

Fortaleciendo
el crecimiento
sustentable y la ventaja
competitiva a través
del desarrollo local



dss⁺

Protect. Transform. Sustain.

Resumen ejecutivo

A pesar de que está pronosticado que el sector minero de Chile sostenga una saludable tasa de crecimiento anual promedio de 7.6%¹ hasta el 2015, la endémica escasez de agua, la creciente prevalencia de la acción industrial y los intermitentes conflictos con las comunidades indígenas amenazan impedir la producción y perjudicar la opinión pública. Esto es particularmente sorprendente en un país famoso por su sólido apoyo público a la minería.

A medida que la industria crece, el aumento de su sed por agua y energía la ha puesto en competencia directa con las comunidades locales. Para reconciliarse con estas partes interesadas externas y crear un modelo de crecimiento más sustentable, las empresas están empezando a invertir en infraestructura y a construir una capacidad local para la gestión ambiental. El desafío, sin embargo, está en la habilidad de la industria para apalancar estas estrategias de contenido local en conjunto con todas las partes interesadas, para edificar la capacidad industrial en forma sustentable.

La tarea de implementar un programa de contenido local exitoso es compleja, y requiere una visión estratégica de largo plazo que abarque todo el ciclo de vida del activo, mediciones extensas y consistentes, amplia participación de las partes interesadas, y calibración interna a través del desarrollo de una robusta cultura de

sustentabilidad. Este artículo detallará los métodos específicos para desarrollar una estrategia dados estos requerimientos, y también para pasar del enfoque reactivo al proactivo hacia el contenido local, con base en las mejores prácticas desarrolladas en los establecimientos de dss⁺.

Además, reflejará los medios a través de los cuales las empresas mineras podrán generar la confianza de las partes interesadas, y mayor desarrollo social y económico dentro de las comunidades en las que operan.

Al final, la manera en la que las multinacionales conducen sus negocios puede tener un impacto significativo en la comunidad que los alberga. Nosotros, en dss⁺ hemos visto que, al incrementar la prevalencia y el alcance de las estrategias con contenido local, es posible:

- Disminuir el costo operativo;
- Solidificar cadenas de operaciones costo-efectivas;
- Construir una fuerza de trabajo local altamente calificada;
- Garantizar una infraestructura bien mantenida;
- Estimular el desarrollo económico local.

Al hacer esto, las empresas pueden apalancar el contenido local como un diferenciador competitivo y motor del crecimiento sustentable.

Introducción

Una nueva tendencia ha emergido en la comunidad empresarial – la proclamación de la muerte de la Responsabilidad Social Corporativa (*Corporate Social Responsibility*) (CSR). Influenciado por Michael Porter, el profesor de la Facultad de Administración de Harvard, ampliamente considerado la autoridad líder en estrategia competitiva, muchas empresas multinacionales están prestando atención a las inquietudes de los críticos de la CSR que afirman que la estrategia es demasiado reaccionaria y con alcance limitado. Como tal, las empresas están empezando a avanzar hacia la integración total de la sustentabilidad en la estrategia corporativa fundamental.

Esta promisorio tendencia se está manifestando en varias formas, todas comprobablemente vitales para el éxito:

- Muchas empresas globales están empezando a cambiar para convertirse de patrones extranjeros en partes

interesadas locales; por lo tanto, la búsqueda de estrategias hechas a la medida del contexto y los medios locales a través de los cuales las empresas pueden estimular el desarrollo económico local, se están haciendo más prominentes;

- La sustentabilidad está siendo cada vez más aceptada como valor fundamental – paso clave en el desarrollo de una cultura corporativa de sustentabilidad, y galvanizando a los empleados para que adopten conductas que permitan el avance;
- Las empresas están evaluando su huella² corporativa total, y determinando los medios para reducirla;
- Muchas multinacionales están empezando a medir su impacto en las comunidades locales, y desarrollando estrategias que benefician tanto al negocio como a la sociedad.

Ninguna de estas manifestaciones específicas de gestión integrada de la sustentabilidad es simple, y muchas empresas están luchando para traducir la estrategia en acciones específicas a nivel operativo, y apalancar tales oportunidades para generar valor. Esto es particularmente cierto para el cuarto inciso – evaluar el impacto y de manera concurrente maximizar el valor social y de negocios – dado que requiere un detallado entendimiento de las formas en que las operaciones afectan a las comunidades, así como la visión estratégica de largo plazo que abarca el ciclo de vida completo del activo. La complejidad aumenta por la necesidad de desarrollar asociaciones con partes interesadas externas y cumplir los requerimientos normativos cada vez más exigentes.





En la dirección de los esfuerzos para tratar el “contenido local”³ – los principales medios a través de los cuales las empresas han enfrentado tales problemas – han estado las industrias químicas y de extracción. De hecho, en ambos sectores, la competencia por recursos ha sido definida cada vez en mayor medida por el acceso a las materias primas, más que en la habilidad de llevar tecnología para extraer o explotar esos recursos. Como tal, el acceso – mediado por los países anfitriones – está siendo determinado cada vez en mayor medida de acuerdo con el valor que dan a la economía y las comunidades locales, más que simplemente por la suma de royalties que serán generadas. Por lo tanto, el desarrollo y la implementación de estrategias exitosas con contenido local, se han convertido en un importante factor de diferenciación para las empresas en estos sectores,

dentro de la competencia por recursos. Además, la creciente escasez de recursos naturales ha llevado a las empresas de extracción a operar en climas más hostiles o sitios más remotos. Con frecuencia carente de infraestructura, mano de obra bien capacitada, o cadenas de operación para satisfacer sus requisitos, los nuevos entornos operativos no simplemente requieren desarrollo industrial, sino también social y económico. Para resolver esto, muchas empresas están empezando a implementar estrategias con contenido local, y a construir comunidades y capacidad junto con su negocio. Si bien el acceso a los recursos se ha manifestado en la adopción temprana de estrategias con contenido local dentro de estas industrias, las empresas en otros sectores – infraestructura, energía y servicios públicos – están empezando a apalancar los beneficios de dicha estrategia. La reducción del riesgo social y económico asociado con el contenido social, unido a una relación mejorada entre el costo y la efectividad, y una base de capital humano también mejorada (que se detalla a continuación), están comprobando ser sólidos factores motivacionales que promueven la implementación de robustos programas de contenido social para todos los negocios de alto capital.

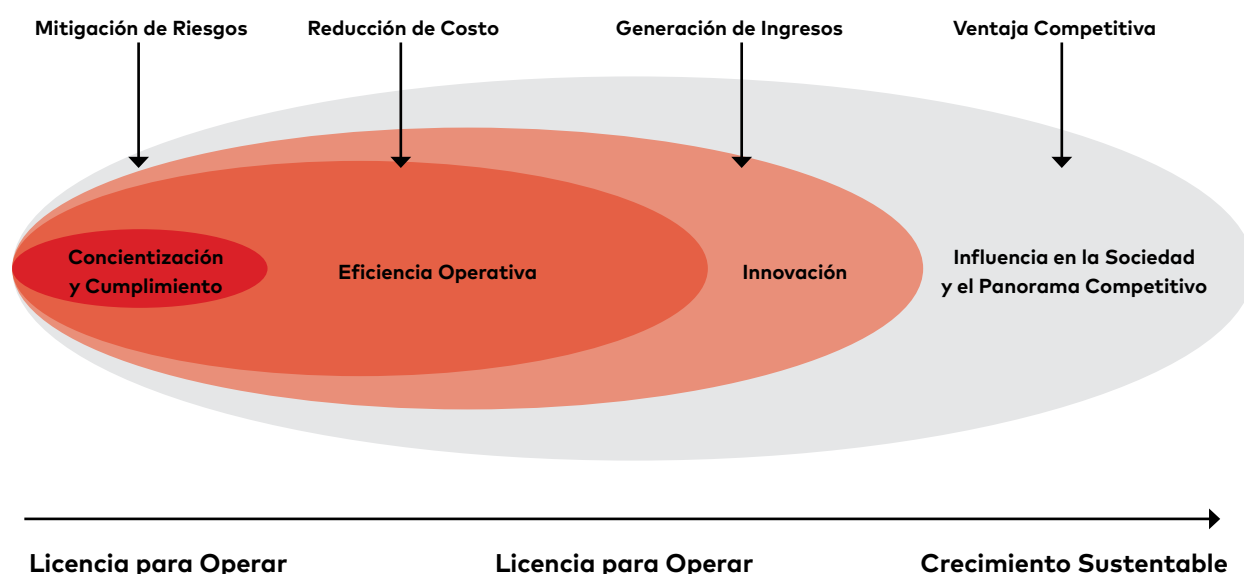


Figura 1 - Pasando del Cumplimiento al Crecimiento Sostenible

El valor intrínseco del contenido local

En sí mismo, el contenido local típicamente se refiere el valor llevado a un país receptor a través de los procesos de suministro, desarrollo de proveedores, desarrollo de capacidad y gestión del gasto de capital. De acuerdo con Davide Vassallo, Líder de Práctica Global para la Gestión de la Sustentabilidad y el Medio Ambiente, de dss¹, "al implementar una amplia estrategia de contenido local, las empresas pueden extraer un valor significativo a través de procesos de suministro y dotación de personal más costo-efectivos, mejor competencia operativa, mayor productividad y mejor utilización de la capacidad. Al mismo tiempo, la comunidad local puede beneficiarse del desarrollo económico sustentable, la generación de empleo de largo plazo, más altos estándares de vida, mejor educación y capacitación, mejor infraestructura y un clima de negocios mejorado.

Si bien la frase "contenido local" se usa específicamente dentro de un contexto industrial, el concepto está dentro de la misma familia ideológica que la "empresa social", el "modelo compartido" y el "triple resultado financiero". Cada uno de estos conceptos pide la

redefinición de los valores fundamentales y el enfoque operativo de una empresa, y así la generación de valor no sólo para los accionistas, sino también para las partes interesadas. En otras palabras, las empresas deben ir más allá de la simple maximización de ingresos, y ayudar realmente a satisfacer las necesidades de la sociedad. A su vez, un significativo valor de negocios es capturado a través de una reducción del riesgo social, ambiental y económico, así como una mejora en el capital social y mayor costo-efectividad (ver Figura 1). En última instancia, al ayudar a crear una sociedad que funciona bien, las empresas pueden beneficiarse de las mejoras asociadas en el clima de negocio y las capacidades locales.

1 Business Monitor International. "Chile Mining Report Q1 2012". Londres, 2011

2 dss² define la huella corporativa como todas las lesiones, enfermedades, incidentes, residuos, emisiones, uso del agua, y las formas de agotamiento de las materias primas y la energía.

3 Este término describe el valor adquirido por una comunidad o país receptor a través del desarrollo de capacidad local, uso de suministros locales, desarrollo de proveedores y gestión del gasto de capital.

Si bien una estrategia de contenido local es relevante en cada contexto geográfico o socio-económico, se está convirtiendo en un factor crítico para el éxito dentro de los mercados emergentes y en desarrollo. En muchos de estos mercados, existe una relevante brecha en los beneficios económicos, donde la distribución anticipada de los beneficios económicos derivados de las inversiones de una empresa se mueve lentamente para llegar a las comunidades locales en la región de operación. Esto puede dar como resultado un riesgo significativo para el inversionista, tanto en términos de estabilidad de la producción local, como en el apoyo más amplio del gobierno o la sociedad civil⁴. Sin embargo, a través de una robusta estrategia de contenido local, las empresas pueden protegerse contra tales riesgos sociales y económicos, al maximizar el gasto de abastecimiento local, por ejemplo, contribuyendo así con el empleo y el desarrollo de habilidades y empresas locales, entre otras cosas.

Es sorprendente, sin embargo, que la reducción del riesgo usualmente no sea considerada como el principal motor del contenido local. "A partir de nuestra experiencia, hemos visto que existen tres motores principales para estas iniciativas", explica el Sr. Vassallo. "El primero es una mayor relación costo-efectividad – las empresas pueden ahorrar una significativa suma de dinero a través del abastecimiento local. El segundo es una mayor regulación – las leyes comerciales en algunos países demandan cierto nivel de contenido local. El tercero es mejorar las relaciones con las partes interesadas externas y maximizar la continuidad del negocio – la relación directa con las poblaciones locales y la sociedad civil ciertamente puede impactar no sólo el apoyo político, sino también la capacidad para colaborar".



"Esta métrica dice la historia del cambio que es experimentado por las partes interesadas y, donde es posible, usa valores monetarios para expresar el cambio".

Implementando una estrategia con contenido local - de manera sustentable

La tarea de implementar una exitosa estrategia con contenido local es, sin embargo, muy compleja. Requiere planeación estratégica de largo plazo durante todo el ciclo de vida del activo, mediciones amplias y consistentes, extenso enganche de las partes interesadas, y calibración interna a través del desarrollo de una robusta cultura de sustentabilidad.

Sr. Vassallo afirma que las empresas deben empezar con una exhaustiva evaluación con énfasis particular en la cuantificación de los resultados. "En dss+, nosotros somos capaces de cuantificar los impactos para las comunidades locales a través de una métrica que desarrollamos – retorno social sobre la inversión", explica.

"Es en este punto donde muchas empresas se equivocan, arrojando dinero al problema, adoptando costosas iniciativas de CSR con poco impacto, en el lugar de comprender perfectamente el retorno social sobre las inversiones", explica Angela Fratila, Líder en Soluciones de Contratistas de dss+ para Europa, Medio Oriente y África. "Al hacer un riguroso examen de los impactos de la inversión, enganchándose después con las partes interesadas para optimizar el resultado, las empresas se verán mucho más favorecidas que al invertir en un proyecto de una sola etapa que brinde poco impulso económico para el desarrollo posterior".

Sr. Vassallo y Sra. Fratila continúan, enfatizando que la máxima creación de valor se logra aplicando una estrategia enfocada en cuatro pilares principales que cubren todo el ciclo de vida del activo:

- Gestión de proyectos de capital para crear una ventaja competitiva mitigando los impactos sociales y optimizando la participación local;
- Procesos de suministro local para generar valor económico y social en las comunidades locales;
- Desarrollo de proveedores, para crear una cadena de operaciones local sustentable y equipar a los negocios locales para el crecimiento económico auto-sustentado;
- Desarrollo de capacidad, para integrar a la fuerza de trabajo nativa en el desempeño del negocio y mejorar el enganche de la comunidad local.

4 Overseas Development Institute (ODI). "Levers & Pulleys: Extractive Industries & Local Economic Development—Incentivising Innovation by Lead Contractors through Contract Tendering (Briefing Note 3)". Londres: ODI. 2005.

Cada inciso debe ser monitoreado en forma consistente, tanto cuantitativamente con una serie de métricas dirigidas, como cualitativamente utilizando aportaciones de las partes interesadas externas. "Al así hacerlo, es posible no sólo medir, sino desarrollar una estrategia con visión de futuro que anticipe las necesidades", explica la Sra. Fratila. "Esta estrategia ha permitido a nuestros clientes guiar la ganancia económica y el desarrollo social de largo plazo en forma simultánea".

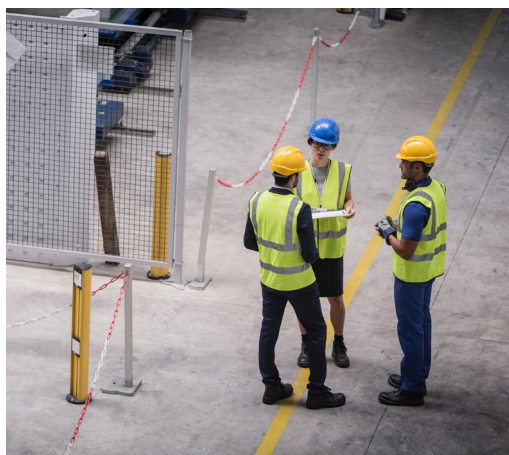
El nuevo acuerdo social

En la actualidad, muchas empresas multinacionales están empezando a cambiar la forma de hacer negocios, especialmente en regiones remotas o sub-desarrolladas. La globalización, la inflexible competencia y las inquietudes macroeconómicas han llevado a que muchas compañías reevalúen su papel en la sociedad; el foco ha cambiado de la producción de bajo costo a la generación de valor social, dado que esta última constituye varios pre-requisitos para el crecimiento sustentable – una fuerza de trabajo calificada, cadenas de operaciones sólidas, suministro costo-efectivo, y apoyo público. En otras palabras, el desarrollo social permite el desarrollo del negocio.

Si las empresas buscan el contenido local con vigor y dedicación, es posible servir como maquinaria para el crecimiento social y económico y, finalmente el valor

del negocio. Sea a través de un mayor emprendimiento o acceso mejorado al capital, desarrollo de habilidades o mejor acceso a la educación, impactos ambientales minimizados o protección de la biodiversidad, las empresas tienen la capacidad de llevar una amplia gama de beneficios a las comunidades en las que operan.

Sin embargo, a menos que se haya implementado un régimen integral para garantizar que los impactos sean comprendidos, los resultados sean optimizados, las métricas correctas sean aplicadas de manera consistente, y que las partes interesadas externas estén enganchadas a lo largo de todo el proceso, tanto la empresa como la comunidad local están expuestas a desperdiciar su potencial.





Protect. Transform. Sustain.

[linkedin.com/company/consultdss](https://www.linkedin.com/company/consultdss) 
twitter.com/consultdss 
[youtube.com/consultdss](https://www.youtube.com/consultdss) 
[latam.consultdss.com](https://www.latam.consultdss.com) 