

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE  
BUENAVENTURA**

**PRESENTADO POR:**

**BARREDA FUENTES LUDGARDO**

**JIBAJA PALOMINO CARLOS**

**LEÓN VILLANUEVA JAMES**

**Asesor: Kelly Rojas Valdez**

**Surco, abril de 2014**

## **Agradecimientos**

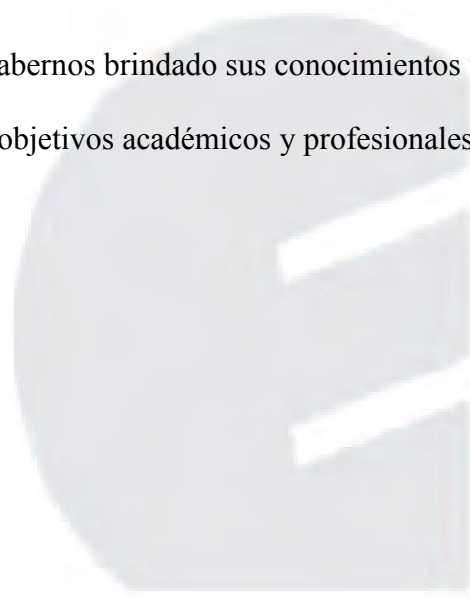
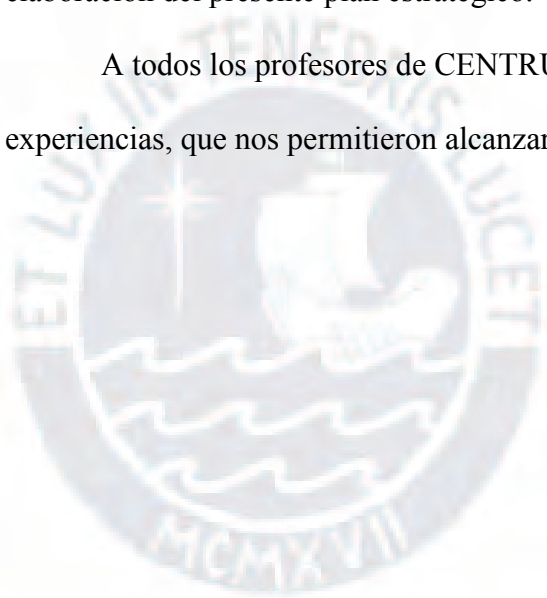
Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

La profesora Kelly Rojas Valdez, por su constante y cuidadoso asesoramiento, y por haber sido nuestra guía durante todo el proceso de desarrollo de la tesis.

Al profesor Alfredo Graham, por sus recomendaciones y consejos para darle el enfoque adecuado a la presente tesis.

Al profesor Fernando D'Alessio, por brindarnos la guía teórica básica para la elaboración del presente plan estratégico.

A todos los profesores de CENTRUM, por habernos brindado sus conocimientos y experiencias, que nos permitieron alcanzar nuestros objetivos académicos y profesionales.



## Dedicatorias

A mi esposa Carmen, mi gran amor, por su comprensión, paciencia y apoyo incondicional, a mis hijos, Nayely, Sebastián, Domenica y Camila, que soportaron mis ausencias. A mis padres, Ana y Andres, por ser un ejemplo, y por haberme inculcado valores y responsabilidad para llegar a las metas como la conclusión de mis estudios. A todos mis hermanos, por estar siempre a mi lado.

James

A mi esposa Cristina, y a mi madre Anita, por su amor, comprensión y apoyo.

Hernán

A mi esposa Karla, mis hijos Alonzo, Fabiana y Paulo y a mi madre Carmen, por su apoyo invaluable y ser la fuente de inspiración en cada momento de mi vida.

Carlos

## Resumen Ejecutivo

Compañía de Minas Buenaventura es una de las principales empresas mineras peruanas que explora y explota oro y plata. El presente plan estratégico ha sido desarrollado con la finalidad de que dicha empresa pueda proyectarse al futuro y alcance la visión que se ha establecido, la cual está enfocada en el aumento de la producción, la reducción de costos, y el cumplimiento de normas ambientales, laborales y de seguridad. El estudio se inició con un análisis de la situación general de Buenaventura, y luego se ha presentado la visión, misión, valores y código de ética.

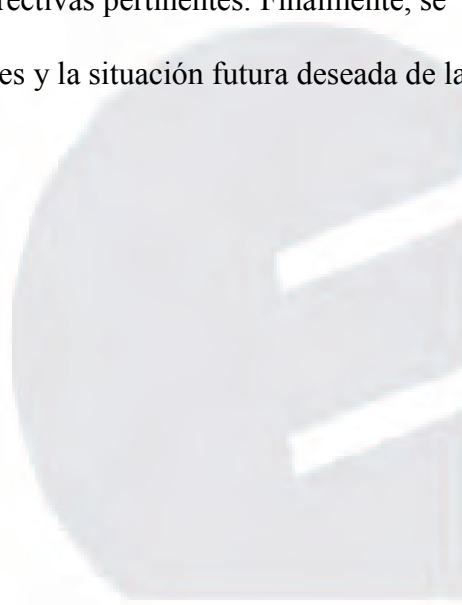
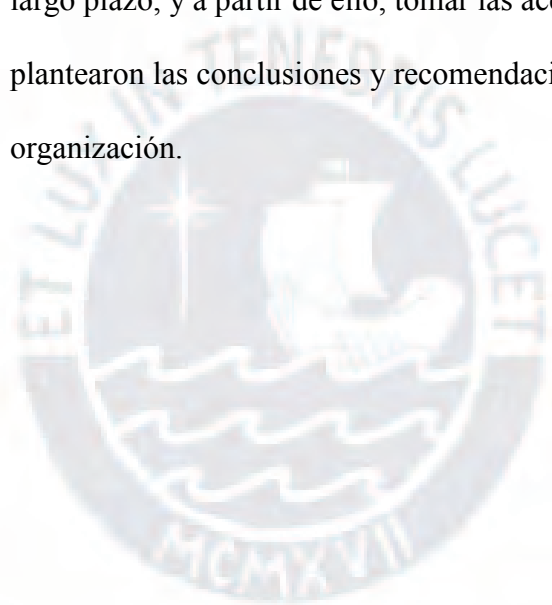
A continuación se ha realizado la evaluación externa a fin de determinar la influencia del entorno en la empresa. Se identificó las oportunidades que la podrían beneficiar, tales como: la legislación favorable, existencia de proyectos mineros, entre otras; y las amenazas que debe evitar, por ejemplo, los conflictos sociales, y las variaciones en los precios de los minerales. Luego, se ha realizado un análisis de la situación de los competidores y los factores claves de éxito en el sector minero, que permitirían a la empresa posicionarse sostenidamente con respecto a la competencia.

Posteriormente, se ha desarrollado la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan a Buenaventura capitalizar sus fortalezas (personal profesional y técnico, indicadores financieros positivos y alianzas estratégicas) y neutralizar sus debilidades (gestión social y ambiental, inadecuada gestión de costos y bajo clima laboral), de modo que se pueda construir ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Luego se establecieron los objetivos de corto y largo plazo.

En la siguiente fase se encontraron las estrategias que conducirían a Buenaventura de la situación actual al futuro estado deseado. Tales estrategias se han generado mediante el emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas

junto a los resultados previamente analizados. Al final de la formulación estratégica, se ha realizado la elección de las estrategias retenidas y de contingencia; por ejemplo, entre las retenidas, podemos mencionar las siguientes: (a) consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones; (b) fortalecer el área de investigación social, ambiental y de seguridad, entre otras.

A continuación, para poder realizar la evaluación estratégica, se elaboró el tablero de control balanceado, de manera que se pueda monitorear el logro de los objetivos de corto y largo plazo, y a partir de ello, tomar las acciones correctivas pertinentes. Finalmente, se plantearon las conclusiones y recomendaciones finales y la situación futura deseada de la organización.



## Abstract

Compania de Minas Buenaventura is a major Peruvian mining company exploring and exploiting gold and silver. The strategic plan has been developed so that the company can project into the future and reach the vision established, which is focused on increasing production, lowering costs, and compliance with environmental standards, labor and safety norms. The study began with an analysis of the general situation at Buenaventura, and then the vision, mission, values and ethics was presented.

Then the external evaluation was performed in order to determine the influence of the environment on the company. Opportunities have been identified that could be a benefit, such as favorable legislation, existence of mining projects, among others, and also dangers to be avoided, for example: social conflicts and changes in mineral prices. Then, an analysis was made of the situation of competitors and key success factors in the mining sector, which would allow the company to be favorably positioned relative to the competition.

Subsequently, an internal evaluation was developed, which was aimed at defining strategies to capitalize on the strengths of Buenaventura ( professional and technical personnel, positive financial indicators and strategic alliances ) and neutralize their weaknesses ( social and environmental management, inadequate management of costs and low labor environment ), so they can build competitive advantages by identifying distinctive competitors. Then short and long term priorities were established.

In the next phase, they found strategies that would lead Buenaventura from the actual situation to the desired future state. Such strategies were generated by matching and combining the strengths, weaknesses, opportunities and dangers along with the results previously analyzed. At the end of strategic, has made the choice of retained and contingency strategies. After defining strategies, they made mention of the following: ( a ) to consolidate and provide sustainability to current operations, ( b ) to strengthen the social, environmental

and safety research, among others.

Then the strategic assessment, which was carried out using the balanced scorecard, was to monitor the achievement of objectives in the short and long term, as a result of this to take appropriate corrective action. Finally, conclusions and final recommendations were proposed and the desired future state of the organization.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xii
Lista de Figuras .....	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General .....	xv
Capítulo I: Situación General de Buenaventura .....	1
1.1 Situación General .....	1
1.2 Conclusiones .....	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética .....	7
2.1 Antecedentes .....	7
2.2 Visión .....	8
2.3 Misión .....	9
2.4 Valores .....	9
2.5 Código de Ética .....	10
2.6 Conclusiones .....	10
Capítulo III: Evaluación Externa .....	12
3.1 Análisis del Entorno PESTE .....	12
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales .....	12
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras .....	13
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas .....	16
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas .....	17
3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales .....	19
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) .....	20
3.3 La Organización y sus Competidores .....	20
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores .....	20
3.3.2 Poder de negociación de los compradores .....	21



3.3.3 Amenaza de los sustitutos .....	22
3.3.4 Amenaza de los entrantes.....	23
3.3.5 Rivalidad de los competidores .....	27
3.4 La Organización y sus Referentes .....	29
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR) .....	31
3.6 Conclusiones .....	32
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	33
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	33
4.1.1 Administración y gerencia.....	33
4.1.2 Marketing y ventas.....	34
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura .....	35
4.1.4 Finanzas y contabilidad.....	39
4.1.5 Recursos humanos .....	40
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones .....	42
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo .....	44
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	44
4.3 Conclusiones .....	45
Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo.....	46
5.1 Intereses de Buenaventura.....	46
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	46
5.3 Objetivos de Largo Plazo .....	47
5.4 Conclusiones .....	49
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	50
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) .....	50
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) .....	50

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	53
6.4 Matriz Interna y Externa (MIE) .....	54
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	55
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	56
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE) .....	56
6.8 Matriz de Rumelt (MR).....	59
6.9 Matriz de Ética (ME) .....	59
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	60
6.11 Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo .....	61
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	63
6.13 Conclusiones .....	63
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	66
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	66
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	68
7.3 Políticas de cada Estrategia .....	68
7.4 Estructura de Buenaventura .....	70
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	71
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	72
7.7 Gestión del Cambio .....	73
7.8 Conclusiones .....	73
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	75
8.1 Perspectivas de Control.....	75
8.1.1 Aprendizaje interno.....	75
8.1.2 Procesos .....	75
8.1.3 Clientes .....	75

8.1.4 Financiera.....	75
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard) .....	76
8.3 Conclusiones .....	76
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	78
9.1 Conclusiones Finales.....	78
9.2 Recomendaciones Finales .....	81
9.3 Futuro de Buenaventura .....	82
Referencias.....	83
Apéndice A.....	87
Apéndice B.....	88
Apéndice C.....	89
Apéndice D.....	90
Apéndice E.....	91
Apéndice F.....	92
Apéndice G.....	93

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Operaciones Buenaventura (Directas y Afiliadas)</i> .....	2
Tabla 2. <i>Producción Metálica (Principales Metales)</i> .....	4
Tabla 3. <i>Producción de Oro y Plata de Buenaventura</i> .....	4
Tabla 4. <i>Participación en la Producción de Oro y Plata</i> .....	5
Tabla 5. <i>Acuerdos Comerciales Vigentes del Perú</i> .....	13
Tabla 6. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos</i> .....	20
Tabla 7. <i>Producción Mundial y Reservas de Oro</i> .....	24
Tabla 8. <i>Producción Mundial y Reservas de Plata</i> .....	25
Tabla 9. <i>Producción Mundial y Reservas de Cobre</i> .....	25
Tabla 10. <i>Posibles Competidores Entrantes</i> .....	26
Tabla 11. <i>Matriz del Perfil Competitivo en el Sector</i> .....	31
Tabla 12. <i>Matriz del Perfil de Referencia del Sector</i> .....	32
Tabla 13. <i>Matriz de Evolución de los Factores Internos</i> .....	45
Tabla 14. <i>Matriz de Intereses Organizacionales</i> .....	47
Tabla 15. <i>Proyección de crecimiento del Oro y la Plata para el 2020</i> .....	48
Tabla 16. <i>Matriz FODA</i> .....	51
Tabla 17. <i>Matriz MPEYEA</i> .....	52
Tabla 18. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i> .....	57
Tabla 19. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico</i> .....	58
Tabla 20. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	59
Tabla 21. <i>Matriz de Ética</i> .....	60
Tabla 22. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i> .....	61
Tabla 23. <i>Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo</i> .....	62
Tabla 24. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i> .....	64

Tabla 25. <i>Objetivos de Corto Plazo</i> .....	66
Tabla 26. <i>Asignación de Recursos</i> .....	69
Tabla 27. <i>Políticas de cada Estrategia</i> .....	70
Tabla 28. <i>Tablero de Control Balanceado</i> .....	77
Tabla 29. <i>Plan Estratégico Integrado</i> .....	80
Tabla A1. <i>Cuestionario de Medición de Elementos Culturales</i> .....	87
Tabla B1. <i>Perfil de las Características Organizacionales</i> .....	88
Tabla C1. <i>Cuestionario de Estilos de Decisión del Sr. Francois Muths</i> .....	89
Tabla D1. <i>Cuestionario de Estilos de Decisión del Sr. Carlos Gálvez</i> .....	90
Tabla E1. <i>Estado de Situación Financiera de Buenaventura</i> .....	91
Tabla F1. <i>Estado de Resultados de Buenaventura</i> .....	92
Tabla G1. <i>Análisis de Ratios Financieros de Buenaventura</i> .....	93

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1.</i> Mapa del Perú (Unidades Buenaventura) .....	3
<i>Figura 2.</i> Precio del oro (01.01.2004 – 05.12.2013) .....	14
<i>Figura 3.</i> Precio de la plata (01.01.2004 – 05.12.2013) .....	15
<i>Figura 4.</i> Precio del cobre (01.01.2004 – 05.12.2013) .....	15
<i>Figura 5.</i> Buenaventura GPTW .....	41
<i>Figura 6.</i> Estructura Organizacional de Buenaventura .....	43
<i>Figura 7.</i> Matriz PEYEA .....	53
<i>Figura 8.</i> Matriz Boston Consulting Group .....	54
<i>Figura 9.</i> Matriz Interna y Externa .....	55
<i>Figura 10.</i> Matriz Gran Estrategia .....	56
<i>Figura 11.</i> Propuesta de Estructura Organizacional para Buenaventura .....	71

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

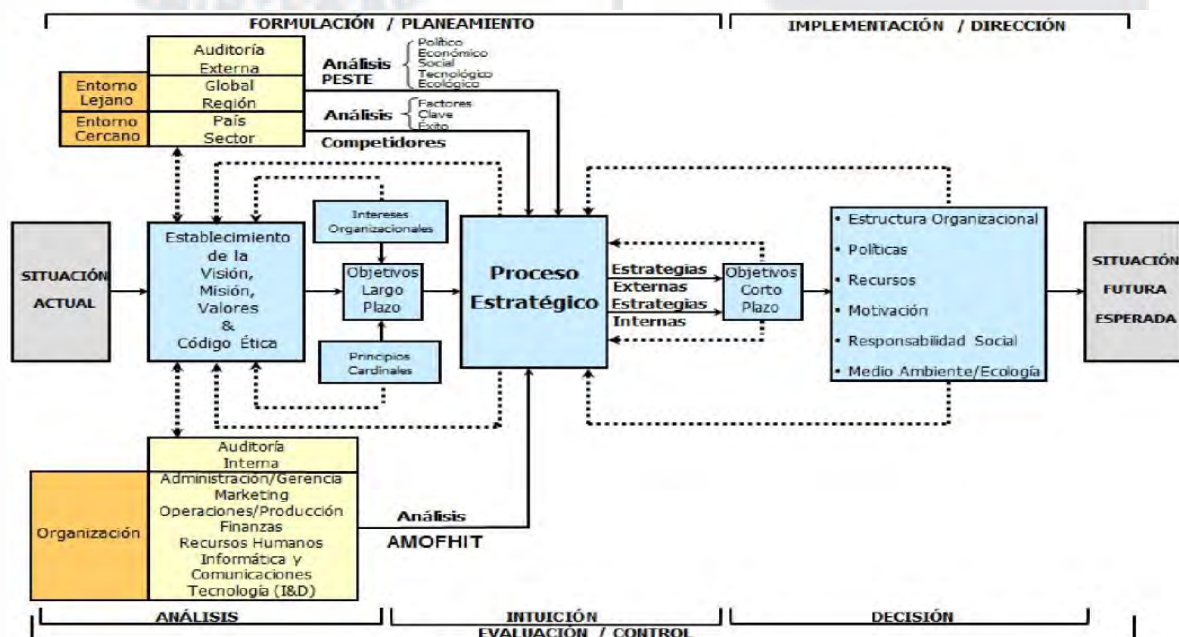


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 10. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) y Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas



funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados donde compite, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después

de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (*stakeholders*), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, forman parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus *stakeholders*. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas, prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.

El proceso es interactivo, o sea colegiado, e iterativo, o sea retroalimentado. Un plan estratégico debe ser hecho por un grupo de personas, las claves dentro de una organización. Es secuencial al cada parte ser alimentada por las precedentes. Las tres grandes etapas se caracterizan por el Análisis, lo Intuitivo, y lo Decisorio.

El Planeamiento es la Formulación del Plan, la Implementación y Dirección es la puesta en marcha del mismo, y la Evaluación y Control no es una etapa final, sino se debe realizar en toda la secuencia.

Se debe tener en cuenta el horizonte de tiempo de un plan, estrategia es largo plazo y largo plazo depende del sector industrial. El sector hidrocarburos tendrá 30 años de largo plazo, el sector minero 15 años, el sector textil cinco, y un sector de alta tecnología tendrá un año como largo plazo.

## Capítulo I: Situación General de Buenaventura

### 1.1 Situación General

La minería es la actividad económica que consiste en extraer minerales del suelo y del subsuelo. La explotación mineral proporciona vastas cantidades de materias primas que son procesadas en fábricas y aporta mucho de la fuerza que se necesita para operar la maquinaria industrial. Una de las características sobresalientes de la sociedad industrial moderna es su alto grado de dependencia de los recursos minerales (Geografía del Perú, 2013).

El Perú presenta un territorio con diversidad de minerales, debido al origen y los procesos geológicos que han acontecido en él. Tanto el diastrofismo como el vulcanismo y los procesos de sedimentación han permitido la formación de minerales tanto metálicos como no metálicos. En la actualidad el sector minero es promovido e impulsado por el Estado a través de la apertura a empresas extranjeras, asociadas a grandes inversionistas nacionales (Geografía del Perú, 2013).

Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (en adelante “Buenaventura”) es una sociedad anónima abierta constituida en 1953. Las acciones de Buenaventura se negocian en la Bolsa de Valores de Lima y en la Bolsa de Valores de Nueva York a través de títulos representativos de acciones denominados American Depositary Receipts (ADR’s), los cuales representan acciones de la Compañía depositadas en el Bank of New York. El domicilio legal de la Compañía es Av. Carlos Villarán 790, Urbanización Santa Catalina, Lima, Perú (Ernst & Young, 2013).

Buenaventura, por cuenta propia o asociada con terceros, se dedica a la exploración, extracción, concentración, fundición y comercialización de minerales polimetálicos y metales (Ernst & Young, 2013). La Compañía opera directamente siete unidades ubicadas en el Perú: (a) Uchucchacua, (b) Orcopampa, (c) Julcani, (d) Malla, (e) Breapampa, (f) El Brocal, y (g) La Zanja. Las unidades afiliadas son: (a) Coimolache, (b) Yanacocha, y (c) Cerro Verde.

Finalmente, las unidades menores bajo evaluación son: (a) Antapite, (b) Poracota, (c) Shila-Paula, y (d) Recuperada. (Ver Tabla 1 y Figura 1).

Tabla 1

*Operaciones Buenaventura (Directas y Afiliadas)*

	<b>NOMBRE</b>	<b>DESDE</b>	<b>METALES</b>	<b>TIPO</b>
Operaciones Directas	Uchucchacua	1975	Plata, Plomo, Zinc	Ug
	Orcopampa	1967	Oro, Plata	Ug
	Julcani	1953	Plata, Cobre, Plomo	Ug
	Mallay	2012	Plata, Plomo, Zinc	Ug
	Breapampa	2012	Oro, Plata	Op
	El Brocal (54.07%) (Colquijirca/Marcapunta)	1956	Zinc, Plomo, Plata, Cobre	Op/Ug
	La Zanja (53.06%)	2010	Oro, Plata	Op
Afiliadas	Coimolache (40.10%) (Tantahuatay)*	2011	Oro, Plata	Op
	Yanacocha (43.65%)	1993	Oro, Plata	OP
	Cerro Verde (19.58%)	1993	Cobre, Molibdeno	OP
Activos Menores bajo Evaluación	Antapite	2001	Oro, Plata	Ug
	Poracota	2006	Oro, Plata	Ug
	Shila-Paula	1989	Oro, Plata	Ug
	Recuperada	1956	Plata, Plomo, Zinc	Ug

Nota. "Presentación 2014" por Cía de Minas Buenaventura S.A.A. de Presentaciones de la compañía.

Recuperado de

<http://b2icontent.irpass.cc/1454%2F152830.pdf?AWSAccessKeyId=1Y51NDPSZK99KT3F8VG2&Expires=1397613503&Signature=SBRHxm5EWJJ2m%2Fj6QIUcU8m%2FBuw%3D>



Figura 1. Mapa del Perú (Unidades Buenaventura). Tomado de “Presentación 2014”, por Cía de Minas Buenaventura S.A.A. Recuperado de <http://b2icontent.irpass.cc/1454%2F152830.pdf?AWSAccessKeyId=1Y51NDPSZK99KT3F8VG2&Expires=1397613503&Signature=SBRHxm5EWJJ2m%2Fj6QIUcU8m%2FBuw%3D>

Buenaventura mantiene inversiones en acciones de otras empresas dedicadas a la actividad minera. También posee una empresa transmisora de energía eléctrica, una generadora de energía eléctrica (en etapa de construcción), una que presta servicios de ingeniería relacionados con la industria minera y otra que prestará servicios de procesamiento químico de concentrados de mineral con alto contenido de manganeso de Uchucchacua (Ernst & Young, 2013).

En la Tabla 2 se muestra la producción en el Perú de los principales metales en los años 2011, 2012, y 2013.

Tabla 2

*Producción Metálica (Principales Metales)*

PRODUCCION		ANUAL		
		2011	2012	2013
Cobre	TMF	1,235,345	1,298,761	1,375,641
Oro	Gr. Finos	166,186,717	161,544,666	151,486,072
Zinc	TMF	1,256,383	1,281,282	1,351,273
Plata	Kg. Finos	3,418,862	3,480,857	3,674,283
Plomo	TMF	230,199	249,236	266,472
Hierro	TLF	7,010,938	6,684,539	6,680,659
Estaño	TMF	28,882	26,105	23,668
Molibdeno	TMF	19,141	16,790	18,140
Tungsteno	TMF	546	365	35

*Nota.* Tomado de “Boletín Estadístico de Minería,” por el Ministerio de Energía y Minas de Perú, Reporte anual 2013, p. 4, Lima, Perú: Autor.

Se observa que al 2013, la producción de oro viene disminuyendo, en tanto que la producción de plata y cobre están aumentando.

En la Tabla 3 se muestra la producción de oro y plata de Buenaventura en los años 2011 y 2012 y 2013.

Tabla 3

*Producción de Oro y Plata de Buenaventura*

PRODUCCION		ANUAL		
		2011	2012	2013
Oro	Gr. Finos	14,743,059	13,872,161	14,027,679
Plata	Kg. Finos	503,877	569,194	587,856

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual 2013,” por Compañía de Minas Buenaventura, 2013, p. 1, Lima, Perú: Autor.

En la Tabla 4 se muestra la participación de Buenaventura en la producción de oro y plata en el Perú, en los años 2011, 2012, y 2013.

Tabla 4

*Participación en la Producción de Oro y Plata*

PRODUCCION		ANUAL		
		2011	2012	2013
Oro	Gr. Finos	8.87%	8.59%	9.26%
Plata	Kg. Finos	14.74%	16.35%	16.00%

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual 2013,” por Compañía de Minas Buenaventura, 2013, p. 1, Lima, Perú: Autor.

Orcopampa es la principal operación aurífera de Buenaventura y ha logrado producir 224,671 Oz. de oro (6'988,054 Gr. Finos) en el 2013, así como continuar exploraciones en sus alrededores, con un interesante potencial. En Uchucchacua se ha producido 11.4 millones de onzas de plata (355,972 Kr. Finos) en el 2013 y se ha superado la cifra de 4.5 millones de toneladas de mineral en reservas, las cuales se potencian con la entrada en producción de la planta industrial de Río Seco, que dará mayor valor a los concentrados y hará que minerales de alto contenido de manganeso resulten rentables. (Compañía de Minas Buenaventura, 2013).

Por otro lado, se considera a la Compañía Minera Fresnillo PLC y a GoldCorp como empresas referentes a nivel mundial. Fresnillo es el mayor productor mundial de plata y el segundo mayor productor de oro de México, y tiene seis minas operativas, todas ellas en dicho país: (a) Fresnillo, (b) Saucito, (c) Ciénega (incluyendo la mina satélite San Ramón), (d) Herradura, (e) Soledad-Dipolos, y (f) Noche Buena, una planta de lixiviación dinámica para tratar oro de alta ley, así como otros numerosos prospectos de exploración a largo plazo. En total tiene concesiones mineras que cubren aproximadamente 2.1 millones de hectáreas en México (Fresnillo PLC, 2013).

Por su parte, Goldcorp es una empresa minera con rápido crecimiento, y sus representantes indican que son los productores de oro de más bajo costo de alto nivel, con operaciones y proyectos de desarrollo en las jurisdicciones políticamente estables en todas las



Américas. Así mismo, señalan que su sólida cartera de proyectos está en condiciones de conducir a largo plazo el crecimiento sostenible (GoldCorp, 2013). Se considera que ambas empresas referentes tienen una alta capacidad de respuesta a la demanda, la calidad de sus productos es elevada, aprovechan las economías de escala, el personal posee *Know-how*, experiencia y excelente calificación, realizan una adecuada gestión de costos, y la gestión social y medio ambiental es satisfactoria.

Buenaventura tiene el desafío de acortar la brecha en el desempeño en comparación con sus principales referentes a nivel mundial, motivo por el cual la formulación de un PEA será de gran relevancia para alcanzar estos fines, por medio de estrategias y objetivos, así como de una clara visión y misión.

## **1.2 Conclusiones**

- El territorio del Perú presenta posibilidades de exploración y explotación de minerales.
- Buenaventura es una de las principales empresas mineras peruanas que explota oro y plata en el Perú. Orcopampa y Uchucchacua son las principales minas de Buenaventura, las cuales pueden ampliarse.
- Fresnillo y GoldCorp son los referentes de Buenaventura a nivel mundial.
- Buenaventura tiene el desafío de acortar la brecha de desempeño en comparación a las empresas referentes.

## Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética

### 2.1 Antecedentes

La visión actual de Buenaventura al 2014 es: “Ser una empresa minero – metalúrgica, globalmente competitiva. Ser líderes en términos de seguridad y oportunidades para el desarrollo integral del equipo humano de Buenaventura, así como en la generación de valor y rentabilidad para los accionistas. Estar plenamente comprometidos con un manejo responsable del medio ambiente y con el desarrollo sostenible de las comunidades en las que operamos” (Compañía de Minas Buenaventura, 2013).

La misión actual de esta compañía es: (a) formar y mantener un equipo humano multidisciplinario con excelencia empresarial; (b) llevar a cabo operaciones minero-metalúrgicas de manera segura y eficiente aplicando los más altos estándares de la industria; (c) promover el crecimiento y desarrollo orgánico, principalmente a través de las exploraciones y la investigación metalúrgica; (d) propiciar la asociación con empresas afines de primer nivel en el mundo; (e) adquirir y desarrollar activos mineros en Ibero América; (f) diversificar la producción a otros metales o minerales industriales; (g) mantener el contacto y la transparencia con los accionistas, las autoridades y demás grupos de interés (stakeholders); (h) aplicar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo; (i) lograr excelencia ambiental en las operaciones y exploraciones; (j) desarrollar y promover alianzas estratégicas con las comunidades donde opera, participando activamente en favor de su desarrollo sostenible; y (k) lograr un ambiente de trabajo que promueva el desarrollo humano y profesional en todos los ámbitos de la empresa (Compañía de Minas Buenaventura, 2013).

Según la Memoria Anual 2012, los valores actuales de Buenaventura son: (a) integridad, (b) laboriosidad, (c) lealtad, (d) respeto, (e) honestidad, y (f) transparencia; y el código de ética es: (a) cuidar que la información que difunda la Compañía sea veraz, clara, suficiente, oportuna, cuantificada cuando corresponda; (b) actuar con lealtad a la Compañía

cuidando de evitar que se produzcan conflictos reales o aparentes entre sus intereses y los de la Compañía y que las decisiones de la Compañía cautelen el interés de esta; (c) preferir los intereses de la Compañía a los propios cuando se presente una oportunidad de negocios para la Compañía; (d) no dar información confidencial a ninguna persona ajena a la compañía o a sus proveedores o clientes; (e) actuar siguiendo la política de la Compañía de competir de manera leal y honesta en el mercado, sin utilizar prácticas no éticas o ilegales; (f) usar los activos solo para los negocios de la compañía; (g) la compañía cumple todas las leyes y regulaciones que le son aplicables; (h) cuidar que todo registro y reporte de información sea claro, comprensible, actual y completo y mantener debidamente archivados; y (i) la Compañía está obligada a brindar información en forma detallada, oportuna y comprensible.

## **2.2 Visión**

La visión propuesta para Buenaventura es:

Al año 2020, Buenaventura crecerá en la producción de oro en 15% y de plata en 40%, así como mantendrá la implementación de nuevos proyectos para continuar perteneciendo al grupo de empresas mineras líderes en el Perú. Será reconocida favorablemente por mejorar de forma continua el clima laboral y proceso operativo para reducir costos, por cumplir con las normas medioambientales, laborales y de seguridad, y por asumir los compromisos frente a las comunidades y el gobierno.

De acuerdo con D'Alessio (2013), se han considerado nueve aspectos para el establecimiento de la visión: (a) la ideología central es crecer en la producción y cumplir con las normas establecidas y compromisos asumidos; (b) para establecer la visión de futuro se ha evaluado a la empresa, y se ha determinado que tiene posibilidades de poner en marcha cuatro proyectos para el 2020; (c) es simple, clara y comprensible; (d) es ambiciosa, convincente y realista; (e) está definida en un horizonte de tiempo de siete años, que permitiría realizar los cambios; (f) ha sido proyectada a un alcance geográfico; (g) será

conocida por todos; (h) está expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; y (i) expresa una idea clara desarrollada sobre adónde desea ir la organización.

El plazo para la visión de Buenaventura se ha establecido en siete años. Se considera adecuado dicho lapso de tiempo, tomando en cuenta las actuales oportunidades de crecimiento de sus operaciones, y la apertura y puesta en marcha de nuevas minas, las cuales se encuentran en diversas etapas, tales como: (a) exploraciones, (b) pre-factibilidad, (c) factibilidad, y (d) construcción. Se debe tener presente que el sector se encuentra en proceso de cambios a nivel nacional e internacional, por lo tanto se hace necesario un desenvolvimiento basado en un análisis continuo de las actividades. Luego de cumplir dicho plazo se estima que será necesario replantear la visión.

### **2.3 Misión**

La misión que ayudará a alcanzar la visión será:

Producimos minerales de alta calidad para nuestros clientes, realizando una eficiente gestión de los procesos principales, en un clima laboral basado en el respeto y transparencia, involucrando al personal mediante el reconocimiento de sus objetivos familiares. Promovemos el uso de tecnologías de punta en nuestras operaciones primarias de exploración, mineras y metalúrgicas, y el desarrollo de nuevos proyectos en alianza estratégica con nuestros socios empresariales, y actuamos con transparencia y respeto con las comunidades del entorno y con las organizaciones locales y el gobierno central.

### **2.4 Valores**

Los valores establecidos para Buenaventura son:

- *Solidaridad.* La actividad minera requiere trabajo en equipo para el logro de los objetivos, y presenta diversos riesgos, por lo cual los trabajadores deben ser solidarios unos con otros.

- *Responsabilidad.* Está referida principalmente al cumplimiento de los compromisos que se realizan ante la comunidad y el Gobierno, relacionados a las normas medio ambientales, seguridad y laborales.
- *Compromiso.* La implementación de las estrategias requiere un compromiso en la apertura al cambio, para poder alcanzar los objetivos.
- *Negociación.* Es importante que los trabajadores ejecutivos tengan competencias en la negociación, principalmente con los proveedores, comunidades y el gobierno.
- *Respeto a los semejantes.* No se debe presentar discriminación religiosa, política, racial, socioeconómica, cultural, ni de ningún tipo.
- *Transparencia.* Implica no ocultar información, ser comunicativo, y permitir la divergencia de opiniones en un ambiente de respeto, y cordialidad.

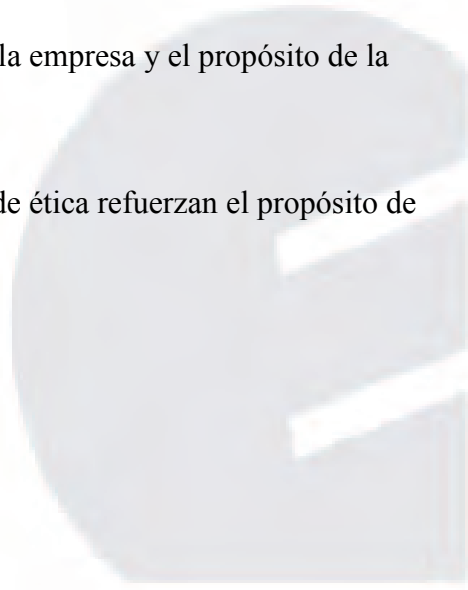
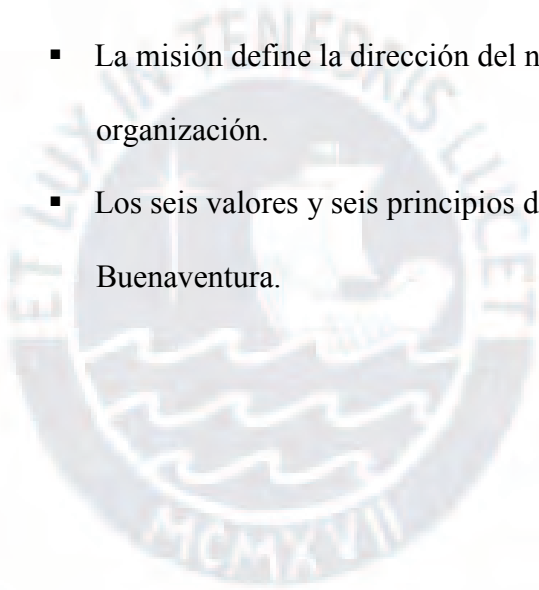
## 2.5 Código de Ética

El Código de ética establecido para Buenaventura es: (a) mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, autoridades, y sociedad en general; (b) reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus trabajadores, con la sociedad y las comunidades en las cuales realiza su gestión empresarial; (c) brindar igualdad de oportunidades a sus trabajadores, contratistas, proveedores, competidores y personas en general, independientemente de su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social e ideología política; (d) promover la gestión social y medioambiental responsable; (e) respeto de la dignidad humana y la prevalencia del interés común; y (f) rechazar y denunciar en todos los casos, las prácticas de soborno.

## 2.6 Conclusiones

- Buenaventura posee actualmente una visión, misión, valores y código de ética.

- La visión y misión propuestas para Buenaventura están enfocadas en el aumento de la producción de oro en 15% y de plata en 40%, y en la implementación de nuevos proyectos mediante un proceso eficiente en costos, el cumplimiento de las normas establecidas y de los compromisos con las comunidades, y el mejoramiento del clima laboral.
- La visión establecida para Buenaventura considera un plazo de siete años; está redactada de tal manera que motive a la organización a llevarla a cabo; y permite cerrar las brechas o realizar los desafíos establecidos.
- La misión define la dirección del negocio de la empresa y el propósito de la organización.
- Los seis valores y seis principios del código de ética refuerzan el propósito de Buenaventura.



## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis del Entorno PESTE

#### 3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

En el Perú existen diversas disposiciones que regulan los mecanismos jurídicos para asegurar la inversión privada en los mercados y mitigar el riesgo de dichas inversiones. Así, por ejemplo, el Decreto Legislativo N° 662 otorga un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras reconociendo ciertas garantías, por lo cual el Estado promueve y garantiza las inversiones extranjeras efectuadas y por efectuarse en el país, en todos los sectores de la actividad económica y en cualesquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas por la legislación nacional (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2013).

Asimismo, mediante el Decreto Legislativo N° 757 - Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada, el Estado garantiza la libre iniciativa y las inversiones privadas, efectuadas o por efectuarse, en todos los sectores de la actividad económica y en cualquiera de las formas empresariales o contractuales permitidas por la Constitución Política del Perú y las leyes, incluyendo las actividades mineras, estableciendo derechos, garantías y obligaciones que son de aplicación a todas las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que sean titulares de inversiones en el país, siendo sus normas de observancia obligatoria por todos los organismos del Estado (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2013).

Por otro lado, los Tratados de Libre Comercio forman parte de una estrategia comercial de largo plazo del Perú, que busca consolidar mercados para los productos peruanos con el fin de desarrollar una oferta exportable competitiva, que a su vez genere más y mejores empleos. (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013b). En la Tabla 5 se muestran los acuerdos comerciales que mantiene vigentes el Perú.

Tabla 5

*Acuerdos Comerciales Vigentes del Perú*

Acuerdos Regionales	Acuerdos Multilaterales	Acuerdos Comerciales Bilaterales
- Comunidad Andina (CAN)	- Organización Mundial de Comercio (OMC)	- Acuerdo de Complementación Económica entre Perú y Cuba
- Mercosur-Perú	- Foro de Cooperación Económica del Asia-Pacífico (APEC)	- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y Chile
- Alianza del Pacífico	- Acuerdo de Libre Comercio entre Perú y los Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio	- Acuerdo de Integración Comercial Perú – México
	- Acuerdo Comercial entre Perú y la Unión Europea	- Acuerdo de Promoción Comercial PERÚ-EE.UU.
		- Tratado de Libre Comercio Perú – Canadá
		- Tratado de Libre Comercio Perú-Singapur
		- Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China
		- Acuerdo de Libre Comercio entre el Perú y Corea
		- Protocolo entre la República del Perú y el Reino de Tailandia para Acelerar la Liberalización del Comercio de Mercancías y la Facilitación del Comercio y sus Protocolos Adicionales
		- Acuerdo de Asociación Económica entre el Perú y Japón
		- Acuerdo de Libre Comercio Perú – Panamá
		- Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica
		- Acuerdo de Alcance Parcial de Naturaleza Comercial entre la República del Perú y la República Bolivariana de Venezuela

*Nota.* Tomado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>.

### 3.1.2 Fuerzas económicas y financieras

Se proyecta que el crecimiento mundial continuará a ritmo lento y se situará alrededor del 3% en 2013, ascendiendo gradualmente a 3.5% en 2014. Las revisiones a la baja se explican sobre todo por un menor crecimiento proyectado para los mercados emergentes grandes, incluido China. En Estados Unidos se proyecta que el crecimiento se afianzará desde aproximadamente 1.5% en 2013 a más de 2.5% 2014. El crecimiento en la zona del euro en 2014 entraría en territorio positivo por primera vez desde 2011 (Fondo Monetario Internacional, 2013).



En China, mercado clave para las exportaciones de materias primas de América Latina y el Caribe, se proyecta que el crecimiento en 2014 se estabilizará alrededor del 7.25%. Las expectativas de menor crecimiento a mediano plazo de China han sido una causa fundamental del debilitamiento de los precios de las materias primas a escala mundial desde el comienzo de año (Fondo Monetario Internacional, 2013).

En relación al sector minero, será el de mayor crecimiento en el año 2014, con una expansión de 8.4% por la entrada en ejecución de Toromocho. Además, existen proyectos como Las Bambas y Tia María, que empezarán a producir en el 2015 (Westreicher, 2013), y otros proyectos, por lo cual puede presentarse la posibilidad de que una empresa minera se asocie con otros para la exploración y explotación. Así mismo, se prevé un avance del PBI del Perú de 5.5% en 2013, y crecería a un ritmo de 5.6% anual entre el 2014 y el 2017 (La República, 2013).

Por otro lado, se observa una tendencia decreciente en el 2013 en los precios del oro, plata y cobre. La Figura 2 muestra el precio del oro en USD\$ por onza troy, desde 2004 hasta 2013.



Figura 2. Precio del oro (01.01.2004 – 05.12.2013) en USD\$ por onza troy. Tomado de “Fusion Media Ltd”. Recuperado de <http://es.investing.com/commodities/gold>

Las Figuras 3 y 4 muestran la evolución del precio de la plata en USD\$ por onza troy y del precio del cobre en USD\$ por libra, desde 2004 hasta 2013.



Figura 3. Precio de la plata (01.01.2004 – 05.12.2013) en USD\$ por onza troy. Tomado de “Fusion Media Ltd”. Recuperado de <http://es.investing.com/commodities/silver>



Figura 4. Precio del cobre (01.01.2004 – 05.12.2013) en USD\$ por libra. Tomado de “Fusion Media Ltd”. Recuperado de <http://es.investing.com/commodities/copper>

Por otro lado, debemos indicar que el oro es y seguirá siendo considerado como un valor refugio sólido por los inversores. En efecto, en climas de crisis económicas, los

operadores tienen dificultades en recuperar la confianza en una eventual reanudación de la economía, y esta situación particular impulsa a los inversores a orientarse hacia los valores refugios como el oro. Los inversores prevén hoy día el oro como una inversión a largo plazo, y más que una inversión, el oro se ha convertido en un verdadero medio de ahorro que cada vez seduce a más particulares que sufren de rentabilidad a medio o largo plazo (Invertir en oro, 2013).

### **3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas**

Lamentablemente, se han multiplicado por todo el Perú, conflictos sociales que giran en torno a la actividad minera. La inestabilidad generada por estos conflictos plantea serios problemas de gobernabilidad y tiene consecuencias económicas y sociales que pueden mermar seriamente las perspectivas de desarrollo sostenible del país (Consortio de Investigación Económica y Social, 2013). Un caso especial es el de la minería informal e ilegal, presente en la región costera, andina y de selva, así como los conflictos en torno a la gestión de gobiernos locales y las disputas entre comunidades campesinas (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013).

Debemos destacar que el dinamismo de la economía es un factor para el incremento de los conflictos sociales. Se han dado concesiones mineras y petroleras a un ritmo sin precedentes; por ejemplo, en un año se han dado tantas concesiones como en los cinco años anteriores. Esto significa que ha habido mucha actividad en el territorio y, por supuesto, eso implica muchos intereses encontrados. Al mismo tiempo, ha habido iniciativas para criminalizar la protesta social, por lo cual, lejos de resolver el tema del conflicto, simplemente lo que ha hecho es generar una escalada de mayor conflicto y de mayor violencia (Presidencia del Consejo de Ministros, 2013b).

Por otro lado, la minería ilegal tiene como característica principal que no está controlada, ni regulada por el Estado. Los que la promueven y realizan disponen de medios y

formas de organización que actúan al margen de los mecanismos de control del Estado y evaden sistemáticamente las normas legales pertinentes. El impacto de esta forma de hacer minería está en la percepción negativa que ha fijado en la mayoría de la opinión pública, la cual le atribuye a toda la actividad minera un impacto negativo, sea minería formal, a grande, mediana o pequeña escala o esta minería artesanal, informal o ilegal (Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, 2013).

Por otro lado, los obstáculos geográficos, así como la escasez y precariedad de la infraestructura, dificultan la salida al mercado de los productos de la sierra y la selva y generan sobrecostos. Esto restringe al Perú en un patrón exportador concentrado en la costa. De ese modo, uno de los retos para el Gobierno y Estado peruano en los próximos años es la creación y construcción de infraestructura que facilite el transporte de mercadería, principalmente de la selva y la sierra para impulsar las exportaciones y que éstas tengan un valor competitivo con las mercaderías de otros países (Asociación de Exportadores, 2013).

#### **3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas**

Las nuevas tecnologías y las llamadas TICAR (Tecnologías de la Información, Comunicación, Automatización y Robótica) se han transformado en un elemento clave dentro de la industria minera moderna y cada vez más exigente en cuanto a estándares de producción, seguridad y sustentabilidad. Cada vez más aumentan la demanda de innovaciones para integrar al sector minero y, a su vez, la oferta es interesante, desde brazos teleoperados, vehículos automatizados, cámaras de vigilancia y monitoreo de alta resistencia, además de sistemas de información integrados e incluso lentes de realidad aumentada. El reto está en ir integrando cada día más estas nuevas tecnologías, y adaptándolas a los requerimientos de cada una de las faenas, capacitando también a operadores y mantenedores de modo que sepan adaptarse de manera efectiva y logren los objetivos de cada uno de los procesos mineros (El Mercurio, 2013).

Casi todos los procesos en esta industria utilizan tecnologías. La minería ha adoptado con fuerza los softwares de gestión, las soluciones de virtualización y el Cloud Computing. Del mismo modo, parecen vitales las tecnologías de georeferenciación y, por sobre todo, la robótica y la automatización de procesos. Esta incorporación no sólo ayuda a la productividad de las faenas, sino que también a otros elementos claves, como la sustentabilidad y la seguridad. Adicionalmente, las tecnologías y la innovación en la minería permiten hacer más eficientes y sustentabilizar los procesos en la industria, al optimizar los recursos naturales y económicos de las compañías y el país (El Mercurio, 2013).

Por otro lado, el Ministerio de Energía y Minas ha propuesto la realización de nuevos proyectos hidroeléctricos y otros de energías renovables que suman US\$3,600 millones. El MEM encargó a la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (ProInversion), la conducción de un nuevo proceso de licitación para adjudicar proyectos de generación de 1,100 megavatios (Mw) en centrales hidroeléctricas, que equivalen a una inversión de US\$2,600 millones. El MEM también trabaja en coordinación con el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (Osinergmin) para llevar adelante un paquete de otros 250 Mw, de los cuales 200 Mw corresponden a energías renovables, en tanto que el resto será generación por biomasa, lo que representa una inversión cercana a los US\$500 millones (Agencia Peruana de Noticias, 2013).

Con respecto al uso de la plata, es bastante conocido su empleo en la fabricación de piezas industriales tanto en la industria del automóvil y en otras industrias como la informática. Los nuevos usos industriales de la plata en 2013 se resumen en cuatro objetos: (a) memorias RAM de un ordenador; (b) pomos de las puertas de colegios, restaurantes y otros lugares públicos que evitan la propagación de las bacterias; (c) nuevos instrumentos de quirófano; y (d) fabricación de cristales y objetos de cristal con fines médicos (The Silver Institute, 2013).

Respecto al cobre, hace algunas décadas se pensó que las mejores propiedades de conducción de la fibra óptica ocasionarían el colapso en la demanda de cobre, sin embargo, el cobre tiene hoy una utilización mayor gracias a su relación precio/calidad y a que precisamente factores como la mayor conectividad masificaron el uso de dispositivos que usan cobre. Además, existen dos elementos muy relevantes que tendrán gran trascendencia en su uso futuro: (a) Incorporar al cobre en nuevos usos y aplicaciones relacionados la grafeno, y (b) las propiedades antimicrobianas del cobre ha abierto un vasto horizonte de oportunidades para su uso en aplicaciones hospitalarias, medios de transporte y en vestuario.

### **3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales**

La minería ilegal e informal generan impactos ambientales debido principalmente a: (a) falta de información por parte de estos mineros sobre tecnologías apropiadas y parámetros técnicos que puedan incidir en la disminución de impactos ambientales; (b) desconocimiento o falta de interés en usar métodos como la cianuración para el procesamiento del mineral aurífero; (c) poca disposición de recursos económicos para invertir en procesos de aprendizaje y mejoramiento de los procesos operativos, así como la falta de conciencia para evitar el deterioro del medio ambiente y las implicancias que puede tener en la salud de los mineros y sus familias; y (d) la forma en que se desarrollan los espacios en los que habitan estos grupos, es otro factor que incide fuertemente en la fragilidad ambiental, al ir generando centros poblados con crecimiento de demandas de servicios básicos que no son planificados y que generan una calidad de vida, salud e impacto al ambiente, significativos (Instituto de Ingenieros de Minas del Perú, 2013).

Según una encuesta a nivel nacional, el 64% de peruanos considera que la minería es fundamental para el país; sin embargo, solo el 20% tiene una opinión positiva de las mineras, el 48% no tiene una posición ni buena ni mala, lo que representa un porcentaje muy alto

susceptible para la generación de una percepción negativa, y el 78% de las opiniones negativas están relacionadas con la contaminación (Oro Negro, 2013)

### 3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Seguidamente, en la Tabla 6 se plantea la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Tabla 6

#### *Matriz de Evaluación de los Factores Externos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1 Legislación que promueve la inversión privada minera	0.13	4	0.52
2 Existencia de proyectos mineros que pueden aprovecharse para reducir el riesgo	0.13	4	0.52
3 El oro continuará siendo apreciado como refugio de valor; y la plata y el cobre son apreciados para nuevos usos industriales	0.13	3	0.39
4 Tendencia al crecimiento del PBI del Perú y del sector minero	0.07	3	0.21
5 Nuevas tecnologías para el sector minero	0.05	3	0.15
6 Mayor disponibilidad de energía hidroeléctrica para su uso en la industria	0.05	3	0.15
7 El Perú ha firmado tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales con diferentes países y comunidades	0.06	2	0.12
Subtotal	0.62		2.06
<b>Amenazas</b>			
1 Presencia de conflictos sociales	0.10	2	0.20
2 Falta de infraestructura en la zona andina	0.08	2	0.16
3 Variación negativa en los precios del oro, plata y cobre	0.08	3	0.24
4 Bajo crecimiento económico en EEUU y UE, y disminución de crecimiento en China	0.04	2	0.08
5 La minería informal e ilegal afecta al sector minero formal	0.04	2	0.08
6 Opinión negativa de las empresas mineras por contaminación ambiental	0.04	2	0.08
Subtotal	0.38		0.84
Total	1.00		2.90

El resultado obtenido es 2.90, cifra que significa que el sector responde actualmente por encima del promedio frente a las oportunidades y las amenazas que se le presentan.

### 3.3 La Organización y sus Competidores

#### 3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Se calcula que casi el 70% de la operación minera está tercerizada. Los proveedores brindan, entre otros: (a) maquinarias, (b) repuestos, (c) material combustible, (d) explosivos, (e) reactivos químicos, (f) bolas de molino, y (g) contratistas mineros. Las empresas mineras tienen sus propias reglas de calificación de proveedores, y muchas mantienen esa relación a nivel de operaciones. No se cuenta con muchas alianzas estratégicas, existe énfasis en la

compra por precio, y se percibe un mayor poder de negociación de las empresas mineras (MINPRO, 2013).

Por otro lado, la Asociación Peruana de Proveedores de Minas (APPROMIN) es la institución que agrupa a las empresas proveedoras del sector minero en el Perú. Su misión es reunir y liderar a los proveedores del sector minero con el objetivo de brindarles servicios que promuevan el desarrollo de sus intereses comunes en beneficio de toda la industria. Su visión es ser la organización con mayor representatividad del sector y el principal nexo entre los proveedores y las empresas mineras, garantizando la calidad y profesionalismos de los asociados (APPROMIN, 2013).

Sin embargo, en general, se percibe que el poder de esta fuerza es débil. Los factores claves de éxito de esta fuerza que se han identificado son:

- Alianzas estratégicas con otras empresas. En la industria minera es importante que se realicen alianzas estratégicas, con otras empresas, principalmente con los proveedores, debido a que pueden aportar sinergias que permitan un mayor desarrollo de ambas partes. Por ejemplo, se pueden realizar alianzas o aventura conjunta para explorar una concesión minera.
- Manejo de costos. Cuando sube el nivel de precios de los minerales, se tiende a derrochar recursos, y por ende no se realiza una buena evaluación de los proveedores, lo cual perjudica el manejo de costos de la empresa. Por lo tanto, es importante para el sector un manejo de costos de los proveedores y contratistas, sobre todo en los casos de disminución del precio de los metales.

### **3.3.2 Poder de negociación de los compradores**

Al igual que en la Bolsa de Valores, las transacciones de oro a gran nivel se realizan en mercados. Los cinco principales son: (s) Londres, (b) Nueva York, (c) Zurich, (d) Hong Kong, y (e) Sydney. Cada día laborable se extraen a nivel mundial una



media de 10 toneladas de oro, y está regulado que los lingotes presentes en el mercado tengan una ley mínima de 995 y un peso que oscila entre las 350 y las 430 onzas, siendo los más frecuentes los que pesan 400 onzas, es decir, aprox. 12.5 kg. A un precio de 1,000 euros la onza, resulta un precio de 400,000 euros por lingote, por lo cual, existe una barrera alta para que un particular pueda participar en este mercado (Deglet, 2013)

Buenaventura le vende el oro, plata y cobre que produce, directamente fundiciones y refinerías, y en algunos casos a intermediarios. El poder de esta fuerza es alto. Los factores claves de éxito de esta fuerza que se han identificado son:

- Capacidad de respuesta a la demanda. En la industria extractiva de metales preciosos, es importante que la empresa tenga una excelente capacidad de respuesta a la demanda, lo cual se logra realizando mayores exploraciones y explotaciones.
- Calidad del producto. Las empresas mineras que obtengan una mayor calidad de los metales, tienen una ventaja sobre el resto, debido a que el producto tendrá un mayor valor, y no se aplicaran penalidades.

### **3.3.3 Amenaza de los sustitutos**

En relación a los sustitutos del oro, los metales comunes chapados con aleaciones de oro son ampliamente utilizados en los productos eléctricos y electrónicos, y en la joyería, para economizar en oro, y muchos de estos productos se han rediseñado continuamente para mantener altos estándares de utilidad con un menor contenido de oro. En general, el paladio, el platino y la plata pueden sustituir por el oro (U.S. Geological Survey, 2013a).

En relación a los sustitutos de la plata, podemos mencionar la imagen digital, la película con contenido reducido de plata, la película blanco y negro y sin plata, y el sustituto de la xerografía de plata que tradicionalmente se ha utilizado en aplicaciones de impresión de color, clavos y placas quirúrgicas se pueden hacer con tántalo y titanio en lugar de plata.

Además, el acero inoxidable y el germanio pueden sustituir platos y cubiertos de plata, y las baterías sin plata pueden reemplazar a las de plata en algunas aplicaciones. El aluminio y el rodio pueden ser utilizados para reemplazar plata que se utiliza tradicionalmente en los espejos y otras superficies reflectantes (U.S. Geological Survey, 2013b).

La demanda de plata para su uso en aplicaciones fotográficas, joyas, aplicaciones electrónicas y las monedas se redujo; sin embargo, el uso de la plata en aleaciones y soldaduras y otras aplicaciones industriales aumentó ligeramente. Se utiliza como un metal de reemplazo para el platino en los convertidores catalíticos en los automóviles, y como un catalizador en numerosas reacciones químicas, en la ropa para ayudar a regular la temperatura corporal y para controlar el olor en los zapatos y en el deporte y la ropa diaria. El uso de pequeñas cantidades de plata en vendajes para el cuidado de heridas e infecciones menores de la piel también está aumentando (U.S. Geological Survey, 2013b).

En relación a los sustitutos del cobre, se presentan el sustituto de aluminio para el cobre en el cable de alimentación, equipos eléctricos, radiadores de automóviles, y la refrigeración y el tubo de refrigeración; titanio y el acero se utilizan en los intercambiadores de calor; sustitutos de fibra óptica para el cobre en aplicaciones de telecomunicaciones, y los plásticos sustituto de cobre en la tubería de agua, accesorios de las tuberías de drenaje y plomería (U.S. Geological Survey, 2013c).

No se han identificado factores claves de éxito en esta fuerza debido a que en el sector minero las empresas se dedican a actividades de extracción, sin agregar valor.

#### **3.3.4 Amenaza de los entrantes**

Durante 2012, la producción de oro en el mundo fue plana, porque los aumentos en la producción de Canadá, China, Ghana, México, Rusia y Tanzania fueron compensados por las pérdidas de producción en Argentina, Australia, Papua Nueva Guinea y Sudáfrica. La producción de oro en China continuó aumentando, y el país sigue siendo la nación productora

de oro líder, seguido por Australia, Estados Unidos, Rusia, Sudáfrica y Perú (U.S. Geological Survey, 2013a). En la Tabla 7 se muestra la producción mundial de oro, en los años 2011 y 2012, y reservas.

Tabla 7

*Producción Mundial y Reservas de Oro*

	Mine production		Reserves
	2011	2012e	TM
China	362	370	1,900
Australia	258	250	7,400
United States	234	230	3,000
Russia	200	205	5,000
South Africa	181	170	6,000
Peru	164	165	2,200
Canada	97	102	920
Indonesia	96	95	3,000
Uzbekistan	91	90	1,700
Ghana	80	89	1,600
Mexico	84	87	1,400
Papua New Guinea	66	60	1,200
Brazil	62	56	2,600
Chile	45	45	3,900
Other countries	640	645	10,000
World total (rounded)	2,660	2,700	52,000

*Nota.* Tomado de "U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, January 2013." Recuperado de <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/gold/mcs-2013-gold.pdf>

La producción minera de plata mundial aumentó a un nuevo récord de 24,000 toneladas como resultado de una mayor producción de las minas en China, Kazajstán y México, así como el aumento de las recuperaciones de las minas en Indonesia y Perú. La producción también aumentó en Australia y en la India (U.S. Geological Survey, 2013b). En la Tabla 8 se muestra la producción mundial de plata, en los años 2011 y 2012, y reservas.

Por otro lado, el suministro y la demanda de cobre se mantuvieron firmes, en parte debido a un aumento del 80% en las importaciones netas de China, por encima de la demanda industrial. La International Copper Study Group prevé que la demanda mundial de cobre refinado en el 2012, superaría la producción en alrededor de 400,000 toneladas, siendo el

tercer año consecutivo de déficit de producción. El consumo mundial y la producción de cobre se prevé que aumente en un 1.5% y 2.6%, respectivamente (U.S. Geological Survey, 2013b). En la Tabla 9 se muestra la producción mundial de cobre, en los años 2011 y 2012, y reservas. Ante esta situación, existen grandes empresas a nivel mundial que participan en la producción de estos metales. Los posibles competidores entrantes se detallan en la Tabla 10.

Tabla 8

*Producción Mundial y Reservas de Plata*

	Mine production		Reserves TM
	2011	2012e	
Mexico	4,150	4,250	37,000
China	3,700	3,800	43,000
Peru	3,410	3,450	120,000
Australia	1,730	1,900	69,000
Russia	1,350	1,500	NA
Bolivia	1,210	1,300	22,000
Poland	1,170	1,170	85,000
Chile	1,290	1,130	77,000
United States	1,120	1,050	25,000
Canada	572	530	7,000
Other countries	3,600	3,900	50,000
World total (rounded)	23,300	24,000	540,000

*Nota.* Tomado de “U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, January 2013.” Recuperado de <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/silver/mcs-2013-silve.pdf>

Tabla 9

*Producción Mundial y Reservas de Cobre*

	Mine production		Reserves TM
	2011	2012e	
Chile	5,260	5,370	190,000
China	1,310	1,500	30,000
Perú	1,240	1,240	76,000
United States	1,110	1,150	39,000
Australia	958	970	86,000
Russia	713	720	30,000
Zambia	668	675	20,000
Congo (Kinshasa)	520	580	20,000
Canada	566	530	10,000
Mexico	443	500	38,000
Indonesia	543	430	28,000
Poland	427	430	26,000
Kazakhstan	417	420	7,000
Other countries	1,970	2,100	80,000
World total (rounded)	16,100	17,000	680,000

*Nota.* Tomado de “U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, January 2013”. Recuperado de <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/copper/mcs-2013-coppe.pdf>

Tabla 10

*Posibles Competidores Entrantes*

Compañía	País	Ventas (USD miles MM)
Glencore International	Switzerland	214.4
BHP Billiton	Australia	72.2
Rio Tinto	United Kingdom	51.0
Xstrata	Switzerland	32.3
Anglo American	United Kingdom	29.4
Jiangxi Copper	China	25.0
Freeport-McMoRan Copper	United States	18.0
Barrick Gold	Canadá	14.5
Vedanta Resources	United Kingdom	14.0
Grupo Mexico	Mexico	10.4
Newmont Mining	United States	9.9
Industrias Peñoles	México	7.4
Goldcorp	Canadá	5.4
Gold Fields	South Africa	3.4
First Quantum Minerals	Canadá	3.0
Fresnillo	México	2.2
Silver Wheaton	Canadá	0.8

*Nota:* Tomado de “Forbes,” 2013. Recuperado de [http://www.forbes.com/global2000/#page:1\\_sort:0\\_direction:asc\\_search:\\_filter:Diversified%20Metals%20%26%20Mining\\_filter:All%20countries\\_filter:All%20states](http://www.forbes.com/global2000/#page:1_sort:0_direction:asc_search:_filter:Diversified%20Metals%20%26%20Mining_filter:All%20countries_filter:All%20states)

Como se aprecia, el poder de esta fuerza es alto. Los factores claves de éxito de esta fuerza que se han logrado identificar son los siguientes:

- Capacidad tecnológica. En la industria minera es importante que la empresa cuente con una buena capacidad tecnológica para incrementar la producción, y reducir la posibilidad de que se vea afectada por nuevos participantes.
- Capacidad financiera. La capacidad financiera permite llevar a cabo planes de exploración y explotación, lo cual evita que los nuevos entrantes en la industria tengan posibilidades de competir.
- Manejo de economías de escala. Lograr una mayor productividad mediante las economías de escala es un factor de éxito en la industria para hacer frente a la posibilidad de que otras empresas ingresen al sector.

### 3.3.5 Rivalidad de los competidores

Existen diversas empresas que se dedican a la explotación de los recursos minerales en el Perú, tales como:

- Compañía Minera Milpo S.A.A.

Es una sociedad anónima abierta constituida y existente bajo las leyes de la República del Perú. Sus centros de operaciones se encuentran en: (a) distrito de San Francisco de Asís de Yarusyacán, provincia y departamento de Pasco, donde se ubica su Unidad Minera El Porvenir; (b) distrito de San Francisco de Asís de Yarusyacán, provincia y departamento Pasco, donde se ubica su Unidad Minera Atacocha, de su subsidiaria Compañía Minera Atacocha S.A.A.; y, (c) distrito de Chavín, provincia de Chincha, departamento de Ica, donde se ubica su Unidad Minera Cerro Lindo (Milpo, 2013).

Desde el 5 de agosto de 2010, la Compañía pertenece al Grupo Económico VOTORANTIM, el cual a la fecha, a través de Votorantim Metais – Cajamarquilla S.A. y Votorantim Metais Investimentos Ltda., posee el 50.06% de las acciones comunes en circulación de MILPO. El Grupo Económico VOTORANTIM es un grupo de origen brasilero que mantiene inversiones en diversos países de América Latina, destacando entre otras divisiones de negocio, sus inversiones en minería y metalurgia, cemento y concreto, así como papel y celulosa (Milpo, 2013).

A nivel individual, durante el 2012, MILPO registró ingresos por ventas por US\$ 520 millones, lo que representa un incremento de 6% respecto del 2011. Este incremento se alcanzó gracias a los mayores volúmenes de concentrados producidos, principalmente cobre y zinc, lo que permitió contrarrestar el efecto en contra por la disminución en los precios del zinc (-11%), cobre (-10%), plata (-11%) y plomo (-15%). Este efecto por una mayor producción se ve resaltado en el cuarto trimestre 2012, en donde MILPO registró

ventas por US\$ 146 millones, siendo éstas un 36% mayores a las registradas en igual periodo del año anterior (Milpo, 2013).

- Volcan Compañía Minera S.A.A.

Se constituyó en el Perú, el 1 de febrero de 1998 mediante la fusión de Volcan Compañía Minera S.A., constituida en Setiembre de 1943, y Empresa Minera Mahr Túnel S.A., que fue adquirida por la Compañía mediante un proceso de privatización en el año 1997. La Compañía se dedica por cuenta propia, a la exploración y explotación de denuncios mineros y a la extracción, concentración, tratamiento y comercialización de minerales polimetálicos. Hasta enero 2011 operó como parte de su propia estructura dos unidades mineras propias ubicadas en los departamentos de Pasco y Junín, en la sierra central del Perú. En febrero de 2011, la Unidad de Cerro de Pasco fue escindida por un proceso de reorganización simple manteniendo el control sobre esta subsidiaria. En estos centros produce concentrados de zinc, cobre, plomo y plata (Volcan, 2013).

- Hochschild Mining PLC

Es uno de los principales productores de metales preciosos de extracción subterránea, especializados en yacimientos de plata y oro de alta ley, con casi 50 años de experiencia operativa en el continente americano. Opera cinco minas, una ubicada en México, tres de ellas en el sur del Perú, y una en el sur de Argentina. El mineral se procesa hasta convertirse en concentrado o lingotes de aleación de plata/oro.

En el primer semestre de 2013, la producción de plata fue 6.3 millones de onzas, y la producción de oro, 57.9 miles de onzas, lo que sumó una producción total de aproximadamente 9.7 millones de onzas equivalentes de plata. Su objetivo de producción es de 20,0 millones de onzas equivalentes de plata en el 2013. Hochschild Mining plc es una compañía que cotiza en el mercado principal de la Bolsa de Valores de Londres y tiene su

sede principal en Lima, Perú. Asimismo, la corporación tiene oficinas en Argentina, Chile y México y una oficina corporativa en Londres.

Se ha determinado que el poder de esta fuerza es alto. Los factores claves de éxito de esta fuerza que se han logrado identificar son los siguientes:

- Participación de mercado. Mientras una empresa tiene mayor participación de mercado, obtiene reconocimiento y posibilidades de negociación, atrae personal, economías de escala, entre otros.
- Capacidad de exploración y explotación. Es importante en esta industria que una empresa tenga una buena capacidad para explorar y explotar, y por lo tanto, incrementar su nivel de producción.
- Gestión social y medio ambiental. Debido al impacto que produce la actividad minera, una empresa debe sobresalir en la gestión social y ambiental, lo cual le permite reducir el número de multas y obtener una percepción positiva que le permita incrementar sus operaciones, sin que se generen conflictos.
- Know-how, experiencia y calificación del personal. Es un factor de éxito, debido a que los recursos humanos calificados y especializados no abundan en este sector y, por lo tanto, las empresas están en busca de ejecutivos valiosos.

### **3.4 La Organización y sus Referentes**

Se ha identificado dos compañías mineras a nivel de América, a fin de considerarlas como referentes. Tales compañías son Fresnillo PLC y GoldCorp. En su Memoria Anual 2012, la Compañía Minera Fresnillo señala que su capacidad para crear valor a largo plazo requiere un enfoque continuo sobre los siguientes diferenciadores competitivos:

- Excelencia operativa: Posee personal con experiencia, métodos de extracción eficientes, y reposición de reservas continua.
- Activos de clase mundial. Opera la mayor mina de plata primaria en el mundo y una



cartera de minas de bajo coste, proyectos de alto potencial de desarrollo y sitios de exploración avanzada.

- Fuerte crecimiento orgánico de la cartera. La inversión continua a través de ciclos de precio de metal precioso ha causado proyectos que atraviesan todas las etapas de exploración y desarrollo.
- Funcionamiento competitivo en costos y en efectivo. Estrictos criterios de viabilidad en las primeras etapas de un proyecto, los han posicionado históricamente en el cuartil más bajo de costos entre similares.
- Fortaleza y flexibilidad financiera. Posee poca deuda y una cuidadosa gestión de valores y tesorería, que les proporciona una serie de opciones de financiamiento de capital.
- Fuerte apoyo de la comunidad. Se asocian con las comunidades en cada lugar que opera, para asegurar que el valor social crezca en línea con valor económico.

Por su parte, Goldcorp es una empresa minera con un alto rápido crecimiento, y los productores de oro de más bajo costo de alto nivel, con operaciones y proyectos de desarrollo en las jurisdicciones políticamente estables en todas las Américas. Señalan que su sólida cartera de proyectos está en condiciones de conducir a largo plazo, el crecimiento sostenible.

En la Memoria Anual 2012, Goldcorp señala que: “sigue guiándose por la estrategia y los valores que nos han hecho la compañía de oro sénior de América del Norte de más rápido crecimiento y posicionarnos para ofrecer una previsión de crecimiento del 70% en la producción de oro durante los próximos cinco años. Continuamos esforzándonos para ofrecer una producción de alta calidad al menor costo posible. Y nuestro enfoque en la minería responsable, en la creación de valor sostenible, sigue siendo inquebrantable. Seguimos comprometidos con la mejora continua en todo lo que hacemos, la entrega de sólidos

resultados a nuestros accionistas a través de una ejecución disciplinada y de funcionamiento para la Excelencia”.

### 3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La Tabla 11 muestra la Matriz del Perfil Competitivo, y la Tabla 12, la Matriz del Perfil Referencial, en las cuales se compara a Buenaventura con sus competidores y referentes, respectivamente, en relación a los factores clave de éxito identificados. Se observa que, principalmente, presenta oportunidades de mejora en el manejo de costos, el manejo de economías de escala, y la gestión social y medio ambiental. El puntaje obtenido por Buenaventura de 3.08 supera a sus principales competidores, sin embargo, es inferior al obtenido por los referentes.

Tabla 11

#### *Matriz del Perfil Competitivo en el Sector*

Factores clave de éxito	Peso	Buenaventura		Hochschild		Milpo		Volcan	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Alianzas estratégicas con otras empresas y proveedores	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20
2 Manejo de costos	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
3 Capacidad de respuesta a la demanda	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4 Calidad del producto	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5 Capacidad tecnológica	0.11	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33
6 Capacidad financiera	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27
7 Manejo de economías de escala	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32
8 Participación de mercado	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
9 Capacidad de exploración y explotación	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
10 Gestión social y medio ambiental	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24
11 Know-how, experiencia y calificación del personal	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Total	1.00		3.08		3.07		2.97		2.86

Tabla 12

*Matriz del Perfil de Referencia del Sector*

Factores clave de éxito	Buenaventura			Fresnillo México		GoldCorp Canadá	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Alianzas estratégicas con otras empresas y proveedores	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
2 Manejo de costos	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
3 Capacidad de respuesta a la demanda	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
4 Calidad del producto	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
5 Capacidad tecnológica	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44
6 Capacidad financiera	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36
7 Manejo de economías de escala	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
8 Participación de mercado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
9 Capacidad de exploración y explotación	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
10 Gestión social y medio ambiental	0.12	2	0.24	4	0.48	4	0.48
11 Know-how, experiencia y calificación del personal	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Total	1.00		3.08		3.80		3.80

**3.6 Conclusiones**

- Se ha realizado el análisis del Entorno PESTE, y se han logrado identificar las oportunidades y amenazas de Buenaventura, de acuerdo a cada fuerza, las cuales se han detallado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos.
- Así mismo, luego de realizar el análisis de Buenaventura y sus competidores, se han identificado los factores claves de éxito de cada fuerza, que se incluyen la Matriz del Perfil Competitivo del Sector y en la Matriz del Perfil Referencial del Sector.
- Los principales competidores de Buenaventura son Hoschild, Milpo y Volcan, y los referentes son Fresnillo y GoldCorp.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia

Buenaventura cuenta con una visión, misión y objetivos estratégicos vigentes, que son aplicados a los planes de producción, ventas e inversiones de toda la empresa, teniendo en cuenta los precios actuales de los metales. Su cumplimiento es monitoreado conjuntamente con el análisis del entorno y la demanda, y con respecto a la competencia, se accede a información pública y se trasmite a las áreas involucradas. Buenaventura cuenta con alianzas estratégicas con otras empresas del sector reconocidas a nivel mundial.

Cuando se realizan modificaciones a la estructura de la organización, estas se actualizan y se determina su eficacia, aunque no existe un procedimiento, y se tiene cuidado en que las especificaciones de las actividades sean claras y estén enmarcadas en un diagrama de funciones. Se realiza un planeamiento operacional semestral de todas las operaciones donde se incluye los aspectos: geológicos, mineros, metalúrgicos, medio-ambientales, sociales, administrativos y financieros, sin embargo se observa que la gestión de planeamiento y proyectos se realiza de forma aislada por cada mina.

Aún existen incumplimientos en varios niveles de la organización en cuanto a seguridad e higiene industrial que están articulados con paradigmas que a la fecha no se ha podido erradicar de Buenaventura, ello impide obtener un nivel sostenible en la gestión de seguridad, a pesar que ciertos años la empresa ha logrado extraordinarios logros a nivel nacional. En cuanto a la gestión social y medio ambiental, Buenaventura participa en la Certificación Perú 2021, a partir del 2,013, con resultados por encima del promedio a nivel de empresas locales, aun así se tiene una percepción baja de la gestión de Responsabilidad Social por parte de la comunidad y gobiernos locales.

Mediante el proceso gradual de responsabilidades que han asumido los gerentes en su desarrollo profesional dentro de Buenaventura se miden las competencias de liderazgo y estilo de dirección asociado a los objetivos trazados, esto es registrado en la hoja de cada gerente mediante una evaluación en 360°. Los procesos cuentan con certificación ISO 9000, OHSAS 18001 e ISO 14000.

En el Apéndice A se muestra la Tabla A1 “Evaluación de los Elementos Culturales”, en la cual se puede observar que el mayor puntaje de la compatibilidad con el cambio estratégico, indica que la estrategia puede seguir una dirección coherente con la cultura actual. Así mismo, en el Apéndice B se muestra la Tabla B1 “Perfil de las Características Organizacionales y Evaluación de la Cultura Organizacional”, en la cual se puede observar que Buenaventura obtiene un puntaje de 2.75, con lo cual posee una cultura aceptable que no será una barrera al cambio y a la implantación de estrategias administrativas modernas.

En el Apéndice C y D se muestran las Tablas C1 y D1 “Cuestionario de Estilos de Decisión”, en las cuales se ha realizado el análisis a los funcionarios de Buenaventura Sr. Francois Muths (Vicepresidente de Operaciones) y Sr. Carlos Gálvez (Vicepresidente de Administración y Finanzas). Se observa que tales funcionarios tienen un estilo de decisión analítico y conceptual.

#### **4.1.2 Marketing y ventas.**

La empresa cuenta con suficiente información de los clientes directos e indirectos, lo cual le permite coordinar las transacciones y realizar el cumplimiento de los compromisos oportunamente, asimismo su participación en el mercado se ha mantenido, pero se presenta un horizonte favorable en el producto plata en desmedro del oro, sobre todo por las condiciones de Uchucchacua (plata) y Orcopampa (oro). Las operaciones de Buenaventura se desarrollan en el territorio peruano, aun así se tienen actividades de evaluación de oportunidades en México.

Los productos de Buenaventura se distribuyen en las fundiciones y refinerías de Canadá, Estados Unidos, China y Europa y es allí donde concentra sus esfuerzos en colocar sus productos y para ello desarrolla un sistema de información continuo y periódicamente recibe consolidados de informes del sector. Buenaventura comercializa directamente sus productos satisfactoriamente, y mucho tiene que ver la calidad y volumen de sus productos con el posicionamiento actual, al margen de ser commodities. Por lo mismo, existe una alta competitividad en el sector, buscando aumentar sus márgenes de utilidad ya que la industria se encuentra en plena expansión progresiva, y debemos mencionar que los medios de transporte primario son controlados bajo las normas legales de la actividad.

La empresa produce concentrados de Pb y Zn con altos contenidos de Plata, adicionalmente también produce barras de plata y doré, las cuales son comercializadas mediante trader hacia refinerías y fundiciones de empresas transnacionales de Canadá, China y Europa. Para la empresa es muy importante conocer el comportamiento del mercado que involucra a sus competidores y clientes, por ello mantiene un sistema de información continuo y periódicamente recibe consolidados de informes del sector. Los productos que la empresa comercializa cuentan con un posicionamiento en el mercado en calidad y volumen, existe una comunicación fluida con los clientes lo cual permite medir el grado de satisfacción, y existe una gran acogida a nuestros productos. La empresa cuenta con un nombre en el sector la cual se considera estratégica.

#### **4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura**

Los proveedores de insumos son seleccionados bajo un procedimiento que le exige cumplir con normativas de calidad, gestión ambiental, transporte y seguridad, sin embargo, en el caso de proveedores de servicios no se realizan licitaciones por lo cual la contratación y evaluación de empresas proveedoras y de contratistas es una debilidad. Debemos resaltar que se cumple oportunamente con los compromisos asumidos con los proveedores.

Actualmente existe un control riguroso en las unidades de producción que se sostiene muchas veces en hábitos y formas de cada gerencia, y se debe de mencionar que existe una base de datos global de toda la corporación. De ahí que las soluciones solo se aplican donde se presentó el problema y no de una forma global a toda la corporación, permitiendo imponer la eficacia sobre la eficiencia y sacrificando muchas veces el largo plazo por el corto.

Los procesos se controlan tradicionalmente por áreas muy a pesar de que si se cuenta con información central de todo el proceso. La calidad de los procesos es evaluada bajo un concepto subjetivo y puntual, y se aplican diversas metodologías que muchas veces no concluyen con su objetivo. Los inventarios muestran una gestión aceptable, pero aún existen incidentes aislados que ponen en evidencia ciertos vacíos; si bien es cierto, la calidad de los productos es reconocido y muestra su eficacia es notorio las oportunidades que se tienen para ser eficiente.

Los activos de la empresa son muy diversos y amplios, por ello aún es deficiente su control, muy a pesar del esfuerzo desplegado; otra cosa podemos decir acerca de la aplicación de tecnología de punta en los actuales procesos, por lo menos en los últimos cinco años se ha aplicado en las ampliaciones de las operaciones y nuevos proyectos; en las ampliaciones se han presentado inconvenientes de ingeniería por adversidad topográfica (desniveles y espacios), se ha visto que ayuda mucho la revisión de los planos y su actualización para poder realizar ampliaciones adecuadas.

Todo el diseño de las labores es confeccionado de acuerdo a la actividad específica y soportados en estándares de ingeniería y legal que a su vez son revisados periódicamente; los estándares que rigen a Buenaventura son los normados por la legislación que a su vez fiscaliza su cumplimiento mediante mandatos y regulaciones para cada caso. La dinámica de las operaciones está acompañada de controles unitarios de los procesos que son aplicados en general, aún no se llega a un nivel óptimo con respecto a la información; es importante

mencionar los aspectos ergonómicos de cada actividad que dicho sea de paso está regulado por la autoridad y en la cual se está en proceso de implementación; a ello se suma la renovación de equipos e infraestructura que tiene en cuenta este aspecto; una característica de las operaciones es la alta vulnerabilidad que se tiene en el manipuleo de materiales, motivo por el cual existe un avance significativo con esta implementación para hacerla segura y eficiente.

La compañía cuenta con diferentes yacimientos donde se aplica minado subterráneo y superficial, por ello es que se aplica diferentes metodologías para el planeamiento de las producciones siempre soportado por el cálculo de las reservas que a su vez son muy rígidos en su confección; por ello es que la compañía cuenta con gerentes y personal de operaciones competitivos para estas actividades sustentado en una vasta experiencia profesional y académica, adicionalmente se cuenta con un plan de capacitaciones según las necesidades para cada caso específico, y tiene capacidad para realizar exploraciones exitosas.

Cuando se reconocen las características del yacimiento minero y se decide extraerlo, se inicia el desarrollo y construcción de la mina, para luego pasar a producción o explotación minera que es el proceso de extracción del mineral. En la fase de Desarrollo y construcción se culmina la planificación y se ejecutan los trabajos de infraestructura necesaria para realizar la explotación. Al respecto, se ha observado un nivel inadecuado de cumplimiento de acuerdos realizados con las comunidades, debido a que no existe un control estricto.

Es claro que los trabajos dependerán del método de extracción así como de la infraestructura para el transporte del mineral. El estudio de Factibilidad permitirá seleccionar el método de explotación (subterráneo o tajo abierto), de acuerdo a las características del yacimiento y su viabilidad. La técnica de extracción subterránea se emplea, generalmente, cuando el mineral se encuentra a mucha profundidad. Por el contrario, si el yacimiento está cerca de la superficie, su tamaño es muy grande o se encuentra diseminado (esparcido) se usa



la técnica de extracción a tajo abierto. Todo se planifica antes de extraer el primer gramo de mineral, y se aprovecha las economías de escala.

Luego de haber culminado las etapas antes mencionadas, recién se puede obtener el mineral. Los pasos previos son rigurosos, no obstante la explotación minera es en sí misma una etapa mucho más específica y particular. Sin embargo, vale la pena aclarar que el mineral extraído de por sí no es comerciable, porque contiene gran cantidad de impurezas y está mezclado con rocas sin valor. Por ese motivo se lo sujeta a un tratamiento, para generar valor. La “generación de valor” del mineral se hace mediante distintos procesos (físicos, químicos, y/o físico-químicos, o hidrometalúrgicos). De estos procesos se obtiene las partes valiosas y se desecha las que no tienen valor comercial. Podemos señalar que los contenidos valiosos (metálicos) se obtienen por técnicas que van a depender del tipo de mineral que se está procesando.

Finalmente, la refinación y fundición permite “purificar” los metales obtenidos, y es en este momento que recién sirven para su transformación o uso industrial (lingotes, barras, etc.). La etapa de producción es la que más años de duración tiene, influenciada por los costos de operación, el precio de los minerales y el volumen de reservas. Cuando la mina deja de operar, porque ya no tiene reservas de mineral que resulten económicamente viables de ser trabajadas, se procede a su cierre. El cierre se inicia desde el momento que se inicia la operación minera. El cierre de la mina es programado desde antes de su inicio y tiene como objetivo rehabilitar las áreas donde se desarrolló la actividad minera. Para lograrlo, se desmantelan los equipos e instalaciones que se usaron en el ciclo de vida de la mina y se recuperan las zonas afectadas. El postcierre, por su parte, es una etapa de monitoreo y mantenimiento de los alcances del cierre, con la finalidad de verificar que el cierre de mina haya sido efectivo.

#### 4.1.4 Finanzas y contabilidad

El valor de la producción de Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. en el ejercicio 2012 fue de US\$1,181 millones en comparación con US\$1,189 millones en el ejercicio 2011. En forma consolidada, el metal que en valor constituyó el mayor porcentaje de producción en el 2012 fue el oro con 46.21%, siguiendo la plata con 34.18%, luego el cobre con 11.11%, el zinc con 5.19% y el plomo con 3.31%.

La utilidad neta del ejercicio 2012 de la Compañía ascendió a US\$271 millones, en comparación con una utilidad neta de US\$421 millones del ejercicio 2011. La disminución en la utilidad neta del presente ejercicio, se debió principalmente al incremento de los costos de venta y los costos de exploración en las unidades de operación y áreas no operativas, respecto a dicho costo en el ejercicio 2011, por lo cual se observa que la gestión de costos se puede mejorar. Sus índices financieros se mantienen por encima del promedio con un Ebitda por encima del 22% en promedio.

Al 31 de diciembre de 2012, cuentan con 1,204 accionistas comunes. De éstos el 43.39% pertenece a accionistas domiciliados en el país y 56.61% a no domiciliados. Asimismo, se cuenta con 904 accionistas poseedores de acciones de inversión. Las cuentas de Capital Social y Acciones de Inversión al 31 de diciembre de 2012 ascienden a US\$750.5 millones (Importe neto de US\$62.6 millones de acciones en Tesorería) y US\$1.4 millones (Importe neto de US\$0.8 millones de acciones de tesorería) respectivamente y la Reserva Legal a US\$162.7 millones. Las Utilidades Acumuladas a la fecha de la Compañía ascienden a US\$1,558 millones.

Así, si se analizan los ratios para el año 2012 de Buenaventura, se tiene que la rentabilidad sobre activos (ROA) es de 9.25%, mientras que la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) es de 10.02% y la rentabilidad sobre la inversión (ROI) es de 8.97%. Su fortaleza financiera se destaca en su EBIT con un 22.26% sobre sus ventas, a su buen nivel de

patrimonio por US\$ 2,705MM (conformado por un capital social de US\$ 805MM y resultados acumulados por US\$ 1,558MM, capital adicional y reservas US\$ 342MM). Mantiene buenos ratios de liquidez por encima de dos veces su deuda y capital de trabajo positivo por US\$ 330MM. Finalmente, el nivel de endeudamiento es de 0.08, sobre el patrimonio.

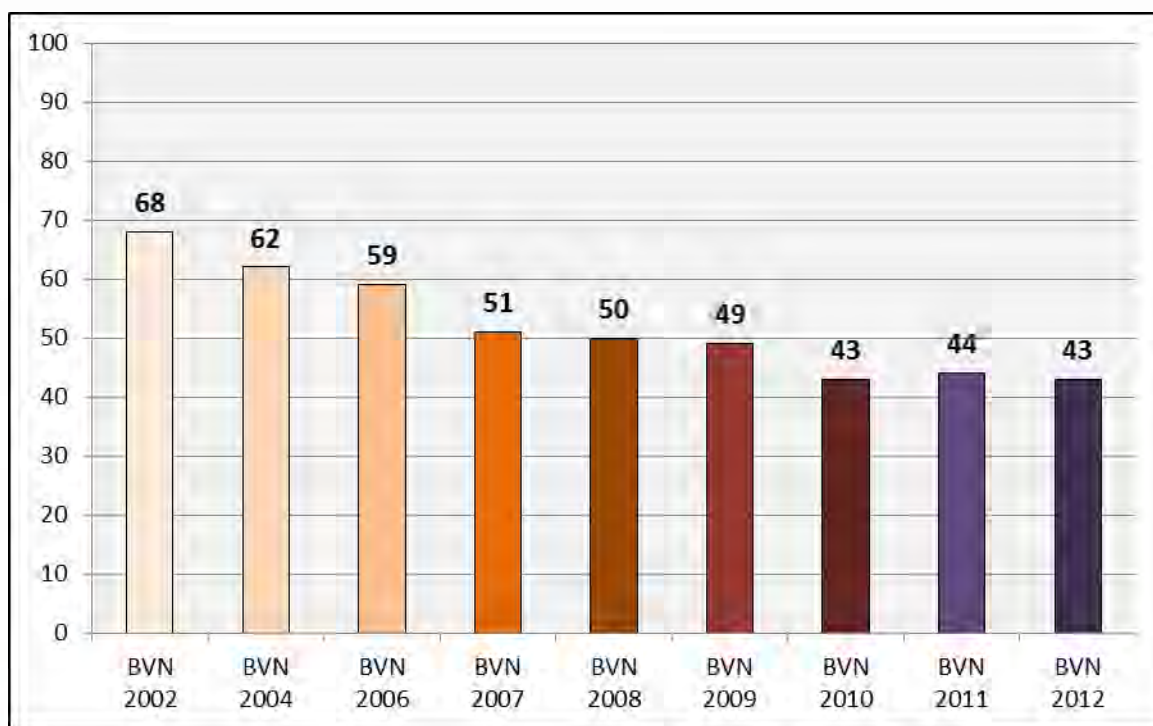
Debemos destacar el buen nivel alcanzado en los indicadores financieros y comerciales, rentabilidad alta y capacidad financiera, así como de inventarios y calidad, siendo una fortaleza de la empresa, pero no se puede incluir a la gestión de costos aún. En el Apéndice E se muestra la Tabla E1 “Estado de Situación Financiera de Buenaventura”, en el Apéndice F se muestra la Tabla F1 “Estado de Resultados de Buenaventura”, y en el Apéndice G se muestra la Tabla G1 “Análisis de Ratios Financieros de Buenaventura”.

#### **4.1.5 Recursos humanos**

Existe un ordenamiento en cuanto a los premios y sanciones administrativas según los niveles de responsabilidad que son comunicados a las diversas gerencias para gestionar estas actividades y estas se establecen según el rendimiento y las faltas, así como respetando a la persona. Las líneas de carrera de cada especialidad de la empresa están establecidas en forma genérica mediante los organigramas de cada sección y en ellas están normados los perfiles para cada puesto. Es importante mencionar que se ha logrado una madurez institucional a la vez que se ha introducido personal joven que ha logrado integrarse a los procesos de manera positiva.

La moral de los trabajadores está aceptable, es decir existe predisposición para realizar mejoras y trazarse nuevos retos. Buenaventura anualmente realiza la medición de su clima organizacional y esta es difundida en toda la organización, sin embargo como se observa en la Figura 5, las últimas encuestas de *Great Place To World* muestran un

desempeño flat en los tres últimos años, por lo cual se espera en función a implementar el plan estratégico, mejorar la tendencia de tales encuestas.



*Figura 5. Buenaventura GPTW. Tomado de “Presentación 2014”, por Cía de Minas Buenaventura S.A.A. Recuperado de [http://portal.buenaventura.com.pe/default\\_CMB.aspx](http://portal.buenaventura.com.pe/default_CMB.aspx)*

Se cuenta con un maestro de registros de todo el personal, en él se indica las capacidades de cada trabajador, ésta se actualiza anualmente; asimismo también están incluidos los funcionarios que toman decisiones, en el caso de éstos, se debe de mencionar que existe una encuesta que evalúa en 360° a los funcionarios, en ella se identifica las capacidades de decisión de cada uno y se implementa actividades para controlarlas.

Como parte de la preocupación de la empresa en sus trabajadores anualmente confecciona capacitaciones y entrenamiento en los diferentes niveles de la organización de acuerdo a sus necesidades y mide su eficacia; ello es tomado en cuenta con su línea de promociones y línea de carrera que está normado por el organigrama funcional de la organización que determina la estructura de la empresa, paralelamente también se realizan actividades de coaching y asesoramiento por áreas. La empresa aplica una política de

incentivos a todo su personal, que está reglamentado para controlar su aplicación y medir su eficacia.

Actualmente no cuenta con una política de tercerización y *service*, es un tema a trabajar que redundará positivamente en la empresa. La política de seguridad e higiene industrial es muy importante, aunque actualmente es gestionado por la Vice-Presidencia de Operaciones y tiene alcance en toda la organización. Podemos indicar que en la empresa el aspecto profesional y técnico del personal es alto y competitivo a nivel nacional, aun así se han realizado esfuerzos en los últimos cinco años por mantener al personal, pero no se ha logrado un nivel aceptable de retención dado la demanda actual de personal calificado en las zonas donde están ubicadas las operaciones, a ello se debe sumar la falta de capacidad de gestión del conocimiento en los casos en que el personal decide emigrar. Finalmente, se observa una baja productividad del personal obrero, debido principalmente a huelgas, descansos médicos no certificados, edad avanzada en algunos casos, licencias sindicales, entre otros.

La empresa encuentra dificultoso desprenderse de una cultura organizacional basada en la experiencia del personal a todo nivel y migrar a uno en el que se pueda incorporar las competencias académicas y técnicas de los tiempos actuales, los cuales han sido acompañados de nuevos sistemas de trabajo que apuestan por una organización más ordenada y con oportunidades de desarrollar una vida en familia en zonas adecuadas. En la Figura 6 se presenta el Organigrama actual de Buenaventura.

#### **4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones**

Los pilares del sistema de información de una empresa minera son: infraestructura base, aplicaciones y automatización. Y especialmente cuando la incertidumbre acecha, la tecnología hecha para reducir costos es, al menos, una de las variables que la minería sí puede controlar. Las comunicaciones cumplen con el propósito de informar y establecer directivas,

ya sea en forma individual y/o masiva y adicionalmente se fomenta las reuniones y presentaciones según sea el caso.

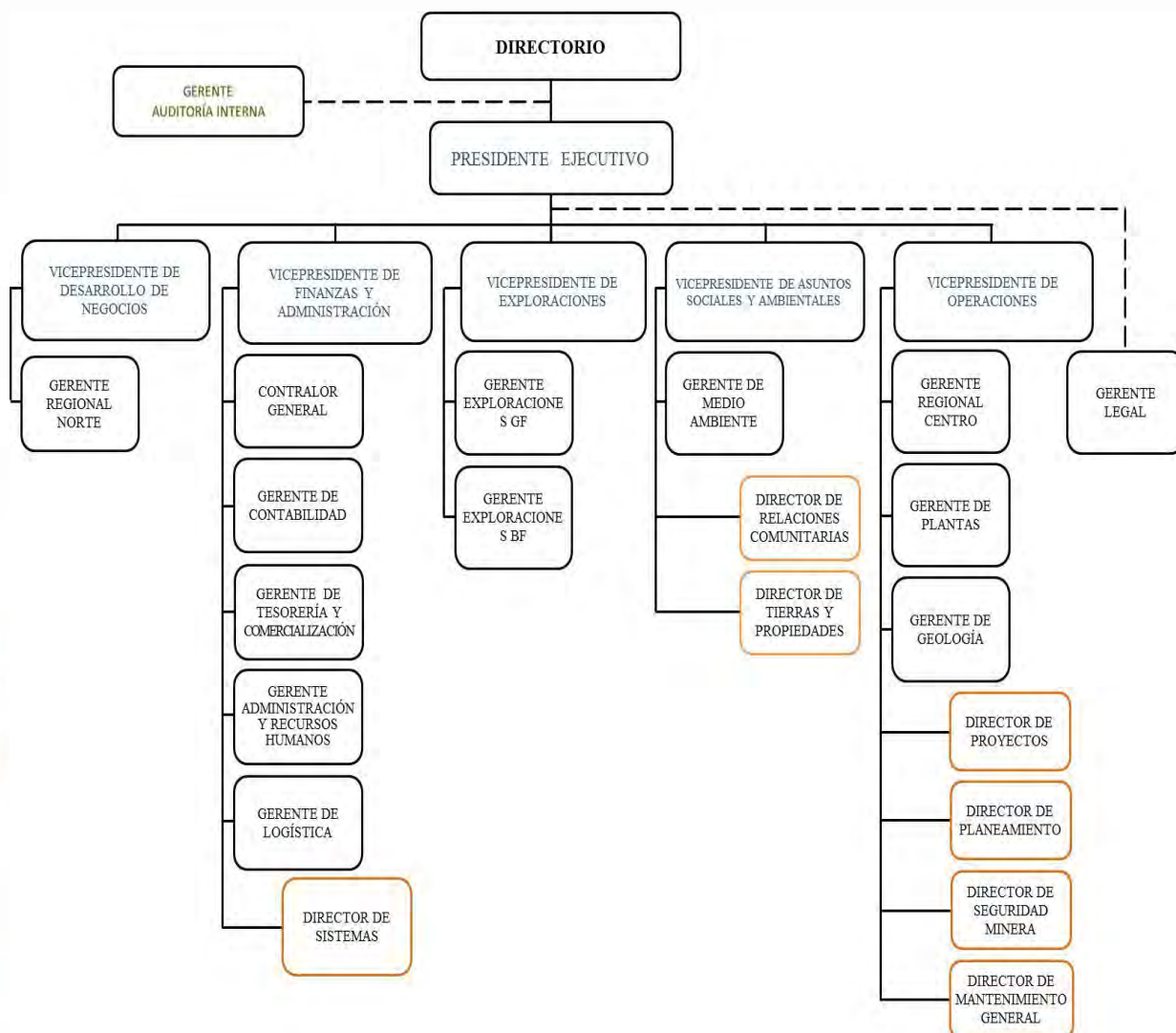


Figura 6. Estructura Organizacional de Buenaventura. Tomado de “Presentación 2014”, por Cía de Minas Buenaventura S.A.A. Recuperado de [http://portal.buenaventura.com.pe/default\\_CMB.aspx](http://portal.buenaventura.com.pe/default_CMB.aspx)

La organización cuenta con un sistema de información general, que a su vez es la fuente de los informes gerenciales; usualmente es usado en la toma de decisiones, aunque el nivel de familiaridad que tiene todo el personal aún es bajo, pero se cuenta con una seguridad de la información al nivel promedio; el uso de los sistemas de información aún no ha calado en la organización de tal forma que pueda rendir lo esperado sobre todo en el aspecto de productividad; uno de las causas que frenan su aplicación es que algunas veces está

desactualizado existiendo desfases que restan confiabilidad; lo otro es que aún no se muestra amigable y lo ven abstractos los usuarios; un aspecto a mejorar es la capacitación al personal de la organización, ello hará que aumente el uso de los sistemas de información y comunicaciones, conllevando a mejorar las acciones en los procesos.

El personal que dirige este departamento cuenta con la experiencia y formación académica idónea, ello va a posibilitar el incremento de la difusión de las bondades de los sistemas de información y comunicaciones indicando las ventajas y el incremento de la productividad con su uso adecuado y oportuno.

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo**

Buenaventura ha iniciado la implementación de actividades de investigación y desarrollo en sus procesos metalúrgicos debido a la necesidad de agregarle valor a sus productos, por ello ha designado a profesionales para tal fin, asignando recursos necesarios, el tipo de actividad que desarrolla la empresa hace necesario incursionar en esta actividad en la cual no se duda de sus beneficios, aunque está en una etapa de implementación la considera estratégica, se debe mencionar que parte de sus investigaciones se encuentra tercerizada, la empresa desde sus inicios ha apostado por la investigación, con esto está dando un paso a la implementación dentro de su organización.

Recientemente la empresa ha inaugurado en Huaral la planta de lixiviación que producirá sulfato de manganeso monohidratado a partir de procesar los concentrados de Uchucchacua que actualmente tienen altos contenidos de manganeso (18%) y que después de este proceso su contenido de manganeso se reducirá a 2% agregándole valor a sus productos y obteniendo mayor rentabilidad.

#### **4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

En base al análisis realizado, a continuación se plantea la Matriz de Evaluación de Factores Internos (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Personal profesional y técnico calificado	0.08	3	0.24
2 Cumplimiento de compromisos con proveedores y clientes	0.06	3	0.18
3 Capacidad tecnológica	0.08	4	0.32
4 Indicadores financieros positivos, alta rentabilidad, y capacidad financiera	0.08	4	0.32
5 Cuenta con certificación ISO 9000, OHSAS 18001 e ISO 14000	0.04	3	0.12
6 Capacidad para realizar exploraciones exitosas	0.08	4	0.32
7 Aprovechamiento de economías de escala	0.07	3	0.21
8 Alianzas estratégicas con otras empresas	0.08	4	0.32
Subtotal	0.57		2.03
Debilidades			
1 Clima laboral por debajo del nivel deseado	0.04	1	0.04
2 Gestión de Planeamiento y Proyectos se realiza de forma aislada por cada mina	0.04	2	0.08
3 No se cuenta con un sistema de gestión del conocimiento	0.04	2	0.08
4 Nivel inadecuado de cumplimiento de acuerdos realizados con las comunidades	0.06	1	0.06
5 Percepción baja en gestión social y medio ambiente	0.07	2	0.14
6 Baja productividad	0.07	1	0.07
7 Inadecuada gestión de costos	0.07	1	0.07
8 Gestión de contratación y evaluación de contratistas por servicios inadecuado	0.04	1	0.04
Subtotal	0.43		0.58
Total	1.00		2.61

**4.3 Conclusiones**

- Se realizó el análisis interno de Buenaventura y se ha identificado sus principales fortalezas y debilidades, las cuales se han incluido en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, que es un insumo para la formulación de las estrategias.
- Podemos destacar los buenos indicadores financieros, la capacidad de realizar exploraciones exitosas, la capacidad tecnológica y las alianzas estratégicas con otras empresas como las principales fortalezas de la empresa. Respecto a las debilidades, podemos mencionar el clima laboral, la gestión de los costos, y un nivel inadecuado de cumplimiento de los acuerdos con las comunidades.



## Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de Buenaventura

Los intereses organizacionales de Buenaventura son:

- Aumento de rentabilidad: Es el principal interés de los accionistas de la empresa, y le permite tener sostenibilidad en el tiempo.
- Aumento del nivel de producción y participación de mercado: Está relacionado a la visión propuesta para Buenaventura, que consiste en crecer en producción, para poder abastecer la demanda externa de metales. El incremento en la participación del mercado, permite atraer personal más calificado, capital, y reconocimiento.
- Aumento de los ingresos por ventas: Si bien es cierto que depende de los precios internacionales, los ingresos por ventas también se relacionan con la producción, y por lo tanto, es un interés de las empresas del sector.
- Desarrollo tecnológico para incrementar la calidad del producto: Mayor calidad del producto significa un mayor nivel del precio, y disminución de penalidades.
- Incremento de la productividad: La productividad es un indicador importante para Buenaventura, debido a que permite aumentar el nivel de producción con los mismos recursos.
- Responsabilidad social, seguridad y control ambiental: Es importante para que las operaciones se desarrollen en un ambiente de armonía con la comunidad, y además, es parte de la responsabilidad social.
- Desarrollo de los valores corporativos y clima laboral: Las empresas del sector son conscientes de la importancia de un buen clima laboral, y fortalecimiento de los valores corporativos, lo cual permite un ambiente de trabajo favorable.

### 5.2 Matriz de Intereses de Buenaventura (MIO)

A continuación se muestra la Matriz de Intereses Organizacionales, en la cual se

compara a Buenaventura con sus competidores cercanos y se evalúa la intensidad del interés (ver Tabla 14).

Tabla 14

*Matriz de Intereses Organizacionales*

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Aumento de rentabilidad	Milpo, Volcan, Hochschild		
2 Aumento del nivel de producción y participación de mercado	(Milpo), (Volcan)	(Hochschild)	
3 Aumento de los ingresos por ventas	(Milpo), (Volcan), (Hochschild)		
4 Desarrollo tecnológico para incrementar la calidad del producto		Milpo, Volcan, Hochschild	
5 Incremento de la productividad	Milpo, Volcan, Hochschild		
6 Responsabilidad social, seguridad y control ambiental		Milpo, Hochschild, Volcan	
7 Desarrollo de los valores corporativos y clima laboral		Milpo, Volcan, Hochschild	

*Nota.* Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

### 5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para Buenaventura se plantean con un horizonte de siete años, del año 2014 al año 2020, periodo en el cual se deben alcanzar los objetivos de crecimiento y expansión propuestos. Estos objetivos se plantean en la medida que son realistas, alcanzables en el tiempo, comprensibles, medibles mediante indicadores confiables, desafiantes y congruentes con la empresa.

OLP1: Aumentar la producción de oro en 15% y de plata en 40% para el año 2020

El crecimiento de la producción es un objetivo fundamental para Buenaventura, a fin de que se mantenga entre los principales producción mineros en el Perú. En la Tabla 15 se detalla el crecimiento estimado.

Tabla 15

*Proyección de crecimiento del Oro y la Plata para el 2020*

	Oro		Plata	
	miles de onzas	Var. %	millones de onzas	Var. %
2011	474		16.2	
2012	446	-5.9%	18.3	13.0%
Est. 2013	435	-2.5%	19.2	5%
Est. 2014	431	-1.0%	20.2	5%
Est. 2015	431	0.0%	21.2	5%
Est. 2016	439	2.0%	22.2	5%
Est. 2017	450	2.5%	23.4	5%
Est. 2018	466	3.5%	24.5	5%
Est. 2019	482	3.5%	25.7	5%
Est. 2020	500	3.6%	27.0	5%
Var. Total		14.9%		40.7%

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual 2012,” por Compañía de Minas Buenaventura, 2012, p. 1, Lima, Perú: Autor.

**OLP2: Reducir en 2% el costo por tonelada para el año 2020**

La reducción de costos es importante para Buenaventura. Actualmente no existe un control estricto de los costos y gastos, por lo cual es necesario plantear medidas para que estos se reduzcan o al menos disminuya su tendencia de crecimiento, sin afectar el nivel de la producción.

**OLP3: Reducir en 20% el número de conflictos sociales relacionados a la empresa**

Siendo los conflictos sociales un problema presente en el sector minero, se ha considerado como objetivo su disminución, con la finalidad de que se reduzcan los efectos adversos en la comunidad y en la sociedad. Se han registrado 65 conflictos anuales en promedio, durante los últimos 5 años.

**OLP4: Reducir en 20% el número de multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales**

Las multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales afectan la rentabilidad, y generan una percepción negativa de la sociedad respecto a Buenaventura, por

lo tanto, el objetivo es que estas disminuyan. Se han registrado 25 multas anuales en promedio en los últimos 3 años.

**OLP5: Implementar cuatro operaciones mineras para el año 2020**

Los proyectos mineros son importantes para el crecimiento de Buenaventura, por lo tanto, se ha considerado como objetivo de largo plazo su implementación y puesta en marcha. Actualmente están en una fase inicial del proceso de implementación.

**OLP6: Incrementar hasta 70, la valoración Great Place to Work, para el año 2020**

La mejora del clima laboral es un objetivo principal de Buenaventura, a fin de que el personal se sienta motivado para cumplir con sus funciones y responsabilidades, y se mide mediante la valoración Great Place to Work. En el año 2,002, el valor alcanzó 68 puntos, sin embargo, a partir de dicho año, ha venido disminuyendo hasta alcanzar 43 puntos en el 2,012. Por lo tanto, el objetivo es que dicha valoración se incremente.

#### **5.4 Conclusiones**

- Los intereses de la empresa, los objetivos a largo plazo y la visión están íntimamente relacionados entre sí, de tal modo que, al determinar los intereses de la empresa, se estarán identificando también los objetivos a largo plazo que se espera alcanzar y los que se traducen en la visión planteada para ella.
- Para la consecución de los objetivos es necesario tener en cuenta que existen intereses, lo cual puede facilitar o dificultar el logro de los objetivos trazados. Toda actividad económica y toda actividad en general pueden tener influencia de terceras partes, que en función de sus propios intereses, podría también facilitar o hacer más difícil el camino para lograr el propósito.
- Los seis objetivos a largo plazo son propuestos como parte del proceso que conduce al logro de lo planteado en la visión de la empresa. Estos objetivos deberán ir cumpliéndose mediante la aplicación de los objetivos a corto plazo.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) que se muestra en la Tabla 16, se han incluido las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en el análisis PESTE y AMOFHIT. Luego, se han establecido las estrategias que permiten explotar y buscar las oportunidades, y confrontar y evitar las amenazas. Se ha obtenido 17 estrategias que serán sometidas a diversos filtros, a fin de poder elegir las estrategias retenidas.

### 6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) muestra la postura de Buenaventura, en base a una evaluación de la Posición Estratégica Externa e Interna, y de los factores determinantes de la Estabilidad del Entorno y de la Fortaleza Financiera. La Tabla 17 y Figura 7 muestran el resultado, el cual concluye que Buenaventura posee una postura de tipo Agresiva. Se considera que dicha postura debe mantenerse, a fin de que las estrategias a seguir por la empresa, sean congruentes con nuestro análisis del entorno e interno.

Las estrategias planteadas para Buenaventura, según la postura agresiva son:

- Diversificación Concéntrica

Adicionar nuevos productos relacionados para compensar la estacionalidad de los productos actuales. Por lo tanto, se ha determinado que se debe explotar el cobre.

- Integración horizontal

Conseguir ganar propiedad o incrementar el control sobre los competidores, es decir, se debe adquirir mayor participación en las minas que son de propiedad conjunta con otras compañías mineras.

Tabla 16  
Matriz FODA

	Fortalezas		Debilidades	
	1	Personal profesional y técnico calificado	1	Clima laboral por debajo del nivel deseado
	2	Cumplimiento de compromisos con proveedores y clientes	2	Gestión de Planeamiento y Proyectos se realiza de forma aislada por cada mina
	3	Capacidad tecnológica	3	No se cuenta con un sistema de gestión del conocimiento
	4	Indicadores financieros positivos, alta rentabilidad, y capacidad financiera	4	Nivel inadecuado de cumplimiento de acuerdos realizados con las comunidades
	5	Cuenta con certificación ISO 9000, OHSAS 18001 e ISO 14000	5	Percepción baja en gestión social y medio ambiente
	6	Capacidad para realizar exploraciones exitosas	6	Baja productividad
	7	Aprovechamiento de economías de escala	7	Inadecuada gestión de costos
	8	Alianzas estratégicas con otras empresas	8	Gestión de contratación y evaluación de contratistas por servicios inadecuado
Oportunidades	FO. Explote		DO. Busque	
1	FO1	Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	DO1	Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)
2	FO2	Fortalecer a la empresa hidroeléctrica Consorcio Energético de Huancavelica: O2, O5, O6, F1, F3, F8 (Integración Vertical)	DO2	Alianza con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)
3	FO3	Negociar las condiciones contractuales con los actuales clientes y proveedores: O3, O4, F2, F7, F8 (Integración Vertical)	DO3	Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)
4	FO4	Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	DO4	Implementar y desarrollar un sistema de gestión del conocimiento: O3, O4, D2, D3, D6, D7 (Calidad Total)
5	FO5	Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)		
6				
7				
Amenazas	FA. Confronte		DA. Evite	
1	FA1	Controlar el cumplimiento de medidas recomendadas y preparar planes de contingencia frente a multas: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)	DA1	Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)
2	FA2	Promover la participación del Gobierno, mineras y entidades interesadas en construcción conjunta de infraestructura que beneficie a la población: A1, A2, F4, F8 (Aventura Conjunta)	DA2	Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)
3	FA3	Promover junto con otras empresas la revisión del marco legal: A5, A6, F1, F8 (Aventura Conjunta)	DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)
4	FA4	Fortalecer los programas de mejora de procesos y certificación de calidad: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)		
5	FA5	Explorar productos mineros alternativos en épocas de disminución de precios de productos principales: A3, A4, F1, F3, F4, F6 (Diversificación)		
6				

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

Tabla 17

## Matriz MPEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4.56	Promedio - 6 =	-2.44
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	6	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-2.13	Promedio =	3.89
X = FI + VC	2.11	Y = EE + FF	1.76

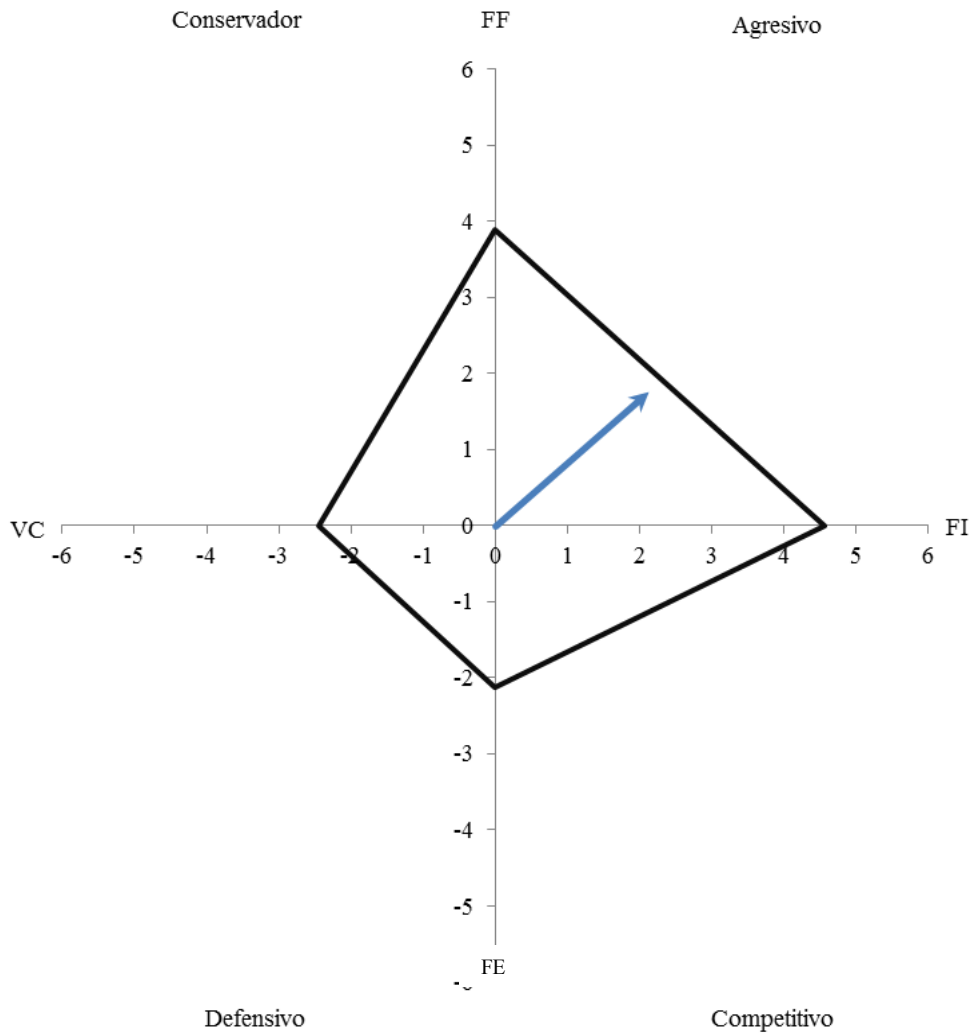


Figura 7. Matriz PEYEA. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., México D. F., México: Pearson.

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Los resultados de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) se muestran en la Figura 8, en la cual se puede observar que el metal plata está ubicado en el cuadrante de productos estrella, y el metal oro en el cuadrante vaca lechera. Consideramos que ambos productos deben mantenerse en tales posiciones.

Por su parte, el metal cobre está en el cuadrante de producto interrogante. Al respecto, consideramos que debe convertirse en un producto estrella, es decir, se debe incrementar su participación en el mercado. Finalmente, los productos plomo y zinc son considerados como perros, y se ha establecido que deben mantenerse en dicha situación.



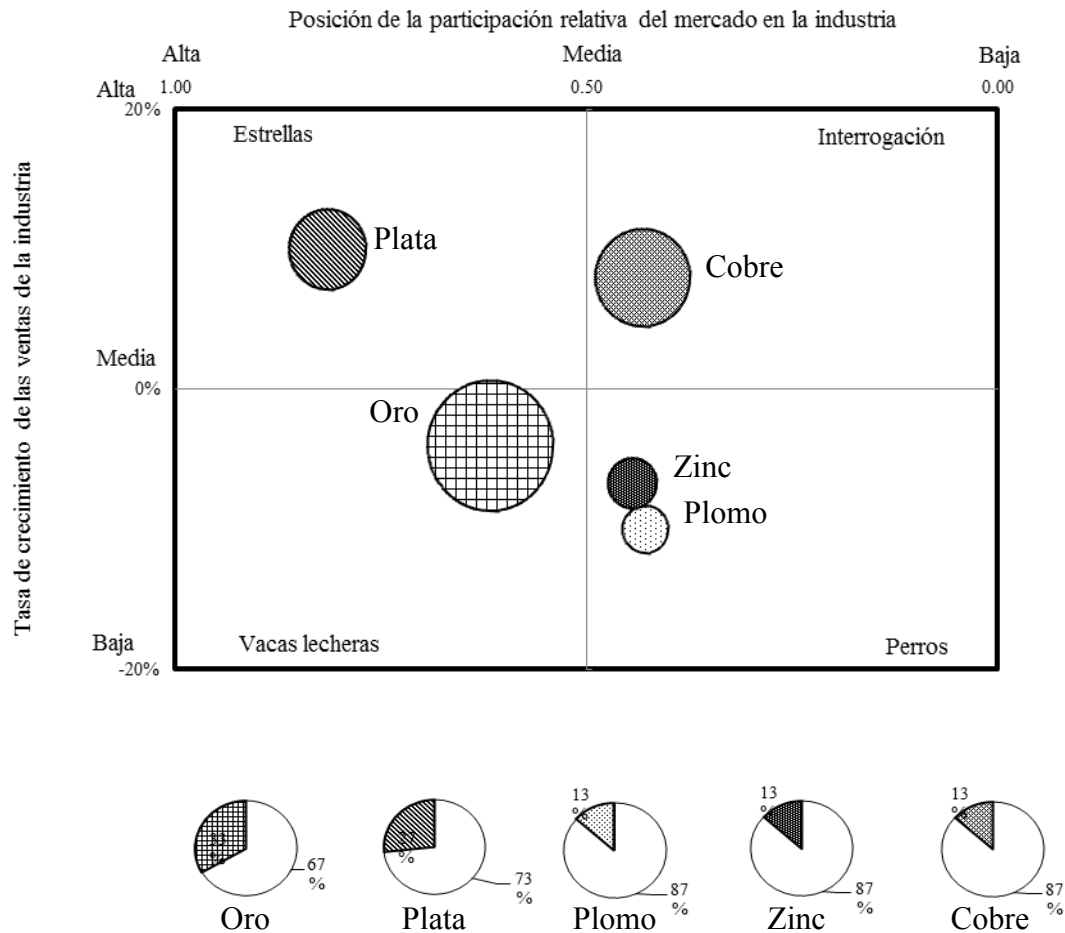


Figura 8. Matriz Boston Consulting Group. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., México D. F., México: Pearson.

#### 6.4 Matriz Interna y Externa (MIE)

Ahora bien, la matriz interna y externa permite graficar las dimensiones de la industria con los puntajes ponderados de los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Así, Buenaventura en la matriz de factores internos obtuvo 2.61 de puntaje, que se considera dentro del promedio, mientras que en la matriz de factores externos, el puntaje obtenido fue de 2.90, resultado levemente por encima del promedio.

Finalmente, a partir de los análisis externo e interno efectuados a Buenaventura, se obtiene que este se sitúa en el cuadrante V dentro de la matriz; por lo cual, se debería aplicar un desarrollo selectivo para mejorar (ver Figura 9).

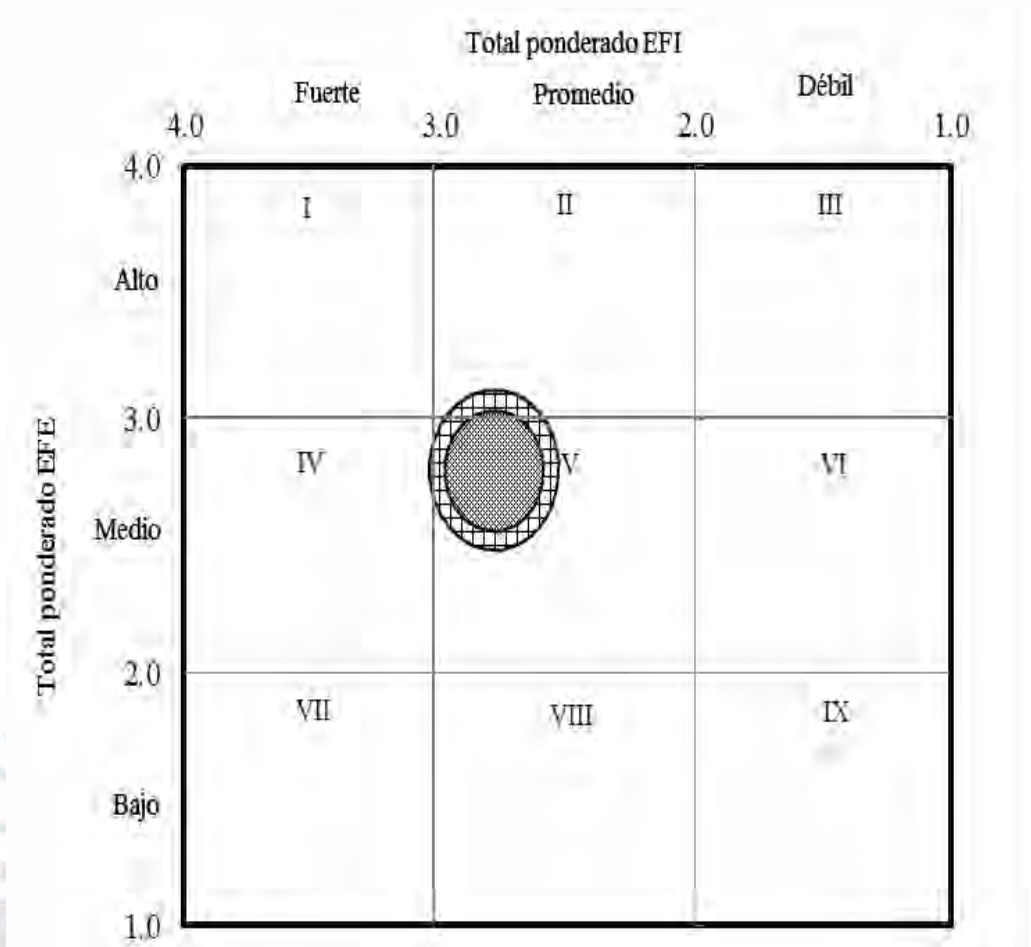


Figura 9. Matriz Interna y Externa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., México D. F., México: Pearson.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Gran Estrategia (GE) es una matriz que se emplea para determinar cuál es la posición competitiva del sector, así como su potencial de crecimiento, y se identifican cuatro cuadrantes: (a) cuadrante I, rápido crecimiento del mercado y posición competitiva fuerte; (b) cuadrante II, rápido crecimiento del mercado y posición competitiva débil; (c) cuadrante III, lento crecimiento del mercado y posición competitiva débil; y (d) cuadrante IV, lento crecimiento del mercado y posición competitiva fuerte.

Así, de acuerdo con la literatura revisada y el análisis realizado, se observa que Buenaventura se encuentra en un rápido crecimiento de mercado y posición competitiva fuerte, por lo cual debe considerar un desarrollo de productos, integración vertical hacia adelante y diversificación concéntrica (ver Figura 10).



Figura 10. Matriz Gran Estrategia. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., México D. F., México: Pearson.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas a través del uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE son consolidadas en la Matriz de Decisión Estratégica, que se emplea para verificar las repeticiones de cada estrategia, conservando aquellas con repetición mayor a tres. Así, del total de diecisiete estrategias identificadas, solamente nueve se repiten al menos en tres matrices, por lo cual se consideran como estrategias retenidas. Las otras ocho estrategias son de contingencia (ver Tabla 18).

### 6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico confronta a las nueve estrategias retenidas con los factores críticos para el éxito, y en base a un análisis de cada una, se determina un puntaje de atractividad de cada estrategia. La Tabla 19 muestra que las estrategias retenidas superan una calificación de 5, por lo tanto estamos considerando que se deben mantener.

Tabla 18

*Matriz de Decisión Estratégica*

Estrategias		FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	x	x		x		3
FO2	Fortalecer a la empresa hidroeléctrica Consorcio Energético de Huancavelica: O2, O5, O6, F1, F3, F8 (Integración Vertical)	x	x				2
FO3	Negociar las condiciones contractuales con los actuales clientes y proveedores: O3, O4, F2, F7, F8 (Integración Vertical)	x	x				2
FO4	Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	x	x	x			3
FO5	Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	x	x	x			3
DO1	Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	x	x		x		3
DO2	Alianza con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	x	x	x		x	4
DO3	Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	x	x	x			3
DO4	Implementar y desarrollar un sistema de gestión del conocimiento: O3, O4, D2, D3, D6, D7 (Calidad Total)	x	x				2
FA1	Controlar el cumplimiento de medidas recomendadas y preparar planes de contingencia frente a multas: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)	x	x				2
FA2	Promover la participación del Gobierno, mineras y entidades interesadas en construcción conjunta de infraestructura que beneficie a la población: A1, A2, F4, F8 (Aventura Conjunta)	x	x				2
FA3	Promover junto con otras empresas la revisión del marco legal: A5, A6, F1, F8 (Aventura Conjunta)	x	x				2
FA4	Fortalecer los programas de mejora de procesos y certificación de calidad: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)	x	x				2
FA5	Explorar productos mineros alternativos en épocas de disminución de precios de productos principales: A3, A4, F1, F3, F4, F6 (Diversificación)	x	x				2
DA1	Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	x	x	x			3
DA2	Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	x	x	x		x	4
DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)	x		x		x	3

Tabla 19

## Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)		Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)		Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)		Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)		Alianza con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)		Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)		Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)		Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)		Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
<b>Oportunidades</b>																				
1	Legislación que promueve la inversión privada minera	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
2	Existencia de proyectos mineros que pueden aprovecharse para reducir el riesgo	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3	El oro continuará siendo apreciado como refugio de valor; y la plata y el cobre son apreciados para nuevos usos industriales	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26
4	Tendencia al crecimiento del PBI del Perú y del sector minero	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	Nuevas tecnologías para el sector minero	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
6	Mayor disponibilidad de energía hidroeléctrica para su uso en la industria	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
7	El Perú ha firmado tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales con diferentes países y comunidades	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18
<b>Amenazas</b>																				
1	Presencia de conflictos sociales	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
2	Falta de infraestructura en la zona andina	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3	Variación negativa en los precios del oro, plata y cobre	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
4	Bajo crecimiento económico en EEUU y UE, y disminución de crecimiento en China	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
5	La minería informal e ilegal afecta al sector minero formal	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
6	Opinión negativa de las empresas mineras por contaminación ambiental	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
<b>Fortalezas</b>																				
1	Personal profesional y técnico calificado	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
2	Cumplimiento de compromisos con proveedores y clientes	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
3	Capacidad tecnológica	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	Indicadores financieros positivos, alta rentabilidad, y capacidad financiera	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	Cuenta con certificación ISO 9000, OHSAS 18001 e ISO 14000	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
6	Capacidad para realizar exploraciones exitosas	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7	Aprovechamiento de economías de escala	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8	Alianzas estratégicas con otras empresas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
<b>Debilidades</b>																				
1	Clima laboral por debajo del nivel deseado	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12
2	Gestión de Planeamiento y Proyectos se realiza de forma aislada por cada mina	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
3	No se cuenta con un sistema de gestión del conocimiento	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
4	Nivel inadecuado de cumplimiento de acuerdos realizados con las comunidades	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	Percepción baja en gestión social y medio ambiente	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
6	Baja productividad	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
7	Inadecuada gestión de costos	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
8	Gestión de contratación y evaluación de contratistas por servicios inadecuado	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
<b>Total</b>		<b>2.00</b>	<b>5.49</b>		<b>5.54</b>		<b>5.53</b>		<b>5.97</b>		<b>5.56</b>		<b>5.98</b>		<b>5.90</b>		<b>5.96</b>		<b>5.97</b>	

## 6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se emplea para evaluar los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de las estrategias propuestas en las secciones anteriores. Así, del total de nueve estrategias obtenidas en la MCPE, todas superan los cuatros criterios (ver Tabla 20).

Tabla 20

### Matriz de Rumelt

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1	Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Alianza con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3	Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1	Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

## 6.9 Matriz de Ética (ME)

La ME es utilizada para evaluar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia (D’Alessio, 2013). De este modo, se somete a evaluación a las nueve estrategias escogidas y se obtiene que ninguna contradice los criterios

de derechos considerados por la Ley o las costumbres, ni a las preocupaciones por la justicia y el aspecto de utilitarismo (ver Tabla 21).

Tabla 21

*Matriz de Ética*

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Equidad en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1 Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO4 Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO5 Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1 Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	N	N	N	N	P	N	P	J	N	J	E	E	Sí
DO2 Alianza con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO3 Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	N	N	N	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí
DA1 Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA2 Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DA3 Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Como ha podido observarse, las nueve estrategias seleccionadas han pasado todos los filtros. En la Tabla 22 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia.

Tabla 22

*Estrategias Retenidas y de Contingencia*

Estrategias retenidas	
FO1	Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)
FO4	Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)
FO5	Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)
DO1	Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)
DO2	Alianza con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)
DO3	Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)
DA1	Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)
DA2	Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)
DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)
Estrategias de contingencia	
FO2	Fortalecer a la empresa hidroeléctrica Consorcio Energético de Huancavelica: O2, O5, O6, F1, F3, F8 (Integración Vertical)
FO3	Negociar las condiciones contractuales con los actuales clientes y proveedores: O3, O4, F2, F7, F8 (Integración Vertical)
DO4	Implementar y desarrollar un sistema de gestión del conocimiento: O3, O4, D2, D3, D6, D7 (Calidad Total)
FA2	Controlar el cumplimiento de medidas recomendadas y preparar planes de contingencia frente a multas: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)
FA3	Promover la participación del Gobierno, mineras y entidades interesadas en construcción conjunta de infraestructura que beneficie a la población: A1, A2, F4, F8 (Aventura Conjunta)
FA3	Promover junto con otras empresas la revisión del marco legal: A5, A6, F1, F8 (Aventura Conjunta)
FA4	Fortalecer los programas de mejora de procesos y certificación de calidad: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)
FA5	Explorar productos mineros alternativos en épocas de disminución de precios de productos principales: A3, A4, F1, F3, F4, F6 (Diversificación)

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

### 6.11 Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo

En la Matriz de Estrategias frente a Objetivos de Largo Plazo se somete a consideración si cada una de las estrategias formuladas se encuentra alineada con los objetivos establecidos a largo plazo para Buenaventura. De modo que, las estrategias que no se encuentren alineadas con los objetivos se convierten en estrategias de contingencia. Como puede observarse, todas las estrategias seleccionadas para Buenaventura están alineadas con los objetivos de largo plazo fijados para el sector (ver Tabla 23).



Tabla 23

*Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo*

		Visión					
		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
Intereses Organizacionales							
1	Aumento de rentabilidad						
2	Aumento del nivel de producción y participación de mercado						
3	Aumento de los ingresos por ventas	Aumentar la	Reducir en 2% el	Reducir en 20% el	Reducir en 20% el	Implementar 4	Incrementar hasta 70, la
4	Desarrollo tecnológico para incrementar la calidad del producto	producción de oro en 15% y de	costo por tonelada para el	número de conflictos sociales relacionados a la	número de multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales	operaciones mineras para el año 2020	valoración Great Place to
5	Incremento de la productividad de la productividad	plata en 40% para el año 2020	año 2020	empresa			Work, para el año 2020
6	Responsabilidad social, seguridad y control ambiental						
7	Desarrollo de los valores corporativos y clima laboral						
Estrategias							
FO1	Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	x	x	x	x		x
FO4	Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)					x	x
FO5	Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	x				x	
DO1	Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	x				x	x
DO2	Alianza con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	x	x			x	
DO3	Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	x	x	x	x	x	x
DA1	Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	x	x	x	x	x	x
DA2	Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)		x	x	x		x
DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)			x	x	x	x

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

## 6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Matriz de Posibilidades de los Competidores se muestran las posibilidades de los competidores para hacer frente a las estrategias propuestas para Buenaventura. Así, se presenta, en resumen, la reacción esperada de las minas competidoras Hoschild, Milpo, y Volcan, y de los socios Newmont, Southern, y Freeport frente a las estrategias propuestas para Buenaventura (ver Tabla 24).

## 6.13 Conclusiones

- En el proceso estratégico, se emplea la matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) para determinar las estrategias, de acuerdo con las fortalezas y debilidades de Buenaventura, así como las oportunidades y amenazas que representa el entorno. Como resultado, se identificaron diecisiete estrategias propuestas para Buenaventura.
- Así, en la Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, se determinó que Buenaventura cuenta con ciertas ventajas competitivas, una alta de fortaleza financiera, una moderada de fortaleza de la industria y un entorno estable. Por tanto, las estrategias del sector estarán orientadas hacia una postura estratégica agresiva.
- En la matriz Boston Consulting Group, se estableció que en Buenaventura el metal Plata se encuentra en la categoría Estrella, ya que se caracteriza por una alta tasa de crecimiento de las ventas, por otro lado el metal Oro se encuentra en la categoría Vaca lechera, ya que mantiene una alta participación de mercado. El cobre se encuentra en la categoría Signo de Interrogación, ya que se encuentra en una industria de alto crecimiento. Y finalmente el plomo y zinc en el cuadrante perro, debido a que se encuentra en una industria de bajo crecimiento.

Tabla 24

*Matriz de Posibilidades de los Competidores*

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores			Posibilidades de los socios		
	Hochschild	Milpo	Volcan	Newmont	Southern	Freeport
FO1 Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking			
FO4 Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking			
FO5 Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	Benchmarking	Benchmarking	Benchmarking	Interés en aliarse	Interés en aliarse	Interés en aliarse
DO1 Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	No reacciona	No reacciona	No reacciona			
DO2 Alianza con empresas que nos transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	Evaluarían	Evaluarían	Evaluarían			
DO3 Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	No reacciona	No reacciona	No reacciona	No reacciona	No reacciona	No reacciona
DA1 Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	No reacciona	No reacciona	No reacciona	No reacciona	No reacciona	No reacciona
DA2 Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	No reacciona	No reacciona	No reacciona	No reacciona	Tendría una percepción positiva	Tendría una percepción positiva
DA3 Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)				Evaluarían, consideran a Buenaventura un buen socio estratégico	Evaluarían, consideran a Buenaventura un buen socio estratégico	Evaluarían, consideran a Buenaventura un buen socio estratégico

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

- Luego, en la matriz Interna Externa, se analizó la posición de la industria frente a los factores externos e internos que la afectan. Así, la capacidad de Buenaventura para enfrentar los factores externos, así como utilizar sus recursos internos, se ubicó en el V cuadrante, por lo cual, se debería aplicar un desarrollo selectivo para mejorar un nivel promedio.
- Seguidamente, en la matriz Gran Estrategia, se analizó la posición competitiva de Buenaventura frente al crecimiento del mercado. De este modo, se encontró que Buenaventura se caracteriza por un desarrollo de mercados y de productos, como integración vertical hacia adelante y diversificación concéntrica.
- En la matriz Decisión Estratégica, se confrontó si las estrategias planteadas estaban alineadas con las posturas estratégicas determinadas en las matrices anteriores. Así, se obtuvieron nueve estrategias por implementar.
- Finalmente, se relacionan las Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo, y se determina que las nueve estrategias están emparejadas con los seis objetivos de largo plazo.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación se muestran los objetivos de corto plazo, que corresponden a cada objetivo de largo plazo (ver Tabla 25).

Tabla 25

#### *Objetivos de Corto Plazo*

---

OLP1	Aumentar la producción de oro en 15% y de plata en 40% para el año 2020
OCP1.1	Aumentar en promedio la producción de oro en 2% anual y de plata en 5% anual
OCP1.2	Cumplir con el 100% del cronograma establecido para obtener los permisos y autorizaciones del MINEM
OCP1.3	Incrementar las exploraciones en 5% anual para tener reservas
OCP1.4	Cumplir con el 100% del cronograma anual programado para el crecimiento de infraestructura de la planta y de la relavera, y en equipamiento
OLP2	Reducir en 2% el costo por tonelada para el año 2020
OCP2.1	Reducir el indicador de costos en 0.35% por año
OCP2.2	Reducir gastos en suministros en 2% anual
OCP2.3	Establecer el aumento en gastos administrativos 1% por año
OCP2.4	Reducir los precios de los contratistas en 0.2% cada año
OLP3	Reducir en 20% el número de conflictos sociales relacionados a la empresa
OCP3.1	Reducir el número de conflictos sociales relacionados a la empresa en 3.5% por año
OCP3.2	Fortalecer el área de relaciones públicas, mediante capacitación cada 06 meses
OLP4	Reducir en 20% el número de multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales
OCP4.1	Reducir el número de multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales en 3.5% por año
OCP4.2	Capacitar 2 veces al año al personal sobre temas de normas ambientales, seguridad y laborales
OLP5	Implementar 4 operaciones mineras para el año 2020
OCP5.1	El Proyecto 1 entra en operación en 2015
OCP5.2	El Proyecto 2 entra en operación en 2016
OCP5.3	El Proyecto 3 entra en operación en 2017
OCP5.4	El Proyecto 4 entra en operación en 2020
OLP6	Incrementar hasta 70, la valoración Great Place to Work, para el año 2020
OCP6.1	Incrementar la valoración hasta 55, para el 2,016
OCP6.2	Incrementar la valoración hasta 62, para el 2,018
OCP6.3	Incrementar la valoración hasta 70, para el 2,020

---

Para el cumplimiento del OLP1 se han establecido cuatro OCP, que están asociados a un aumento de la producción sin desmedro de las leyes de cabeza ( Oz-Ag/ton y Gr-Au/ton), que están sustentados en el crecimiento anual de reservas producto del cumplimiento de las exploraciones en los niveles planeados, asimismo se menciona en cumplir con el 100% del cronograma establecido para obtener los permisos y autorizaciones del MINEM y en esto se debe mucho cuidado ya que son actividades que en parte el estado fija sus propios tiempos y es muy difícil establecer los cambios en las reglas ocasionando retrasos, por ello se debe tener contingencias amplias; se debe poner énfasis en los depósitos de relaves y la infraestructura de todas las operaciones; para todo ello se deben tener los diseños y autorizaciones respectivas de funcionamiento.

Con respecto al OLP2, involucra cuatro OCP que están asociados con la reducción de costos y para ello se está creando la dirección de costos que tendrá la dura tarea de bajar a un ritmo de 0.35% anual; por ello se reducirán los gastos por suministros en función a actualización de precios y activar nuevos contratos con los proveedores; igualmente mediante un plan de evaluación y mejora de nuestros indicadores de mina proponer revisión de los precios unitarios de los contratistas de mina; las fiscalizaciones ambientales y de seguridad constituyen una amenaza constante de multas por lo agudo de estas actividades y por ello conjuntamente con la administración se han conformado equipos multidisciplinarios que puedan salvar una fiscalización.

El OLP3 contiene dos OCP que se caracterizan por resolver y contrarrestar dinámicas sociales focalizadas hacia Buenaventura y lo que se trata es de prever y tipificarlos minuciosamente de tal forma de controlarlos y hacer residual su impacto, por ello se va a redoblar las capacitaciones para adquirir habilidades que permitan identificar riesgos sociales y a su vez elaborar e implementar soluciones estratégicas con el involucramiento de las gerencias respectivas.

El OLP4 contiene dos OCP relacionados a la disminución de las multas, y se han estructurado para poder controlar y reducir mediante acciones para elevar las capacidades del personal involucrado y responsable en medio ambiente, seguridad y aspectos laborales; ello tendrá que estar acompañado de un cambio radical de la actitud para estar acorde a las exigencias actuales y activar las normas 14000 y OSHAS, se debe tener en cuenta que los asuntos laborales están articulados también a los sociales.

El OLP5 es una necesidad coyuntural, la cual es obligatorio su cumplimiento con creces, además Buenaventura del 2010 al 2012 ha puesto en operación cuatro minas (tres a cielo abierto y una subterránea) a fines del 2013 y comienzo del 2014 pondrá en operación Rio Seco y Huanza respectivamente; en los siguientes años se debe concretar: Tambomayo, Trapiche, Chucapaca y algún proyecto más de las exploraciones con que se cuenta; ello será posible con la firme decisión de continuar explorando y evaluando yacimientos a nivel nacional e internacional.

El OLP6 contiene tres OCP, que están relacionados al incremento gradual de la valoración del Great Place to Work. Se deberá elaborar un plan que incluya medidas para mejorar el clima laboral, las cuales deben aplicarse a nivel de toda la empresa Buenaventura, realizando un seguimiento estricto del cumplimiento.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Los recursos asignados a los Objetivos de Corto Plazo se detallan en la Tabla 26, la cual muestra la distribución de los recursos en los diversos OCP y que se han agrupado por tipos de recursos que permiten un ordenamiento en la asignación permitiendo identificar las características propias de estas actividades.

## **7.3 Políticas de Cada Estrategia**

En la Tabla 27 se detallan las políticas asignadas a cada estrategia. Como se puede apreciar, las estrategias propuestas están articuladas con políticas que son un medio para

orientarlas hacia el objetivo general. Mediante la construcción de estas políticas, que definitivamente están soportadas por los valores de Buenaventura, se ha podido enrumbar las estrategias que en suma son aceptadas por todos los trabajadores; debemos hacer notar un común denominador de estas políticas que son: (a) la promoción, (b) la mejora, (c) la gestión, (d) el incentivo, (e) la motivación, y (f) el compromiso.

Tabla 26

*Asignación de Recursos*

TIPO DE RECURSO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	RECURSOS
MATERIALES	OCP1.1 y OCP1.3	Insumos para la producción y avances
	OCP1.2	Personal asignado a las gestiones
	OCP1.3	Personal para los avances
	OCP1.4	Personal para construcción de infraestructura
	OCP2.1 y OCP2.2	Personal especialista en costos
MANO DE OBRA	OCP2.3, OCP3.2 y OCP4.1	Personal administrativo
	OCP2.4	Personal para revisión de P.U. de contratistas
	OCP3.1	Personal de Relaciones Sociales
	OCP3.3 y OCP4.2	Personal especializado
	OCP5.1, OCP5.2, OCP6.1, OCP6.2 y OCP6.3	Personal para gestión de procesos
MAQUINARIA	OCP5.3	Personal capacitado en proyectos
	OCP1.1 y OCP1.4	Infraestructura
	OCP1.3	Equipos mineros para avances
	OCP1.1 y OCP4.2	Gestionar procesos
	OCP1.3	Planeamiento de actividades
METODOS	OCP1.4, OCP6.1, OCP6.2 y OCP6.3	Cronogramas de trabajo
	OCP2.2	Métodos de trabajo
	OCP2.3	Procedimientos
	OCP2.4	Métodos de revisión de precios
	OCP2.4 y OCP5.4	Planes de trabajo y revisión
	OCP3.1	Plan de responsabilidad social
	OCP4.1, OCP3.3, OCP2.1 y OCP 1.2	Metodología de control
	OCP5.1	Sistema de organización de proyectos
	OCP1.1, OCP3.1, OCP3.3, OCP4.2 y OCP5.2	Motivación al personal
	OCP1.4	Ambiente al personal de proyectos
MEDIO AMBIENTE	OCP2.1, OCP2.2 y OCP2.3	Preparar al personal por reducción de costos
	OCP2.5	Identificar oportunidades
	OCP3.2, OCP4.1 y OCP5.1	Clima organizacional
MENTALIDAD	OCP2.1, OCP2.2, OCP2.4, OCP3.3 y OCP4.1	Eliminar paradigmas
	OCP2.3, OCP2.4, OCP3.1, OCP3.2 y OCP4.2	Cultura organizacional
MONEDA	OCP1.1, OCP1.2 y OCP1.3	Presupuesto
	OCP1.4 y OCP3.2	Financiamiento



Tabla 27

*Políticas de cada Estrategia*

	Estrategias	N°	Políticas
FO1	Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	1 2	Mejorar la productividad Promover la mejora continua de los procesos
FO4	Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	1	Promover las actividades de exploración y explotación de cobre
FO5	Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	1	Promover el intercambio de información entre los miembros de la industria
DO1	Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	1	Promover la investigación de nuevos métodos de explotación a tajo abierto
DO2	Alianza con empresas que nos transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	1	Promover la búsqueda de equipos y maquinarias de última generación
DO3	Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	1	Motivar la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo
DA1	Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	1 2	Implantación de Sistemas de mejora continua de la calidad Gestionar las actividades por procesos y cumplir con los procedimientos
DA2	Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	1 2	Promover la eficiencia en los procesos Fomentar la cultura de control de presupuestos
DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)	1 2 3 4	Promover una cultura de prevención de multas Compromiso de cumplir con la legislación vigente Minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos Respeto a las comunidades

**7.4 Estructura de Buenaventura**

Se ha propuesto una nueva Estructura Organizacional de Buenaventura, en la cual se incluye un Director de Administración de Costos, tal como se observa en la Figura 11. En el organigrama se aprecia la propuesta de incluir al Director de Administración de Costos que estaría dependiendo de la Vice-Presidencia de Finanzas y Administración, consideramos un factor clave en el éxito de las estrategias la gestión de esta dirección, por ello la necesidad del involucramiento y capacitación de todo el personal en esta actividad.

Es oportuno mencionar el impulso que deben de tener las direcciones de proyectos y planeamiento que ya están incluidas y que dependen de la Vice-Presidencia de Operaciones; ello permitirá el enfoque a realizar sinergias en todas las unidades de producción de Buenaventura a partir de estas dos direcciones.

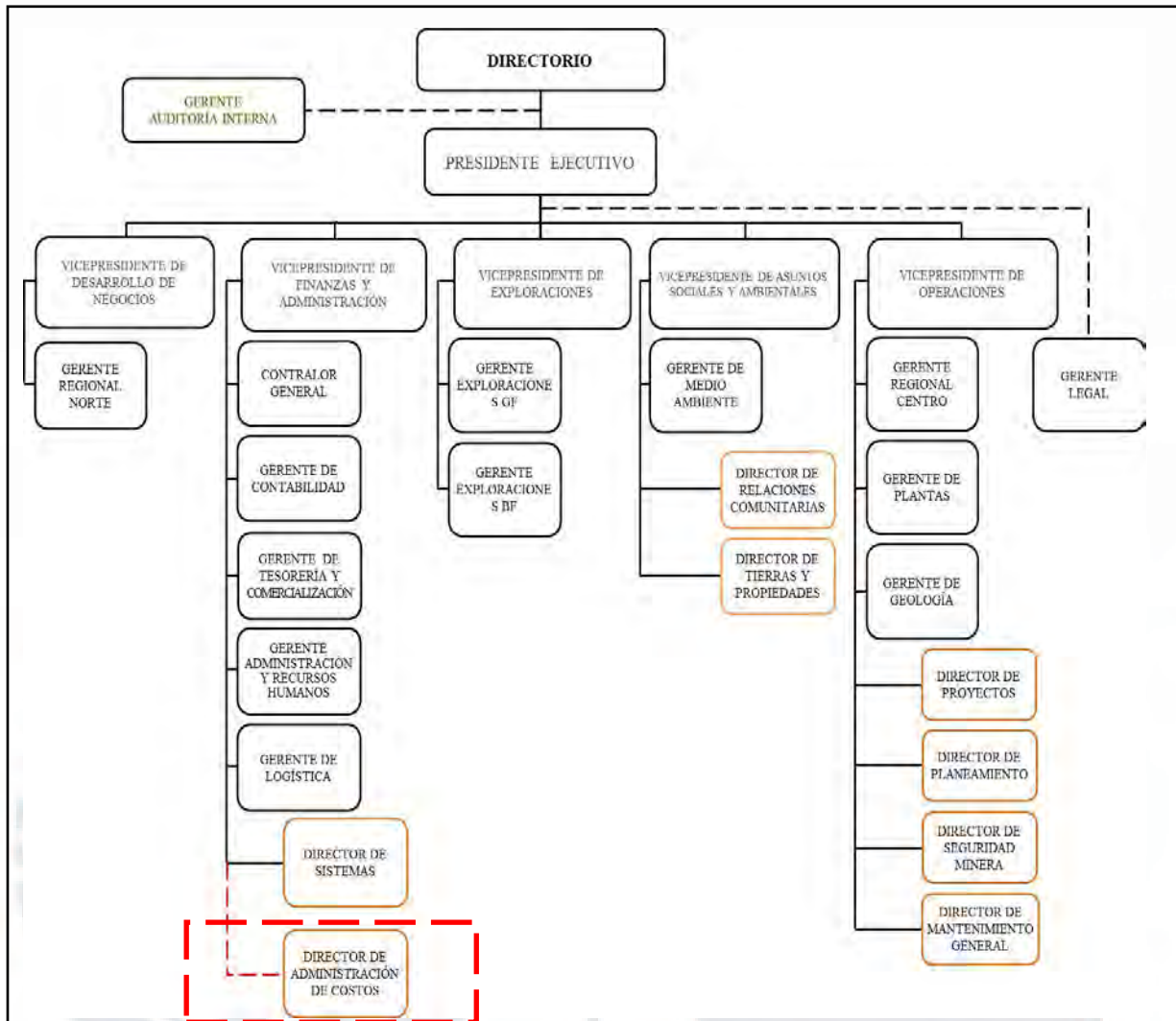


Figura 11. Propuesta de Estructura Organizacional para Buenaventura. Tomado de “Presentación 2014”, por Cía de Minas Buenaventura S.A.A. Recuperado de [http://portal.buenaventura.com.pe/default\\_CMB.aspx](http://portal.buenaventura.com.pe/default_CMB.aspx)

## 7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Dentro de las estrategias planteadas es importante tener presente la de la investigación de eventos sociales y ambientales, a ello nos referimos que es necesario anticiparnos a estos incidentes en las cuales cada vez somos más vulnerables y acarrear no solo en multas del organismo sino en paralizaciones de las operaciones creando atrasos a los planes operativos, adicionalmente estos incidentes son muy bien capitalizados por agrupaciones anti mineras difundiendo estas sanciones y creando situaciones de inseguridad y desconfianza hacia la gestión ambiental y social de la empresa.

La propuesta es crear un área de investigación con personal ad-hoc enfocada a generar información propia con conclusiones y recomendaciones sobre las zonas de operación identificando actores y agrupaciones locales y externos, con todo ello generar una base de datos que se pueda procesar y sacar acciones para contrarrestar cualquier riesgo hacia nuestras operaciones y hacer residual estos peligros; como se aprecia Buenaventura aspira a realizar proyectos mineros que están articulados a la gestión ambiental y los permisos respectivos, va a ser fundamental el nivel que se logre con las capacitaciones no solo ambientales sino también sociales.

### **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Es necesario consolidar los aspectos humanos en la empresa, el horizonte que se viene para la organización es de ampliación a niveles mundiales, ello necesitara de todo el personal en las diferentes secciones, este personal deberá tener las competencias y tener los lideres adecuados que conduzcan hacia los objetivos trazados, se debe de tener en cuenta que Buenaventura cuenta con aproximadamente 3,500 trabajadores directos e indirectos llegan a 10,000, una proyección al 2020 traería un incremento de no menos un 15% entre directos e indirectos.

Por ello la empresa mejorara su clima organizacional con la tendencia marcada que tiene actualmente; asimismo aumentará la inclusión de personal con mayor formación académica y con altos valores morales; es previsible que en el mediano plazo la empresa consolidara un grupo de trabajo de excelencia en todos los niveles; los futuros líderes llegarán con la madurez necesaria para estar acordes a la envergadura de la empresa.

Es importante mencionar la política de incentivos y premios que se otorga, en ella se encuentra involucrados todo el personal y se aplican premiando el esfuerzo y los logros obtenidos así como el desarrollo de competencias, es evidente que se está ampliando este

alcance de tal forma de que se está sintiendo en los diferentes niveles causando impactos positivos por sentirse incluidos en estos planes.

La empresa se encuentra en un proceso de cambio generacional que va a tomar algunos años más, en la cual se continuará evaluando los diferentes perfiles necesarios para el afianzamiento de la empresa.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Las estrategias establecidas van a ser implementadas con el liderazgo del Presidente Ejecutivo acompañado de los Vice-Presidentes y sus respectivas gerencias; para ello se realizarán exposiciones a la diferentes áreas y viajes a la unidades de producción, es conveniente establecer la necesidad de liderar con el ejemplo, ello es lo que mejor ha resultado en Buenaventura a la vez de la implementación mediante las comunicaciones y entrenamiento.

La resistencia al cambio y la conservación de paradigmas tiene acogida en el sector minero, aspecto que tiene claro Buenaventura, por ello es que la estrategia debe de percibirse como una urgencia que articulará con la planeación de resultados y generación de éxitos tempranos. Buenaventura tiene implementadas las normas OSHAS e ISO 9000 y 14000, los cuales remarcan la gestión del cambio a toda implementación de actividades que con lleven a dar un giro al status quo y el cambio de hábitos de forma estructurada, planificada y eficaz, la cual deberá poder medirse y controlarse y estar disponible a la mejora continua.

### **7.8 Conclusiones**

- Se han construido 19 objetivos de corto plazo que están dimensionados cuantitativamente, mediante los cuales se espera poder cumplir los objetivos de largo plazo; a su vez se han definido recursos clasificados por tipo de tal forma que hagan sinergia en su aplicación ya que se debe asegurar un buen uso del recurso. Es conveniente mencionar que se han determinado 16 políticas que son la plataforma a

las estrategias establecidas y que están articuladas a los valores de Buenaventura, debemos hacer notar un común denominador de estas políticas que son: la promoción, la mejora, la gestión, el incentivo, la motivación y el compromiso.

- Igualmente se propone un organigrama en la cual se incluye al director de administración de costos en línea directa de la Vice-Presidencia de Finanzas y Administración y también se hace énfasis en el fortalecimiento de las direcciones de proyectos y planeamiento, hacemos notar la relación de estas tres direcciones que en los tiempos actuales es muy importante que sean protagonistas en el desempeño de cualquier organización.
- Buenaventura aspira a poner en marcha operaciones en donde definitivamente se encontrará con dificultades medio ambientales y sociales, por ello es necesario elevar el nivel de gestión en estos dos rubros, es oportuno formar equipos de amplio dominio que se anticipen y neutralicen los eventos no deseados.
- Es conveniente indicar que el manejo y motivación del personal de Buenaventura deba estar a la altura del crecimiento que se va a dar; es realmente ventajoso haber tenido el liderazgo del Ing. Alberto Benavides y que muy acertadamente ha logrado captar el Ing. Roque Benavides que a su vez liderará el proceso de cambio actual y del futuro en compañía de las nuevas generaciones de ejecutivos.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectivas de Control

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva se enfoca en definir que habilidades y capacidades debe tener el recurso humano de Buenaventura para que contribuya a alcanzar la visión. Actualmente se realizan escasas capacitaciones. Se ha establecido que estas se deben realizar en mayor número sobre temas de normas ambientales, seguridad y laborales, y sobre relaciones públicas, y además verificar que cada proyecto este conformado por un equipo multidisciplinario.

#### 8.1.2 Procesos

Esta perspectiva se enfoca en definir que procesos deben ser más eficientes, y como deben ser estructurados, para que aumente la productividad y Buenaventura logre alcanzar sus objetivos de largo plazo. Actualmente no se realiza un Programa a nivel de toda la empresa sobre la metodología de mejora continua de procesos. Se ha establecido que se debe cumplir con las actividades y cronogramas para culminar los proyectos, y reducir los conflictos sociales asociados a la empresa y las multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales, aplicando la metodología señalada.

#### 8.1.3 Clientes

Esta perspectiva se enfoca en definir qué valor debemos ofrecer a nuestros clientes para que puedan estar satisfechos y la empresa pueda alcanzar la visión y objetivos. Actualmente se cumple con los pedidos de nuestros clientes, sin embargo, se ha establecido que se debe incrementar las exploraciones para aumentar las reservas, y aumentar la producción de oro y plata con la finalidad de cumplir con las demandas de nuestros clientes.

#### 8.1.4 Financiera

Esta perspectiva se enfoca en definir las claves del éxito financiero, que permitan que

los accionistas estén satisfechos desde el punto de vista el retorno de la inversión.

Actualmente Buenaventura presenta rentabilidad elevada, sin embargo, se ha establecido que se debe reducir el indicador de costos, los gastos por suministros, los precios de contratistas, y que los gastos administrativos aumenten en 1% cada año, a fin de que mejore la rentabilidad por acción.

## **8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)**

La Tabla 28 muestra el Tablero de Control Balanceado, en el cual se detallan los objetivos de corto plazo de acuerdo a la perspectiva, y las acciones o iniciativas y responsables correspondientes. Finalmente, los indicadores, unidades acumuladas al 2016, 2018 y 2020, y el presupuesto.

## **8.3 Conclusiones**

- El control del cumplimiento de los objetivos se va a realizar considerando la perspectiva de aprendizaje interno, de procesos, de clientes y financiera.
- Se han establecido las acciones o iniciativas que deben llevarse a cabo para poder cumplir con los objetivos de corto plazo, entre las cuales podemos mencionar: (a) respeto a las comunidades y medio ambiente, (b) Promover la mejora continua de los procesos, (c) compromiso de cumplir con la legislación vigente, (d) motivar al personal para que identifique oportunidades de mejora de los costos, y (e) gestión de propiedades.
- Se ha identificado las áreas responsables del cumplimiento de los objetivos, los indicadores, las unidades y finalmente el presupuesto asignado.

Tabla 28

## Tablero de Control Balanceado

Visión	Misión	Valores y Código de Ética	Objetivos de Corto Plazo	Acciones/ iniciativas	Responsables	Indicadores	Unidades	Al año 2016	Al año 2018	Al año 2020	Presupuesto (aprox. en S/. x 1000)	
Al año 2020, Buenaventura crecerá en la producción de oro en 15% y de plata en 40%, y mantendrá la implementación de nuevos proyectos, para continuar perteneciendo al grupo de empresas mineras líderes en el Perú. Así mismo, será reconocida favorablemente por mejorar el clima laboral y el proceso operativo para reducir costos, por cumplir con las regulaciones medioambientales, laborales y de seguridad, y por asumir los compromisos frente a las comunidades y el Gobierno.	Producimos minerales de alta calidad para nuestros clientes, realizando una eficiente gestión de los procesos principales, en un clima laboral basado en el respeto y transparencia, involucrando al personal mediante el reconocimiento de sus objetivos familiares. Promovemos el uso de tecnologías de punta en nuestras operaciones primarias de exploración, mineras y metalúrgicas, y el desarrollo de nuevos proyectos en alianza estratégica con nuestros socios empresariales, y actuamos con transparencia y respeto a las comunidades del entorno y a las organizaciones locales y gobierno central.	- Solidaridad	Perspectiva del aprendizaje interno									
		- Responsabilidad										
		- Compromiso	Capacitar 2 veces al año al personal sobre temas de normas ambientales, seguridad y laborales	Motivar la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo	Vicepresidente de Finanzas y Administración	Unidad	14	6	10	14	100	
		- Negociación	Incrementar la valoración hasta 55, para el 2,016, hasta 62, para el 2,018 y hasta 70 para el 2,020	Implementar medidas para mejorar el clima laboral	Vicepresidente de Finanzas y Administración	Valor	27	55	62	70	100	
		- Respeto a los semejantes	Fortalecer el área de relaciones públicas, mediante capacitación cada 06 meses	Minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos	Vicepresidente de Gestión Social y Ambiental	Unidad	14	6	10	14	100	
		- Transparencia	Perspectiva del proceso									
		- Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, autoridades, y sociedad en general.	Reducir el número de conflictos sociales relacionados a la empresa en 3.5% por año	Respeto a las comunidades y al medio ambiente	Vicepresidente de Gestión Social y Ambiental	%	24.5	10.5	17.5	24.5	245	
		- Reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus trabajadores, con la sociedad y las comunidades en las cuales realiza su gestión empresarial.	El Proyecto 1 entra en operación en 2015	Gestión de propiedades	Vicepresidente de Operaciones	Unidad	1	1			560,000	
			El Proyecto 2 entra en operación en 2016	Elaborar pre-factibilidad subterránea	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios	Unidad	1	1			700,000	
			El Proyecto 3 entra en operación en 2017	Promover las exploraciones relacionadas a explotar cobre ( nueva experiencia)	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios	Unidad	1		1		2,800,000	
		- Brindar igualdad de oportunidades a sus trabajadores, contratistas, proveedores, competidores y personas en general,	El Proyecto 4 entra en operación en 2020	Exploraciones en el exterior en aventura conjunta	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios	Unidad	1			1	1,400,000	
		independientemente de su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social e ideología política.	Cumplir con el 100% del cronograma anual programado para el crecimiento de infraestructura de la planta y de la relavera, y en equipamiento	Promover la mejora continua de los procesos	Vicepresidente de Operaciones	%	100	100	100	100	1,400,000	
			Cumplir con el 100% del cronograma establecido para obtener los permisos y autorizaciones del MINEM	Compromiso de cumplir con la legislación vigente	Vicepresidente de Gestión Social y Ambiental	%	100	100	100	100	280,000	
			Reducir el número de multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales en 3.5% por año	Respeto a las comunidades y al medio ambiente	Vicepresidente de Gestión Social y Ambiental	Unidad	24.5	10.5	17.5	24.5	140,000	
			Perspectiva del cliente									
		- Gestión social y medioambiental responsable.	Incrementar las exploraciones en 5% anual para tener reservas	Cumplir con el 100% del programa de avances	Vicepresidente de Operaciones	%	35	15	25	25	560,000	
		- Respeto de la dignidad humana y en la prevalencia del interés común	Aumentar en promedio la producción de oro en 2% anual y de plata en 5% anual	Promover el crecimiento de Buenaventura	Vicepresidente de Operaciones	%	35	15	25	35	2,800,000	
	Perspectiva financiera											
	Reducir el indicador de costos en 0.35% por año	Implementar una Dirección de Administración de Costos	Vicepresidente de Finanzas y Administración	%	2.45	1.05	1.75	2.45	68,600			
- Rechazar y denunciar en todos los casos, las prácticas de soborno.	Reducir gastos en suministros en 2% anual	Cambiar la cultura organizacional para que este centrada en disminuir costos	Vicepresidente de Finanzas	%	14	6	10	14	3,640			
	Establecer el aumento en gastos administrativos 1% por año	Motivar al personal para que identifique oportunidades de mejora de los costos	Vicepresidente de Finanzas	%	7	3	5	7	19,600			
	Reducir los precios de los contratistas en 0.2% cada año	Promover el intercambio de información entre los miembros de la industria (Benchmarking)	Vicepresidente de Operaciones	%	1.4	0.6	1	1.4	5,600			

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.



## Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

### 9.1 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales son:

- Buenaventura es una de las principales empresas mineras del Perú. Explora principalmente oro y plata, mediante sus siete unidades mineras ubicadas en el territorio peruano.
- La visión y los objetivos para Buenaventura se enfocan en seis aspectos: (a) aumento de la producción, (b) implementación de proyectos mineros, (c) mejora del clima laboral, (d) reducción de costos, (e) cumplimiento estricto de normas medioambientales, laborales y de seguridad, y (f) respeto a los compromisos asumidos con las comunidades y el gobierno.
- Las principales oportunidades son: (a) legislación que promueve la inversión privada minera; (b) existencia de proyectos mineros que pueden aprovecharse para reducir el riesgo; (c) el oro continuará siendo apreciado como refugio de valor, y la plata y el cobre son apreciados para nuevos usos industriales; (d) tendencia al crecimiento del PBI del Perú y del sector minero. Las principales amenazas son: (a) presencia de conflictos sociales; (b) falta de infraestructura en la zona andina; y (c) variación negativa en los precios del oro, plata y cobre.
- Los principales competidores de Buenaventura son: (a) Hoschild, (b) Milpo, y (c) Volcan. Los referentes en la industria son: (a) Fresnillo y (b) GoldCorp.
- Los principales factores de éxito son: (a) alianzas estratégicas con otras empresas y proveedores, (b) manejo de costos, (c) capacidad tecnológica, (d) capacidad de exploración y explotación, y (e) gestión social y medio ambiental.
- Las principales fortalezas de Buenaventura son: (a) personal profesional y técnico calificado, (b) indicadores financieros positivos, alta rentabilidad y capacidad

financiera, (c) capacidad para realizar exploraciones exitosas, y (d) alianzas estratégicas con otras empresas. Las principales debilidades son: (a) Percepción baja en gestión social y medio ambiente, (b) baja productividad, (c) inadecuada gestión de costos, y (d) clima laboral por debajo del nivel deseado.

- Los objetivos de largo plazo son: (a) aumentar la producción de oro en 15% y de plata en 40% para el año 2020; (b) reducir en 2% el costo por tonelada para el año 2020; (c) reducir en 20% el número de conflictos sociales relacionados a la empresa; (d) reducir en 20% el número de multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales; (e) implementar 4 operaciones mineras para el año 2020, y (f) incrementar hasta 70, la valoración Great Place to Work, para el año 2020.
- Las estrategias retenidas son las siguientes: (a) consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones; (b) impulsar la explotación de cobre; (c) adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías; (d) abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto; (e) alianza con empresas que nos transfieran tecnología; (f) implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral; (g) impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos; (h) implementar una Gerencia de Administración de Costos; y (i) Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021.
- En el Tablero de Control Balanceado se han incluido los objetivos de corto plazo, las acciones o iniciativas necesarias para su cumplimiento, los responsables asignados, los indicadores que deben ser controlados a través del tiempo, y el presupuesto asignado.
- Finalmente, en la Tabla 29 se muestra el Plan Estratégico Integrado para Buenaventura.

Tabla 29  
Plan Estratégico Integrado

		Visión						Valores		
		Al año 2020, Buenaventura crecerá en la producción de oro en 15% y de plata en 40%, y mantendrá la implementación de nuevos proyectos, para continuar perteneciendo al grupo de empresas mineras líderes en el Perú. Así mismo, será reconocida favorablemente por mejorar el clima laboral y el proceso operativo para reducir costos, por cumplir con las regulaciones medioambientales, laborales y de seguridad, y por asumir los compromisos frente a las comunidades y el Gobierno.						- Solidaridad - Responsabilidad		
Misión	<p>Producimos minerales de alta calidad para nuestros clientes, realizando una eficiente gestión de los procesos principales, en un clima laboral basado en el respeto y transparencia, involucrando al personal mediante el reconocimiento de sus objetivos familiares. Promovemos el uso de tecnologías de punta en nuestras operaciones primarias de exploración, mineras y metalúrgicas, y el desarrollo de nuevos proyectos en alianza estratégica con nuestros socios empresariales, y actuamos con transparencia y respeto a las comunidades del entorno y a las organizaciones locales y gobierno central.</p>	<p>Intereses Organizacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Aumento de rentabilidad</li> <li>Aumento del nivel de producción y participación de mercado</li> <li>Aumento de los ingresos por ventas</li> <li>Desarrollo tecnológico para incrementar la calidad del producto</li> <li>Incremento de la productividad de la productividad</li> <li>Responsabilidad social, seguridad y control ambiental</li> <li>Desarrollo de los valores corporativos y clima laboral</li> </ol>	<p>OLP1</p> <p>Aumentar la producción de oro en 15% y de plata en 40% para el año 2020</p>	<p>OLP2</p> <p>Reducir en 2% el costo por tonelada para el año 2020</p>	<p>OLP3</p> <p>Reducir en 20% el número de conflictos sociales relacionados a la empresa</p>	<p>OLP4</p> <p>Reducir en 20% el número de multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales</p>	<p>OLP5</p> <p>Implementar 4 operaciones mineras para el año 2020</p>	<p>OLP6</p> <p>Incrementar hasta 70, la valoración Great Place to Work, para el año 2020</p>	<p>Principios Cardinales</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Influencia de terceras partes: China, EU, UE</li> <li>Lazos pasados y presentes: China, EU, UE</li> <li>Contrabalance de los intereses: Milpo, Hoschild, Volcan</li> <li>Conservación de los enemigos: Milpo, Hoschild, Volcan</li> </ol>	<p>- Compromiso</p> <p>- Negociación</p> <p>- Respeto a los semejantes</p> <p>- Transparencia</p>
		<p>Estrategias</p> <p>FO1 Consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)</p> <p>FO4 Impulsar la explotación de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)</p> <p>FO5 Adquirir mayor participación en minas de propiedad conjunta con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)</p> <p>DO1 Abrir proyectos de minado masivo, con operaciones grandes a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)</p> <p>DO2 Alianza con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)</p> <p>DO3 Implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)</p> <p>DA1 Impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)</p> <p>DA2 Implementar una Gerencia de Administración de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)</p> <p>DA3 Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>	<p>Políticas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar la productividad y Promover la mejora continua de los procesos</li> <li>- Promover las actividades de exploración y explotación de cobre</li> <li>- Promover el intercambio de información entre los miembros de la industria</li> <li>- Promover la investigación de nuevos métodos de explotación a tajo abierto</li> <li>- Promover la búsqueda de equipos y maquinarias de última generación</li> <li>- Motivar la voluntad de crear un buen ambiente de trabajo</li> <li>- Implantación de Sistemas de mejora continua de la calidad y Gestionar las actividades por procesos y cumplir con los procedimientos</li> <li>- Promover la eficiencia en los procesos y Fomentar la cultura de control de presupuestos</li> <li>- Promover una cultura de prevención de multas;</li> <li>- Compromiso de cumplir con la legislación vigente; Minimizar el impacto ambiental mediante una buena gestión de los recursos; y Respeto a las comunidades</li> </ul>	<p>Código de Ética</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, autoridades, y sociedad en general.</li> <li>- Reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus trabajadores, con la sociedad y las comunidades en las cuales realiza su gestión empresarial.</li> <li>- Brindar igualdad de oportunidades a sus trabajadores, contratistas, proveedores, competidores y personas en general, independientemente de su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social e ideología política.</li> <li>- Gestión social y medioambiental responsable.</li> </ul>	
		<p>Tablero de Control</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva financiera</li> <li>Perspectiva del cliente</li> <li>Perspectiva interna</li> <li>Aprendizaje de la organización (Ver Tabla 27)</li> </ol>	<p>OCP1.1</p> <p>OCP1.2</p> <p>OCP1.3</p> <p>OCP1.4</p>	<p>OCP2.1</p> <p>OCP2.2</p> <p>OCP2.3</p> <p>OCP2.4</p>	<p>OCP3.1</p> <p>OCP3.2</p> <p>OCP3.2</p> <p>OCP3.2</p>	<p>OCP4.1</p> <p>OCP4.2</p> <p>OCP4.2</p> <p>OCP4.2</p>	<p>OCP5.1</p> <p>OCP5.2</p> <p>OCP5.3</p> <p>OCP5.4</p>	<p>OCP6.1</p> <p>OCP6.2</p> <p>OCP6.3</p> <p>OCP6.3</p>	<p>Tablero de Control</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Perspectiva financiera</li> <li>Perspectiva del cliente</li> <li>Perspectiva interna</li> <li>Aprendizaje de la organización (Ver Tabla 27)</li> </ol>	<p>- Respeto de la dignidad humana y en la prevalencia del interés común.</p> <p>- Rechazar y denunciar en todos los casos, las prácticas de soborno.</p>
			RECURSOS (Ver Capítulo 7.2)							
			ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (Ver Capítulo 7.4)							
			PLANES OPERACIONALES							

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

## 9.2 Recomendaciones Finales

- Buenaventura debe implementar el presente Plan Estratégico, con la finalidad de alcanzar los objetivos de largo plazo planteados, aplicando las estrategias identificadas.
- Las estrategias propuestas permitirán a Buenaventura alcanzar tales objetivos, por lo cual se recomienda que la Alta Dirección apruebe las Directivas para su implementación.
- Buenaventura debe consolidar y brindar sostenibilidad a las actuales operaciones, por lo cual se recomienda una gestión por procesos que le permita medir la calidad, y proponer mejoras de manera continua.
- Se deben implementar medidas para el mejoramiento del clima laboral, por lo cual se recomienda la elaboración de un estudio del clima laboral, a nivel de toda la empresa, que establezca con precisión las causas y se propongan medidas concretas y efectivas.
- Con la finalidad de controlar los costos, se está proponiendo la creación de una Gerencia de Administración de Costos, la cual debe proponer medidas para su control, como por ejemplo: (a) mayor evaluación y control a los precios de proveedores, (b) compras por cantidad, (c) control de desperdicios, (d) proceso para el uso efectivo de los materiales, (e) control de la productividad por trabajador, y (f) buscar maneras de ahorrar energía.
- Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021, a fin de mejorar la percepción de las comunidades del entorno y lograr su participación para evitar conflictos sociales.
- Buenaventura debe observar con atención el producto cobre, y buscar incrementar su exploración y explotación, asociándose con empresas que transfieran know how y tecnología.

- Se debe impulsar la Gerencia de Planeamiento y Gestión de Proyectos a fin de que se logre estandarizar los procedimientos relacionados a la implementación de Proyectos, en toda la empresa, buscando retener y propagar el conocimiento y experiencia de los trabajadores.

### **9.3 Futuro de Buenaventura**

- La producción oro en 2013 ha tenido una leve disminución respecto al 2012. El objetivo al 2020, es lograr un crecimiento en este producto del 15% respecto a la producción alcanzada en 2013.
- La producción de plata mantiene una tendencia de crecimiento. El objetivo al 2020 consiste en alcanzar un crecimiento del 40% respecto a la producción alcanzada en 2013.
- El costo por tonelada de Buenaventura se mantiene en un nivel elevado, por lo cual al 2020 se ha planteado como objetivo que se reduzca en 2%, con respecto al nivel que se alcanzó en el 2013.
- El número de conflictos sociales asociados a la empresa, en la actualidad, ascienden a 65. En el año 2020 deben haberse reducido en 20%.
- Las multas por fiscalizaciones ambientales, seguridad y laborales ascienden actualmente a 25, siendo el objetivo lograr una reducción del 20%.
- Al año 2020, Buenaventura debe haber culminado con la implementación de cuatro proyectos de operaciones mineras.
- Buenaventura debería haber incrementado la valoración hasta 70, del Great Place to Work, para el año 2020.

## Referencias

- Compañía de Minas Buenaventura. (2014). *Presentación 2014*. Recuperado de <http://b2icontent.irpass.cc/1454%2F153428.pdf?AWSAccessKeyId=1Y51NDPSZK99KT3F8VG2&Expires=1397237166&Signature=hzi5mUTsOWB85FNH62XKsyqvn dE%3D>
- Agencia Peruana de Noticias. (2013). *MEM propone nuevos proyectos hidroeléctricos y de energías renovables por US\$ 3,600 millones*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?id=FV6tmv/KIZ4=#.UpvbscTuJrg>
- Asociación de Exportadores. (2013). *Falta de infraestructura genera sobrecostos en los productos de la sierra y la selva*. Recuperado de [http://www.contadoresyempresas.com.pe/noticia.php?code\\_noti=N000007282](http://www.contadoresyempresas.com.pe/noticia.php?code_noti=N000007282)
- BCP: *Minería liderará el crecimiento del PBI en el 2014*. (2013, diciembre). Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/bcp-mineria-liderara-crecimiento-pbi-2014-2082672>
- Compañía de Minas Buenaventura. (2013). *Memoria Anual 2012*. Recuperado de <http://extapps.mz-ir.com/rao/Buenaventura/2012/rao.asp?i=0>
- Consortio de Investigación Económica y Social. (2007). *Minería y conflicto social*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/166263062/01-REVESZ-pdf>
- Deglet Oro de Inversión S.L. (2013). *Mercado del oro*. Recuperado de [http://www.deglet.com/Deglet\\_Informacion/Mercado\\_del\\_Oro.html](http://www.deglet.com/Deglet_Informacion/Mercado_del_Oro.html)
- El Mercurio S.A.P. (2012). *La minería se vuelve cada vez más tecnológica*. Recuperado de <http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/hoy/detalle/index.asp?idnoticia=201208101068163&idcuerpo=>

Fondo Monetario Internacional. (2013). *Actualización de las perspectivas regionales:*

*América Latina y el Caribe*. Recuperado de

<http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/reo/2013/whd/wreo1013s.pdf>

Fresnillo PLC. (2013). *Annual report 2012*. Recuperado de

<http://www.fresnilloplc.com/media/4328/fresnillo-annual-report-2012-spanish.pdf>

Instituto de Ciencias y Humanidades. (2009). *Geografía. Sociedad y naturaleza*. Lima, Perú:

Lumbrera.

Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. (2007). *Minería ilegal en el Perú*. Recuperado de

[http://www.iimp.org.pe/website2/publicaciones/EstudioIIMP3\\_Minerallegal.pdf](http://www.iimp.org.pe/website2/publicaciones/EstudioIIMP3_Minerallegal.pdf)

Invertir en oro. (2013). *La guía por invertir y especular el oro en línea*. Recuperado de

<http://www.invertir-oro.es/articulo/valor-refugio.html>

La economía peruana crecería solo 5,3% este año y 5,6% entre el 2014 y el 2017. (2013,5 de

diciembre). *La República*. Recuperado de

<http://www.larepublica.pe/08-11-2013/la-economia-peruana-creceria-solo-53-este-ano-y-56-entre-el-2014-y-el-2017>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013a). *Acuerdos Comerciales del Perú*.

Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013b). *Lo que debemos saber de los Acuerdos*

*Comerciales*. Recuperado de

[http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=27](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=27)

Ministerio de Energía y Minas. (2013). *Boletín Estadístico de Minería*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2014/BOLETINREPORTE.pdf>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2013). *Compendio de Legislación de Promoción de la Inversión Privada*. Recuperado de <http://www.rree.gob.pe/promocioneconomica/invierta/Documents/CompendioLegislacionInversionPrivada.pdf>

MINPRO. (2013). *Como trabajar estratégicamente entre proveedores y mineros*. Recuperado de <http://www.minproperu.com/assets/1500-aldo-bresani---c%C3%B3mo-trabajar-estrat%C3%A9gicamente-entre-mineros-y-proveedores.pdf>

Oro Negro. (2013). *Hochschild Mining propone cambiar la percepción sobre la actividad minera en el Perú*. Recuperado de <http://revistaoronegro.com/2013/11/28/hochschild-mining-propone-cambiar-la-percepcion-sobre-la-actividad-minera-en-el-peru/>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013a). *Willaqniki3*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/transparencia/willaqniki/willaqniki03.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros. (2013b). *Conflictos Sociales y Gestión Pública*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/01/WILLAQNIKI-7-final.pdf>

The Silver Institute. (2013). *Silver News*. Recuperado de <https://www.silverinstitute.org/site/wp-content/uploads/2013/09/SNAugust2013.pdf>

U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries. (2013a). *Gold*. Recuperado de <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/gold/mcs-2013-gold.pdf>

U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries. (2013b). *Silver*. Recuperado de



<http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/silver/mcs-2013-silve.pdf>

U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries. (2013c). *Cooper*. Recuperado de

<http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/copper/mcs-2013-coppe.pdf>

Compañía de Minas Buenaventura (2013). Recuperado de

[http://portal.buenaventura.com.pe/default\\_CMB.aspx](http://portal.buenaventura.com.pe/default_CMB.aspx)



## Apéndice A

Tabla A1

### *Cuestionario de Medición de Elementos Culturales*

Puntaje ( 0 - 10)		
	Importancia de la cultura	Compatibilidad con el cambio estratégico
1. Creencias y valores del fundador	8	8
2. Estilo del ejecutivo principal	8	8
3. Madurez de la organización	8	6
4. Cohesión y colaboración	7	7
5. Franqueza y confianza	6	6
6. Clima organizacional	6	6
7. Reconocimiento al individuo	7	8
8. Recompensas por desempeño	6	8
9. Apoyo al individuo	7	8
10. Participación en las decisiones	7	9
11. Consistencia en las comunicaciones	7	8
12. Aplicación de las políticas	6	9
13. Importancia de la interacción social	6	10
14. Oportunidad para el crecimiento	6	10
15. Nivel de seguridad en el trabajo	6	10
16. Nivel de tecnología	6	10
17. Importancia de la innovación	4	10
18. Sentido de pertenencia	5	7
19. Lentitud en la ejecución del trabajo.	8	8
20. Sentido de la urgencia	8	8
<b>Total</b>	<b>132</b>	<b>164</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 90, México D. F., México: Pearson.

## Apéndice B

Tabla B1

## Perfil de las Características Organizacionales y Evaluación de la Cultura Organizacional.

	VARIABLES ORGANIZACIONALES	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
Liderazgo	1. ¿Qué tanta confianza muestran los subordinados?	Ninguna	X Condescendiente	Sustancial	Completa
	2. ¿Qué tan libres se sienten de hablar con sus superiores sobre el trabajo?	Ninguna	X Condescendiente	Sustancial	Completa
	3. ¿Se solicitan y se utilizan las ideas de los subordinados, si son importantes?	Ninguna	Condescendiente	X Sustancial	Completa
Motivación	4. ¿Es predominante el uso de: (1) temor, (2) amenazas, (3) castigos, (4) premios, (5) involucramiento?	1,2,3, ocasionalmente 4	4, algunas veces 3	4, algunas veces 3 y 5	5 y 4 basados en la meta puesta por el grupo
	5. ¿Dónde se percibe que está la responsabilidad para alcanzar las metas de la organización?	Generalmente en el tope	X En el tope y gerencia media	Bastante General	A todos los niveles
	6. ¿Cuál es la dirección del flujo de información?	Descendente	X Mayormente Descendente	Desde abajo y desde arriba	De abajo, arriba y lateralmente
Comunicación	7. ¿Cómo es aceptada la comunicación descendente?	Con recelo	Posiblemente con recelo	X Con precaución	Con mente amplia
	8. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?	Generalmente errada	Censurada por los jefes	X Precisión limitada	Precisa
	9. ¿Qué tan bien los supervisores conocen los problemas que encaran los subordinados?	Conocen muy poco	X Algunos conocimientos	Bastante bien	Muy bien
Interacción	10. ¿Cuál es la interferencia de la interacción?	Pequeña siempre con temor y desconfianza	X Pequeña usualmente con alguna condescendencia	Moderada, generalmente con amplia confianza	Extensiva, con alto grado de confianza
	11. ¿Qué tan cooperativo es el grupo de trabajo?	Nada	Relativamente poco	X Moderada	Muy sustancial a lo largo de toda la organización
	12. ¿En qué nivel se toman generalmente las decisiones?	Generalmente en el alto	Política al tope, con alguna delegación	X Amplia política al tope, más delegación	A todo lo largo, pero bien integrada
Decisiones	13. ¿Cuál es el origen del conocimiento técnico y profesional usado en la toma de decisiones?	Alta gerencia	X Alta y media	Con cierta extensión a todo lo largo	Con gran extensión a todo lo largo
	14. ¿Se involucra a los subordinados en las decisiones relacionadas con su trabajo?	No del todo	Ocasionalmente	X Generalmente	Totalmente involucrados
	15. ¿Cómo el proceso de toma de decisiones contribuye con la motivación?	En nada, generalmente la disminuye	Relativamente poco	X Alguna contribución	Contribución Sustancial
Metas	16. ¿Cómo se establecen las metas de las organizaciones?	Aspectos impuestos	Impuestos, se aceptan algunos comentarios	X Después de discutirlos, por imposición	Acción de grupo (excepto en crisis)
	17. ¿Qué tanta resistencia encubierta está presente en las metas?	Fuerte resistencia	Resistencia moderada	X Alguna resistencia, a veces	Poco ninguna
	18. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?	Altamente al tope	Relativamente alta al tope	X Delegación moderada para los niveles bajos	Ampliamente compartida
Control	19. ¿Hay una organización informal resistiéndose a la formal?	Sí	Usualmente	X Algunas veces	No, igual metas y formalidad
	20. ¿Para qué se usan los datos de costos, productividad, y otros?	Vigilancia, castigo	Premios y castigo	X Premios, alguna autogüía	Autogüía, solución de problemas
Promedio		2.75			

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

## Apéndice C

Tabla C1

*Cuestionario de Estilos de Decisión del Sr. Francois Muths*

1.- Mi primer objetivo:	Tener una posición con estatus	1	Ser el mejor en mi campo	8	Alcanzar reconocimiento en mi trabajo	4	Sentirme seguro en mi trabajo	2
2.- Disfruto los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos	2	Son de considerable variedad	8	Permiten la acción independiente	4	Involucran gente	1
3.- Cuento con que la gente que trabaja para mí, sea:	Productiva y rápida	8	Altamente capaz	2	Confiada y responsable	1	Receptiva a las sugerencias	4
4.- En mi trabajo busco:	Resultados prácticos	4	Las mejores soluciones	2	Nuevos enfoques o ideas	8	Buen ambiente de trabajo	1
5.- Me comunico lo mejor posible con otros:	En directo, uno a uno	4	Por escrito	1	Teniendo una discusión en grupo	8	En una reunión formal	2
6.- En mi planteamiento enfatizo:	Los problemas actuales	2	Alcanzar los objetivos	4	Metas futuras	8	Desarrollar la línea de carrera de la gente	1
7.- Cuando me enfrento a un problema, yo:	Confío en enfoques probados	2	Aplico un análisis cuidadoso	8	Busco un enfoque creativo	4	Confío en mi intuición	1
8.- Al usar la información prefiero:	Hechos específicos	2	Datos exactos y completos	4	Amplia cobertura de muchas opciones	8	Datos limitados que se entiendan fácilmente	1
9.- Cuando no estoy seguro de que hacer, yo:	Confío en mi intuición	1	Busco hechos	8	Busco un compromiso posible	2	Espero, antes de tomar una decisión	4
10.- Cuando sea posible, yo evito:	Largas discusiones	4	Dejar trabajo incompleto	8	Usar números o formulas	2	Conflictos con otros	1
11.- Soy especialmente bueno en:	Recordar fechas y hechos	2	Solucionar problemas difíciles	4	Ver muchas posibilidades	8	Interactuar con otros	1
12.- Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actuó rápidamente	4	Sigo los planes y las prioridades	8	Me rehusó a ser presionado	2	Busco guía o respaldo	1
13.- En reuniones sociales generalmente, yo:	Hablo con otros	1	Pienso en lo que se dice	2	Observo lo que está pasando	8	Escucho la conversación	4
14.- Soy bueno en recordar:	Nombres de la gente	1	Lugares visitados	8	Caras de la gente	2	Personalidad de la gente	4
15.- El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influenciar en otros	2	Tareas desafiantes	8	La realización de mis metas personales	4	La aceptación del grupo	1
16.- Trabajo bien con los que sean:	Energéticos y ambiciosos	1	Confiados en sí mismos	8	De mente abierta	4	Cortesés y confiables	2
17.- Cuando estoy bajo tensión, yo:	Me pongo ansioso	4	Me concentro en el problema	8	Me frustró	1	Me vuelvo olvidadizo	2
18.- Otros me consideran:	Agresivo	2	Disciplinado	4	Imaginativo	8	Facilitador (apoyo)	1
19.- Mis decisiones típicas son:	Realistas y directas	8	Sistemáticas o abstractas	1	Amplias y flexibles	4	Sensibles a las necesidades de otros	2
20.- No me gusta:	Perder el control	8	El trabajo aburrido	4	Seguir las reglas	1	Ser Rechazado	2
<b>TOTALES</b>		<b>63</b>		<b>108</b>		<b>91</b>		<b>38</b>

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 98, México D. F., México: Pearson.

## Apéndice D

Tabla D1

*Cuestionario de Estilos de Decisión del Sr. Carlos Gálvez*

1.- Mi primer objetivo:	Tener una posición con estatus	2	Ser el mejor en mi campo	4	Alcanzar reconocimiento en mi trabajo	8	Sentirme seguro en mi trabajo	1
2.- Disfruto los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos	2	Son de considerable variedad	8	Permiten la acción independiente	4	Involucran gente	1
3.- Cuento con que la gente que trabaja para mí, sea:	Productiva y rápida	2	Altamente capaz	4	Confiada y responsable	8	Receptiva a las sugerencias	1
4.- En mi trabajo busco:	Resultados prácticos	1	Las mejores soluciones	8	Nuevos enfoques o ideas	4	Buen ambiente de trabajo	2
5.- Me comunico lo mejor posible con otros:	En directo, uno a uno	2	Por escrito	4	Teniendo una discusión en grupo	8	En una reunión formal	1
6.- En mi planteamiento enfatizo:	Los problemas actuales	2	Alcanzar los objetivos	4	Metas futuras	8	Desarrollar la línea de carrera de la gente	1
7.- Cuando me enfrente a un problema, yo:	Confío en enfoques probados	2	Aplico un análisis cuidadoso	8	Busco un enfoque creativo	4	Confío en mi intuición	1
8.- Al usar la información prefiero:	Hechos específicos	2	Datos exactos y completos	4	Amplia cobertura de muchas opciones	8	Datos limitados que se entiendan fácilmente	1
9.- Cuando no estoy seguro de que hacer, yo:	Confío en mi intuición	2	Busco hechos	8	Busco un compromiso posible	4	Espero, antes de tomar una decisión	1
10.- Cuando sea posible, yo evito:	Largas discusiones	2	Dejar trabajo incompleto	8	Usar números o fórmulas	1	Conflictos con otros	4
11.- Soy especialmente bueno en:	Recordar fechas y hechos	1	Solucionar problemas difíciles	4	Ver muchas posibilidades	8	Interactuar con otros	2
12.- Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actúo rápidamente	4	Sigo los planes y las prioridades	8	Me rehúso a ser presionado	1	Busco guía o respaldo	2
13.- En reuniones sociales generalmente, yo:	Hablo con otros	4	Pienso en lo que se dice	2	Observo lo que está pasando	8	Escucho la conversación	1
14.- Soy bueno en recordar:	Nombres de la gente	1	Lugares visitados	4	Caras de la gente	8	Personalidad de la gente	2
15.- El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influenciar en otros	2	Tareas desafiantes	4	La realización de mis metas personales	8	La aceptación del grupo	1
16.- Trabajo bien con los que sean:	Energeticos y ambiciosos	2	Confiados en sí mismos	4	De mente abierta	8	Cortesés y confiables	1
17.- Cuando estoy bajo tensión, yo:	Me pongo ansioso	4	Me concentro en el problema	8	Me frustró	2	Me vuelvo olvidadizo	1
18.- Otros me consideran:	Agresivo	1	Disciplinado	4	Imaginativo	8	Facilitador (apoyo)	2
19.- Mis decisiones típicas son:	Realistas y directas	2	Sistémicas o abstractas	4	Amplias y flexibles	8	Sensibles a las necesidades de otros	1
20.- No me gusta:	Perder el control	4	El trabajo aburrido	8	Seguir las reglas	2	Ser Rechazado	1
TOTALES		44		110		118		28

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 98, México D. F., México: Pearson.

## Apéndice E

Tabla E1

*Estado de Situación Financiera de Buenaventura (en miles de dólares)*

CUENTA	30 de Setiembre del 2013	31 de Diciembre del 2012	31 de Diciembre del 2011
<b>Activos</b>			
<b>Activos Corrientes</b>			
Efectivo y equivalentes de efectivo	83,059	139,325	317,101
Activos Financieros	12,864	54,509	52,178
Cuentas por cobrar comerciales	148,273	172,034	143,502
Otras cuentas por cobrar	13,593	34,086	23,022
Inventarios	93,180	90,196	79,857
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>355,890</b>	<b>505,933</b>	<b>654,857</b>
<b>Activos No Corrientes</b>			
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	24,389	38,684	32,262
Inversiones en subsidiarias y asociadas	2,039,278	1,990,216	1,781,681
Derechos mineros, costos de desarrollo, propiedad, planta y equipo, neto	346,172	311,961	268,632
Activo por impuesto a las ganancias diferido, neto	55,810	81,225	108,022
<b>Total Activos No Corrientes</b>	<b>2,466,218</b>	<b>2,423,531</b>	<b>2,192,563</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>2,822,108</b>	<b>2,929,464</b>	<b>2,847,420</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>			
<b>Pasivos Corrientes</b>			
Cuentas por pagar comerciales	114,921	82,215	77,832
Cuentas por pagar a entidades relacionadas		23,272	29,641
Otras cuentas por pagar		24,383	19,024
Provisiones	25,419	41,290	52,386
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>140,340</b>	<b>175,405</b>	<b>191,459</b>
<b>Pasivos No Corrientes</b>			
Otras provisiones no corrientes	70,357	48,750	56,358
<b>Total Pasivos No Corrientes</b>	<b>70,357</b>	<b>48,750</b>	<b>56,358</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>210,697</b>	<b>224,155</b>	<b>247,817</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	813,120	813,163	813,163
Capital adicional	167,782	168,198	168,198
Reserva legal	162,663	162,663	162,639
Resultados acumulados	1,465,356	1,558,792	1,453,090
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2,611,411</b>	<b>2,705,309</b>	<b>2,599,603</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2,822,108</b>	<b>2,929,464</b>	<b>2,847,420</b>

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual 2012,” por Compañía de Minas Buenaventura, 2012, p. 20, Lima, Perú: Autor.

## Apéndice F

Tabla F1

*Estado de Resultados de Buenaventura (en miles de dólares)*

CUENTA	Proyectado 2013	Al 30 de setiembre de 2013	2012	2011
<b>Ingresos de operación</b>	<b>1,084,981</b>	<b>771,627</b>	<b>1,181,205</b>	<b>1,189,724</b>
Costos de Operación	-922,065	-684,975	-821,594	-713,627
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>162,916</b>	<b>86,652</b>	<b>359,611</b>	<b>476,097</b>
Gastos operativos				
Gastos de Administración	-32,314	-23,509	-56,243	-39,352
Exploración en áreas no operativas	-25,647	-18,188	-35,639	-40,144
Gastos de Ventas	-8,111	-5,411	-9,327	-7,358
<b>Total gastos operativos</b>	<b>-56,475</b>	<b>-39,827</b>	<b>-96,714</b>	<b>-80,041</b>
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>106,441</b>	<b>46,825</b>	<b>262,897</b>	<b>396,056</b>
Otros ingresos (gastos), neto	1,300		1668	1570
Ingresos por dividendos	62,462	29,576	84,652	93,528
Ingresos Financieros	3,906	2,279	8,636	8,967
Ganancia por venta de participación en subsidiaria				48,134
Gastos Financieros	-9,812	-7,247	-4,487	-6,901
Pérdida neta por diferencia en cambio	-416	-801	-435	-582
<b>Total otros ingresos, neto</b>	<b>56,140</b>	<b>23,807</b>	<b>88,366</b>	<b>143,146</b>
<b>Utilidad antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>162,581</b>	<b>70,632</b>	<b>351,263</b>	<b>539,202</b>
Impuesto a las ganancias	-54,688	-38,623	-80,181	-117,866
<b>Utilidad neta</b>	<b>107,893</b>	<b>32,009</b>	<b>271,082</b>	<b>421,336</b>

*Nota.* Tomado de “Memoria Anual 2012,” por Compañía de Minas Buenaventura, 2012, p. 20, Lima, Perú: Autor.

## Apéndice G

Tabla G1

*Análisis de Ratios Financieros de Buenaventura***Rentabilidad:** Eficacia demostrada por el retorno en las ventas e inversión

	2011	2012	Set 2013
Utilidad Bruta			
Ventas - Costo de ventas	40.02%	30.44%	11.23%
Ventas			
Utilidad Neta			
Utilidad después de impuestos	35.41%	22.95%	4.15%
Ventas			
Utilidad Operativa			
Utilidad antes de Intereses e impuestos ( EBIT)	33.29%	22.26%	6.07%
Ventas			
Rotación de Activos			
Utilidad después de impuestos	14.80%	9.25%	1.13%
Activos Totales			
Rotación del Patrimonio			
Utilidad después de impuestos	16.21%	10.02%	1.23%
Patrimonio Total			
Retorno de la Inversión			
Utilidad neta operativa	13.91%	8.97%	1.66%
Activos Totales			
Prueba corriente			
Activos corrientes	3.42	2.88	2.54
Pasivos corrientes			
Prueba acida			
Activos corrientes-Inventarios	3	2.37	1.87
Pasivos corrientes			
Inventarios con relación al capital neto de trabajo			
Inventarios	0.17	0.27	0.43
Activos corriente -Pasivos corrientes			
<b>Apalancamiento:</b> grado de endeudamiento con terceros			
Cociente deuda al activo			
Deuda total	0.09	0.08	0.07
Activos totales			
Cociente deuda al patrimonio			
Deuda total	0.1	0.08	0.08
Patrimonio total			
Cociente deuda a largo plazo al patrimonio			
Deuda a largo plazo	0.02	0.02	0.03
Patrimonio total			
Numero de veces de interese ganados			
EBIT	57.39	58.59	6.46
intereses totales			
<b>Actividad:</b> uso eficaz de los recursos de la organización			
Rotación de inventarios			
Ventas	14.9	13.1	8.28
Inventario de PT			
Rotación de activos fijos			
Ventas	4.43	3.79	2.23
Activos fijos			
Rotación de activos totales			
Ventas	0.42	0.4	0.27
Activos totales			
Periodo medio de cobranza			
Cuentas por cobrar	43.42	52.43	69.18
Ventas promedio diarias			
Ventas	1,189,724	1,181,205	771,627
Utilidad Neta	421,336	271,082	32,009
Ganancias por acción	1.53	0.98	0.12
Dividendos por acción	0.56	0.6	