

“From shareholder to stakeholder agreements”

**La importancia de las relaciones con la comunidad local y otros stakeholders en la
gestión de la empresa internacional**

Una aplicación al sector minero (Perú)

Resumen

Esta propuesta de investigación subraya la importancia que los stakeholders de la empresa internalicen la necesidad de gestionar y mantener una buena “licencia social” con la comunidad desde la etapa previa al inicio del proyecto. Para brindar un marco académico riguroso donde se pueda analizar la licencia social dentro de la gestión estratégica se recurre a dos pilares teóricos: la teoría de las estrategias de no mercado y la responsabilidad social corporativa, y al concepto de licencia social.

De la revisión de la literatura se ha encontrado tres brechas de investigación: ausencia de factores de la licencia social desde el enfoque de estrategias de no mercado, ausencia de estudios sobre el rol de la responsabilidad social corporativa (RSC) sobre la performance financiera como una estrategia de no mercado, y ausencia de análisis de los efectos sobre el desarrollo socio-económico de la comunidad de las estrategias de no mercado.

Esta propuesta de investigación busca superar estas brechas y contribuir con un mejor entendimiento de la relación entre las estrategias de no mercado, RSC y licencia social. Asimismo, se espera que la principal conclusión de este estudio sea que la gestión de la licencia social debe de ser considerada en la dirección estratégica de la empresa.

Tabla de contenido

| | |
|---|-----------|
| 1. Introducción..... | 3 |
| 2. Revisión de literatura | 5 |
| 3. Discusión de la propuesta | 16 |
| 4. Metodología | 18 |
| 5. Discusión y conclusiones | 21 |
| Bibliografía | 22 |

1. Introducción

La gestión estratégica de las relaciones que mantiene la empresa con otros stakeholders de la comunidad, donde la empresa realiza sus operaciones, ha llegado a ser importante en todos los sectores productivos, especialmente en aquellos sectores de extracción de materia prima como la minería (Thomson y Boutilier, 2011; Zegarra et. al., 2007). Para el Perú, la minería es un sector productivo importante; tal es así que representa aproximadamente el 60% del total de exportaciones y cerca del 5% del Producto Bruto Interno (PBI). No obstante, este sector ha sufrido un deterioro de las relaciones entre la compañía minera y la comunidad en estos últimos años, lo cual se ha expresado en múltiples conflictos sociales.

Estos conflictos sociales tienen importantes consecuencias para la empresa como para la comunidad (Zegarra et. al., 2007; Barrantes et. al., 2005). Uno de los efectos sobre la empresa es la paralización del proyecto afectando la rentabilidad de su cartera de inversiones; asimismo, uno de los efectos sobre la comunidad es un menor ingreso per cápita que impedirá elevar el nivel de vida de la población. Una lección aprendida de los conflictos mineros es que la comunidad representa un factor determinante para la ejecución del proyecto de la empresa (Bebbington et. al., 2007); en ese sentido, para que la empresa logre ejecutar su proyecto de inversión los gerentes de dicha empresa deben de encontrar la forma de entablar, gestionar y mantener buenas relaciones con los dirigentes de la comunidad y con la comunidad en su conjunto. Esto permitirá que los pobladores de la comunidad le otorguen a la empresa una “licencia social” para operar¹. Esta relación entre la empresa y la comunidad, la cual debe de ser gestionada y monitoreada por la empresa, representa la principal motivación de esta investigación.

En la *tabla 1* se aprecia algunos de los costos económicos provocados por los conflictos sociales en el Perú en estos últimos años. El levantamiento de la población en contra de la gestión empresarial del sector minero refleja el deterioro de la “licencia social” (relación de cooperación) entre la comunidad y la empresa. De no solucionar este problema, los costos sociales y económicos directos e indirectos serán persistentes, desalentando la inversión, produciendo menor turismo y comercio, entre otros efectos cuyo impacto final será sobre el bienestar de la población y del país en su conjunto.

¹ En esta investigación, en términos generales, se le llamará “licencia social” al “permiso” que la comunidad le otorga a la empresa para que esta ejecute sus proyectos. Además, una adecuada gestión y monitoreo de la “licencia social” puede convertir un permiso social para operar a un compromiso empresa-comunidad.

Tabla 1: Costos de los conflictos sociales

| Caso | Fecha | Medio de comunicación | Costo social* (millones US\$) | Número de días | Costo indirecto (turismo - transporte - comercio) | Pérdida Total (millones US\$) |
|----------------------|-----------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------|---|-------------------------------|
| Conga | nov-11 | El comercio / Gestión 17-05 | 110 | 11 | 72 | 182 |
| Conga | nov-11 a set-12 | Perú 21 | | 11 meses | | 461 |
| Puno | may-11 | El comercio | 20 | 14 | | 20 |
| Madre de Dios | mar-12 | Gestión | 1.5 | | | 1.5 |
| Arequipa | abr-11 | El comercio | 950 | | | 950 |
| Majaz | ago-05 | Percan** | 2 | | | 2 |
| Tintaya | jun-05 | Percan | 15 | 15 | | 15 |
| Puno | jul-11 | El comercio | 100 | 45 | 100 | 200 |
| Andahuaylas | nov-11 | El comercio | 55 | 11 | | 55 |
| Perú | 2009 | El comercio | 57 | 33 huelgas | | 57 |

* Los costos sociales representan las externalidades negativas (perdidas de bienestar) de una comunidad a causa de una actividad productiva.

** Proyecto de Reforma del Sector de Recursos Minerales del Perú (Percan)

Elaboración: propia

Dado lo anterior, es importante que los stakeholders² internalicen la necesidad de gestionar y mantener una buena “licencia social” con la comunidad desde la etapa previa al inicio del proyecto. Con el fin de analizar lo antes mencionado y brindar algunas recomendaciones de gestión empresarial de la “licencia social” es necesario recurrir a un marco académico riguroso.

En ese sentido, esta investigación se fundamenta en los siguientes pilares teóricos: las estrategias de no mercado (Henisz, 2000; Henisz y Delios, 2004; Henisz y Zelner, 2003a; Hotho y Pedersen, 2012; Porter y Kramer, 2006; Baron 1997, 2001; McWilliams et. al., 2002; Oliver y Holzinger, 2008; Frynas et. al., 2006), la teoría de la responsabilidad social corporativa (Hart y Christensen, 2002; Prahalad, 2002; Mitchell, Agle y Wood, 1997; Carroll, 1979; Wartick y Cochran, 1985; Wood, 1991b), y el concepto de licencia social (Thomson y Boutilier, 2011).

De la revisión de ambas teorías (estrategias de no mercado y responsabilidad social corporativa) y del concepto de licencia social se ha encontrado tres brechas de investigación: la primera es que en las investigaciones revisadas no se han determinado los factores de la licencia social bajo el enfoque de estrategias de no mercado. La segunda es que solo se ha analizado la importancia de la RSC como un factor para incrementar la performance

² Los stakeholders son quienes pueden influenciar o ser influenciados por las actividades de una organización (Freeman y Reed, 1983; Jones y Wicks, 1999).

financiera de la empresa; no obstante, no se ha analizado los efectos sobre la performance financiera desde un punto de vista más amplio; es decir, considerando la licencia social y la RSC bajo el enfoque de estrategias de no mercado.

Finalmente, la tercera brecha de investigación es que los papers revisados hacen énfasis en las estrategias de mercado en sí mismas y no analizan los efectos posibles sobre el desarrollo socio-económico de la comunidad donde la empresa opera. Esta propuesta de investigación busca contribuir con cerrar las brechas de investigación antes mencionada. Para ello se elaboran tres papers en el cual cada uno de ellos busca abordar una brecha de investigación distinta.

El documento está dividido en cuatro secciones, incluyendo la introducción: revisión de literatura (sección 2), brecha de investigación en la literatura (sección 3) y la metodología (sección 4).

2. Revisión de literatura

La revisión de literatura está basada en dos pilares teóricos. La primera corresponde a las estrategias de no mercado de las empresas, y la segunda es la teoría de la responsabilidad social corporativa.

2.1 Estrategias de no mercado de las empresas

Baron (1995) indica que las empresas actúan en dos ambientes complementarios: el primero es el ambiente de mercado y el segundo es el ambiente de no mercado. Por un lado, el ambiente de mercado incluye las interacciones entre la empresa y otros agentes (proveedores, clientes y competidores) que son intermediadas por el mercado o por contratos (compromisos) privados. Por otro lado, el ambiente de no mercado incluye aquellas acciones que son intermediadas por el público, stakeholders, gobierno, los medios de comunicación y las instituciones públicas. Asimismo, el ambiente de no mercado está caracterizado por compromisos sociales, legales, políticos y culturales que restringen o facilitan la actividad de la empresa (Boddewyn, 2003).

En la *tabla 2* se mencionan dos diferencias importantes entre el ambiente de mercado y no mercado.

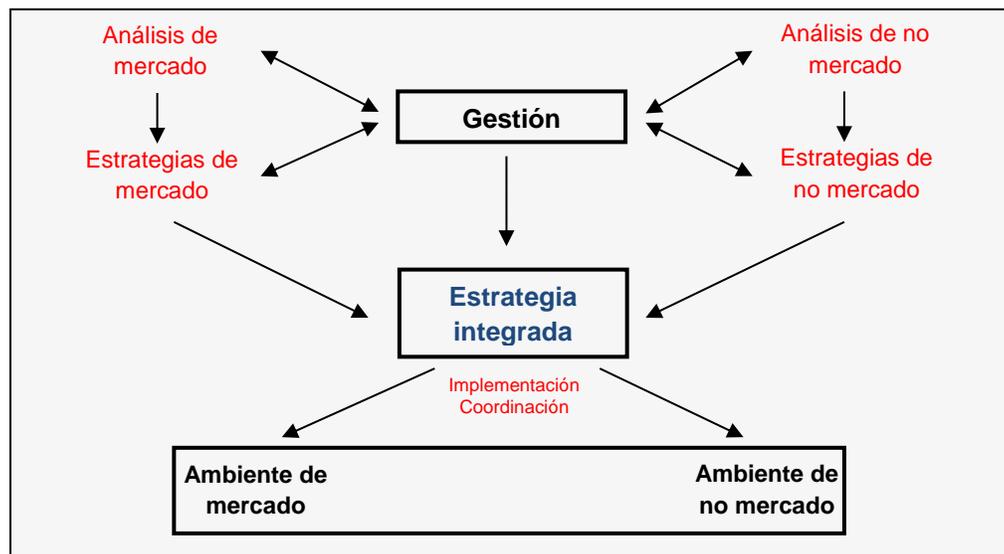
Tabla 2: Diferencias entre ambiente de mercado y no mercado

| Características del ambiente | Ambiente de mercado | Ambiente de no mercado |
|------------------------------|--|---|
| Agentes | Consiste principalmente en proveedores, clientes y competidores. | Caracterizado por contratos sociales, políticos, legales y culturales. |
| Razón de competencia | Las empresas compiten por recursos, ingresos y beneficios. | Las empresas consideran mayores dimensiones de impacto como el comportamiento ético, políticas de logro y responsabilidad social. |

Fuente: Doh et. al. (2012)
 Elaboración: propia

El comportamiento de las empresas en ambos ambientes está caracterizada por las diferentes estrategias que esta implementa. Estas estrategias pueden ser categorizadas como estrategias de mercado (implementadas en el ambiente de mercado) y estrategias de no mercado (implementadas en el ambiente de no mercado). La estrategia de mercado es el conjunto de acciones que realiza la empresa, en el ambiente de mercado, para incrementar el valor de la empresa por medio de una mejor *performance económica* de la misma (Baron, 1995 y 2001). De otro lado, la estrategia de no mercado, es el conjunto de acciones que realiza la empresa, en el ambiente de no mercado, para incrementar el valor de la empresa por medio de una mejor *performance total* de la misma (Baron, 1995; Baron y Diermeier, 2007). Tal como señala Baron (1995), para que una estrategia de negocios sea efectiva, la empresa debe de combinar las estrategia de mercado y de no mercado (ver *gráfico 1*).

Gráfico 1: estrategias integradas



Fuente: Baron (1995)
 Elaboración: propia

En el *gráfico 1* se observa que la estrategia de no mercado tiene un rol relevante en la estrategia de la empresa, de tal manera que complementa la estrategia de mercado. Ambas estrategias conforman la estrategia integrada que busca mejorar la performance no solo financiera de la empresa sino en todos los aspectos de esta.

Dedido a la importancia de la estrategia de no mercado para la empresa, la investigación en este campo se ha intensificado en estos últimos años. Diversos enfoques han surgido para abordar, desde un punto de vista teórico, la estrategia de no mercado. Según lo revisado en la literatura, hay tres enfoques relevantes³: actividad política corporativa (APC) (Hillman y Hitt, 1999; Hillman et. al., 2004; Keim y Zeithaml, 1996; Lawton et. al., 2013), y la perspectiva institucional (Doh et. al., 2012; Henisz, 2000; Henisz y Delios, 2004; Henisz y Zelner, 2003a), y la perspectiva estratégica (Porter y Kramer, 2006; Baron 1997, 2001; McWilliams et. al., 2002; Oliver y Holzinger, 2008; Frynas et. al., 2006). En la *tabla 3* se mencionan dichos enfoques con sus principales defensores.

Tabla 3: Enfoques de estrategias de no mercado

| Enfoques | Principales autores |
|--------------------------------|--|
| Actividad política corporativa | Hillman y Hitt, 1999; Hillman et. al., 2004; Keim y Zeithaml, 1996; Schuler, 1996; Schuler et. al., 2002; Zelner et. al., 2009; Lawton et. al., 2013 |
| Perspectiva institucional | Henisz, 2000; Henisz y Delios, 2004; Henisz y Zelner, 2003a; Hotho y Pedersen (2012) |
| Perspectiva estratégica | Porter y Kramer, 2006; Baron 1997, 2001; McWilliams et. al., 2002; Oliver y Holzinger, 2008; Frynas et. al., 2006 |

Fuente: Doh et. al. (2012)

Elaboración: propia

El **primer enfoque** de las estrategias de no mercado (la actividad política corporativa) hace referencia a los intentos de la empresa en dar forma a las políticas del gobierno de tal manera que sean favorables para la empresa (Shaffer, 1995; Hillman et. al., 2004). De la revisión de literatura se desprende dos tipos de actividad política corporativa⁴: (1) APC proactiva versus la reactiva, y (2) Redefinición de la APC proactiva (tipo de enfoque, nivel de participación y tipo de estrategia).

APC proactiva versus la reactiva: la APC proactiva hace referencia a las acciones políticas por parte de la empresa como por ejemplo informar a los hacedores de política

³ Henisz y Zelner (2012) realizan una clasificación de los enfoques de la estrategia de no mercado. Para ello se basan en el concepto de competencia desde tres puntos de vista (organización industrial, perspectiva Chamberliana y perspectiva Schumpeteriana). El aporte de estos autores se considerará en mayor detalle en la elaboración del paper 1.

⁴ Lawton et al. (2013) desarrollan una revisión de literatura de la APC donde consideran tres perspectivas dominantes de la APC: recursos y capacidades, instituciones, y política ambiental. El aporte de estos autores se considerará en mayor detalle en la elaboración del paper 1.

gubernamentales sobre los posibles impactos de algunas legislaciones (Meznar y Nigh, 1995; Blumentritt, 2003). Otro ejemplo son los esfuerzos de la empresa orientados para reducir la regulación del gobierno sobre las actividades de la empresa. De otro lado, la APC reactiva incluye actividades como el seguimiento del desarrollo de la legislación y regulación.

Redefinición de la APC proactiva: Hillman y Hitt (1999) desarrollan un modelo de árbol de decisión en la cual la empresa debe de tomar tres decisiones. La primera es el tipo de enfoque (relacional o transaccional) (Brown et. al., 2001; Luo, 2001); la segunda es el nivel de participación (individual o colectivo) (Rehbein y Lenway, 1994; Bonardi et. al., 2005), y; la tercera es el tipo de estrategia (provisión de información, incentivo financiero o desarrollo de un electorado). Estas tres decisiones definen el grado de proactividad de las acciones políticas corporativas.

El **segundo enfoque** (la perspectiva institucional) estudia como las interacciones de la empresa varía en diferentes condiciones institucionales (Henisz, 2000). Asimismo, la literatura que examina la estrategia de no mercado de la empresa desde un punto de vista de la teoría institucional se puede clasificar en tres enfoques (Hotho y Pedersen, 2012): el primero es la nueva economía institucional (Clougherty y Grajek, 2008); el segundo es la perspectiva neo institucional (Orr y Scott, 2008) y; el tercero es el sistema de negocios nacional (Jackson y Deeg, 2008).

Con respecto a la *nueva economía institucional* (Bonardi et. al., 2006; Delios y Henisz, 2003; Hillman et. al., 1999; Jacobson et. al., 1993; Ring et. al., 1990), esta centra su atención en el rol de la economía, la organización industrial y el gobierno político en desarrollar y mantener esas estructuras institucionales. En este marco, la calidad de las instituciones depende de la experiencia de las empresas con los hacedores de políticas y de la oportunidad que las empresas tienen para aprender de otras en el ambiente de no mercado (Bonardi et. al., 2006). Debido a que las relaciones políticas, legales y regulatorias pertenecen al ambiente de no mercado de las empresas, el fortalecimiento institucional que sustenta estas relaciones mejorará los efectos de la estrategia de no mercado implementada por la empresa (De Figueiredo, 2009).

Asimismo, las reglas institucionales y la regulación afectan las ganancias obtenidas por la empresa. Por ejemplo, Singapur es considerado como una de las economías que tiene mayor apertura comercial y como uno de los mejores lugares para hacer negocios debido a la predictibilidad de sus políticas y sistema regulatorio (Hotho & Pedersen, 2012).

En el caso de la *perspectiva neo institucional* (Boddeyn y Doh, 2011; Yaziji, 2010; Scherer y Palazzo, 2011; Getz, 1997), esta enfatiza las estructuras sociales y relaciones que ocurren dentro de las sociedades (formal e informal) y como esas estructuras definen y dan forma al sistema institucional y al rol de las organizaciones dentro de ella.

Según la perspectiva neo institucional, la estrategia de no mercado considera a las estrategia y obligaciones sociales de la empresa como interacciones entre la empresa y los stakeholders externos (Boddeyn y Doh, 2011; Husted y Allen, 2010; Yaziji, 2010; Yaziji y Doh, 2009). Bajo este enfoque las empresas son vistas como estructuras sociales que ejercen presión sobre sus ambientes institucionales.

El sistema negocios nacional enfatiza la importancia de las diferencias en las relaciones de los stakeholders a lo largo del país, y como estas relaciones son utilizadas a través de las instituciones formales e informales (Sun et. al., 2010; Hall y Soskice, 2001; Jackson y Deeg, 2008; Khanna y Palepu, 2005; Whitley, 1999). Bajo este enfoque, las estrategias de no mercado tienen diferentes efectos sobre la performance de la empresa a medida que exista diferencias institucionales a lo largo del país.

El **tercer enfoque** (la perspectiva estratégica) tiene tres variantes que permite operacionalizar la estrategia de no mercado. Esas variantes son: la perspectiva de organización industrial (Porter y Kramer, 2002; Porter y Kramer, 2006; Baron 1997, 2001), perspectiva de capacidades y recursos (Capron y Chatain, 2008; McWilliams et. al., 2002; Oliver y Holzinger, 2008), y la perspectiva de red (Frynas et. al., 2006; Mahon et. al., 2004; Rowley et. al., 2000). En la **tabla 4** se resume la premisa principal de cada variante de este tercer enfoque.

Tabla 4: Perspectivas estratégicas de las estrategias de no mercado

| Variante | Nivel de análisis | Principal característica | Autores |
|---|-----------------------------|---|---|
| Perspectiva de organización industrial | Industria & Empresa | Esta variante indica que las políticas públicas, la regulación y preferencias sociales afectan la atractividad (para las inversiones) de una industria. Además, afecta las fuerzas competitivas y dinámicas dentro de ella. Bajo esta variante, las teorías estratégicas de la RSC (Baron, 2001; McWilliams et al., 2006) son importantes para las estrategias de no mercado. | Porter y Kramer, 2002; Porter y Kramer, 2006; Baron 1997, 2001 |
| Perspectiva de capacidades y recursos | Empresa & | Esta variante indica que la política de recursos que la empresa desarrolle le permitirá adaptarse anticipadamente a cambios en la política corporativa y en el ambiente social. | Capron y Chatain, 2008; McWilliams et al., 2002; Oliver y Holzinger, 2008 |
| Perspectiva de red | Empresa & Grupo estratégico | Esta variante indica que los compromisos bajo la política corporativa constiruyen relaciones institucionales entre la empresa y agentes sociales y del gobierno que permiten a la empresa adquirir o retener ventajas competitivas. | Frynas et al., 2006; Mahon et al., 2004; Rowley et al., 2000 |

Elaboración: propia

Los tres enfoques antes mencionados tienen su contraparte empírica. En ese sentido, diversos investigadores han estudiado la presencia e importancia de las estrategias de no mercado en diferentes países desarrollados. Por ejemplo, Bonardi et. al. (2006) estudiaron las estrategias de no mercado en la industria eléctrica en Estados Unidos. La evidencia que estos autores encuentran sugiere que el ambiente interno y externo de la empresa determina la *performance* de las estrategias de no mercado.

Por otro lado, Fernandez y Usero (2009) analizan el rol de las acciones de no mercado en la posición competitiva de la empresa en la industria de telecomunicaciones móviles en Europa. Los hallazgos de estos autores confirman la efectividad de las acciones legales como una herramienta de competencia en la industria estudiada.

En la siguiente tabla se muestra algunas investigaciones empíricas de las estrategias de no mercado. Cabe resaltar que, al revisar la literatura, no se ha encontrado estudios empíricos para países en desarrollo ni mucho menos para el Perú.

Tabla 5: Investigaciones empíricas de las estrategias de no mercado

| Países\Regiones | Principales autores |
|----------------------|---|
| Estados Unidos | Bonardi et. al., 2006; Hadani y Schuler, 2013 |
| China | Tian, 2003; He, 2006; Qin y Wang, 2008 |
| España | Fernandez y Usero, 2009 |
| Países en desarrollo | No se ha encontrado investigaciones |
| Perú | No se ha encontrado investigaciones |

Elaboración: propia

En esta subsección se ha revisado las principales teorías de las estrategias de no mercado (primer pilar teórico). En la siguiente subsección se revisará las teorías de la responsabilidad social corporativa, la cual representa en el segundo pilar teórico de esta propuesta de investigación.

2.2 Teorías de la RSC

Definir la RSC es difícil en la literatura (Peloza y Shang, 2011); no obstante, en esta investigación se sigue la definición de Wood (1991), la cual indica que la RSC es un conjunto de políticas, programas y resultados observables que fortalecen la relación entre la empresa y la sociedad.

Asimismo, según la revisión de literatura (Garriga y Melé, 2004), las teorías de responsabilidad social corporativa tiene cuatro factores en común (beneficios, la actuación política, las demandas sociales y los valores éticos). En ese sentido estos autores clasifican la teoría de la RSC en cuatro enfoques según el énfasis que cada una de ellos hace en alguno de los cuatro factores (teorías instrumentales, teorías políticas, teorías integradoras y teorías éticas).

Teorías instrumentales. Este enfoque incluye a aquellos autores que entienden la responsabilidad social desde un enfoque instrumental (Baron, 2001; De Matos y Rossi, 2006; Narwal y Sharma, 2008; De Pelsmacker et al., 2005; Obermiller et al., 2009; Román y Cuestas, 2008; Sen et. al., 2001). Es decir, estos autores consideran a la empresa como un instrumento para la creación de riqueza y sus actividades sociales como un medio para alcanzar resultados económicos. Las empresas siguen un comportamiento ético y

responsable en la medida en que dicho comportamiento aporte ventajas competitivas al negocio.

Teorías políticas. Esta escuela de pensamiento esta formada por aquellas teorías que se centran en la teoría política (Luo y Battacharya, 2006; McWilliams y Siegel, 2001; Frooman, 1999; Galán, 2006; Donaldson y Lee, 1995; Fernandez y Nieto, 2004). Esta teoría hace referencia a los efectos del poder excesivo de la empresa en la sociedad y a los beneficios de un ejercicio responsable de dicho poder en el escenario político, social y económico.

Teorías integradoras. En estas teorías la empresa se centra en la identificación, canalización, capacitación y respuesta ante las demandas sociales de los stakeholders (Aguinis y Glavas, 2012, Agle et. al., 1999; Andriofet.al., 2002; Bowen, 1953; Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997).

Teorías éticas. Estas teorías están basadas en aquellos enfoques que estudian la responsabilidad ética de las empresas para con la sociedad, a fin de estudiar, entre otros temas: los derechos universales, el desarrollo sostenible y el enfoque del bien común (Gladwin y Kennelly, 1995; Wheeler et al., 2003; De Bakker et. al., 2006; Clarkson, 1995).

En la **tabla 6** se menciona a los principales autores de las cuatro teorías de RSC.

Tabla 6: cuatro teorías de RSC

| Teorías éticas | Teorías instrumentales | Teorías políticas | Teorías integradoras |
|--|---|--|---|
| Gladwin y Kennelly, 1995; Wheeler et al., 2003; De Bakker et. al., 2006; Clarkson, 1995; Clemens y Gallagher, 2003; Rowley, 1998; Serenko y Bontis, 2009 | Baron, 2001; McWilliams y Siegel, 2001; De Matos y Rossi, 2006; Narwal y Sharma, 2008; De Pelsmacker et al., 2005; Obermiller et al., 2009; Román y Cuestas, 2008; Sen et. al., 2001; Friedman, 1970; Windsor, 2001; Carroll, 1979. | Luo y Battacharya, 2006; Frooman, 1999; Galán, 2006; Donaldson y Lee, 1995; Fernandez y Nieto, 2004; Matten et al., 2003; Carroll, 1999; Daake y William, 2000 | Aguinis y Glavas, 2012, Agle et. al., 1999; Andriofet.al., 2002; Bowen, 1953; Freeman, 1984; Mitchell et al., 1997; Kaptein y Van Tulder, 2003; Basu y Palazzo, 2008. |

Fuente: Garriga y Melé (2004)

Elaboración: propia

De las investigaciones revisadas, se encuentra que la teoría instrumental de la RSC tendría compatibilidad en cierto grado con las teorías de estrategias de no mercado. La relación entre la RSC y las estrategias de no mercado se aborda en la siguiente subsección.

2.3 La RSC en el contexto de estrategias de no mercado

Tal como señala Baron y Diermeier (2007), el uso estratégico de la responsabilidad social corporativa ha tenido especial atención en las esferas académicas en estos últimos años. Esto se debe a que la RSC representa un importante campo de estudio dentro de las estrategias de no mercado. En la **tabla 7** se muestra algunos estudios que relacionan la estrategia de no mercado y la RSC.

Tabla 7: Investigaciones que relacionan la RSC y estrategias de no mercado

| Autores | Objeto de estudio | Tipo de actores | Aspecto de la RSC |
|--|---|-----------------------------|--|
| De Figueiredo y Edwards (2007) | Estudia el efecto de las contribuciones que realiza la empresa en las campañas sobre los resultados regulatorios en la industria de telecomunicaciones | Actores públicos | Una teoría de evaluación que identifica cómo el costo de la RSC se origina. |
| Dal Bo, Dal Bo, y Di Tella (2006) | Provee un modelo formal sobre la interacción de estrategias entre actores institucionales de largo plazo y actores de corto plazo (grupos de interés) | Actores públicos | Una teoría de trade-off entre auto-regulación privada por los consumidores y regulación pública de una externalidad. |
| Baron y Diermeier (2007) | Proveen un modelo de estrategias activistas, de metas estratégicas y de competencia de no mercado entre activistas y empresas. | Actores privados | El uso de la RSC a favor de stakeholders. |
| Anand, Di Tella, y Galetovic (2007) | Proveen un modelo de medios considerando que la obtención de una cobertura favorable de los medios de comunicación es un componente importante de las estrategias activistas. | Actores privados | |
| Calveras, Ganuza, y Llobet (2007) | Consideran que los agentes son heterogéneos y tienen un doble rol: consumidores y votantes. | Actores privados y públicos | La regulación privada no puede ser un buen sustituto de la regulación pública. |
| Cespa and Cestone (2007) | Proponen un modelo que combina el gobierno corporativo y la RSC. | | El uso de la RSC para ganancias privadas de los gerentes. |
| Siegel y Vitaliano (2006) | Proveen una evaluación empírica sobre la motivación de las empresas en emprender la RSC. | | Estudio empírico sobre si las empresas se comprometen con estrategias de RSC para incrementar sus ganancias |

Elaboración: propia

De la literatura revisada se observa la ausencia de investigación de la relación entre la RSC, desde un punto de vista de estrategia de no mercado, y la “licencia social”. Esta relación es importante para países en desarrollo que cuentan con sectores productivos donde se desatan

conflictos sociales como es la minería. En la siguiente subsección se describe la “licencia social”.

2.4 La licencia social para operar

En esta propuesta de investigación se considera que “licencia social” es el acuerdo entre la sociedad local y la empresa que sirva de marco para la dirección de la empresa en relación a las decisiones que tengan impacto sobre la comunidad local. Es importante recalcar que la “licencia social” tiene diferentes grados, lo cual se considera en esta investigación y lo que a su vez representa un aporte de este estudio a la discusión académica, ya que el énfasis de los estudios previos (Zegarra et. al., 2007; Glave y Kuramoto, 2002) está basado en el supuesto que la “licencia social” sólo toma dos estados: se otorga o no. No obstante, Thomson y Boutilier (2011) indican que la “licencia social” puede tener diferentes grados.

En ese sentido en línea con Thomson y Boutilier (2011) se considera que la “licencia social” tiene cuatro niveles. El primero es llamado **retirada/retención**; en este nivel la comunidad detiene el progreso del proyecto debido a que la empresa no dispone de legitimidad. Esta última es entendida como la aceptación del público en general y de las organizaciones relevantes que una empresa realice sus actividades de la manera elegida (Knoke, 1985) (ver *gráfico 2*).

Gráfico 2: Niveles de “licencia social”



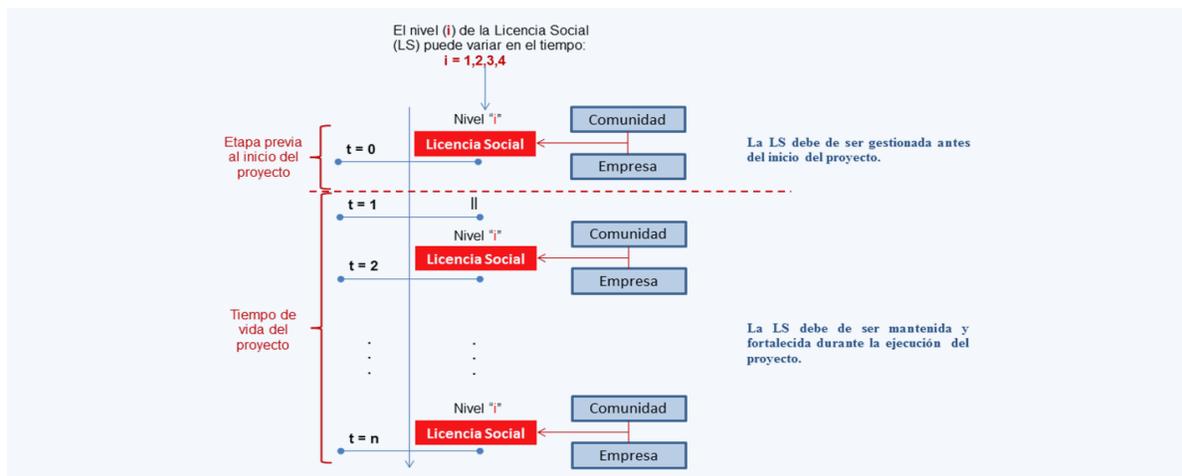
Elaboración: propia

Fuente: Thomson y Boutilier (2011)

El segundo nivel es la **aceptación**, la cual está caracterizada por la disposición de la comunidad de escuchar y considerar las propuestas de la empresa. Un aspecto importante en este segundo nivel es la credibilidad de la empresa. Es decir la consistencia entre sus promesas y sus acciones, las cuales son evaluadas por la comunidad. Si la empresa llega a establecer la credibilidad como uno de sus principales activos, esto dará lugar a que la “licencia social” pase a un nuevo nivel llamado **aprobación**. En este tercer nivel, la comunidad considera al proyecto de forma favorable y está satisfecha con el mismo, lo cual motiva a que la comunidad sea resistente a los grupos anti-minería. Finalmente, el cuarto nivel de la “licencia social” es la **identificación psicológica**, en la cual la comunidad percibe a la empresa como muy confiable y aporta al éxito del proyecto. Ambas partes (comunidad y empresa) llegan a verlo como un arreglo de “copropiedad” y cooperación. Este nivel de “licencia social” es muy difícil de alcanzar.

Dado los niveles de la “licencia social” considerados en este estudio, es previsible que la empresa minera empiece el proyecto con un grado inicial; no obstante, los diferentes esfuerzos de la empresa para asegurar la continuidad del proyecto implicarán que la “licencia social” se sitúe en mejores niveles a través del tiempo. Asimismo, las fallas en el monitoreo de la “licencia social” por parte de las empresas podrían afectar el nivel de “licencia social” alcanzado en el periodo previo. Todo ello indica que la “licencia social” (movimiento en sus niveles) cambia en el tiempo; es decir, la “licencia social” es dinámica y no estática. Asimismo, esta dinámica indica la importancia de la gestión y monitoreo de las empresas del nivel de “licencia social” alcanzado (ver **gráfico 3**).

Gráfico 3: Dinámica de la “licencia social”



Elaboración: propia

3. Discusión de la propuesta

Brecha de investigación en la literatura

Desde que Baron (1995) sugirió que las estrategias de no mercado son complementarias, y en algunos casos sustitutas, a las estrategias de mercado de la empresa, ambos tipos de estrategias han sido abordadas por separado en la literatura académica (He, 2006). Asimismo, el énfasis de la investigación, en las estrategias de no mercado, ha estado centrado en las empresas de los países desarrollados. Debido a que las características de los países en desarrollo son distintas a los países desarrollados, es presumible que el desarrollo de las estrategias de no mercado sean distintas y tengan características propias según el tipo de país (desarrollado o en desarrollo).

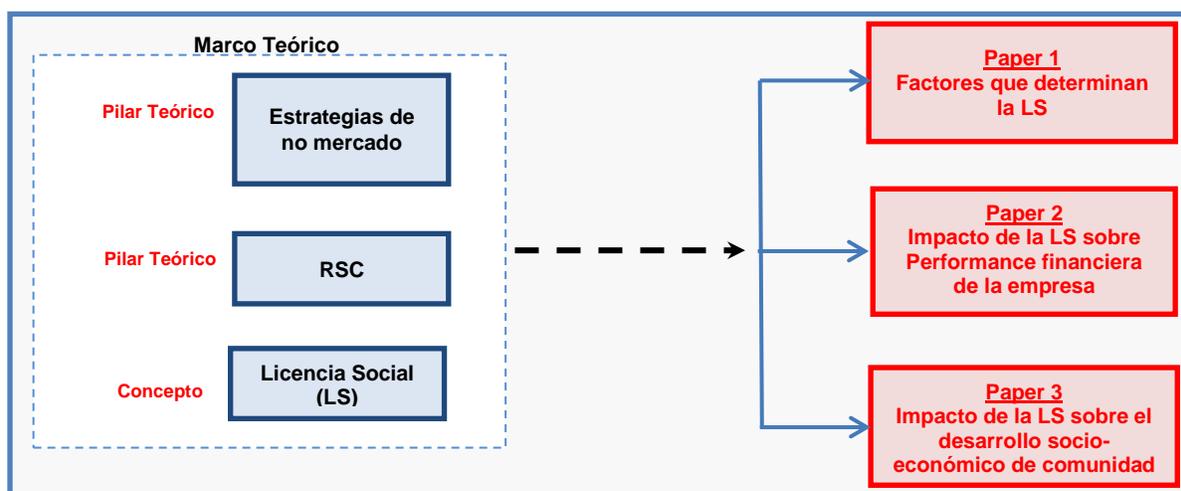
En línea con lo anterior, al revisar la literatura se ha encontrado la ausencia de investigaciones con respecto a estrategias de no mercado en países en desarrollo y en particular en el Perú. Dada esta brecha de investigación, esta propuesta de investigación busca contribuir con nuevas evidencias que aporten al entendimiento de las estrategias de no mercado en los países en desarrollo. Los hallazgos de esta investigación complementarían lo encontrado por la literatura académica en los países desarrollados.

Además de lo anterior, las brechas de investigación que se desprenden de la revisión de literatura son tres: la primera es que en las investigaciones revisadas no se han determinado los factores de la licencia social bajo el enfoque de estrategias de no mercado. La segunda es que solo se ha analizado la importancia de la RSC como un factor para incrementar la performance financiera de la empresa; no obstante, no se ha analizado los efectos sobre la performance financiera desde un punto de vista más amplio; es decir, considerando la licencia social y la RSC bajo el enfoque de estrategias de no mercado.

Finalmente, la tercera brecha de investigación es que los papers revisados hacen énfasis en las estrategias de mercado en sí mismas y no analizan los efectos posibles sobre el desarrollo socio-económico de la comunidad donde la empresa opera.

Esta propuesta de investigación busca contribuir con cerrar las brechas de investigación antes mencionada. Para ello se elaborarán tres papers en el cual cada uno de ellos busca abordar una brecha de investigación distinta. El marco general de estudio está detallado en el siguiente gráfico.

Gráfico 4: modelo de investigación (tres papers)



Elaboración: propia

En la **tabla 8** se describe las hipótesis generales de los tres papers y las preguntas de investigación. Cabe resaltar que estos tres papers están enmarcados en el contexto de las empresas mineras que operan en el Perú.;

Tabla 8: tres papers, preguntas de investigación e hipótesis general

| Paper | Pregunta de investigación | Hipótesis general |
|---------|--|---|
| Paper 1 | ¿Cuáles son los factores que determinan la licencia social bajo la perspectiva de estrategia de no mercado? | El uso estratégico de la RSC representa uno de los principales factores de un buen nivel de licencia social. |
| Paper 2 | ¿Cuál es el rol de la RSC y de la licencia social sobre los beneficios económicos de la empresa cuando se considera las estrategias de no mercado? | Un buen nivel de licencia social, obtenido por estrategias de no mercado, mejoran la performance financiera de la empresa. |
| Paper 3 | ¿Cómo influye la licencia social, bajo el enfoque de estrategias de no mercado, sobre el desarrollo socio-económico de la comunidad? | La RSC estratégica influye positivamente sobre indicadores de desarrollo socio-económicos de la comunidad donde la empresa opera. |

Elaboración: propia

Aunque Thomson y Boutilier (2011), en su estudio empírico, encuentran cuatro factores de la licencia social (capital social, contrato social, legitimidad económica y confianza inter-organizacional); no obstante, no asumen un enfoque de estrategias de no mercado. Con el fin de abordar esa brecha de investigación, en el **paper 1** se busca encontrar qué elementos de las estrategias de no mercado se comportan como determinantes de la licencia social.

El en **paper 2**, luego de haber encontrado los determinantes de la licencia social en el paper 1, se estudia el impacto de la licencia social sobre la performance financiera de la empresa. Finalmente, en el **paper 3** se estudia el impacto de la licencia social sobre el desarrollo socio-económico de la comunidad.

Cabe mencionar que en el transcurso de la elaboración de los tres papers se procederá al desarrollo y análisis de una base de datos bajo los siguientes pasos: primero, se generará un listado de compañías mineras, de las cuales se elegirá un subconjunto. El criterio será aquellas empresas que listen en la Bolsa de Valores de Lima (BVL). En segundo lugar, se procederá a trabajar en cada una de las compañías mineras recolectando los siguientes datos: datos socio-económicos y datos de operación y financieros. En tercer lugar, se procederá a realizar un análisis de contenidos de medios. En cuarto lugar, se medirá el capital social (relaciones entre la empresa y otros stakeholders) por medio de la metodología de Stakeholders360⁵.

4. Metodología

4.1 Unidad de análisis

La unidad de análisis serán las compañías mineras asentadas a lo largo del territorio peruano. Dentro de ellas, se trabajará con cada una de las minas que pertenecen a dichas compañías.

Del universo de empresas mineras, se ha elegido aquellas que listan en BVL (ver *anexo 1*). Esto se debe a que dichas empresas brindan información, por lo general, sobre sus acciones de RSC en sus memorias anuales, las cuales servirán como una fuente de información adicional. Esto último servirá para el análisis de contenidos implementado en esta propuesta de investigación.

4.2 Base de datos

Esta propuesta de investigación cuenta con dos bases de datos peruanas: datos socioeconómicos provenientes del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y datos de conflictos sociales provenientes de la Defensoría del Pueblo.

⁵ Stakeholder 360 es una metodología de mapeo de stakeholders desarrollada por Boutilier (2007, 2009b) basada en el capital social de los stakeholders. Esta metodología tiene dos principales componentes teóricos: el capital social y la red de stakeholders. La primera subraya las relaciones entre los diferentes grupos de interés, y la segunda indica el tipo de red de stakeholders que, después de haber levantado información de la comunidad y de la empresa, se observa entre la comunidad y la empresa. Ambos elementos permite identificar los stakeholders y medir el capital social, los cuales servirán para la elaboración de planes de responsabilidad social efectivas que cubran necesidades consideras prioritarias por todos los stakeholders involucrados.

A. Datos socio-económicos

Una fuente de datos para este estudio es la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) realizada por el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). Dicha encuesta tiene por objetivo el estudio de las condiciones de vida y pobreza de la población. En esta investigación se utiliza la información correspondiente a hogares situados en los veinticuatro departamentos del Perú.

Asimismo, la ENAHO permite medir variables de ingresos, gastos, orientación agraria y otras relacionadas al bienestar de las familias, que en esta investigación se asume habrían sido impactadas por la actividad minera en forma sistemática en la última década. Para el propósito de este estudio se utiliza la ENAHO 2005 y 2010 para 1835 distritos del Perú.

Cabe resaltar que la información recolectada se ha utilizado para una primera aproximación sobre los efectos de la presencia de la empresa minera sobre el bienestar de la localidad. Los resultados de este ejercicios sugieren que la empresa minera ha traído beneficios sobre el desarrollo socio-económico de la localidad donde está asentada (por ejemplo ver la *tabla 9*).

Tabla 9: Impacto de la minera en la pobreza

| | VARIABLES | IMPACTO (Efecto Medio) |
|----------------------|---------------------|---------------------------|
| Pobreza e IDH | Pobreza Total (%) | -5.304 |
| | Pobreza Extrema (%) | -3.706 |
| | IDH | 0.011 |

Elaboración: Propia

Esta base de datos se puede relacionar con la base de datos de los conflictos sociales recolectada de la Defensoría del Pueblo. Esto permitiría relacionar variables de acciones de no mercado, variables de RSC, variables de gestión de la empresa y variables de desarrollo socio-económico de los departamentos del Perú.

B. Datos de conflictos sociales

La base de datos de conflictos sociales se obtendrá de la Defensoría del Pueblo. Esta institución elabora reportes mensuales sobre el estado de los conflictos sociales en el Perú desde fines del 2004. Cabe resaltar que para esta propuesta de investigación se está construyendo la base de datos tomando como insumos dichos reportes.

La base de datos disponible brinda la siguiente información: tipo de conflictos, empresas involucradas en el conflicto, competencias estatales (qué sector del gobierno le compete asumir responsabilidades en la solución del conflicto), departamento donde sucede el conflicto, fase en la cual se encuentra el conflicto y una descripción del estado actual de cada conflicto. La muestra que se tomará, para esta propuesta de investigación, comprende desde enero 2005 hasta abril 2013.

El **gráfico 5** muestra la clasificación de conflictos sociales según la Defensoría del Pueblo. Cabe resaltar que de estos, el tipo de conflicto que presenta mayor incidencia (mayor número de casos por mes) es el socioambiental, el cual está ligado con la actividad minera. Tal es así que en febrero 2013 este tipo de conflicto representó el 80% del total de conflictos registrados.

Gráfico 5: Tipos de conflictos

| 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 del gobierno central. |
| Socioambiental | Al control, uso y/o acceso al ambiente y sus recursos. Están presentes también componentes políticos, 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

5. **Discusión, conclusiones y limitaciones**

Esta propuesta de investigación subraya la importancia que los stakeholders de la empresa internalicen la necesidad de gestionar y mantener una buena “licencia social” con la comunidad desde la etapa previa al inicio del proyecto. Para brindar un marco académico riguroso donde se pueda analizar la licencia social dentro de la gestión estratégica se recurre a dos pilares teóricos: la teoría de las estrategias de no mercado y la responsabilidad social corporativa.

Asimismo, las tres brechas de investigación encontradas en la literatura son: ausencia de factores de la licencia social desde el enfoque de estrategias de no mercado, ausencia de estudios sobre el rol de la RSC sobre la performance financiera como una estrategia de no mercado, y ausencia de investigaciones que analicen el efectos sobre el desarrollo socio-económico de la comunidad de las estrategias de no mercado.

Estas brechas son abordadas en tres papers relacionados entre sí, de donde se espera las siguientes conclusiones: en primer lugar, se espera que las estrategias de no mercado como la creación de grupos afines a la empresa y la contribución económica de la empresa a la comunidad incrementen el nivel de confianza entre los stakeholders de la empresa y de la comunidad llevando así a un buen nivel de licencia social. En segundo lugar, se espera que los planes de RSC, bajo un enfoque estratégico, incrementen la legitimidad económica de la empresa llevando a esta a obtener un buen nivel de licencia social. Finalmente, se espera que las acciones de no mercado no solo incrementen el nivel de licencia social sino también tengan un efecto positivo sobre el desarrollo socio-económico de la comunidad.

Bibliografía

Aguinis H. and Glavas A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management* 2012 38: 932

Alford, H. and M. Naughton (2002). Beyond the Shareholder Model of the Firm: Working to Ward the Common Good of a Business, in S. A. Cortright and M. Naughton (eds.), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Catholic Social Tradition* (Notre Dame University Press, Notre Dame), pp. 27-47.

Ackerman, R. W. (1973). How Companies Respond to Social Demands, *Harvard University Review* 51(4), 88–98.

Andriof, J. and M. McIntosh (eds.) (2001). *Perspectives on Corporate Citizenship* (Greenleaf, Sheffield, UK).

Anand, Harat, Rafael Di Tella, Alexander Galetovic (2007). "Information or Opinion? Media Bias as Product Differentiation," *Journal of Economics & Management Strategy*, Wiley Blackwell, vol. 16(3), pages 635-682, 09.

Baron, D. and D. Diermeier (2007), Strategic Activism and Nonmarket Strategy, *Journal of Economics and Management Strategy* 16, 599-634.

Bonardi, JP (2011). Corporate political resources and the resource-based view of the firm. *Strategic Organization*, 9(3), 247-255.

Bonardi JP, Holburn GLF, Vanden Bergh RG. (2006). Nonmarket strategy in regulated industries: theory and evidence from U.S. electric utilities. *Academy of Management Journal*, 49 (6): 1209 – 1228.

Barrantes, R., P. Zárate y A. Durand (2005). *Te quiero, pero no: relaciones entre minería, desarrollo y poblaciones locales*. Lima: IEP, OXFAM.

Bebbington, A.J, M. Connarty, W. Coxshall, H. O'Shaugnessy, M. Williams. 2007. Mining and development in Peru, with special reference to the Rio Blanco Project, Piura

Brenner, S.N., and Cochran, P. (1991). A stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. *Proceedings of the International Society for Business and Society*: 449-467.

Carroll, A.B. (1989). *Business & Society. Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati, SouthWestern Publishing

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance', *Academy of Management Review* 4(4), 497–505.

Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Calveras, A., J-J. Ganuza, y G. Llobet (2007). "Regulation, corporate social responsibility and activism". *Journal of Economics and Management Strategy*, 16(3), 719-740.

Cespa, Giovanni and Cestone, Giacinta, Corporate Social Responsibility and Managerial Entrenchment (April 1, 2007). *Journal of Economics and Management Strategy*, 16 (3): 741-771.

Doh, Jonathan P.; Lawton, Thomas C. and Rajwani, Tazeeb (2012). *Advancing Nonmarket Strategy Research: Institutional Perspectives in a Changing World*. *Academy of Management Perspectives*, 26(3), pp.22–39.

Dal Bó, Ernesto, Pedro Dal Bó, and Rafael di Tella (2006), "Plata o Plomo? Bribe and Punishment in a Theory of Political Influence", *American Political Science Review*, Vol 100, No. 1 Feb., pp. 41-53

Davis, K. (1960). Can Business Afford to Ignore Corporate Social Responsibilities?, *California Management Review* 2, 70–76.

Davis, K. (1967). Understanding The Social Responsibility Puzzle, *Business Horizons* 10(4), 45–51.

Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1994) Towards a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, *Academy of Management Review* 19, 252–284.

Donaldson, T. and T. W. Dunfee (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics* (Harvard Business School Press, Boston).

Donaldson, T. and L. E. Preston (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications, *Academy of Management Review* 20(1), 65–91.

Elias, R.Y. Cavana and L.S. Jackson (2000). Linking stakeholder literature and system dynamics: Opportunities for research, *Proceedings of the international conference on systems thinking in management*, Geelong, Australia, pp. 174-179

Escobal, J. y C. Ponce (2002). “The Benefits of Rural Roads: Enhancing Income Opportunities for the Rural Poor”. *GRADE Working Paper 40-I*.

Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Freeman, R.E (1999). Divergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24/2: 233-36.

Friedman, Andrew L.; Miles, Samantha (2002). Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies* 39 (1): 1–21.

Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions, *Business Ethics Quarterly* 4(4), 409–429.

Freeman, R. E. and R. A. Philips (2002). 'Stakeholder Theory: A Libertarian Defence, Business Ethics Quarterly 12(3), 331–349.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits', New York Times Magazine, September 13th, 32–33, 122, 126.

Gladwin, T. N. and J. J. Kennelly (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: Implications for Management Theory and Research, Academy of Management Review 20(4), 874–904.

Glave, M. y J. Kuramoto (2002). "Minería, minerales y desarrollo sustentable en Perú" en Minería, minerales y desarrollo sustentable en América del Sur. Londres: Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente, IDRC.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. The Academy of Management Annals, 4, 403–445.

Hart, S. L. (1995). A Natural-Resource-Based View of the Firm, Academy of Management Review 20(4), 986–1012.

Hart, S. L. and C. M. Christensen (2002). The Great Leap. Driving Innovation from the Base of the Pyramid, MIT Sloan Management Review 44(1), 51–57.

Heckman, J. J., Ichimura, H., Todd, P. and Todd, P. (1998). "Characterizing Selection Bias Using Experimental Data," Econometrica, 66: 1099.

Hussey, D. and M. Langham (1978). Corporate Planning: The Human Factor. Oxford: Pergamon Press

Hill, C.W.L., and Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. Journal of Management Studies, 29: 131-154.

Henisz, W.J and Zelner, B.A. (2012). Strategy and Competition in the Market and Nonmarket Arenas, *Academy of Management Perspectives*, 26 (4),40-51.

Hillman, A.J., Keim, GD and Shuler, D. (2004). Corporate Political Activity: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 30(6) 837–857.

Henisz, WJ and Zelner, BA (2005). Legitimacy, interest group pressures, and change in emergent insitutions: The case of foreign investors and host country. *Academy of Management Review*, 30(2), 361-382.

Holburn, G.L.F. and Vanden Bergh. R.G. (2013). Integrated market and non-market strategies: Political campaign contributions around merger and acquisition events in the energy sector, *Strategic Management Journal*, (in press).

Holburn, G. L. F. & Vanden Bergh, R. G. (2008). Making friends in hostile environments: Political strategy in regulated industries. *Academy of Management Review*, 33(2): 521-540.

Hadani, M. and Schuler, D.A. (2013). In search of el Dorado: The elusive financial returns on corporate political investments, *Strategy Management Journal*, 34, 165-181.

Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined, *California Management Review* 22(2), 59–67.

Jensen, M. C. (2000). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function’, in M. Beer and N. Nohria (eds.), *Breaking the Code of Change* (Harvard Business School Press, Boston), pp. 37–58. Reprinted (2002) as ‘Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function’, *Business EthicsQuarterly* 12(2), 235–256.

Jones, T.M. (1995). “Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics”. *Academy of Management Review*, 24/2: 206:19.

Jones, T. and Wicks, A. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2): 206-221

Kaku, R. (1997). The Path of Kyosei, *Harvard Business Review* 75(4), 55–62.

Keim, G. D. (1978). ‘Corporate Social Responsibility: An Assessment of the Enlightened Self-Interest Model’, *Academy of Management Review* 3(1), 32–40.

King, W.R. and Cleland, D.I. *Strategic Planning and Policy*, (2nd ed.), New York: Van Nostrand-Reinhold, 1st ed, 1978.

Litz, R. A. (1996). ‘A Resourced-Based-View of the Socially Responsible Firm: Stakeholder Interdependence, Ethical Awareness, and Issue Responsiveness as Strategic Assets’, *Journal of Business Ethics* 15, 1355–1363.

Lawton, T. McGuire, S. and Rajwan, T. (2013). Corporate Political Activity: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15, 86–105.

Mathur, I.; Singh, M. Thompson, F. Nejadmalayeri, A. (2013). Corporate governance and lobbying strategies. *Journal of Business Research*, 66 547–553.

Melé, D.: 2002, *Not only Stakeholder Interests. The Firm Oriented to Ward the Common Good* (University of Notre Dame Press, Notre Dame).

Mitchell, R. K., B. R. Agle and D. J. Wood (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *Academy of Management Review* 22(4), 853–886.

Phillips, R., Robert; Edward Freeman (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. Berrett-Koehler Publishers.

Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, P., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4, 403–445.

Prahalad, C. K. (2002). 'Strategies for the Bottom of the Economic Pyramid: India as a Source of Innovation', *Reflections: The SOL Journal* 3(4), 6–18.

Prahalad, C. K. and A. Hammond (2002). 'Serving the World's Poor, Profitably', *Harvard Business Review* 80(9), 48–58.

Preston, L. E. and J. E. Post (1975). *Private Management and Public Policy. The Principle of Public Responsibility* (Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ).

Preston, L. E. and J. E. Post: 1981, 'Private Management and Public Policy', *California Management Review* 23(3), 56–63.

Rivera H. y Malaver M. (2012). *La organización: los stakeholders y la responsabilidad social*. Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP), Universidad del Rosario, Bogotá D.C.

Sethi, S. P. (1975). 'Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework', *California Management Review* 17(3), 58–65.

Siegel, Donald S. and Vitaliano, Donald F., *An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility* (April 2006)

Thomson, I. & Boutilier, R. G. (2011). *Social license to operate*. In P. Darling (Ed.), *SME Mining Engineering Handbook* (pp. 1779-1796). Littleton, CO: Society for Mining, Metallurgy and Exploration.

Vogel, D. (1986). 'The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal', *California Management Review* 28(2), 142–152.

Wood, D. J. and J. M. Lodgson (2002). 'Business Citizenship: From Individuals to Organizations', *Business Ethics Quarterly, Ruffin Series*, No. 3, 59–94.

Wood, D. J. (1991b). 'Corporate Social Performance Revisited', *Academy of Management Review* 16(4), 691– 718.

Wartick, S. and P. L. Cochran (1985). 'The Evolution of Corporate Social Performance Model', *Academy of Management Review* 10(4), 758–769.

Wartick and Mahon (1994). 'Towards a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of Literature', *Business and Society* 33(3), 293–311.

Zegarra, E.; Orihuela, J. y Paredes, M. (2002). *Minería y economía de los hogares en la sierra peruana: Impactos y espacios de conflicto*, Grade, Documento de Trabajo 51

Anexo 1: Compañías mineras que listan en la BVL

| Compañías mineras (45) | Número de minas |
|---|------------------------|
| Alturas Minerals Corp. | 1 |
| Amerigo Resources Ltd. | 1 |
| Andeangold Ltd. | 1 |
| AQM Copper Inc. | 1 |
| Bear Creek Mining Corporation | 1 |
| Candente Copper Corp. | 1 |
| Candente Gold Corp. | 1 |
| Castrovirreyna Compañía Minera S.A. | 3 |
| Compañía Minas Buenaventura S.A.A. | 14 |
| Compañía Minera Atacocha S.A.A. | 1 |
| Compañía Minera Milpo S.A.A. | 9 |
| Compañía Minera Poderosa S.A. | 13 |
| Compañía Minera Raura S.A.A. | 1 |
| Compañía Minera San Ignacio De Morococha S.A.A. | 1 |
| Compañía Minera Santa Luisa S.A. | 11 |
| Duran Ventures Inc. | 1 |
| Fortuna Silver Mines Inc. | 1 |
| Fosfatos Del Pacífico S.A. | 1 |
| Gold Fields La Cima S.A. | 1 |
| Karmin Exploration Inc. | 1 |
| Luna Gold Corp. | 1 |
| Marmoles Y Granitos S.A. | 2 |
| Minera Andina De Exploraciones S.A.A. | 1 |
| Minera Barrick Misquichilca S.A. | 2 |
| Minera Irl Limited | 1 |
| Minsur S.A. | 1 |
| Panoro Minerals Ltd. | 1 |
| Perubar S.A. | 1 |
| Rio Alto Mining Limited | 1 |
| Rio Cristal Resources Corporation | 1 |
| Shougang Hierro Peru S.A.A. | 4 |
| Sienna Gold Inc. | 1 |
| Sierra Metals Inc. | 1 |
| Sociedad Minera Cerro Verde S.A.A. | 2 |
| Sociedad Minera Corona S.A. | 1 |
| Sociedad Minera El Brocal S.A.A. | 2 |
| Southern Copper Corporation | 1 |
| Southern Legacy Minerals Inc. | 1 |
| Southern Peru Copper Corporation - Sucursal Del Peru | 36 |
| Sulliden Gold Corporation Ltd. | 1 |
| Sunset Cove Mining Inc. | 1 |
| Trevali Mining Corporation | 1 |
| Vena Resources Inc. | 1 |
| Volcan Compañía Minera S.A.A. | 11 |
| Zincore Metals Inc. | 1 |

Elaboración: propia