



## Operar con Propósito

¿Cómo generar valor compartido en el sector de hidrocarburos y minería y sus áreas de influencia?

### RESUMEN EJECUTIVO

PRÓLOGO POR MICHAEL E. PORTER



#### **SOBRE LA SHARED VALUE INITIATIVE**

La *Shared Value Initiative* es una comunidad global de líderes que encuentran oportunidades de negocio en los retos sociales. La Iniciativa conecta profesionales en busca de las formas más eficaces para aplicar valor compartido. Operada por FSG, con el apoyo de una red de socios estratégicos, la iniciativa da forma a este campo emergente a través de intercambios de igual a igual, inteligencia de mercado, estrategia e implementación de proyectos de valor compartido y promoción del concepto. Obtenga más información y participe en la comunidad en [sharedvalue.org](http://sharedvalue.org).



#### **SOBRE FSG**

FSG es una consultoría sin fines de lucro especializada en estrategia, evaluación e investigación. Trabajamos en todos los sectores mediante proyectos con empresas, fundaciones, sistemas escolares, organizaciones sin fines de lucro y gobiernos en todas las regiones del mundo. Nuestro objetivo es ayudar a las empresas y las organizaciones – de forma individual y colectivamente – lograr un mayor cambio social. Trabajando con muchas de las principales corporaciones del mundo, organizaciones sin fines de lucro, y fundaciones, FSG ha completado más de 600 proyectos de consultoría en todo el mundo, producido docenas de informes de investigación, publicado artículos influyentes en *Harvard Business Review* y *Stanford Social Innovation Review*, y ha sido destacado en el *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Economist*, *Financial Times*, *BusinessWeek*, *Fast Company*, *Forbes*, y en NPR, entre otros.

Aprenda más acerca de FSG en [www.fsg.org](http://www.fsg.org).

## Operar con Propósito

¿Cómo generar valor compartido en el sector de hidrocarburos y minería y sus áreas de influencia?

### RESUMEN EJECUTIVO

#### CONTENIDOS

Prólogo por Michael E. Porter .....	2
Resumen Ejecutivo .....	5

# Prólogo

ESCRITO POR MICHAEL E. PORTER

*el profesor Bishop William Lawrence de la Escuela de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard  
Co-fundador de FSG*



Las empresas extractivas son una gran fuente de ingreso y crecimiento económico. Las operadoras de campos de petróleo y gas y de minería, sus proveedores y demás industrias relacionadas con el sector representan alrededor del cinco por ciento del PIB global. Tres de las diez empresas más grandes del mundo son empresas extractivas. Este sector ha apalancado la creación de nuevos empleos y nuevas empresas y ha contribuido a la reducción de enfermedades y a la consolidación de gobiernos más efectivos. Cerca de cuatro millones de personas están empleadas por las empresas mineras solamente.

Mientras que el sector minero y el de hidrocarburos difieren en términos de sus productos y operaciones, sus actividades “upstream”—el foco de este informe—enfrentan realidades similares en el campo de trabajo. Los yacimientos muchas veces se encuentran en áreas remotas con actividad económica limitada y grandes necesidades sociales. Las operaciones requieren flujos masivos de capital que con frecuencia opacan el crecimiento de las economías locales. Ambos sectores tienen un horizonte a largo plazo, pues las reservas se extraen a lo largo de varias décadas. Inevitablemente, las empresas y sus proveedores tienen múltiples puntos de interacción con las comunidades locales.

Sin embargo, el gran rendimiento económico de la industria extractiva, valorada en \$3.5 billones de dólares (US\$3.5 trillion) en el 2012, no siempre se ha traducido en mejores resultados ambientales ni sociales para las comunidades y países en donde operan estas empresas. Entre las naciones que más dependen de la producción de minerales y combustibles, sólo dos están entre los primeros 50 países del Índice de Desarrollo Humano (IDH) del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Nigeria es un emblema de esta oportunidad perdida, ya que pesar de la presencia de grandes empresas petroleras desde el comienzo del

siglo 20, este país se ubica entre el 20 por ciento más bajo de países del IDH y su PIB per cápita fue el número 180 en el ranking mundial del 2013.

Las empresas extractivas pierden miles de millones de dólares a causa de conflictos en sus comunidades locales a pesar de hacer inversiones importantes en programas de involucramiento con comunidades. En Nigeria, las interrupciones al flujo del petróleo derivadas de problemas con las comunidades bajaron la producción petrolera en 18% entre 2005 y 2008. Las huelgas en las minas de platino en Sudáfrica en el 2012 resultaron en una reducción del 12% al suministro global anual del metal. Datos recientes publicados por el Consejo Internacional de Minería y Metales muestran que el número de conflictos reportados con comunidades locales está incrementando.

Las empresas tienen departamentos especializados en el involucramiento con comunidades locales y han escrito manuales sofisticados sobre cómo abordar a los grupos de interés y la mitigación de impacto. Sin embargo, la norma sigue siendo responder a los conflictos enfocándose en las causas visibles de tensión—protestas, demoras en los permisos, cobertura negativa en los medios y las demandas de los líderes comunitarios—o “riesgos no técnicos.” Las empresas invierten cientos de millones de dólares en proyec-

tos de responsabilidad social aunque los estudios demuestran poca correlación entre la cantidad de dinero y el éxito de la relación empresa-comunidad. Las inversiones basadas en la lista de deseos de la comunidad y los intentos por aplacar las voces más estruendosas han llevado a que las peticiones de las comunidades siempre estén cambiando de forma, a que se realicen proyectos unilaterales de poco impacto, a la priorización de la imagen sobre los resultados y a la pérdida de oportunidades para la alineación de la actividad empresarial y la comunidad. Esto ha llevado a que las empresas rastreen cuantos dolares han desembolsado en vez de medir el impacto social. Una estrategia de mitigación de riesgos no técnicos no es una estrategia efectiva de involucramiento con comunidades locales a largo plazo ni produce impacto social significativo.

La única solución real tanto para las empresas como para las comunidades es alinear las necesidades de las empresas extractivas con las necesidades y prioridades de las comunidades. Las causas raíz de los problemas en las comunidades son la falta de oportunidad económica, la mala salud, la falta de gobiernos locales y nacionales efectivos y la degradación ambiental. Asimismo, todos estos factores tienen el potencial de determinar el éxito empresarial, en parte debido a los grandes horizontes de tiempo de las operaciones de hidrocarburos y minería y a las carencias en muchas de las regiones en donde operan estas empresas. Las empresas deben atar la prosperidad de las comunidades a sus necesidades empresariales de largo plazo en áreas como la mano de obra calificada, proveedores capaces y el buen funcionamiento de la infraestructura de las comunidades locales.

Este informe ofrece una visión a empresas extractivas para que aborden a las comunidades con base en el **valor compartido**. Desde la publicación del artículo "Creando Valor Compartido" en el Harvard Business Review en enero de 2011, empresas de varias industrias se han venido alejando de la vieja mentalidad que veía los problemas sociales sólo en términos de riesgo. Pocos sectores están tan urgidos como el minero y de hidrocarburos de reemplazar su mentalidad cortoplacista con base en el riesgo que presentan las comunidades por el modelo del valor compartido. Mantener el status quo ya no es una opción; las protestas y las disrupciones están incrementando, las empresas incurren en territorios cada vez más remotos y los gobiernos están buscando socios que hayan adoptado la mentalidad del valor compartido para juntos desarrollar los recursos.

Este informe revisa el éxito de prácticas existentes y describe porqué el valor compartido es imperativo para las empresas extractivas. Ofrece una hoja de ruta para el valor compartido en la industria y maneras para que los gobiernos, ONGs locales e internacionales y asociaciones profesionales puedan acelerar el impacto social de largo plazo en los lugares en donde se extraigan recursos. Algunas empresas ya se están moviendo en esta dirección, como lo describe este informe. También describe los obstáculos al valor compartido – como las estructuras organizacionales y culturas históricamente predominantes en las empresas extractivas – y la manera de abordarlos.

Este estudio enriquece los conceptos del valor compartido. Las empresas extractivas tienen oportunidades claras de crear valor compartido en la cadena de valor al fortalecer su fuerza de trabajo y mejorar la utilización de agua, energía y demás recursos en sus operaciones. Hay un punto clave que no se ha comprendido bien, y es que se debe reconocer que aunque el producto de estas empresas es un commodity de demanda local limitada, ellas también producen productos intermedios durante el proceso de extracción, como agua potable o de irrigación y electricidad, los cuales pueden generar una cantidad enorme de valor compartido en regiones remotas.

Nosotros hemos encontrado empresas extractivas invirtiendo en el entorno local para crear valor compartido en dos maneras distintas. Una manera involucra las iniciativas directamente relacionadas a su actividad empresarial. Un buen ejemplo es el programa de desarrollo empresarial de BP, el cual se destaca en este informe. Sin embargo, también vemos empresas que, en colaboración con otras, juegan roles críticos en el desarrollo económico y comunitario en su sentido más amplio. Las inversiones para crear oportunidades de valor compartido relevantes para las empresas extractivas son más indirectas y de largo plazo, comparadas al desarrollo de clusters que vemos en otros sectores, y reflejan las necesidades de regiones remotas y los grandes horizontes de tiempo de las inversiones en estos campos. En este sentido la Foundation for Partnership Initiatives de Chevron en el Delta del Níger es emblemática. La manera en que las empresas extractivas líderes han abordado estas inversiones contiene lecciones valiosas para otros sectores, como la agricultura y las telecomunicaciones, que están buscando mercados en economías en vía de desarrollo.

Este informe nos señala el camino hacia un futuro mejor. El valor compartido no puede corregir un desempeño operacional débil o la falta de ética, pero ofrece un cambio de propósito para las empresas extractivas. ¿Cuál es el producto de una concesión minera o petrolera? La noción tradicional es que el producto es el gas, el petróleo o el mineral extraído. Cuando se toma desde la perspectiva del valor compartido, otro producto sale a la vista—facilitar el desarrollo a largo plazo de la comunidad en donde opera la empresa.

Más y más empresas están reconociendo que el valor compartido es la próxima ventaja competitiva. La habilidad técnica en la planeación de proyectos, en la exploración y producción son hoy apenas el costo de entrada para participar en discusiones sobre concesiones con gobiernos. Las empresas que desarrollen estrategias diferenciadoras para la creación de valor compartido se convertirán en los socios preferidos en sus sectores. Nosotros prevemos que en el futuro la competitividad va a estar determinada por la habilidad de integrar factores económicos y sociales.

Este informe es uno de una serie de estudios que examinan las oportunidades de crear valor compartido en sectores particulares. El objetivo es profundizar la noción del valor compartido para las empresas y sus socios, incluyendo el gobierno, ONGs y demás grupos de interés. Esperamos que este estudio vaya a informar y desencadenar una nueva era de impacto social por parte de la industria extractiva, y que le ofrezca nuevas perspectivas a organizaciones gubernamentales y comunitarias que amplifiquen el impacto.

# Resumen Ejecutivo

## El Caso a Favor del Valor Compartido

Este reporte resalta cómo las empresas de hidrocarburos y minerales pueden crear valor compartido al perseguir oportunidades que aten el éxito empresarial a la prosperidad de sus comunidades y países anfitriones, muchas veces trabajando en colaboración con gobiernos, instituciones multilaterales, organizaciones sin fines de lucro e incluso con sus competidores. Mientras que los productos y servicios “downstream” de los sectores crean tremendos beneficios para la sociedad, este informe se enfoca en el área “upstream” — las actividades relacionadas a la extracción. Esta es un área importante de estudio dada la magnitud de las oportunidades tanto para las empresas como para la sociedad, y dada la larga historia de enemistades que existen entre empresas, comunidades y países anfitriones y demás grupos de interés. Para las empresas extractivas, adoptar esta dinámica y convertirse en el socio preferido de gobiernos y comunidades—para la extracción y el desarrollo social—se convertirá en la próxima ventaja competitiva.

Crear valor compartido en la industria extractiva no es un concepto nuevo, pero las prácticas actuales se quedan cortas y pocas empresas tienen estrategias de creación de valor de largo alcance. Incluso entre las empresas más avanzadas, la ejecución de proyectos es inconsistente. Las empresas tienen que cambiar su mentalidad actual que ve los proyectos sociales como un costo adicional. En vez, las empresas pueden abordarlos desde la premisa de que hay valor empresarial real en resolver necesidades sociales. Si no, se perderá una inmensa oportunidad—tanto para las empresas extractivas como para la sociedad.

Adoptar estrategias de valor compartido en estos sectores es un gran reto, y este informe reconoce varias razones que lo explica. El cambio va a tomar tiempo y requerirá que los grupos de interés se re-imaginen la manera en que las empresas puedan generar valor más allá de lo que extraigan. Pero la oportunidad de sacar a millones de la pobreza alrededor del mundo mientras se supera una de las mayores barreras al éxito empresarial es demasiado grande para ignorar.

## Contexto

El valor de fortalecer el vínculo entre las empresas y el impacto social está incrementando. Las empresas extractivas operan en algunas de las regiones menos desarrolladas del planeta. Casi el 80% de los países cuyas economías dependen de las operaciones extractivas tienen un nivel de ingreso per cápita por debajo del promedio global. Muchas de estas naciones también enfrentan retos significativos en salud, educación, desarrollo económico e infraestructura básica. La industria extractiva es una fuente crítica de desarrollo económico y social en muchos de estos países. Sin embargo, estos países y sus comunidades no han podido capitalizar al máximo las oportunidades sociales creadas por la presencia de grandes empresas extractivas de petróleo y gas o minerales. Entre los 25 países que dependen más de la producción de minerales y combustibles, sólo dos—Brunei y Qatar—están entre los primeros 50 países del Índice de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (IDH)<sup>i</sup>. La situación es crítica: para algunos países anfitriones, no hay camino

i Indicadores de Desarrollo Humano del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Marzo 14, 2013. <http://hdr.undp.org/en/countries> (consultado el 10 de Mayo de 2014); Haglund, Dan. Bendición o maldición? El incremento de la dependencia mineral en países de ingreso medio y bajo. Oxford Policy Management, 2011.

hacia el desarrollo que no involucre apalancar las contribuciones de la industria extractiva.

Este fracaso en el desarrollo de capital humano crea costos empresariales reales, algunos obvios (ej. conflictos con las comunidades locales que no ven el beneficio de la extracción de recursos), algunos más sutiles (ej. el costo agregado de adquirir bienes y servicios locales, emplear una fuerza de trabajo extranjera a mayor costo dada la falta de talento local). La industria no es responsable de la falta de desarrollo en países pobres; sin embargo, a medida que las empresas busquen expandirse hacia áreas más remotas y sub-desarrolladas, encontrar la manera de mejorar la dinámica entre empresas y comunidades y países anfitriones se convertirá en un imperativo empresarial. Hacerlo es también crítico para mitigar riesgos y mejorar la eficiencia operacional. Además, a medida que la tecnología sea cada vez menos un factor diferenciador entre empresas, poder demostrar la habilidad de abordar temas sociales a gobiernos y comunidades será crítico para asegurar las concesiones.

Hoy podemos ver como más empresas entienden la importancia de una buena relación con comunidades y países anfitriones. Esto se debe a que durante las últimas décadas, muchas de ellas han invertido en tratar de comprender cada vez mejor el impacto de sus operaciones y en mejorar tanto su habilidad como la del gobierno anfitrión para poder abordar problemas sociales. Han invertido en programas de compromiso social y ambiental, desarrollando cajas de herramientas, guías y procesos para ayudar a mejorar el impacto social, prevenir violaciones a los derechos humanos

y mejorar la rendición de cuentas y la transparencia de las fuentes de ingresos. Han adoptado estándares de desempeño en temas sociales y ambientales con el fin de prevenir daños a comunidades y países con operaciones extractivas.

A pesar de estas inversiones, la relación entre las empresas y comunidades y países anfitriones donde se extraen activos del subsuelo es muchas veces netamente transaccional, si no adversaria. Por lo general, la relación gira en torno a lo que las empresas gastan filantrópicamente y pagan en impuestos e ingresos al gobierno a cambio de extraer los recursos. Las empresas reaccionan a las demandas de la comunidad a través de inversiones sociales intentando asegurar que la comunidad acepte a la empresa, con poco énfasis en causar o medir el impacto social. La cantidad de dinero que se emplea muchas veces sirve como la única medida para evaluar la inversión social. Como resultado, las empresas se encuentran obligadas a gastar más cada año en iniciativas que pueden o no traer beneficios para las comunidades y países en donde operan.

El valor compartido— definido como una serie de políticas y actividades que mejoran de manera medible los resultados socio-económicos y el desempeño de la actividad empresarial relacionada (ej. menores costos operativos, mejor productividad y/o un entorno empresarial predecible y estable)—establece un marco para identificar oportunidades que aborden las necesidades sociales y produzcan valor empresarial real.

Algunas empresas extractivas ya están experimentando con una variedad de iniciativas de valor compartido a lo largo de los 3 niveles del valor compartido:

## NIVELES DE CREACIÓN DE VALOR COMPARTIDO PARA EMPRESAS DE LOS SECTORES DE HIDROCARBUROS Y MINERÍA

Reconocer Productos y Mercados <b>1</b>	Redefinir la Productividad en las Cadenas de Valor <b>2</b>	Provocar el Desarrollo del Entorno Local <b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Crear mercados locales para productos intermedios generados por la actividad extractiva (ej. agua potable o de irrigación, electricidad)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Mejorar la capacidad de la fuerza de trabajo local</li> <li>→ Fortalecer a los proveedores en la cadena de valor</li> <li>→ Incrementar la capacidad de respuesta local ante desastres y emergencias y la capacidad de respuesta a desastres naturales</li> <li>→ Mejorar la utilización de agua, energía y demás recursos utilizados en la operación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Desarrollar el cluster local que soporte a las empresas extractivas</li> <li>→ Invertir en infraestructura compartida y redes de logística</li> <li>→ Asociarse con otros clusters locales y con el gobierno para construir infraestructura comunitaria</li> <li>→ Jugar un rol activo en el desarrollo económico y comunitario</li> <li>→ Mejorar la capacidad de gobernabilidad local y nacional</li> </ul>

El menú de posibilidades es sustancial, y sí existen ejemplos de éxito de iniciativas de creación de valor compartido; sin embargo, pocas empresas tienen estrategias globales de valor compartido que den dirección a sus actividades en cada proyecto. Muchas iniciativas son proyectos puntuales que emergen al azar o a través de los esfuerzos dedicados de un grupo pequeño de individuos. Existen varios obstáculos que están previniendo que las empresas puedan adoptar el valor compartido más explícitamente como estrategia.

### Superando los Obstáculos hacia la Creación de Valor Compartido

La investigación realizada para este informe descubrió cuatro retos críticos que impiden el desarrollo de estrategias de valor compartido en la industria extractiva. Encontrar oportunidades e implementar estrategias de valor compartido depende del compromiso de las empresas para superar estos retos al:

- **Remover Barreras Internas:** Las empresas tienen barreras organizacionales intrínsecas que previenen la creación de valor compartido. Estas barreras se manifiestan en la poca comprensión al interior de la organización de la problemática social; en que se tenga la percepción de que hay una falta de rigor y de medición de las iniciativas de compromiso social, y en estructuras de incentivos que no recompensan el buen desempeño en temas sociales. Para contrarrestar estas barreras, las empresas pueden hacer cambios operacionales, incluyendo: integrar funciones empresariales y sociales, alinear procesos de preparación de reportes empresariales y sociales y crear incentivos para crear impacto medible en las comunidades anfitrionas.
- **Medir la Oportunidad:** Las empresas no miden bien las oportunidades de crear valor compartido y subestiman los beneficios empresariales del valor compartido. No se capta todo el beneficio que traen las oportunidades, y los costos totales de no invertir (ej. pagar mayor precio por contenido local o emplear una fuerza de trabajo extranjera) tampoco se miden. Capturar el impacto financiero de los proyectos, incluyendo tanto los beneficios como los costos, puede contribuir a justificar las iniciativas de valor compartido.

- **Aceptar la Necesidad de Colaborar:** A la colaboración muchas veces se le ve como algo difícil, impráctico, dispendioso y en contravía del objetivo de crear una buena reputación o imagen para la empresa. Pero la escala y rango de los retos sociales que deben superar las empresas para crear valor compartido requiere de la colaboración con una amplia gama de socios—incluyendo otras empresas extractivas. La colaboración puede marcar la diferencia entre acciones simbólicas de poco impacto y un cambio social medible.
- **Alinearse con el Gobierno:** Los gobiernos locales, regionales y nacionales pueden promover el valor compartido efectivamente, pero muchas veces no lo hacen. Aunque las empresas no pueden ni deben reemplazar al gobierno, sí pueden fortalecer su propia habilidad de crear valor compartido al ayudar a construir capacidad de gobierno local, regional y nacional.

### El Valor Compartido en la Agenda General del Compromiso Social

El valor compartido no es la única manera en que las empresas demuestran su compromiso social, ni lo debería ser: mitigar el impacto social de proyectos; llevar a cabo iniciativas sociales y mantener buenas relaciones con la comunidad; cumplir con—y en muchos casos ir más allá—de los requerimientos normativos; operar de manera sostenible y hacer contribuciones caritativas a las comunidades anfitrionas, todas juegan un rol en la contribución que hace una empresa a la sociedad. Pero el valor compartido puede ser una estrategia poderosa y sostenible para crear prosperidad social y valor para la empresa de manera simultánea.

## Recomendaciones para el Futuro

Las oportunidades para la generación de valor compartido son tan retadoras como significativas. Mientras que algunas empresas ya han comenzado a desarrollar estrategias de valor compartido, otras siguen en etapas de exploración. Las siguientes recomendaciones pueden acelerar el proceso hacia la creación de valor compartido.

### Recomendaciones para las Empresas

Para avanzar más rápido hacia la creación de valor compartido las empresas pueden adoptar algunas de las prácticas que ya utilizan para tomar decisiones de inversión empresarial, en los proyectos con comunidades o países anfitriones. Las empresas pueden adoptar una visión a

largo plazo que les facilite solucionar problemas sociales y beneficiar el negocio; pueden invertir en mejorar el conocimiento acerca de la problemática social en las unidades empresariales y socializar sus necesidades operacionales en la comunidad; pueden medir el impacto social de las iniciativas y su impacto sobre el negocio, y pueden trabajar junto con otras multinacionales ONGs y gobiernos. Estos pasos enraizarán el valor compartido en la manera en que operan las empresas extractivas.

### Recomendaciones para otros Grupos de Interés en las Industrias de Hidrocarburos y Minería

Los Gobiernos pueden jugar un rol crítico en darle forma al panorama de oportunidades tomando acción que promueva iniciativas de valor compartido (ej. establecer una agenda

## RECOMENDACIONES PARA LAS EMPRESAS

	<b>Recomendaciones de Acciones para Empresas de Hidrocarburos y Minería</b>	<b>Éxito a Largo Plazo: Valor Compartido Interiorizado</b>
<b>Manera de Abordar Temas Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar una visión a largo plazo al abordar problemas sociales para el beneficio del negocio</li> </ul>	Las estrategias para satisfacer necesidades sociales están interiorizadas en la empresa
<b>Estructura Organizacional y Comportamientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir temas sociales en la planeación de proyectos</li> <li>Tener equipos interdisciplinarios competentes en temas empresariales y sociales</li> <li>Incorporar métricas sociales en las estructuras de incentivos</li> </ul>	Las empresas atan el impacto social al éxito empresarial
<b>Medición de Resultados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilizar apropiadamente todos los beneficios y costos de iniciativas de valor compartido</li> </ul>	Las problemáticas sociales y ambientales se han socializado en toda la empresa: se comprende bien el valor financiero y social de las estrategias de valor compartido
<b>Manera de Abordar la Colaboración</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar áreas promisorias para la colaboración pre-competitiva</li> <li>Desarrollar nuevas colaboraciones con base a metas en común</li> </ul>	Las empresas despliegan asociaciones intersectoriales para abordar problemáticas sociales y ambientales
<b>Manera de Abordar al Gobierno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer apoyo para el fortalecimiento institucional</li> <li>Desarrollar programas que creen beneficios empresariales en anticipación de nuevas normas</li> </ul>	Alianzas robustas entre empresas y gobiernos para establecer condiciones que incentiven la generación de valor compartido

clara de desarrollo nacional, incorporar los principios del valor compartido en los acuerdos de concesión); reformando las políticas que estén creando barreras a la creación de valor compartido (ej. normas que le requieran a las empresas realizar inversión social en áreas por fuera de su actividad empresarial central); apoyando las asociaciones intersectoriales patrocinando la investigación, reuniendo a distintos grupos de interés, ayudando a implementar estrategias de valor compartido y estableciendo incentivos para las inversiones en valor compartido.

**Las ONGs, organizaciones de ayuda multilateral y demás grupos de interés** pueden apoyar la creación de valor compartido encontrando la intersección entre sus misiones y los intereses de las empresas, asociándose con las empresas para mejorar las condiciones locales e incrementar la prosperidad en las comunidades y países anfitriones y compartiendo su conocimiento en la medición del impacto social.

**Por último, los inversionistas e instituciones financieras** pueden alentar a las empresas a adoptar estrategias de valor compartido promoviendo el desarrollo y adopción de prácticas de contabilidad que reflejen los riesgos sociales, ambientales y económicos que ejercen una influencia material sobre la industria extractiva. Adicionalmente, las instituciones financieras pueden adoptar prácticas de valoración que toman en cuenta los costos y beneficios de la estrategia social de una empresa. Utilizar esta información adicional llevará a una comprensión más profunda sobre cómo los cambios positivos a las comunidades y países anfitriones van a traer mayores ingresos para las empresas.



---

## Autores

### Hernán Hidalgo

Director Asociado, FSG

### Kyle Peterson

Director Ejecutivo, FSG

### Dane Smith

Director Ejecutivo, FSG

### Hugh Foley

Consultor Senior, FSG

---

## Comité Consultivo

Adicionalmente, este informe no hubiera sido posible sin el apoyo continuo, el compromiso y la perspectiva aportada por el Comité Consultivo del proyecto. Los autores están profundamente agradecidos por su apoyo y colaboración durante el curso de la investigación. Los siguientes individuos participaron en el Comité Consultivo:

### Nick Cotts

Directivo del Grupo, Sostenibilidad y Relaciones Externas  
Newmont Mining Corporation

### Paul Dudley Hart

Vicepresidente Senior de Asociaciones Globales  
Mercy Corps

### Bill Farrell

Vicepresidente de Relaciones Corporativas y de Fundaciones  
Mercy Corps

### Bruce Harvey

Profesor Adjunto, Instituto para Minerales Sostenibles  
Universidad de Queensland

### Matt Lonner

Gerente Global de Desempeño Social  
Chevron Corporation

### Jane Nelson

Senior Fellow y Director de Iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa  
Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard

### Veronica Nyhan Jones

Líder Estratégico de Inversión Comunitaria, Infraestructura, y Recursos Naturales  
International Finance Corporation

### Miguel Ruíz-Larrea

Gerente Global de Desempeño Social  
Royal Dutch Shell

---

## Reconocimientos

Ocho empresas de la industria extractiva – Chevron, Gold Fields, Hess, Newmont, Pacific Rubiales, Rio Tinto, Shell, y Suncor – ayudaron en la financiación de este proyecto de investigación. Mercy Corps y la International Finance Corporation (IFC) también proporcionaron apoyo. Sin embargo, los autores de este informe mantuvieron una completa objetividad al seleccionar los casos de estudio y al articular los distintos puntos de vista. Los autores son completamente responsables por las opiniones e ideas contenidas en este informe.

También damos agradecimiento a Graham Baxter y Sean Hinton, expertos en estos sectores quienes proporcionaron orientación muy valiosa durante el proyecto.

Los resultados de este informe fueron informados por visitas de campo para observar muchos de los ejemplos

incluidos. Estamos endeudados a Anglo American y Chevron por su apoyo durante nuestras visitas a Sudáfrica y Nigeria, respectivamente. También damos agradecimientos a Bill Whitelaw, Carine Graziano, y Ken Chapman por su apoyo durante nuestra visita de campo en Alberta, Canadá y también por su ayuda en la diseminación de los resultados de este informe. También damos reconocimiento a Pamela Gomez y el equipo de Pacific Rubiales por su ayuda en la difusión del informe en Colombia.

Finalmente, le damos gracias a todos quienes contribuyeron su experiencia a través de entrevistas y el compartimiento de mejores prácticas, en particular esas empresas destacadas en los casos de estudio. Muchos de los puntos claves en este informe resultaron de estas conversaciones.

---

**CREDITO DE LAS FOTOS:** **PORTADA:** desde la parte superior izquierda a derecha: Foto cortesía de Shell International Ltd.; foto cortesía de Suncor Energy Inc.; foto cortesía de Newmont Mining Corporation; foto cortesía de Newmont Mining Corporation. **CONTRAPORTADA:** fotos cortesía de Gold Fields.

---

## CONTACTO

El informe completo será publicado a finales de 2014.  
Para preguntas o comentarios sobre la publicación o para obtener el informe completo, por favor contactar a:

### Hernán Hidalgo

Director Asociado, FSG

[hernan.hidalgo@fsg.org](mailto:hernan.hidalgo@fsg.org)

---

## CREATIVE COMMONS

Operar con Propósito: ¿Cómo generar valor compartido en el sector de hidrocarburos y minería y sus áreas de influencia? por la Shared Value Initiative es licenciado bajo una atribución Creative Commons – NoDerivs 3.0 Unported License. Permiso más allá del alcance de esta licencia se puede obtener a través de [www.fsg.org](http://www.fsg.org).



---

## FINANCIADORES DE LA SHARED VALUE INITIATIVE

### CONSEJO DE LIDERAZGO

Arauco	PATH
IHG	Shared Value Project
Intel	The Rockefeller Foundation
Mercy Corps	Verizon
Nestlé	

### PARTIDARIOS

The Coca-Cola Company	International Finance Corporation
Deloitte	
HP	Medtronic
Inter-American Development Bank	Lilly
	Western Union

### PARTIDARIOS DE INVESTIGACIONES

BD	Newmont Mining Corp.
Banmédica	Novartis
BCI	Pacific Rubiales
Chevron	Pearson
Gold Fields	Rio Tinto
Hess Corporation	SAP
Itaú Unibanco	Shell
National Australia Bank	Suncor

---

## ESTA INVESTIGACIÓN FUE FINANCIADA POR



RioTinto





