investigaciones arqueológicas y restauraciones en el monumento de Chavín, programa coauspiciado por el Global Heritage Fund, Antamina y la Compañía Minera Barrick.