

**Dirección estratégica para la sostenibilidad de empresas legales
en entornos afectados por economía ilegal y delito:
El caso de estudio del proyecto Buriticá y cómo afrontó sus
dificultades con la minería ilegal de oro, 2014 - 2017**

Carlos Andrés Guisao Mira

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Negocios
(MBA)

Asesor

Gustavo Duncan Cruz

Doctor en Ciencias Políticas de la Universidad de Northwestern (EE.UU.)

**Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios (MBA)
Medellín - Colombia
2017**

Nota de Aceptación

Asesor

Fecha de entrega: 31 de octubre de 2017.
Fecha de aceptación: 14 de noviembre de 2017.

Dedicatoria

A las personas cuyo amor, paciencia y ejemplo ha impulsado los mayores logros de mi vida: mis padres Carlos y Gloria, mi hermana Catalina, mis abuelos Libardo, Alicia, Arturo y Josefina, y mi tío Andrés.

A mis maestras y amigas, las brillantes abogadas Claudia Jiménez y Carolina Ariza.

A la memoria imborrable de mi tía abuela Raquel Arbeláez (Mona), mi amigo Camilo Arregocés y mi primer jefe, don Ricardo Henao.

“H.L. Mencken comentó alguna vez: ‘para cada problema humano siempre hay una solución bien conocida: clara, simple, plausible ¡e incorrecta!’.

Y así es con el tema de la violencia criminal. Pregúntele a cualquier ejecutivo y él está en contra de esta. Pídale que sugiera soluciones, y él se las señalará con gran emoción: más policía, más condenas, penas de prisión más largas y restauración de la pena de muerte. También es probable que él se oponga, con igual fervor, a los impuestos que son necesarios para pagar por la policía, los jueces, las cárceles y los programas de rehabilitación que él defiende.

Así que la solución que él propone es una no-solución.

Pregúntele a nuestro ejecutivo si él tiene algún rol que jugar en la lucha contra la violencia criminal y él indudablemente responderá que está haciendo todo lo que puede y hasta más. Él provee puestos de trabajo. Él paga impuestos. Él coopera con el gobierno en iniciativas como los trabajos de verano para jóvenes necesitados. Él, inclusive, contribuye con donaciones a campañas sociales.

Para hacerse cargo de los problemas que enfrenta esta sociedad, sin embargo, las empresas deben mostrar la misma creatividad emprendedora que se aplica a los problemas de negocios más difíciles”.

(Forbes, 1982).

Agradecimientos

Quiero expresar mis agradecimientos al Dr. Gustavo Duncan Cruz, quien de manera generosa aceptó ser mi asesor, pese a lo poco usual de mi investigación.

Igualmente, quiero dar las gracias a mis padres Carlos y Gloria, quienes desde niño me han brindado una familia repleta de cultura y valores, y me han apoyado incondicionalmente, sobre todo en los momentos oscuros y difíciles que normalmente trae la vida -para ellos, como es lógico, también va todo mi amor-.

Contenido

Resumen	11
1. Introducción	12
2. Objetivos de investigación.....	15
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos específicos	15
3. Problema de investigación.....	15
3.1. Definición del problema de investigación.....	15
3.2. Formulación de la pregunta de investigación.....	20
3.3. Matriz de congruencia de la investigación	20
3.4. Justificación de la investigación.....	21
4. Metodología de la investigación	21
4.1. Métodos usados en la investigación	21
4.2. Ficha técnica del instrumento de investigación.....	23
5. Marco teórico de la investigación.....	23
5.1. Antecedentes de la investigación	23
5.2. Bases teóricas de la investigación.....	26
5.2.1. Minería ilegal	26
5.2.2. Mercado.....	28
5.2.3. Entorno empresarial.....	28
5.2.4. Entorno empresarial de mercado	29
5.2.5. Entorno empresarial de no mercado	31
5.2.6. Diferencias entre entorno empresarial de mercado y de no mercado.....	33
5.2.7. Entorno empresarial hostil	34
5.2.8. Método: entre la estrategia y la táctica	37
5.2.9. Estrategia empresarial	39
5.2.10. Decisión estratégica empresarial	41
5.2.11. 'Ventaja competitiva sostenible' en el mercado	42
5.2.12. 'Posición privilegiada para influenciar' el no mercado	42
6. Causas de la minería ilegal de oro en Colombia	43
7. Actores y proceso de la minería ilegal de oro en Colombia	49

8. Métodos de dirección estratégica para la sostenibilidad de empresas legales en entornos afectados por economía ilegal y delito	52
Método 1: el marco lógico	52
Método 2: el marco (ia) ³	53
Método 3: luchar como león	56
Método 4: emigrar como gaviota	56
Método 5: acechar como tiburón	56
Método 6: hibernar como oso.....	56
Método 7: reconocer las diferencias clave entre el no mercado local y el internacional	57
Método 8: desarrollar equipos de trabajo locales con suficiente estabilidad	57
Método 9: promover que los ejecutivos trabajen en red y evitar que se encasillen en roles rígidos según su ubicación geográfica	57
Método 10: promover la aplicación de la ley sobre los infractores	58
Método 11: no hacer nada	58
Método 12: cooptar a infractores de la ley que tienen interés a largo plazo en el desarrollo empresarial colaborativo	58
Método 13: educar a las partes interesadas desde la misma fuente u origen.....	58
Método 14: publicidad agresiva.....	58
Método 15: investigación y vigilancia	59
Método 16: etiquetado de alta tecnología.....	59
Método 17: crear un 'objetivo en movimiento' con innovación continua en productos y procesos	59
Método 18: coaliciones con otras empresas (regionales o del nivel de industria)	59
Método 19: promoción de la lealtad interna y la externa.....	59
Método 20: retirarse de la ubicación de mercado de alto riesgo.....	59
Método 21: responder de manera dinámica a las expectativas del consumidor	60
Método 22: evitar el impacto negativo del recurso legal	60
Método 23: comprender que es inútil intentar sofocar las nuevas tecnologías y propuestas de valor	60
Método 24: comprender que la lucha contra la empresa ilegal usualmente se estanca	60
Método 25: comprender que las redes funcionan como apoyo a las estrategias empresariales	60
9. Transcripción de las entrevistas realizadas a ejecutivos de Continental Gold.....	61

10. Hallazgos..... 66
11. Recomendaciones 76
Referencias.....74

Lista de tablas

Tabla 1. Producción de oro en el mundo 2006 – 2016	16
Tabla 2. Tasa por cada cien mil habitantes de muertes accidentales, homicidios y delitos sexuales en Buriticá, 2012 – 2016	17
Tabla 3. Efectos de la minería ilegal en la zona del Proyecto Buriticá, 2012 – 2016.....	17
Tabla 4. Rol de los mineros ilegales frente a CNL en Buriticá, 2014 – 2017	19
Tabla 5. Medidas de CNL frente a los mineros ilegales en el Proyecto Buriticá, 2014 – 2017.....	18
Tabla 6. Matriz de congruencia de la investigación	20
Tabla 7. Ficha técnica de la entrevista semiestructurada	23
Tabla 8. Propuesta de tipología de las actividades mineras en Colombia	276
Tabla 9. Explicación de las capas del entorno empresarial de mercado.....	29
Tabla 10. Diferencias entre entorno empresarial de mercado y de no mercado	332
Tabla 11. Indicadores de entorno empresarial hostil en el capitalismo de mercado.....	354
Tabla 12. La capacidad de enmarque estratégico de los temas de no mercado.....	43
Tabla 13. Causas estructurales de la minería ilegal de oro en Colombia.....	44
Tabla 14. Mecanismos para lavar el oro ilícitamente extraído en Colombia.....	510
Tabla 15. Métodos de dirección estratégica, basados en los instintos animales de supervivencia en entornos hostiles (biomimesis)	565
Tabla 16. Métodos de dirección estratégica adoptados por multinacionales farmacéuticas con sucursal en Brasil, que afrontan la falsificación de sus medicamentos.....	56
Tabla 17. Métodos de dirección estratégica adoptados por multinacionales con instalaciones industriales en China, que afrontan la falsificación de sus productos	56
Tabla 18 (anexa). Consideraciones para decidir sobre luchar o colaborar con el adversario, en materia de piratería y delitos similares	598
Tabla 19. Métodos de dirección estratégica adoptados por la industria musical para afrontar la piratería de música en línea.....	60
Tabla 20. Transcripción de las entrevistas realizadas a ejecutivos con identidad anónima (protegida) de CNL	61

Lista de gráficos

Gráfico 1. Representación de las capas del entorno empresarial de mercado, alrededor del núcleo de la empresa.....	30
Gráfico 2. Representación de las órbitas del entorno empresarial de mercado y no mercado, alrededor del núcleo de la empresa	321
Gráfico 3. Estado de maduración de la economía ilegal en el territorio.....	376
Gráfico 4. Relaciones entre la estrategia de no mercado y el desempeño de la empresa dentro y fuera del mercado	410
Gráfico 5. Grupos armados ilegales, organizaciones criminales y su relación con el sector aurífero colombiano	50
Gráfico 6. El proceso analítico del marco lógico -explicado en detalle-	521
Gráfico 7. El árbol de problemas del marco lógico -explicado en detalle-	532
Gráfico 8. Preguntas básicas del marco (ia)3	543
Gráfico 9. El proceso analítico del marco (ia)3 -explicado en detalle-	554

Resumen

Este documento analiza los métodos para la dirección estratégica del entorno empresarial, utilizados por ejecutivos de la compañía minera Continental Gold, ante la problemática de la minería ilegal de oro que afectó al Proyecto Buriticá localizado en Antioquia (Colombia) entre 2014 y 2017. Con tal propósito, en la literatura académica, se identifican métodos recomendados para la dirección estratégica del entorno empresarial afectado por problemáticas de economía ilegal y delito. Luego, en base a informes gubernamentales, noticias de prensa e investigaciones sociales, se identifican las causas, actores y procesos de la minería ilegal de oro en Colombia que podrían afectar o influir en el entorno empresarial del Proyecto Buriticá. Finalmente, se analiza si los ejecutivos de Continental Gold han utilizado métodos para la dirección estratégica del entorno empresarial del Proyecto Buriticá, y se evalúa cuáles y por qué.

Palabras clave: Dirección estratégica, Entorno empresarial, Entorno hostil, Economía ilegal, Minería, Sostenibilidad.

Abstract

This document analyzes the methods for the strategic direction of the business environment, used by executives of mining company Continental Gold, regarding the problem of illegal gold mining that affected the Buriticá Project located in Antioquia (Colombia) between 2014 and 2017. For this purpose, in academic literature, recommended methods are identified for the strategic direction of the business environment affected by problems of illegal economy and crime. Then, based on government reports, press releases and social investigations, causes, actors and processes of illegal gold mining in Colombia are identified which may affect or influence the Buriticá Project's business environment. Finally, it is analyzed if executives of Continental Gold have used methods for the strategic direction of the Buriticá Project's business environment, and it is evaluated which ones and why.

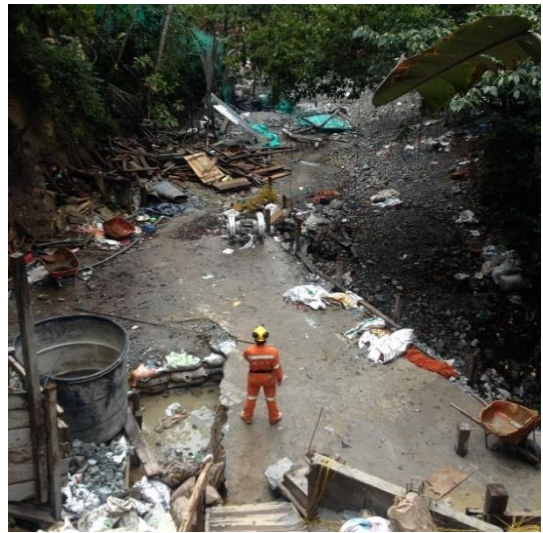
Key words: Strategic direction, Business environment, Hostile environment, Illegal economy, Mining, Sustainability.

1. Introducción

Llegué como abogado a Continental Gold (“CNL”) en septiembre de 2014. Mi primera tarea fue acompañar el cierre técnico de una mina ilegal en Buriticá, a dos horas por carretera desde Medellín.

Una semana antes había renunciado a la ANDI, gremio con sede en Bogotá, donde mi trabajo consistía en elaborar informes sobre impuestos, y luego exponerlos ante políticos y empresarios. Tal vez no estaba preparado para lo que viviría después.

Llegué a la vereda Los Asientos a las 7:00 am. Me esperaba un grupo de soldados, policías, geólogos, ingenieros y obreros, a los que tenía que asesorar por si algo raro ocurría. Descendimos por el cauce seco de la quebrada La Mina. Lo que alguna vez fue un arroyo puro en medio del bosque tropical, era ahora un reguero de piedras y basuras rodeado de cambuches de plástico. Escuché cómo los mineros ilegales nos gritaban insultos. Sentí un olor fuerte, que provenía de la quema de mercurio al aire libre. Luego divisamos los socavones sin iluminación ni ventilación, que perforaban la montaña.



Fotografía 1. Cauce seco de la quebrada La Mina, a raíz de la minería ilegal. Entre piedras y basura, un operario de CNL observa en silencio. Tomada por: Carlos A. Guisao. Buriticá, sept. 2014.

Cuando llegamos al socavón que buscábamos, resultó que no era posible cerrarlo porque el alcalde de la época, desobedeciendo la ley, no envió a un funcionario de su administración para que supervisara el procedimiento (meses después dicho alcalde fue enviado a prisión por haber recibido sobornos para favorecer a la minería ilegal asociada a bandas criminales).

Antes de irnos, sin embargo, surgió del socavón un joven que llevaba unas bolsas plásticas llenas de lodo con trazas de oro. Dijo que llevaba 3 días bajo tierra, alimentándose con latas de salchicha, durmiendo y haciendo sus necesidades, allí mismo en los túneles, como un animal. Para soportar la humedad y el calor había consumido marihuana. Un policía lo requisó, le decomisó la droga, le arrebató las bolsas plásticas y derramó el lodo entre las rocas del suelo. Luego gritó ‘lárguese’.

Nos separamos de la fuerza pública y remontamos el cauce. En la parte alta de la montaña algunas personas que buscaban oro entre el material estéril que arrojaba una gran mina ilegal, habían construido una represa artificial para separar el oro de la roca natural, ayudándose con una mezcla de agua y mercurio. Una banda criminal les había dado permiso de estar allí, a cambio de que le compraran mercurio, le vendieran oro y le avisaran si se acercaba la policía. Esta pobre gente manipulaba el mercurio con sus manos desnudas. Se exponían a que las lluvias súbitas provocaran una avalancha. Eran indiferentes a la muerte. Era una vida sin mañana.

Finalmente llegamos al casco urbano. Allí había casas humildes intercaladas con cantinas y prostíbulos. Esa noche no dormí, más que por el ruido del pueblo, porque me dolía el alma.

Durante los últimos años CNL ha apoyado a la comunidad local con obras y proyectos para cambiar sus condiciones de pobreza y violencia. De esta manera, ha hecho donaciones para emprendimientos agropecuarios, becas universitarias y vías de transporte. Igualmente, ha promovido que se aplique la ley a los infractores, por medio de la interposición de denuncias y la colaboración con las autoridades.



Fotografía 2. Joven sale de socavón en el cauce seco de quebrada La Mina y policía lo requisita. Tomada por: Carlos A. Guisao. Buriticá, sept. 2014.



Fotografía 3. Represa artificial construida con material estéril descargado por mina ilegal en la quebrada La Mina. Servía para lavar mercurio. Tomada por: Carlos A. Guisao. Buriticá, sept. 2014.

Ciertamente las cosas han mejorado a partir de la intervención de abril de 2016 en contra de la minería ilegal, llamada ‘Operación Creta’, en la cual se cerraron un gran número de minas ilegales y prostíbulos. Sin embargo, la problemática de la minería ilegal continúa en Buriticá como si de un cáncer se tratara.

Narro estos detalles solo para recordar que esto es un asunto real, que involucra a miles de vidas humanas y al ecosistema, y no una cuestión abstracta de administración de negocios.

Los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU llevan a la opinión pública a pensar que el único gran reto de la minería legal y responsable está en garantizar que la repercusión de sus actividades sobre la comunidad local y el ecosistema sea netamente positiva y contribuya al bienestar de estos en el largo plazo.

Sin embargo, mi experiencia en el Proyecto Buriticá, en el cual trabajé entre 2014 y 2017, me llevó a considerar que existe otro gran reto de sostenibilidad para la minería legal y responsable, al menos a nivel de Colombia: sobrevivir a la minería ilegal asociada a políticos corruptos y a bandas criminales.

Enfrentémoslo. La minería legal y responsable no tiene futuro si la sociedad no tiene futuro. Por tanto, ante la expansión de la minería ilegal, las empresas legales y responsables deben asumir una actitud proactiva, procomún e inteligente (lo contrario a reactiva, egoísta e improvisada).

Según lo anterior, este trabajo precisa como finalidad académica, analizar si las empresas legales y responsables pueden, a través de herramientas disponibles en las ciencias de la administración, formular y planificar respuestas creativas e inteligentes ante fenómenos graves de economía ilegal y delito como la minería ilegal en el Proyecto Buriticá, evitando, de paso, que se repitan tragedias como las que presencié en septiembre de 2014.

El autor.



Fotografía 4. Pendón del Puesto de Mando Unificado de la “Operación Creta”, donde se observa el logo de todas las autoridades que participaron. Tomada por: Carlos A. Guisao. Buriticá, abr. 2016

2. Objetivos de investigación

2.1. Objetivo general

- Analizar los métodos para la dirección estratégica del entorno empresarial utilizados por ejecutivos de Continental Gold, ante la problemática de la minería ilegal de oro que afectó al Proyecto Buriticá entre 2014 y 2017.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar métodos recomendados para la dirección estratégica del entorno empresarial afectado por problemáticas de economía ilegal y delito.
- Identificar las causas, actores y procesos de la minería ilegal de oro en Antioquia y Colombia.
- Analizar si ante la problemática de la minería ilegal de oro, los ejecutivos de Continental Gold han utilizado métodos para la dirección estratégica del entorno empresarial del Proyecto Buriticá, cuáles y por qué.

3. Problema de investigación

3.1. Definición del problema de investigación

El Proyecto Aurífero Buriticá (“el Proyecto Buriticá”) es un proyecto de minería subterránea de oro a gran escala, ubicado en el municipio de Buriticá en el Departamento de Antioquia, al noroccidente de la República de Colombia. Pertenece en un 100% a la empresa legal de capital privado canadiense y estadounidense Continental Gold Inc. (“CNL”). En marzo de 2016 se determinó que es económicamente viable; en diciembre del mismo año obtuvo los permisos necesarios desde el punto de vista técnico y ambiental; y desde mayo de 2017 inició la fase de construcción y montaje, contando con la apropiada financiación (JDS Energy & Mining Inc., 2016) (Arias Jiménez, 2017) (Redacción Portafolio, 2017).

El Proyecto Buriticá es estratégico para el Gobierno y la ciudadanía colombiana, porque desde el primer trimestre de 2019, cuando inicie la fase de explotación (cuya

duración inicial ha sido estimada en 14 años) extraerá hasta 280.000 onzas troy de oro por año (duplicará la producción aurífera legal del país), creará hasta 5.000 empleos directos e indirectos (disminuirá la informalidad laboral del país en un 0,001%) y generará impuestos y regalías por valor cercano a \$950 millones de dólares estadounidenses (Redacción Portafolio, 2016) (Redacción Semana, 2017).

Igualmente, de acuerdo con el Centro de Estudios Geológicos de los EE.UU. y el Consejo Mundial del Oro, con sede en el Reino Unido, durante el periodo 2006-2016 los once mayores productores de oro, según su respectiva participación en la producción global total, fueron: China (13%), Australia (9,1%), EE.UU. (8,1%), Rusia (7,4%), Sur África (6,8%), Perú (5,9%), Canadá (4,3%), Uzbekistán (3,3%), Indonesia (3,5%), México (3,1%) y Ghana (3,0%). Colombia aportó solo el 1,7% de la producción mundial en este periodo.

Tabla 1. Producción de oro en el mundo 2006 – 2016

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Periodo 2006 - 2016		
	Ton.	Ton.	Ton.	Ton.	Ton.	Ton.	Ton.	Ton.	Ton.	Ton.	Ton.	Σ Ton.	% Mundial	
Producción total del mundo	2460,0	2380,0	2.260,0	2.450,0	2.744,1	2.845,6	2.911,5	3.072,8	3.148,5	3.220,2	3.255,4	30.748,1	3,0%	NA
□ China	245,0	275,0	260,0	320,0	345,0	362,0	405,0	430,0	450,0	450,1	455,0	3.997,1	6,6%	13,0%
□ Australia	244,0	247,3	225,0	222,0	261,0	260,0	252,0	268,0	274,0	278,0	270,0	2.801,3	1,2%	9,1%
□ Rusia	159,0	157,0	176,0	191,0	189,0	199,6	217,8	230,0	245,0	252,0	250,0	2.266,4	4,7%	7,4%
□ Estados Unidos de América	252,0	238,0	230,0	223,0	231,0	234,0	235,0	228,0	210,0	214,0	209,0	2.504,0	-1,8%	8,1%
□ Canadá	104,0	101,0	95,0	97,0	102,7	102,6	107,5	124,1	160,0	153,0	170,0	1.316,9	5,5%	4,3%
□ Perú	203,0	170,0	180,0	182,0	164,1	166,2	161,5	151,5	150,0	145,0	150,0	1.823,3	-2,8%	5,9%
□ Sur África	272,0	252,0	250,0	198,0	188,7	180,3	154,2	159,5	151,6	145,0	140,0	2.091,3	-6,2%	6,8%
□ México	39,0	39,5	51,0	54,0	72,6	88,6	102,8	119,8	117,7	135,0	125,0	945,0	13,1%	3,1%
□ Uzbekistan	84,0	85,0	85,1	90,0	90,0	90,0	93,0	98,0	100,0	102,0	100,0	1.017,1	1,8%	3,3%
□ Indonesia	164,0	118,4	90,0	130,0	106,3	77,7	69,3	59,8	69,1	97,0	100,0	1.081,6	-1,8%	3,5%
□ Ghana	66,2	84,0	75,0	86,0	76,3	82,6	87,0	89,2	90,8	85,0	90,0	912,1	3,7%	3,0%
□ Colombia	15,7	15,5	34,3	47,8	53,6	55,9	66,2	55,7	57,0	59,2	61,8	522,7	18,9%	1,7%

Fuente: Elaboración propia, basada en (U.S. Geological Survey (1), 2017) (U.S. Geological Survey (4) , 2015) (U.S. Geological Survey (3), 2016) (U.S. Geological Survey (2), 2016) (World Gold Council, 2017) (UPME, 2016)

En este contexto se destaca que el Proyecto Buriticá, a partir del año 2019, aportará en promedio a la producción aurífera colombiana 8,71 toneladas por año. Esto, sumado a la posible construcción de otros mega proyectos de minería aurífera (“Cisneros” de Antioquia Gold, “Santa Rosa” de Red Eagle y “Gramalote” de Anglo Gold Ashanti) hace prever que la producción colombiana de oro a 2021 puede aumentar hasta un 37% (Mariño Espinosa, 2017). En otras palabras, el Proyecto Buriticá hace parte de un grupo de iniciativas que a mediano plazo pueden convertir a Colombia en uno de los mayores productores de oro del mundo.

Sin embargo, existe una dificultad: desde 2012 Buriticá y los vecinos Santa Fe de Antioquia, Giraldo y Cañasgordas han experimentado la llegada masiva de personas que buscan explotar el oro, sin contar con los permisos y controles

necesarios (Campuzano Baena & Calderón Ruiz, 2013) (Loaiza Bran J. F., 2014). Esta migración ha coincidido con el aumento de malas prácticas mineras que dañan el ambiente y la salud de las comunidades, tales como la quema al aire libre de mercurio y la descarga de contaminantes en las fuentes de agua (Sánchez, 2014). Igualmente, se ha registrado el incremento de problemas sociales como la prostitución, el alcoholismo, la drogadicción, las bandas criminales y la corrupción política. Esto desembocó en el crecimiento de indicadores sociales negativos como el número de homicidios y una desconfianza profunda en las instituciones (Eslava Gómez & Giraldo Ramírez, 2014) (Redacción El Colombiano, 2015) (Bolaños, 2016).

Tabla 2. Tasa por cada cien mil habitantes de muertes accidentales, homicidios y delitos sexuales en Buriticá, 2012 – 2016

	Tasa 2012	Tasa 2013	Tasa 2014	Tasa 2015	Tasa 2016
Muertes accidentales	14,89 (último cuartil) *	104,65 (2° puesto) *	105,22 (1er puesto) *	121,19 (primer cuartil) *	30,46 (tercer cuartil) *
Homicidios	14,89 (último cuartil) *	89,70 (primer cuartil) *	255,52 (5° puesto) *	45,45 (segundo cuartil) *	15,23 (tercer cuartil) *
Delitos sexuales	74,45 (segundo cuartil) *	29,90 (tercer cuartil) *	255,52 (2° puesto) *	45,45 (segundo cuartil) *	30,46 (tercer cuartil) *

Fuente: Elaboración propia basada en (Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses, 2017). * Entre paréntesis la posición de Buriticá respecto a los demás municipios del país. 2014 fue el año más crítico.

No existen informes oficiales que recopilen los efectos negativos sociales y políticos de la minería aurífera ilegal en la zona aledaña al Proyecto Buriticá. Sin embargo, los medios han seguido de cerca el problema, y se puede destacar lo siguiente:

Tabla 3. Efectos de la minería ilegal en la zona del Proyecto Buriticá, 2012 – 2016

Algunos efectos de la minería ilegal en la zona del Proyecto Buriticá, 2012 – 2016
<ul style="list-style-type: none"> • Debido a la fiebre del oro, entre 2013 y 2015 la población del municipio de Buriticá pasó de 6.500 a 20.000 habitantes (Loaiza Bran J. F., 2016). • La intervención integral del Gobierno en contra de la minería ilegal dentro y en la periferia del Proyecto Buriticá - denominada Operación Creta- inició el 23 de abril de 2016 y concluyó el 31 de diciembre de 2016; empleó más de 1.000 policías, 300 militares y 300 obreros para tareas de cierre técnico; se cerraron más de 200 minas y túneles ilegales; se incautó maquinaria para minería avaluada en 66.000 millones de pesos; y más de 2.600 personas, entre ellas, 300 prostitutas salieron del municipio (Redacción Semana, 2016). • Infiltrados de la Policía encontraron que las operaciones en las minas ilegales de Buriticá eran las 24 horas, en turnos de hasta 250 hombres cada uno, usualmente el pago era semanal con 3 bultos de piedra o lodo con contenido aurífero (de los que podían salir mínimo 2 millones de pesos y máximo hasta 20 millones de pesos en oro). Se estima que en

2014 y 2015 se extrajeron de forma ilegal entre 100.000 y 120.000 onzas troy de oro por año, que a precios de septiembre de 2017 (1.308 USD/Oz) valdrían en total 313.000.000 de dólares (casi 1 billón de pesos colombianos) (Redacción Semana, 2016).

Fuente: Elaboración propia basada en (Loaiza Bran J. F., 2016) (Redacción Semana, 2016).

Cabe destacar que en abril de 2016, CNL coordinó esfuerzos para hacer una intervención integral en Buriticá y enviar a sus lugares de origen a todos los mineros ilegales que llegaron a la zona entre los años 2012 y 2016 (aprox. 4.600 personas) (Restrepo Ramírez, 2016); para luego proceder a cerrar técnicamente todas las minas ilegales y permitir que la autoridad ambiental entrara a recuperar parcialmente la montaña y sus afluentes hídricos, retirando instalaciones industriales que vertían elementos contaminantes, recolectando basuras y sembrando nueva cobertura vegetal; y además generando vigilancia permanente por parte de policías y guardabosques (Gobernación de Antioquia, 2016).

Sin embargo, pese al esfuerzo de CNL y las autoridades, en el presente año se han presentado la reapertura de minas ilegales y los consecuentes problemas que éstas traen: accidentes, violencia, caos social y muerte (Trujillo Villa, 2017).

A grandes rasgos, la legislación colombiana establece que la minería que daña el equilibrio ecológico y la salud de los ciudadanos, que no paga tributos ni regalías y que sirve para financiar las bandas criminales y la corrupción política, es un delito denominado minería ilegal, que conlleva la sanción de prisión y multa. Por ende, en principio, este delito lo debe combatir el Estado colombiano, en su calidad de responsable del orden público y la justicia.

El problema es que la capacidad del Estado colombiano para luchar contra la minería ilegal está limitada por diversos factores, tales como la ausencia de instituciones, la pobreza y los micro arreglos entre bandas criminales y políticos corruptos (Torres Gutiérrez, 2014) (Eslava Gómez & Giraldo Ramírez, 2014). Ello facilita que los mineros ilegales causen diversos daños a una empresa minera legal como CNL y que, por tanto, la minería ilegal sea un asunto crítico para abordar desde la alta dirección de esta, puesto que compromete directamente su sostenibilidad (Hernández-Mora, 2017). Ahora bien, en el caso bajo estudio, se ha advertido que los mineros ilegales pueden asumir diversos roles frente a la empresa minera legal:

Tabla 4. Rol de los mineros ilegales frente a CNL en Buriticá, 2014 – 2017

Rol frente a CNL	Rasgo distintivo del rol	Ejemplo real en Proyecto Buriticá	Daños para CNL
Victimarios	Las actividades criminales (calificadas por la ley como delitos graves).	Delitos de extorsión, hurto, amenaza, etc., donde CNL es víctima directa.	<ul style="list-style-type: none"> • Directos. • Cuantificables.
Fuente de externalidades negativas	Las actividades irresponsables (no asumen todos sus costos, sino que los traspasan a otros, reduciendo el bienestar de éstos).	Mina ilegal que sobreexplota y contamina con mercurio el afluente hídrico que suplente las necesidades diarias de la comunidad y de CNL.	<ul style="list-style-type: none"> • Indirectos. • Cuantificables.
Competidores directos de la empresa minera legal por recursos económicos, sociales y políticos	Las actividades estratégicas (planeadas, que emplean inteligentemente elementos y medios disponibles).	Banda criminal soborna al alcalde de Buriticá para que dilate medidas de control contra las minas ilegales ubicadas dentro del Proyecto Buriticá de CNL.	<ul style="list-style-type: none"> • Directos. • Indirectos. • Cuantificables. • Incuantificables.

Fuente: Elaboración propia con base en prensa: (Loaiza Bran J. F., 2014) (Redacción El Colombiano, 2015) (Matta Colorado, 2016).

Ahora bien, si se aplica el método inductivo a los roles asumidos por los mineros ilegales frente a CNL, es factible arribar a las siguientes consideraciones generales:

Tabla 5. Medidas de CNL frente a los mineros ilegales en el Proyecto Buriticá, 2014 – 2017

Causa “...si los mineros ilegales se comportan como...”	Efecto “...entonces CNL puede remediarlo así...”
Victimarios.	Contratar servicios de vigilancia y seguridad privada o pólizas de seguro para cubrir el riesgo empresarial.
Fuente de externalidades negativas.	Realizar actividades de RSE tales como campañas ciudadanas para limpieza de las fuentes hídricas contaminadas.
Competidores directos de la empresa legal por recursos económicos, sociales y políticos.	CNL se encuentra en un dilema, porque ante un problema complejo la solución no resulta fácil de inducir como en los casos anteriores.

Fuente: Elaboración propia, método inductivo, 2017.

Lo anterior, permite concluir que es recomendable que el problema de la minería ilegal en el Proyecto Buriticá fuese abordado desde la alta dirección de CNL, con métodos técnicos de análisis y de toma de decisiones, porque es un asunto de alta complejidad sociopolítica que no es posible simplemente “esperar a que lo resuelva el Estado colombiano”. El presente caso de estudio permite detenerse a pensar, desde la óptica del ejecutivo, cuáles métodos de dirección estratégica pueden usarse para lidiar con la minería ilegal, y por qué es acertado elegir uno u otro.

3.2. Formulación de la pregunta de investigación

Es la siguiente: ¿Ante la problemática de la minería ilegal de oro que afectó al Proyecto Buriticá entre 2014 y 2017, los ejecutivos de Continental Gold utilizaron métodos para la dirección estratégica del entorno empresarial? ¿Cuáles? ¿Por qué?

3.3. Matriz de congruencia de la investigación

Tabla 6. Matriz de congruencia de la investigación

Objetivos	Marco de referencia	Aspectos metodológicos	Productos esperados
Objetivo General: Analizar los métodos para la dirección estratégica del entorno empresarial utilizados por ejecutivos de Continental Gold ante la problemática de la minería ilegal de oro que afectó al Proyecto Buriticá entre 2014 y 2017.	- Dirección estratégica.	Este trabajo es cualitativo, pretende analizar si los ejecutivos de la empresa minera legal CNL han abordado la problemática de la minería ilegal en el Proyecto Buriticá a través de métodos de dirección estratégica.	Conclusiones sobre si los ejecutivos de Continental Gold han utilizado o no métodos para dirección estratégica del entorno empresarial, cuáles y por qué.
Objetivo Esp. 1: Identificar métodos recomendados para dirección estratégica del entorno empresarial afectado por problemáticas de economía ilegal y delito.	- Entorno empresarial. - Estrategia y táctica empresarial.	Identificar los conceptos clave en la literatura académica consultada.	Síntesis de métodos para formular estrategias y tácticas empresariales que pueden utilizarse para darle una configuración más favorable al entorno empresarial afectado por economía ilegal y delito.
Objetivo Esp. 2: Identificar causas, actores y procesos de la minería ilegal de oro en Antioquia y Colombia.	- Causas de la minería aurífera ilegal. - Actores de la minería aurífera ilegal.	Identificar causas y actores y sistematizar el conocimiento.	Resumen de las causas de la minería aurífera ilegal en el área del Proyecto Buriticá y de los actores que en ella participan.
Objetivo Esp. 3: Analizar si ante problemática de minería ilegal de oro los ejecutivos de Continental Gold han utilizado métodos para la dirección estratégica del entorno empresarial del Proyecto Buriticá, cuáles y por qué.	- Entrevista semi estructurada.	Realizar una entrevista semi estructurada a tres (3) ejecutivos de Continental Gold.	Análisis de las respuestas de tres (3) ejecutivos de Continental Gold sobre los asuntos anteriores.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.4. Justificación de la investigación

Este proyecto de investigación es pertinente porque la minería ilegal amenaza actualmente la sostenibilidad de las empresas legales de minería de oro en Colombia. Es útil porque facilita a los empresarios mineros legales formular y poner en práctica nuevas estrategias para afrontar la minería ilegal, sin tener que limitarse a esperar la intervención de las autoridades. Tiene por tanto impacto positivo en una buena parte de empresas legales de minería de oro que operan en Colombia.

4. Metodología de la investigación

4.1. Métodos usados en la investigación

El paso a paso de la investigación fue el siguiente:

- I. **Revisión de antecedentes bibliográficos:** Se utilizaron en 3 bases de datos bibliográficos en línea, reconocidas por su calidad en el campo de la administración (ResearchGate, Emerald y Science Direct). Igualmente, se consultó la colección bibliográfica impresa de la Biblioteca Luis Echavarría Villegas de la Universidad EAFIT. Solo fue posible hallar 2 investigaciones que analizan la relación entre 'dirección estratégica empresarial' y 'economía ilegal'. Ante esto se procedió a examinar investigaciones relacionadas con 'estrategias empresariales de no mercado' y 'buenas prácticas empresariales contra el contrabando y la piratería'.
- II. **Construcción de las bases teóricas:** A partir de las plantillas de avance (resúmenes) se desarrollaron las bases teóricas de este documento, organizando cada tema con su respectivo título y subtítulos. Se utilizaron para este efecto más de 50 fuentes documentales (libros, revistas, periódicos, artículos científicos, informes oficiales y notas de clase). Estas fuentes se citan usando el estilo APA.
- III. **Diseño del método de investigación:** El método de investigación elegido fue el denominado EXPLORATORIO CUALITATIVO DE CASO DE ESTUDIO. Sus características son:

- **OBJETIVO:** Se emplea cuando se tienen grupos o individuos modelo o prototipo o de difícil acceso, o cuando se quiere proponer planes o propuestas de gestión de limitado alcance o aplicado solo a aspectos muy específicos pero complejos. Se caracteriza por estudiar un fenómeno dentro de su contexto real, que tiene situaciones únicas o poco frecuentes, y por basarse en varias fuentes de evidencias al mismo tiempo.
- **UTILIDAD:** Indagar profundamente un número muy limitado de casos para proponer generalizaciones a todos los casos semejantes. Es muy útil también cuando se quiere analizar una experiencia empresarial exitosa, buscando identificar las razones de éxito, o lo contrario, cuando se quiere analizar una experiencia de fracaso.
- **CARACTERÍSTICAS:** Los estudios de caso trabajan con una o con pocas unidades de investigación -un individuo, un grupo, una organización, una situación observada, un grupo pequeño de observaciones-, profundizando y detallando los conocimientos sobre estas. (Vara Horna, 2015, p. 243).

A renglón seguido, el instrumento seleccionado para desarrollar el método fue la ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA. Esta funciona así:

Se fija el objetivo general y los objetivos específicos de la información que se quiere obtener del entrevistado. Estos se ponen de manifiesto a través de una batería de preguntas básicas planteadas de manera clara y expresa al entrevistado... De acuerdo con la dinámica de la entrevista, se pueden entrelazar otros temas que el entrevistado plantea como importantes y que resultan pertinentes los objetivos de la investigación. (Vara Horna, 2015, pp. 376-378).

- IV. Aplicación del método de investigación:** Una vez efectuada la entrevista semiestructurada a las personas seleccionadas, se transcriben literalmente las respuestas que estas dieron, y se buscan puntos en común entre las distintas respuestas.
- V. Hallazgos y recomendaciones:** se establecen relaciones entre los puntos en común de las respuestas dadas en las entrevistas y la literatura académica revisada para el tema de dirección estratégica, y se proponen unas conclusiones y recomendaciones pertinentes. La intención en este último paso es construir una 'explicación contextualizada' de cómo se desarrolló el proceso de dirección estratégica de CNL, ante el impacto que tuvo la minería ilegal de oro en el Proyecto Buriticá, durante los años 2014 y

2017, y para ello se comparan los métodos efectivamente usados por los ejecutivos de CNL versus los métodos que recomienda la literatura académica para situaciones similares (Tsang, 2013) (Vara Horna, 2015).

4.2. Ficha técnica del instrumento de investigación

A continuación, se comparte la ficha técnica del instrumento de recolección de información primaria utilizado en esta investigación:

Tabla 7. Ficha técnica de la entrevista semiestructurada

Tipo de instrumento:	Entrevista semiestructurada
Objetivo:	Analizar si ante problemática de minería ilegal de oro, los ejecutivos de Continental Gold han utilizado métodos para dirección estratégica del entorno empresarial del Proyecto Buriticá, cuáles y por qué.
Dirigido a:	Ejecutivos a cargo de la dirección estratégica de Continental Gold Limited Sucursal Colombia – nivel del cargo: gerencial en Colombia– identidad del entrevistado: anónima. NOTA: NO SON MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA EN CANADÁ.
Número de entrevistados:	Tres (3).
Tiempo de la entrevista:	25 a 30 minutos.
Recursos utilizados:	El guion de la entrevista y la grabadora de audio.
Fecha de entrevista:	27-31 de octubre de 2017.
Guion de la entrevista:	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Sabe usted si la empresa ha utilizado estrategias para superar o contrarrestar los impactos negativos de la minería ilegal en el Proyecto Buriticá? ¿Cuáles? ¿Por qué se eligieron estos? 2. ¿Puede identificar las causas, los actores y los procesos de la minería ilegal de oro en el Proyecto Buriticá? 3. ¿Sabe usted si esos elementos que mencioné antes (causas, actores, procesos) son tomados en cuenta al momento de adoptar estrategias para superar o contrarrestar los impactos negativos de la minería ilegal en el Proyecto Buriticá? 4. ¿Cree usted que en el proceso de formulación y adopción de estrategias en contra de la minería ilegal que afecta al Proyecto Buriticá, se han cometido errores o desaciertos? ¿qué se ha aprendido de ellos?

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Marco teórico de la investigación

El marco teórico se compone de los antecedentes de investigación y las bases teóricas que se explican a continuación:

5.1. Antecedentes de la investigación

En primer lugar, sobre la relación entre la dirección estratégica empresarial y la economía ilegal y el delito, se identificó la siguiente literatura académica:

‘The strategic management and the illegality: a case Study on the fighting against piracy in Brazil (Mata Machado & Bandeira de Mello, 2013)’: Estudia a 3 empresas multinacionales fabricantes de medicamentos, que operan en Brasil y que han sufrido el impacto negativo de la piratería. Los hallazgos fueron: (i) la integración de la estrategia de no mercado (NMS) y la de mercado (MS) solo se produce en la esfera internacional y no en la local, puesto que a nivel local solo existen equipos que se encargan de recopilar información local y mantener contacto con las autoridades locales, mientras que a nivel global existen equipos de especialistas en piratería que ayudan a formular las estrategias globales anti falsificación; (ii) las dependencias comerciales son usadas como fuente de información, y solo son involucradas en la NMS relacionada con la piratería en caso de un suceso extraordinario (algunas empresas incluso utilizan consultores externos especializados para ayudarlos en el área de investigación, es decir externalizan por completo la actividad), y esto se debe a que los asuntos relacionados con la piratería son considerados confidenciales y no son discutidos en las reuniones periódicas de gerencia; y (iv) las empresas multinacionales que sufren el mayor impacto de la piratería se organizan mediante una estructura geocéntrica con estrategias globales centralizadas formuladas por expertos del nivel global para aprovechar al máximo los recursos.

‘How should firms deal with counterfeiting? A review of the success conditions of anti-counterfeiting strategies (Hoecht & Trott, 2014)’: Revisa el caso de estudio de la República Popular China, donde las empresas multinacionales que establecen sus instalaciones industriales en dicho país son obligadas por el gobierno a crear empresas conjuntas con las empresas locales y por ende a compartir tecnología. Dado que al mismo tiempo en el mercado chino es muy común el plagio y la manufactura de productos falsificados, estas empresas multinacionales corren un riesgo. Se identifican entonces 11 estrategias anti falsificación que han sido sugeridas por la literatura académica relevante e identifica algunas de sus condiciones de éxito. También encuentra que las empresas deben tomar medidas fuertes para proteger su ventaja competitiva de mercado basada en la tecnología y la investigación, desarrollo e innovación (I+D+I). Esto ya está sucediendo: las empresas japonesas de primera clase han comenzado a reubicar la I+D+I delicada y la fabricación de alta tecnología tan lejos como es posible de ubicaciones riesgosas o de regreso a Japón. Concluye que, en todo caso, todas las estrategias anti falsificación deben considerarse complementarias y no mutuamente excluyentes.

‘Corporate responses to online music piracy: strategic lessons for the challenge of additive manufacturing (Appleyard, 2015)’: Presenta una discusión análoga de la guerra que libra la industria de la música contra la piratería en línea, comparándola con la hipotética amenaza que la fabricación aditiva (también conocida como impresión 3D) representa para la industria manufacturera tradicional.

El autor examina ejemplos de los medios de comunicación y la literatura académica para identificar cinco conceptos que los gerentes deben reconocer al momento de desarrollar estrategias eficaces contra la piratería: las expectativas cambiantes del consumidor, el impacto negativo del recurso legal, la omnipresencia de las nuevas tecnologías, el estancamiento de facto de la piratería, y la importancia de las redes. Finalmente, el autor presenta sus consideraciones acerca de cómo estos conceptos pueden guiar a los gerentes en la formulación de estrategias para la protección de los derechos existentes y la participación en los nuevos paradigmas del mercado.

En segundo lugar, sobre la relación entre la dirección estratégica empresarial y el entorno empresarial de no mercado se examinó la siguiente literatura académica:

‘What every CEO needs to know about nonmarket strategy (Bach & Allen, 2010)’: Señala que las empresas enfrentan riesgos en el entorno que las rodea más allá del mercado, como consecuencia de asuntos sociales, políticos y culturales tales como las regulaciones gubernamentales, las campañas sociales y los movimientos políticos. Plantean que la estrategia de no mercado (NMS) les permite a las empresas darle forma al entorno total en el cual operan, creando oportunidades. Argumentan que gestionar asuntos y actores claves que están más allá del mercado, a través del uso de determinada información, es crucial para el desempeño exitoso de la empresa tanto dentro del mercado como del no mercado. Para la creación de una NMS efectiva propone que los gerentes utilicen una herramienta de análisis llamada marco (IA)³, que sirve para tomar una ‘fotografía instantánea’ de los aspectos claves del entorno empresarial de no mercado.

‘The integration of corporate non-market and market strategies: why, what and how (Li, Xie, & Xie, 2014)’: Revisa bibliografía sobre estrategia de no mercado (NMS) en journals publicados entre 1970 y 2014. Muestra que la literatura existente no ofrece una explicación clara sobre el concepto de ‘integración’ entre la NMS y la estrategia de mercado (MS). Sugiere que cualquier explicación de tal integración debe abordar tres cuestiones: ¿por qué integrar?, ¿qué integrar? y ¿cómo integrar la NMS y la MS? En lo que respecta a lo primero, usa un modelo matemático-formal para demostrar que el quid de la sinergia derivada de una integración entre estrategias reside en el desbordamiento de efectos positivos o transferencia de externalidades positivas de una estrategia hacia otra y viceversa ab infinito (es decir: los resultados positivos de la NMS aumentan la ventaja competitiva de mercado, lo que a su vez puede conducir a un nuevo aumento de las actividades de NMS y así sucesivamente) Para lo segundo, se identifican los contenidos de la integración en tres niveles: (i) el análisis del entorno de no mercado mediante el marco (IA)³, (ii) la elección de la NMS a utilizar, a través de seis tipos de relaciones estratégicas posibles: filantropía, publicidad, cabildeo, alianzas estratégicas, propaganda política o involucración en actividades partidistas y (iii) el análisis continuo de las

interacciones dinámicas en el no mercado: establecer nexos de causalidad entre acciones y reacciones. Para la pregunta ¿cómo integrar?, se argumenta que la integración debe ser consciente y transparente en términos de coordinación “horizontal” (entre ambos tipos de estrategia), “vertical” (entre todas las personas que hacen parte de la empresa) e “intencional” (tácticamente, una empresa debe revelar su verdadera intención cuando quiere obtener el apoyo de aliados potenciales, mientras que debe ocultar su verdadera intención cuando no quiere que sus rivales reaccionen rápidamente). En general, señala que solo cuando se combinan los contenidos correctos y se coordinan continuamente surgen sinergias a partir de la integración de la NMS y la MS.

‘Actividad política corporativa: balance y tópicos de investigación en los contextos latinoamericanos (Londoño-Correa & Garzón, 2016)’: Revisa investigaciones sobre actividad política corporativa (CPA), publicadas entre 2004 y 2015 en 15 diferentes journals. Identifican 45 investigaciones sobre CPA, 40 en journals no-latinos y solo 5 en journals latinoamericanos. En otras palabras, encuentran que pocas investigaciones se ocupan de la CPA en contextos latinoamericanos. Con la intención de promover la investigación sobre la CPA en estos contextos, presentan una propuesta de programa de investigación en 3 fases: preguntas básicas, combinación de tópicos y otras temáticas de interés. Con esta agenda pretenden trazar un camino para la investigación de la CPA en Latinoamérica, que no solo apoye la práctica con un conocimiento administrativo contextualizado, sino que visibilice las acciones políticas de las empresas y desde ahí se propicie el control de comportamientos indebidos.

5.2. Bases teóricas de la investigación

5.2.1. Minería ilegal

El Glosario Técnico Minero define la minería ilegal así:

Es la minería desarrollada sin estar inscrita en el Registro Minero Nacional y, por lo tanto, sin título minero. Es la minería desarrollada de manera artesanal e informal, al margen de la ley. También incluye trabajos y obras de exploración sin título minero. Incluye minería amparada por un título minero, pero donde la extracción, o parte de ella, se realiza por fuera del área otorgada en la licencia (Ministerio de Minas y Energía, 2015)

Sin embargo, la definición anterior adolece de extremo formalismo porque solo se enfoca en la existencia o no de un título minero y desconoce otras características importantes que definen en última instancia si una labor minera es lícita o no (GDIAM,

2016). Por ello, en este documento se opta por la siguiente propuesta de tipología, que en sentir del autor refleja con claridad la realidad del país:

Tabla 8. Propuesta de tipología de las actividades mineras en Colombia

Tipo de minería	Características
Formal Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de una empresa formal, organizada y planificada • Tiene título minero • Tiene licencia ambiental • Opera con base a estándares técnicos • Cumple deberes y obligaciones constitucionales, legales y contractuales
Ancestral y artesanal	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de comunidades ancestrales en sus territorios • Desarrollada de manera convencional y no mecanizada • Principalmente de subsistencia • Tiene bajo impacto ambiental
Informal	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de grupos informales, con mediana organización y planificación • No tiene título minero • No tiene licencia ambiental • A pequeña o mediana escala • Mecanizada, pero sin capacidad técnica • No reconoce regalías, ni tributos ni contraprestaciones económicas • Cumple parcialmente con las obligaciones básicas en materia laboral y de seguridad y salud en el trabajo • Tiene impacto ambiental bajo • Sus asociados tienen interés real en construir capacidades propias para la mejora de la eficiencia, la calidad y la sostenibilidad de la labor minera. Igualmente, se interesan en cumplir a cabalidad la ley.
Ilegal	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de grupos informales, con mediana organización y planificación • No tiene título minero • No tiene licencia ambiental • A pequeña o mediana escala • Mecanizada • No reconoce regalías, ni tributos ni contraprestaciones económicas • No cumple con obligaciones básicas en materia laboral y de seguridad y salud en el trabajo (hay condiciones riesgosas o accidentalidad) • Tiene impacto ambiental moderado – alto • Sus asociados solo tienen interés en obtener ganancias rápidas y extraordinarias
Criminal	<ul style="list-style-type: none"> • Se trata de grupos vinculados a bandas criminales y delincuentes • Sin legalidad en absoluto • Utiliza la actividad minera para extraer rentas rápidas y extraordinarias • Destina actividades delictivas y criminales • Tiene un impacto ambiental alto (daños significativos o irreparables al ecosistema)

Fuente: Tomado de (GDIAM, 2016, p. 125).

En lo sucesivo, cuando este documento haga referencia al concepto de minería ilegal, sin advertir nada más, se debe entender que se está haciendo remisión simultánea y conjunta a las definiciones de minería ilegal y de minería criminal contenidas en la tabla anterior.

5.2.2. Mercado

El mercado es el lugar donde un vendedor y un comprador se reúnen y regatean sobre el precio de un bien o un servicio, para luego intercambiarlo con el ánimo de obtener un beneficio o lucro económico (Bach & Allen, 2010).

El capitalismo de mercado contemporáneo se caracteriza por el uso de tecnologías, medios de comunicación y fuentes de energía universales y eficientes tales como el internet de las cosas, las energías renovables, la fabricación por adición (impresión 3D) y la inteligencia artificial (Rifkin, 2014). Estas condiciones hacen que todo mercado actual sea hipercompetitivo, porque implica la posibilidad de que la empresa se reúna con proveedores y compradores, cada uno por separado o todos juntos, en el espacio real y en el virtual, de manera simultánea o diferida, a lo largo de todas las ciudades y los continentes, a un bajo costo y a un mínimo esfuerzo, para realizar varias operaciones simultáneas, y que además los competidores de la empresa puedan reunirse con los mismos proveedores y compradores, a través de los mismos medios, dispuestos a hacer un mejor trato (Bach & Allen, 2010).

El mercado es un concepto importante porque implica relaciones directas de causa y efecto y reglas universales que permiten predecir su comportamiento, por ejemplo: siendo igual todo lo demás, un aumento en el precio conduce a una caída en la demanda; mayor competencia significa precios más bajos para los consumidores y menores márgenes para los productores; pagar más por suministros clave significa menores márgenes de utilidad o menos ingresos y, a menudo, ambos. Estas reglas son universales porque aplican igualmente para los mercados de jabón, petróleo o software, pues el dinero es el medio de intercambio universal para todos los mercados y el ánimo de lucro el motor de los agentes que participan en ellos (Bach & Allen, 2010).

Para concluir, es necesario destacar que dentro del mercado la empresa legal se considera un agente, es decir, un actor que participa de las dinámicas mercantiles clásicas (oferta y demanda, esfuerzo y resultado, etc.) para obtener su propio lucro.

5.2.3. Entorno empresarial

Dice la literatura académica:

La empresa se puede considerar según la “teoría de sistemas” como un “sistema abierto”, es decir, como “un conjunto de elementos relacionados entre sí,

constituyendo un todo indisociable y sinérgico, orientado hacia la consecución de unos objetivos determinados, en un entorno específico; mediante las relaciones de intercambio con dicho entorno, mantiene un equilibrio homeostático que le permite adaptarse al medio, sobrevivir y desarrollarse en él, gracias a las funciones de autorregulación del propio sistema”. De esta definición se puede concluir que existe una relación fundamental entre la empresa y su entorno. Las empresas no son entes aislados, existen en un entorno que las afecta y al que responden. Está formado por la localización física, la competencia, la comunidad local o regional, los recursos disponibles y la facilidad para adquirirlos..., en resumen, por todo el conjunto de elementos que rodean a la empresa como unidad de organización. La empresa depende de su entorno para alcanzar sus recursos, que normalmente son escasos, por lo cual tendrá que competir para conseguirlos. Igualmente, el entorno es todos aquellos factores, fuerzas o variables que influyen directa o indirectamente en los procesos de gestión de la empresa, y es el origen de las oportunidades y amenazas con las que se encuentra la empresa. (Sáez-Vacas, García, Palao & Rojo, 2003, pp. 2, 3)

Según lo anterior, el entorno empresarial “se refiere a todos aquellos factores o variables que rodean a la empresa, que no son controlables o son controlables solo parcialmente por ésta, y que tienen una influencia significativa en la estrategia y el desempeño empresarial” (Sáez-Vacas, García, Palao & Rojo, 2003, pp. 2, 3).

En ese orden de ideas, la relación entre la empresa y su entorno es forzosa, ineludible, básica, y la capacidad que tenga la alta dirección de la empresa para “analizar, predecir y anticipar la forma en que las fuerzas del entorno van a afectar a la compañía, resulta fundamental para desarrollar una estrategia empresarial adecuada” (Sáez-Vacas, García, Palao & Rojo, 2003, pp. 2, 3).

5.2.4. Entorno empresarial de mercado

Es el conjunto de variables que rodean a la empresa, no controlables o controlables solo parcialmente por ésta, que obedecen a las leyes clásicas de los mercados (oferta y demanda, causa y efecto, esfuerzo y resultado) y que median o delimitan los objetivos, relaciones y posición de la empresa en el mercado (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006) (Bach, 2010). Así, estas variables comparten la característica de tener relaciones de causa y efecto simples y afectar de manera directa y principal la dinámica de la competencia económica entre los agentes del mercado (Porter, 2008).

Este entorno incluye, por tanto, la totalidad de relaciones de la empresa con sus proveedores, intermediarios, compradores, competidores y las instituciones públicas; engloba también la totalidad de fuerzas, tendencias, influencias, cambios y macro indicadores de orden político, económico, social, cultural, tecnológico, ambiental y jurídico, siempre y cuando obedezcan a las leyes clásicas del mercado (Bach & Allen, 2010).

Aquí se desarrolla la cadena de valor convencional, es decir, el conjunto de actividades que realiza una empresa para generar un valor agregado para el cliente. Igualmente, la mayoría de la atención de los administradores aquí se centra en construir una ventaja competitiva sostenible, concepto que en líneas generales se traduce en obtener un beneficio económico continuo a través de la máxima diferenciación y originalidad de la propuesta de valor (Bach & Allen, 2010).

La literatura académica concibe a las variables que moldean este entorno como influencias, tendencias o fuerzas y las representa como capas alrededor de la empresa, así:

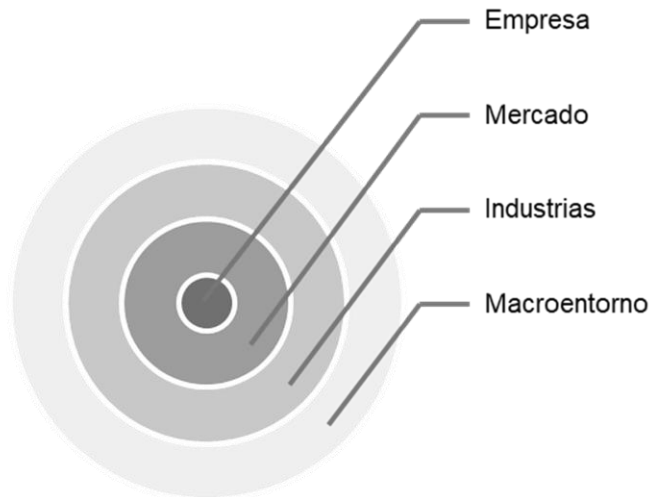
Tabla 9. Explicación de las capas del entorno empresarial de mercado

Capa	Definición
Macroentorno	La más general. Comprende las principales influencias, tendencias o fuerzas que definen las reglas de funcionamiento de los mercados y las oportunidades y amenazas externas para la competitividad de la empresa. Estas suelen ser de orden político, económico, social, cultural, tecnológico, ambiental y jurídico. Su análisis permite arrojar luz sobre los motores clave del cambio, es decir, aquellas macro variables que pueden cambiar radicalmente la estructura misma del mercado.
Microentorno	La más específica. Se subdivide en 3 capas: Industrias: Se trata de un grupo de empresas que fabrican los mismos productos u ofrecen los mismos servicios. Sin embargo, sus limitaciones no están claramente definidas y cambian a lo largo del tiempo, por ejemplo, debido a la convergencia de lo que anteriormente eran industrias independientes y ahora son la misma. Mercado: La definición de mercado no cambia. Sencillamente se enfatiza que, dentro de una industria, se suelen encontrar "grupos estratégicos". Se trata de empresas con características parecidas, que aplican estrategias parecidas o compiten sobre las mismas variables. El éxito o fracaso de las empresas en el mercado de libre competencia también depende de cómo comprendan las necesidades del consumidor y sean capaces de satisfacerlas. El concepto "segmentos de mercado" puede ser útil para comprender las analogías y diferencias entre grupos de consumidores. Es especialmente importante para comprender lo que valoran en concreto los distintos grupos de consumidores, los "factores críticos del éxito". Empresa: La definición de empresa, como organización, tampoco cambia. Solo se quiere subrayar que cada empresa tiene un entorno de mercado operativo que engloba un conjunto de variables sobre las cuales se puede actuar de un modo más directo que en otros casos, por ejemplo, en materia de reclutamiento de personal calificado.

Fuente: Elaboración propia basada en (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, pp. 64-130).

Así las cosas, el entorno de mercado puede visualizarse de la siguiente manera:

Gráfico 1. Representación de las capas del entorno empresarial de mercado, alrededor del núcleo de la empresa



Fuente: Tomado de (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p. 64).

Según lo anterior, el entorno empresarial de mercado tiene dos niveles de análisis: el macroentorno y el microentorno (este último, a su vez, se subdivide en industrias, mercado y empresas).

5.2.5. Entorno empresarial de no mercado

Es el conjunto de variables que rodean a la empresa, no controlables o controlables solo parcialmente por ésta, que no obedecen ni están gobernadas por las leyes clásicas de los mercados, sino por relaciones de causalidad mucho más diversas complejas, pero que, sin embargo, afectan la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de negocio (Bach D. 1., 2010), (Bach D. 2., 2015).

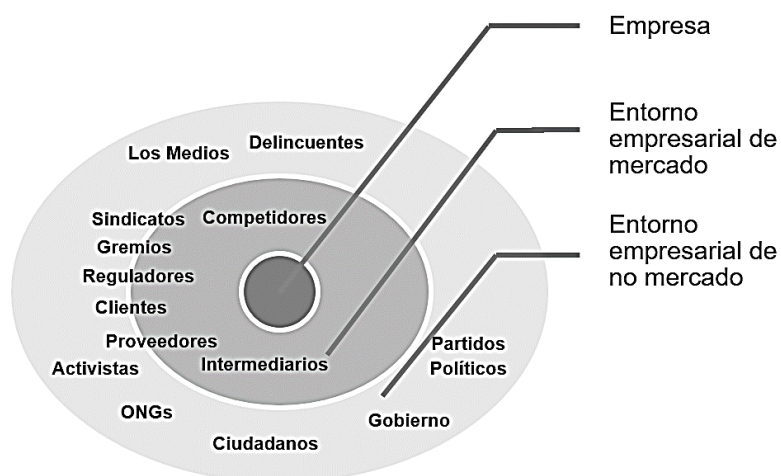
Algunos autores contemporáneos explican este concepto así:

Los mercados no existen en el vacío; están rodeados de esferas sociales, políticas y culturales. Lo que sucede dentro de este entorno de no mercado inevitablemente moldea la dinámica dentro de los mercados. ¿Qué es exactamente este entorno de no mercado de los negocios? La respuesta simple es: todas las relaciones que no se desarrollan dentro de los mercados, sin embargo, afectan la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de negocio. Pero ¿por qué juntar todo dentro de un concepto? seguramente hay diferencias importantes entre el cabildeo de un miembro clave del congreso, la búsqueda de aprobación regulatoria para una fusión

empresarial y la asociación con una ONG para luchar contra el hambre. Sin duda. Pero en nuestro trabajo con ejecutivos de alto rango en una amplia gama de industrias, hemos encontrado que la compartimentación o segmentación de la gestión del no mercado en, por ejemplo, asuntos gubernamentales, relaciones públicas y responsabilidad social empresarial, tiene dos inconvenientes. En primer lugar, pierde las importantes sinergias entre las diferentes piezas de la estrategia de no mercado. En segundo lugar, la compartimentación de la gestión del no mercado hace más difícil integrar verdaderamente las consideraciones no relacionadas con el mercado en el proceso de la dirección estratégica empresarial. En demasiadas empresas, la gestión del no mercado se convierte en una segunda idea, una serie de desviaciones de políticas no coordinadas dirigidas a actores del no mercado. Sin embargo, obtener una ventaja competitiva requiere un enfoque mucho más amplio: diseñar cuidadosamente estrategias de no mercado que complementen, refuercen o permitan estrategias de mercado. (Bach & Allen, 2010, pp. 45-46), (traducción propia)

Igualmente, la literatura académica indica que “si bien todos estos factores de no mercado a menudo son vistos como externos y ajenos al negocio principal, ellos terminan por moldear el entorno real en que una empresa opera” (Bach & Allen, 2010, p. 45) y propone representar los entornos de mercado y de no mercado, como órbitas alrededor del núcleo de la empresa, de la siguiente manera:

Gráfico 2. Representación de las órbitas del entorno empresarial de mercado y no mercado, alrededor del núcleo de la empresa



Fuente: Tomado de (Bach & Allen, 2010, p. 45); traducción propia.

De acuerdo con lo anterior, el entorno empresarial de no mercado engloba factores que no están sujetos a las leyes clásicas del mercado y que, sin embargo, terminan por afectar el desempeño de la empresa en el plano económico y más allá de este.

Dice la literatura académica al respecto:

No importa qué tanto lo intenten las empresas, no pueden escapar a su rol político. La competencia dentro del mercado frecuente e inevitablemente se extiende al dominio del no mercado cuando las externalidades negativas, las asimetrías de información o la falta de competencia provocan fallas del mercado. Del mismo modo, como beneficiarias principales de muchos bienes públicos, con frecuencia se espera que las empresas contribuyan con su provisión o suministro. Teniendo esto en cuenta, las empresas pueden o bien permanecer pasivas mientras otras dan forma al entorno total dentro del cual se desenvuelve la competencia de mercado, o bien se vuelven proactivas y administran el entorno de no mercado con el mismo rigor analítico y el mismo propósito estratégico que guía los esfuerzos de las empresas líderes dentro del mercado. Esto último requiere líderes empresariales diferentes, que entiendan y acepten el carácter intrínsecamente político de los negocios. También requiere que los académicos dejen de dar conferencias a las empresas sobre lo que éstas deberían hacer, sin considerar la totalidad de las realidades competitivas y, en lugar de esto, adoptar la perspectiva ‘desde dentro hacia afuera’ del núcleo de la empresa que integra las consideraciones de no mercado en el conjunto de incentivos, oportunidades y restricciones que enfrentan las empresas en su día a día. (Bach D., 2015, p. 91), (traducción propia)

5.2.6. Diferencias entre entorno empresarial de mercado y de no mercado

Existen diferencias cruciales entre el entorno empresarial de mercado y el de no mercado, que condicionan la manera en que los administradores deben gestionar uno y otro. Estas son:

Tabla 10. Diferencias entre entorno empresarial de mercado y de no mercado

	Entorno empresarial de mercado	Entorno empresarial de no mercado
Bien más importante	El dinero, entendido como medio de intercambio generalmente aceptado por todos los actores económicos, que sirve para medir o comparar el valor de distintos bienes, y se usa como instrumento de conservación de valor (ahorro).	La información, entendida como conjunto de datos procesados y luego dotados de relevancia (valor) y de propósito comunicativo (significado), de manera tal que constituyen un mensaje que puede cambiar el estado de conocimiento de quien recibe dicho mensaje y, en ese orden de ideas, puede influenciar el proceso de toma de decisiones de dicho

		receptor (Management Extra Book Series, 2005, pp. 1-3).
Forma de obtener el bien más importante	Para ganar dinero la empresa debe generar un valor agregado real en los bienes y servicios que ofrece para que el cliente la elija por encima de la oferta de otros competidores y, por ende, le compre y le transfiera un beneficio económico.	Para crear información valiosa la empresa requiere de conocimiento previo y planificación cuidadosa, porque la información es altamente específica del contexto: la misma información puede resultar útil para un actor, pero para otro no; igualmente, puede ser útil para resolver un asunto, pero para otro no. Es información valiosa solo aquella que resulta adecuada para el asunto a decidir y para la arena en la cual se mueven los actores que se busca influenciar o persuadir.
Tipo de mecanismos que engloba	Simples, con relaciones de causa y efecto uniformes y predecibles (básicamente, las leyes clásicas de los mercados).	Complejos, con relaciones de causa y efecto que difieren según el contexto y que tienen alto grado de incertidumbre (por ejemplo, la mecánica del proceso de regulación de precios del servicio de energía eléctrica dentro de cada país y cada sector económico).
Virtud más necesaria	El liderazgo. En el mercado la meta es vencer a la competencia, asegurar la ventaja competitiva sostenible y ser el líder de industria.	Las coaliciones. En el no mercado es difícil hacer algo en solitario y las empresas necesitan saber cómo trabajar con otros para lograr sus objetivos. En política tener aliados es la clave.
Elemento más importante	El valor. Las empresas existen para generar beneficios económicos y aumentar el valor real del patrimonio.	Los valores. Aunque los ciudadanos exponencialmente demandan que las empresas contribuyan más y más a fines sociales y ambientales, cuando estas lo hacen, el público es a menudo escéptico de las intenciones subyacentes. Desde que las intenciones no pueden ser vistas, sino solo el comportamiento, hay una prima en la consistencia del comportamiento dentro del entorno de no mercado. Esto significa que una empresa no puede tomar múltiples posiciones en asuntos claves, políticos y sociales, y abandonar rápidamente sus programas al menor indicio de problemas. Para superar el escepticismo y obtener beneficios del no mercado, la consistencia y el compromiso a largo plazo son la clave.

Fuente: Elaboración propia basada en (Bach & Allen, 2010, pp. 46-47); traducción propia.

5.2.7. Entorno empresarial hostil

Es aquel donde frecuentemente se producen cambios en las variables que rodean a la empresa y que ésta no controla o controla solo de manera parcial; siempre y cuando dichos cambios sean: (i) rápidos; (ii) abruptos; (iii) imprevisibles; (iv) complejos -y por ende difíciles de entender y abordar-; y (v) de alto riesgo -porque pueden tener consecuencias muy desfavorables para la empresa-. (Calantone & Di

Benedetto, 1994) (Lawton, Rajwani, & Reinmoeller, 2012) (Ngoze, Bwisa, & Sakwa, 2015).

En otras palabras, un entorno empresarial hostil es “aquel con alto nivel de incertidumbre que tiene un efecto negativo significativo en el desempeño de las empresas” (Ngoze, Bwisa & Sakwa, 2015, p. 4).

Desde el inicio de la globalización y la cuarta revolución industrial entre las décadas de 1980 y 1990, la tendencia es el predominio de entornos empresariales hostiles. El futuro inmediato, además, presentará entornos empresariales todavía más hostiles, debido a la gran cantidad de variables en juego: cambios financieros complejos, virus globales, terrorismo, innovaciones tecnológicas revolucionarias, etcétera (Lawton, Rajwani & Reinmoeller, 2012).

Entendido lo anterior, se procede a señalar, de manera general, cómo se puede reconocer un entorno empresarial hostil en el sistema económico que rige actualmente en países como Colombia:

Tabla 11. Indicadores de entorno empresarial hostil en el capitalismo de mercado

Indicadores de hostilidad del mercado	Indicadores de hostilidad del no mercado
<ol style="list-style-type: none"> 1. El crecimiento lento y errático en el mercado local y el mercado internacional. 2. Las intensas presiones inflacionarias en las materias primas y los costos de fabricación, comercialización y distribución. 3. Las intensas presiones regulatorias en la conducta empresarial y las decisiones de inversión. 4. La hipercompetencia: competencia económica rápida y agresiva, tanto de competidores nuevos y tradicionales locales como de competidores extranjeros con bajas expectativas de rentabilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de economías ilegales y/o usos ilegales de economías legales con ‘alto nivel de maduración’ (ver explicación a continuación). 2. Accionar de bandas criminales y/o grupos armados al margen de la ley que pueden llegar a rivalizar con la empresa legal por el control de ciertos mercados o recursos. 3. Débil institucionalidad: altos índices de corrupción, altos costos de transacción ligados a la burocracia e ineficiencia de las autoridades para hacer cumplir la ley. 4. Frágil gobernabilidad: baja cooperación e interacción entre el Estado y los actores no estatales; desconfianza y rechazo a las autoridades; el orden público y social se altera con facilidad.

Fuente: Elaboración propia basada en (Hall, 1980) (FIP, 2014) (Garzón, Llorente, Álvarez, & Preciado, 2016).

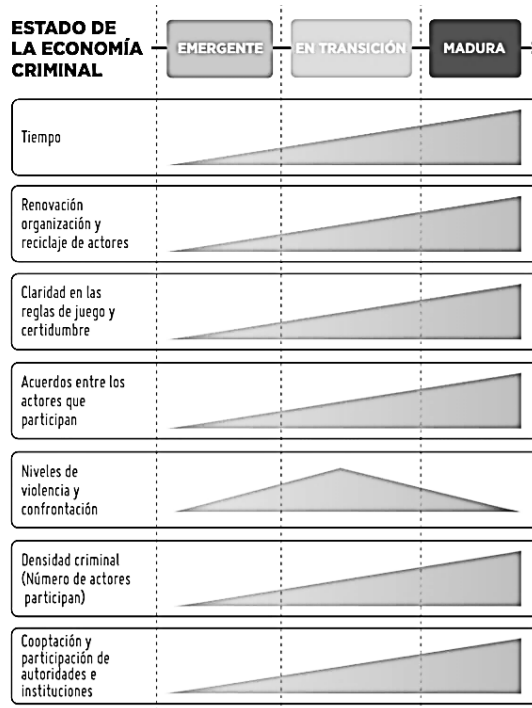
Explicación sobre el estado de maduración de la economía ilegal y el delito en el territorio local: las regiones de Colombia obedecen a diferentes dinámicas sociales, económicas, históricas y políticas, lo que implica que en algunas de ellas

la economía ilegal y el delito se reproduzcan más fácilmente que en otras. Explica la literatura académica:

En diferentes zonas del país, las economías criminales (narcotráfico, minería ilegal, etc.) han alcanzado un alto nivel de maduración, con una dependencia cada vez menor de los actores que la dinamizan, ancladas a un conjunto de factores y vulnerabilidades territoriales que permiten su reproducción. Cuando hablamos del “estado de maduración” de una economía criminal entendemos como variables centradles: la capacidad de renovación y reciclaje de los actores que participan; la prevalencia de los acuerdos entre las facciones; los bajos niveles de violencia y confrontación; la existencia de reglas claras que regulan los intercambios; la cooptación y participación de las autoridades e instituciones en actividades criminales. Este proceso de “maduración” no es lineal, sino que puede verse alterado por la incursión de un nuevo actor criminal o por las acciones ofensivas del Estado, lo cual puede repercutir temporalmente en alzas de los niveles de violencia y confrontación. Sin embargo, los componentes –legales e ilegales– de una economía criminal “madura” tienen la capacidad de reorganizarse en torno a una serie de actividades que se encuentran por fuera de la regulación del Estado. Bajo estas condiciones, no existen vacíos de poder, ya que los espacios son rápidamente copados. Para el Estado es muy difícil asentarse en estos territorios, ya que, si bien puede lograr imponerse temporalmente sobre un conjunto de actores, no llega a impactar las condiciones asociadas a los mercados ilegales, ni alterar el conjunto de normas y reglas que regulan el orden político, económico y social. (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 13)

En virtud de lo anterior, la Fundación Ideas para la Paz (FIP) ofrece la siguiente herramienta analítica para que la empresa legal pueda determinar el grado de maduración de la economía ilegal y el delito en un territorio:

Gráfico 3. Estado de maduración de la economía ilegal en el territorio



Fuente: Tomada de: (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 13).

5.2.8. Método: entre la estrategia y la táctica

Las definiciones generales de estos términos están en el Diccionario de la Lengua Española:

ESTRATEGIA: Del lat. *strategia* 'provincia bajo el mando de un general', y este del gr. *στρατηγία* *stratēgia* 'oficio del general', der. de *στρατηγός* *stratēgós* 'general'. 1. f. Arte de dirigir las operaciones militares. 2. f. Arte, traza para dirigir un asunto. 3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

MÉTODO: Del lat. *methōdus*, y este del gr. *μέθοδος* *métodos* 'camino'. 1. m. Modo de decir o hacer con orden. 2. m. Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa. 3. m. Obra que enseña los elementos de una ciencia o arte. 4. m. Fil. Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

TÁCTICA: Del lat. mod. *tacticus*, y este del gr. *τακτικός* *taktikós*, der. de *τάσσειν* *tássein* 'poner en orden'; la forma f., del lat. mod. *táctica*, y este del gr. *τακτική* *taktikḗ*. 1. f. Arte que enseña a poner en orden las cosas. 2. f. Método o sistema para ejecutar o

conseguir algo. 3. f. Mil. Arte de disponer, mover y emplear la fuerza bélica para el combate. (RAE, 2015)

Cómo se observa, estos términos provienen de la Antigua Grecia y en un inicio hacían referencia al mando militar. En este punto dice la literatura académica:

Estratega es la persona versada en estrategia, o sea, en el arte de emplear todos los elementos del poder de una nación o de varias para obtener los objetivos de esta o estas. También se denomina así el arte del mando militar a cargo del general. Subordinada a ella, la táctica es el despliegue de fuerzas para alcanzar un objetivo inmediato. La estrategia enmarca y condiciona la táctica. Un estratega generalmente posee dotes más amplias que las del militar, lo que le permite enmarcar su accionar tomando en cuenta coordenadas políticas, económicas, sociológicas, etcétera, lo que ensancha su campo de visión y contribuye a su éxito. (Soria & Luqui-Lagleyze, 2007, p. 20)

A nivel de administración contemporánea, en las clases del MBA de la Universidad EAFIT, el Dr. Francisco López Gallego nos comentaba:

En principio, la estrategia en la milicia es distinta a la estrategia en la empresa, porque en la guerra hay enemigos a los cuales derrotar, es decir, se usa la fuerza para destruir al rival. Mientras tanto, en la administración hay competidores de mercado respecto de los cuales la empresa debe adquirir una ventaja competitiva sostenible e, idealmente, llegar a un estado de completa diferenciación y no competencia respecto a ellos, pero -mucho cuidado- en teoría en el mercado nuestros rivales jamás son atacados ni destruidos. Sin embargo, el estado de no competencia en un segmento de mercado no es sostenible de manera indefinida en el tiempo. Eventualmente surgirán empresas competidoras que amenazan la posición de la empresa dominante, porque toda riqueza atrae competidores, tarde que temprano. A veces esas amenazas son graves y directas, por ejemplo, cuando se inicia una guerra de precios o una guerra publicitaria entre las dos principales empresas de un nicho de mercado. Luego, en algunas ocasiones, en el campo de la estrategia la analogía entre milicia y empresa no se torna totalmente extraña o improbable, porque hay situaciones puntuales en que las empresas deben 'competir duro' contra otra empresa y la existencia de una u otra se ve comprometida, así la idea inicial no sea dañar a mi rival. (López Gallego, 2014)

Según lo anterior, para este documento se propone la definición integradora que se transcribe a continuación, útil tanto en el contexto de las actividades de la empresa como en otros contextos:

ESTRATEGIA: Método general, de largo plazo, basado en un conocimiento amplio, que permite identificar y emplear inteligentemente todas las fuerzas, recursos y medios disponibles en el entorno amplio para alcanzar un objetivo general. La estrategia enmarca y condiciona la táctica.

TÁCTICA: Método específico, de corto o mediano plazo, fundamentado en un conocimiento especializado, que permite ordenar y utilizar de conformidad con la estrategia preestablecida todos los recursos y medios disponibles en un entorno concreto, para alcanzar un objetivo específico o inmediato. La táctica materializa la estrategia.

En lo sucesivo, se advierte que para evitar discusiones estériles acerca de si lo que propone la literatura académica para abordar un caso es o una estrategia o una táctica, se ha preferido usar aquí el término método, que es neutro y se refiere únicamente a un modo de hacer las cosas -es decir un 'camino'-.

5.2.9. Estrategia empresarial

Hay muchas definiciones posibles del concepto, pero aquí se retoman solo dos por su claridad y porque sirven para los objetivos de la investigación:

Una fuente clásica la define como: “El patrón de los principales objetivos, propósitos, o metas, y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio está la empresa o quiere estar, y qué clase de empresa es o quiere ser” (Andrews, 1971, p. 49).

Una fuente contemporánea la define así: “Es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante, mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer a las partes interesadas” (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p. 10).

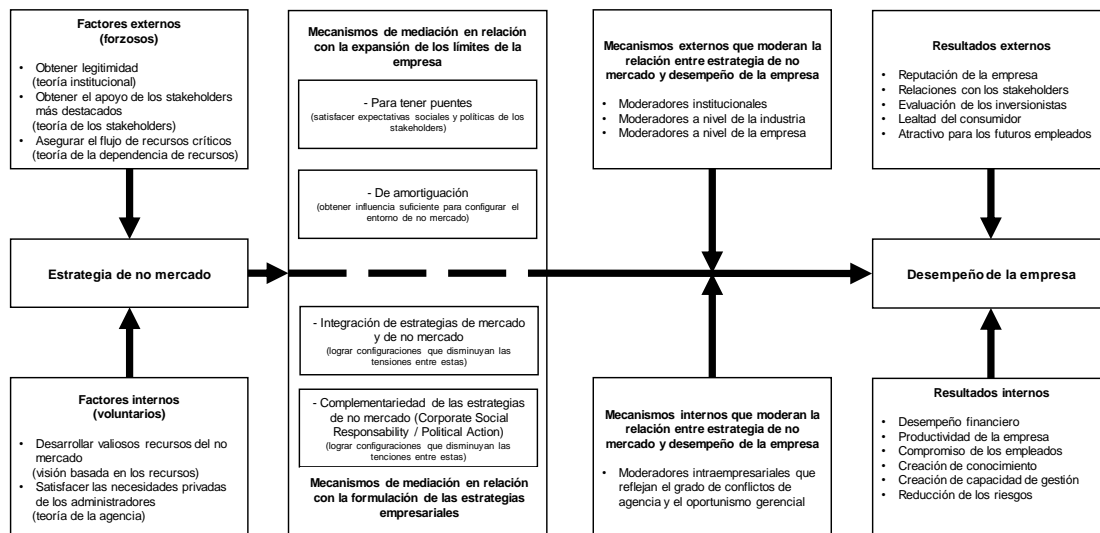
Como se observa, la definición contemporánea denota que la estrategia va más allá del entorno de mercado, y debe tener en cuenta tópicos como las partes interesadas (stakeholders) y el acceso y suministro de recursos (resource-based view).

Así las cosas, la literatura académica ha procedido a diferenciar entre estrategia de mercado y de no mercado. Dado que, el énfasis de este documento se encuentra en el segundo tipo de estrategia mencionado, se procede a explicarlo en detalle:

La estrategia de no mercado se refiere al patrón concertado de acciones de una empresa para mejorar su desempeño mediante la gestión del contexto institucional o social de la competencia económica. El interés académico en la estrategia de no mercado ha existido por más de cuatro décadas. Sin embargo, dos líneas paralelas de investigación de la estrategia de no mercado han surgido, en gran medida, de forma aislada. La primera examina la Responsabilidad Social Empresarial Estratégica (en lo sucesivo, CSR), mientras que la segunda se centra en la Actividad Política Empresarial (en lo sucesivo, CPA). En líneas generales, la CSR se refiere a las acciones empresariales que promueven algún bien social que a su vez permite a la empresa mejorar su desempeño, independientemente del motivo. Por su parte, la CPA se refiere a los intentos de la empresa de administrar las instituciones políticas o influir en los actores políticos en formas que resulten favorables a la empresa. (Mellahi, Frynas, Sun & Siegel, 2016, p. 144), (traducción propia)

En la actualidad, algunos autores han analizado la posibilidad de integrar la literatura académica sobre estrategia de no mercado en un solo cuerpo, concluyendo que no resulta práctico para los administradores hablar de dos líneas de desarrollo de la misma (CSR y CPA) porque con este enfoque se pierden posibilidades de alineación y de sinergia entre las actividades estratégicas. Así pues, estos autores sugieren que, para un mejor entendimiento del concepto, a partir de las bien conocidas teorías institucionalistas -neoinstitucionalismo económico, análisis institucional y de desarrollo, teoría de juegos, entre otras-, se puede concluir que la estrategia de no mercado -en su conjunto- busca accionar todos los mecanismos disponibles en el contexto real para moderar el efecto negativo que los factores externos al mercado tienen en el desempeño de la empresa tanto fuera como dentro del mercado (Li, Xie, & Xie, 2014), (Bach D. 2., 2015). En ese orden de ideas, los investigadores proponen el siguiente esquema de relaciones en la estrategia de no mercado y el desempeño de la empresa dentro y fuera del mercado:

Gráfico 4. Relaciones entre la estrategia de no mercado y el desempeño de la empresa dentro y fuera del mercado



Fuente: Tomado de (Mellahi, Frynas, Sun, & Siegel, 2016); traducción propia.

5.2.10. Decisión estratégica empresarial

La literatura académica contemporánea la define así:

Es una elección tomada por parte de las altas directivas de la empresa que consiste en: 1) la dirección a largo plazo de la empresa; 2) fijar el alcance de las actividades de la empresa; 3) la consecución de una ventaja respecto a los competidores; 4) abordar los cambios del entorno empresarial; 5) crecer a partir de los recursos y las competencias (capacidad estratégica); 6) satisfacer o tener en cuenta los valores y expectativas de las partes interesadas. Por tanto, es probable que la mencionada elección: 1) tenga una naturaleza compleja; 2) se tome en situaciones de incertidumbre; 3) afecte a las decisiones operativas, las que se toman a diario; 4) requiera un planteamiento integrado tanto dentro como fuera de la empresa (por ejemplo, estableciendo nuevas relaciones y redes con proveedores y distribuidores); 5) implique cambios considerables en temas transcendentales como los recursos, los procesos y los segmentos de mercados de la empresa. (Johnson, Scholes & Whittington, 2006, p. 10)

Como se advierte, esta definición exclusiva del ámbito empresarial tiene tres puntos en común con la definición genérica explicada líneas arriba, a saber: 1º) es una elección tomada por las altas directivas de la empresa con fundamento en un

conocimiento y una experticia bastante amplios; 2°) que toma en cuenta todos los elementos, las fuerzas y los medios disponibles en un entorno empresarial determinado; 3°) para alcanzar un objetivo general o central para la empresa.

5.2.11. 'Ventaja competitiva sostenible' en el mercado

La ventaja competitiva sostenible comprende: (i) una posición competitiva única de la empresa respecto a los competidores; (ii) actividades ajustadas a la estrategia empresarial; (iii) claros sacrificios en los que se perdió una cualidad a cambio de otra (trade-off) y claras elecciones de actividades innovadoras, distintivas y difíciles de imitar en relación con los competidores; (iv) la ventaja competitiva surge del calce de todas las actividades elegidas, de tal manera que éstas sean coherentes, se refuercen entre sí y ahorren esfuerzos; (v) la sostenibilidad proviene del sistema de actividades elegido, no de las partes; (vi) se da por descontada la eficacia operacional, es decir, la realización de actividades con el mejor uso posible de los recursos disponibles (Porter, 2011). La esencia de la estrategia de mercado radica crear una ventaja competitiva sostenible: que la empresa elija actividades en las que es buena ejecutando y que son diferentes a las de los competidores y que descarte actividades en las que es irregular y que no le permiten diferenciarse de los competidores. En efecto, "la estrategia hace que las decisiones sobre lo que no hay que hacer sean tan importantes como las decisiones sobre lo que sí se va a hacer" (Porter, 2011, p. 103). En síntesis, el proceso de creación de una ventaja competitiva sostenible de la empresa se refiere a que ésta alcance y tome posesión indefinida de una posición estratégica en el mercado, y "la esencia de dicho posicionamiento estratégico es elegir actividades en las que soy bueno (aprovechar las fortalezas de la empresa) y que sean diferentes de las de los competidores (diferenciarme de mis rivales)" (Porter, 2011, p. 107).

5.2.12. 'Posición privilegiada para influenciar' el no mercado

Los actores de la arena social, política y económica (el entorno de no mercado) son "entes tomadores de decisiones que son asignadas a una posición y son capaces de seleccionar unas acciones, de un conjunto de alternativas disponibles en los nodos de los procesos de decisión" (Ostrom, 2005, p. 38). Los actores pueden influir sobre la "situación de acción dependiendo de sus atributos, el interés que persiguen en tanto actores del proceso y el número de participantes que se encuentran en la misma situación" (Ostrom, 2005, p. 40). En ese orden de ideas, se tiene que, en el entorno de no mercado, se entiende que una empresa tiene una "ventaja" cuando tiene una posición privilegiada para influenciar las decisiones de los demás actores

e inclinar la resolución de temas claves a su favor (Bach & Allen, 2010). Se entiende además que esa “posición privilegiada” deviene además de la capacidad que tiene la empresa para el enmarque estratégico de los temas (Bach D. 3., 2016). A continuación, se da una explicación detallada sobre el particular:

Tabla 12. La capacidad de enmarque estratégico de los temas de no mercado

<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué es un marco de referencia? “Los marcos de referencia son esquemas de interpretación que ayudan a las personas a entender y relacionar significados a temas y eventos complejos. Los marcos logran esto centrando la atención en -y atribuyendo mayor importancia a- ciertos aspectos particulares de un tema. Al centrar la atención, los marcos promueven o sesgan una definición particular del tema, la interpretación causal, la evaluación moral y/o una recomendación de tratamiento o solución. Los marcos filtran lo que vemos, pero a menudo estos marcos son difíciles de ver y de reconocer”.• ¿Qué es el enmarque estratégico? “El enmarque estratégico, a su vez, consiste en acciones comunicativas deliberadas, destinadas a fomentar el desarrollo y el mantenimiento de marcos altamente aceptados y generalizados. Enmarcar no es lo mismo que persuadir. La persuasión consiste en cambiar las creencias a través de la argumentación, mientras que enmarcar consiste en dar forma o cambiar el peso asignado a diversas creencias o prejuicios que determinada persona ya puede tener, a través de enfatizar algunas consideraciones puntuales sobre otras. El enmarque puede ser visto como una capacidad que se integra con -y se cataliza con- el despliegue de otras capacidades del entorno de no mercado tales como la actividad política corporativa (el cabildeo) o la responsabilidad social empresarial estratégica. El enmarque juega un papel clave en dar forma al entorno de no mercado, y específicamente el (re)enmarque estratégico puede permitirle a una empresa y a otros actores de la arena transformar el entorno de no mercado para su ventaja o beneficio. Mientras que enmarcar o re enmarcar un problema puede transformar múltiples dimensiones del entorno de no mercado, la mayoría de las actividades de enmarque, en última instancia, afectarán a una dimensión puntual más que las otras”.• ¿Para qué sirve el enmarque estratégico? “Para muchos temas amplios, polémicos y complejos, se pueden aportar diferentes tipos de información para ser considerada. Sin embargo, cuál es la información más poderosa y relevante depende de cómo se enmarque el tema. Los marcos clasifican la información en "relevante" y "no relevante". Los marcos que atraen fuertemente a menudo utilizan un lenguaje emotivo que evoca poderosas imágenes, símbolos e ideas. Los marcos bien gestionados pueden incrementar la influencia de la empresa en el entorno de no mercado. En resumen, enmarcar es más eficaz como herramienta de dirección estratégica del entorno de no mercado, cuando las empresas u otros actores desarrollan un marco con objetivos claros acerca de cómo este último les ayudará a dar forma al entorno de no mercado para su ventaja o beneficio”.

Fuente: Elaboración propia basada en (Bach, 2016, pp. 76-87); traducción propia.

6. Causas de la minería ilegal de oro en Colombia

A partir de una revisión cuidadosa de la literatura académica, los reportes oficiales y los artículos de prensa sobre el fenómeno de la minería ilegal de oro en Colombia durante los últimos diez años, fue posible construir la siguiente síntesis de causas estructurales, actores y proceso de dicha minería. Lo anterior, con miras a que sirva como diagnóstico del contexto institucional actual y, eventualmente, permita la

aplicación efectiva de los métodos de dirección estratégica, que se explican más adelante.

Tabla 13. Causas estructurales de la minería ilegal de oro en Colombia

Causa General	Causas Específicas
<p>1. Carencia de un entorno protector para los niños y adolescentes de las regiones mineras.</p>	<p>Tomadas de (Sección Impacto Social, 2014) (Redacción Semana Sostenible, 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> → Altas tasas de deserción escolar. Niños y adolescentes que trabajan y se habitúan a recibir dinero normalmente desertan del colegio. → En familias pobres los padres permiten que hijos trabajen para generar ingresos. → Niños y adolescentes son mano de obra barata (incluso esclava) y reducen costos de producción para empleadores. → Vinculación laboral en minas ilegales es informal e improvisada, no hay controles adecuados por parte del empleador para evitar el ingreso de menores de edad. Tampoco hay inspección y control por parte de las autoridades laborales. → Niños y adolescentes crecen en un entorno donde la minería ilegal es aceptada socialmente y hace parte de la cotidianidad, donde las minas ilegales están localizadas cerca de la vivienda o escuela, y donde los familiares y amigos cercanos laboran en minas ilegales para obtener su sustento diario. → Niños y adolescentes crecen en entorno familiar sin valores y carente de adultos que sean un modelo positivo para seguir. Son fácilmente influenciados por el imaginario y el modo de vida autodestructivo de los mineros ilegales: dinero rápido, licor, drogas y prostitución.
<p>2. Es vía para enriquecerse rápidamente (fiebre del oro).</p>	<p>Tomadas de (Defensoría del Pueblo, 2010) (Hidrón & Koepke, 2014) (GITOC, 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> → Hay migraciones masivas basadas en la percepción de que el ingreso esperado a partir de la explotación del yacimiento minero, recientemente descubierto, excede con creces el ingreso actual de las personas que se ven atraídas. → El yacimiento minero es fácilmente identificable, accesible y explotable. Es posible omitir la fase de exploración y la extracción puede hacerse a bajo costo y sin conocimientos especializados o técnicos. → Existen personas que tienen necesidades básicas insatisfechas, escasa educación y baja calidad de vida, por tanto, son vulnerables a los engaños y tergiversaciones de los reclutadores de la minería ilegal.
<p>3. Apoyo activo de la comunidad local a los mineros ilegales:</p> <p>Encubrir y vigilar bienes de mineros ilegales;</p> <p>Amenazas y agresiones contra funcionarios públicos que realizan control y miembros de comunidad local que realizan activismo o denuncias;</p> <p>Negación de evidencia científica acerca de que la minería ilegal</p>	<p>Tomadas de (Hidrón & Koepke, 2014) (Redacción Semana, 2016) (Garzón, Llorente, Álvarez, & Preciado, 2016) (Obando Jaramillo, 2017) (Redacción Semana Sostenible, 2017):</p> <ul style="list-style-type: none"> → Las comunidades locales suelen reclamar los recursos minerales descubiertos en su territorio como su propiedad, especialmente cuando éstos han sido parte de sus medios de sustento tradicional. → La fuerte relación de dependencia de las comunidades locales con la economía ilegal y el delito: rechazan quedarse sin los ingresos económicos que derivan de la minería ilegal, bien sea directamente (p.e., quienes trabajan como mineros ilegales) o indirectamente (p.e., quienes les arriendan su vivienda a mineros ilegales), o temen represalias por parte de las bandas criminales. → Las comunidades locales priorizan las relaciones de parentesco o de amistad sobre el cumplimiento de la ley (p.e., quien protege a un primo que es minero ilegal). → Ciertos líderes de las comunidades locales consideran que la minería ilegal es acorde con sus convicciones políticas (p.e., la izquierda radical sostiene que la minería aurífera debe ser 'para los colombianos y no para extranjeros' y por ende cualquier minería 'hecha por colombianos' está bien y cualquier minería 'hecha por extranjeros' está mal, sin importar sus características técnicas o laborales). → La profunda pérdida de confianza y credibilidad en el Estado. Existe una sensación de injusticia: "Las comunidades locales perciben que las autoridades reprimen con dureza sin escuchar a los ciudadanos ni ofrecer alternativas lícitas y dignas de empleo" (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 22). Igualmente existe una sensación de impunidad: "Si bien el Estado realiza muchas capturas, son pocos los procesados por delitos graves -

<p>daña salud y ecosistema;</p> <p>Actitud defensiva e intransigente contra las empresas legales y autoridades.</p>	<p>como el homicidio- o que tienen un impacto en la vida cotidiana -como la extorsión-. Además, las personas aprehendidas recobran su libertad rápidamente” (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 22).</p> <p>→ Las intervenciones del Estado contra eslabones débiles que fortalecen los vínculos de las poblaciones con la economía ilegal y el delito. “La persecución de las autoridades contra las economías criminales ha tendido a concentrarse en los eslabones más débiles de la cadena (operarios mineros, transportadores, etc.), en una lógica institucional movillada por el número de capturas como indicador privilegiado de éxito. Las declaraciones de guerra han estado acompañadas por intervenciones que se proponen –a través de la represión– desarticular economías que están enquistadas en estas zonas, con amplios sectores de la población que devengan su sustento de estas actividades ilegales, lo que a la larga resulta contraproducente contra el Estado” (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 20).</p>
<p>4. El alto precio internacional del oro es un incentivo.</p>	<p>Tomado de (Luna Amancio, 2015) (Betancur Alarcón, 2015) (GITOC, 2016):</p> <p>→ Incentiva el aumento permanente de la producción de oro (por cualquier vía o método).</p> <p>→ Hace económicamente viable la explotación ilegal de oro, permite cubrir todo tipo de costos y gastos, incluyendo los sobrecostos propios de los métodos rudimentarios de extracción y el pago de coimas y prebendas para funcionarios públicos corruptos.</p> <p>→ Hace rentable la comercialización y el ‘lavado’ del oro ilegal para ciertos actores de la cadena.</p> <p>→ Incentiva a que los grandes compradores internacionales de oro, tales como refinerías y bancos centrales, omitan los controles de verificación de trazabilidad y debida diligencia al momento de adquirir el oro.</p> <p>→ Incentiva la migración masiva de quienes ya ejercen la minería ilegal, de una región a otra y de un país a otro buscando nuevos yacimientos.</p> <p>→ Incentiva que bandas criminales dedicadas al narcotráfico incursionen en el negocio de la minería ilegal de oro por resultar más rentable.</p>
<p>5. Las deficiencias de la legislación minera colombiana.</p>	<p>Tomado de (Editorial El Colombiano, 2015) (González & Forero Ortiz, 2016) (Arenas Villegas, 2016) (Sierra-Camargo, 2016) (Garzón, Llorente, Álvarez, & Preciado, 2016) (Hernández-Mora, 2017):</p> <p>→ Tiene modificaciones “parche” y está amañada; no está diseñada con la intención de promover el bien común y responder desde una política minera coherente y clara a los grandes retos actuales del país, como la degradación ambiental o la falta de empleo, sino con que surge cada tanto con el propósito de favorecer a ciertos grupos de interés (compañías mineras, mineros ilegales) que para asuntos muy puntuales realizan un cabildeo intenso y opaco ante congresistas y autoridades corruptas.</p> <p>→ Está desactualizada; el Congreso y las autoridades mineras y ambientales tardan muchísimo en responder normativamente a los retos que le impone la realidad económica, social y ambiental (por ejemplo, están en mora de delimitar páramos y humedales).</p> <p>→ Es inconsistente e incierta; contiene múltiples ambigüedades y figuras especiales que son aprovechadas por los mineros ilegales para obtener de manera fraudulenta derechos mineros que le pertenecen a terceros¹ y para retrasar excesivamente la acción sancionatoria de las autoridades ambientales y de policía.</p> <p>→ Es excluyente, promueve únicamente el modelo económico de capitalismo de mercado neoliberal, extractivista e imperialista (hoy dominante alrededor del mundo); por ende, está</p>

¹ Un reportaje de El Tiempo sobre la región aurífera del sur de Bolívar subraya que las leyes facilitan que los mineros ilegales se hagan pasar por comunidades étnicas, mineros ancestrales o víctimas del conflicto armado interno, para hacerse de manera fraudulenta con la propiedad jurídica de los recursos mineros en zonas donde las empresas legales han realizado estudios técnicos e inversiones sociales, con miras a construir un proyecto sostenible: “Si apareciera una empresa formal, no solo debe sortear el obstáculo de los grupos armados, la corrupción, la falta de institucionalidad y la arraigada cultura de informalidad que todo lo impregna en la región, (‘Eso lo dirá el Código, pero aquí las leyes son otras’, es una frase común), sino pleitos judiciales, una piedra más en el zapato. En Pueblito Mejía existe la Asociación de Mineros y el Comité de Mineros, reclamantes ambos de la figura jurídica de la reserva minera. Hay personas que pertenecen a la vez a ambas organizaciones, y buena parte de los miembros de la segunda citada son foráneos que se fueron tiempo atrás, pero que regresarán si les dan la razón” (Hernández-Mora, 2017).

	<p>diseñada para favorecer excesivamente a la multinacional minera (que es la única que en la práctica puede beneficiarse de un título minero y de una licencia ambiental) mientras que margina, etiqueta y criminaliza al pequeño minero patrio, al cual bajo la amenaza de la cárcel le niega la posibilidad de adquirir títulos sobre las minas que llevan explotando por años y, por ende, le corta la posibilidad de ganarse el sustento de manera independiente y autónoma (genera un clima de despojo y subyugación que incentiva al pequeño minero patrio a violar la ley).</p> <p>→ Falta la suscripción y ratificación de instrumentos legales internacionales de lucha contra la minería ilegal. “No todos los países de América Latina, particularmente aquellos donde la minería ilegal tiene lugar o donde grandes compañías mineras tienen operaciones, son signatarios o han ratificado muchos de estos instrumentos legales” (GITOC, 2016, p. 55).</p>
<p>6. La participación de bandas criminales.</p>	<p>Tomado de: (Editorial El Colombiano, 2015) (Luna Amancio, 2015) (Loaiza Bran J. F., 2016) (Vargas Núñez, 2016) (Jiménez Herrera, 2016) (Garzón, Llorente, Álvarez, & Preciado, 2016) (Obando Jaramillo, 2017) (Hernández-Mora, 2017):</p> <p>→ La minería ilegal genera múltiples fuentes de ingresos para las bandas criminales: pueden lucrarse directamente del negocio de extracción y comercialización del oro, o pueden cobrar extorsiones, o pueden controlar los negocios paralelos como el tráfico de explosivos y el narcotráfico.</p> <p>→ La minería ilegal proporciona grandes rentas a las bandas criminales, lo que les permite sostener sus estructuras armadas y redes de corrupción.</p> <p>→ Es una relación simbiótica: la minería ilegal requiere de grandes estructuras empresariales para gestionar insumos químicos, maquinaria amarilla y explosivos, y dichas estructuras solo pueden existir impunemente amparadas en la presencia permanente de bandas criminales que alejen a la población civil y dificulten la acción del Estado.</p> <p>→ Las bandas criminales pueden tener tanto poder y control territorial, que son capaces de desterrar por completo a las empresas mineras legales y prohibirles ejercer sus legítimos derechos. Igualmente, tienen el poder para desplazar forzosamente a las comunidades locales y despojarlas de sus tierras para, por ejemplo, iniciar actividades mineras.</p> <p>→ La economía ilegal y el delito están “enquistados” en las regiones mineras: en varias regiones del país, por ejemplo en las regiones con presencia simultánea de cultivos ilícitos, contrabando y minería ilegal, las economías ilegales han alcanzado un alto “nivel de maduración”, es decir, están ancladas a un conjunto de factores y vulnerabilidades estructurales del territorio, que permiten su reproducción cíclica en el territorio afectado, con independencia de las bandas criminales que salen / entran y las acciones esporádicas del Estado.</p> <p>→ El Estado no cuenta con una verdadera política criminal. “El actual Código Penal ha llegado a convertirse en una colcha de retazos construido en medio de escándalos mediáticos y coyunturas que derivan en el reclamo del endurecimiento de las penas para ciertos delitos” (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 26).</p>
<p>7. Carencia de un tejido social y una institucionalidad fuerte para evitar el tráfico y la explotación laboral y sexual en las regiones mineras.</p>	<p>Tomado de: (GITOC, 2016) (Hernández-Mora, 2017):</p> <p>→ Los trabajadores en las minas ilegales y las trabajadoras en los prostíbulos son atraídos con falsas ofertas de empleo y transportados a zonas mineras de difícil acceso y alejadas de su hogar y de su familia, donde se les confiscan sus documentos originales de identidad y se les obliga a adoptar una nueva identidad para cuando los interroguen las autoridades. Las comunidades locales se mantienen al margen de estos asuntos y rechazan ayudar a las víctimas por temor a las represalias de las bandas criminales.</p> <p>→ Los trabajadores en las minas ilegales y las trabajadoras en los prostíbulos son explotados y vulnerados en sus derechos básicos, pero ninguno osa reclamar, no solo porque pierden la oportunidad laboral, sino porque existe la amenaza de muerte y maltrato físico por parte de las bandas criminales, las cuales mantienen un fuerte control de los territorios mineros, mientras que las autoridades brillan por su ausencia.</p> <p>→ La red de tráfico de personas está muy expandida en Colombia, y las autoridades y ONG han realizado pocas acciones para remediar esta situación. “Existen oficinas de reclutamiento de víctimas -entre ellas, personas en extremo estado de vulnerabilidad como los desplazados y los menores de edad- a plena luz del día en las principales ciudades: Armenia, Cali, Cartagena, Pereira y Medellín” (GITOC, 2016, p. 34).</p> <p>→ La prostitución y la minería ilegal de oro están estrechamente ligadas, y las comunidades locales no expresan ningún tipo de rechazo al respecto: “En Colombia algunos mineros</p>

	<p>ilegales reportan que la mayor parte del dinero que ganan se lo gastan en licores y prostitutas durante el fin de semana, y que las cantinas y prostíbulos normalmente son regentados por personas de la comunidad local, quienes ven en ello una oportunidad de negocio” (GITOC, 2016, p. 33).</p>
<p>8. La carencia de una economía local fuerte y de oportunidades dignas de empleo en las regiones mineras.</p>	<p>Tomado de: (Editorial El Colombiano, 2015) (Betancur Alarcón, 2015) (GITOC, 2016) (Redacción Semana Sostenible, 2017) (Obando Jaramillo, 2017):</p> <ul style="list-style-type: none"> → El hambre y la falta de oportunidades de trabajo digno provoca que algunos de la comunidad local se dediquen a las actividades de minería ilegal. → La minería ilegal genera un “círculo vicioso”: degrada aceleradamente el entorno, genera temor y más pobreza y obliga a los demás miembros de la comunidad, que permanecían ajenos a participar de la minería ilegal (p.e. los campesinos dejan de pescar porque los mineros ilegales contaminaron el río; los indígenas que ya no pueden cultivar porque los mineros ilegales les arrebatan las tierras; etcétera). → La carencia de recursos para las instituciones públicas genera que éstas no puedan desarrollar actividades importantes que facilitarían el ejercicio de la soberanía y el control del orden público en la región minera (p.e. dejan de construir vías y por tanto el acceso a sus más recónditos rincones es más lento y complejo). → La falta de recursos en las comunidades mineras artesanales y tradicionales obliga a que éstas, de manera rudimentaria, improvisada, insegura y antitécnica, hagan la explotación. Igualmente, facilita que las comunidades mineras artesanales y tradicionales sean cooptadas por mineros ilegales, quienes les ofrecen “asociarse” con ellos, usualmente en condiciones desiguales, a cambio de que las comunidades tengan acceso inmediato a nuevos equipos y tecnología que permiten sacar más oro que antes (dragas, retroexcavadoras, molinos, mercurio).
<p>9. Las graves fallas en las instituciones.</p>	<p>Tomado de: (Defensoría del Pueblo, 2010) (Garzón, Llorente, Álvarez, & Preciado, 2016) (GITOC, 2016) (Rubiano, 2017) (Obando Jaramillo, 2017):</p> <ul style="list-style-type: none"> → La desarticulación institucional y la existencia de zonas grises en el combate a la minería ilegal y el crimen organizado. “En el plano operativo se ha avanzado en el desarrollo de acciones conjuntas de la Policía y las Fuerzas Militares. Sin embargo, aún se encuentra una tensión en cuanto a la definición de los roles y las responsabilidades. En la práctica, las Fuerzas Militares han asumido labores policiales, especialmente en aquellos territorios donde representa la única presencia institucional del Estado. Si bien la seguridad interna y la responsabilidad de responder al crimen organizado es primordialmente una labor policial, en algunas zonas han sido los militares quienes han asumido esta función, desde una doctrina y preparación propia del conflicto armado, lo que ha generado excesos en el uso de la fuerza” (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 25). “La Contraloría asegura que las CAR se excusan muchas veces en la inactividad de las Alcaldías, la Policía o la Fiscalía, para no hacer presencia en las zonas afectadas. Una justificación que no avala, porque insiste en que estas entidades son las máximas autoridades en temas ambientales y a las que les corresponde desempeñar un papel protagónico en la lucha contra la minería ilícita en el país” (Obando Jaramillo, 2017, p. 6). → Las intervenciones centradas en las estructuras criminales que tienden a ignorar las condiciones estructurales y vulnerabilidades territoriales. “La perspectiva basada en las estructuras criminales es funcional para la persecución y judicialización de sus miembros, pero insuficiente para desmontar fenómenos criminales complejos. Esta mirada monocromática tiende a pasar por alto el contexto que permite la reproducción de estas estructuras, con respuestas uniformes que ignoran el grado de maduración de las economías criminales” (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 24). → Las declaraciones de guerras frontales que derivan en despliegues militares y respuestas indiscriminadas que causan daño especialmente a los más vulnerables, y no permiten la efectiva consolidación del Estado. “Las declaraciones de guerra contra economías criminales hacen parte de una estrategia mediática que envía un mensaje de severidad por parte del Estado. No obstante, como ha sucedido con la guerra contra las drogas, esta aproximación puede traducirse en respuestas desproporcionadas que dispersan los recursos del Estado, así como intervenciones indiscriminadas que privilegian la lógica del combate al enemigo por encima de la protección de los ciudadanos” Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, p. 24).

	<ul style="list-style-type: none"> → Existen altas tasas de corrupción y la posibilidad de que los recursos provenientes de la economía ilegal y el delito influyan en el proceso político. “El comandante de la Brigada Anti minería Ilegal del Ejército Nacional, coronel Federico Mejía, dice que el centro de gravedad de la minería ilegal en Colombia es la corrupción dentro de las instituciones y agencias que velan por una minería bien hecha” (Rubiano, 2017, p. 2). → No existe una estrategia de lucha contra la minería ilegal que diferencie correctamente los distintos tipos de minería y el papel que tienen los participantes en la cadena de valor. “No existe una estrategia pública clara y diferenciada que permita la formalización minera de aquellas personas que muestran responsabilidad socioambiental y compromiso a largo plazo con la legalidad (“eslabones más débiles”) y que enfoque las medidas represivas sobre aquellos que concentran altas ganancias y tienen mayor capacidad de corrupción y uso de la violencia (“eslabones más fuertes”)” (Garzón, Llorente, Álvarez & Preciado, 2016, pp. 8, 28). → Hay deficiencias en las salvaguardas o protecciones que se ofrecen a quien denuncia de delitos o irregularidades. “Si bien muchos de los marcos legales de América Latina tienen marcos de protección para los denunciantes, puede haber reticencia a utilizar canales de denuncias en muchas culturas y un malentendido general sobre cómo usar estas protecciones y ante quién denunciar los delitos e irregularidades” (GITOC, 2016, p. 55). → Hay ausencia de control y la vigilancia efectiva de las autoridades y ausencia de acciones directas en contra de las labores mineras ilegales (minas no son clausuradas, maquinaria no es destruida). “El informe de la Contraloría sostiene que parte de la responsabilidad de ese aumento descontrolado del fenómeno está en la falta de acciones preventivas, imposición de sanciones y también en la ausencia de acompañamiento técnico a los operativos de la Policía por parte de las CAR. Así mismo, sostiene el órgano de control que los procesos que adelantan las CAR difícilmente terminen con una sanción real y acciones que reparen el daño causado” (Obando Jaramillo, 2017, p. 6). → Las instituciones son incapaces de ejercer un control efectivo sobre un delito complejo como la minería ilegal, la cual funciona como una larga cadena que tiene varios eslabones, unos más débiles que los otros, unos más visibles que otros. A las instituciones les falta personal, herramientas e instalaciones para luchar eficazmente contra la minería ilegal.
<p>10. La corrupción interna en las empresas legales.</p>	<p>Tomado de: (Redacción Semana, 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> → Las altas ganancias de la minería ilegal sirven para comprar conciencias. La corrupción de empleados al interior de las empresas legales deriva en la fuga de información técnica y operativa sobre los yacimientos mineros, que va a parar a manos de los mineros ilegales y les facilita el trabajo. Es bien conocido el caso del ex directivo de Continental Gold, Eduardo Otoyá Rojas, a quien las autoridades acusan de entregarle información precisa a los mineros ilegales del socavón llamado “El Hebrón”, que a su vez eran supuestos miembros de la banda criminal llamada “Los Úsuga” o “Clan del Golfo”: “Según los cálculos de las autoridades, El Hebrón en ocasiones le dejó a Otoyá, mayor accionista de la mina, hasta 200 millones de pesos diarios. Para no levantar sospechas, más si se sabe que familiares suyos ocupan importantes cargos en el Estado o el sector privado, manejaba todos los asuntos vía celular desde el centro comercial El Tesoro, ubicado en el barrio El Poblado, de Medellín... Además de la riqueza que obtenían en El Hebrón, que produce más que la segunda mina legal más grande del país, los Úsuga cobraban el 10 por ciento de todos los socavones de Buriticá. Adicionalmente, a todos los entables les pedían 10.000 pesos mensuales por tambor para procesar el oro, y cada uno podía tener más de 100 tambores. Esta mina se convirtió en la principal fuente de financiación de la banda criminal en la región” (Redacción Semana, 2016, p. 44).
<p>11. Los mineros ilegales que desean regularizarse tienen falencias educativas, técnicas y financieras que les impiden:</p>	<p>Tomado de: (Defensoría del Pueblo, 2010) (Loaiza Bran J. F., 2016) (GDIAM, 2016): Los mineros ilegales que desean regularizarse:</p> <ul style="list-style-type: none"> → “Tienen bajos niveles de tecnificación, innovación y control de calidad en procesos productivos clave para la competitividad y la productividad minera” (GDIAM, 2016, p. 22). Con frecuencia usan métodos precarios de producción con las siguientes características: (i) son atávicos, tradicionales y rutinarios, sin cambios sustanciales respecto al pasado; o (ii) son empíricos, improvisados y cortoplacistas, orientados a obtener una ganancia rápida y transitoria; y (iii) carecen de medidas de seguridad y salud en el trabajo y de control ambiental.

<p>cumplir con requisitos y estándares exigidos por las autoridades para desarrollar una minería legal, responsable y sostenible; y ser competitivos a nivel local, regional e internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> → “Bajos niveles de conocimiento por parte de los mineros en temas normativos, técnicos, ambientales, empresariales y laborales” (GDIAM, 2016, p. 22). Con frecuencia carecen de la capacitación básica en riesgos y de formación técnico-científica en asuntos mineros y ambientales; igualmente, la información sobre los requisitos técnicos y jurídicos para operar una labor minera legal resulta compleja e incierta y no tienen acceso a la asesoría de profesionales competentes (abogados, contadores, administradores, etcétera). → “Realización de la actividad minera como una economía de subsistencia con muy bajos excedentes que no garantizan la sostenibilidad del negocio ni el bienestar de las comunidades” (GDIAM, 2016, p. 22). Con frecuencia usan estructuras empresariales informales, sin registros societarios, contabilidad o pago de tributos y regalías. Los mineros alegan que incumplen la ley porque los negocios legales implican altos costos de transacción -p.e. pago de trámites mercantiles, pago de tributos y pago de seguridad social- que hacen inviable financieramente una labor minera pequeña.
<p>12. Los procesos de formalización minera son defectuosos y han dado pobres resultados.</p>	<p>Tomado de: (Defensoría del Pueblo, 2010) (GITOC, 2016) (GDIAM, 2016):</p> <ul style="list-style-type: none"> → Existe “vulnerabilidad, descoordinación y discontinuidad institucional de las entidades relacionadas con el proceso de formalización minera, tanto en lo nacional como en lo territorial” (GDIAM, 2016, p. 22). → Hay “demora excesiva en los trámites gubernamentales de los procesos de legalización de minería tradicional y titulación minera” (GDIAM, 2016, p. 22). → Hay “falta de aplicación de las normas especiales concebidas para las comunidades étnica” (GDIAM, 2016, p. 22). → Hay “ausencia de información pertinente, confiable y oportuna y de un sistema de información actualizado y eficiente para el sector minero que permitan especialmente identificar el alcance y las características de la informalidad en el país” (GDIAM, 2016, p. 22). → “Los esquemas internacionales de certificación de ‘minería responsable’ y ‘producción limpia’ dirigidos a la minería artesanal y de pequeña escala tienden a ser vagos en sus requisitos y su implementación es a menudo débil” (GITOC, 2016, p. 56). → No existen esquemas de incentivos que estimulen los procesos de formalización minera. Para los mineros esta ofrece ventajas inmediatas y tangibles bastante limitadas (básicamente: que la mina no sea clausurada y los mineros no sean sancionados con multas y cárcel). No hay mecanismos del sector público para promover la sostenibilidad de los procesos de formalización minera en curso. → “Falta de actualización de las cartografías nacionales sobre los procesos sociales con participación de las comunidades y sobre áreas excluidas de la minería, con el objetivo de proteger el agua y los ecosistemas” (GDIAM, 2016, p. 22). → “Falta de pedagogía e información fácilmente accesible sobre los beneficios de la formalidad” (GDIAM, 2016, p. 22). → Existen “altas barreras de ingreso al negocio que dificultan los procesos de formalización minera. Los requisitos y los trámites no son claros para poder acceder al proceso de formalización y los mineros que desean regularizarse carecen de la capacidad técnica, financiera y jurídica para ello” (GDIAM, 2016, p. 22).

Fuente: Elaboración propia, basada en las fuentes que se citan con normas APA en cada recuadro.

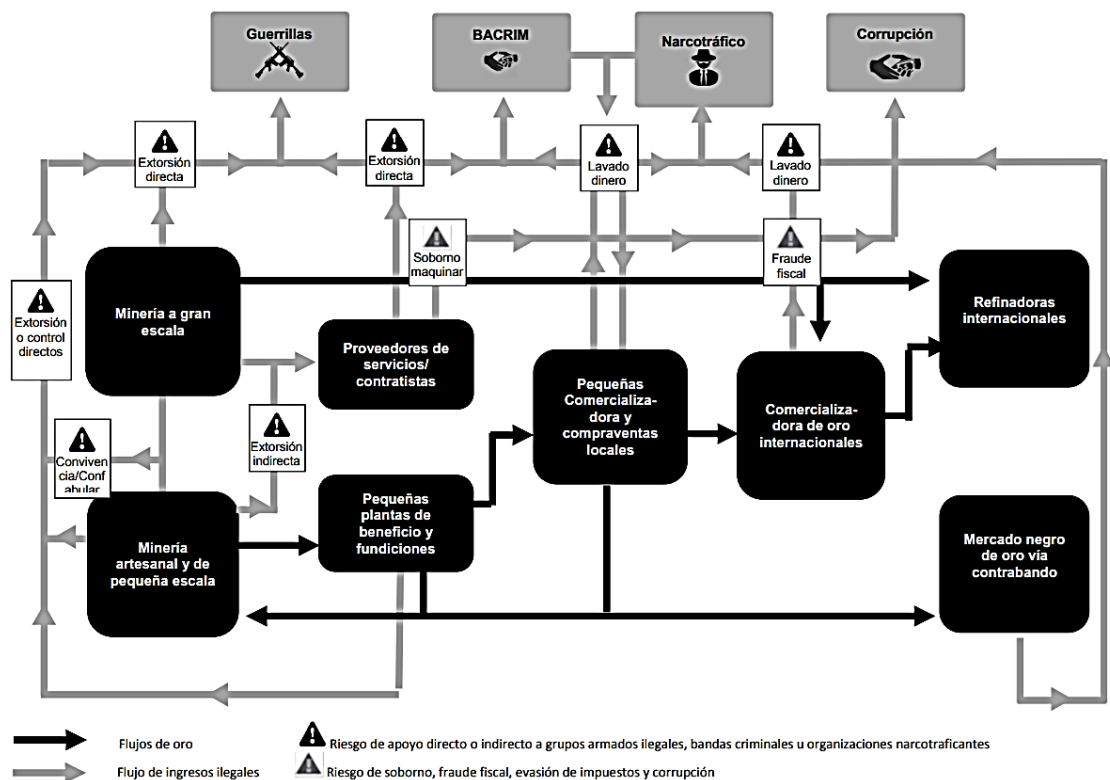
7. Actores y proceso de la minería ilegal de oro en Colombia

Cada año Colombia produce alrededor de 50 - 60 toneladas de oro ilegal. Por lo menos, el 93% del oro ilícitamente extraído en el país sale vía aérea desde la ciudad de Medellín, y el restante 7% desde la ciudad de Cali. Es claro que Medellín es el centro de acopio de la minería ilegal de oro más importante de Colombia. Ello

explica por qué, entre 2010 y 2014, las principales exportadoras de oro del país fueron 11 compañías, de capital privado colombiano, que concentraron el 92% de los envíos de oro al extranjero, y todas menos 1 estaban localizadas en Medellín (Luna Amancio, 2015) (GITOC, 2016). Así pues, la minería ilegal de oro no es un fenómeno nuevo ni desconocido para Colombia y mucho menos para Medellín.

Para no ahondar en detalles innecesarios, baste señalar que los actores y el proceso de la minería ilegal en Colombia, está suficientemente descrito en un sinnúmero de literatura académica y publicaciones de prensa (Defensoría del Pueblo, 2010), (GITOC, 2016). Por su claridad, sin embargo, a continuación, se presenta la “tipología de involucramiento del crimen organizado y los grupos armados en la explotación y el comercio de oro”, diseñada por investigadores de la OCDE en el año 2016:

Gráfico 5. Grupos armados ilegales, organizaciones criminales y su relación con el sector aurífero colombiano



Fuente: Tomada de (Massé & Munevar, 2016, p. 29).

Conforme indica el gráfico anterior, las bandas criminales participan en el negocio del oro así: “1) directamente: minas controladas de modo ilegal; minas con permisos de exploración y explotación obtenidos por medio de empresas ficticias y testaferros; 2) indirectamente: extorsión de pequeños mineros informales y de empresas mineras legales; manejo de las actividades criminales conexas a la minería como la prostitución, el contrabando de mercurio y explosivos y el narcotráfico” (Massé & Munevar, 2016, pp. 22-26).

Tabla 14. Mecanismos para lavar el oro ilícitamente extraído en Colombia

Formas para hacer pasar por legal el oro ilícitamente extraído en Colombia
<p>“Una de ellas, es cuando el comercializador, en complicidad con el que le vende el oro en el pueblo donde se produce, utiliza una solicitud de minería tradicional vigente (como un título minero) y le apropia la producción a esa solicitud. El representante legal de dicha solicitud firma el certificado de origen donde dice que el material fue extraído de esa zona.</p> <p>Otro sistema es cuando el comercializador recibe el metal precioso y toma un listado de pobladores del municipio en complicidad con las alcaldías locales -familias en acción o que tienen Registro Único de Comercializadores de Minerales (RUCOM)-, y procede a generar falsos certificados de origen de todas estas personas (algunas ya muertas, otros habitantes de la calle), le asigna montones y cantidades, cuyas firmas, obviamente, también son falsificadas. A algunos les pagan por prestar su nombre e inscribirse en el Registro Único Tributario (RUT) y en el RUCOM. “El comercializador cobra 1.000 pesos por cada gramo de oro legalizado con un certificado de origen falso”, explica una de las fuentes.</p> <p>Otro conocedor del tema describe que un tercer método es hacer creer que las solicitudes o los títulos mineros que pertenecen a comunidades afro o indígenas tienen autorización para vender el oro, aun cuando no tienen PTO y PMA aprobado. Las comunidades afro e indígenas legales ‘alquilan’ o subarriendan esas solicitudes, sobre todo, a los mecanizados brasileños en el Chocó, para legitimar toda esa producción.</p> <p>Uno de los conocedores añadió que una vez comprado el oro en los pueblos, donde se produce, es llevado a Medellín o Cali en bus, avión comercial, algunos por chárter, para ser vendido a las fundiciones (exportadores), “quienes conocen todo el negocio”.</p> <p>Cuando el metal es legalizado mediante alguna de las tres formas antes descritas y listo para ser exportado, se le envía la relación a la Agencia Nacional Minera (ANM) para que autorice, quedando solamente que la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian) haga la evaluación del alijo de exportación.</p> <p>Para los conocedores, el problema radica en que el Plan Nacional de Desarrollo reconoce la minería de subsistencia de los barequeros y chatarreros, que, a su vez, sirve de mecanismo de justificación del oro que procede de minería ilegal” (Vargas Núñez, 2016, p. 4).</p> <p>“Una vez el metal llegaba a su destino en el exterior, el dinero regresaba a Colombia y quedaba consignado en esas empresas de papel. De allí lo distribuían y entregaban a las Bacrim, subversivos y mineros. Una vez la plata llegaba a su destino, la banda liquidaba las empresas fachada y creaba otras nuevas” (Sección Nación, 2017, p. 25).</p>

Fuente: Elaboración propia basada en (Massé & Munevar, 2016) (Vargas Núñez, 2016) (Sección Nación, 2017).

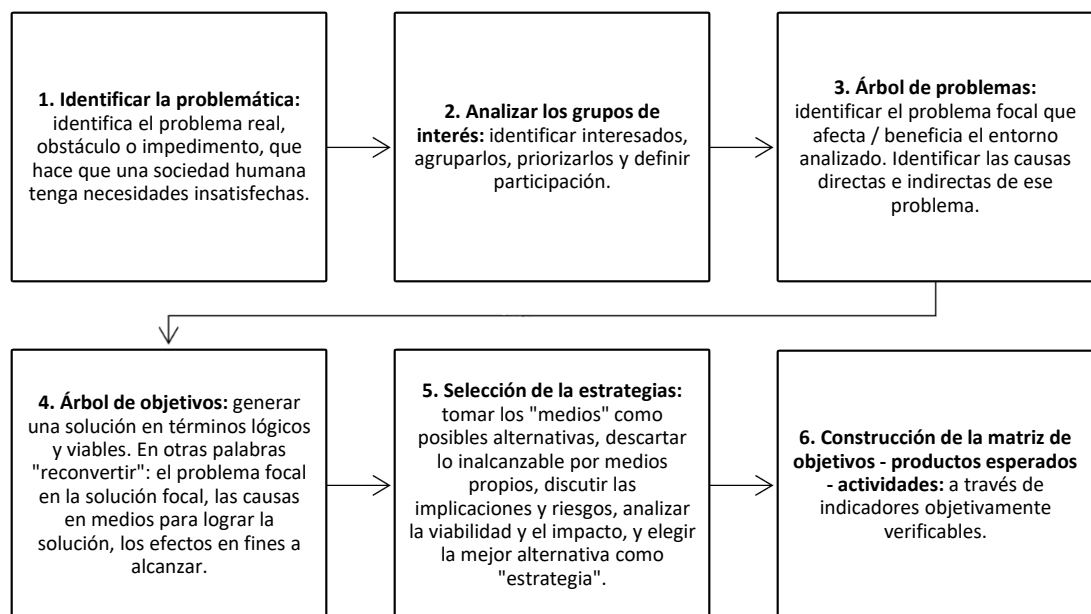
8. Métodos de dirección estratégica para la sostenibilidad de empresas legales en entornos afectados por economía ilegal y delito

En la literatura académica fue posible identificar varios métodos de dirección estratégica para lograr la sostenibilidad de empresas legales, en entornos hostiles o afectados por economía ilegal y delito, respecto a los cuales se podrían hacer analogías y extraer lecciones para afrontar la minería ilegal. A continuación, se sintetizan:

Método 1: el marco lógico

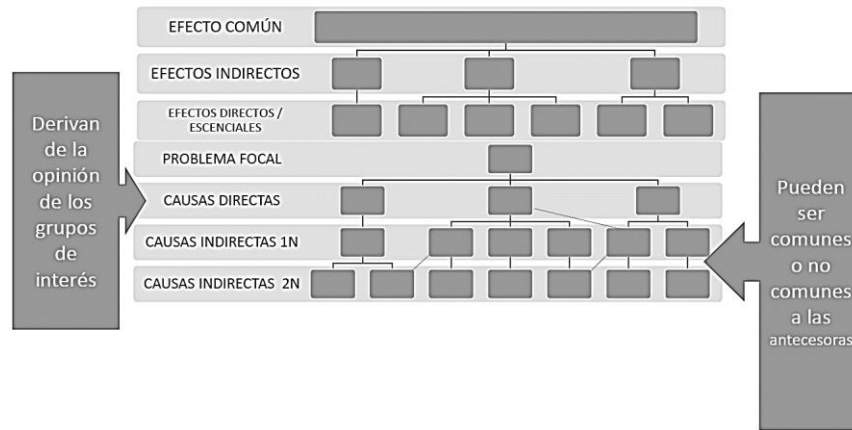
El marco lógico es una herramienta de análisis matricial de problemas complejos “para planificar, monitorear y evaluar proyectos en el contexto más amplio de programas, iniciativas nacionales o internacionales” (Saravia, 2007, p. 3). El marco lógico permite identificar el problema a solucionar, conceptualizar la idea de solución (posibles estrategias), diseñar el proyecto, ejecutarlo y evaluar su desempeño (resultados esperados). Su mayor virtud es que el análisis matricial -a través de la estructura conocida como “árbol de problemas y de soluciones”- permite una interrelación y dinamismo de los conceptos clave (Arboleda Vélez, 2013). A continuación, su explicación:

Gráfico 6. El proceso analítico del marco lógico -explicado en detalle-



Fuente: Elaboración propia basada en (Arboleda Vélez, 2013).

Gráfico 7. El árbol de problemas del marco lógico -explicado en detalle-



Fuente: Tomado de (Arboleda Vélez, 2013); traducción propia.

En síntesis, con el marco lógico es posible proponer respuestas integrales a problemas complejos a partir de ‘reconvertir’ todas sus posibles causas en posibles medios de solución y todos sus efectos negativos en resultados positivos. Para una problemática de alta compleja, con múltiples causas directas e indirectas de los niveles social, político y económico -como lo es justamente la minería ilegal de oro en Colombia- la estructura del ‘árbol de problemas y soluciones’ resulta bastante útil porque evita que los formuladores de estrategias empresariales propongan soluciones sesgada o incompletas.

Método 2: el marco (ia)³

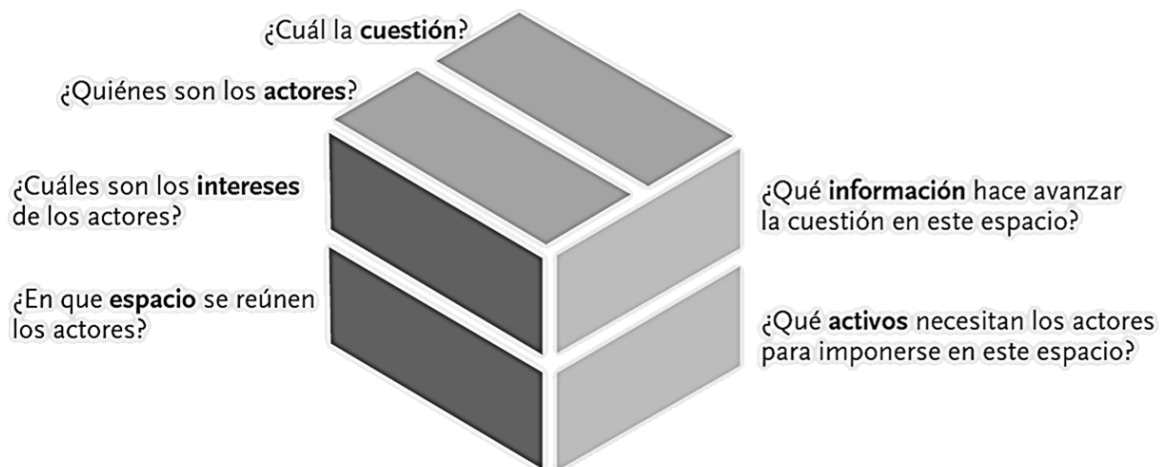
Los creadores de este método lo explican así:

Para diseñar estrategias de no mercado eficaces, los ejecutivos primero necesitan mapear el ambiente de no mercado específico de su empresa. El marco (ia)³ es una herramienta simple que proporciona una fotografía instantánea del no mercado, de la misma manera que el modelo de las cinco fuerzas de M. Porter captura las características esenciales del mercado. Nosotros deliberadamente hemos propuesto una amplia y omnicompreensiva vista del entorno de no mercado de la empresa. Esto crea el desafío de separar aquellos aspectos vitales con un potencial real para afectar los cimientos de la empresa, de aquellos que corresponden a la cacofonía de la política. Una empresa no puede -y no debería- tener una posición en todo o acerca de todo -porque eso, justamente, sería lo opuesto a la estrategia-. La estrategia de no mercado tiene como enfoque primario los temas. Para promover

el pensamiento estratégico de no mercado y para llegar a estrategias de no mercado factibles, nosotros sugerimos diseccionar la maraña de la política, por medio de la identificación cuidadosa del puñado de temas sociales y políticos que realmente le importan a la empresa. Así como el análisis de las cinco fuerzas de M. Porter tiene que llevarse a cabo por separado para cada industria en la que una empresa opera, cada análisis (ia)³ debe realizarse para cada tema crítico. Cada análisis (ia)³ ofrece un punto de lanzamiento para una estrategia de no mercado que aborda el tema puntual. ¿Cómo se decide qué temas realmente importan? El mejor punto de partida es la estrategia de mercado que ya existe en la empresa. Dependiendo de cómo la empresa compite en el mercado, de su plan para crear valor, ciertos temas relacionados con el no mercado importarán y otros no. El primer desafío para los ejecutivos de la empresa es identificar esos temas específicos -y solo esos temas- que afectan la capacidad de la empresa para crear valor. Y es por eso, que la estrategia de no mercado debe ser dirigida por los administradores, en tanto ellos conocen sus productos y mercados mejor que nadie. El marco (ia)³ está construido en torno al análisis de seis elementos: temas, actores, intereses, arenas de acción, información y activos. Todos ellos deben incorporarse a una estrategia que vaya más allá del mercado. (Bach & Allen, 2010, p. 42), (traducción propia).

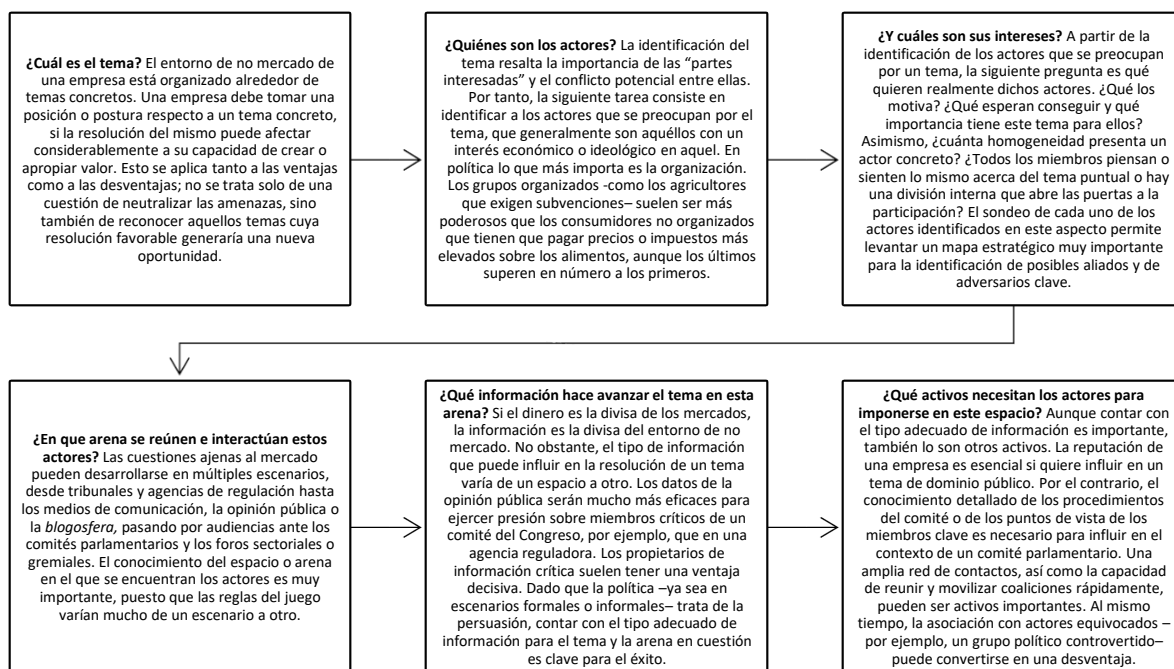
Para administrar proactivamente el entorno de no mercado, el marco (ia)³ recomienda a los ejecutivos preguntarse a sí mismos seis preguntas básicas, cada una de las cuales conduce directamente a la pregunta siguiente:

Gráfico 8. Preguntas básicas del marco (ia)³



Fuente: Tomado de (Bach & Allen, 2010, p. 42); traducción propia.

Gráfico 9. El proceso analítico del marco (ia)³ -explicado en detalle-







Fuente: Elaboración propia basada en (Bach & Allen, 2010); traducción propia.

Por último, vale la pena destacar que:

Del mismo modo que un análisis sectorial riguroso no garantiza el éxito en el entorno de mercado, realizar solo un análisis (ia)³ no proporciona una ventaja en el entorno de no mercado, pero prepara el terreno para una gestión proactiva -en lugar de reactiva-. Al construir un mapa estratégico -identificando quién se preocupa por un tema, qué quieren los diversos actores y en qué espacio se reúnen- una empresa puede detectar qué información y qué activos son necesarios para configurar la evolución de un tema de una manera que favorezca a sus intereses legítimos. (Bach & Allen, 2010, p. 44), (traducción propia)

En resumen, con el marco (ia)³ es posible proponer rutas factibles de solución a un problema institucional a partir de ‘mapear’ el contexto -identificando quién se preocupa por un tema, qué quieren los diversos actores y en qué espacio se reúnen, y que información necesita la empresa para configurar la evolución del tema-. En un contexto institucional donde participan múltiples actores con diversos intereses, como ocurre con la minería ilegal de oro en Colombia, este método resulta útil para que los formuladores de estrategias empresariales presenten propuestas viables, que tengan en cuenta tanto a los potenciales aliados como a los posibles rivales de la empresa legal en la arena socio política.




Tabla 15. Métodos de dirección estratégica, basados en los instintos animales de supervivencia en entornos hostiles (biomimesis)

Método recomendado para la empresa legal	¿En qué consiste?	¿Cuál es el contexto para usarla?	¿Qué beneficios trae?	¿Cuáles son las habilidades requeridas para usarla?	¿Qué desventajas Trae?
Método 3: luchar como león 	<ul style="list-style-type: none"> - Atacar una fuente obvia de hostilidad - Con ataque rápido, directo y agresivo - Usar toda la fuerza y recursos necesarios para evitar la derrota 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa tiene una clara ventaja competitiva - Surge un competidor que claramente amenaza con socavar esa ventaja 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar captura de mercado - Debilitar a principal competidor - Producir temor o recelo entre otros competidores que piensan atacar 	<ul style="list-style-type: none"> - Estar preparada para luchar: permanecer alerta, organizada y con suficientes reservas de recursos - Tener buena posición desde donde atacar: participación fuerte en mercado, producto estrella y meta sólida 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos - Continuidad de los riesgos con un competidor que sale fortalecido (si no es 100% derrotado)
Método 4: emigrar como gaviota 	<ul style="list-style-type: none"> - Relocalizarse rápidamente en un entorno menos hostil ante los primeros indicios claros de problemas - Tener capacidad para sobrevivir y prosperar en diferentes entornos 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa afronta una clara amenaza con la cual no puede lidiar sin sufrir daños significativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Salir rápidamente de mercados que están declinando y comenzar a explotar mercados emergentes con futuro - Responder a problemas del mercado antes que los principales competidores - Salvaguardar la continuidad básica de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Tener procesos de creación de valor robustos y totalmente independientes de cualquier contexto, recurso o habilidad específica - Tener flexibilidad administrativa para hacer cambios internos radicales (cambiar de sede, de mercado, etc.) y tolerar cambios radicales en el entorno (caídas abruptas de precios, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos - Continuidad de los riesgos (si no se elige correctamente el entorno para relocalizarse)
Método 5: acechar como tiburón 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanecer alerta para saber cuándo y dónde atacar (localizar y asegurar la presa pese a las distracciones) - Proteger el territorio a través de la vigilancia y la persistencia - Recorrer el territorio en todo lo ancho y lo largo, para conocerlo bien y entenderlo, pero buscando la mejor presa (las oportunidades correctas) 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa tiene la estructura y los recursos en el lugar indicado para buscar y explotar las oportunidades de negocios correctas, que aseguran un calce estratégico y una ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar el número de oportunidades valiosas aprovechadas (identificar necesidades, comportamientos, etc.) - Aumentar el número de amenazas exitosamente esquivadas (inversiones inofensivas, mercados hostiles, etc.) - Salvaguardar la continuidad básica de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Permanecer al acecho: tener la habilidad de buscar y encontrar recursos y fuentes de valor -clientes y adquisiciones- inclusive en los más hostiles entornos empresariales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos
Método 6: hibernar como oso 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir la capacidad de "conservar energía": durante la "temporada alta" explotar al máximo todos los recursos y las oportunidades disponibles, y durante la "temporada baja" enfocarse en hacer reparación, mantenimiento, mejoras y planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> - El mercado es "cíclico", por "temporadas", la demanda crece, pero se sabe que está próxima a decrecer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Salvaguardar la continuidad básica de la empresa - Bajos costos - Oportunidad para planificar mejor. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alta flexibilidad para cambiar de estado de "activo" a "pasivo" y viceversa: los bajos niveles de actividad (hibernación) exigen de todas formas monitorear el entorno empresarial y cuando llegue el momento el desencadenamiento rápido de las conductas correctas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidad de los riesgos (si no se elige correctamente el "momento" para hibernar / despertar) - Disminuye el número de oportunidades valiosas aprovechadas (porque volver a estar "activo" no es fácil e inmediato).

Fuente: Elaboración propia basada en (Lawton, Rajwani, & Reinmoeller, 2012); traducción propia.

En definitiva, estos métodos relacionan los códigos genéticos más frecuentemente encontrados en la naturaleza con capacidades que pueden llegar a tener las empresas. Dado que ciertos animales son expertos en sobrevivir a entornos altamente hostiles, por analogía estos métodos son útiles para que los formuladores de estrategias empresariales en contra de la minería ilegal puedan identificar, planificar y poner en marcha estas capacidades empresariales, enfocando los recursos y habilidades de la empresa en las formas más eficaces de lidiar con la hostilidad del entorno empresarial.

Tabla 16. Métodos de dirección estratégica adoptados por multinacionales farmacéuticas con sucursal en Brasil, que afrontan la falsificación de sus medicamentos






Método recomendado para la empresa legal	¿En qué consiste?	¿Qué beneficios trae?
Método 7: reconocer las diferencias clave entre el no mercado local y el internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar, analizar y monitorear el desenvolvimiento de las principales diferencias entre el no mercado local y el internacional: temas políticos, culturales y sociales. - Tener en cuenta tales diferencias para diseñar de manera coordinada las múltiples estrategias, tanto de mercado como de no mercado, tanto globales como locales. 	<ul style="list-style-type: none"> - El desarrollo de estrategias factibles e integradas entre sí.
Método 8: desarrollar equipos de trabajo locales con suficiente estabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Es recomendable que la empresa mantenga un mínimo de estructura local dedicada al análisis y el seguimiento a largo plazo de las estrategias contra la economía ilegal y el delito. 	<ul style="list-style-type: none"> - Consistencia y relaciones duraderas entre empresa y Estado. En la democracia cambian los funcionarios y las prioridades de cada gobierno. Es necesario que la empresa garantice consistencia histórica y establezca relaciones de largo aliento con las autoridades.
Método 9: promover que los ejecutivos trabajen en red y evitar que se encasillen en roles rígidos según su ubicación geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> - Promover que las estrategias sean discutidas de manera directa, frecuente y conjunta entre los equipos de trabajo locales e internacionales. Evitar que al nivel internacional solo lleguen "resúmenes ejecutivos" de la problemática de economía ilegal y delito que se vive a nivel local. No se trata aquí de solapar o mezclar las funciones que tienen los ejecutivos del nivel local y global respectivamente. Se trata solo de mantener un diálogo abierto y fluido entre ambos niveles, que haya visitas de un lado hacia el otro, y que el equipo de trabajo local pueda elevar propuestas interesantes y creativas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la alineación de las actividades propias de cada una de las estrategias elegidas tanto a nivel local como global (sinergia).

Fuente: Elaboración propia basada en (Mata Machado & Bandeira de Mello, 2013); traducción propia.

En resumen, estos métodos enfatizan en las 'mejores prácticas' para que las empresas multinacionales logren la integración de su estrategia de no mercado (NMS) y de mercado (MS) y puedan coordinar las actividades entre su equipo de trabajo local (LWT) e internacional (IWT). Esto resulta de gran utilidad en el contexto de las empresas mineras multinacionales con operaciones en países en desarrollo -como es el caso de estudio de CNL-, las cuales si bien enfrentan una problemática como la minería ilegal de oro que es altamente dependiente del contexto socio político y económico colombiano, cuentan con unos estamentos de dirección localizados en las sedes o casas matrices en el exterior, y por tanto para estas empresas resulta vital revisar cual es la mejor forma de organizar sus recursos tanto locales como internacionales para lograr una adecuada formulación y puesta en marcha de sus estrategias empresariales en contra de la minería ilegal de oro.

Tabla 17. Métodos de dirección estratégica adoptados por multinacionales con instalaciones industriales en China, que afrontan la falsificación de sus productos

Método recomendado para la empresa legal	¿En qué consiste?	¿Qué condiciones se deben tener en cuenta?
--	-------------------	--

<p>Método 10: promover la aplicación de la ley sobre los infractores</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Usar la ley para proteger los derechos legítimos de la empresa - Identificar y denunciar a los infractores de la ley - Tener una relación fluida con las autoridades regionales y locales competentes - Hacerle monitorear constante a los procedimientos legales que resultan clave 	<ul style="list-style-type: none"> - El problema usualmente no es la falta de legislación contra la economía ilegal y el delito sino un problema de cumplimiento - En una economía que cambia rápidamente, las soluciones legales tienden a ser demasiado lentas, engorrosas y costosas porque implican agotar primero procedimientos legales complejos de resultado incierto (la empresa podría desperdiciar su tiempo, dinero y esfuerzos) - También se deben tener en cuenta los costos de oportunidad de emprender acciones legales. El tiempo, el dinero y el esfuerzo dedicados al enjuiciamiento legal con perspectivas limitadas de éxito final podrían gastarse en otras actividades potencialmente más útiles, no solo en el contexto de la lucha contra la falsificación (como gastar dinero en publicidad educativa) sino en un contexto más amplio (como gastar dinero en renovar las tecnologías para evitar espionaje y fugas de información).
<p>Método 11: no hacer nada</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Quedarse quietos; evitar que la empresa desperdicie su tiempo, dinero y esfuerzos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se utiliza solo si las infracciones a la ley no afectan gravemente los principales derechos de la empresa, ni dañan la salud y la seguridad del público en general o al ecosistema (es decir, si las infracciones se consideran inofensivas o delitos menores) y, por tanto, es previsible que las autoridades competentes aplicarán la ley en contra del infractor sin entusiasmo. - Para tomar la decisión de no hacer nada se deben tener en cuenta no solo los costos directos y los costos de oportunidad de "hacer algo" sino también los mensajes y señales que se transmiten hacia los <i>stakeholders</i> y los efectos sobre la reputación de la empresa que pueden verse comprometidos por la inactividad (por ejemplo, para una empresa abordar seriamente un delito de falsificación, particularmente en casos en los que la salud y seguridad del consumidor es una preocupación central, puede ser beneficioso, incluso los resultados a corto plazo no justifican el esfuerzo y el dinero invertido)
<p>Método 12: cooptar a infractores de la ley que tienen interés a largo plazo en el desarrollo empresarial colaborativo</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa responde de manera flexible en función de la naturaleza de su adversario. El infractor de la ley que solo está interesado en ganancias a corto plazo y no tienen interés en la interacción repetida con sus consumidores se debe identificar para luego "luchar" contra él; mientras que el infractor de la ley con interés a largo plazo en (1) tener interacciones repetidas y positivas con sus clientes, (2) construir su propia buena reputación, (3) incrementar su eficiencia, calidad y capacidad para desarrollar nuevos productos, puede potencialmente ser elegido como socio local (ver: tabla anexa "consideraciones para decidir sobre luchar o colaborar con el adversario en materia de piratería"). 	<ul style="list-style-type: none"> - En la gestión de la relación con los socios comerciales, siempre se debe utilizar una combinación de enfoques de confianza y de monitoreo/control, y este portafolio de enfoques de gestión debe reflejar el nivel de confianza alcanzado en la relación entre ambas empresas - Se deben analizar los riesgos al tomar decisiones de subcontratación y externalización de procesos. La gestión del riesgo no tiene que limitarse a sanciones a la contraparte para prevenir eventos indeseables, también puede incluir incentivos para premiar el esfuerzo y las conductas positivas
<p>Método 13: educar a las partes interesadas desde la misma fuente u origen</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - Esta es una estrategia a largo plazo e implica educar a un público amplio y a las partes interesadas acerca de los beneficios que tienen los productos legales (por ejemplo, medicamentos originales, oro responsablemente extraído). 	<ul style="list-style-type: none"> - Además de educar a las partes interesadas, es necesario educar bien a los propios ejecutivos y empleados pues están llamados a ser los primeros "educadores".
<p>Método 14: publicidad agresiva</p> 	<ul style="list-style-type: none"> - El uso de publicidad para promocionar los efectos dañinos de los productos ilegales (por ejemplo, medicamentos falsificados) 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las estrategias pueden ser generalizadas y aplicadas a toda clase de productos, industrias o mercados. Algunas campañas publicitarias reciben poco apoyo del público y paradójicamente ayudan a promover los productos ilegales, porque los visibilizan.

<p>Método 15: investigación y vigilancia</p> 	<p>- El uso de firmas de vigilancia privada para detectar y exponer a los productores ilegales.</p>	<p>- Esta estrategia está sujeta a las mismas dificultades del método "promover la aplicación de la ley a los infractores", y esto se debe a que los particulares no pueden aplicar justicia por cuenta propia.</p>
<p>Método 16: etiquetado de alta tecnología</p> 	<p>- El uso de técnicas intensivas en tecnologías para asegurar que las marcas y los envases no puedan ser fácilmente copiados.</p>	<p>- Puede resultar inefectiva cuando los clientes o consumidores no son capaces de diferenciar entre el producto original y los productos con apariencia de ser genuinos.</p>
<p>Método 17: crear un 'objetivo en movimiento' con innovación continua en productos y procesos</p> 	<p>- Desarrollar e introducir mejoras de producto en intervalos rápidos y constantes. Esto minimiza el período en que las empresas rivales (productores ilegales) pueden copiar los productos y los procesos antes de que una versión mejorada del producto genuino aparezca en el mercado.</p>	<p>- Funciona principalmente para evitar la piratería de productos tecnológicos. Su éxito depende no solo de que los consumidores estén preparados para identificar las diferencias de desempeño entre uno y otro producto, sino también que estén preparados para pagar el precio por ello. Esta estrategia solo es factible cuando es posible restringir el flujo de información y tecnología.</p>
<p>Método 18: coaliciones con otras empresas (regionales o del nivel de industria)</p> 	<p>- Trabajar con otras empresas dentro de la industria para aplicar presión sobre los reguladores o para perseguir una acción colectiva en contra de los productores ilegales.</p>	<p>- Consiste en identificar las empresas responsables y honestas de mi industria que están dispuestas a trabajar de manera coordinada bajo ciertas condiciones. La efectividad de la estrategia dependerá del "poder de negociación" que el grupo de empresas aliadas tenga, basado en la percepción de importancia que las autoridades tengan de ellas.</p>
<p>Método 19: promoción de la lealtad interna y la externa</p> 	<p>- Implica el uso de redes personales y apelaciones a los contextos culturales locales de lealtad interna (<i>in-house</i>: accionistas y empleados) y externa (autoridades, proveedores y clientes) para neutralizar a los productores ilegales.</p>	<p>- Es una estrategia altamente dependiente del contexto.</p>
<p>Método 20: retirarse de la ubicación de mercado de alto riesgo</p> 	<p>- Implica aceptar la derrota y retirarse de la ubicación de mercado que es considerada como muy riesgosa, antes de que se produzcan daños significativos.</p>	<p>- Sería inusual para una empresa ceder la industria o nicho de mercado completo, pero lo que es más parecido es que una firma ceda una ubicación particular en un país. Esta estrategia es más la excepción que la regla.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en (Hoecht & Trott, 2014); traducción propia.

Tabla 18 (anexa). Consideraciones para decidir sobre luchar o colaborar con el adversario, en materia de piratería y delitos similares

	Imitadores pasivos y falsificadores	Colaboradores potenciales con capacidades para "copiar y desarrollar"
Objetivo del falsificador	Obtener ganancias rápidas de bienes imitados o falsificados de baja calidad	Interés en construir capacidades propias para la mejora de la eficiencia y el desarrollo de nuevos productos (por cualquier medio)
Naturaleza de los productos falsificados	Baja calidad	Aspirando a una calidad similar al producto original
Estrategia del falsificador	Ganancia a corto plazo, sin interacción repetida con los clientes	Creación de una identidad de marca. Realizar transacciones repetidas y positivas con clientes
Efectos de falsificación en el fabricante del producto genuino	Principalmente daño a la reputación	Pérdida de ingresos a corto plazo, potencial competidor a largo plazo
Atractivo que tiene el producto falsificado para los consumidores	A veces engañado, pero a menudo comprando a sabiendas de que son productos de calidad inferior	Siempre que la calidad sea satisfactoria o equivalente al producto original, la infracción a la propiedad intelectual o la falta de pago de regalías no concierne a los consumidores
Opciones estratégicas para el fabricante original	Si el daño a los ingresos o a la reputación es grave, se debe elegir luchar	Si la amenaza de convertirse en un competidor es seria, se debe elegir la mutua colaboración

Fuente: Tomado de (Hoecht & Trott, 2014); traducción propia.

Tabla 19. Métodos de dirección estratégica adoptados por la industria musical para afrontar la piratería de música en línea

Método recomendado para la empresa	¿En qué consiste?
<p>Método 21: responder de manera dinámica a las expectativas del consumidor</p>  <p>“Las expectativas del consumidor son cambiantes y la empresa debe responder dinámicamente a estas, porque los consumidores no están dispuestos a comprar productos legales si, en determinado momento, resulta inferiores a los ilegales en aspectos clave como precio y calidad”</p>	<p>El consumidor cambia de manera constante sus hábitos de consumo y sus expectativas respecto a la calidad, fiabilidad y funcionalidad del producto. Igualmente, el consumidor tiene expectativas respecto al precio del producto y la transparencia de la empresa productora. Las expectativas son impulsadas por los estilos de vida del consumidor que, a su vez, están influenciados por factores sociales, culturales y tecnológicos. Si bien la importancia relativa de las expectativas puede variar, todas tienen peso, y descartarlas puede socavar el éxito de la empresa productora. Si se expone a un entorno en el que el precio del producto falsificado es reducido en comparación al producto legítimo, independientemente de la legalidad, el consumidor creará que el producto legítimo es demasiado caro. Acortar precios es una estrategia antipiratería adecuada, pero es inviable en ausencia de bajos costos de I+D+I, altas cifras de ventas y bajos costos de producción por unidad. La claridad de cara al consumidor respalda una estrategia efectiva contra la piratería. La transparencia legal y operativa de la empresa legal reduce la ambigüedad resultante de las disparidades en las leyes regionales de derechos de autor; esta falta de claridad puede alimentar en el consumidor expectativas poco realistas que no pueden ser legítimamente satisfechas. Los propietarios de propiedad intelectual deben asegurarse de que las actividades y medidas antipiratería no socaven su capacidad de responder dinámicamente a las expectativas y hábitos de consumo resultantes de las tecnologías emergentes y los cambios abruptos en el entorno. Todo esto proporciona un desafío para el propietario de los derechos de autor (identificar las expectativas actuales del consumidor) y una oportunidad (establecer expectativas razonables para el consumir a través del enmarque estratégico).</p>
<p>Método 22: Evitar el impacto negativo del recurso legal</p>  <p>“A veces, usar recursos legales contra la piratería equivale a usar una gran almádena para romper una nuez”</p>	<p>A veces la estrategia de utilizar recursos legales contra la piratería puede ser infectiva y llevar a problemas de imagen para la empresa legal. La efectividad de la estrategia de utilizar recursos legales depende de que el consumidor perciba un riesgo real de enjuiciamiento. El riesgo se compone de las preocupaciones que tiene el consumidor en relación con el consenso social sobre lo que es criminal y lo que no es, el riesgo percibido de enjuiciamiento -alto o bajo- y el temor a la exposición pública. El resultado es una correlación teórica entre las actitudes negativas hacia la piratería y la magnitud de la consecuencia. La dificultad de lograr una reparación a través de los recursos legales es que los procedimientos administrativos y judiciales pueden ser costosos y prolongados, y los resultados son imprevisibles. Igualmente, los recursos legales pueden llevar al enjuiciamiento de las personas equivocadas, o las personas menos importantes de una red criminal -dejando por fuera a los principales cabecillas o beneficiarios de los delitos-. Según lo anterior, las acciones legales deben equilibrar la capacidad de servir como una “advertencia clara de ilegalidad” mientras se mantienen relaciones positivas con el consumidor. Antes de tomar acciones, legales o de otro tipo, el propietario de los derechos de autor debe considerar dos puntos: primero, las acciones deben ser lo suficientemente sólidas o robustas para que los piratas perciban una amenaza probable y válida; y segundo, la atención de los medios de comunicación debe resaltar dichas acciones. Dado que el recurso legal es costoso, prolongado e impredecible, es una estrategia arriesgada, especialmente teniendo en cuenta el potencial de una reacción negativa que socave las relaciones con el consumidor.</p>
<p>Método 23: comprender que es inútil intentar sofocar las nuevas tecnologías y propuestas de valor</p>  <p>“Hacerlo equivale a intentar meter, de nuevo, el genio maravilloso en la botella”</p>	<p>Las nuevas tecnologías son omnipresentes, se popularizan rápidamente a través de internet, y en el caso de los servicios ilegales como la piratería de música en línea pueden llegar a ser una nueva propuesta de valor muy atractiva para los consumidores (por ejemplo, las páginas web que permitan el acceso ilimitado y gratuito a canciones). La mayoría de las veces las nuevas tecnologías no pueden ser sofocadas, sometidas o neutralizadas legalmente o de otra manera. En estos casos, en vez de atacar la fuente, lo mejor tal vez sea crear desde la empresa legal una contrapropuesta de valor. Una alternativa competitiva y legal puede ser exitosa mediante la explotación responsable de nuevas tecnologías, en contraposición a la falta de fiabilidad, calidad y velocidad de los servicios ilegales (por ejemplo, Apple cuando creó iTunes para descargar canciones legales a bajo costo). La aceptación del consumidor al robo de los derechos de autor descansa sobre un nexo de racionalizaciones culturales, morales e ideológicas. Si el consumidor puede desarrollar una ideología que acepte la “mala conducta”, la piratería puede volverse habitual. Esto puede ser exacerbado por las percepciones que el consumidor tiene de las grandes empresas legales como “organizaciones millonarias y explotadoras” y la piratería como un crimen sin víctimas reales. El deseo de pagar en cabeza del consumidor es un incentivo clave para que los propietarios de derechos de autor amenazados participen con tecnologías nuevas y disruptivas, antes de que un servicio ilegal amparado en ellas cause daño al mercado -y además se ajusten de manera abrupta las percepciones del consumidor sobre el valor del producto legítimo-. Según lo anterior, lo importante para la empresa legal es aceptar los nuevos paradigmas de las nuevas tecnologías y propuestas de valor.</p>
<p>Método 24: comprender que la lucha contra la empresa ilegal usualmente se estanca</p>  <p>“La dirección estratégica empresarial contra la economía ilegal y el delito es como un juego del gato y el ratón que nunca termina”</p>	<p>Los piratas son altamente sofisticados y creativos a la hora de evadir las restricciones legales y operativas que protegen los derechos de autor. Constantemente innovan a la hora de falsificar los productos. El escenario “del juego del gato y el ratón” implica un impasse de facto. Es representativo de la batalla constante entre el propietario legítimo de los derechos de autor y el pirata, por lo que se puede aprovechar con se logra una ventaja, pero el estancamiento se preserva por falta de una victoria definitiva de una de las partes. El pirata solo será totalmente disuadido de abandonar si la actividad se vuelve financiera u operativamente inviable y el consumo legítimo es más atractivo para el consumidor. La decisión de seguir aumentando las acciones contra los piratas es una elección del propietario de los derechos de autor y debe basarse en una capacidad estratégica y financiera para afirmar su dominio sobre los derechos de autor y el mismo tiempo mantener la rentabilidad del negocio. Por lo tanto, se recomiendan las respuestas mesuradas por parte de la empresa legal.</p>
<p>Método 25: comprender que las redes funcionan como apoyo a las estrategias empresariales</p> 	<p>Las redes de trabajo -implementadas interna, externa, horizontal y verticalmente-, pueden proporcionar a los titulares de los derechos de autor unas relaciones cooperativas y de apoyo. Las redes -sean formales o informales- ofrecen a los participantes la oportunidad de construir relaciones basadas en conjuntos de habilidades complementarias y objetivos comunes. Igualmente, pueden reforzar y estabilizar los regímenes de protección de derechos de autor, como resultado de acuerdos de colaboración entre empresas, cabildeo ante el gobierno y campañas educativas. El trabajo en red apoya el uso de asesoramiento local y conocimiento experto a menor costo, pues se distribuye entre los participantes.</p>

Fuente: tomado de (Appleyard, 2015); traducción propia.

Los métodos reseñados en las tablas 17 a 19 permiten, en su conjunto, arribar a dos conclusiones: (i) la piratería o falsificación de productos -como muchos de los otros delitos en contra de la industria legal- es una amenaza recurrente: una empresa legal puede frustrar a los piratas en uno varios momentos, pero es poco probable que logre una victoria decisiva; y (ii) el administrador eficiente, ante la amenaza de la piratería o falsificación de productos, adopta respuestas dinámicas, que dependen del análisis caso-por-caso del contexto económico, socio cultural e institucional y los actores en juego. Dicho en otras palabras, el éxito de las estrategias empresariales en contra de la economía ilegal y el delito radica en que nunca pueden ser exactamente las mismas, ni se pueden generalizar de una manera simplista, porque en la arena económica y sociopolítica los resultados de las acciones de una empresa no son estandarizables ni predecibles. Estos métodos aquí reseñados resultan, por ende, de utilidad para la empresa minera legal, en tanto sean entendidos como “lecciones aprendidas” que no se pueden extrapolar directamente al caso de estudio de la lucha contra la minería ilegal, pero sí sirven de inspiración para formular estrategias racionales bajo parámetros objetivos que garanticen el éxito.

9. Transcripción de las entrevistas realizadas a ejecutivos de Continental Gold

Tabla 20. Transcripción de las entrevistas realizadas a ejecutivos con identidad anónima (protegida) de CNL

Pregunta 1: ¿Sabe usted si la empresa ha utilizado estrategias para superar o contrarrestar los impactos negativos de la minería ilegal en el Proyecto Buriticá? ¿Cuáles? ¿Por qué se eligieron?

Entrevistado 1: Sí se usan estrategias, digamos que se eligieron dos líneas estratégicas que fueron: la primera trabajar con los entes del Estado (con las fuerzas militares y la policía, y con la gobernación y las alcaldías) para hacer una intervención integral en Buriticá, y enviar a sus lugares de origen a todas las personas que estaban allí, a la población flotante de Buriticá entre los años 2012 y 2016 y cerrar todas las minas que estaban generando la actividad minera en Buriticá. Esta actividad se llevó a cabo en el 2016, fue liderada por todos los entes del Estado (Fuerzas Militares, Policía, Agencia Nacional de Minería, Secretaría de Minas, Personería, Fiscalía, digamos que todas las “ías”) y a nosotros nos encomendaron la labor, objetivo o tarea de cerrar las minas ilegales. Nosotros, a partir de una orden o delegación que nos hizo el Estado colombiano, como empresa aportamos múltiples recursos humanos calificados (ingenieros, geólogos, expertos en explosivos y obreros) y maquinaria y equipo especializado (cemento, perforadoras, explosivos, medidores de gases) para el cierre técnico de las minas ilegales. En otras palabras, nosotros ejecutamos esas labores estrictamente técnico-mineras a nivel subterráneo, con todos los estándares de seguridad y salud y contando con el apoyo de las autoridades competentes, como es obvio. Ahora, te digo que, si uno cierra la fuente, entonces definitivamente el minero ilegal se queda sin donde trabajar y debe volver a su lugar de origen. El Estado colombiano hizo una intervención integral en donde hubo ayuda psicosocial y humanitaria para todas las personas afectadas (inclusive la empresa le entregó recursos financieros a varias ONG para que brindaran asistencia humanitaria como alimentos y medicamentos durante aquellos días) y de manera ordenada y bajo un trato digno se enviaron a sus lugares de origen todas las personas con su grupo familiar y se les dio transporte y alimento gratuito (porque cuando hay un apogeo de minería ilegal lo que hace es

que la persona, el minero ilegal, se va para dónde está ese apogeo y se asienta cerca de donde está la bocamina, en cambuches a vivir con sus niños, sus niñas sus esposas embarazadas y demás, entonces la Secretaría de Gobierno de Antioquia fue la que lideró la intervención e hizo toda la atención psicosocial en el tema). Eso, por un lado. Por otro lado, la segunda estrategia era formalizar estos grupos mineros locales que estaban en el territorio, porque el decreto 480 así lo dispone, que el titular minero que quiera formalizar a los mineros tradicionales que están dentro de su título minero, puede hacerlo a través de la figura del subcontrato de formalización minera y entonces nosotros del 2014 al 2016 hemos suscrito varios contratos de formalización minera, y para nosotros ha sido un reto que estos mineros entiendan que la formalización sí paga, y que ellos antes de formalizarse deben pasar por toda una etapa de formación, y que Continental Gold, en la medida en que ellos cumplan con lo establecido en ese subcontrato de formalización minera, los va a ayudar con estos temas. Hemos ido trascendiendo y cambiando el modelo de formalización minera siempre de acuerdo con la ley, pero, a nivel de empresa como tal, se puede decir que lo hemos ido fortaleciendo, porque el decreto 480 fuimos los primeros en aplicarlo y el proceso lo hemos ido transformando, al punto que hoy podemos decir que tenemos 6 asociaciones que ya producen oro y que generan 300 empleos directos locales y 522 empleos indirectos en Buriticá. Nosotros, en esa transformación, hemos adoptado medidas que tienen que ver con la tradicionalidad del minero de Buriticá, es decir, que nosotros no estamos formalizando mineros que no sean de Buriticá, porque nosotros sencillamente no podemos acoger en el título minero gente de todas partes. Nosotros buscamos el arraigo de las personas. Nosotros también tenemos una estrategia de diversificación económica y generación de alternativas de empleo, pero aclaro que nosotros cuando hablamos de minería ilegal, estamos hablando sobre el impacto de una minería ilegal de gente de afuera de Buriticá, y la verdad es que todo lo relacionado con diversificación económica tiene que ver con la gente de Buriticá, que no es minera y que le estamos ayudando a que formen su empresa y demás, pero es gente que no es minera. Es complejo que una persona que está metida en una labor minera ilegal se salga a trabajar en otra cosa, por ejemplo, con cultivos de café. Es muy difícil, porque en la minería ilegal les iba muy bien y les dejaba muchas ganancias y lograr que ellos entiendan que es mejor pasar de un sueldo de 3 a 4 millones de pesos a la semana a una recolecta de café que se demora 6 o 7 meses y que no les deja tantas ganancias, es difícil, pero, digamos que la población que quedó en Buriticá y que es distinta a la que retornó a sus lugares de origen en 2016, la hemos incluido en los programas de formalización. En cuanto al programa de formalización, hicimos una debida diligencia y nos trazamos 3 principios rectores: 1) cero tolerancias al lavado de activos y la financiación del terrorismo, 2) que ellos, los beneficiados, sean buritiqueños y 3) que su expectativa del negocio sea la de vivir bien y no la de enriquecerse de la noche a la mañana, es decir, rápidamente. Bajo estos 3 principios sacamos una convocatoria pública a través de la Secretaría de Minas de Antioquia, la Alcaldía Municipal de Buriticá y nuestras oficinas en la sede Buriticá. En estos lugares recibimos una serie de solicitudes, a esas solicitudes les empezamos a hacer filtros de esos 3 principios rectores, y de esas solicitudes llegamos a un grupo más reducido de solicitudes, a las que les hicimos el análisis y la caracterización de la Unidad de Producción Minera (UPM). También con esa caracterización de UPM descartamos muchas labores mineras, porque los mineros ilegales generalmente hacen las minas en riveras de las quebradas, donde ambientalmente está prohibido. En la tercera parte, a las labores mineras que pasaron los primeros dos filtros, les hicimos una caracterización social de los socios y de la empresa como tal, de los trabajadores. Eso es lo que se llama la debida diligencia de la formalización minera. Ahora, la elección de las estrategias que la compañía usa contra la minería ocurre a nivel de Junta Directiva, allí se dan los debates para elegir una u otra opción. Obviamente la Junta nos pide información para analizar y tomar las decisiones; luego las instrucciones nos llegan desde arriba; nosotros no tenemos nada que negociar o rebatir a nivel gerencial. A través de muchos informes nosotros le damos contexto a la Junta Directiva. Los informes no se envían a la Junta Directiva de manera separada o fragmentada desde cada área; todos los informes se unen y compilan en uno solo, que se va actualizando periódicamente.

Entrevistado 2: Sí, la empresa ha utilizado estrategias para contrarrestar la minería ilegal en el Municipio de Buriticá. En la actualidad está desarrollando un programa de formalización minera que ha tenido como resultado la suscripción de alrededor de 6 u 8 subcontratos de formalización minera que se encuentran vigentes (algunos otros ya han sido cancelados por malos manejos de los que eran sus beneficiarios), con lo que busca vincular a las personas que realizan actividades mineras informales para que se unan a un esquema legal, para que realicen todas sus actividades cumpliendo con la normatividad vigente. Adicionalmente, desde el año pasado, en articulación con las autoridades tanto locales como del nivel nacional, se llevó a cabo un proceso que busca contrarrestar los efectos de la minería ilegal tanto a nivel social como a nivel ambiental, a través del desarrollo de la "Operación Creta", que fue un mecanismo que utilizó la fuerza pública para intervenir de manera "más integral" que el tradicional mecanismo del amparo administrativo minero (es decir, el mero cierre de mina ilegal por orden de la autoridad competente, sin preocuparse por otras consideraciones sociales como, por ejemplo, donde serán reubicados los menores de edad y las personas en situación de vulnerabilidad). La compañía también lleva a cabo procesos de monitoreo y seguimiento constante para evitar que terceras personas ingresen en la zona del título minero; igualmente a través de mecanismos técnicos para el cierre de las minas subterráneas ilegales (coordinados por expertos en seguridad y vigilancia privada y por expertos mineros), se busca que las personas no entren de manera clandestina en las instalaciones de la empresa (se cierran de manera inmediata las conexiones entre los túneles de los mineros ilegales y los túneles de la empresa), y esto se hace no solo por proteger el patrimonio de la empresa, sino

también por la propia seguridad y salud de estos mineros ilegales que pueden salir afectados si uno de estos túneles improvisados se derrumba. Por otro lado, la empresa también busca brindar escenarios y alternativas económicas a través de programas, digamos, vincularlos como proveedores, capacitarlos en otras alternativas de trabajo. Hay programas que se llevan a cabo para incentivar la actividad agropecuaria de la comunidad local. Digamos, hay muchos esquemas que existen para dar a las personas una alternativa económica sostenible diferente a la minería. Las razones por las cuales se eligieron estas estrategias para la empresa son varias. En el caso de la formalización minera, ocurre que existen personas de la comunidad local que de manera tradicional han desarrollado actividades mineras a pequeña escala, es lo que saben hacer y ha sido su fuente de subsistencia durante generaciones. Estas personas a las que me refiero son candidatas para beneficiarse de un programa de formalización minera si cumplen con lo que dispone la Política Nacional de Formalización Minera y las Políticas de la Empresa para evitar el lavado de activos y la financiación del terrorismo. La empresa quiere ayudarles a estas personas para que puedan continuar con la actividad que han desarrollado durante generaciones, pero de una manera mucho más organizada y sostenible. Sin embargo, existen otras personas para las cuales la minería nunca ha sido su medio tradicional de subsistencia, sino que lo han visto como un tema de “oportunidad” para enriquecerse; estas personas en nuestra opinión tienen otras oportunidades de trabajo, y en algunos casos -pero no en todos- nosotros les podemos ayudar, por ejemplo, incentivando sus actividades agropecuarias o sus emprendimientos industriales o de servicios que pueden inclusive vincularse como proveedores para la empresa. La empresa también busca incentivar ese tipo de actividades que pueden ser sostenibles más allá del momento en que la mina se termine (porque la mina tiene un periodo de vida, el oro no es un recurso infinito, sino que tiene su explotación es temporal y la idea es dejar en la comunidad local un legado que vaya más allá en el tiempo). En cuanto a porqué se eligió la colaboración con la fuerza pública y las otras autoridades en la “Operación Creta” la razón es obvia: por el componente de criminalidad que en muchos casos tiene la actividad minera ilegal. A veces una cosa es la actividad minera llevada a cabo de manera informal o tradicional, que son personas que tienen esta actividad como un sustento, y también hay un componente de bandas criminales que se han aprovechado de la actividad minera para financiar sus otras actividades criminales, y entonces eso obligó a que en la empresa se diferenciara claramente esas dos situaciones, y para las actividades mineras que tienen un componente de criminalidad y de financiación de bandas criminales es necesario que participe la fuerza pública y se tomen las medidas legales del caso. Ahora bien, la elección de las estrategias que la empresa usa contra la minería ocurre a nivel de Junta Directiva, yo solo puedo decir cuáles fueron las consideraciones “generales” que se tuvieron en cuenta para elegir las estrategias que tenemos en curso, pero desconozco por completo los procesos de deliberación que se dan al interior de la Junta Directiva. Únicamente sé que estos son confidenciales y se tienen en cuenta los reportes que desde Colombia envían las áreas de protección y seguridad privada, de formalización y control minero y de responsabilidad social empresarial, en los cuales se incluyen estadísticas, por ejemplo: número de minas ilegales abiertas en el mes, número de cierres técnicos ejecutados en el mes, número de intentos de robo e ingreso a las instalaciones, etcétera.

Entrevistado 3: Sí se han utilizado estrategias, por ejemplo, primero que todo se hizo el cierre con mallas de los inmuebles propiedad de la empresa y se puso vigilancia y seguridad con firmas privadas operadas por exmilitares. Posteriormente, empezó la intervención de la fuerza pública porque era necesario un control fuerte frente al incremento exponencial de mineros ilegales en la zona, y lo último que se realizó por parte de la Gobernación de Antioquia y las demás autoridades competentes fue “Creta” en donde se cerraron las minas ilegales y se retornaron a su lugar de origen a una gran cantidad de mineros ilegales que se habían asentado ilegalmente en el municipio de Buriticá. Evidentemente las grandes minas ilegales mecanizadas representaban el mayor peligro para el yacimiento minero de la empresa, y la estrategia de cerrar esas labores mineras mecanizadas era vital para la empresa. Fue por eso que para esta estrategia particular la empresa se enfocó en motivar a los entes públicos a decidirse a actuar (después de muchos años de desamparo e inactividad), a través de una serie de denuncias formales y de reuniones con los máximos responsables de cada entidad donde se les expuso en detalle el problema y además desde la empresa se lideró el encadenamiento a todas las autoridades competentes, para que estuvieran alineadas y no se enfrascaran en trámites burocráticos, a través de reuniones en grupo en las que participaron todas las autoridades competentes para coordinar las actividades a desarrollar en el día a día.

Pregunta 2: ¿Puede identificar las causas, los actores y los procesos de la minería ilegal de oro en el Proyecto Buriticá?

Entrevistado 1: En términos generales la minería ilegal se da por el apogeo de una mineralización. O sea, cualquier persona de manera desprevenida encontró oro en un cauce, o comenzó a excavar y encontró algo interesante y ese llama a otro, y el otro llama al otro, y se genera una fiebre del oro. Pero en el Proyecto Buriticá de Continental Gold se dio simple y llanamente porque empezamos una exploración masiva del yacimiento minero y las personas se daban cuenta que los datos de las perforaciones habían sido buenos, que había oro, y empezó a llegar gente que empezó a arañar la tierra y llaman al uno y al otro. Lo que pasa es que en Buriticá el yacimiento, en algunos puntos, tiene unos altos tenores de mineral y son fácilmente extraíbles porque son ‘oro libre’ u oro que está asociado a una roca, pero es muy fácil separarlo.

Entonces mientras en el mundo una mina tranquilamente se puede trabajar con 7 u 8 gramos de oro por tonelada de roca extraída, en Buriticá, en algunos puntos concretos, se llegaron a encontrar tenores mucho más altos, entonces, en ese momento, se pensó que era muy fácil sacarlo y que generaba mucha plata porque era muy fácil beneficiarlo. El argumento de la pobreza como causa tiene muy poco que ver con la minería ilegal de oro, porque en Buriticá se llegaron a encontrar los “clanes” de la minería ilegal disputándose el territorio, porque en los primeros años la rentabilidad para estas personas era muy alta, y usualmente los mineros eran gente que llegaba con mucha plata a construir minas grandes, mecanizadas; no eran gente pobre, eran gente con dinero que invertía un capital grande para sacar un capital más grande aún. Los actores de la minería ilegal para mí, son: - el minero, el eslabón más débil- el “gastero”, el que pone la plata para avanzar, es un inversionista a riesgo; -el cartel del mercurio-, este elemento químico hay que traerlo de afuera de Colombia, requiere además un permiso para importarlo, entonces muy poquitas personas lo pueden traer de manera legal y por tanto al final se distribuye a minas ilegales y se crea un cartel del mercurio; -el cartel de los explosivos-, que tal vez les va mejor que al mismo minero, porque el explosivo es el principal recurso para avanzar en una mina subterránea en roca, y este cartel lleva de manera clandestina estos explosivos a Buriticá; -el “catanguero”-, que es el minero más pobre, que es un recién llegado al que le pagan por cargar bultos de roca en la espalda y sacarlos desde profundidades de 200 o 300 metros, y - los dueños de las plantas de beneficio (entables) y de las fundiciones (quemadas)-.

Entrevistado 2: Hay minería ilegal porque es una actividad que hay gente que sabe desarrollarla de una manera irresponsable pero que les resulta muy rentable. Es decir, esta actividad tiene cierta facilidad para ellos, aunque conlleva un riesgo muy grande. Cuando se lleva a cabo sin ningún control, de manera antitécnica e improvisada, pues para estas personas representa un bajo costo de capital, pero una recuperación de la inversión muy alta. Pienso que esa puede ser una de las causas. Otra causa diría que es que la gente empieza a conocer que en determinada zona hay un yacimiento minero o hay recursos mineros y eso genera una especulación que atrae masivamente a las personas, una “fiebre del oro”. Otra de las causas es la falta de regulación y control del Estado Colombiano, aunque en los últimos años hay que decir que ha estado muy interesado en regular el tema de la comercialización, de la exportación, etcétera, porque de pronto había vacíos legales y falta de monitoreo en la trazabilidad del oro que permitían que personas inescrupulosas se aprovecharan de ello para ‘lavar’ el oro ilícitamente extraído. Antes no había una regulación y un control para la comercialización, antes vos podías andar tranquilo con el oro, no te exigían ningún tipo de documento para comprobar la trazabilidad del mineral, no necesitabas un certificado de origen del mineral, ni una factura comercial, ni inscribirte en el Registro Único de Comercializadores de Minerales (RUCOM). Yo pienso que aunque el fenómeno de la minería ilegal de oro sigue existiendo, se ha mermado mucho, la prueba de eso está en la cantidad de manifestaciones que se dieron en los últimos meses por ejemplo en Segovia, donde la gente está protestando porque se les disminuyó la posibilidad de continuar la actividad minera de manera tan informal; obviamente, “a veces caen justos por pecadores”, a veces hay personas que realizan pequeña minería lícita y se ven en dificultades con estos controles, pero digamos que son una minoría en este país, y que haya manifestaciones es la prueba de que la regulación y el control están funcionando. Puedo explicar un poco la cadena de minería ilegal: hay actores a todos los niveles. Lo primero es explicar que de alguna manera muchos de los que se meten a un socavón ni siquiera son ‘mineros ilegales’ en el sentido estricto (gente que quiere una ganancia rápida y extraordinaria, a costa de cumplir toda la legislación vigente en materia minera, ambiental, laboral y tributaria) sino que son simplemente personas pobres y desempleadas en busca de una oportunidad de trabajo que pueden ser explotados por estructuras criminales grandes que se están aprovechando de la situación y son los verdaderos dueños y beneficiarios del negocio. La ‘compraventas’ en los pueblos en alguna época se prestaron para eso, porque no exigían la trazabilidad del oro; sin embargo, hoy en día, desde hace por ahí un año eso mermó mucho porque empezaron a exigir a las ‘compraventas’ todo el tema documental y eso disminuyó mucho. En ocasiones hay bandas criminales en el negocio de la minería ilegal. La cadena funciona así: el minero saca el oro del socavón de una manera completamente artesanal o antitécnica o improvisada; luego lo benefician en ‘entables’ que son pequeñas plantas de procesamiento con maquinaria y equipo rústico, improvisado y que genera mucha contaminación; luego lo llevan a unas ‘compraventas’ donde esta gente les compraba el oro sin exigirles muchos documentos; la ‘compraventa’ supongo que ya se encargaba de ‘refinar’ un poco el oro, de quitarle un parte de las impurezas, de ‘lavarlo’ es decir de hacerlo parecer legal, de pagar las regalías del caso, y luego consolidar varios envíos y hacer la exportación, pero no había en toda cadena un tema claro de la trazabilidad, empezando que como dice anteriormente, el oro también se podía transportar sin mayores requisitos, hoy en día eso no se puede, tú no puedes transportar oro por las carreteras de Colombia sin contar con un certificado de origen, una factura comercial, un RUCOM. Yo pienso que todavía, a pesar de toda la regulación y control existen ‘huecos’ a través de los cuales la minería ilegal sigue funcionando; es lo mismo que ocurre con el narcotráfico, que a pesar de todas las prohibiciones y controles sigue existiendo; ambos casos, la minería ilegal y el narcotráfico comparten la característica de que cada día funcionan de manera más sofisticada, ya no se hacen de manera tan abierta como en los inicios sino de manera clandestina y con altos pagos destinados a funcionarios corruptos, pero siempre ‘hecha la ley, hecha la trampa’ y siempre hay ‘manzanas podridas’ en todas las organizaciones humanas.

Entrevistado 3: Las causas son varias. La primera es que ya existía una tradición de minería artesanal desde la antigüedad, a los antioqueños les gusta la minería y siempre han sabido del tema. Entonces algunas personas que ya conocían del tema vieron la oportunidad de comprar máquinas y químicos, y obtener una ganancia rápida y sin control del Estado explotando yacimientos de oro. La otra causa es la minería criminal, porque las bandas criminales y de narcotraficantes encontraron que era más rentable explotar ilícitamente estos yacimientos de oro que dedicarse al contrabando o al tráfico de drogas; es más rentable para esta gente hacer minería ilegal que construir laboratorios de cocaína e intentar sacarla del país. Ahora, los actores de la minería ilegal ya los hablamos, son los mineros pobres y vulnerables que son reclutados por bandas criminales y narcotraficantes para adelantar estas explotaciones mineras ilegales.

Pregunta 3: ¿Sabe usted si esos elementos que mencioné antes (causas, actores, procesos) son tomados en cuenta al momento de adoptar estrategias para superar o contrarrestar los impactos negativos de la minería ilegal en el Proyecto Buriticá?

Entrevistado 1: Claro, todos los actores, elementos y procesos mencionados anteriormente se tienen en cuenta al momento de formular la estrategia contra la minería ilegal. En concreto, “si vos cerrás la mina, cerrás la fuente del oro”, entonces sin oro no hay entables que operen, y sin entables no hay quemas que puedan comprar oro, todo es una cadena. Si vos rompés la cadena desde la producción del oro, no tenés que preocuparte por el resto de la cadena. Como empresa, Continental lo primero que hizo fue elaborar una línea base de cuántas bocaminas, entables y quemas había y dónde estaban ubicadas, partiendo, entre otras fuentes, de información que nos da la comunidad y nuestros propios trabajadores; luego procedimos a hacer las denuncias ante las autoridades competentes. Creo que esa información le resultó útil al Estado, que ya tenía sus propias investigaciones y bases de datos. El Estado Colombiano procedió a recopilar información de muchas fuentes y actuar. Así, a diciembre de 2016 no había minas, entables ni quemas activas. En este momento, puedo decir, además, que las estrategias de “post intervención” (después de la intervención integral de las autoridades denominada “Creta” en 2016) han sido muy efectivas, nosotros trabajamos con un sistema de “alertas tempranas”, en las que nuestras empresas de seguridad inmediatamente identifican una perturbación dentro de nuestros inmuebles o nuestro título, nos lo informan, se hace la denuncia ante la autoridad competente y se coordina para cerrar dicha mina.

Entrevistado 2: Claro, precisamente por eso la empresa tiene sus mecanismos de control, sus esquemas de vigilancia y seguridad privada en el proyecto. Además, respecto a las personas que se han vinculado a los procesos de formalización minera en el Proyecto Buriticá, el principal requisito es que sean de la comunidad local, que tengan arraigo y tradición en Buriticá, para no fomentar la migración de terceras personas atraídas por la ‘fiebre del oro’. Así mismo, los procesos que adelantan los beneficiarios de los procesos de formalización minera son directamente supervisados por la empresa, se verifica que cumplan totalmente con la legislación, que no tengan ningún vínculo con las cadenas de la minería ilegal y las bandas criminales. Los procesos de beneficio del mineral extraído por las asociaciones mineras formalizados se realizan directamente en la planta de CNL para evitar que se realicen actividades prohibidas como el uso de mercurio o el vertimiento de contaminantes a ecosistemas protegidos. Además, la misma CNL es la que se encarga de hacer los reportes oficiales, el pago de regalías y el proceso de comercialización y exportación del mineral. Así aseguramos que haya una trazabilidad desde el proceso mismo de la extracción hasta el proceso de exportación. La empresa siempre que vincula a los mineros a procesos de formalización siempre les hace un estudio de antecedentes y de seguridad, para evitar tener cualquier vínculo con actividades criminales. Respecto a los mineros ilegales que están evidentemente están asociados con bandas criminales y actores oscuros por fuera de la ley, pues digamos que ello es competencia de las autoridades regular y controlar estos fenómenos, lo único que puedo decir es que la empresa siempre que llega a tener conocimiento o sospecha de una conducta delictiva procede a poner en conocimiento de las autoridades los hechos, y lo hacemos siempre que ello ocurre porque es deber de los ciudadanos y las empresas colaborar con la justicia.

Entrevistado 3: Sí, ya han sido tomados en cuenta, por ejemplo, con las firmas de seguridad y vigilancia privada se hacen controles de ingreso a las instalaciones de la mina y recoge información sobre las minas ilegales que son aperturadas dentro de la zona titulada a favor de la empresa. En base a lo anterior, se han tomado medidas judiciales contra dichas personas, cuando hay indicios de que están relacionadas con delitos.

Pregunta 4: ¿Cree usted que en el proceso de formulación y adopción de estrategias en contra de la minería ilegal que afecta al Proyecto Buriticá, se han cometido errores o desaciertos?, ¿qué se ha aprendido de ellos?

Entrevistado 1: Sí, claro que se han cometido errores y hay aspectos por mejorar. Lo fundamental para mejorar es que no se ha logrado articular con la Fiscalía que haya un Fiscal en Buriticá con suficiente capacidad y herramientas. En el municipio de Buriticá sí hay un Fiscal permanente, pero no tiene capacidad suficiente para acusar y promover que vayan a prisión las personas denunciadas por minería ilegal. Como no hay sanción, la gente sigue cometiendo el delito.

Usualmente son capturados por la policía, pero a los dos días los sueltan y vuelven a la mina. ¿Qué pasaría si tuviéramos en campo un Fiscal con un grupo de policía dedicado a la investigación de la minería ilegal? Que a la gente le daría miedo ser minero ilegal. En general, nos ha tocado hacernos y rehacernos muchas veces con las dos estrategias centrales que manejamos (cooperación con las autoridades y formalización minera), y todo en los últimos meses ha sido muy positivo, pues hemos persistido y hemos actuado con coherencia ante la comunidad y las autoridades.

Entrevistado 2: Sí, claro que se han cometido errores. Yo pienso que en todo proceso empresarial al principio no se tienen 'mapeados' todos los riegos y los actores que influyen en el mismo. En el caso concreto de CNL el programa de formalización minera comenzó en el año 2014 y a partir de ese momento pues ha recorrido un camino que ha permitido identificar distintas falencias, como por ejemplo la identificación de personas que puedan tener algún vínculo con la ilegalidad y puedan utilizar los programas de formalización minera para intentar 'lavar' el oro ilícitamente extraído. La empresa ha adoptado una serie de medidas para evitar que esta situación se presente, y por eso se aplican estudios de seguridad y antecedentes a los candidatos a beneficiarse de los programas; nos aseguramos además que las personas que van a continuar con la actividad minera en el territorio son individuos con arraigo en la comunidad local (componente de tradicionalidad) y que de ninguna manera colaboran o tienen relaciones con las redes de la minería ilegal (por ejemplo, les prestamos recursos financieros para que no tengan que acudir a prestamistas del mercado negro). La idea es que las personas que quieren hacer las cosas bien cuenten con el apoyo decidido de la empresa.

Entrevistado 3: Sí, por supuesto, que proyecto tiene sus propios retos dependiendo de la zona donde se localice. Por ejemplo, al principio, antes del 2014 o 2015 no había buena articulación entre la empresa y el Estado, y ello llevaba a que hubiera un apoyo poco efectivo por parte de las autoridades. Ahora, hay que aclarar que también había corrupción dentro de los entes gubernamentales, entonces tampoco es que se pudiera hacer mucho. Pero gracias a los cambios de gobierno y a la actuación de los entes de control y las autoridades judiciales, las personas que estaban relacionadas con actos de corrupción al interior del Estado han venido siendo procesadas, y las nuevas personas con quienes hemos tenido que tratar han demostrado actuar de conformidad con la ley, respetando los derechos tanto de la empresa como de los ciudadanos, así que en este momento en términos generales creo que hay una comunicación positiva, fluida y respetuosa por las autoridades.

Fuente: Elaboración propia, a partir de las entrevistas, 2017.

10. Hallazgos

El objetivo de este estudio era analizar cómo se desarrolló el proceso de dirección estratégica de CNL, ante el impacto que tuvo la minería ilegal de oro en el Proyecto Buriticá, durante los años 2014 y 2017.

PRIMER HALLAZGO:

Los ejecutivos de CNL utilizaron de manera simultánea e integrada 5 métodos para la dirección estratégica del entorno empresarial del Proyecto Buriticá, cuando éste último resultó afectado por la minería ilegal, a saber:

- **MÉTODO 1 / EL MARCO LÓGICO:** Con la intención de remediar la causa estructural de la minería ilegal que en este documento se ha denominado “carencia de una economía local fuerte y de oportunidades dignas de empleo en la región minera del Occidente de Antioquia”, desde el año 2016 CNL adelanta un programa de diversificación económica y generación de empleo llamado “encadenamientos productivos”, que está dirigido a la población del municipio de Buriticá y los vecinos Santa Fe de Antioquia, Giraldo y Cañasgordas. En éste se les ayuda a formar su empresa alrededor de múltiples necesidades que tienen las comunidades locales

de la zona de influencia del Proyecto Buriticá, apalancándose en los recursos provenientes de la inversión extranjera en el Proyecto Buriticá. En ese orden de ideas, CNL donó dinero para un “fondo rotatorio” que sirve para financiar los emprendimientos empresariales de la zona y realizó una alianza con la Cámara de Comercio de Medellín para brindar asesoría a los beneficiados. Al respecto los ejecutivos entrevistados explican -no obstante- sus reservas frente a la posibilidad de que estos programas sirvan para contrarrestar la minería ilegal, y los ven más bien como un aporte significativo a la sostenibilidad a largo plazo de las comunidades que no son mineras:

Nosotros también tenemos una estrategia de diversificación económica y generación de alternativas de empleo, pero aclaro que nosotros cuando hablamos de minería ilegal, estamos hablando sobre el impacto de una minería ilegal de gente de afuera de Buriticá, y la verdad es que todo lo relacionado con diversificación económica tiene que ver con la gente de Buriticá, que no es minera y que le estamos ayudando a que formen su empresa y demás, pero es gente que no es minera. Es complejo que una persona que está metida en una labor minera ilegal se salga a trabajar en otra cosa, por ejemplo, con cultivos de café. Es muy difícil, porque en la minería ilegal les iba muy bien y les dejaba muchas ganancias y lograr que ellos entiendan que es mejor pasar de un sueldo de 3 a 4 millones de pesos a la semana a una recolecta de café que se demora 6 o 7 meses y que no les deja tantas ganancias, es difícil, pero, digamos que la población que quedó en Buriticá y que es distinta a la que retornó a sus lugares de origen en 2016, la hemos incluido en los programas de formalización. **(entrevistado 1).**

Por otro lado, la empresa también busca brindar escenarios y alternativas económicas a través de programas, digamos, vincularlos como proveedores, capacitarlos en otras alternativas de trabajo. Hay programas que se llevan a cabo para incentivar la actividad agropecuaria de la comunidad local. Digamos, hay muchos esquemas que existen para dar a las personas una alternativa económica sostenible diferente a la minería. Las razones por las cuales se eligieron estas estrategias para la empresa son varias... En el caso de los programas de diversificación económica... existen otras personas para las cuales la minería nunca ha sido su medio tradicional de subsistencia, sino que lo han visto como un tema de “oportunidad” para enriquecerse; estas personas en nuestra opinión tienen otras oportunidades de trabajo, y en algunos casos -pero no en todos- nosotros les podemos ayudar, por ejemplo, incentivando sus actividades agropecuarias o sus emprendimientos industriales o de servicios que pueden inclusive vincularse como proveedores para la empresa. La empresa también busca incentivar ese tipo de actividades que pueden ser sostenibles más allá del momento en que la mina se termine (porque la mina tiene un periodo de vida, el oro no es un recurso infinito, sino que su explotación es temporal y la idea es dejar en la comunidad local un legado que vaya más allá en el tiempo) **(entrevistado 2).**

→ **MÉTODO 3 / LUCRAR COMO LEÓN:** Entre abril y diciembre de 2016, con la llamada “Operación Creta”, CNL pudo prestarle asistencia al Estado colombiano para cerrar una fuente obvia de hostilidad: las grandes minas ilegales de la zona, entre estas las llamadas ‘El Hebrón’ y ‘La Equidad’, las cuales según las notas de prensa de la época estaban explotando directamente el yacimiento minero concesionado a favor de CNL. Así las cosas, para este ‘ataque rápido y directo’ a las principales minas ilegales, CNL utilizó ‘todos los recursos necesarios para evitar la derrota’ y en

consecuencia aceptó entregarle al Estado toda la cooperación y el apoyo técnico para el cierre de estas minas, aunque ello implicara grandes erogaciones en materia de salario de personal y costos de operación de la maquinaria y equipo, aunque evidentemente ello tuviera un alto costo económico. De acuerdo con los ejecutivos entrevistados, CNL aceptó cargar a su propio patrimonio una actividad que en principio le correspondería hacer al Estado porque: (i) ‘si uno cierra la fuente, si uno cierra la mina ilegal de gran tamaño, entonces definitivamente el minero ilegal promedio se queda sin donde trabajar y debe volver a su lugar de origen’ (**entrevistado 1**) y (ii) ‘evidentemente las grandes minas ilegales mecanizadas representaban el mayor peligro para el yacimiento minero de la empresa’. (**entrevistado 3**).

→ **MÉTODO 10 / PROMOVER LA APLICACIÓN DE LA LEY SOBRE LOS INFRACTORES:** Entre abril y diciembre de 2016, con la llamada “Operación Creta”, las 11 entidades que se enuncian a continuación, adelantaron una intervención integral en contra de la minería ilegal localizada en el municipio de Buriticá: Ejército, Policía, Procuraduría, Defensoría del Pueblo, Fiscalía (Unidad contra los Delitos Ambientales y Cuerpo Técnico de Investigación), Gobernación de Antioquia (Secretaría de Minas, Secretaría de Gobierno y Unidades Móviles de Derechos Humanos), Agencia Nacional de Minería (Unidad de Salvamento Minero y Unidad de Fiscalización), la autoridad ambiental CORANTIOQUIA, el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, la ONG Corporación Antioquia Humana y Arquidiócesis de Santa Fe de Antioquia. La intervención consistió en: (i) cerrar de manera técnica y segura todas las minas ilegales (socavones), plantas de beneficio ilegales (entables), negocios de consolidación de oro ilegal (compraventas) y prostíbulos no autorizados que operaban en la zona; (ii) dismantelar y retirar todas las maquinarias, las instalaciones y las mangueras ilegales que vertían elementos contaminantes en los bosques y afluentes hídricos de la zona; (iii) incautar los explosivos ilegales y el mercurio ilegal utilizados por las minas ilegales de la zona; (iv) retornar a su lugar de origen a la población flotante de mineros ilegales que llegó a la zona entre los años 2012 y 2016 a la zona, la cual constaba de cerca de 4600 personas, incluyendo mujeres, niños y personas de la tercera edad; (v) recuperar el control del orden público, identificando, capturando y procesando judicialmente a los miembros de las bandas criminales que participaban de la minería ilegal y la extorsión en la zona e instalando de manera permanente bases y puestos de control de la fuerza pública. De acuerdo con los ejecutivos entrevistados, CNL participó de manera proactiva en esta intervención, así: (i) ‘motivó a los entes públicos a decidirse a actuar, a través de una serie de denuncias formales y de reuniones con los máximos responsables de cada entidad donde se les expuso en detalle el problema’ (**entrevistado 3**); (ii) ‘encadenó a todas las autoridades competentes, para que estuvieran alineadas y no se enfrascaran en trámites burocráticos, a través de reuniones en grupo en las que participaron todas las autoridades competentes para coordinar las actividades a

desarrollar en el día a día' (**entrevistado 3**); (iii) 'CNL se encargó del cierre técnico de las minas ilegales y, en consecuencia, ejecutó de manera directa y con cargo a su propio presupuesto financiero varias actividades técnico mineras subterráneas que requerían de conocimientos especializados (propios de la ingeniería de minas y la ingeniería civil), de personal calificado (ingenieros, geólogos, tecnólogos en seguridad y salud) y maquinaria y equipo especializado (cemento, explosivos)' (**entrevistado 1**); (iv) 'motivó al Estado colombiano a realizar una intervención verdaderamente integral en la zona, que fuera más allá del cierre por la fuerza de una mina ilegal, y por tanto, en dicha ocasión, se brindó ayuda psicosocial y asistencia humanitaria a todas las personas afectadas, e inclusive la propia empresa donó recursos financieros a varias ONG para las ayudas humanitarias de alimento, ropa, medicinas y transporte gratuito que les fueron brindadas a las personas sin arraigo en Buriticá que fueron retornadas a sus lugares de origen con su respectivo grupo familiar, siempre bajo un trato digno y bajo vigilancia de los entes de control; y todo esto se logró en parte gracias a las sugerencias que hicieron los funcionarios de CNL en los comités de coordinación con las autoridades y la actitud de colaboración que desde el inicio mostro la empresa' (**entrevistados 1 y 2**). Las razones por las cuales se eligió este método son, entre otras, las siguientes: (i) 'era indispensable la presencia de las autoridades para garantizar la efectiva protección de los derechos humanos y civiles de la población afectada; la empresa no podía hacer justicia por mano propia ni puede arrebatarse las competencias al Estado' (**entrevistado 1**); (ii) 'para las actividades mineras que tienen un componente directo de delincuencia y de criminalidad o de financiación de bandas criminales, es necesario que participe la fuerza pública y se tomen las medidas legales del caso; se trataba de personas muy peligrosas que además debían comparecer ante la justicia' (**entrevistado 2**); 'la empresa CNL en sí misma, no tiene la competencia legal, ni tiene la capacidad logística para realizar este tipo de intervenciones; sin la participación del Estado, sencillamente esta intervención hubiera sido imposible' (**entrevistado 3**).

→ **MÉTODO 12 / COOPTAR A INFRACTORES DE LA LEY QUE TIENEN INTERÉS A LARGO PLAZO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL COLABORATIVO:** Desde el año 2014 CNL adelanta un programa de formalización minera con 6 asociaciones de pequeña minería que agrupan a más de 300 personas que son miembros de la comunidad local y cumplen 3 condiciones básicas: (i) no están relacionados con actividades criminales ni activos ilícitos o financiación del terrorismo (LAFT), (ii) tienen tradición y arraigo en la comunidad local de Buriticá y (iii) quieren hacer de la minería responsable su real estilo de vida (no solo están en busca de ganancias rápidas y extraordinarias). Para estos efectos CNL subcontrata con cada asociación de pequeña minería las tareas de explotación de un polígono dentro del título minero del Proyecto Buriticá. Asimismo, mediante un esquema fiduciario CNL donó recursos financieros para la sostenibilidad de dichas asociaciones, y además desde el momento mismo de

suscripción de los subcontratos brinda asesoría técnica en los avances de los túneles mineros. De acuerdo con los ejecutivos entrevistados, CNL fomenta de manera responsable estos programas de formalización minera, a través de actividades de 'debida diligencia' articuladas con las autoridades nacionales como las que se describen a continuación:

En cuanto al programa de formalización, hicimos una debida diligencia y nos trazamos 3 principios rectores: 1) cero tolerancias al lavado de activos y la financiación del terrorismo, 2) que ellos, los beneficiados, sean buritiqueños y 3) que su expectativa del negocio sea la de vivir bien y no la de enriquecerse de la noche a la mañana, es decir, rápidamente. Bajo estos 3 principios sacamos una convocatoria pública a través de la Secretaría de Minas de Antioquia, la Alcaldía Municipal de Buriticá y nuestras oficinas en la sede Buriticá. En estos lugares recibimos una serie de solicitudes, a esas solicitudes les empezamos a hacer filtros de esos 3 principios rectores, y de esas solicitudes llegamos a un grupo más reducido de solicitudes, a las que les hicimos el análisis y la caracterización de la Unidad de Producción Minera (UPM). También con esa caracterización de UPM descartamos muchas labores mineras, porque los mineros ilegales generalmente hacen las minas en riveras de las quebradas, donde ambientalmente está prohibido. En la tercera parte, a las labores mineras que pasaron los primeros dos filtros, les hicimos una caracterización social de los socios y de la empresa como tal, de los trabajadores. Eso es lo que se llama la debida diligencia de la formalización minera (**entrevistado 1**).

... respecto a las personas que se han vinculado a los procesos de formalización minera en el Proyecto Buriticá, el principal requisito es que sean de la comunidad local, que tengan arraigo y tradición en Buriticá, para no fomentar la migración de terceras personas atraídas por la 'fiebre del oro'. Así mismo, los procesos que adelantan los beneficiarios de los procesos de formalización minera son directamente supervisados por la empresa, se verifica que cumplan totalmente con la legislación, que no tengan ningún vínculo con las cadenas de la minería ilegal y las bandas criminales. Los procesos de beneficio del mineral extraído por las asociaciones mineras formalizados se realizan directamente en la planta de CNL para evitar que se realicen actividades prohibidas como el uso de mercurio o el vertimiento de contaminantes a ecosistemas protegidos. Además, la misma CNL es la que se encarga de hacer los reportes oficiales, el pago de regalías y el proceso de comercialización y exportación del mineral. Así aseguramos que haya una trazabilidad desde el proceso mismo de la extracción hasta el proceso de exportación. La empresa siempre que vincula a los mineros a procesos de formalización siempre les hace un estudio de antecedentes y de seguridad, para evitar tener cualquier vínculo con actividades criminales (**entrevistado 2**).

→ **MÉTODO 15 / INVESTIGACIÓN Y VIGILANCIA PRIVADA:** Principalmente desde el año 2014 CNL utiliza de firmas de seguridad y vigilancia privada para proteger sus instalaciones y detectar y reunir información para denunciar ante las autoridades competentes a los mineros ilegales. Sobre el particular explican los ejecutivos entrevistados:

La compañía también lleva a cabo procesos de monitoreo y seguimiento constante para evitar que terceras personas ingresen en la zona del título minero; igualmente a través de mecanismos técnicos para el cierre de las minas subterráneas ilegales (coordinados por expertos en seguridad y vigilancia privada y por expertos mineros), se busca que las personas no entren de manera clandestina en las instalaciones de la empresa (se cierran de manera

inmediata las conexiones entre los túneles de los mineros ilegales y los túneles de la empresa), y esto se hace no solo por proteger el patrimonio de la empresa, sino también por la propia seguridad y salud de estos mineros ilegales que pueden salir afectados si uno de estos túneles improvisados se derrumba (**entrevistado 2**).

En este momento, puedo decir, además, que las estrategias de “post intervención” (después de la intervención integral de las autoridades denominada “Creta” en 2016) han sido muy efectivas, nosotros trabajamos con un sistema de “alertas tempranas”, en las que nuestras empresas de seguridad inmediatamente identifican una perturbación dentro de nuestros inmuebles o nuestro título, nos lo informan, se hace la denuncia ante la autoridad competente y se coordina para cerrar dicha mina (**entrevistado 1**).

SEGUNDO HALLAZGO:

Esta investigación ha establecido que las decisiones estratégicas respecto a la minería ilegal en el Proyecto Buriticá, durante el periodo 2014-2017, las tomó en exclusiva la Junta Directiva en Canadá, lo que resulta natural considerando que es el máximo órgano de administración de la empresa. Igualmente, se determinó que durante dicho periodo los ejecutivos en Colombia no participaron de manera directa en dichas deliberaciones de la Junta Directiva en Canadá, por lo menos en el sentido de poder proponer o explicar por sí mismos una u otra forma de poner en práctica las estrategias elegidas, o de escuchar de viva voz porqué se eligió una estrategia u otra. Lo anterior se evidencia en declaraciones de los entrevistados como las siguientes:

La elección de las estrategias que la compañía usa contra la minería ocurre a nivel de Junta Directiva, allí se dan los debates para elegir una u otra opción. Obviamente la Junta nos pide información para analizar y tomar las decisiones; luego las instrucciones nos llegan desde arriba; nosotros no tenemos nada que negociar o rebatir a nivel gerencial. A través de muchos informes nosotros le damos contexto a la Junta Directiva. Los informes no se envían a la Junta Directiva de manera separada o fragmentada desde cada área; todos los informes se unen y compilan en uno solo, que se va actualizando periódicamente (**entrevistado 1**).

La elección de las estrategias que la empresa usa contra la minería ocurre a nivel de Junta Directiva, yo solo puedo decir cuáles fueron las consideraciones “generales” que se tuvieron en cuenta para elegir las estrategias que tenemos en curso, pero desconozco por completo los procesos de deliberación que se dan al interior de la Junta Directiva. Únicamente sé que estos son confidenciales y se tienen en cuenta los reportes que desde Colombia envían las áreas de protección y seguridad privada, de formalización y control minero y de responsabilidad social empresarial, en los cuales se incluyen estadísticas, por ejemplo: número de minas

ilegales abiertas en el mes, número de cierres técnicos ejecutados en el mes, número de intentos de robo e ingreso a las instalaciones, etcétera (**entrevistado 2**).

Los ejecutivos entrevistados no conocían en detalle las razones puntuales por las cuales la Junta Directiva en Canadá eligió un método de dirección estratégica u otro, sino que se limitaron a mencionar algunos de los posibles motivos que ellos mismos incluyeron en los 'informes de contexto' que en su momento remitieron desde Colombia a la Junta Directiva en Canadá. Según lo anterior se concluye que en CNL durante 2014-2017 operaron roles rígidos delimitados para cada equipo de trabajo según su ubicación geográfica: 1º) Los ejecutivos de Colombia se encargaron de recopilar la información local, analizar el contexto local y remitir un informe periódico actualizado a la Junta Directiva en Canadá; y 2º) La Junta Directiva de Canadá se encargó de elegir las estrategias empresariales a aplicar.

En general, la práctica anteriormente descrita no resulta ilógica porque obedece a una división del trabajo dentro de la empresa, por jerarquías, que garantiza que las decisiones estratégicas las tome los máximos directivos de la empresa. Sin embargo, ha de recordarse que el **MÉTODO 9 / PROMOVER QUE LOS EJECUTIVOS TRABAJEN EN RED Y EVITAR QUE SE ENCASILLEN EN ROLES RÍGIDOS SEGÚN SU UBICACIÓN GEOGRÁFICA** recomienda que las estrategias sean discutidas de manera directa, frecuente y conjunta entre los equipos de trabajo locales e internacionales, que se mantenga un diálogo abierto y fluido entre ambos niveles, que haya visitas de un lado hacia el otro, y que el equipo de trabajo local pueda elevar propuestas interesantes y creativas, y si ello no ocurre, el método advierte que puede haber 'desconexiones' entre los equipos de trabajo y en ocasiones se puede perder la alineación y coordinación entre las actividades de ambos niveles. El lenguaje utilizado por los entrevistados refleja un poco esa 'desconexión' y esta debe ser abordada para evitar que a futuro haya desalineación o descoordinación entre las metas o actividades de ambos equipos de trabajo.

TERCER HALLAZGO:

Esta investigación identificó que en la literatura académica relevante existen por lo menos 25 métodos distintos de dirección estratégica empresarial, para sortear entornos afectos por la economía ilegal y el delito, a saber, los siguientes:

1. **El marco lógico**
2. El marco (ia)³
3. **Luchar como león**
4. Emigrar como gaviota
5. Acechar como tiburón
6. Hibernar como oso

7. Reconocer las diferencias clave entre el no mercado local y el internacional
8. Desarrollar equipos de trabajo locales con suficiente estabilidad
9. Promover que los ejecutivos trabajen en red y evitar que se encasillen en roles rígidos según su ubicación geográfica
10. **Promover la aplicación de la ley sobre los infractores**
11. No hacer nada
12. **Cooptar a infractores de la ley que tienen interés a largo plazo en el desarrollo empresarial colaborativo**
13. Educar a las partes interesadas desde la misma fuente u origen
14. Publicidad agresiva
15. **Investigación y vigilancia**
16. Etiquetado de alta tecnología
17. Crear un 'objetivo en movimiento' con innovación continua en productos y procesos
18. Coaliciones con otras empresas (regionales o del nivel de industria)
19. Promoción de la lealtad interna y la externa
20. Retirarse de la ubicación de mercado de alto riesgo
21. responder de manera dinámica a las expectativas del consumidor
22. Evitar el impacto negativo del recurso legal
23. comprender que es inútil intentar sofocar las nuevas tecnologías y propuestas de valor
24. comprender que la lucha contra la empresa ilegal usualmente se estanca
25. comprender que las redes funcionan como apoyo a las estrategias empresariales

No obstante, en el Proyecto Buriticá, los ejecutivos de CNL entrevistados para esta investigación afirman que solo utilizaron los 5 métodos subrayados y en negrilla arriba (el 20% de los identificados en la literatura académica).

Esto no se puede interpretar en el sentido de que los ejecutivos de CNL hayan sido negligentes al evitar otras medidas que posiblemente hubiesen sido eficaces para responder a la minería ilegal de oro. Tampoco se puede interpretar como que los otros métodos que no se mencionaron en las entrevistas hayan sido descartados o que exista un sesgo de los ejecutivos que les impida usarlos en el futuro.

La única conclusión certera que emerge es que en materia de dirección estratégica empresarial para contrarrestar la minería ilegal de oro en el contexto colombiano existen métodos que son ampliamente conocidos -y, si se quiere, ensalzados- porque tanto los empresarios, como los políticos y los académicos consideran que ofrecen supuestamente la mejor solución a la problemática, y estos métodos en principio son cuatro: (i) los programas de formalización minera, (ii) las intervenciones a gran escala de la fuerza pública en las zonas afectadas, (iii) los programas de diversificación económica agropecuaria y (iv) los esquemas empresariales de investigación, vigilancia y seguridad privada para proteger la zona del título minero, los cuales usualmente se contratan a compañías privadas conformadas por ex

militares. Conforme a lo anterior, en el contexto del Proyecto Buriticá todavía existe un amplio panorama de métodos de dirección estratégica empresarial por explorar, por probar, por proponer, distintos a aquellos que promueve el ‘mainstream’ de la política, el empresariado y la academia en Colombia.

CUARTO HALLAZGO:

Esta investigación estableció que, en los informes oficiales y la literatura académica relevante, se han reseñado por lo menos 12 causas estructurales generales de la minería ilegal en Colombia, a saber, las siguientes:

1. Carencia de un entorno protector para los niños y adolescentes de las regiones mineras.
2. **Es vía para enriquecerse rápidamente (fiebre del oro).**
3. Apoyo activo de la comunidad local a los mineros ilegales.
4. El alto precio internacional del oro es un incentivo.
5. Las deficiencias de la legislación minera colombiana.
6. **La participación de bandas criminales.**
7. Carencia de un tejido social y una institucionalidad fuerte para evitar el tráfico y la explotación laboral y sexual en las regiones mineras.
8. **La carencia de una economía local fuerte y de oportunidades dignas de empleo en las regiones mineras.**
9. **Las graves fallas en las instituciones.**
10. La corrupción interna en las empresas legales.
11. **Los mineros ilegales que desean regularizarse y hacer minería responsable tienen falencias educativas, técnicas y financieras.**
12. Los procesos de formalización minera son defectuosos y han dado pobres resultados.

Lo anterior, sin contar que, a partir de cada una de estas causas estructurales generales, se desprenden un sinnúmero de causas estructurales particulares, que en su conjunto suman más de 61 razones.

No obstante, en el Proyecto Buriticá, los ejecutivos de CNL entrevistados para esta investigación afirman que solo tuvieron en cuenta las 5 causas estructurales generales subrayadas y en negrilla arriba. Igualmente, ninguno de ellos evidenció o hizo expreso la existencia de cualquiera de las por lo menos 61 causas estructurales particulares. Esto se evidencia en afirmaciones como las siguientes:

En términos generales la minería ilegal se da por el apogeo de una mineralización. O sea, cualquier persona de manera desprevenida encontró oro en un cauce, o comenzó a excavar y encontró algo interesante y ese llama a otro, y el otro llama al otro, y se genera una fiebre del oro. Pero en el Proyecto Buriticá de Continental Gold se dio simple y llanamente porque empezamos una exploración masiva del yacimiento minero y las personas se daban cuenta que los datos de las

perforaciones habían sido buenos, que había oro, y empezó a llegar gente que empezó a arañar la tierra y llaman al uno y al otro... El argumento de la pobreza como causa tiene muy poco que ver con la minería ilegal de oro, porque en Buriticá se llegaron a encontrar los “clanes” de la minería ilegal disputándose el territorio, porque en los primeros años la rentabilidad para estas personas era muy alta, y usualmente los mineros eran gente que llegaba con mucha plata a construir minas grandes, mecanizadas; no eran gente pobre, eran gente con dinero que invertía un capital grande para sacar un capital más grande aún... **(entrevistado 1)**.

Hay minería ilegal porque es una actividad que hay gente que sabe desarrollarla de una manera irresponsable pero que les resulta muy rentable... Cuando se lleva a cabo sin ningún control, de manera antitécnica e improvisada, pues para estas personas representa un bajo costo de capital, pero una recuperación de la inversión muy alta... Otra causa diría que es que la gente empieza a conocer que en determinada zona hay un yacimiento minero o hay recursos mineros y eso genera una especulación que atrae masivamente a las personas, una “fiebre del oro”. Otra de las causas es la falta de regulación y control del Estado Colombiano, aunque en los últimos años hay que decir que ha estado muy interesado en regular el tema de la comercialización, de la exportación, etcétera, porque de pronto había vacíos legales y falta de monitoreo en la trazabilidad del oro que permitían que personas inescrupulosas se aprovecharan de ello para ‘lavar’ el oro ilícitamente extraído. Antes no había una regulación y un control para la comercialización, antes vos podías andar tranquilo con el oro, no te exigían ningún tipo de documento para comprobar la trazabilidad del mineral, no necesitabas un certificado de origen del mineral, ni una factura comercial... **(entrevistado 2)**.

Esto no se puede interpretar en el sentido de que los ejecutivos de CNL desconozcan o ignoren las demás causas de la minería ilegal de oro en Colombia. Lo más probable es que a lo largo de los años, en su trabajo cotidiano, hayan tenido oportunidad de constatarlas y de lidiar con ellas.

La única conclusión certera que emerge es que los ejecutivos de CNL tienen un sesgo fuerte acerca de cuáles son las supuestas causas reales de la minería ilegal de oro en Colombia, a saber la combinación de tres factores: i) una población pobre, sin oportunidades de empleo; ii) un yacimiento minero fácil de explotar, que para quienes hacen minería de manera antitécnica o rústica genera una rentabilidad muy alto y por tanto genera que muchas personas busquen participar de dicha explotación en lo que se conoce como la fiebre del oro; y (iii) un Estado débil, cuyas instituciones son ineficientes y corruptas. Aunque este sesgo de los ejecutivos tiene mucho de ‘verdad’, peca por ser extremadamente simplista y pasar por alto otros factores políticos, culturales, sociales y económicos que son claves, y cuyo abordaje

podría resultar beneficioso para hacer de la minería una actividad más sostenible (por ejemplo, se pasa por alto el tema de la educación de los niños y adolescentes que serán los actores principales de las comunidades locales en 10 o 15 años). Este sesgo es una deficiencia grave de los ejecutivos, que debe ser abordado para poder formular estrategias empresariales más eficientes en el contexto colombiano.

QUINTO HALLAZGO:

La literatura académica relevante señala que los métodos de dirección estratégica empresarial contra la economía ilegal y el delito deben verse como complementarios, en lugar de excluirse mutuamente. El caso de estudio del Proyecto Buriticá, donde la empresa minera CNL sobrevivió con éxito a tres años de una problemática crítica derivada de la eclosión de la minería ilegal de oro asociada a bandas criminales, sirve de evidencia anecdótica de que las combinaciones simultáneas de los métodos -y no limitarse a uno solo o poner el mayor énfasis en el que se cree que es el mejor- es la clave del éxito para la empresa legal a la hora de sortear un entorno empresarial que se ha tornado hostil con ocasión de la minería ilegal.

11. Recomendaciones

PRIMERA RECOMENDACIÓN:

Promover que los ejecutivos de CNL se actualicen en métodos de dirección estratégica para la sostenibilidad de la empresa legal en entornos afectados por economía ilegal y delito, a través de la lectura de nuevas fuentes académicas y la realización de capacitaciones dictadas por expertos.

SEGUNDA RECOMENDACIÓN:

Explorar la posibilidad de que CNL adopte nuevas estrategias que modifiquen cualquiera de las causas estructurales de la minería ilegal en el Proyecto Buriticá. La idea es responder desde la empresa legal al desafío de la economía ilegal y el delito, atacando inteligentemente sus raíces y no sus consecuencias.

TERCERA RECOMENDACIÓN:

Tener en cuenta que existen métodos de dirección estratégica originalmente diseñados para la Administración Pública, tales como el 'marco lógico' y el 'análisis institucional', que pueden ser útiles para que la empresa legal privada los apropie y formule estrategias de cara al reto de la economía ilegal y el delito.

CUARTA RECOMENDACIÓN:

Promover que las estrategias empresariales sean discutidas de manera directa, frecuente y conjunta entre los equipos de trabajo local e internacional, que se mantenga un diálogo abierto y fluido entre ambos niveles, que haya visitas de un lado hacia el otro, y que el equipo de trabajo local -en Colombia- pueda elevar propuestas interesantes y creativas al equipo de trabajo internacional -en Canadá-, para evitar posibles desconexiones o descoordinaciones entre sus metas o actividades.

Referencias

- Andrews, K. R. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood (Illinois): Richard D. Irwin Co.
- Appleyard, M. (2015). Corporate responses to online music piracy: strategic lessons for the challenge of additive manufacturing . *Business Horizons 58 - Indiana University*, 69-76.
- Arboleda Vélez, G. (2013). *Proyectos: identificación, formulación, evaluación y gerencia*. Bogotá: Alfaomega.
- Arenas Villegas, D. (2016, Septiembre 1). Minería sin pequeños mineros. *La Patria* , p. 6.
- Arias Jiménez, F. (2017, Mayo 11). Continental Gold vende 24,5 % de proyecto minero Buriticá. *El Colombiano*, p. 10.
- Bach, D. 1. (2010). Analyzing the nonmarket environment of business: the (ia)³ framework. *IE Business School Magazine*, 1-8.
- Bach, D. 2. (2015). Nonmarket strategy: a politics and public policy approach. In T. C. Lawton, & T. S. Rajwani, *The Routledge Companion to Non-Market Strategy* (pp. 85-95). London: Routledge.
- Bach, D. 3. (2016). Frame or get framed: The critical role of issue framing in nonmarket management. *California Management Review*, 66-87.
- Bach, D., & Allen, D. (2010). What every CEO needs to know about nonmarket strategy . *MIT Sloan Management Review*, 42-48.
- Betancur Alarcón, L. (2015, Agosto 17). En la Amazonía, lo que menos brilla es el oro . *El Tiempo*, p. 9.
- Bolaños, E. A. (2016, Junio 04). El oro maldito de Buriticá, Antioquia. *El Espectador*, p. 14.
- Calantone, R., & Di Benedetto, A. (1994). How firms organize for successful innovation in a hostile environment . *The Journal of Technology Transfer*, 17-25.
- Campuzano Baena, C., & Calderón Ruiz, N. A. (2013, Marzo 01). Semillas de sol para los mineros en Buriticá. *Contexto - Periódico de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad Pontificia Bolivariana*, pp. 8-9.

- Cárdenas H., S. (2016, Abril 06). Caen más responsables de secar el río Sambingo, en Cauca. *El Colombiano*, p. 5.
- Defensoría del Pueblo (2010). *Minería de hecho en Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- Echavarría, E., & González, N. (2016). *La formalización de la pequeña minería en Colombia: experiencias desde el territorio*. Medellín: Alianza Por la Minería Responsable.
- Editorial El Colombiano (2015, Mayo 15). La hora negra de los socavones. *El Colombiano*, p. 23.
- Eslava Gómez, A., & Giraldo Ramírez, J. (2014). Realidades adversas y atributos de comunidad en Antioquia, Bolívar y Córdoba: ideas para una política pública en la minería aurífera no legal. In A. Eslava Gómez, & e. al., *Oro como fortuna: instituciones, capital social y gobernanza de la minería aurífera colombiana* (p. 482). Medellín: Universidad EAFIT.
- FIP (2014). *¿Cómo construir paz desde el sector empresarial en Colombia?* Bogotá D.C. : Fundación Ideas para la Paz (FIP).
- Forbes, P. S. (1982). A business approach to criminal violence. *Public Relations Review*, 59-64.
- Garzón, J. C., Llorente, M. V., Álvarez, E., & Preciado, A. (2016). *Economías criminales en clave de postconflicto: tendencias actuales y propuestas para hacerles frente*. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz.
- GDIAM (2016). *Propuestas para una visión compartida sobre la minería en Colombia*. Bogotá: Grupo de diálogo sobre minería en Colombia (GDIAM) y Ford Foundation.
- GITOC (2016). *Organized Crime and Illegally Mined Gold in Latin America*. Ginebra: The Global Initiative against Transnational Organized Crime - GITOC.
- Gobernación de Antioquia (2016, abril 28). *Gobernación de Antioquia brindará acompañamiento permanente a Buriticá*. Retrieved from <http://antioquia.gov.co/index.php/component/k2/item/562-gobernaci%C3%B3n-de-antioquia-brindar%C3%A1-acompa%C3%B1amiento-permanente-a-buritic%C3%A1>
- Gold Price Group Limited (2017, Julio 9). *Goldprice.org*. Retrieved from <http://goldprice.org/es>
- González, M. C., & Forero Ortiz, J. (2016, Julio 2). Nadie responde por la deuda ambiental de la minería. *El Tiempo*, p. 1.
- Guáqueta, A. (2006). *Operaciones en zonas de conflicto y gobernabilidad frágil: guías prácticas para empresas en sectores no extractivos*. Bogotá: Fundación Ideas Para La Paz.
- Hall, W. K. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 20-32.
- Hernández-Mora, S. (2017, Febrero 15). O te cuida el Ejército o accedes a la extorsión. *El Tiempo*, p. 11.

- Hidrón, C., & Koepke, R. (2014). *Abordando el trabajo forzoso en la minería artesanal y de pequeña escala (MAPE): guía de herramientas para capacitadores*. Medellín: Alianza Por la Minería Responsable.
- Hoecht, A., & Trott, P. (2014). How should firms deal with counterfeiting? A review of the success conditions of anti-counterfeiting strategies. *International Journal of Emerging Markets*, 98-119.
- Instituto Nacional de Medicina Legal y Ciencias Forenses (2017). *Forensis: datos para la vida. Herramienta para la interpretación, intervención y prevención de lesiones de causa externa en Colombia*. Bogotá D.C. : Imprenta Nacional de Colombia.
- JDS Energy & Mining Inc. (2016). *Buriticá Project NI 43-101 Technical Report Feasibility Study - Antioquia, Colombia*. Medellín: Continental Gold Inc.
- Jiménez Herrera, J. S. (2016, Agosto 24). América Latina: el Dorado sangriento. *El Espectador*, pp. 12-13.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson.
- Lawton, T., Rajwani, T., & Reinmoeller, P. (2012). Do you have a survival instinct? Leveraging genetic codes to achieve fit in hostile business environments. *Business Horizons - Kelley School of Business, Indiana University*, 81-91.
- Li, X., Xie, P., & Xie, X. (2014). The integration of corporate non-market and market strategies: why, what and how. *Nankai Business Review International*, 115-132.
- Loaiza Bran, J. F. (2014, Septiembre 18). Santa Fe de Antioquia le teme al veneno de la minería ilegal. *El Colombiano*, p. 12.
- Loaiza Bran, J. F. (2016, Enero 26). Continental Gold mantiene vacíos cuatro socavones en Buriticá. *El Colombiano*, p. 15.
- Londoño-Correa, D., & Garzón, C. (2016). Actividad política corporativa: balance y tópicos de investigación en los contextos latinoamericanos. *Cuadernos de Administración*, 29(52), 229-260.
- López Gallego, F. (2014, Septiembre 14). Apuntes de clase de estrategia 1. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Luna Amancio, N. (2015, Agosto 19). De Medellín a EE.UU., la ruta del oro. *El Espectador*, pp. 32-33.
- Management Extra Book Series (2005). *Information and Knowledge Management*. Roma: Elsevier Ltd.
- Mariño Espinosa, L. (2017, Enero 18). Cuatro proyectos mineros aumentarán en 37% la producción de oro a 2021. *La República*, p. 9.
- Massé, F., & Munevar, J. (2016). *Due diligence in Colombia's gold supply chain*. Bogotá: OECD.
- Mata Machado, S., & Bandeira de Mello, R. (2013). The strategic management and the illegality: a case study on the fighting against piracy in Brazil. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 186-203.
- Matta Colorado, N. (2016, Abril 08). Banda "los Urabeños" amenaza a directivos de multinacional minera. *El Colombiano*, p. 9.

- Mellahi, K., Frynas, G., Sun, P., & Siegel, D. (2016). A review of the nonmarket strategy literature: toward a multi-theoretical integration. *Journal of Management*, 143-173.
- Ministerio de Minas y Energía (2015, mayo 27). Resolución Número 40599 de 27 de mayo de 2015 "Por medio de la cual se adopta el Glosario Técnico Minero". Bogotá D.C. : Imprenta Nacional de Colombia.
- Ngoze, M., Bwisa, H., & Sakwa, M. (2015). Exploring hostile business environment as a moderator in the effect of innovation on financial performance of manufacturing firms in Kenya. *15th International Conference on African Entrepreneurship and Small Business Development* (pp. 1-18). Dar es Salaam: School of Business of the University of Dar es Salaam.
- Obando Jaramillo, V. (2017, Enero 08). Cada año, saqueo de minería ilegal equivale a una reforma tributaria. *El Tiempo*, p. 6.
- Ostrom, E. (2005). *Understanding Institutional Diversity*. New Jersey: Princeton University.
- Pelon, R. (2009). *Mining together: large-scale mining meets artisanal mining: a guide for action*. New York: The World Bank.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review En Español*, 100-117.
- RAE (2015). *Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario*. Madrid: Real Academia Española.
- Redacción El Colombiano (2015, Diciembre 09). Alcalde de Buriticá, capturado por nexos con Urabeños. *El Colombiano*, p. 11.
- Redacción Medellín (2017, Febrero 27). Una defraudación de oro. *ADN Medellín*, p. 4.
- Redacción Portafolio (2016). Buriticá duplicará producción de oro. *Portafolio*, 11.
- Redacción Portafolio (2017, Enero 17). Comienza el montaje de la mina de oro más grande de Colombia. *Portafolio*, p. 4.
- Redacción Semana (2016, Mayo 15). La maldición de Buriticá. *Revista Semana*, 44-45.
- Redacción Semana (2017). "El respeto por los derechos es fundamental": Continental Gold - Entrevista al Presidente Mateo Restrepo Villegas. *Revista Semana*, 10.
- Redacción Semana Sostenible (2016, Mayo 12). ¡No más niños en la mina! *Revista Semana Sostenible*, 2.
- Redacción Semana Sostenible (2017, Marzo 14). Veneno en la sangre. *Revista Semana Sostenible*, 10-15.
- Restrepo Ramírez, E. (2016, mayo 24). Intervención en minas ilegales en Buriticá van en un 64%: Pérez. *El Colombiano*, p. 12.
- Rifkin, J. (2014). *La sociedad del coste marginal cero: el internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo*. Barcelona: Paidós.
- Rubiano, M. P. (2017, Febrero 16). Corrupción: aliada de la minería ilegal. *El Espectador*, pp. 2-4.
- Sáez-Vacas, F., García, Ó., Palao, J., & Rojo, P. (2003). *Innovación tecnológica en las empresas: temas básicos*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.

- Sánchez, Ó. A. (2014, Octubre 19). Denuncian quema de oro con cianuro en casas de Santa Fe de Antioquia. *El Tiempo*, p. 14.
- Saravia, J. (2007). *Guía para la elaboración del marco lógico*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Sección Impacto Social (2014, Mayo 19). Los niños en la minería, un problema desapercibido. *Revista Semana Sostenible*, 2.
- Sección Nación (2017, Febrero 18). Así cayó banda que traficaba con lingotes de oro. *Revista Semana*, 25.
- Sierra-Camargo, X. (2016). La criminalización de la minería a pequeña escala y la transnacionalización de la pena. Marmato: una lectura desde la perspectiva de la criminología crítica en el marco del debate "penalidad y racionalidad neoliberal". In J. C. Henao Pérez, & A. C. González Espinosa, *Minería y Desarrollo, Tomo 4, Minería y Comunidades: impactos, conflictos y participación ciudadana* (pp. 183-226). Bogotá D.C.: Universidad Externado de Colombia.
- Soria, D. A., & Luqui-Lagleyze, J. (2007). *Batallas de Alejandro Magno: de Macedonia a la India*. Bogotá: Editorial Planeta S.A.
- Thompson, I. (2017, Octubre 28). *Promonegocios.net - La web de la mercadotecnia*. Retrieved from <https://www.promonegocios.net/empresa/concepto-empresa.html>
- Torres Gutiérrez, J. I. (2014). *La explotación ilícita de recursos minerales en Colombia: casos Valle Del Cauca (Río Dagua) – Chocó (Río San Juan), efectos sociales y ambientales*. Bogotá D.C. : Contraloría General de la República .
- Trujillo Villa, C. (2017, Julio 29). Ataque criminal o accidente ¿qué ocurrió en mina de Buriticá? *El Colombiano*, p. 6.
- Tsang, E. W. (2013). Case study methodology: causal explanation, contextualization, and theorizing. *Journal of International Management 19 of Temple University*, 195-202.
- U.S. Geological Survey (1). (2017). *Mineral Commodity Summaries 2017*. Washington D.C.: U.S. Government Publishing Office.
- U.S. Geological Survey (2). (2016). *Mineral Commodity Summaries 2016*. Washington D.C. : U.S. Government Publishing Office.
- U.S. Geological Survey (3). (2016). *2014 Minerals Yearbook - Gold*. Washington D.C. : U.S. Government Office.
- U.S. Geological Survey (4) . (2015). *2013 Minerals Yearbook - Gold*. Washington D.C. : U.S. Government Publishing Office.
- UPME (2016). *Boletín Estadístico de Minas y Energía 2012-2016*. Bogotá D.C. : Ministerio de Minas y Energía de Colombia.
- Vara Horna, A. A. (2015). *7 pasos para elaborar una tesis*. Lima: Empresa Editora Macro EIRL.
- Vargas Núñez, P. (2016, Junio 10). Así 'lavan' el oro de la minería ilegal en el país. *Portafolio*, p. 4.
- World Gold Council (2017). *Gold demand trends data tables*. Londres: World Gold Council