

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



Plan Estratégico para Compañía de Minas Buenaventura SAA

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

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADO POR

Sebastián Alonso Castro Almeida

Carlos Abel Guevara Ortiz

Víctor Gabriel Sevilla Mendoza

Andrés Martín Van Oordt Horna

Asesor: Ricardo Pino

Santiago de Surco, Marzo 2017

Dedicatoria

A Lindsay por ser mi fuente de motivación, y a mis padres por su ejemplo de esfuerzo y superación.

Sebastián Castro

A mis padres, quienes son mi mejor ejemplo.

A mi familia y mi futura esposa.



Carlos Guevara

Gabriel Sevilla

A Chiara por su infinita comprensión, a mi padre por ser mi ejemplo y a todos los que ya no están con nosotros, en especial a mi madre por todo su amor.

Andrés van Oordt

Agradecimientos

A todos los profesores, de CENTRUM Católica Graduate Business School y de Maastricht School of Management, que nos compartieron su experiencia y conocimientos.

A nuestras parejas y familias, por su apoyo, paciencia y cariño.



Resumen Ejecutivo

En el presente documento se ha desarrollado la aplicación del Plan Estratégico de Compañía de Minas Buenaventura SAA (Buenaventura) con un horizonte de tiempo de 15 años, en los cuales se busca posicionar a la compañía como un referente en la industria minera peruana y latinoamericana. Es así que se ha elaborado una visión ambiciosa, delimitada en el tiempo y con un alcance geográfico que permite establecer claramente los objetivos de corto plazo necesarios para alcanzar los objetivos de largo plazo enmarcados con las estratégicas y la visión al 2030.

Del análisis PESTE efectuado, se han determinado siete oportunidades y ocho amenazas. Del análisis interno AMOFITH, se identificaron siete fortalezas y cinco debilidades. En esta línea, luego de aplicar la información recolectada en las matrices estratégicas, se identificaron las siguientes estrategias: a) implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad, b) realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región, c) evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región, d) implementar plan de cumplimiento total de regulaciones y cero multas, y e) estandarizar los procesos en todas las operaciones de las compañías.

De las estrategias señaladas, se arribó a los siguientes objetivos de largo plazo: incrementar la producción de oro en 200%, plata en 250% entre el 2015 y el 2030, reducir el costo total por onza de oro y plata producida en 20% entre el 2015 y el 2030, alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio de 12.5% hacia 2030, reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030, y reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	xi
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xii
Capítulo I: Situación General de Buenaventura.....	1
1.1. Situación General.....	1
1.2. Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión.....	12
2.3. Misión	13
2.4. Valores	15
2.5. Código de Conducta y Ética.....	15
2.6. Conclusiones	17
Capítulo III: Evaluación Externa.....	18
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	18
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	18
3.1.2. Potencial nacional	20
3.1.3. Principios cardinales.....	37
3.1.4. Influencia del análisis en Buenaventura	41
3.2. Análisis Competitivo del País	42
3.2.1. Condiciones de los factores	47
3.2.2. Condiciones de la demanda	51
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	52

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	53
3.2.5. Influencia del análisis en Buenaventura	54
3.3. Análisis del Entorno PESTE	56
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	56
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	60
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	65
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	67
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	68
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	72
3.5. Buenaventura y sus Competidores.....	73
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	73
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	74
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	74
3.5.4. Amenaza de los entrantes	75
3.5.5. Rivalidad de los competidores	75
3.6. Buenaventura y sus Referentes.....	77
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	78
3.8. Conclusiones	79
Capítulo IV: Evaluación Interna	81
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	81
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	81
4.1.2. Marketing y ventas (M)	82
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	83
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	86

4.1.5. Recursos humanos (H).....	90
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	91
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	92
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	93
4.3. Conclusiones	94
Capítulo V: Intereses de Buenaventura y Objetivos de Largo Plazo	95
5.1. Intereses de Buenaventura.....	95
5.2. Potencial de Buenaventura	96
5.3. Principios Cardinales de Buenaventura	99
5.4. Matriz de Intereses de Buenaventura (MIO).....	100
5.5. Objetivos de Largo Plazo	102
5.6. Conclusiones	104
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	106
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	106
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	108
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	111
6.4. Matriz Interna Externa (MIE).....	112
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	113
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	114
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	117
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	117
6.9. Matriz de Ética (ME)	119
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC).....	119
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	121

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	122
6.13. Conclusiones.....	123
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	124
7.1. Objetivos de Corto Plazo	124
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	127
7.3. Políticas de Buenaventura	131
7.4. Estructura Organizacional de Buenaventura	132
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	134
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	134
7.7. Gestión del Cambio	135
7.8. Conclusiones	136
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	137
8.1 Perspectivas de Control.....	137
8.1.1 Aprendizaje Interno.....	137
8.1.2 Procesos.....	137
8.1.3 Clientes	138
8.1.4 Financiera.....	138
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	139
8.3. Conclusiones	139
Capítulo IX: Competitividad de Buenaventura.....	141
9.1 Análisis Competitivo de Buenaventura	141
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Buenaventura	141
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Buenaventura.....	142

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	143
9.5. Conclusiones	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	144
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	144
10.2. Conclusiones Finales	144
10.3. Recomendaciones Finales	147
10.4. Futuro de Buenaventura	148
Referencias	151



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera al 2015</i>	1
Tabla 2	<i>Producción Minero Metálica del Perú al 2015</i>	2
Tabla 3	<i>Reservas Mineras Probadas y Probables del Perú al 2014</i>	3
Tabla 4	<i>Reservas de Plata (Ag) según Región del Perú por Miles de Onzas Finas al 2014</i>	4
Tabla 5	<i>Reservas de Oro (Au) según Región del Perú por Miles de Onzas Finas al 2014</i>	5
Tabla 6	<i>Exportaciones de Perú, 2014-2015</i>	6
Tabla 7	<i>Estructura y Composición Corporativa de Buenaventura al 2015</i>	6
Tabla 8	<i>Miembros de la Alta Gerencia de Buenaventura al 2015</i>	7
Tabla 9	<i>Miembros del Directorio de Buenaventura al 2015</i>	8
Tabla 10	<i>Línea de Tiempo de la Empresa Buenaventura 1953 - 2013</i>	9
Tabla 11	<i>Volúmenes y Precios de Metales Vendidos por Buenaventura 2014-2015</i>	10
Tabla 12	<i>Análisis de la Visión de Buenaventura SAA</i>	12
Tabla 13	<i>Análisis de la Misión de Buenaventura SAA</i>	14
Tabla 14	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Estado Peruano</i>	20
Tabla 15	<i>Población Peruana Estimada, Proyectada y Tasa de Crecimiento por Sexo 2000-2050</i>	21
Tabla 16	<i>Longitud del Perímetro y Fronteras, según País Limítrofe</i>	23
Tabla 17	<i>Producto Bruto Interno Total y Per Cápita del Perú y América Latina 2008-2013</i>	24
Tabla 18	<i>Producto Bruto Interno total y Per Cápita del Perú 1950-2015 a Valores Constantes del 2007</i>	25

Tabla 19	<i>Niños de Segundo Grado de Educación Primaria con Nivel Satisfactorio Según Materia, Sexo y Área de Residencia, según Porcentaje de Evaluados 2007-2014</i>	29
Tabla 20	<i>Incremento en Porcentaje de Niños y Niñas de Segundo Grado de Educación Primaria con Nivel Satisfactorio Según Materia, Sexo y Área de Residencia 2007-2014</i>	30
Tabla 21	<i>Acceso de Hogares Peruanos a Telefonía 2004-2014, con Porcentaje de Variación Anualizada</i>	32
Tabla 22	<i>Acceso de Hogares Peruanos a Computadoras e Internet 2007-2014, con Porcentaje de Variación Anualizada</i>	33
Tabla 23	<i>Población que Hace Uso de Internet 2007-2014, con Porcentaje de Variación Anualizada</i>	33
Tabla 24	<i>Comparativo de Poder Bélico según el Ranking de Global Firepower, 2016</i>	37
Tabla 25	<i>Economías por Fase de Desarrollo según Criterios del WEF</i>	45
Tabla 26	<i>Posición Competitiva Global de Perú en los Factores Condicionantes para Buenaventura</i>	49
Tabla 27	<i>Insumos para la Minería según Sectores</i>	54
Tabla 28	<i>Índice de Precios al Consumidor del Perú 2012-2016</i>	61
Tabla 29	<i>Comparación de los Resultados de Perú y el Promedio de la OECD según los Resultados de la Prueba PISA 2015</i>	66
Tabla 30	<i>Matriz de Factores Externos (MEFE) de Buenaventura</i>	72
Tabla 31	<i>Producción de Oro en el Perú por empresa, 2015</i>	76
Tabla 32	<i>Producción de Plata en el Perú por empresa, 2015</i>	77
Tabla 33	<i>Las Compañías Públicas más Grandes del Mundo en la Industria Minera, según Ranking de Forbes</i>	78

Tabla 34	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Buenaventura</i>	78
Tabla 35	<i>Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Buenaventura</i>	79
Tabla 36	<i>Estado de Resultados a Setiembre 2015 y 2016</i>	87
Tabla 37	<i>Estado de Resultados Anual 2012, 2013, 2014 y 2015</i>	89
Tabla 38	<i>Matriz de Factores Internos (MEFI) de Buenaventura</i>	93
Tabla 39	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Buenaventura</i>	101
Tabla 40	<i>Objetivos de Largo Plazo de Buenaventura (OLP)</i>	104
Tabla 41	<i>Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) para Buenaventura</i>	107
Tabla 42	<i>Factores MPEYEA Buenaventura</i>	109
Tabla 43	<i>Datos de la Matriz BCG Buenaventura</i>	111
Tabla 44	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) Buenaventura</i>	116
Tabla 45	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) Buenaventura</i>	118
Tabla 46	<i>Matriz de Rumelt (MR) Buenaventura</i>	119
Tabla 47	<i>Matriz de Ética (ME) Buenaventura</i>	120
Tabla 48	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) Buenaventura</i>	121
Tabla 49	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) Buenaventura</i>	122
Tabla 50	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) Buenaventura</i>	123
Tabla 51	<i>Objetivos de Corto Plazo Buenaventura</i>	125
Tabla 52	<i>Recursos Asignados a Objetivos Buenaventura</i>	128
Tabla 53	<i>Recursos Asignados a Objetivos Buenaventura (Continuación)</i>	130
Tabla 54	<i>Matriz de Políticas Buenaventura</i>	131
Tabla 55	<i>Estrategias de Buenaventura y su Relación con las Políticas</i>	132

Tabla 56	<i>Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard) Buenaventura</i>	140
Tabla 57	<i>Plan Estratégico Integral de Buenaventura</i>	150



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Población estimada y proyectada por sexo 2000-2050.	22
<i>Figura 2.</i>	Tendencias de PBI de Perú 1950-2015.	26
<i>Figura 3.</i>	Tendencias de PBI per cápita de Perú 1950-2015.	27
<i>Figura 4.</i>	Tasas de crecimiento anualizadas de PBI de Perú 1950-2015.	28
<i>Figura 5.</i>	Evolución del nivel satisfactorio de instrucción en niños y niñas de segundo grado de educación primaria 2007-2014.	31
<i>Figura 6.</i>	Indicación cartográfica sobre la controversia marítima entre Perú y Chile.	39
<i>Figura 7.</i>	Indicaciones sobre la sentencia de la corte de la Haya a la controversia marítima entre Perú y Chile, con detalle sobre el triángulo terrestre.	40
<i>Figura 8.</i>	Índice de competitividad global de Perú 2015 – 2016.	46
<i>Figura 9.</i>	Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú 2015-2016.	47
<i>Figura 10.</i>	Diamante de Porter	55
<i>Figura 11.</i>	Pirámide jurídica de la república del Perú.	56
<i>Figura 12.</i>	Participación del sector minero en el PBI.	62
<i>Figura 13.</i>	PBI: Participación de la producción de metales en 2015.	63
<i>Figura 14.</i>	Superficie del territorio peruano, según región natural.	69
<i>Figura 15.</i>	Áreas naturales protegidas por el estado peruano, 2014.	70
<i>Figura 16.</i>	MPEYEA Buenaventura.	110
<i>Figura 17.</i>	Matriz BCG Buenaventura.	112
<i>Figura 18.</i>	Matriz Interna y Externa de Buenaventura.	113
<i>Figura 19.</i>	Matriz de la Gran Estrategia para Buenaventura.	114
<i>Figura 20.</i>	Estructura organizacional propuesta para Buenaventura.	133

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.

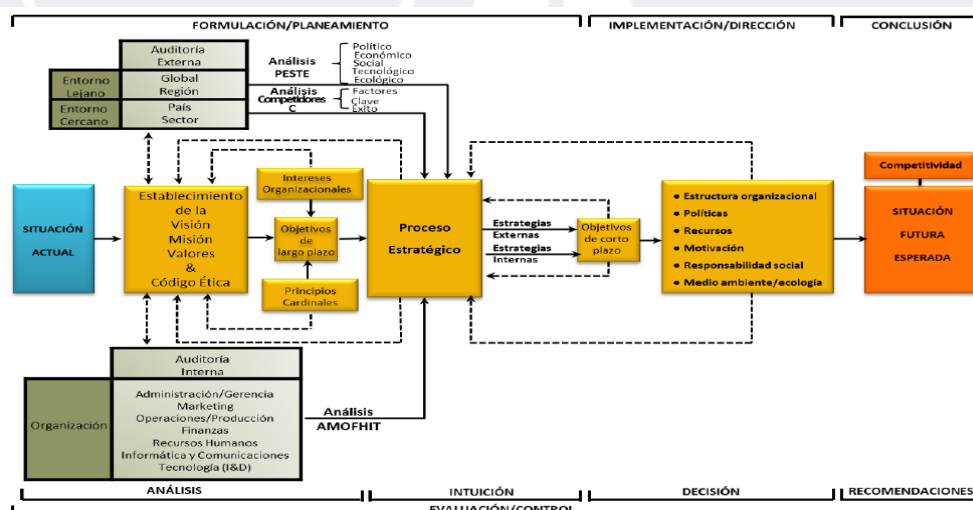


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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 Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y 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 del Perfil Competitivo (MPC) y la 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 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

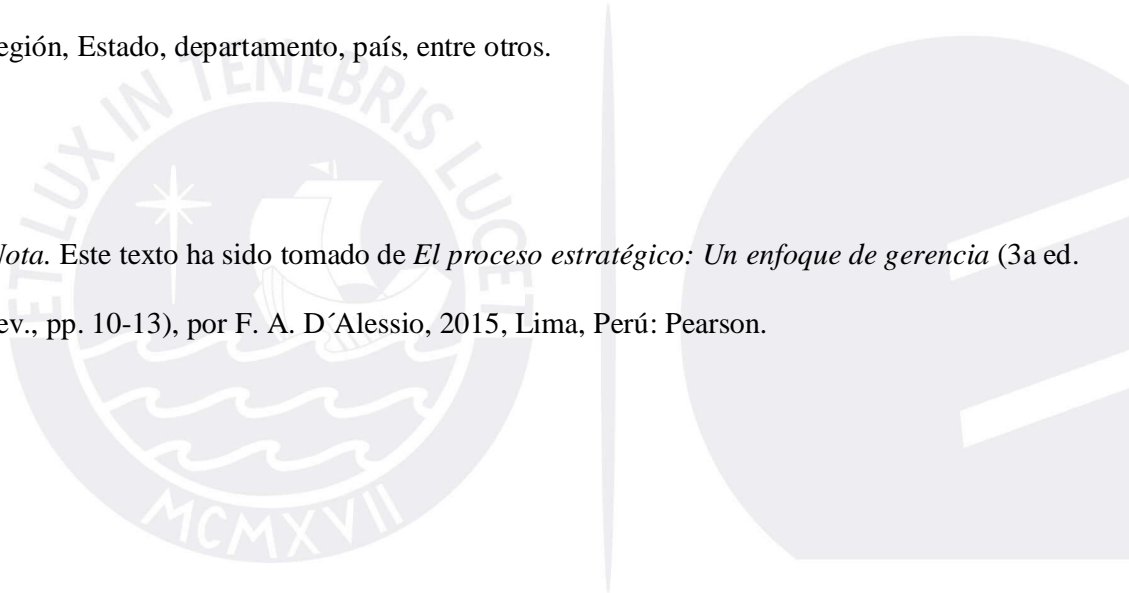
Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico: la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar 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, formen 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 del Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard* [BSC]): (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; 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.

Nota. Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.



Capítulo I: Situación General de Buenaventura

Compañía de Minas Buenaventura SAA (en adelante Buenaventura) es una de las empresas productoras de metales preciosos más grandes del Perú. Comenzó sus operaciones en julio de 1953, desempeñándose dentro de la industria minera en extracción y exploración de oro y plata principalmente, así como cobre, plomo y zinc en menores cantidades. Al tratarse de una compañía minera, sus resultados han estado fuertemente ligados tanto al precio de los metales en los mercados internacionales, como a conflictos socio ambientales que en la última década han marcado el trayecto de la industria.

1.1. Situación General

Perú es internacionalmente reconocido como un país minero polimetálico que, a la fecha, produce cobre, oro, plata, plomo, zinc, estaño, molibdeno, hierro, cadmio, mercurio, selenio, indio, y otros elementos metálicos y no metálicos. Como se puede observar en la Tabla 1, en muchos casos Perú es un líder regional y se ubica entre los primeros productores mundiales. En la Tabla 2, además, pueden apreciarse los volúmenes crecientes en la década del 2006 al 2015, con la excepción del Oro y el Molibdeno.

Tabla 1

Posición del Perú en el Ranking Mundial de Producción Minera al 2015

Producto	Latinoamérica	Mundo
Zinc	1	3
Estaño	1	4
Plomo	1	4
Oro	1	6
Cobre	2	3
Plata	2	2
Molibdeno	2	4
Selenio	1	8
Cadmio	2	8
Roca Fosfórica	2	8

Nota. Tomado de “Anuario Minero 2015, Anexo Estadístico,” por Ministerio de Energía y Minas, 2016a (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/ANUARIO2015.xlsx>).

Por otro lado, la Tabla 3 recoge información reportada por el Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2015) sobre las reservas probadas de minerales en el territorio Peruano al 2014. En ella se puede observar que todas se han incrementado en la década del 2005 al 2014, con la excepción del estaño. Para un análisis más detallado de los principales metales preciosos (oro y plata), se incluyen además las Tablas 4 y 5 con información de las regiones del Perú donde se encuentran la mayor cantidad de reservas.

Tabla 2

Producción Minero Metálica del Perú al 2015

Producto	Unidad	2006	2015
Cobre	Miles de TMF ^a	1,048	1,701
Oro	Miles de OzF ^b	6,486	4,663
Zinc	Miles de TMF	1,184	1,422
Plata	Miles de OzF	111,584	131,886
Plomo	Miles de TMF	313	316
Hierro	Miles de TMF	4,785	7,321
Estaño	Miles de TMF	38	20
Molibdeno	Miles de TMF	18	20

Nota. Tomado de “Anuario Minero 2015, Anexo Estadístico,” por Ministerio de Energía y Minas, 2016a (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/ANUARIO2015.xlsx>).

^aTMF son las siglas de Toneladas métricas finas. ^bOzF son las siglas de Onzas finas.

Estas circunstancias favorables como son las crecientes reservas probadas y la producción ascendente en la última década, sumadas al buen desempeño del sector, principalmente relacionado al alza en los precios de los metales en la última década, han permitido que la industria minera sea uno de los principales impulsores de crecimiento económico del Perú, aportando según cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2016a) un 15.6% al producto bruto interno (PBI) nacional durante el primer trimestre del 2016. Pese a esto, este sector se ha caracterizado por ser a su vez fuente de los principales conflictos socio-ambientales. Esta realidad se evidencia en el reporte presentado en junio 2016 por la Defensoría del Pueblo (2016a), que indica que el 62.5% de dichos conflictos son originados por actividades del sector minero.

Tabla 3

Reservas Mineras Probadas y Probables del Perú al 2014

Producto	Unidad	2005	2014
Cobre	Miles de TMF ^a	44,031	80,745
Oro	Miles de OzF ^b	62,562	84,457
Zinc	Miles de TMF	18,309	24,997
Plata	Miles de OzF	1'305,763	4'485,258
Plomo	Miles de TMF	4,945	6,294
Hierro	Miles de TMF	967,072	1'451,823
Estaño	Miles de TMF	604	102

Nota. Tomado de "Anuario Minero 2015, Anexo Estadístico," por MINEM, 2016a

(<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/ANUARIO2015.xlsx>).

^aTMF son las siglas de Toneladas métricas finas. ^bOzF son las siglas de Onzas finas.

Según el reporte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2016b), el sector minero durante el 2015 alcanzó un 55% del total de exportaciones y registró un incremento en participación sobre las exportaciones totales del 3% frente al año 2014, aun cuando descendió el monto bruto tanto de las exportaciones totales como de las de minerales. Según PwC (2016), si se incluye a productos derivados de minería (joyería, metales, no metales, acero, hierro) el nivel de participación alcanza el 61.62% del total de exportaciones. Continuando con esta información, PwC (2016) reportó que, como resultado de estas actividades, la minería contribuye al país por medio del pago de impuestos y derechos en más de S/ 947 millones al gobierno central y alrededor de S/ 2,994 millones a los gobiernos regionales. Respecto a la generación del empleo, el Ministerio de Trabajo y Producción (2015) reportó que la minería durante el 2015 se encontró dentro de los sectores económicos más dinámicos en términos de generación de empleo en el sector privado formal. Así también, obtuvo el promedio de remuneración más alto frente a otros sectores, con profesionales que alcanzarían remuneraciones mensuales entre los S/ 5,189 a S/ 7,456 soles en promedio.

Tabla 4

Reservas de Plata (Ag) según Región del Perú por Miles de Onzas Finas al 2014

Región	Probable	Probada	Total
Junín	781,347	765,077	1'546,424
Ancash	371,181	211,754	582,935
Huancavelica	88,712	456,146	544,857
Pasco	292,938	139,375	432,313
Lima	270,502	90,723	361,224
Cajamarca	235,781	68,328	304,110
Puno	203,330	50,612	253,942
Apurímac	66,755	54,531	121,286
Cusco	37,400	53,606	91,006
Arequipa	50,757	33,313	84,071
Ayacucho	34,960	27,177	62,136
La Libertad	42,090	12,757	54,847
Ica	14,041	17,420	31,461
Huánuco	8,554	6,091	14,645
Total	2'498,348	1'986,911	4'485,258

Nota. Tomado de “Anuario Minero 2015, Anexo Estadístico,” por Ministerio de Energía y Minas, 2016a (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/ANUARIO2015.xlsx>).

De acuerdo a PwC (2013a) entre el 2003 y el 2012, la inversión en minería creció en más de 2,700%, al pasar de 305 millones a 8,568 millones de dólares, participando con el 47% del total de anuncios de proyectos de inversión privada para el periodo 2013-2015 según el BCRP. Durante el 2015 la inversión en minería sufrió un revés con una caída de 16.1% en comparación a años pasados, confirmando la predicción realizada por el BCRP, que indicó al Diario Gestión (2016) que se esperaba una caída del 25.9% hasta el 30.8% durante el 2016 debido al bajo precio de los metales y las demoras en proyectos mineros de gran envergadura. A su vez, el MINEM indicó para Diario Gestión (2016) que en enero del 2016 el mayor recorte de inversión fue en equipamiento de planta (disminución de 63.3%), seguido de exploración (disminución de 46.7%) y equipamiento minero (disminución de 29%). Solo se presentó un incremento de gasto en infraestructura y preparación.

Tabla 5

Reservas de Oro (Au) según Región del Perú por Miles de Onzas Finas al 2014

Producto	Probable	Probada	Total
Ancash	9,178	14,787	23,965
Cajamarca	15,909	4,070	19,980
La Libertad	10,276	6,469	16,745
Arequipa	2,228	2,790	5,018
Cusco	1,793	1,724	3,517
Puno	2,713	591	3,305
Ayacucho	1,909	936	2,845
Pasco	1,167	1,324	2,491
Apurímac	1,323	984	2,307
Lima	122	1,772	1,894
Otros	1,217	1,173	2,391
Total	47,836	36,621	84,457

Nota. Tomado de “Anuario Minero 2015, Anexo Estadístico,” por Ministerio de Energía y Minas, 2016a (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/ANUARIO2015.xlsx>).

Por otra parte, en los últimos años la producción de los principales metales ha sido variada, pero a finales del 2015 y principios del 2016 se registró finalmente un crecimiento en la producción debido al incremento del precio en los mercados, lo que ocasionó una recuperación que inversionistas y relacionados estuvieron esperando. Además, en el 2016 se presentó un cambio de gobierno, y las riendas del país fueron tomadas por el economista Pedro Pablo Kuczynski, quien, según Diario Gestión (2016), se comprometió a apoyar al sector minero del país eliminando los que él considera los principales obstáculos mediante obras públicas que beneficien el desarrollo social de las comunidades donde se realizará el proyecto minero, así como nuevas propuestas para cambiar la Ley General del Canon, de tal forma que el beneficio sea percibido por las comunidades aledañas y se superen los principales conflictos socio ambientales que han paralizado los principales proyectos, entre ellos Yanacocha, en el cual Buenaventura mantiene 43.65% de su accionariado según la Memoria Anual 2015 (Compañía de Minas Buenaventura, 2016b).

Tabla 6

Exportaciones de Perú, 2014-2015

Descripción	2014		2015	
	Millones de USD ^a	Participación % ^b	Millones de USD ^a	Participación % ^b
Productos Tradicionales	27,686	70.0	23,291	68.0
Minerales	20,545	52.0	18,836	55.0
Productos no Tradicionales	11,677	29.5	10,857	31.7
Otros	171	0.5	87	0.3
Total	39,533	100	34,236	100

Nota. Adaptado de “Exportaciones por grupo de productos desde 1950 (Millones de US\$),” por Banco Central de Reserva del Perú, 2016b (http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_13.xls). ^a Cuantificación en términos de intercambio internacional FOB o Free on Board. ^b Participación porcentual sobre las exportaciones totales.

La compañía ha reportado su estructura corporativa (Compañía de Minas

Buenaventura, 2016a), la misma que se presenta en la Tabla 7. Es posible apreciar que

Buenaventura cuenta con 4 operaciones y 2 proyectos. Adicionalmente cuenta con 9

subsidiarias y afiliadas, las cuales son empresas mineras o relacionadas a la minería.

Tabla 7

Estructura y Composición Corporativa de Buenaventura al 2015

Nombre	Región	Producción	Participación Buenaventura %
Operaciones			
Orcopampa	Arequipa	Oro, Plata	100
Uchucchacua	Lima	Plata, Plomo, Zinc	100
Mallay	Huancavelica	Plata, Oro, Plomo, Cobre	100
Julcani	Lima	Plata, Oro, Plomo, Zinc	100
Proyectos			
Tambomayo	Arequipa	Plata, Oro, Plomo, Zinc	100
San Gabriel	Moquegua	Plata, Oro, Cobre	100
Subsidiarias y afiliadas			
Minera La Zanja S.R.L.	Cajamarca	Oro, Plata	53.06
Compañía Minera Coimolache SA	Cajamarca	Oro, Plata	40.10
Sociedad Minera El Brocal SAA	Pasco	Plata, Oro, Plomo, Cobre, Zinc	54.07
Minera Yanacocha S.R.L.	Cajamarca	Oro, Plata	43.65
Sociedad Minera Cerro Verde SAA	Arequipa	Cobre, Molibdeno	19.58
El Molle Verde	Apurímac	Cobre, Plata, Molibdeno	100
Procesadora Industrial Rio Seco SA	Lima	Procesadora mineral	100
Consorcio Energético de Huancavelica SA	Huancavelica	Energía	100
Buenaventura Ingenieros SA	Lima	Servicios	100

Nota. Adaptado de “Memoria Anual \2015,” por Compañía de Minas Buenaventura, 2016a (<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1454&from=dl&ID=165402&myID=165402&L=i&V validate=3&I>).

Cómo se aprecia en la Tabla 7, la mayoría de sus proyectos están relacionados a la producción de tres metales: oro, plata, y cobre. Algunos de sus proyectos más representativos en cuanto a repercusión social y a ingresos brutos son minas en las cuales el porcentaje de participación de Buenaventura en minoritario (Yanacocha y Cerro Verde). En cuanto a la estructura accionaria, la compañía reportó en su Memoria Anual 2015 (Buenaventura, 2016) que al 31 de diciembre del 2015 contaba con 1,145 accionistas comunes, de los cuales el 31% pertenece a accionistas domiciliados y 69% a no domiciliados. Además de dichos accionistas comunes, Compañía de Minas Buenaventura (2016a) reportó contar con 903 accionistas poseedores de acciones de inversión.

Tabla 8

Miembros de la Alta Gerencia de Buenaventura al 2015

Nombre	Posición	Fecha de Inicio
Roque Benavides G.	Presidente Ejecutivo	03/25/2011
Raúl Benavides G.	VP de Desarrollo de Negocios	07/01/1997
Carlos Gálvez P.	VP de Administración y Finanzas	02/22/2001
Igor Gonzales	VP de Operaciones	11/01/2014
Alejandro Hermoza M.	VP de Asuntos Sociales y Ambientales	09/02/2008

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2015,” por Compañía de Minas Buenaventura, 2016a (<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1454&from=dl&ID=165402&myID=165402&L=i&Validate=3&I>).

La Tabla 8 presenta información sobre la composición de la plana gerencial de Buenaventura al cierre del 2015, la cual está integrada por el CEO o Presidente ejecutivo y por cuatro vicepresidencias. Dos de dichas posiciones están ocupadas por dos de los hijos del fundador de Buenaventura, Alberto Benavides. Dichos posiciones con la presidencia, por Roque Benavides, y la vicepresidencia de desarrollo de negocios. Además se indica el periodo que dichas personas iniciaron dichas funciones, lo cual no incluye el tiempo en que ingresaron a la firma sino el que llevan en dichas posiciones. Es notorio que la rotación de puestos en la alta gerencia no es muy alta, como se evidencia por el hecho que sólo dos han sido nombrados durante los últimos 5 años.

Además en la Tabla 9 se muestra la composición del directorio de Buenaventura al cierre del 2015. El cargo de presidente del directorio a esa fecha es ocupado por el CEO, Roque Benavides, y es acompañado además por 13 personas, entre ellas los vicepresidentes. Otros directores que son personalidades reconocidas en el mundo empresarial como Felipe Ortiz-de-Zevallos (ex-embajador en USA) y José Miguel Morales Dasso (expresidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, y de la CONFIEP).

Tabla 9

Miembros del Directorio de Buenaventura al 2015

Nombre	Cargo
Roque Benavides G.	Presidente Ejecutivo
Germán Suárez Chávez	Director
Felipe Ortiz-de-Zevallos	Director
Igor Gonzales	Director y Vicepresidente de Operaciones
Carlos del Solar	Director
José Miguel Morales Dasso	Director
Timothy Snider	Director
John Marsden	Director
Raúl Benavides Ganoza	VP de Desarrollo de Negocios
Carlos E. Gálvez Pinillos	VP de Finanzas y Administración
Alejandro Hermoza Maraví	VP de Asuntos Sociales y Ambientales
Leandro Garcia Raggio	Contralor General
Gulnara La Rosa Rubina	Gerente Legal

Nota. Adaptado de “Memoria Anual 2015,” por Compañía de Minas Buenaventura, 2016a (<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1454&from=dl&ID=165402&myID=165402&L=i&V validate=3&I>).

El sector minero peruano ha gozado épocas de bonanza durante el alza en el precio de los minerales. Aun considerando eso, también se ha visto fuertemente golpeado cuando estos -principalmente el oro y la plata- registraron sus precios más bajos en los últimos años. Estos y otros eventos han afectado a la empresa Buenaventura, que como se indicó previamente, tiene más de 60 años de operación en el Perú, los cuales incluyen hitos históricos que se resumen en la línea de tiempo presentada en la Tabla 10.

Tabla 10

Línea de Tiempo de la Empresa Buenaventura 1953 - 2013

Década de los 50's	Década de los 60's	Década de los 70's	Década de los 80's	Década de los 90's	2000-2010	2011-
1953: Comienzo de operaciones de Julcani.	1960: Inicio de operaciones de Orcopampa e inicio de exploración en Uchucchacua.	1972: Constitución de subsidiaria Compañía de Minas Colquirrumi S.A. y Compañía de Minas Condesa S.A.	1980: Ampliaciones de las operaciones de Julcani y construcción de la C.H. de Patón (Uchucchacua).	1991: Se descubre el depósito de minerales de Conga.	2000: Cerro Verde y El Brocal comienzan a listar en la BVL.	2011: Alberto Benavides se retira del directorio de BVN. Tantahuatay inicia operaciones (100,000 Oz de oro al año). Se para la construcción de Conga por las protestas de comunidades.
1956: Incorporación de la mina Recuperada, Huancavelica.	1967: Inauguración de la planta concentradora de Orcopampa.	1975-1978: Instalación de planta industrial en Uchucchacua y mayores exploraciones en Julcani.	1982-1985: Inicio de exploraciones Yanacocha y constitución de Consorcio Energético de Huancavelica S.A. (CONENHUA).	1992: Se constituye Minera Yanacocha S.A. con participación de Newmont y BRGM.	2005: BVN aumenta su participación en Cerro Verde a 18.3%.	2012: Se inician las operaciones de Malay y Breapampa.
	1969: Instalación de la planta piloto en Uchucchacua.	1979: Incorporación de Sociedad Minera El Brocal, y constitución de IMINSUR, Empresa Minera Iscaycruz y Cía Minera Shila S.A.	1988: Construcción de P.H. de Huacamara (Orcopampa).	1995: Venta de participación en Empresa Minera Iscaycruz S.A. a Glencore.	2006: Adquisición del 100% de INMINSUR y Poracota.	2013: Menor producción anual de oro para Yanacocha, según el guidance de Newmont.
				1996: Adquisición de 9.17% de Cerro Verde, inscripción de BVN en la Bolsa de Valores de Nueva York.	2007-2010: El Brocal inicia operaciones. Adquisición del 100% de Breapampa e inicio de operaciones de La Zanja.	

Nota: Adaptado de "Sector minería, Compañía de minas Buenaventura SAA, actualización del modelo de valorización," por A. Arispe y E. Castro, Kallpa securities, Sociedad de agentes de bolsa, 2013 ([http://kallpasab.com/reportes/Compa%F1ias%20de%20Minas%20Buenaventura%20S.A.A.%20\(BVN\)%20-%20Actualizaci%F3n%20-%20VF%20@@%20USD%2032.79%20-%20Sobponderar.pdf](http://kallpasab.com/reportes/Compa%F1ias%20de%20Minas%20Buenaventura%20S.A.A.%20(BVN)%20-%20Actualizaci%F3n%20-%20VF%20@@%20USD%2032.79%20-%20Sobponderar.pdf)).

Desde el punto de vista de sus fuentes de ingreso, las ventas de Buenaventura se pueden apreciar en la Tabla 11, donde es posible notar cómo disminuyeron los ingresos de la firma del año 2014 al 2015, y cómo la mayor parte de los mismos se deriva directamente de la producción de Oro y Plata, en ese orden. Además, se debe considerar que, según Compañía de Minas Buenaventura (2016a), sus principales fuentes de Oro (Au) son: Yanacocha con 400,572 onzas y Orcopamapa con 204,629 onzas; mientras que las principales fuentes de Plata (Ag) son: Uchucchacua con 13'919,922 onzas y Julcani con 3'266,453 onzas.

Tabla 11

Volúmenes y Precios de Metales Vendidos por Buenaventura 2014-2015

Metal y Descripción	s	2014	2015
Oro			
Vendido	Onzas	438,426	380,936
Cotización	(USD/Oz) ^a	1263	1151
Ingresos	USD	553'732,038	438'457,336
Plata			
Vendido	Onzas	20'119,164	21'037,024
Cotización	(USD /Oz)	19	15
Ingresos	USD	382'264,116	315'555,360
Plomo			
Vendido	Toneladas Métricas	22,185	32,448
Cotización	(USD /TM) ^b	2107	1712
Ingresos	USD	46'743,795	55'550,976
Zinc			
Vendido	Toneladas Métricas	26,706	55,583
Cotización	(USD/TM)	2244	1839
Ingresos	USD	59'928,264	102'217,137
Cobre			
Vendido	Toneladas Métricas	43,557	29,094
Cotización	(USD/TM)	6738	4515
Ingresos	USD	293'487,066	131'359,410

Nota. Adaptado de "Memoria Anual 2015," por Compañía de Minas Buenaventura, 2016a

(<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1454&from=dl&ID=165402&myID=165402&L=i&Validate=3&I>).

^a Es la abreviación de Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica por Onza. ^b Es la abreviación de Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica por Tonelada métrica

La firma reportó que las cuentas de capital social y acciones de inversión al 31 de diciembre del 2015 ascendieron a \$750.5 millones y \$1.4 millones respectivamente, con una reserva legal ascendiente a \$162.7 millones. Las utilidades acumuladas y en forma

consolidada al 2015 ascendieron a \$2,240 millones. Además, en julio del 2016, la compañía vio rebajada su calificación Issuer Default Ratings (IDR) a largo plazo en moneda local y extranjera de BBB a BBB-. Según Diario Gestión (2016), la agencia Fitch Ratings indicó que los factores que llevaron a la degradación fueron la generación negativa de flujo de efectivo disponible, los dividendos más bajos por su participación en Yanacocha y Cerro Verde, así como los riesgos relacionados a la estructura de costos comparable a los niveles alcanzados el 2015, todo esto enmarcado en un desempeño por debajo de lo esperado.

1.2. Conclusiones

El hecho de que la empresa cuente con fuentes de ingresos provenientes de una producción polimetálica de minerales podría dar la impresión de brindar un portafolio de cierta diversificación en cuanto a sus ventas, lo que disminuiría algunos riesgos aun cuando solo fuera parcialmente. En la realidad, lo que se aprecia es que, al estar la mayor parte de la producción ligada (especialmente en monto de ingresos) al oro y a la plata, los ingresos y resultados financieros en la firma están fuertemente vinculados a los vaivenes en los precios y niveles de producción de estos dos *commodities*. Como se pudo apreciar en la Tabla 2, el volumen de lo producido en Oro ha bajado en casi 30% en la última década, lo cual no está directamente relacionado con las reservas probadas que, como se ha visto, crecieron en los últimos 10 años, según lo indica la Tabla 3, sino más bien con la implementación de los proyectos de explotación mineral.

Por otro lado, si bien las operaciones actuales y proyectos de Buenaventura le pertenecen en su totalidad, es de algunas de sus subsidiarias y afiliadas que obtiene importantes ingresos a la vez que retos, como es el caso de Yanacocha y Cerro Verde, en los cuales solo tiene participación minoritaria, por lo que está en parte sometida a las decisiones de las empresas con mayor accionariado, que son Newmont Mining Corporation y Freeport-McMoran (FCX) respectivamente.

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

2.1. Antecedentes

El presente planteamiento es realizado en base al enfoque de D'Alessio (2015), iniciando con la visión, misión, valores y el código de ética de la Compañía de Minas Buenaventura SAA. Dicho autor afirma que este capítulo servirá como guía del proceso estratégico, mientras que la visión, misión, valores y código de ética, servirán de base para el diseño, ejecución y control de los objetivos de largo y corto plazo que servirán para alcanzar el escenario deseado.

2.2. Visión

La declaración de visión de Compañía de Minas Buenaventura SAA a nivel corporativo es la siguiente: “Buenaventura es una empresa minero-metalúrgica líder en América Latina que genera el mayor valor para la sociedad” (Compañía de Minas Buenaventura, 2016c, párrafo 1).

Tabla 12

Análisis de la Visión de Buenaventura SAA

Elementos de la visión	Análisis
Ideología central	Sí
Visión de futuro	No
Simple, clara y comprensible	Sí
Ambiciosa, convincente y realista	Sí
Definida en un horizonte de tiempo	No
Alcance geográfico	Sí
Conocida por todos	No
Sentido de urgencia	No
Idea clara de a dónde se desea ir	No

Tomando en cuenta lo señalado en el párrafo anterior, la definición de visión de la compañía en cuestión señala un deseo de crecimiento en comparación con sus pares latinoamericanos, y es remarcable también el deseo de generar valor a la sociedad,

presumiblemente en su conjunto. Pese a esto, han omitido expresar la visión en tiempo futuro y establecer un horizonte de tiempo, así como indicar la preocupación por el medio ambiente y comunidades vinculadas, al ser estos dos aspectos vitales para las operaciones de la empresa. Hoy Buenaventura cuenta con exploraciones en Ecuador y Colombia, lo que permite suponer el deseo de una expansión en la región, esto motiva a la siguiente visión:

“Para el 2030, Buenaventura será la primera empresa peruano minero metalúrgica con presencia en América Latina, operando en la región sosteniblemente mediante la constante innovación y mejora de procesos, involucrándose activamente en el desarrollo social y el respeto al medio ambiente”.

Señalar que Buenaventura será la primera empresa peruano minero metalúrgica con presencia en América Latina, es una visión ambiciosa, ya que a la fecha no existe empresa minero-peruana que haya traspasado fronteras. Esto permitirá que toda la experiencia ganada en un país minero como Perú, pueda ser puesta en otros países que no tengan ese potencial minero.

2.3. Misión

La compañía ha establecido la siguiente declaración como misión (Compañía de Minas Buenaventura, 2016c, párrafo 2):

- Formamos y mantenemos un equipo humano multidisciplinario, alineado con nuestra visión, que trabaje con excelencia y altos estándares de seguridad, respeto al medio ambiente y al entorno social.
- Aplicamos los más altos estándares de la industria y promovemos la innovación permanente.
- Actuamos en estricto cumplimiento de la ley, los principios éticos y nuestros valores.
- Promovemos el crecimiento orgánico a través de las exploraciones, y estamos alertas a las oportunidades de adquisición de activos mineros en el Perú y América Latina.

- Estamos dispuestos a unir esfuerzos con empresas afines para mitigar riesgos e incorporar nuevas tecnologías.
- Mantenemos la comunicación permanente y transparente con nuestros colaboradores, accionistas, poblaciones, autoridades y otros grupos de interés, generando un ambiente laboral que promueva el trabajo en equipo y el desarrollo humano.
- Aplicamos las mejores prácticas de gobernanza corporativa maximizando el valor de la empresa.
- Creemos en la responsabilidad social compartida y promovemos alianzas estratégicas con el Estado, las comunidades y las poblaciones donde operamos, participando e integrándonos al desarrollo sostenible de estas mismas.

Tabla 13

Análisis de la Misión de Buenaventura SAA

Criterios de Pearce y Robinson para evaluar la misión	Análisis
Clientes-consumidores	Sí
Productos: Bienes o Servicios	Sí
Mercados	Sí
Tecnologías	Sí
Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Sí
Filosofía de la organización	Sí
Auto-concepto de la organización	Sí
Preocupación por la imagen pública	Sí
Preocupación por los empleados	Sí

Considerando dicha idea y en aplicación de esos conceptos a la misión actual, el análisis de los componentes de Pearce (D' Alessio, 2015) indica que la compañía cumple con los criterios señalados y plantea una declaración adecuada en la cual el cumplimiento de estas misiones es necesario para alcanzar su visión futura. Es por esta razón que se mantiene la misión.

2.4. Valores

Asimismo, la compañía, declara realizar sus actividades en coordinación con los siguientes valores (Compañía de Minas Buenaventura, 2016c, párrafo 3):

- Honestidad
- Laboriosidad
- Lealtad
- Respeto
- Transparencia

En este apartado se debe indicar que el plan estratégico tomará estos valores como guías para su desarrollo.

2.5. Código de Conducta y Ética

La compañía señala en su código de conducta y ética (Compañía de Minas Buenaventura, 2016d) que los directores y trabajadores en general deberán cumplir con los siguientes principios y reglas de conducta y ética:

- Deber de diligencia, al indicar que cuidarán que la información difundida por la compañía será veraz, clara, suficiente, oportuna, cuantificada cuando corresponda y de forma tal que no resulte confusa o engañosa, a fin de contribuir a una correcta formación de precios.
- Conflicto de intereses, al indicar que se deberá de actuar con lealtad a la compañía, cuidando de evitar que se produzcan conflictos reales o aparentes entre sus intereses y los de la compañía, así como que las decisiones cautelen el interés de esta.
- Oportunidades corporativas, al indicar que las personas deben preferir los intereses de la compañía a los propios cuando se presente una oportunidad para esta, prohibiendo usar en su beneficio o de terceros las oportunidades comerciales o de negocios que

conozcan en razón de su cargo, así como utilizar propiedad o información de la compañía para beneficio propio o de terceros o aprovechar de su cargo en perjuicio de la compañía.

- Confidencialidad, al indicar que no se deberá brindar información confidencial a ninguna persona ajena, excepto cuando exista autorización de la Gerencia General o, si es requerido, legalmente.
- Competencia y actitud leal, al indicar que las personas sujetas a este código deberán actuar siguiendo la política de la compañía de competir de manera leal y honesta en el mercado, sin utilizar prácticas no éticas o ilegales, así como prohibir la negociación y/o cierre de cualquier entendimiento con cualquier competidor respecto a precios, condiciones de venta o servicios, producción, distribución o clientes, debiendo registrarse ante normas anti-trust o leyes de competencia.
- Protección y uso apropiado de los activos de la compañía, al indicar que los activos de la compañía y la documentación e información de la misma son propiedades valiosas de esta y deberán de ser usados sólo para fines de la compañía, prohibiendo así el uso no autorizado de estos activos.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones, al indicar que se debe de cuidar, en el ámbito de acción, que la compañía cumpla todas las leyes y regulaciones aplicables.
- Manejo de archivos, al indicar que se deberá de cuidar que todo registro y reporte de información sea claro, comprensible, actual y completo y mantener debidamente archivados todos los documentos de respaldo, a fin de que las decisiones comerciales se tomen sobre bases ciertas.
- Respaldo de la información que la compañía brinda, al obligarse a brindar información en forma detallada, asegurando que los estados financieros y toda otra información financiera sea preparada, auditada y presentada siguiendo los estándares

contables y la auditoría más exigente, incluyendo una descripción de los riesgos financieros y no financieros.

Es importante manifestar que la compañía cumple con establecer principios de conducta y éticos sobre las operaciones de la empresa, pero en su código actual no se mencionan formalmente las normas de conducta y ética hacia el medio ambiente y las comunidades aledañas a sus operaciones, así como otros grupos de interés que puedan verse afectados por las decisiones que tome la compañía. Por esta razón proponemos adicionar el siguiente principio:

- Respeto al medio ambiente y a las comunidades aledañas a los proyectos que la compañía opere, debiendo considerar la sostenibilidad del medio ambiente como principio rector de nuestras actividades.

2.6. Conclusiones

En este capítulo se puede ver que la empresa toma como vital importancia su crecimiento y la búsqueda de oportunidades. Así pues, como indica D'Alessio (2015), existe un enlace entre la razón de ser, la visión y misión de la compañía. Esto último deriva en una visión y misión que acompañan correctamente el futuro de la organización al establecer la dirección de largo plazo y el panorama general en cuanto a las necesidades de los clientes y las tecnologías y formas de producción aplicadas para satisfacer esas necesidades.

Como se ha señalado, Buenaventura ha visto afectados diversos proyectos debido a conflictos sociales relacionados a reclamos de índole comunitaria y/o de impacto ambiental producidas por las operaciones mineras. Un potencial enfoque de los esfuerzos de la firma debe estar ligado a la interacción con las comunidades y a promover el respeto al medio ambiente en todos los niveles de la organización, para poder forjar una relación más cordial con las personas que viven en las zonas aledañas a los proyectos y minimizar de esta forma posibles retrasos y cancelaciones en proyectos.

Capítulo III: Evaluación Externa

El propósito de este capítulo está enmarcado en la búsqueda de información necesaria para una descripción de la situación actual, la cual, según D'Alessio (2015), nos dará el necesario punto de partida para nuestros planteamientos estratégicos útiles en diferentes niveles organizacionales (ya sea país, regiones, sistemas o industrias) y para identificar factores claves de éxito que nos llevarán hacia el escenario deseado. Un paso básico dentro de este levantamiento de data es entender que la organización ocupa un escenario en el que se verá influenciada por factores externos en diferentes niveles, ya sean estos globales, del país, de la industria y del mercado y la competencia. De esta forma, se identificarán para la industria minera formal aquellos factores que aporten oportunidades y deban ser aprovechados, o amenazas a ser mitigadas

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2015) hace adaptación y referencia de las tres dimensiones expresadas por Hartmann para el análisis de las relaciones internacionales, las cuales son (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y por último (c) los principios cardinales.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Según señaló D'Alessio (2015), en referencia a Hartmann "... los intereses nacionales son lo que busca un Estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás Estados. Estos pueden ser comunes u opuestos" (p. 94). Respecto a lo de "comunes y opuestos", D'Alessio (2015) señaló a los intereses comunes como aquellos donde algún acuerdo entre estados es posible y deben ser buscados, y a los opuestos como aquellos donde es ingenuo e inútil buscar cualquier tipo de acuerdo.

Además, el mismo autor mencionó a Nuechterlein, y adaptó su planteamiento de cuatro niveles para clasificar dichos intereses en: (a) de supervivencia, con la mayor

relevancia ya que la existencia misma del estado está en juego; (b) vitales y con grave daño potencial si no son alcanzados; (c) mayores, que son importantes y con efecto adverso y finalmente; y (d) periféricos, que son importantes, pero con consecuencia marginales.

Considerando todo ello se desarrolla la Tabla 14, de Matriz de Intereses Nacionales en lo que respecta al Estado Peruano, que es en donde se ubica primordialmente la Minera Buenaventura. Para ello, se plantea una serie de intereses nacionales relacionados en parte con lo publicado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2016) dentro de su Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado “Perú hacia el 2021”. Así pues, se consideran seis pilares: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las persona, (b) Oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) Economía, competitividad y empleo, (e) Desarrollo regional e infraestructura, y (f) Recursos naturales y ambiente.

A su vez también está relacionado con las cuatro políticas del Acuerdo Nacional: (a) Fortalecimiento de la democracia y estado de derecho, (b) Desarrollo con equidad y justicia social, (c) Promoción de la competitividad del país, y (d) Afirmación de un estado eficiente, transparente y descentralizado. Se incluye dentro de este análisis a los principales países con vínculos con el Perú, ya sea por cercanía geográfica y territorial como Chile, Ecuador, Bolivia y Brasil, entre otros; o por ser importantes socios comerciales y referentes económicos mundiales como USA, China y EU.

Con dicha información se plantean 6 aspectos del interés nacional, los cuales en su relación con los países que se indican en la Tabla 14 son clasificados en función a la intensidad de la relación, las cuales van desde aquellas críticas o se supervivencia, hasta las molestas o periféricas donde el efecto en el país es de menor consideración si acaso hay alguno.

Tabla 14

Matriz de Intereses Nacionales del Estado Peruano

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Soberanía Nacional	Chile (*)		Brasil	Colombia Bolivia Ecuador
2. Seguridad Interna y Ciudadana		Bolivia Colombia México Venezuela	Chile Brasil	
3. Crecimiento Económico interno y externo		Chile Colombia USA China	UE México Brasil	Bolivia Ecuador
4. Reducción de la pobreza y bienestar social		Chile Colombia	USA China Brasil	Bolivia Ecuador
5. Competitividad energética y en infraestructura vial y portuaria		Bolivia (*) Colombia (*) Chile (*) China USA México Ecuador (*)	Venezuela (*)	
6. Recursos naturales y ambiente		Brasil Colombia	USA China Bolivia Ecuador Chile	UE

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed., p. 85), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. (*)Intereses opuestos.

3.1.2. Potencial nacional

Para el análisis del potencial nacional, se utilizará el modelo de siete elementos planteado por Hartmann tal y como es listado por D'Alessio (2015): (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y

sociológico; (g) organizacional y administrativo; y (h) militar. D'Alessio (2015) señala que “El potencial o poder nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado para alcanzar esos intereses nacionales” (p. 95). Es en ese sentido que el modelo es un breve análisis de fortalezas y debilidades en esos siete ámbitos en relación a los intereses nacionales.

Demográfico. La población del Perú, según estimaciones al 2015 del INEI (2016b), con un nivel superior a los 31 millones de individuos (en su mayoría varones), mantiene un ritmo creciente, tal y como se puede observar en la Tabla 15, pero a su vez este ritmo de crecimiento se está desacelerando conforme transcurre el tiempo, pasando de una tasa superior al 1.3% de incremento anual, a una tasa por debajo del 0.4% para mediados de este siglo.

Tabla 15

Población Peruana Estimada, Proyectada y Tasa de Crecimiento por Sexo 2000-2050

Años	Intensidad del Interés			Tasa de crecimiento media de la población total (porcentual)
	Total	Hombres	Mujeres	Periodo Quinquenal (%)
2000	25'983,588	13'039,529	12'944,059	NA
2005	27'810,540	13'948,639	13'861,901	1.37
2010	29'461,933	14'768,901	14'693,032	1.16
2015	31'151,643	15'605,814	15'545,829	1.12
2020	32'824,358	16'431,465	16'392,893	1.05
2025	34'412,393	17'211,808	17'200,585	0.95
2030	35'898,422	17'936,806	17'961,616	0.85
2035	37'243,725	18'586,288	18'657,437	0.74
2040	38'405,474	19'139,674	19'265,800	0.62
2045	39'363,812	19'588,014	19'775,798	0.49
2050	40'111,393	19'928,528	20'182,865	0.38

Nota. Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de Población: Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000 – 2050,” por INEI, 2016b (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>).

Por otro lado, también debe anotarse que el crecimiento de la población femenina es proyectado como ligeramente superior al de su contraparte masculina en las próximas décadas, como se puede apreciar en la Figura 1. De esta forma, el porcentaje de mujeres con

respecto a los hombres pasaría de ser inferior en 0.73% en el año 2000, a un 1.28% superior en el transcurso de los siguientes 50 años.

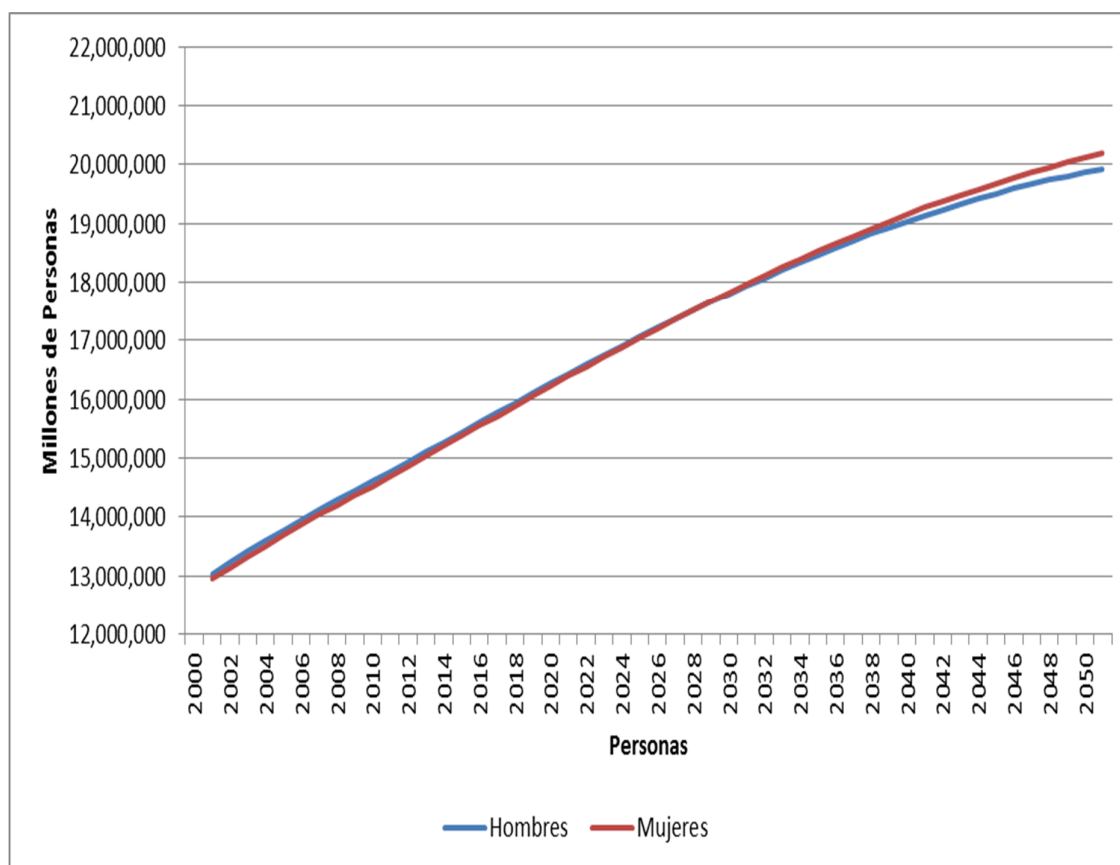


Figura 1. Población estimada y proyectada por sexo 2000-2050.

Adaptado de “Estimaciones y Proyecciones de Población: Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios, 2000 - 2050,” por INEI, 2016b (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>).

Finalmente, según datos del INEI (2014j), son cinco las regiones que concentran la mayor cantidad de población, en el orden siguiente: Lima (sin incluir al Callao), La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno, con un aproximado de cerca al 53% de la población total del país. Además cuenta con una densidad poblacional de 24 habitantes por kilómetro cuadrado según el INEI (2014j). Estos datos son relevantes para factores como las condiciones y circunstancias del capital humano disponible actual y sus perspectivas a futuro.

Geográfico. La Central de Inteligencia Americana (Central Intelligence Agency [CIA], 2016) en su portal The World Factbook indica que el Perú está ubicado en las coordenadas geográficas 10 00 Sur, 76 00 Oeste, en la zona tropical entre la línea ecuatorial y el trópico de Capricornio, siendo parte del continente americano, con más exactitud en la parte central y occidental del subcontinente sudamericano. De acuerdo al INEI (2014k), cuenta con una superficie de alrededor de 1,285 miles de kilómetros cuadrados (incluyendo área terrestre y marítima), que lo convierte en el decimonoveno país más extenso del mundo (sin incluir a Groenlandia), el tercer país más extenso de Sudamérica (luego de Brasil y Argentina) y el cuarto más extenso de Latinoamérica (incluyendo a México). Según el Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE, 2012) dicho país limita con Ecuador, Colombia, Brasil, Bolivia, Chile y el Océano Pacífico. La longitud y naturaleza de dichas fronteras se señalan en la siguiente Tabla 16, siendo la fluvial el tipo de frontera con la mayor extensión, especialmente en el área amazónica ubicada al norte y este del Perú.

Tabla 16

Longitud del Perímetro y Fronteras, según País Limítrofe

País limítrofe	Longitud (Kilómetros)				
	Perímetro	Frontera			
		Terrestre	Fluvial	Lacustre	Litoral
Ecuador	1,529	831	698	-	-
Colombia	1,506	135	1,371	-	-
Brasil	2,822	1,314	1,508	-	-
Bolivia	1,047	1,047	513	150	-
Chile	169	169	-	-	-
Océano Pacífico (Mar de Grau)	3,080	-	-	-	3,080
Total	10,153	2,962	3,961	150	3,080

Nota: Adaptado de “Desarrollo e Integración Fronteriza,” por MRE, 2012

([http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20(29MAY12).pdf)).

Económico. La moneda de curso legal en la República del Perú es el Sol, que se simboliza como “S/”, de acuerdo al BCRP (2016a). El potencial económico del Perú se ha expandido en relación a que dicho país experimentado un incremento contante en su producto

bruto interno (PBI) a lo largo de las últimas décadas. Un ejemplo de esto es apreciable en la Tabla 17, donde se evidencia la evolución del PBI de Perú y América Latina de los años 2008 al 2013 según es reportado por el INEI (2014h, 2014i) con información del anuario estadístico América Latina y el Caribe de la CEPAL. La evolución de dicho indicador es positiva en ambos casos, lo que evidencia el desempeño económico positivo de la región y de Perú en particular. Es notorio que en ambos casos el crecimiento del PBI total del país o región es superior al crecimiento per cápita, dado que a su vez también existe un crecimiento demográfico que hace que la riqueza del país sea dividida entre más personas conforme transcurre el tiempo. Por otro lado el desempeño de Perú ha sido entre un 80% a 90% superior al del promedio de la región.

Tabla 17

Producto Bruto Interno Total y Per Cápita del Perú y América Latina 2008-2013

Descripción	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Incremento 2008-13 (%)
Perú							
PBI (USD MM)	120,612	120,487	147,070	171,257	192,806	200,643	10.72
PBI Per cápita (USD)	4,210	4,161	5,024	5,785	6,438	6,622	9.48
América Latina y el Caribe							
PBI (USD MM)	4'469,451	4'184,249	5'033,518	5'827,542	5'831,925	5'979,546	5.99
PBI Per cápita (USD)	7,775	7,197	8,561	9,804	9,705	9,846	4.84

Nota. Adaptado de "Producto bruto interno, 2008-2013," por INEI, 2014h

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap26/cap26019.xlsx), y de "Producto bruto interno per cápita, 2008-2013," por INEI, 2014i

(https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap26/cap26020.xlsx).

En la Tabla 18 se puede apreciar más claramente la tendencia de crecimiento del PBI en los últimos 65 años. Para ello, se consideran periodos quinquenales, los cuales a su vez tienen calculado el porcentaje de crecimiento anualizado. Se puede observar, a su vez, que existe una tendencia creciente con la excepción del periodo 1980-1990, lo que afectó tanto al crecimiento del PBI Total como el per cápita. Luego, retomó la senda del crecimiento hasta la actualidad

Tabla 18

Producto Bruto Interno total y Per Cápita del Perú 1950-2015 a Valores Constantes del 2007

Año	Producto Bruto Interno		Producto Bruto Interno por habitante	
	Millones de Soles	Tasa anuales de crecimiento (%)	Soles	Tasa anuales de crecimiento (%)
1950	40,920	-	5,361	-
1955	55,858	6.42	6,442	3.74
1960	69,946	4.60	7,043	1.80
1965	97,003	6.76	8,459	3.73
1970	116,849	3.79	8,857	0.92
1975	153,340	5.59	10,114	2.69
1980	167,596	1.79	9,674	-0.89
1985	167,219	-0.05	8,567	-2.40
1990	151,492	-1.96	6,961	-4.07
1995	195,536	5.24	8,172	3.26
2000	222,207	2.59	8,552	0.91
2005	273,971	4.28	9,851	2.87
2010	382,081	6.88	12,969	5.65
2015E/	482,370	4.77	15,485	3.61

Nota. Adaptado de "Perú: producto bruto interno total y por habitante, 1950-2015: Valores a precios constantes de 2007," por INEI, 2016f (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2015_2.xlsx).

La Figura 2 grafican con mayor claridad parte de lo indicado en la Tabla 18, y es así que se aprecia que el crecimiento del PBI total ha sido permanente durante el periodo en cuestión, con la excepción de la década de 1980-1990. La caída en PBI de dicha década es evidente en las estimaciones per cápita mostradas en la Figura 3, pues la población continuaba creciendo en aquellos años, por lo que el monto total producido por el Perú, que estaba disminuyendo, era distribuido entre más personas. Esto último es aún más evidente en la Figura 4 (estimaciones per cápita) donde la fuerte caída en las tasas de crecimiento de la década de los 80 se remonta a partir de los 90, y es recién alrededor del 2010 (con 6.88%) que se alcanza e incluso supera los niveles de crecimiento anual de los años 1955 y 1965 (con 6.42% y 6.76% respectivamente). Las tasas de crecimiento se han visto reducidas durante el último quinquenio reportado.

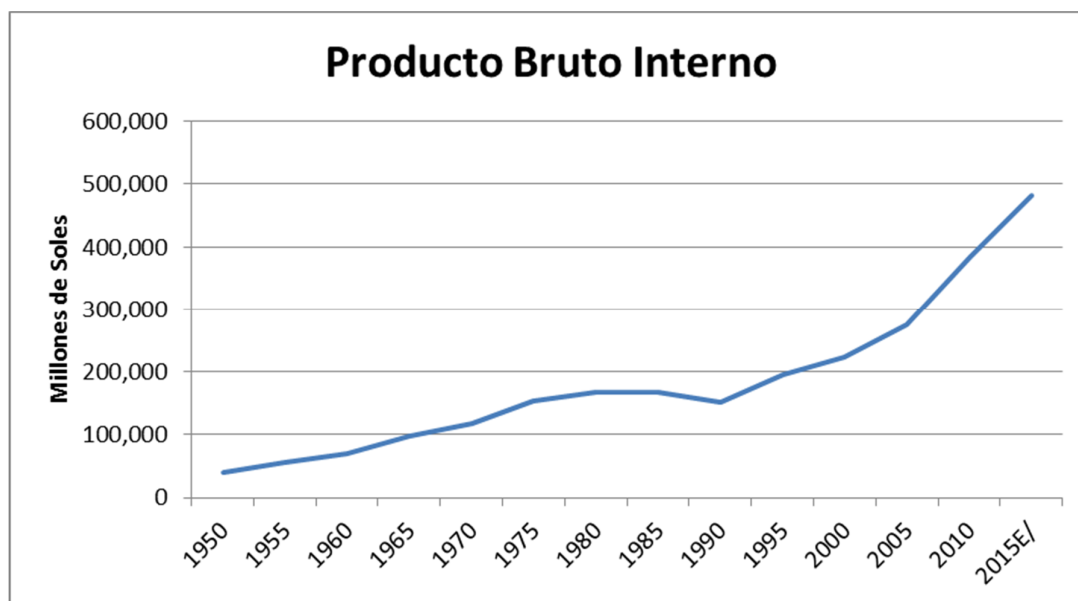


Figura 2. Tendencias de PBI de Perú 1950-2015.

Adaptado de “Perú: producto bruto interno total y por habitante, 1950-2015: Valores a precios constantes de 2007,” INEI, 2016f (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2015_2.xlsx).

Tecnológico y Científico. En este aspecto se estudian diferentes facetas, entre ellas el nivel educativo del país en cuanto a la instrucción de sus niños y jóvenes. Según reportó INEI (2014e, 2014f) la tendencia en cuanto a la mejora en la instrucción es creciente en los últimos años, para las materias de comprensión lectora y de matemática. Se puede apreciar la tendencia positiva en el desempeño satisfactorio de niños pequeños en segundo grado de educación primaria, de aproximadamente 8 años de edad en la Tabla 19 (con información de ambas materias), Tabla 20 (con los porcentajes anualizados de incremento) y en la Figura 5 (que grafica las tendencias de los últimos años). Se puede ver los porcentajes crecientes en todas las categorías, con mayores crecimientos en matemática y entre la población masculina. En el caso de urbano rural depende de la materia, con mayores crecimientos rurales en comprensión lectora y lo opuesto en matemáticas. En valores globales es mayor el nivel satisfactorio en la comprensión lectora que en matemática.

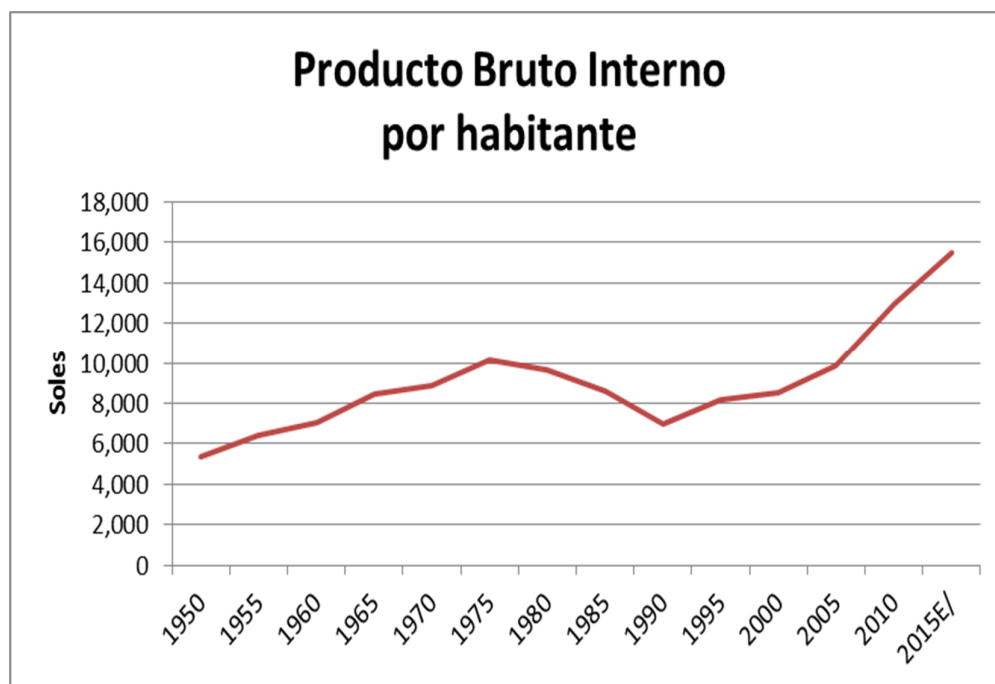


Figura 3. Tendencias de PBI per cápita de Perú 1950-2015.

Adaptado de “Perú: producto bruto interno total y por habitante, 1950-2015: Valores a precios constantes de 2007,” INEI, 2016f

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2015_2.xlsx).

Otro indicador relacionado es el de uso de los medios tecnológicos de comunicación tales como celulares, computadoras e internet, y su comparación con otros países de la región y el mundo. Tal y como en otros países, el mayor uso de estos medio tecnológicos es en la zonas urbanas, tal y como se aprecia en la Tabla 21 y Tabla 22. En el caso de la telefonía el crecimiento del segmento móvil es superior al del segmento fijo. El porcentaje de crecimiento rural es mayor al urbano, pero se debe considerar que su cobertura es más baja y lo sigue siendo a la fecha. Lo mismo se puede decir del acceso a equipos de cómputo y al internet, en que la zona rural tiene mayor crecimiento pero con una cobertura mucho más baja, en algunos casos menor a la quinta parte del promedio del país.

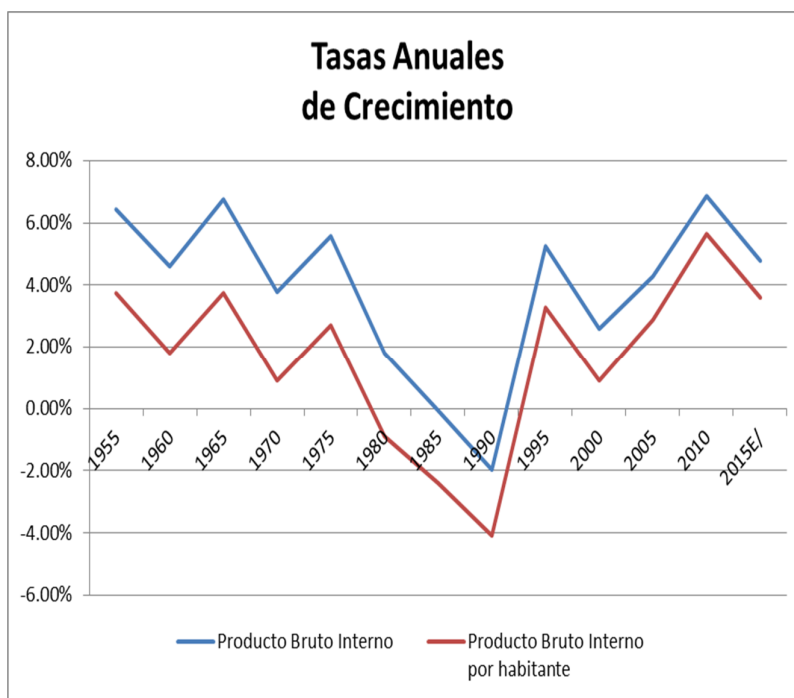


Figura 4. Tasas de crecimiento anualizadas de PBI de Perú 1950-2015.

Adaptado de “Perú: producto bruto interno total y por habitante, 1950-2015: Valores a precios constantes de 2007,” INEI, 2016f

(http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2015_2.xlsx).

Además también es posible apreciar en la Tabla 23 el mayor uso de internet en la población de adultos jóvenes entre 17 y 24 años. Esta circunstancia se repitió independiente del ámbito geográfico, ya fuera en Lima Metropolitana (capital del Perú) como en el resto del país. El uso de internet en general es mayor también entre niños y adolescentes que entre adultos mayores a 25 años. En general, en cuanto se realiza el análisis del potencial de la república peruana en relación al aspecto tecnológico y científico, existen una variedad de indicadores que se pueden tomar como correlacionados a dicho conceptos, y que pueden servir para indicar el estado actual y las perspectivas a futuro de dicha nación. El Perú es un país con una grado de desarrollo incipiente en dicha materia, con una producción propia de

conocimientos que no está a la par de los países económica y socialmente más avanzados, pero por ello mismo cuenta con un gran potencial y área de mejora.

Tabla 19

Niños de Segundo Grado de Educación Primaria con Nivel Satisfactorio Según Materia, Sexo y Área de Residencia, según Porcentaje de Evaluados 2007-2014

Año	Comprensión Lectora					Matemáticas				
	Total	Sexo		Área Residencia		Total	Sexo		Área Residencia	
		Hombre	Mujer	Urbana	Rural		Hombre	Mujer	Urbana	Rural
2007	15.9	14.9	16.9	20.9	5.6	7.2	7.5	6.9	8.6	4.6
2008	16.9	15.2	18.7	22.6	5.4	9.4	9.9	8.9	11.0	6.2
2009	23.1	21.0	25.2	28.9	11.6	13.5	14.5	12.5	16.8	7.1
2010	28.7	26.8	30.7	35.5	7.6	13.8	14.8	12.7	16.4	5.8
2011	29.8	27.2	32.4	36.3	5.9	13.2	14.5	11.9	15.8	3.7
2012	30.9	29.0	32.8	37.5	7.0	12.8	14.1	11.4	15.2	4.1
2013	33.0	30.9	35.1	38.5	10.4	16.8	18.9	14.7	19.4	6.5
2014	43.5	41.4	45.6	49.7	16.7	25.9	28.2	23.6	28.9	13.1

Nota. Adaptado de “Niñas/os del segundo grado de educación primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en comprensión lectora, según sexo, sector, área de residencia y departamento, 2007-2014,” por INEI, 2014e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap05/Cap05037.xlsx) y “Niñas/os del segundo grado de educación primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en matemática, según sexo, sector, área de residencia y departamento, 2007-2014,” por INEI, 2014f (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap05/Cap05040.xlsx).

Histórico, psicológico y sociológico. En este aspecto es un reto determinar el verdadero potencial del Perú, pues es un país que cuenta con un importante legado histórico, el cual a su vez está plagado de numerosos momentos problemáticos. En el territorio peruano se encuentra evidencia de asentamientos humanos desde los 15,000 años antes de Cristo, correspondientes al periodo Lítico como aquellos de Toquepala, Guitarrero y Lauricocha. Con el transcurso de los siglos, dichos asentamientos y poblaciones primigenias evolucionarían y se convertirían en civilizaciones o culturas como Caral, Chavín, Mochica, Paracas, Nazco o Tiahuanaco. Posteriormente vendría la etapa de los imperios como Wari o Huari, y el Inca o Tahuantinsuyo.

Tabla 20

Incremento en Porcentaje de Niños y Niñas de Segundo Grado de Educación Primaria con Nivel Satisfactorio Según Materia, Sexo y Área de Residencia 2007-2014

Descripción	Incremento anual 2007-14 (%)
Comprensión lectora	15.46
Sexo	
Hombre	15.72
Mujer	15.23
Área de residencia	
Urbana	13.17
Rural	16.89
Matemática	20.07
Sexo	
Hombre	20.83
Mujer	19.21
Área de residencia	
Urbana	18.90
Rural	16.13

Nota. Adaptado de “Niñas/os del segundo grado de educación primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en comprensión lectora, según sexo, sector, área de residencia y departamento, 2007-2014,” por INEI, 2014e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap05/Cap05037.xlsx) y “Niñas/os del segundo grado de educación primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en matemática, según sexo, sector, área de residencia y departamento, 2007-2014,” por INEI, 2014f (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap05/Cap05040.xlsx).

Todas estas manifestaciones dejaron un legado cultural, arquitectónico y artístico, que se mantiene en una pequeña parte hasta nuestros días, como muestra de la gran diversidad cultural de nuestros orígenes. Un evento importante y en cierta medida traumático fue el arribo de los españoles y la conquista, con la imposición del virreinato con un correspondiente evento de una tragedia demográfica indicada por cronistas de la época como Cieza de León. Algunos autores como Cook (1977) estimaron que la población al momento de la conquista podía estimarse entre seis y nueve millones, y que un siglo más tarde la población nativa era de alrededor de 600,000 individuos. Es posible que eventos de la historia del Perú hayan dejado una fuerte marca en la psicología colectiva de los ciudadanos peruanos contra la presencia de entes identificados como foráneos, lo cual es particularmente sensible en la industria minera que opera en áreas rurales del Perú.

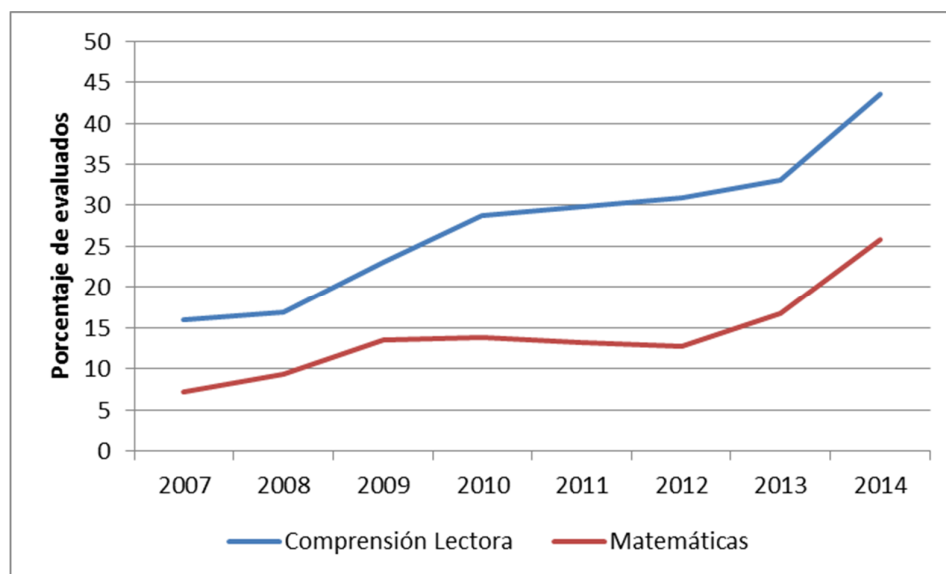


Figura 5. Evolución del nivel satisfactorio de instrucción en niños y niñas de segundo grado de educación primaria 2007-2014.

Adaptado de “Niñas/os del segundo grado de educación primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en comprensión lectora, según sexo, sector, área de residencia y departamento, 2007-2014,” INEI, 2014e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap05/Cap05037.xlsx) y “Niñas/os del segundo grado de educación primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en matemática, según sexo, sector, área de residencia y departamento, 2007-2014,” por INEI, 2014f (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap05/Cap05040.xlsx).

Posterior a la conquista y al periodo inestable de la independencia, el Perú ha experimentado una convulsa etapa republicana con importantes hitos como los gobiernos de los caudillos militares de los primeros años de la república, con la falta de delimitación de fronteras; el auge del guano y el salitre que devino en la guerra del Pacífico entre los años 1879 y 1883, en que el Perú (en una coalición con Bolivia, debido a un pacto defensivo que probó ser ineficaz) fue derrotado por Chile. Perú, como resultado de dicha guerra y luego de una penosa invasión, perdió parte de su territorio. Dicho evento dejó una profunda marca, con gran impacto en la sociedad y economía peruana de fines del siglo 19 e inicios del siglo 20.

Tabla 21

Acceso de Hogares Peruanos a Telefonía 2004-2014, con Porcentaje de Variación Anualizada

Ámbito geográfico	2004 ^a	2014 ^a	% Variación ^b
Total			
Solo teléfono fijo	17.1	2.4	-18
Solo teléfono móvil	7.1	60.4	24
Ambos	9.4	24.5	10
Ninguno	66.5	12.7	-15
Urbana			
Solo teléfono fijo	24.2	2.9	-19
Solo teléfono móvil	9.6	58.1	20
Ambos	13.3	32.0	9
Ninguno	52.9	7.0	-18
Rural			
Solo teléfono fijo	0.3	0.7	7
Solo teléfono móvil	1.3	67.3	49
Ambos	0.0	1.7	48
Ninguno	98.4	30.4	-11

Nota. Adaptado de “Hogares que tienen acceso a la telefonía, según ámbito geográfico, 2004-2014,” por INEI, 2014a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap11/cap11011.xlsx). ^a Porcentaje sobre población total. ^b Porcentaje de variación anualizada.

Los gobiernos civiles seguidos los dictadores militares, incluyendo el atraso ocasionado por las políticas del General Velasco Alvarado que fueron heredadas y potenciadas por el segundo gobierno de Belaunde Terry y el primer gobierno de Alan García entre los años setentas y ochentas del siglo 20, con devastadores efectos en la economía del país que coincidieron con el auge de los movimientos terroristas que asolaron grandes zonas del territorio nacional; el gobierno autoritario de Alberto Fujimori que encaminó la economía y enfrentó al terrorismo, pero que culminaría con el colapso de su régimen por corrupción, y con su posterior extradición y encarcelamiento; y finalmente con los últimos cuatro gobiernos democráticos desde el año 2001, los cuales no han podido colmar las expectativas de la población. Todo ello en conjunto explica en parte la gran desconfianza de los ciudadanos antes las autoridades.

Tabla 22

Acceso de Hogares Peruanos a Computadoras e Internet 2007-2014, con Porcentaje de Variación Anualizada

Ámbito geográfico	Al menos una computadora			Acceso a Internet		
	2007	2014	% Variación	2007	2014	% Variación
Total	15.4	32.3	11	6.6	23.5	20
Lima Metropolitana	26.9	51.7	10	14.9	44.5	17
Resto país	10.7	24.9	13	3.1	14.0	24
Área de residencia						
Urbana	21.0	41.4	10	9.1	30.7	19
Rural	1.0	6.1	29	0.0	1.2	57

Nota. Adaptado de “Hogares que tienen al menos una computadora, según ámbito geográfico, 2001-2014,” por INEI, 2014b (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap11/cap11007.xlsx) y “Hogares que acceden al servicio de Internet, según ámbito geográfico, 2007-2014,” por INEI, 2014c (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap11/cap11008.xlsx).

Si bien gran parte de la población expresa gran orgullo por su pasado prehispánico, existen grandes niveles de discriminación y grandes diferencias en las oportunidades que se brinda a la población urbana sobre la rural, y en particular a Lima sobre el resto de regiones del Perú, así como discriminación relacionada a aspectos étnicos y de sexo. CEPLAN (2016) en su plan estratégico de desarrollo nacional actualizado “Perú hacia el 2021” indica que uno de los objetivos del milenio debe ser la erradicación de todas las formas de discriminación.

Tabla 23

Población que Hace Uso de Internet 2007-2014, con Porcentaje de Variación Anualizada

Grupos de edad/ Ámbito geográfico	2007	2014	% Variación
Total	31.1	40.2	4
6-16 años	36.0	45.0	3
17-24 años	56.6	68.2	3
25 y más años	21.1	30.4	5
Lima Metropolitana	45.8	60.0	4
6-16 años	61.1	74.3	3
17-24 años	74.4	85.4	2
25 y más años	32.6	48.6	6
Resto País	24.6	31.0	3
6-16 años	27.6	34.5	3
17-24 años	49.0	60.0	3
25 y más años	15.3	21.1	5

Nota. Adaptado de “Población que hace uso de Internet, según grupos de edad y ámbito geográfico, 2007-2014,” por INEI, 2014g (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap11/cap11014.xlsx).

Es así, que para ello proponen usar como proxy para su medición el indicador del índice de desigualdad de género del Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD, 2016). Al respecto, el CEPLAN (2016) dice:

Erradicación de todas las formas de discriminación. Para este objetivo se trabajará con el Índice de Desigualdad de Género (PNUD), el cual sirve como proxy para medir todas las formas de discriminación. Si bien el objetivo tiene un alcance mayor que el indicador propuesto, actualmente no existen indicadores que evalúen los distintos tipos de discriminación (que sean acreditados por organismos internacionales y que tengan permanencia en el tiempo para una mejor medición). El Índice de Desigualdad de Género evalúa la salud reproductiva, el empoderamiento de la mujer y la igualdad en el mercado de trabajo. Cabe señalar que este índice abarca un puntaje de 0 a 1.

Cuando el puntaje es más cercano a 0 significa que los hombres y mujeres tienen condiciones sociales más equitativas; cuando se encuentra más próximo a 1 se presenta una mayor inequidad de género. (CEPLAN, 2016, p. 87).

Organizacional y administrativo. En este elemento se examinan las condiciones organizacionales del Perú. La norma fundamental que rige las bases administrativas del país es la Constitución Política de 1993, que fue redactada durante el gobierno de Alberto Fujimori posterior al autogolpe de 1992 y la disolución del congreso y es la base del ordenamiento jurídico del país. En general, la precariedad institucional se hace evidente al revisar el reciente proceso histórico, que en los últimos 50 años incluye 2 dictadores militares (Velasco Alvarado y Morales Bermúdez) y un civil que instauró una dictadura cívico-militar (Fujimori). La abundancia de problemas económicos y de seguridad interna y externa minó la confianza de la población en el ordenamiento jurídico, político y administrativo del país.

Prado García (2013) reportó que la agencia calificadora Fitch Ratings declaró por intermedio de su vocero Erich Arispe que “si comparamos a Perú con países que tienen

similar calificación crediticia, la calidad regulatoria es buena, pero no la estabilidad política, la eficacia de gobierno o el Estado de derecho” (Prado García, 2013, p. 7). De ahí se deduce que la mejora en los indicadores económicos no se tradujo en la implementación de las instituciones necesarias que caracteriza a algunas de las democracias más sólidas del mundo y a las economías más desarrolladas. Al respecto, Rodríguez Cairo (2011) expresó lo siguiente:

En la actualidad hay un consenso en reconocer la importancia de las instituciones - reglas de juego de la sociedad: formales e informales- para explicar tanto el éxito como el fracaso de los países en la búsqueda de su desarrollo. En esa perspectiva, el Perú no ha alcanzado el tan ansiado desarrollo económico debido a que existe un marco institucional débil y no se protegen de manera efectiva los derechos individuales. El marco institucional ha conducido a lo largo de nuestra historia, al establecimiento de formas de gobierno, populistas y autoritarias. Nuestro sistema judicial no funciona adecuadamente: los procesos judiciales son ineficientes (altos costos y lentitud en los procesos), hay influencia política, las decisiones judiciales son inciertas, existe corrupción generalizada, y el acceso a la justicia es desigual. Como resultado de estas características, el sistema judicial promueve la inseguridad jurídica. Sumado a lo anterior, no contamos con un sistema de partidos políticos sólidos. La debilidad institucional afecta nuestro desempeño económico debido a que la inversión de las empresas se ve afectada y por otro lado, los derechos de propiedad son inciertos o inconstantes, por ello se requiere fortalecer nuestro marco institucional, especialmente de la existencia de instituciones que aseguren los derechos de propiedad y mecanismos legales que los protejan. No se trata simplemente de dar leyes, es necesario velar por el cumplimiento de las mismas. (p. 83)

Militar. Finalmente, en este elemento se examina la potencia de Perú en consideración a sus capacidades bélicas y armamentísticas en función a una hipótesis de conflicto externo o interno. Según la Constitución Política del Perú (1993), en su artículo 118 indicó que es el Presidente de la República quien preside el sistema de defensa nacional y dispone el empleo de las fuerzas armadas. Además la constitución en su artículo 165 expresó que:

Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República. Asumen el control del orden interno de conformidad con el artículo 137° de la Constitución. (Constitución Política del Perú, 1993, p. 41)

Según señaló el Diario Gestión (2015) en su nota sobre el *ranking* de Global Firepower, Perú cuenta con la cuarta mayor fuerza militar de la región latinoamericana, luego de países como Brasil, México y Argentina (en dicho orden) y por ende es también la tercera fuerza en Sudamérica. Eso nos ubica por encima del resto de los países limítrofes como Ecuador, Colombia, Bolivia y Chile. Por otro lado, cabría ver la naturaleza del material armamentístico, logístico y humano y si se adapta a diversas hipótesis de conflicto en las diferentes geografías de la nación como costa, desierto, jungla y cadenas montañosas, entre otros. La misma nota del Diario Gestión (2015) reportó que el presupuesto peruano está entre los más bajos de la región, y es el más pequeño de entre los seis países mejor calificados a escala sudamericana cómo se ve en la Tabla 24. Por otro lado, la mayor parte del material bélico es importada ya que el material armamentístico con origen peruano es limitado en la mayoría de los casos, con lo cual sus inventarios dependen de países extranjeros y sus empresas exportadoras de armas.

Tabla 24

Comparativo de Poder Bélico según el Ranking de Global Firepower, 2016

País en Sudamérica	GFP Power Index rating ^a	Global Ranking ^b	Personal activo	Tanques	Total aeronaves	Total buques	Presupuesto de defensa ^c
Brasil	0.3359	15	1'800,000	486	735	110	31,900
Argentina	0.7073	35	75,000	412	252	42	4,330
Perú	0.7501	40	120,660	85	246	60	2,560
Colombia	0.7502	41	445,000	0	447	234	12,145
Venezuela	0.7882	45	115,000	192	277	50	4,000
Chile	0.8283	47	60,550	277	243	69	5,483

Nota. Adaptado de “South American Countries Ranked by Military Power (2016),” por Global Firepower, 2016 (<http://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>). ^a Puntaje perfecto es igual a cero. ^b Total de países 126. ^c Medido en Millones de USD.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2015), para Hartmann los principios cardinales son lo que debe hacer una nación para alcanzar sus objetivos y permiten determinar las oportunidades y amenazas para una nación en relación con su entorno. Para ello se presenta un análisis alrededor de los siguientes cuatro principios:

Influencia de terceras partes. La apertura comercial que ha experimentado el Perú desde la década de 1990 a la fecha ha afianzando los lazos bilaterales y multilaterales del país con diferentes socios y organismos regionales y globales. En ese sentido se han asegurado diferentes tratados de Libre Comercio con países como Estados Unidos de Norteamérica, China, Japón, la Unión Europea, entre otros; y otros acuerdos comerciales con organismos como la Comunidad Andina de Naciones (CAN), el Mercosur, la Organización Mundial de Comercio y la Alianza del Pacífico. Muchos de estos acuerdos, si bien son comerciales, tienen provisiones para trascender dicho marco, incluyendo defensas del medio ambiente, los derechos humanos y la democracia en general. Esto hace que existan niveles de reciprocidad que afectan e influyen a los diferentes firmantes. A su vez, Perú tiene acuerdos vinculantes con organismos globales como las Naciones Unidas y sus diferentes agencias. En general, el año 2016 se presenta como un año de grandes riesgos globales (World Economic Forum

[WEF], 2016) que tienen impacto de mayor o menor medida en todos los países, incluyendo el Perú. Los principales riesgos identificados por el WEF (2016) son (a) la falta de mitigación y adaptación al cambio climático, (b) las armas de destrucción masiva, y (c) las crisis de agua. La primera y la tercera pueden tener un impacto profundo en el Perú en general y en su industria minera en particular

Lazos pasados, presentes y futuros. El futuro de las relaciones bilaterales de Perú con los países limítrofes y otros relacionados por cercanía geográfica, cultural o económica puede ser visto de forma optimista pero a la vez cautelosa. Sus propios lazos con sus raíces históricas son fuertes y deberían fortalecerse con el esperado progreso en la reivindicación de los orígenes de su sociedad y de su lucha contra la discriminación. Perú tiene buenas relaciones con países como España con el que comparte un pasado de índole colonial, pero que en el presente se configura como una relación productiva en el aspecto económico y social. Así pues, Perú recibió de España (y del gobierno de Mariano Rajoy en particular) un apoyo crítico para sus trámites en los tratados de libre comercio con Europa y en la posibilidad de visitar el territorio Schengen (comprendido por 26 países europeos) sin la necesidad de requerir visado previo. En cuanto a los países más cercanos, las relaciones se enmarcan en un ámbito de vecinos y socios que colaboran de forma productiva para poder mejorar sus respectivas economías y que comercian según las reglas internacionales. Las relaciones con las potencias económicas mundiales tales como China y Estados Unidos de Norteamérica son cordiales, respetuosas; y en el aspecto económico, provechosas para todas las partes, con importantes colonias de emigrantes de las diferentes naciones que colaboran en fortalecer los lazos de unión y la tarea de comunicación entre las repúblicas.

Contrabalance de intereses. Desde el punto de vista de su soberanía, el Perú no cuenta con rivalidades que deban ser resueltas ahora que ya se cerró el capítulo de la delimitación marítima con Chile en la corte de la Haya. Este episodio consistió en la

controversia relacionada a la soberanía de un área marítima frente a las costas de ambos países, y estaba motivada por las diferentes interpretaciones sobre si ya se había llegado a un acuerdo sobre el tema en tratados internacionales precedentes, con un área de controversia indicada en la Figura 6.

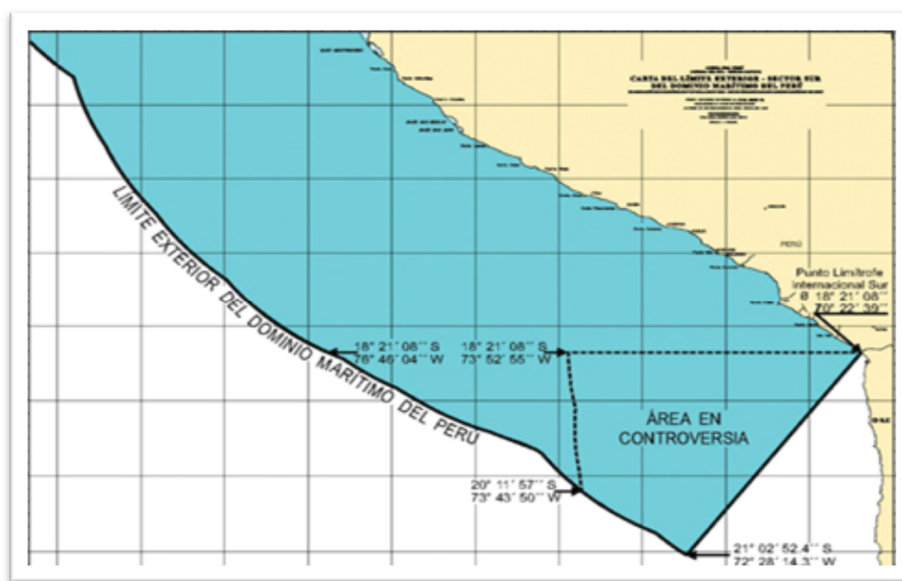


Figura 6. Indicación cartográfica sobre la controversia marítima entre Perú y Chile. Tomado de “Delimitación Marítima entre el Perú y Chile,” por MRE, 2016 (http://www.rree.gob.pe/temas/Paginas/Delimitacion_Maritima_entre_el_Peru_y_Chile.aspx)

La sentencia fue comunicada el 27 de Enero del 2014 (International Court of Justice [ICJ], 2013) por el presidente de la corte a cargo de la controversia, Peter Tomka. Dicho evento producto que ambos países adecuaran sus respectivas cartografías y nomas soberanas a la nueva disposición que fue acatada por ambas partes. La sentencia se grafica en la Figura 7. No fue ese el fin de las controversias entre ambos países, ya que aún sigue pendiente la relacionada a una zona de territorio terrestre continental conocida como triangulo terrestre conformado por 3.7 hectáreas de terreno desértico frente al océano Pacífico y que ambos países consideran suyo (BBC Mundo, 2014)

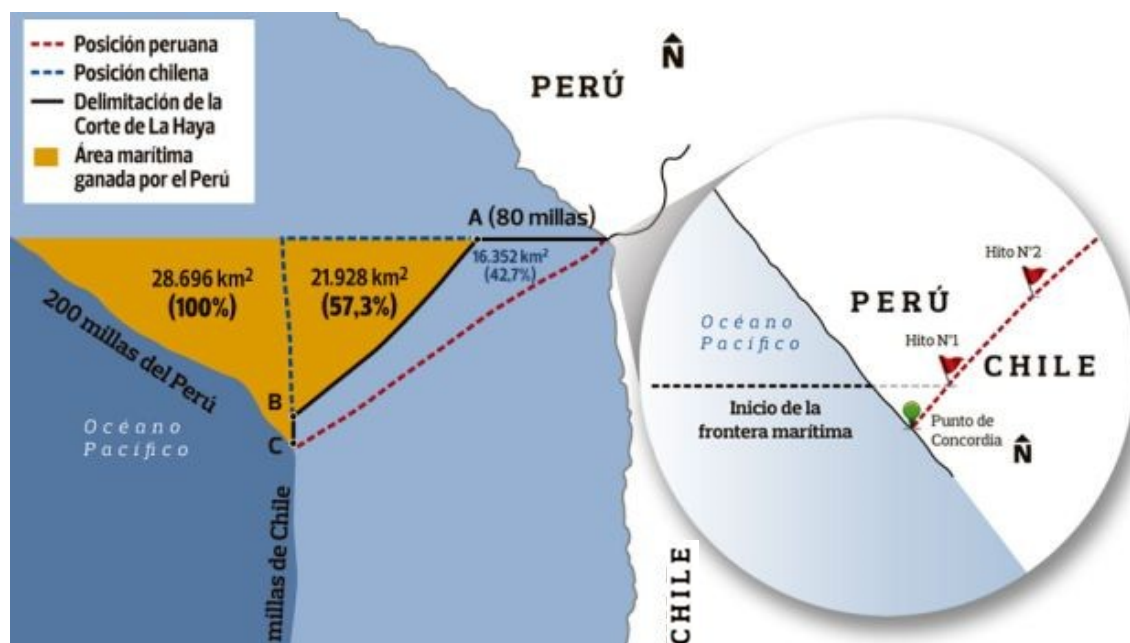


Figura 7. Indicaciones sobre la sentencia de la corte de la Haya a la controversia marítima entre Perú y Chile, con detalle sobre el triángulo terrestre.

Tomado de “La nacionalidad del triángulo terrestre,” por Diario El Comercio, 2014 (<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/nacionalidad-triangulo-terrestre-noticia-1706514>).

Además de dichas controversias en cuanto a la soberanía, el Perú tiene algunas rivalidades comerciales enmarcadas en mercados o industrias específicas con determinados países, como los de la industria del pisco con Chile, o casos de barreras arancelarias y paraarancelarias a determinados productos fitosanitarios o textiles con países vecinos o son socios comerciales del Asia (RPP Noticias, 2012). Es de esperar que las relaciones del Perú con otras repúblicas se mantengan de forma constructiva y positiva para todos los involucrados, y pueden potenciarse con el paso del tiempo. Si bien el Perú demuestra interés en consolidar relaciones y alianzas estratégicas y nuevos mercados, puede y debe ejercitar la cautela en su relación con otros países.

Conservación de los enemigos. Perú debe considerar con serenidad y objetividad la existencia e identidad de sus enemigos. Puede ser que se consideren como enemigos a otras repúblicas, o quizá a males endémicos y enraizados que deben ser eliminados de la sociedad.

En el caso de otras naciones, es Chile la nación con la cual se mantiene el mayor número de controversias de diferentes índoles, aun cuando no es la única con quien Perú ha tenido conflictos y enfrentamientos en el pasado. El contar con enemigos y adversarios potencia la energía para buscar la continua mejora en diferentes ámbitos, ya sea económico, comercial, social u otro. Así por ejemplo, al Perú le ha ayudado tener como rival a Chile para poder potenciar un horizonte para su desarrollo, al tener un punto de referencia y comparación que a su vez también evolucionaba en el tiempo.

3.1.4. Influencia del análisis en Buenaventura

La importancia del análisis tridimensional para la Empresa Buenaventura SAA es que le permite contar con información sobre el impacto de la perspectiva nacional en de Perú en el análisis externo del planeamiento estratégico (D'Alessio, 2015). El desarrollo de la matriz de intereses nacionales permite a Buenaventura tener un marco referencial sobre cuáles son los objetivos de la nación, y cuáles de ellos tienen efectos de mayor relevancia sobre su propia soberanía o supervivencia. De esta forma la firma tiene una referencia sobre la importancia de su propio enfoque estratégico y sus propios objetivos, y si encontrará el apoyo y el alineamiento de la sociedad y la república para dichos planteamientos.

La firma puede por ejemplo verificar que, de los intereses identificados, es posible para Buenaventura tener impactos positivos o negativos en (a) Seguridad Interna y Ciudadana, con el incremento de la conflictividad social en diferentes zonas del país, (b) Crecimiento Económico interno y externo al aportar mayores ingresos al país, (c) Reducción de la pobreza y bienestar social al aportar con puestos de trabajos directos e indirectos, así como con obras sociales o de infraestructura a la sociedad, y (d) Recursos naturales y ambiente, por los impactos que pueden tener sus actividades en dicho aspecto.

En el potencial nacional, la firma puede verificar las fortalezas y debilidades del Perú que pueden tener impacto en ella como en el aspecto económico (crecimiento sostenible,

macroeconomía con indicadores positivos), demográfica (población creciente), geográfica (rico territorio en recursos naturales y biodiversidad), tecnológico y científico (con niveles bajos pero crecientes de instrucción y potencial de uso tecnológico); con grandes retos en los elementos relacionados a lo histórico, psicológico y sociológico, organizacional y administrativo; si descuidar una mirada al aspecto militar. Finalmente, los principios cardinales le dan a la firma una importante mirada de lo que constituye las bases de la política exterior del país (D'Alessio, 2015) y que puede afectar a su vez en sus operaciones locales e internacionales.

3.2. Análisis Competitivo del País

Como parte del análisis externo, se realiza el análisis competitivo del país en el que se desenvuelven las organizaciones o sectores económicos en evaluación, con el objetivo de que el planeamiento estratégico sea completo (D'Alessio, 2015). Para el caso de Buenaventura, es preciso hacer el análisis competitivo del Perú, el cual tendrá un gran impacto en las operaciones y perspectivas de la compañía, más aun teniendo en consideración la estrecha relación que existe entre el sector minero metálico y el producto bruto interno (PBI) del país.

Para poder analizar la competitividad del país es necesario entender su posición relativa en el entorno global. En ese sentido, el *Global Competitiveness Report* [Reporte de Competitividad Global] (WEF, 2015) representa una muy buena herramienta ya que compara 140 economías en términos de competitividad, además de brindar información acerca de los principales factores que afectan la competitividad de cada país tanto positiva como negativamente, siguiendo una metodología estándar. La idea principal, sobre la cual se basa el reporte en cuestión, es que las economías productivas están mejor preparadas para desarrollarse y progresar, y que una economía más productiva es una economía más competitiva.

La metodología que se sigue para determinar el índice de competitividad de una economía se basa en un total de 114 indicadores, los cuales están sistemáticamente relacionados con la productividad de dicha economía. Estos indicadores se dividen en doce pilares, que a su vez se dividen en tres categorías:

- **Requerimientos básicos:** En esta categoría se encuentran los cuatro primeros pilares, que comprenden 45 de los 114 indicadores. Dichos pilares se consideran fundamentales para cualquier economía, y tienen una especial relevancia para economías en desarrollo. Los pilares presentes en esta categoría son: (a) instituciones, (b) infraestructura, (c) entorno macroeconómico y (d) salud y educación primaria.
- **Potenciadores de eficiencia:** En esta categoría se encuentran los seis pilares siguientes, que comprenden 53 de los 114 indicadores. Los pilares en cuestión son claves para economías desarrolladas y son: (a) educación superior y entrenamiento, (b) eficiencia de mercado de bienes, (c) eficiencia del mercado laboral, (d) desarrollo del mercado financiero, y por último (e) tamaño del mercado.
- **Innovación y sofisticación de los negocios:** En esta última categoría se encuentran los dos pilares restantes, que a su vez contienen 16 indicadores restantes. Esta categoría es más relevante para economías muy desarrolladas y consolidadas, basadas en actividades con gran valor agregado.

Adicionalmente, la metodología clasifica a las 140 economías analizadas en cinco fases: (a) impulsadas por los factores, (b) transición a impulsadas por la eficiencia, (c) impulsadas por la eficiencia, (d) en transición a impulsadas por la innovación, y finalmente (e) impulsadas por la innovación. Como se puede apreciar en la Tabla 25, Perú se encuentra clasificado dentro de la tercera fase de desarrollo, economías impulsadas por la eficiencia, junto con otras 30 economías entre las cuales se pueden encontrar varios países de la región

latinoamericana como Colombia, Ecuador, Paraguay y Bolivia (WEF, 2015). Siendo así, los pilares e indicadores catalogados como potenciadores de eficiencia son en principio los más relevantes para la economía peruana. Adicionalmente, el reporte sitúa al Perú en la posición 69 de 140 dentro del *ranking* global, lo cual evidencia una tremenda oportunidad de mejora nacional. Es importante señalar que luego de presentar sucesivas mejoras que lograron que el Perú ascienda rápidamente a la posición 61 en el reporte del 2012-2013, y la mantenga en el reporte del 2013-2014, en los reportes más recientes se evidencia una caída al puesto 65 en el reporte del 2014-2015 hasta llegar al puesto 69 en el presente reporte como se mencionó anteriormente (WEF, 2015).

En la Figura 8 se puede apreciar un resumen de la posición competitiva del Perú, así como también una comparación con el promedio de la región Latinoamérica y el Caribe nivel agregado por cada uno de los doce pilares. En dicha comparación se observa claramente que el pilar más desarrollado del Perú es el entorno macroeconómico, destacando largamente del promedio de la región, como resultado de las consistentes y coherentes decisiones de aspecto económico que se han tomado en el país en los últimos lustros. También es importante destacar los pilares relativos al tamaño del mercado y al desarrollo del mercado financiero, los cuales están más desarrollados que el promedio de la región. En el resto de indicadores, se observan resultados muy cercanos al promedio regional (WEF, 2015).

A nivel incluso más agregado se observa que el Perú está por debajo de la media en el conjunto de pilares catalogados como requerimientos básicos (posición 76), así como también en el conjunto de pilares catalogados como factores de innovación y sofisticación (posición 106).

Tabla 25

Economías por Fase de Desarrollo según Criterios del WEF

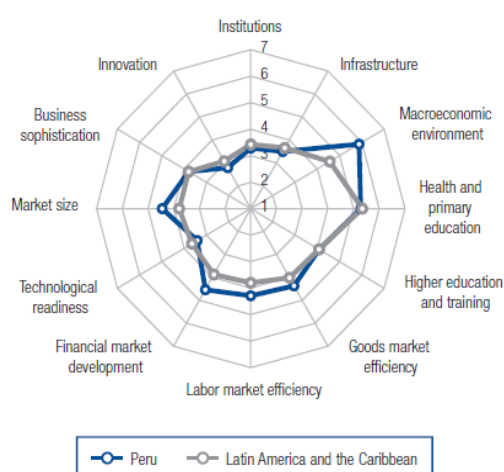
Etapa 1 Impulsadas por los factores (35 economías)	Etapa 2 Transición (16 economías)	Etapa 3 Impulsadas por la eficiencia (31 economías)	Etapa 4 Transición (20 economías)	Etapa 5 Impulsadas por la innovación (38 economías)
Bangladesh	Arabia Saudita	Albania	Argentina	Alemania
Benín	Argelia	Armenia	Brasil	Australia
Burundi	Azerbaiyán	Bolivia	Chile	Austria
Camboya	Bután	Bosnia y Herzegovina	Costa Rica	Bahréin
Camerún	Botsuana	Bulgaria	Croacia	Bélgica
Chad	Gabón	Cabo Verde	Hungría	Canadá
Costa de Marfil	Honduras	China	Letonia	Chipre
Etiopía	Irán	Colombia	Líbano	Corea
Gambia	Kazajistán	Ecuador	Lituania	República Checa
Ghana	Kuwait	Egipto	Malasia	Dinamarca
Guinea	Moldavia	El Salvador	Mauricio	Emiratos Árabes Unidos
Haití	Mongolia	Georgia	México	Eslovaquia
India	Nigeria	Guatemala	Omán	Eslovenia
Kenia	Filipinas	Guyana	Panamá	España
Kirguistán	Venezuela	Indonesia	Polonia	Estados Unidos
Laos	Vietnam	Jamaica	Rumanía	Estonia
Lesoto		Jordán	Rusia	Finlandia
Liberia		Macedonia	Seychelles	Francia
Madagascar		Marruecos	Turquía	Grecia
Malawi		Montenegro	Uruguay	Hong Kong
Mali		Namibia		Islandia
Mauritania		Paraguay		Irlanda
Mozambique		Perú		Israel
Myanmar		República Dominicana		Italia
Nepal		Serbia		Japón
Nicaragua		Sudáfrica		Luxemburgo
Pakistán		Sri Lanka		Malta
Ruanda		Suazilandia		Nueva Zelanda
Senegal		Tailandia		Noruega
Sierra Leona		Túnez		Países Bajos
Tayikistán		Ucrania		Portugal
Tanzania				Qatar
Uganda				Reino Unido
Zambia				Singapur
Zimbabue				Suecia
				Suiza
				Taiwán
				Trinidad y Tobago

Nota: Adaptado de “Global Competitiveness Report 2015-2016” (p. 38), por WEF, 2015 (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/downloads/>).

Teniendo en cuenta la fase de la economía en la que se encuentra el país, es entendible tener una posición menos desarrollada en lo que respecta a los factores de innovación y sofisticación, pero es crítico mantener una tener una posición por debajo de la media en lo que se refiere a requerimientos básicos, que terminan siendo los cimientos de una economía (WEF, 2015).

Global Competitiveness Index

	Rank (out of 140)	Score (1-7)
GCI 2015-2016	69	4.2
GCI 2014-2015 (out of 144)	65	4.2
GCI 2013-2014 (out of 148)	61	4.3
GCI 2012-2013 (out of 144)	61	4.3
Basic requirements (40.0%)	76	4.5
1st pillar: Institutions	116	3.3
2nd pillar: Infrastructure	89	3.5
3rd pillar: Macroeconomic environment	23	5.9
4th pillar: Health and primary education	100	5.3
Efficiency enhancers (50.0%)	60	4.2
5th pillar: Higher education and training	82	4.1
6th pillar: Goods market efficiency	60	4.4
7th pillar: Labor market efficiency	64	4.3
8th pillar: Financial market development	30	4.5
9th pillar: Technological readiness	88	3.4
10th pillar: Market size	48	4.4
Innovation and sophistication factors (10.0%)	106	3.3
11th pillar: Business sophistication	81	3.8
12th pillar: Innovation	116	2.8



Stage of development



Figura 8. Índice de competitividad global de Perú 2015 – 2016.

Tomado de “Global Competitiveness Report 2015-2016,” (p. 294), por WEF, 2015 (http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).

En el reporte también se encuentran resumidas las principales dificultades para hacer negocios en el Perú, los cuales se aprecian en la Figura 9. Es importante identificar que los tres principales problemas son la ineficiencia de la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas y la corrupción. Al respecto, la relación que existe entre estos factores y

el estado subdesarrollado de las instituciones peruanas es claro, lo cual representa una seria dificultad para las empresas y para la economía en general.

The most problematic factors for doing business

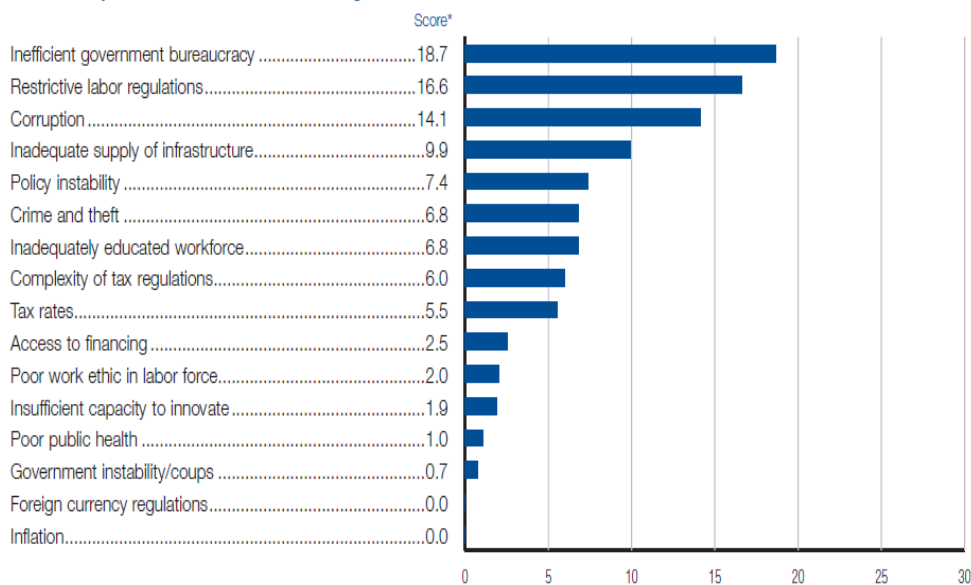


Figura 9. Los factores más problemáticos para hacer negocios en Perú 2015-2016.

De una lista de factores, se le solicitó a los entrevistados que escojan los cinco factores más problemáticos para hacer negocios en el Perú y que los graduaran del 1 al 5. Se muestran los resultados ponderados. Tomado de “Global Competitiveness Report 2015-2016,” (p. 294), por WEF, 2015 (http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf).

Para continuar con el análisis, se tiene en consideración el modelo de diamante de la competitividad de las naciones de Porter (1998), graficado y resumido en la Figura 10. Este permite considerar los principales elementos determinantes para la competitividad del país en cuatro dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, (c) condiciones de la demanda y (d) sectores conexos y de apoyo; y se desarrolla en mayor detalle a continuación.

3.2.1. Condiciones de los factores

La evaluación de condiciones de los factores aclara la disponibilidad de recursos en el país de cara a las operaciones productivas de la empresa, lo cual puede influir positiva o

negativamente en la posición competitiva de la misma teniendo en cuenta el carácter globalizado de la economía actual (Porter, 1998). Para realizarla, se tomará como base el Reporte de Competitividad Global 2015-2016, preparado por el Foro Económico Mundial (WEF, 2015). Al respecto, se seleccionaron los pilares y factores considerados como relevante para el desarrollo competitivo de Buenaventura, y se contrastó el resultado obtenido por Perú contra el resultado promedio a nivel mundial. Adicionalmente, también se toma en consideración la posición de Perú en el *ranking* mundial por cada indicador, como se puede apreciar en la Tabla 26.

Respecto al pilar número uno, relativo a las instituciones, se aprecia una clara posición de desventaja del Perú. Todos los indicadores evaluados, a excepción de la fortaleza para la protección de los inversionistas, se encuentran por debajo de la media mundial. Incluso, en factores como la confianza pública en los políticos y la carga de las regulaciones gubernamentales, el Perú se encuentra muy cercano al extremo inferior de la Tabla, lo cual explicita una gran oportunidad de mejora.

A nivel general, la clara debilidad de las instituciones peruanas representa una de las más importantes dificultades para Buenaventura como empresa y para el sector minero en general. La burocracia ineficiente, la desconfianza generalizada y la incompetencia para la ejecución del gasto público son realidades que desfavorecen tremendamente al sector minero y atentan contra la sostenibilidad del mismo.

La situación en el segundo pilar, el cual refiere a la infraestructura del país, es bastante similar. El Perú presenta serias desventajas en cuanto a varios de los factores como se observa en la Tabla 26. Esto es sumamente importante cuando se tiene en consideración que la minería es una actividad sumamente intensiva en transporte dado que los minerales se tienen que mover grandes distancias para su procesamiento y venta.

Tabla 26

Posición Competitiva Global de Perú en los Factores Condicionantes para Buenaventura

Factor	Puntaje de Perú 1-7 (mejor)	Media de la muestra 1-7 (mejor)	Ranking 1 (mejor) - 140
Pilar 1: Instituciones			
Diversidad de uso de fondos públicos	2.5	3.6	114
Confianza pública en los políticos	1.8	3.2	130
Pagos irregulares y sobornos	3.9	4.1	72
Independencia judicial	2.8	4	112
Favoritismo en decisiones de funcionarios gubernamentales	2.5	3.2	109
Derroche del gasto público	2.4	3.3	117
Carga de regulaciones gubernamentales	2.4	3.4	133
Transparencia gubernamental para hacer política	3.9	4.2	82
Protección del inversionista, 0-10 (mejor)*	6.2	5.5	39
Pilar 2: Infraestructura			
Calidad de la infraestructura en general	3.2	4.1	112
Calidad de las carreteras	3.0	4.0	110
Calidad de la infraestructura ferroviaria	1.9	3.3	94
Calidad de la infraestructura portuaria	3.6	4.0	86
Calidad del abastecimiento eléctrico	4.7	4.5	70
Pilar 4: Salud y educación primaria			
Calidad de la educación primaria	2.2	4.0	136
Pilar 5: Educación superior y entrenamiento			
Calidad del sistema educativo	2.5	3.8	130
Calidad de la educación científica y matemática	2.2	4.0	137
Calidad de las escuelas gerenciales	4.1	4.2	71
Grado de entrenamiento al personal	3.7	4.0	92
Pilar 6: Eficiencia en el mercado de bienes			
Efecto de impuestos en incentivar la inversión	3.4	3.7	88
Número de procedimientos requeridos para iniciar un negocio*	6	6.7	57
Tiempo requerido para iniciar un negocio, días*	26	20.1	106
Impacto a negocios por regulación de la inversión extranjera directa	4.9	4.4	40
Pilar 7: Eficiencia en el mercado laboral			
Cooperación en relaciones empleado-empendedor	4.3	4.4	69
Prácticas de contratación y despido	2.7	3.8	133
Pilar 8: Desarrollo del mercado financiero			
Disponibilidad de servicios financieros	4.7	4.5	53
Asequibilidad de servicios financieros	4.1	4.3	68
Facilidad para acceder a préstamos	3.2	2.9	43
Pilar 9: Disposición tecnológica			
Disponibilidad de últimas tecnologías	4.5	4.8	84
Absorción tecnológica a nivel empresarial	4.5	4.7	77
Pilar 11: Sofisticación de los negocios			
Naturaleza de ventaja competitiva	2.8	3.7	112
Disposición para delegar autoridad	3.8	3.9	64
Pilar 12: Innovación			
Capacidad para la innovación	3.6	4.1	105
Disponibilidad de científicos e ingenieros	3.2	4.0	117

Nota: Adaptado de “Global Competitiveness Report 2015-2016,” (p. 295) por WEF, 2015 (<http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/downloads/>). *Todos los factores son medidos en una escala del uno al siete salvo que se indique lo contrario con un asterisco.

Como consecuencia del subdesarrollo en infraestructura, los costos en los que el sector minero tiene que incurrir para cumplir con las operaciones son mayores, restando competitividad y complicando los márgenes operativos. Como aspecto a favor, la calidad del abastecimiento de energía es aceptable, ya que Perú se sitúa a niveles comparables con la media mundial.

Los pilares tres y cuatro para efectos de esta evaluación son tomados en conjunto, lo cual nos permite observar la posición competitiva del país en términos de la educación en general, y también se evidencia una clara oportunidad de mejora. Los aspectos más básicos de la educación, como por ejemplo la calidad de la educación primaria y la calidad del sistema educativo, se encuentran muy cercanos al límite inferior de la muestra, lo cual representa serias dificultades para Buenaventura en términos de la calidad de la fuerza laboral que pueda encontrar, así como también en términos de los niveles educativos de las comunidades que se ven afectadas directa o indirectamente por el desarrollo de sus operaciones mineras. Es importante tener en consideración los efectos que esto puede tener en la disminución de la competitividad a corto plazo, mediano y largo plazo, ya que la brecha que se tiene con el resto de países es más que significativa.

La situación en el pilar seis, referido a la eficiencia en el mercado de bienes, es mejor en comparación a los otros pilares ya comentados, e incluso el país ocupa posiciones de ventaja en algunos factores como por ejemplo el impacto a negocios por regulaciones a la inversión extranjera directa, en el que se ocupa el puesto 40. Ahora bien, si bien no se aprecian oportunidades de mejora tan marcadas como en los puntos anteriores, tampoco se puede decir que este pilar esté potenciando la posición competitiva de Buenaventura.

Los pilares siete y ocho, en donde se evalúa la eficiencia del mercado laboral y el desarrollo financiero respectivamente, presentan a Perú en posiciones de relativa ventaja en comparación al resto de economías. En especial, la facilidad para acceder al crédito y la

disponibilidad del de los servicios financieros son aspectos a resaltar que podrían favorecer a Buenaventura, facilitando sus operaciones financieras. Como punto en contra, el Perú se encuentra cercano al límite inferior en lo que respecta a las prácticas de contratación y despido, lo cual puede complicar las relaciones de Buenaventura con su fuerza laboral.

En el pilar 9 referido a la disposición tecnológica, la posición de Perú no es necesariamente ventajosa, lo cual implica que Buenaventura no necesariamente tendrá acceso a las últimas tecnologías lo cual puede disminuir su posición competitiva. En los pilares once y doce, muy en línea con la fase de la economía en la que se encuentra el país, el Perú se encuentra por debajo de la media global. Al respecto es importante destacar la falta de disponibilidad de científicos e ingenieros, claves para el sector minero.

3.2.2. Condiciones de la demanda

En este punto, Porter (1998) ha señalado que la demanda interna de un país es uno de los pilares que ayuda a explicar la competitividad de las naciones. Sin embargo para este autor, el tamaño de la demanda interna del país no es lo único importante, además se debe de considerar la sofisticación de los compradores y el poder adquisitivo. Todas estas características fuerzan a las empresas a percibir, interpretar y responder a las necesidades de sus compradores, debiendo para esto innovar y mejorar sus productos.

De acuerdo al INEI (2015), casi la totalidad de la producción minera en el país tiene como finalidad la exportación a China, Estados Unidos y Europa, por lo que las condiciones de la demanda interna no tienen ningún efecto en las compañías mineras del Perú. De acuerdo a Díaz (2016), si bien el presidente Pedro Pablo Kuczynski tiene como propuesta de su gobierno aumentar la exportación de minerales fines con valor agregado en lugar de concentrados, existirá una fuerte competencia de China, para lo que el Estado peruano debe promover fuertemente la inversión de refinerías en el país.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En el Perú, el organismo central y rector en materia minera es el MINEM (2016c), que tiene como finalidad desarrollar la normativa en relación al desarrollo sostenible minero en el país. Adicionalmente, es la autoridad en relación a los asuntos ambientales relacionados a la actividad minera. Por otro lado, “tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las actividades minero - energéticas, normando, fiscalizando y/o supervisando, según sea el caso, su cumplimiento; cautelando el uso racional de los recursos naturales en armonía con el medio ambiente.” (MINEM, 2016c, párrafo 3)

Una empresa minera requiere de una concesión minera para poder explotar una determinada zona geográfica, es así que el Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (INGEMMET) es el organismo que otorga estas concesiones. De acuerdo con lo indicado por el INGEMMET, este “tiene como objetivo conducir el Procedimiento Ordinario Minero, incluyendo la recepción de petitorios, el otorgamiento de concesiones mineras y su extinción según las causales fijadas por la ley” (INGEMMET, 2016, párrafo 1). Es así, que de requerir alguna empresa una concesión minera, deberá realizar el procedimiento necesario frente a esta organización.

Por otro lado se encuentra el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN), el cual se encarga de supervisar que las empresas mineras cumplan con los requerimientos legales que les apliquen. Es así que OSINERGMIN indica que “Es el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería, una institución pública encargada de regular y supervisar que las empresas del sector eléctrico, hidrocarburos y minero cumplan las disposiciones legales de las actividades que desarrollan.” (OSINERGMIN, 2016, párrafo 1)

Otro organismo relacionado con la minería y con el medio ambiente es la Dirección General de Asuntos Ambientales (DGAA), la cual es parte del MINEM. De acuerdo al

reglamento de funciones MINEM (2016b) la DGAA promueve y evalúa los temas relacionados con el medio ambiente en el desarrollo de la actividad minera. Es así que está relacionada con lo referente a los estudios ambientales y con mitigar el impacto ambiental de la operatividad minera en el país. Las empresas mineras deben estar atentas a las indicaciones de esta dirección con la finalidad de cumplir con los requerimientos que establezca.

En relación a las empresas mineras en el Perú ellas están organizadas en la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). Es así que, de acuerdo a lo indicado por la SNMPE (2016), sus fines están relacionados con la promoción de la actividad minera y sus actividades auxiliares, teniendo como pilares el desarrollo sostenible, la conservación del medio ambiente y el desarrollo social, así como también el fomento de la inversión en este sector. En el país se encuentran empresas mineras con capitales de todo el mundo. En la medida que las reservas del país son elevadas, grandes mineras de todo el mundo han invertido en proyectos. Entre las compañías mundiales que han invertido en Perú están: Anglo American, Newmont, Xstrata Coopers, Andean American Mining Corp, Rio Alto Mining Limited, entre otras. Debido a la competencia que genera la gran cantidad de empresas que se encuentran en la industria minera peruana, las compañías locales deben encontrar maneras de diferenciarse especialmente mediante ventajas competitivas.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

La minería en el Perú, al ser una de las actividades más importante del país, tiene diversos sectores relacionados con ella. El principal sector de apoyo a la minería es el de la mano de obra que necesita para operar. De acuerdo al MINEM (2016a) la minería en el 2015 tuvo un empleo directo de 195,705 personas. Adicionalmente, conforme a lo indicado por la Instituto Peruano de Economía (IPE) (2012), la minería influye en otros sectores al ser adquirente de insumos de la gran mayoría de sectores del país. En la Tabla 27 se puede observar los insumos que la minería adquiere de acuerdo a los sectores en el periodo 2012. El

sector más importante como proveedor de insumos fue el de transportes con 16.7% seguido de cerca por el petróleo refinado con 15%.

Tabla 27

Insumos para la Minería según Sectores

Sector	%
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	16.70
Petróleo refinado	15.00
Productos minerales y servicios conexos	13.20
Sustancias químicas básicas y abonos	9.10
Servicio de electricidad, gas y agua	7.60
Servicios financieros	6.30
Productos metálicos diversos	5.10
Servicios profesionales, científicos y técnicos	3.10
Maquinaria y equipo	3.00
Alquiler de vehículos, maquinaria y equipo y otros	3.00
Productos químicos	2.80
Productos minerales no metálicos	2.70
Resto	12.40

Nota. Tomado de *Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y recaudación en el Perú* (p. 23), por Instituto Peruano de Economía (IPE), 2012, Lima, Perú: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE).

3.2.5. Influencia del análisis en Buenaventura

La industria minera en general y la empresa Buenaventura SAA en particular se ven beneficiadas por el buen desempeño económico del Perú, pero por otro lado sienten el impacto de las limitaciones en competitividad del país. Análisis como el de WEF (2015) hacen evidente que la brecha a cubrir en pilares como educación, instituciones e infraestructura (por nombrar tres de los pilares con resultados comparativos más pobres) es muy grande y con gran impacto en la industria, para conseguir mano de obra calificada, para transportar materiales y suministros, para confiar en las instituciones gubernamentales

nacionales, regionales y locales para la correcta implementación de procedimientos, y que además sean representativas de la población para la solución de conflictos.

Dicho reporte (WEF, 2015) señala también que entre los factores más problemáticos para la labor empresarial están la ineficiente burocracia y las regulaciones laborales. Ello tiene un importante impacto en la industria minera, la cual puede experimentar ciclos económicos importantes ligados a fuerzas exógenas como demanda y precios, y para enfrentar apropiadamente dichos ciclos requiere flexibilidad para poder agilizar procesos y trámites con el estado, así como para poder contratar y despedir con mayor libertad. Todo esto está relacionado al análisis de los factores de la demanda, del entorno competitivo y la relación y rivalidad con otras empresas y con entes del estado, así como con otros sectores relacionados y de apoyo.

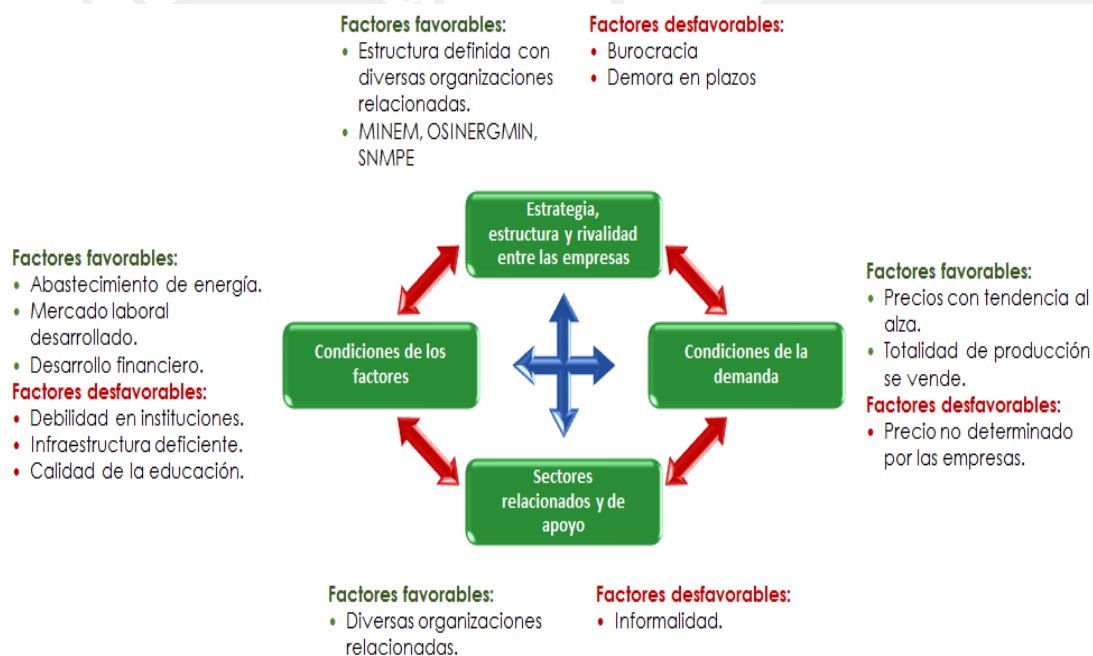


Figura 10. Diamante de Porter

Tomado de “The Competitive Advantage of Nations” por M. Porter. 1998.
(<https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>)

3.3. Análisis del Entorno PESTE

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Ordenamiento jurídico. La base del ordenamiento jurídico y administrativo es la Constitución Política del Perú del año 1993, la cual, conforme a su artículo N° 43 indicó que el gobierno del Perú es “unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes” (Constitución Política del Perú, 1993, p. 30). Los poderes, separados e independientes que rigen a la república del Perú son: (a) Ejecutivo; (b) Legislativo; (c) Judicial. Según Fernández Ventosilla (2016), la escala de las normas en el ordenamiento jurídico peruano (Figura 11) incluye normas constitucionales, normas con rango de ley (tales como normas del congreso, decretos legislativos, ordenanzas, entre otros), decretos ejecutivos tales como los supremos, resoluciones y contratos ley.



Figura 11. Pirámide jurídica de la república del Perú.

Tomado de “Jerarquía normativa,” por A. Fernández Ventosilla, 2016

(<http://blog.pucp.edu.pe/blog/contribuyente/2016/07/06/conceptos-necesarios/>).

Pese a existir un poder jurídico independiente, en diversas oportunidades esta característica ha sido debatida, afectando la estabilidad jurídica en el país, esto, según mencionó el Presidente de la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía Carlos Gálvez Pinillos (Perú21, 2016), se debe a iniciativas políticas que pretenden alterar la estabilidad jurídica de los convenios suscritos por el Estado con inversionistas.

Promoción a la inversión privada. De acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF, 2016b), durante la década de los noventa, el Estado emprendió un proceso de promoción a la inversión privada, e inició para ello, a su vez, un proceso de liberación pública de los principales sectores económicos del país que estuvieron en manos del Estado peruano, decretando como primer paso el Decreto Legislativo Nro. 757, Ley Marco para Crecimiento de la Inversión Privada, y consecuentemente, se promulgó la Constitución Política de 1993, que dispuso las siguientes disposiciones:

- El Estado garantiza una economía social de mercado.
- Se promueve la inversión privada, la libre competencia y la igualdad de trato para todas las actividades económicas.
- Se garantiza la igualdad entre inversionistas nacionales y extranjeros.
- Se garantiza el derecho a la propiedad privada.

En esta misma línea, el MEF (2016b) indicó que la primera fase del programa se enfocó en las privatizaciones, y alcanzó su pico a mediados de los noventa, mientras que la segunda fase tuvo su enfoque principalmente en las concesiones otorgadas por el Estado, entre estas, las mineras fueron reconocidas como el principal motor de crecimiento durante la primera década del 2000. El Estado reconoce la importancia de la minería, pero también centra sus esfuerzos en cerrar la brecha de infraestructura del país, para así poder mejorar la conectividad incluso en las zonas más alejadas y con esto, promover otras vías de desarrollo

económico. Dos de las principales medidas promovidas por el Estado han sido la creación de Asociaciones Público Privadas y el programa Obra por Impuestos, medidas que tienen un impacto en como Buenaventura puede crear obras por impuestos que favorezcan a todas las partes.

Sector minería. En lo que referencia al sector minería, según indicó Baca (2013), el marco normativo fue reformado a inicios de los noventa con el propósito de incentivar la inversión minera en nuestro país, encontrando así entre las principales normas la Ley General de Minería aprobada mediante Decreto Supremo Nro. 708; la Ley 27343, Ley que regula los contratos de estabilidad jurídica con el Estado al amparo de las leyes sectoriales; el Decreto Supremo Nro. 162-92-EF, Reglamento de los Regímenes de Estabilidad Jurídica; Decreto Legislativo Nro. 662, Aprobación del régimen de estabilidad a la inversión extranjera; Ley Nro. 26821, Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales; y el Decreto Legislativo Nro. 708, Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero.

Las principales medidas para promover la inversión privada en la actividad minera de acuerdo al Decreto Legislativo Nro. 708, son:

- Estabilidad tributaria, cambiaria y administrativa
- Las inversiones que se efectúen y constituyan servicio público podrán ser deducibles de la renta imponible
- La compensación del costo de las prestaciones de salud a sus trabajadores y dependientes
- Libertad de remisión de utilidades, dividendos, recursos financieros y libre disponibilidad de moneda extranjera
- Libre comercialización de la producción
- El Estado garantiza contractualmente la estabilidad de todos los beneficios

Coyuntura política. En el ámbito político del Perú, durante el 2016 tomó las riendas del país el presidente Pedro Pablo Kuczynsky por el grupo político Peruanos por el Cambio, con marcada línea política de derecha, manteniendo así el actual modelo económico y con promesas importantes respecto a la inversión privada, especialmente los grandes proyectos mineros que en años pasados se vieron afectados por conflictos socio ambientales. El presidente señaló, durante su candidatura, para La República (2016), la importancia del Estado como mediador en los conflictos, así como la necesidad de realizar cambios importantes en la aprobación de proyectos y su generación de valor para las poblaciones aledañas, apuntando que primero se impulsará el desarrollo de las poblaciones para que así estas puedan percatarse de los beneficios que trae consigo la inversión minera en sus localidades.

Por otro lado, el presidente electo indicó la imperiosa necesidad de desburocratizar las entidades del Estado, siendo este uno de los avances más importantes en el plan de estímulo económico que aprobó nueve paquetes de medidas enfocadas a agilizar la economía peruana, apuntando expresamente a que uno de los motores de crecimiento de Perú del 2017 al 2019 será una mayor producción minera, para lo cual compromete al Estado peruano a destrabar inversiones mineras y apoyar en la solución de conflictos socio ambientales que puedan comprometer estas inversiones en el país.

En esta misma línea y como se señaló en el análisis competitivo del País, pese a los esfuerzos realizados por el actual gobierno, el Global Competitiveness Report 2015-2016 (2016), reporta como los factores problemáticos de mayor importancia la burocracia estatal, la carga laboral, la corrupción, el déficit de infraestructura y la inestabilidad política entre otros, todos los cuales requieren del actual y futuro gobierno nuevas medidas que permitan crear un país más competitivo.

Prácticas de buen gobierno corporativo. Por otro lado, la Superintendencia de Mercado de Valores ha desarrollado el Código de Buen Gobierno Corporativo para las Sociedades Peruanas, en el cual se promueve una mayor transparencia empresarial, prácticas de buen gobierno corporativo, tratamiento equitativo de los accionistas, funciones de los grupos de interés en el gobierno de las sociedades, la comunicación y transparencia informativa, así como las responsabilidades del Directorio, todo esto, según indica la SMV (2013), para propiciar que se establezcan controles recíprocos y que las sociedades ofertadas funcionen de manera eficiente sin generar perjuicio a sus interesados.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Economía internacional. El mundo hoy ve una lenta recuperación de la crisis económica del 2008, y el actual gobierno peruano ha revisado el Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 (MEF, 2016a), el cual tiene como finalidad cimentar las principales políticas en materia macroeconómica para los siguientes periodos. En este aspecto, la última revisión al Marco Macroeconómico Multianual 2017-2019 elaborado por el actual gobierno ha señalado que el mundo continuará creciendo a una tasa baja y con múltiples fuentes de incertidumbre, pero que Perú y por ende la industria minera en nuestro país se verá afectada por el mayor crecimiento de China debido a políticas expansivas de corto plazo; por otro lado, el menor crecimiento de economías avanzadas como EE.UU. y la Zona Euro, que estarán en un contexto de incertidumbre a consecuencia del Brexit. El gobierno también espera una mayor liquidez global debido a la política monetaria expansiva de las economías avanzadas, lo que afectará positivamente las condiciones de financiamiento para los gobiernos y empresas, teniendo una repercusión en la inversión minera esperada por Perú (MEF, 2016a). Más importante aún es la mejora en las perspectivas de los precios que, aunque ligera, se espera que la mayor demanda de China lidere esta perspectiva en el corto plazo.

Economía nacional. En el entorno local, el MEF (2016a) señala al rebote en la confianza empresarial del nuevo gobierno como uno de los elementos más importantes para el crecimiento de la inversión privada en nuestro país, teniendo como resultado una mejor expectativa de crecimiento económico, esperando en el 2017 un crecimiento de la economía local alrededor del 4.8%. Según el gobierno (MEF, 2016a), otros elementos favorables al crecimiento proyectado son el destrabe de proyectos de infraestructura, mayor liquidez mundial, bajos costos financieros y menores presiones que tiendan a la depreciación.

Con respecto a los niveles de inflación -relacionados a los índices de precios al consumidor y cómo estos afectan a la moneda local-, el ente estatal encargado de controlar la estabilidad monetaria es el BCRP, que es un organismo autónomo regido por la Ley Orgánica del BCRP y tiene un esquema de Metas Explícitas que contemplan un rango de 1% a 3% permisible de inflación acumulada anual, medidos con datos del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de Lima Metropolitana (BCRP, 2016d). Como se puede apreciar en la Tabla 28, la tasa de inflación se ha mantenido en niveles inferiores al 5%, pero no siempre dentro del rango permitido (2014-2016).

Tabla 28

Índice de Precios al Consumidor del Perú 2012-2016

Año*	Nivel Nacional		Nivel Lima Metropolitana	
	Índice**	Anual (%)	Índice**	Anual (%)
2012	102.65	2.65	102.65	2.65
2013	105.81	3.08	105.58	2.86
2014	109.20	3.20	108.99	3.22
2015	113.71	4.13	113.78	4.40
2016	117.51	3.34	117.46	3.23

Nota. Adaptado de “Índice de precios al consumidor a nivel nacional,” por INEI, 2016e (http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/ipc-nacional_40.xlsx) y de “Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana,” por INEI, 2016d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/ipclm-indice-general-y-var_43.xlsx). * Índices calculados al mes de diciembre de cada año. ** Base Diciembre 2011=100.

Considerando que la producción derivada de la gran minería de metales preciosos se comercializa en el exterior, generalmente en grandes plazas internacionales que cotizan en

dólares norteamericanos, es importante conocer la evolución del tipo de cambio del sol peruano con dicha moneda. El sol peruano (antes nuevo sol) está en vigencia en nuestro país desde el año 1991 (BCRP, 2016). Se tiene que el tipo de cambio se ha mantenido en los últimos 15 años fluctuando de los 2.5 y 3.5 soles peruanos por cada dólar. En los últimos dos años aparenta haberse iniciado un nuevo ciclo de incremento del valor del dólar impulsado por el ligero crecimiento de la economía estadounidense.

Por su parte, BBVA Research (2016) recalca la importancia del sector minero en la economía, como puede verse en las Figura 12 y Figura 13, esta actividad tuvo una participación de 8.3% en el PBI nacional al 2015, siendo el oro (una de los principales minerales de producción en Buenaventura) el responsable del 1.4%.

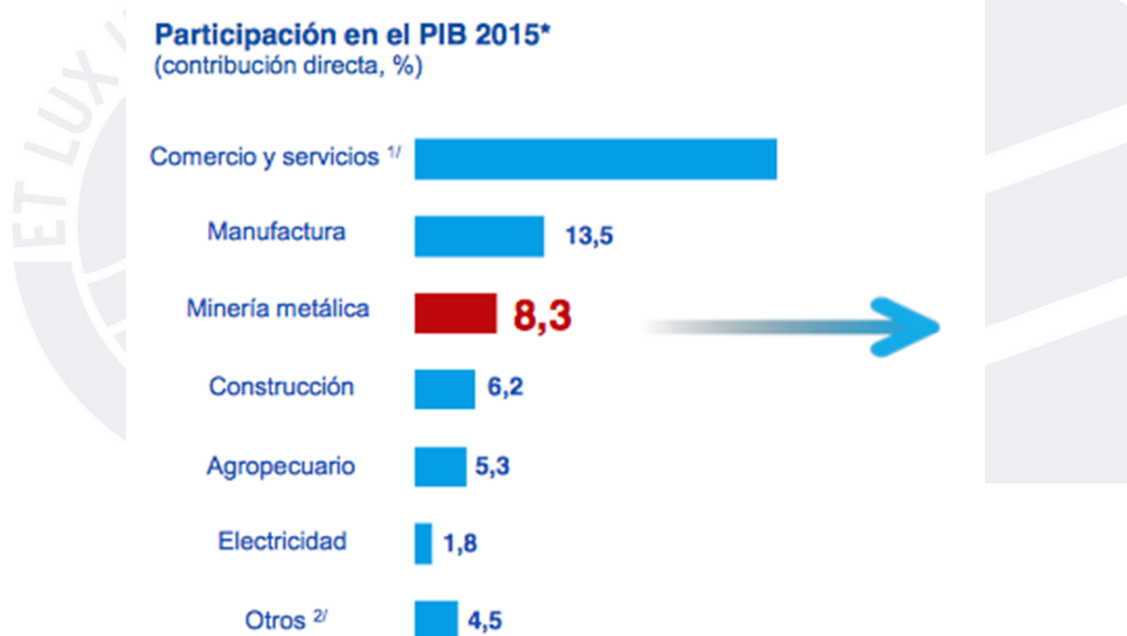


Figura 12. Participación del sector minero en el PBI.

Tomado de “BBVA Research: Situación del sector minero de Perú importancia, situación actual y competitividad,” por Y. Crispin, F. Grippa, & I. Mendoza, 2016 (<https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-situacion-del-sector-minero-importancia-situacion-actual-y-competitividad/>).

Es importante, además, anotar el impacto que tiene la minería en general en la economía nacional, en aspectos como combate a la pobreza por la creación de empleos directo e indirectos, en industrias relacionadas a sus operaciones, precisamente en regiones que experimentan fuertes brechas económicas y de competitividad por cubrir. IPE (2012) cuantifica la creación adicional de empleos generados (entre directos e indirectos) como 75,000 por cada USD 1,000 millones de exportaciones en la industria minera.

Economía del oro. El oro, por ser considerado un metal precio y tener relativa seguridad, ha sido considerado desde inicios de la humanidad como bienpreciado, el cual hoy en día es reconocido como una mercancía de vital importancia para la economía mundial, tendiendo entre sus usos: su propiedad como reserva financiera, la joyería, como moneda y como metal conductor utilizado en tecnología.

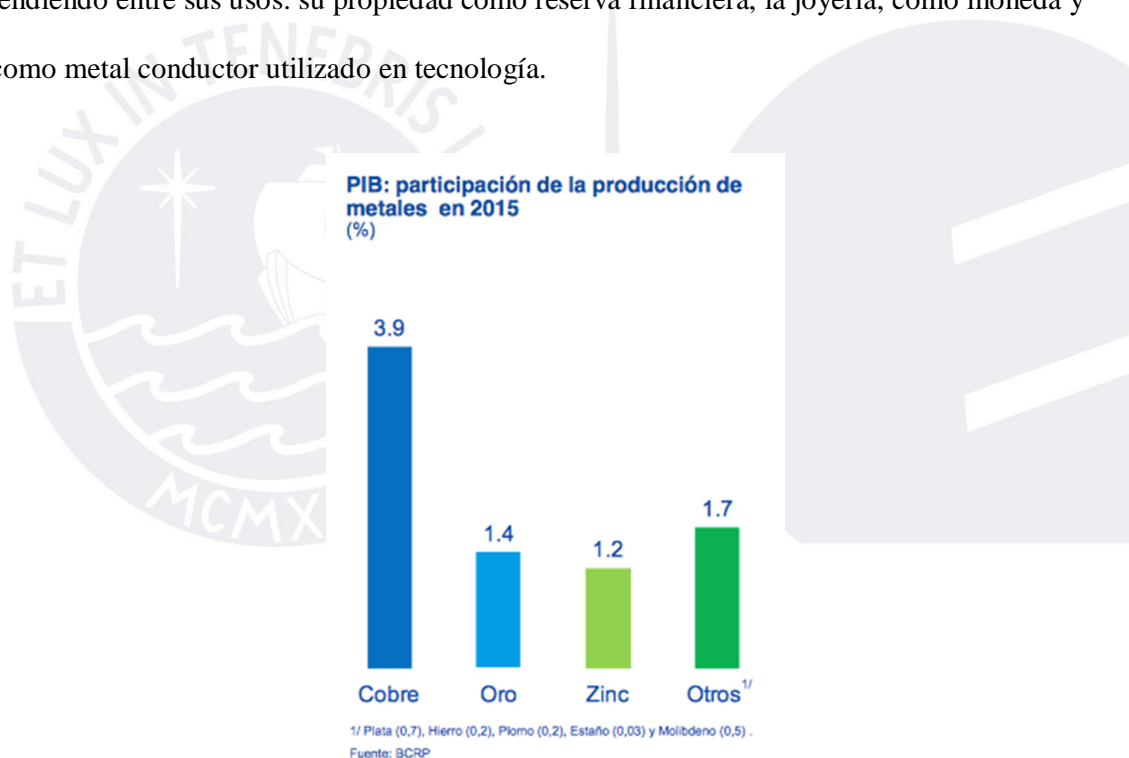


Figura 13. PBI: Participación de la producción de metales en 2015.

Tomado de “BBVA Research: Situación del sector minero de Perú importancia, situación actual y competitividad,” por Y. Crispin, F. Grippa, & I. Mendoza, 2016 (<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-situacion-del-sector-minero-importancia-situacion-actual-y-competitividad/>).

En este sentido, de acuerdo a lo reportado por el World Gold Council (2016), la demanda del oro ha crecido un 2% respecto al año 2015, siendo los fondos de inversiones los principales consumidores, seguidos de los bancos centrales de reserva, joyería y tecnología. Es importante señalar que, en joyería, la demanda ha caído en el registro más bajo de los últimos siete años, así como la demanda de los bancos centrales de reserva también ha visto su menor registro desde el 2010. Pese a esto el precio de este metal precioso se ha incrementado en un 8% en comparación al año 2015.

Por esto, la demanda de este metal por los bancos centrales, el valor del dólar y el uso de este metal como una cobertura contra la inflación y la devaluación monetaria contribuyen a impulsar el precio del oro. De lo antes señalado, podemos indicar que el oro es un bien utilizado como reserva ante la incertidumbre mundial, la cual se ha visto acrecentada desde la aún reciente crisis económica del 2008.

Economía de la plata. La plata es considerada un metal valioso gracias a sus sorprendentes propiedades, siendo la principal su uso industrial por su capacidad de reflejar la luz y ser un elemento antibacteriano. Además, es utilizado en la joyería por su reconocida belleza. Estas características y su amplio uso en diversos campos han hecho a la plata una mercancía codiciada también por fondos de inversión, aunque en menor medida en comparación con el oro.

Como se mencionó, el uso industrial es el más importante, apuntando el 54% de la demanda total de este mineral el año 2015 (Silver Institute, 2016), teniendo una perspectiva de incremento por su uso en energía solar. En este sentido, la demanda y los nuevos usos de este metal en la medicina, además de la energía solar son los principales conductores de un incremento en su precio para los próximos años.

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú es un país en constante crecimiento demográfico, con una población mayoritariamente joven; como se señaló en puntos anteriores, la edad promedio al 2015 se encuentra en 29.67 años, de un total de 31 millones de peruanos aproximadamente. Según datos del INEI (2014j), las regiones con mayor cantidad poblacional son Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno, con un aproximado de cerca al 53% de la población total del país.

De acuerdo a la Defensoría del Pueblo (2016b), a noviembre del 2016 el Perú tenía, activos y latentes, 148 casos de conflictos socio ambientales relacionados a la actividad minera, que corresponden al 65% del total de conflictos sociales en nuestro país, de los cuales la mayoría tiene como posible causa la contaminación de las aguas que abastecen comunidades aledañas a proyectos mineros y afectan el riego a la agricultura así como la alimentación de sus ganados, principales actividades generadoras de renta en la mayoría de estas comunidades. Muchos de estos conflictos ambientales se degeneran en intereses políticos, lo que conlleva a que las negociaciones ante jefes comunales y gobiernos regionales sean de alta complejidad y sensibilidad.

Cómo se vio en el análisis tridimensional de las naciones, el desempeño educativo de la infancia peruana está mejorando. Para colocar ello en contexto, en la Tabla 29 se agrega un comparativo con resultados de otros países que se incluyen en el resumen de los estudios realizados por el ente global Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 2015). EL OECD es un ente que incluye en su organización a 35 países miembros, los cuales son países de altos ingresos per cápita con altos indicadores de desarrollo humano y que pueden ser considerados países desarrollados.

Tabla 29

Comparación de los Resultados de Perú y el Promedio de la OECD según los Resultados de la Prueba PISA 2015

Descripción	Media OECD	Perú
Ciencias		
Rendimiento medio en PISA 2015	493	397
Tendencia media en tres años*	-1	14
Lectura		
Rendimiento medio en PISA 2015	493	398
Tendencia media en tres años*	-1	14
Matemáticas		
Rendimiento medio en PISA 2015	490	387
Tendencia media en tres años*	-1	10
Ciencias, lectura y matemáticas		
Proporción (%) de alumnos con nivel excelente en al menos una asignatura (nivel 5 o 6)	15.3	0.6
Proporción (%) de alumnos con bajo rendimiento en las tres asignaturas (por debajo del nivel 2)	13	46.7

Nota. Adaptado de "PISA 2015, resultados claves," por OECD, 2015 (<http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>). *Puntos de diferencia en notas, negativo es decremento, positivo es incremento.

Este ente realiza una prueba (Programme for international student assessment: PISA) con una periodicidad de tres años, en la cual los países miembros y otros que así lo soliciten proveen información para el análisis del estado de sus sistemas educativos. Perú ha participado en cuatro de dichas evaluaciones (2000, 2009, 2012, 2015) (OECD, 2016). Los resultados de la prueba más reciente indican que Perú está por debajo de los resultados promedios de los miembros de la OECD en todas las categorías, pero con una tendencia a la mejora en sus resultados.

En la Tabla 29 es también evidente el desarrollo positivo de los indicadores de desempeño en lectura, ciencias y matemáticas, con mayores incrementos en ciencia y lectura. Por otro lado, también puede apreciarse la diferencia entre los resultados de Perú y los del promedio de los países miembros de la OECD. En general, los resultados de dicha organización han disminuido un punto en todas las materias, pero se mantiene con puntajes aproximadamente 25% superiores a los peruanos. De aquí se hace evidente la debilidad de

Perú en cuanto la formación de las nuevas generaciones, ya que si bien se está avanzando, la brecha es aún enorme en comparación a la de otros países con mayores ingresos. Esto último tiene una incidencia directa con la capacidad de atraer talento y mano de obra capacitada, siendo un factor determinante para el éxito de las futuras operaciones.

Por otro lado, se debe de mencionar la existencia de la minería ilegal, la cual tiene un impacto nocivo para con el medio ambiente y las personas. Según datos recogidos la Iniciativa Global Contra el Crimen Transnacional Organizado (América Economía, 2016), se estima que esta actividad es responsable del 28% de oro extraído en suelo peruano. Debido a la poca influencia del estado y a la protección que el narcotráfico brinda a los mineros ilegales, se estima que esta actividad pueda incrementarse en los próximos años.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Actualmente, el mundo está atravesando cambios tecnológicos muy importantes respecto al poder computacional y el procesamiento de datos. En este sentido, el Internet de las cosas y el *data mining* permiten acceder a información en tiempo real que antes no estaba disponible, lo que permite una mejor comunicación de toda la tecnología necesaria para esta industria, como son el uso de sensores interconectados que tienen la finalidad de obtener resultados más precisos de los minerales que yacen en el subsuelo (Durrant-Whyte, Geraghty, Pujol, & Sellschop, 2015)

En esta línea, Durrant-Whyte et al. (2015) mencionaron también los avances en robótica como uno de los más importantes hitos en la industria minera, permitiendo así el uso de equipos completamente autónomos más accesibles y mucho más eficientes. Como indicaron Durrant-Whyte et al. (2015), desde el año 1990 el costo de los robots industriales se ha reducido en 50%, mientras que la mano de obra en Estados Unidos se ha incrementado en 80%, situación ha impactado favorablemente la explotación de yacimientos mineros en todo el mundo.

Lo cierto es que la industria minera siempre se ha caracterizado por acceder a los avances tecnológicos mucho antes que otras industrias, en parte debido al poder adquisitivo de las compañías que empujan este rubro a un futuro con reducción de costos, mejor predicción de yacimientos y un incremento en la eficiencia productiva de los proyectos mineros. Toda esta tecnología permitirá mitigar riesgos en la salud de los operarios, evitando en lo posible su cercanía a actividades que puedan significar un riesgo gracias al uso de la realidad aumentada, la inteligencia artificial y sensores de seguridad en la vestimenta de los mineros.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Perú es reconocido como uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, lo que ha motivado la existencia de marcos legales que tengan como finalidad la protección del medio ambiente ante actividades que puedan impactar en nuestra biodiversidad. Es por esta razón que la Ley General del Ambiente -Ley Nro. 28611 (2005)- establece que el Estado tiene el rol de diseñar y aplicar políticas, normas, instrumentos, incentivos y sanciones necesarias para garantizar el efectivo ejercicio y cumplimiento de los derechos, obligaciones y responsabilidades de carácter ambiental.

De acuerdo al INEI (2015), la biodiversidad del Perú se encuentra en una superficie territorial de 1'285,215.60 Km², y las áreas naturales protegidas por el Estado suman un total de 19'518,146.83 hectáreas a nivel nacional. En los últimos años y de acuerdo al Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP, 2015), “el Perú tiene el más alto nivel de implementación y gestión de áreas naturales protegidas entre los doce países de Latinoamérica y el Caribe que fueron evaluados como parte de la Auditoría Coordinada sobre Biodiversidad” (p. 98).

El Perú es un país con una gran diversidad de climas y paisajes, desde junglas hasta desiertos, incluyendo cordilleras y otros parajes. Es un país con gran biodiversidad en

variedad de especies de flora y fauna (especialmente aves), cuantificadas en más de 23,000 al año 2010 (INEI, 2010), con más de 5,800 de ellas siendo endémicas a dicho territorio. La mayor parte de su territorio (más del 60%) es clasificado como selvático, de acuerdo a la escala de regiones naturales (costa o desierto costero, sierra o región andina y selva o región amazónica), tal y como se aprecia en la Figura 14.

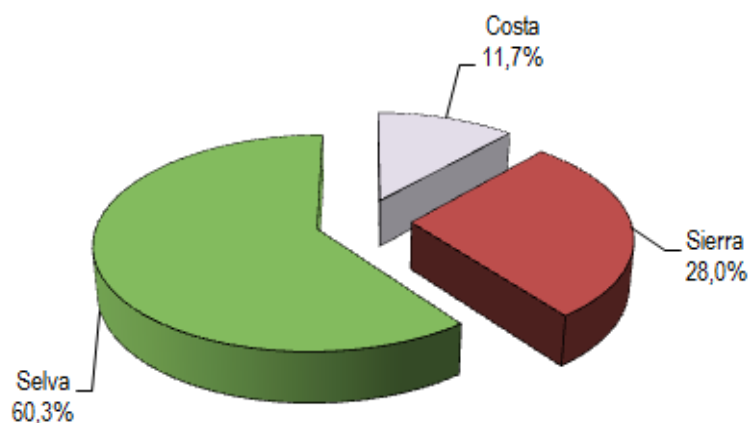


Figura 14. Superficie del territorio peruano, según región natural.

Tomado de “Superficie del territorio nacional, según región natural,” por INEI, 2016g (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap02/cap02001.xlsx).

La importancia de estos factores es la diversidad de parajes geográficos impone un reto en la comunicación y el transporte, que tiene un fuerte impacto en la explotación minera que se ubica en aquellos yacimientos localizados mayormente en zonas alto andinas. Para mejor ilustración de las políticas de gestión medioambiental, la Figura 15 muestra el total de áreas naturales protegidas por el Estado al 2014, él ultimo reportado por el INEI (2015).

Debemos de señalar que Perú y otros países de Latino América están tomando mayor conciencia del cambio climático y el impacto de grandes industrias al medio ambiente, derivando en una mayor exigencia de estándares ambientales y protección del medio ambiente, limitando la cantidad de yacimientos mineros que Buenaventura podría

concesionar.



Figura 15. Áreas naturales protegidas por el estado peruano, 2014.

Tomado de “Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2015,” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342).

Continuando con el cambio climático, pese a los denodados esfuerzos de las autoridades peruanas, el Perú es un país altamente vulnerable a sus efectos, según el INEI (2015), nuestro país:

Presenta siete de las nueve características de vulnerabilidad reconocidas por la Convención Marco de las Naciones Unidas. Por ello, la adaptación al cambio climático es un asunto de inminente prioridad para el país en su camino al desarrollo. Adaptarse implica modificar el comportamiento, los medios de vida, la infraestructura, las leyes, políticas e instituciones en respuesta a los eventos climáticos experimentados o esperados. (p. 473)

EL INEI (2015) señaló, citando al Tyndall Center de Inglaterra, que este impacto ha calificado a nuestro país como el tercer país más vulnerable al cambio climático después de

Bangladesh y Honduras, siendo nuestro país principalmente afectado por la repercusión del calentamiento global en los fenómenos hidrometeorológicos y la biodiversidad que tiene. Este cambio finalmente tiene implicancias en las reservas hidrológicas del Perú, y afecta principalmente a los glaciares y cordilleras de la sierra peruana.

De acuerdo al Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, 2016) el agua en nuestro país proviene de tres vertientes hidrográficas, siendo estas la vertiente del Pacífico, la vertiente del Atlántico y la vertiente del Titicaca. Según señaló el MINAGRI (2016) la primera drena las aguas que se generan en el lado occidental de la Cordillera de los Andes a través de 53 cuencas hidrográficas, cuyos ríos desembocan directamente en el océano Pacífico, representando esta vertiente el 22% del territorio nacional pero que a pesar de su tamaño representa una disponibilidad del agua muy baja, siendo tan sólo el 2% del volumen de agua dulce del país y que abastece al 60% de la población que a su vez consume el 87% del total de agua en el país. Por otra parte, la vertiente del Atlántico se genera en el lado oriental de la Cordillera de los Andes a través de 44 cuencas hidrográficas que desembocan en el Océano Atlántico, disponiendo del 97% del volumen de agua del país, pero al desembocar fuera del territorio nacional, no permite su máximo aprovechamiento.

El uso eficiente del agua es uno de los principales retos que enfrenta la industria minera en los próximos años y nuestro país, como se explicó en párrafos anteriores, debido al cambio climático verá afectado su abastecimiento de agua en los próximos años, principalmente la costa peruana, hecho que forzará al Estado y la industria minera a encontrar nuevos mecanismos que garanticen un abastecimiento en equilibrio del consumo humano e industrial.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos enumera las oportunidades y amenazas de una empresa. Como su nombre lo indica, son los factores que afectan la compañía, pero desde fuera de su entorno. De la evaluación realizada se han encontrado 15 factores externos que afectan a Buenaventura: siete oportunidades y ocho amenazas. El total de la Matriz de factores externos se observa en la Tabla 30.

Tabla 30

Matriz de Factores Externos (MEFE) de Buenaventura

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	El gobierno es favorable a la inversión minera.	0.10	4	0.40
2	El talento del mercado encuentra oportunidades en la industria minera.	0.05	2	0.10
3	Nuevas tecnologías disponibles para reducir costos y mejorar la producción.	0.05	3	0.15
4	Fácil acceso de equipos en el mercado.	0.05	2	0.10
5	Perspectiva de crecimiento en la demanda de metales.	0.10	2	0.10
6	Existen garantías tributarias para la industria minera.	0.05	2	0.10
7	Región con importantes reservas de minerales.	0.05	2	0.10
Subtotal		0.45		1.15
Amenazas				
1	Mayor conciencia social y gubernamental con relación al cuidado del medio ambiente.	0.10	3	0.30
2	Burocracia y corrupción en la administración pública.	0.05	2	0.10
3	Conflictos con las comunidades aledañas a los proyectos.	0.05	2	0.10
4	Paralización de proyectos.	0.10	2	0.20
5	Oposición ante la minería.	0.05	2	0.10
6	Volatilidad de los precios.	0.05	1	0.05
7	Minería ilegal en crecimiento.	0.05	3	0.15
8	El cambio climático afectaría las fuentes hídricas del país.	0.10	3	0.30
Subtotal		0.55		1.30
Total		1.00		2.45

La compañía tiene una calificación de 2.45 en la matriz de factores externos, lo que la pone ligeramente por debajo del promedio de 2.50, esto nos indica que está respondiendo a las amenazas del entorno pero que aún tiene un considerable espacio de mejora. En dicha evaluación se ha considerado con una ponderación ligeramente mayor a los factores determinantes de éxito ligados a las amenazas, en el cual se consideran importantes conceptos relacionados al ambiente de alta conflictividad en que se desarrolla la industria minera, en

relación a su manejo de los diferentes actores y comunidad vinculada, cómo el Estado Peruano y los diferentes niveles de gobierno, organizaciones protectores del medio ambiente, ciudadanos que habitan zonas en las cercanías de las operaciones mineras, competencia y volatilidad de los precios, riesgos ambientales, entre otros.

3.5. Buenaventura y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

La minería requiere de suministros específicos para realizar sus actividades. Para empezar, se requiere de los yacimientos minerales para explotarlos, esto conlleva ciertos procedimientos legales, entendiendo que de acuerdo a la normativa peruana, el subsuelo es de propiedad del Estado. En estos casos los proveedores son el Estado y los dueños del suelo, que usualmente son comunidades. El poder de negociación de estos proveedores es alto debido a que los yacimientos de minerales son escasos, sin embargo, cabe precisar que la negociación de los yacimientos se realiza conforme a los procedimientos establecidos por el gobierno. En la Tabla 3 se observan las reservas probadas y probables en el Perú al 2014. Si bien se ha observado un incremento en las reservas de Perú, los minerales son bienes finitos y por tanto la oferta tiende a tener un límite.

Los activos fijos requeridos por la minería también son especialmente realizados para esta actividad. Para el caso de las maquinarias, la cantidad de distribuidores de maquinaria minera que hay en el mercado local hace que el poder de negociación de estos proveedores se ve disminuido. En el caso de edificaciones y construcciones, generalmente se hacen alianzas estratégicas con los proveedores. La mano de obra es uno de los principales suministros que utiliza la minería, cuyos proveedores tienen un poder de negociación fuerte debido principalmente a que los proveedores de mano de obra, que son los empleados, usualmente se encuentran organizados en gremios, especialmente para el caso de esta industria. En tal

sentido, el poder que tienen para negociar sueldos, beneficios y garantías laborales es importante. Debido a esto se considera que esta fuerza tiene un poder alto.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Los principales compradores para el oro son fabricantes de joyas, la demanda industrial, el sector electrónico y el dental, la decoración, el sector oficial y otras industrias. En cuanto al sector oficial, corresponde a la demanda por parte de los bancos centrales que adquieren oro para mantenerlo como reserva de los países. O'Connel et al. (2016a) señalaron que la demanda en el sector oficial se ha incrementado 4% en sus compras netas; sin embargo, está decreciendo en relación a la demanda empresarial, con una tendencia para la cual no se espera reversión en el corto plazo. En lo referente a la plata, la demanda de la misma se da en los fabricantes de joyerías y platería; como catalizador de óxido solar y etileno, en las industrias fotográficas y fotovoltaicas y en también como inversión. De acuerdo a O'Connel et al. (2016b) la demanda de plata se ha incrementado en un 3% a nivel global.

Buenaventura vende principalmente a bancos de inversión y empresas de prestigio nacional e internacional. Por otro lado, hay clientes que mantienen contratos con la empresa que les aseguran la venta a precios de mercado. El precio del oro y la plata se determinan en los principales mercados internacionales, por lo que ni el cliente ni proveedor tienen poder sobre el precio de transacción. En tal sentido, considerando que los compradores son varios y no están unificados y que el precio no puede ser manejado por los participantes, el poder de esta fuerza es medio.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Los principales productos que elabora Buenaventura son oro y plata. En el caso del oro su principal uso es el de soporte financiero para las naciones, tendencia que no se espera que cambien en el largo plazo por lo que no existe un sustituto directo para esta finalidad. La

plata se utiliza como suministro eléctrico teniendo pocos sustitutos. Adicionalmente ambos minerales se utilizan como joyería o minerales preciosos para la elaboración de arreglos, en este sentido sus sustitutos son otros minerales o aleaciones, como el platino, teniendo en cuenta que el oro y la plata se encuentran entre los comúnmente usados para la elaboración actual de joyas.

Como sustitutos para el aprovisionamiento de estos minerales se tiene a la minería ilegal, la cual si bien el volumen que moviliza no es de la misma magnitud y tiene dificultades para comercializar sus productos en los mercados establecidos, es una fuente alternativa en la que los compradores pueden adquirir los minerales que Buenaventura ofrece.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La minería es una industria que requiere una gran inversión inicial. Esto genera fuertes barreras de entrada para nuevos competidores. Asimismo, los pocos yacimientos que se encuentran es otra barrera de entrada importante, el hecho de que el gobierno ponga requerimientos mínimos para iniciar actividad minera como es inversión inicial elevada y la elaboración de estudios de impacto ambiental aprobados por el mismo gobierno entre otros, pueden disuadir la entrada de nuevos partícipes. Por otro lado, la minería en Perú ha tenido episodios negativos en los que comunidades han detenido proyectos por tiempos considerables, lo que implica riesgos adicionales para la industria. La mano de obra calificada es otro factor importante que se debe considerar como barrera de entrada. En tal sentido la amenaza de entrantes es baja.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Al ser Buenaventura una de las principales empresas mineras, sus competidores son otras empresas mineras de gran envergadura en el Perú. Para determinar los competidores directos de Buenaventura se ha utilizado información sobre la producción de oro y plata -los principales minerales producidos por la compañía- en el Perú. Es así que tenemos a los

principales productores de oro en la Tabla 31. Ahora bien, en la medida que la compañía tiene participación en la minera Yanacocha (y otras) se constituye como el principal productor de oro del país, seguida de la Minera Barrick, que por sus volúmenes y tamaño ha sido considerada como competidor para el presente análisis. El resto de empresas no se considera debido a que la producción total de oro de Buenaventura junto con su participación en su asociada tiene una diferencia considerable con el resto de empresas.

Tabla 31

Producción de Oro en el Perú por empresa, 2015

Empresa u organización	% Part*	2013**	2014**	2015**	% del Total 2015
Buenaventura (Minas y Subsidiarias)		823	801	739	16
Minera Yanacocha S.R.L.	43.65	1,017	970	890	19
Compañía De Minas Buenaventura S.A.A.	100	249	244	218	5
Minera La Zanja S.R.L.	53.06	137	144	133	3
Compañía Minera Coimolache S.A.	40.10	143	145	154	3
Principales Competidores					
Minera Barrick Misquichilca S.A.	NA	701	599	614	13
Madre De Dios***	NA	495	253	391	8
Otros	NA	2,281	2,151	2,263	53
TOTAL	NA	5,023	4,504	4,663	100

Nota. Tomado de “Anuario Minero 2015, Anexo Estadístico,” por Ministerio de Energía y Minas, 2016a (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/ANUARIO2015.xlsx>).

*La participación de Buenaventura en relación a su estructura corporativa. **Producción en miles de onzas finas. ***Incluye producción estimada de los mineros artesanales de Madre de Dios

En relación a la producción de plata, la empresa con mayor producción de plata en el Perú para el 2015 fue Buenaventura (considerando subsidiarias), seguida por la Compañía Minera Antamina SA, como se puede apreciar en la Tabla 32, empresa que consideramos como competidor para el presente análisis. La segunda empresa fue la firma Volcan Compañía Minera SAA, sin embargo esta última produjo 7 millones menos de onzas finas que Buenaventura por lo que no se ha considerado para un análisis detallado.

Minera Barrick Misquichilca SA. Barrick es una empresa minera canadiense con actividades en diferentes partes del mundo. En Perú, inició operaciones en 1998 con la mina Pierina, que ya cesó actividades. Actualmente, Barrick tiene operaciones en la mina Lagunas

Norte, ubicada entre los 3,700 y 4,300 metros sobre el nivel del mar a 150 km de la ciudad de Trujillo. Si bien la compañía está fundada en Perú, la misma no está listada en la bolsa de valores de Lima, por lo que no se tiene información de sus Estados Financieros.

Tabla 32

Producción de Plata en el Perú por empresa, 2015

Empresa u organización	% Part [*]	2013 ^{**}	2014 ^{**}	2015 ^{**}	% del Total 2015
Buenaventura (Minas y Subsidiarias)		17,967	18,079	20,247	15
Compañía De Minas Buenaventura S.A.A.	100	17,002	16,872	18,234	14
Sociedad Minera El Brocal S.A.A.	54.07	1,786	2,231	3,722	3
Principales Competidores					
Compañía Minera Antamina S.A.	NA	16,746	13,018	18,967	14
Volcan Compañía Minera S.A.A.	NA	10,799	11,520	12,876	10
Compañía Minera Ares S.A.C.	NA	6,087	12,521	10,939	8
Otros	NA	65,710	64,986	67,148	51
TOTAL	NA	118,131	121,149	131,886	100

Nota. Tomado de “Anuario Minero 2015, Anexo Estadístico,” por Ministerio de Energía y Minas, 2016a (<http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/ANUARIO2015.xlsx>).

*La participación de Buenaventura en relación a su estructura corporativa. **Producción en miles de onzas finas.

Compañía Minera Antamina SA. Antamina es una empresa minera que se dedica a la extracción en una mina polimetálica, de la cual obtiene diversos minerales, entre ellos la plata. La mina se encuentra en la provincia de Huari, región Ancash (Antamina, 2016). La empresa ha realizado una inversión minera en el Perú de 3,600 millones de dólares y está constituida en el Perú bajo las leyes peruanas.

3.6. Buenaventura y sus Referentes

Los referentes para Buenaventura serán las grandes empresas mineras a nivel mundial que tienen operaciones en la región, esto debido a que la Compañía busca ser la principal empresa minera de Latinoamérica, por lo que necesita tener a las mejores empresas como punto de referencia. En tal sentido, se verificaron las principales empresas mineras de acuerdo a la *ranking* de Forbes (2016) de las 2000 empresas publicas más grandes que se observa en la Tabla 33, eligiendo de entre las principales empresas mineras se han considerado a los referentes para Buenaventura a BHP Billington y Rio Tinto.

Tabla 33

Las Compañías Públicas más Grandes del Mundo en la Industria Minera, según Ranking de Forbes

Compañía	Posición ranking	Ventas en billones US\$	Valor de mercado en billones US\$
China Shenhua Energy	167	27.3	43.1
Glencore International	438	180.5	33.6
BHP Billiton	455	30.5	80.3
Coal India	465	11.8	27.3
Rio Tinto	473	34.8	62.8

Nota. Adaptado de “The World’s Biggest Public Companies,” por Forbes, 2016 (<http://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Diversified%20Metals%20%26%20Mining>).

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores de la firma y sus factores claves de éxito, debidamente ponderados en función a su potencial impacto en las estrategias de la organización. En la Tabla 34 se observa a Buenaventura y a sus principales competidores comparando como se encuentra cada uno en relación a los factores clave de éxito.

Tabla 34

Matriz de Perfil Competitivo (MPC) de Buenaventura

Factores clave de éxito	Peso	Buenaventura		Minera Barrick Misquichilca		Antamina	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Yacimientos y reservas de mineral	0.25	4	1.00	2	0.50	2	0.50
2 Incremento de la productividad	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45
3 Relacionamiento con la comunidad	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40
4 Clima laboral y cultura organizacional	0.10	3	0.30	2	0.10	2	0.20
5 Mantenimiento medio ambiente	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.60
6 Conocimiento técnico de personal	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Total	1.00		2.70		2.25		2.45

Matriz Perfil Referencial (MPR). Esta matriz compara a Buenaventura con sus referentes identificados previamente comparando como afronta cada uno los diferentes factores clave de éxito identificados. En la Tabla 35 se observa la puntuación para cada uno de los factores clave de éxito para Buenaventura y sus referentes.

Tabla 35

Matriz de Perfil Referencial (MPR) de Buenaventura

Factores clave de éxito	Peso	Buenaventura		BHP Billington		Rio Tinto	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Yacimientos y reservas de mineral	0.25	4	1.00	4	1.00	4	1.00
2 Incremento de la productividad	0.15	2	0.30	4	0.60	4	0.60
3 Relacionamiento con la comunidad	0.20	2	0.40	3	0.60	2	0.40
4 Clima laboral y cultura organizacional	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5 Mantenimiento medio ambiente	0.20	2	0.40	2	0.40	2	0.40
6 Conocimiento técnico de personal	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.70		3.40		3.20

3.8. Conclusiones

En general, a lo largo del capítulo se puede apreciar la considerable influencia que el entorno externo tiene en Buenaventura y el sector minero. Tanto los precios de los metales como la demanda de los mismos son dictaminados por entorno económico mundial, con una mayor influencia de las principales potencias como Estados Unidos, China y la Unión Europea. La caída de los precios del oro y plata en los años recientes es una clara muestra de ello, imponiendo dificultades en Buenaventura.

En el ámbito nacional, siguiendo el reporte de competitividad global preparado por el foro económico mundial, se identificaron factores cuyo bajo nivel de desarrollo representa serios retos para la competitividad y sostenibilidad de Buenaventura. Dichos factores están principalmente relacionados a las instituciones, la educación y la infraestructura, y al respecto

vale decir que, si bien el nuevo gobierno del Perú tiene planes para la mejora de estos factores, mejorar significativamente la posición competitiva del país en dichos aspectos es algo que se puede esperar únicamente a partir del mediano o largo plazo, pues la brecha que se tiene en contraste con el resto de economías es muy grande.

Adicionalmente, es importante resaltar la importancia que tiene la comunidad vinculada o los *stakeholders* para las operaciones de Buenaventura, pues como se ha visto, la oposición por parte de las comunidades puede resultar en una paralización de operaciones o retraso significativo de los proyectos. La información contenida en este capítulo es de suma importancia para el planteamiento de estrategias eficaces y sostenibles que aseguren el desarrollo a largo plazo de la compañía y la consecución de la visión y objetivos trazados.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Desde sus inicios, Buenaventura ha tenido como mayoría accionaria a la familia Benavides, siendo su primer Presidente Ejecutivo y fundador el patriarca Alberto Benavides de la Quintana, sucedido en marzo del 2011 por su hijo Roque Benavides Ganoza, quien actualmente ostenta el cargo de Presidente del Consejo Directivo, y renunció en diciembre del 2016 como CEO, todo esto con la necesidad de promover una correcta gobernanza de la compañía, separando así su rol de accionista y de ejecutivo, nombrando a Victor Gobitz Colchado como el nuevo CEO de Buenaventura.

En el Reporte de sostenibilidad 2015 (Compañía de Minas Buenaventura, 2016b), se señaló que la compañía aplica políticas de buena gobernanza corporativa, indicando que, para fomentar estas actividades, Buenaventura respetará las buenas prácticas en la distribución de derechos y responsabilidades entre sus miembros. Es sobre este punto que la compañía señala lo siguiente:

- El capital está compuesto por un tipo de acción común con derecho a voto.
- El Directorio se encuentra conformado por siete miembros, de los cuales son independientes.
- El Comité de Auditoría está constituido por tres directores independientes.
- La compañía cuenta con un Comité de Compensaciones.
- El Directorio en pleno cumple el rol de Comité de Nominación y de Gobierno Corporativo.
- La compañía adopta prácticas de revelación de información que se basan en las exigencias de la Superintendencia del Mercado de Valores del Perú y de la Comisión

de Mercado de Valores de Estados Unidos, en tanto se encuentra listada en las bolsas de valores de estos países (p. 07).

Además, al estar suscrita a la Bolsa de Valores de Lima, la compañía forma parte del Índice de Buen Gobierno Corporativo de la Bolsa de Valores de Lima, una medida que fue establecida por el Estado peruano en el año 2002, conformándose en ese entonces un comité integrado por ocho entidades del sector público y privado, presidido por la entonces Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores, hoy conocida como Superintendencia del Mercado de Valores (SMV), con la finalidad de establecer los principios del buen gobierno corporativo aplicable a las empresas peruanas, de acuerdo a los lineamientos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, así como el Banco de Desarrollo de América Latina.

Como se señaló en el punto 3.3.1, el gobierno peruano viene aplicando políticas de buena gobernanza corporativa, con la finalidad de proveer una mayor transparencia empresarial y prácticas de buen gobierno. En este sentido, el Reporte de Sostenibilidad 2015 (Buenaventura, 2016b) señaló que la compañía tiene como finalidad promover la transparencia de las empresas extractivas desde el punto de extracción, hasta el beneficio público.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Se presenta Buenaventura como una empresa de explotación minera, teniendo en consideración que el mercado de minerales y su potencial están fuertemente ligados al precio de los mismos en los mercados globales, los cuales, a inicios del 2016, mostraron un ligero incremento.

Buenaventura es una empresa que se desarrolla en la industria minera del Perú, aunque en años recientes ha realizado ciertas exploraciones en Colombia y México, pero concentrando sus actividades en su país de origen. Como se ha mencionado, los principales productos son el oro y plata en concentraciones comerciales, pero también se realiza la venta de otros minerales como son el cobre, zinc y plomo. Recientemente la compañía ha reportado (Buenaventura, 2016) que a diciembre del 2015 las ventas netas ascendieron a un monto cercano a los US\$920 Millones frente a las ventas de US\$1,139 Millones realizadas en el ejercicio 2014, indicando que esta variación se debió a la baja cotización promedio de venta de oro y plata, así como de otros minerales.

Respecto a la venta de los minerales, esta se realiza por medio de mercados internacionales y compañías exportadoras encargadas de llevar el mineral a los países de destino, siendo los más importantes China, EEUU, Suiza, Canadá y Japón. Se debe de indicar que Perú es considerado dentro de los países con las mayores reservas en oro y plata, siendo estos dos minerales muy apreciados en los mercados extranjeros por su concentración y calidad.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Buenaventura, al ser una compañía con unidades de operación en distintos puntos del país, con geografías complicadas propias de la industria y procesos con un capital elevado de inversión, debe realizar un análisis integral que permita comprender cómo la gestión y la logística, a través de la infraestructura, afectan el desarrollo de la compañía. En el ámbito internacional, Buenaventura es una compañía con operaciones, proyectos y exploraciones mineras en distintos en países como México y Colombia. Por otro lado, si bien la actividad principal es la minería, también la compañía cuenta con subsidiarias que prestan sus servicios en construcción y energía, todo esto con la finalidad de complementar el alcance de la

compañía Buenaventura y mantener un mejor control sobre actividades complementarias a la minería.

En la Memoria Anual 2015, Compañía de Minas Buenaventura (2016a), reportó las siguientes unidades operadas por la propia compañía: Orcopampa, Uchucchacua, Julcani, Mallay, Proyecto Tambomayo y Proyecto San Gabriel. En cuanto a las subsidiarias y afiliadas, se encuentran Minera La Zanja SRL, Compañía Minera Coimolache SA, Sociedad Minera El Brocal SAA, Minera Yanacocha SRL, Sociedad Minera Cerro Verde SAA, El Molle Verde, Procesadora Industrial Rio Seco SA, Consorcio Energético de Huancavelica SA, Buenaventura Ingenieros SA.

El proceso operativo de la compañía comienza con la prospección de minerales, utilizando mapas, fotografías aéreas, satelitales, antecedentes geológicos, geofísicos y geoquímicos. A continuación, la compañía realiza exploraciones *in situ* con la finalidad de asegurar de forma cuantitativa y cualitativa la cantidad y la calidad de los minerales que yacen bajo tierra; siendo esta actividad una de las más importantes por tener un impacto considerable en la evaluación financiera de la empresa por tratarse de las reservas a futuro. Finalmente, una vez cuente con la decisión de extraer los minerales, la compañía comienza con el desarrollo y construcción de la mina, la cual servirá para la producción y/o explotación del mineral.

Con el mineral extraído, la compañía procede a la purificación del mismo, con la finalidad de hacer de este un producto comercialmente viable, para lo cual utiliza procesos químicos y/o físicos encargados de separar los minerales de la roca para obtener el mineral purificado que luego será transformado en barras aptas para su comercialización en un proceso llamado refinación y fundición. En este último punto se debe indicar que se da una utilización considerable de agua, lo que ha generado diversos conflictos sociales que han

detenido operaciones mineras en el pasado, así como futuros proyectos. Esta actividad genera una enorme cantidad de residuos sólidos los cuales, de acuerdo a la compañía, son reutilizados y reciclados a fin de encontrar un uso comercial a los residuos sólidos no peligrosos, prolongando así la vida de los rellenos sanitarios autorizados.

Al acabarse las reservas o al resultar económicamente inviables se procede al cierre de la mina, el cual es planificado incluso con anterioridad al inicio de las operaciones. Este paso consiste en el desmantelamiento de la infraestructura y de los equipos necesarios para la explotación, refinamiento y fundición de los minerales. Por cumplimiento normativo se deben acatar ciertos lineamientos que permitan asegurar la viabilidad medioambiental de la zona afectada por la actividad minera. Sobre este punto, la compañía ha reportado que durante el 2016 se realizaron diversos trabajos de cierre progresivo de minas, rehabilitando 75.1 hectáreas de terreno, además de 575.1 hectáreas revegetadas y 575,000 plántones sembrados hasta la fecha (Buenaventura, 2016b).

Se debe de señalar los denodados esfuerzos realizados por la empresa para mejorar la utilización del recurso hídrico, teniendo como finalidad utilizar menos agua, reciclando el 84% de esta en sus operaciones (Buenaventura, 2016b). Además, la compañía ha reportado como política la creación de embalses que permiten almacenar agua en el periodo de lluvia para que esta sea utilizada en las operaciones de la compañía y por las comunidades aledañas a los proyectos mineros (Buenaventura, 2016b).

Además, la compañía minera, dentro del Grupo Buenaventura, tiene como subsidiaria la empresa Generación Huanza, la cual es dueña de la central hidroeléctrica Huanza, con una capacidad de generar 96 Megavatios y con una producción eléctrica de 338 Gigavatios hora año. Esto permite que algunas de las minas de Buenaventura puedan utilizar una fuente limpia de energía en todas sus operaciones.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

Buenaventura es una empresa privada listada en la Bolsa de Valores de Lima desde 1971 y en la Bolsa de Valores de Nueva York desde 1996. Esto, por supuesto, implica el cumplimiento de ciertas formalidades, así como una mayor transparencia en la contabilidad y las operaciones de la empresa. Asimismo, al estar la compañía constituida en el Perú, debe mantener su contabilidad usando los principios contables aplicables en el país, para este caso los mismos son los principios contables generalmente aceptados en el Perú, es así que los estados financieros de la compañía son preparados y presentados utilizando las normas internacionales de información financiera. La moneda funcional de la compañía es el dólar, lo que significa que lleva su contabilidad y presenta sus estados financieros en dólares americanos.

En la Tabla 37 se puede encontrar el estado de resultados individual de la compañía para los años 2012, 2013, 2014 y 2015. En este estado se puede observar cómo la utilidad de la compañía ha ido decreciendo desde tener utilidad por 271,082 miles de dólares en 2012 a una pérdida en el 2015 de 317,210 miles de dólares después de impuestos. Esta situación se debe, principalmente, a la baja en el precio de los minerales, mientras que el costo de obtención de los mismos se ha mantenido constante. Otros componentes importantes de la pérdida son los gastos financieros, la diferencia en cambio y la pérdida por participación en sus subsidiarias y asociadas. Sin embargo, cabe precisar que conforme a lo informado al cierre del tercer trimestre del 2016, la compañía ha reportado como resultado una utilidad neta de 82,372 miles de dólares, como se aprecia en la Tabla 36. Esto último en comparación con el resultado del mismo periodo al 2015 el cual como se observa en la misma Tabla es una pérdida de 24,656 miles de dólares es una considerable mejoría en los resultados.

En lo referente a la pérdida por participación en subsidiarias y asociadas, esta se debe principalmente a la participación de Minera Yanacocha SRL a través de la empresa subsidiaria de Buenaventura Compañía Minera Condesa SA, mediante la cual posee el 43.65% de Yanacocha. Esta última compañía ha presentado una pérdida en el periodo 2015 de 450 millones de dólares, lo cual ha impactado negativamente en el resultado de Buenaventura con una pérdida de 196 millones de dólares. Por otro lado, la otra principal inversión de la Compañía es en Sociedad Minera Cerro Verde SAA., la cual en el periodo 2015 tuvo un resultado de 33 millones de dólares, lo que impacto positivamente en la utilidad de Buenaventura con seis millones de dólares.

Tabla 36

Estado de Resultados a Setiembre 2015 y 2016

Descripción de partida	2016*	2015*
Ingresos de actividades ordinarias	592,764	500,870
Costo de Ventas	(463,608)	(467,655)
Ganancia (Pérdida) Bruta	129,156	33,215
Gastos de Ventas y Distribución	(5,822)	(4,973)
Gastos de Administración	(38,122)	(33,672)
Otros Ingresos Operativos	33,810	29,223
Otros Gastos Operativos	(38,505)	(40,689)
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	80,517	(16,896)
Ingresos Financieros	5,215	2,211
Gastos Financieros	(7,961)	(3,710)
Diferencias de Cambio neto	1,366	432
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	33,213	7,978
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	112,350	(9,985)
Gasto por Impuesto a las Ganancias	(23,596)	(8,474)
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto a las ganancias	(6,382)	(6,197)
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	82,372	(24,656)

Nota. Adaptado de "Memoria Anual 2015," por Compañía de Minas Buenaventura, 2016a

(<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1454&from=dl&ID=165402&myID=165402&L=i&V validate=3&I>).

* En Miles de dólares de Estados Unidos de Norteamérica.

En relación al último periodo reportado en la Memoria Anual 2015 (Buenaventura, 2016), la compañía posee préstamos bancarios a corto plazo por el importe de 232 mil millones de dólares, los cuales le han generado gastos financieros por 5 mil millones. Se debe de señalar que la compañía a inicios del 2016 reportó la necesidad de obtener un crédito de

US\$275 millones a largo plazo para poder cancelar su deuda de corto plazo y poder hacer así frente al precio de los minerales en el mercado internacional y financiar parte de su proyecto en las minas de Tambomayo.

Se realizó el análisis financiero a los estados contables de Buenaventura a 2015, se tuvo un retorno sobre activos (ROA, por sus siglas en inglés) y un retorno sobre capital (ROE, por sus siglas en inglés) negativos debido a que en el periodo la Compañía había tenido como resultado una pérdida; sin embargo, los ratios de balance son satisfactorios, los ratios de liquidez demuestran que Buenaventura está en la capacidad de pagar la una considerable proporción de sus deudas en caso de necesitarlo. Además, el ratio de deuda a activo es bajo y a patrimonio es aún menor, indicando que la compañía no tiene mayores deudas de terceros. Teniendo en cuenta lo antes señalado, los principales ratios son los siguientes:

- Ratio de liquidez: 67.05%
- Prueba acida: 47.68%
- Ratio de capital de trabajo -21.38%
- Retorno sobre activos (ROA): -8.63%
- Retorno sobre capital (ROE): -10.03%
- Ratio de deuda: 14.04%
- Ratio deuda/patrimonio: 16.33%

Adicionalmente a los indicadores antes mencionados, se debe de tomar en consideración que en julio del 2016 la compañía vio rebajada su calificación Issuer Default Ratings (IDR) a largo plazo en moneda local y extranjera de BBB a BBB-. Esto, como se indicó en Diario Gestión (2016), se debió a la generación negativa de flujo de efectivo disponible, los dividendos más bajos por su participación en Yanacocha y Cerro verde, así

como los riesgos relacionados a la estructura de costos comparable a los niveles alcanzados el 2015, todo esto enmarcado en un desempeño por debajo de lo esperado.

Finalmente, en lo referente al marco tributario para Buenaventura, los principales tributos a los que está afecta son el impuesto a la renta y las regalías mineras. En lo referente al impuesto a la renta la tasa del mismo para el 2017 en adelante es de 29,5% y se aplica sobre la utilidad tributaria de la empresa. La utilidad tributaria corresponde a la utilidad contable más adiciones menos deducciones determinadas por ley. Por otro lado, las regalías mineras de acuerdo a PwC (2013b) se pagan sobre la utilidad operativa de la Compañía y la tasa varía de 1% a 12 %, cabe precisar que este impuesto es deducible del impuesto a la renta. En el periodo 2015, Buenaventura pagó 25 mil millones de dólares por concepto de regalías mineras.

Tabla 37

Estado de Resultados Anual 2012, 2013, 2014 y 2015

Descripción de partida	2012*	2013*	2014*	2015*
Ingresos de actividades ordinarias	1'181,205	948,067	855,304	693,455
Costo de Ventas	(821,594)	(768,480)	(773,466)	(655,769)
Ganancia (Pérdida) Bruta	359,611	179,587	81,838	37,686
Gastos de Ventas y Distribución	(9,327)	(5,550)	(7,591)	(7,001)
Gastos de Administración	(56,243)	(30,528)	(49,740)	(47,125)
Otros Ingresos Operativos	62,315	51,129	52,632	57,749
Otros Gastos Operativos	(93,459)	(77,465)	(73,166)	(78,154)
	262,897	117,173	3,973	(36,845)
Ganancia (Pérdida) por actividades de operación	8,636	4,757	3,708	10,797
Ingresos Financieros	(4,487)	(4,697)	(1,316)	(4,973)
Gastos Financieros	(435)	(905)	(1,905)	(886)
Diferencias de Cambio neto	84,652	(104,219)	(32,110)	(268,463)
Otros ingresos (gastos) de las subsidiarias, negocios conjuntos y asociadas	351,263	12,109	(27,650)	(300,370)
Resultado antes de Impuesto a las Ganancias	(80,181)	(35,481)	(17,301)	(7,317)
Gasto por Impuesto a las Ganancias	271,082	(23,372)	(44,951)	(307,687)
Ganancia (pérdida) procedente de operaciones discontinuadas, neta del impuesto a las ganancias		(83,885)	(31,114)	(9,523)
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	271,082	(107,257)	(76,065)	(317,210)

Nota. Adaptado de "Memoria Anual 2015," por Compañía de Minas Buenaventura, 2016a

(<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1454&from=dl&ID=165402&myID=165402&L=i&Vvalidate=3&I>).

* En Miles de dólares de Estados Unidos de Norteamérica.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En este punto, se deben tomar en cuenta los resultados presentados en el Reporte de sostenibilidad 2015, en el cual Compañía de Minas Buenaventura (2016b) indicó que la sumatoria de la fuerza laboral de compañía y contratistas asciende a 15,041 colaboradores, repartidos entre todas sus operaciones. Así también, se mencionan los resultados de la encuesta de clima laboral 2015, en la cual los indicadores más valorados por los trabajadores son la estabilidad, el crecimiento y los ingresos.

Respecto al resultado final de la encuesta, Compañía de Minas Buenaventura (2016a) señala lo siguiente:

Los resultados demostraron que los colaboradores tienen un nivel de compromiso con la compañía de 66% y, además, un nivel de satisfacción sus puestos de trabajo de 60%. Ellos valoran principalmente la estabilidad en sus puestos de trabajo y el crecimiento de la empresa, entre otros. (p. 17)

El compromiso de la compañía para mejorar el ambiente de trabajo se ve reflejado en la calidad de los servicios que presta para proveer estilos de vida saludables, orientados a conciliar la vida personal, laboral y familiar. A fin de poder involucrarse en este aspecto, Compañía de Minas Buenaventura (2016a) reportó que puso en marcha la Auditoría de Calidad de Servicios al Personal, con la finalidad de detectar oportunidades de mejora en los servicios de alimentación, hotelería, vivienda, vestuarios, lavandería, servicios higiénicos y áreas recreativas entre otras.

Adicionalmente, la compañía ha implementado el programa Cuenta Conmigo, enfocado a brindar asesoría y apoyo psicológico a su personal y familiares, indicando que para esto cuenta con una red de siete psicólogos clínicos y tres psiquiatras, que lograron

atender 1493 consultas psicológicas y más de 1200 casos complicados. Respecto a la atracción de profesionales altamente calificados, se puede suponer que, según lo reportado por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, la industria minera cuenta con salarios por encima del promedio del mercado, brindando una oportunidad a la compañía Buenaventura para atraer a las personas más calificadas del mercado.

Uno de los retos que la compañía ha reportado (Compañía de Minas Buenaventura, 2016a) es incrementar la cultura de la compañía en el personal tercerizado, ya que en tanto la compañía siga requiriendo de buena parte de su fuerza laboral bajo este modelo de contratación le será mucho más dificultoso trasladar en este personal los valores y principios de la compañía. Finalmente, la compañía reportó en su Reporte de Sostenibilidad 2015 (Compañía de Minas Buenaventura, 2016b) que cuenta con la certificación internacional OHSAS 18001 otorgado por una eficiente gestión en seguridad y salud en el trabajo. Las medidas adoptadas, según lo reportado por Compañía de Minas Buenaventura (2016b) redujeron en 18% los accidentes incapacitantes, en contraste al año anterior y motivaron una meta de cero accidentes para los próximos años.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Buenaventura ha implementado un sistema integrado de gestión con la tecnología SAP, con el potencial para gestionar todas las operaciones y proyectos de la compañía, así como integrar en sí todas las subsidiarias del grupo Buenaventura, con la finalidad de lograr así una mejora en la toma de decisiones de sus directores y gerentes, así como una mejor transparencia de la información para sus colaboradores.

Una de las principales ventajas del sistema es su ubicación en la nube mediante la tecnología Amazon Web Services, lo que permitió a la compañía poder independizarse de estructuras físicas para mantener operativa su estructura de información y así poder acceder a

esta en cualquier rincón del país con el sólo requisito de tener acceso a internet, algo sin precedentes en las compañías mineras peruanas, lo que permitió reducir costos y ganar tiempo.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Respecto a este punto, Compañía de Minas Buenaventura (2016a) reportó en su Memoria Anual 2015 que su Sistema Integrado Buenaventura renovó la certificación de las normas internacionales OHSAS 18001 (Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo), ISO 9001 (Certificación internacional del sistema de gestión de la calidad) y 14001 (Certificación internacional de la norma de gestión ambiental), así como el compromiso de una gestión ambiental más eficiente. La compañía indica que se utilizan tecnologías limpias para reducir el consumo de agua fresca y la generación de residuos. En este sentido, dentro de la tecnología se encuentra la *Wet Sulphuric Acid*, utilizada para el tratamiento de ácido producido en algunas de sus operaciones, teniendo como resultado la planta de ácido más limpia y moderna de Latinoamérica.

Por otro lado, en cuanto a investigación y desarrollo, Compañía de Minas Buenaventura (2016a) indica que cuenta con el Centro de Investigación e Innovación Tecnológica Buenaventura, que cuenta con una planta piloto donde se están haciendo pruebas de lixiviación férrica de concentrados de cobre en su operación El Brocal con miras a diseñar una refinería de cobre de alta tecnología que permita reducir los costos y el impacto ambiental, así como incrementar la extracción de minerales y su concentración, dando como resultado una mejor calidad.

En esta línea, la compañía también ha reportado (Compañía de Minas Buenaventura, 2016a) avances en el uso hídrico de sus operaciones, buscando tecnologías más eficientes en la gestión de este recurso, con la finalidad de mejorar su imagen ante la sociedad y también

de obtener los beneficios propios de un uso más eficiente del agua en la extracción de minerales.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de factores internos, representada en la Tabla 38, muestra los principales factores considerados como fortalezas y debilidades dentro de la Compañía. Podemos observar un total de 12 factores, de los cuales siete son fortalezas y cinco debilidades.

Tabla 38

Matriz de Factores Internos (MEFI) de Buenaventura

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Empresa atractiva para profesionales.	0.10	4	0.40
2	Experiencia e innovación en mineralurgia y metalurgia.	0.05	3	0.15
3	Fuentes propias de energía.	0.10	3	0.30
4	Reputación del nombre: 60 años de presencia en el país.	0.10	3	0.30
5	Vocación por la exploración.	0.10	4	0.40
6	Solidez financiera.	0.05	4	0.20
7	Reservas de oro, plata y demás minerales.	0.05	4	0.20
Subtotal		0.55		1.95
Debilidad				
1	Personal no está adecuado a la cultura organizacional	0.05	2	0.10
2	Falta de reactividad frente a variación de precios	0.15	2	0.30
3	Trabajadores con una satisfacción de 60%	0.05	1	0.05
4	Empresas subsidiarias con resultados negativos.	0.10	1	0.10
5	Costos elevados de producción	0.10	1	0.10
Subtotal		0.45		0.65
Total		1.00		2.60

Es importante mencionar que, en el caso de las fortalezas, tanto la experiencia como la solidez que Buenaventura ha generado en todos sus años operando en el país juegan un papel fundamental en su sostenibilidad como empresa para los años venideros. Es así que Buenaventura deberá de considerar a futuro mejorar el resultado de sus exploraciones, incrementar sus reservas y asegurar los proyectos, para así incrementar su valor y su solidez. Por otro lado, Buenaventura tuvo un crecimiento exponencial gracias al boom minero del que disfrutó, lo que generó que no se hayan tomado las medidas necesarias para transmitir su

cultura en todos los nuevos colaboradores durante este crecimiento, así como no cimentar las bases de una corporación que se perfila al futuro.

4.3. Conclusiones

Del análisis interno realizado a Buenaventura podemos concluir que su experiencia, reputación y solidez la han catapultado como una de las principales empresas peruanas. Pese a esto, la variación en el precio de los metales en los mercados extranjeros supone para la compañía un importante factor a considerar en el planteamiento de objetivos a largo plazo, ya que estos deberán de prever posibles caídas, lo que supondrá que la compañía deberá estar preparada en todos sus ángulos para hacer frente a un futuro incierto. Toda esta experiencia, ha permitido que Buenaventura cuente con una amplia gama de exploraciones y proyectos, que se traducen en reservas para hacer frente a los próximos años, los cuales proveerán de respaldo a la compañía. En este sentido, la compañía debe mantener su estabilidad financiera para poder alcanzar los objetivos que se planteen en capítulos posteriores del presente planteamiento.

Por otro lado, existen debilidades que la compañía debe reforzar para evitar un mayor deterioro con el transcurrir del tiempo, entre estos se encuentran la baja cultura de equipo multidisciplinario, para lo cual deberá de trabajar en fortalecer los equipos dentro de la compañía, así como las personas que prestan sus servicios por tercerización.

Capítulo V: Intereses de Buenaventura y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses de Buenaventura

La compañía minera Buenaventura, muy en línea con su visión de ser una empresa minero-metalúrgica líder en Latinoamérica y al mismo tiempo generar el mayor valor para la comunidad vinculada, ha definido una serie de intereses organizacionales principales de cara al 2030. En ese sentido, adoptando los conceptos expuestos por Hartmann (1957, p.183), Buenaventura considera que dichos intereses deben ser necesariamente alcanzados, para lo cual más adelante se trazarán los planes correspondientes. A continuación, se describirán los intereses:

Crecimiento de la producción: Asegurar un crecimiento de la producción en el largo plazo a través de activos ambientales de alto impacto, permitiendo incrementar sustancialmente la participación en reservas probadas y yacimientos mineros como principal pilar para el desarrollo. Es importante resaltar que el crecimiento debe ser selectivo, enfocado principalmente en oro (Au), plata (Ag), cobre (Cu) y plomo (Pb) en países de Latinoamérica.

Reducción del costo operativo: Incrementar el margen de utilidad a través de la excelencia operativa, la mejora de la productividad y de la eficiencia reduciendo los costos. Esto es especialmente importante para la compañía teniendo en cuenta que, dada la naturaleza de los productos que produce y vende, no tiene mayor influencia en el precio de los mismos, motivo por el cual la productividad, la eficiencia y la reducción de costos son las únicas herramientas para incrementar el margen de utilidad, factor clave para mejorar la posición competitiva de la compañía.

Solidez financiera: Apalancarse en los dos puntos previos, el crecimiento de la producción y la maximización de las utilidades, para generar un crecimiento sostenido de los ingresos netos y la rentabilidad. Asimismo, la optimización de la estructura de capital con el

fin de mejorar el grado de inversión jugará un papel muy importante para la sostenibilidad de la compañía.

Responsabilidad social: Distinguirse como una empresa socialmente responsable, trabajando conjuntamente con el gobierno y las comunidades para la creación de valor compartido, asegurando la sostenibilidad del medio ambiente, las comunidades y el negocio. Para ello, la optimización de la gestión social y medioambiental es crucial, así como también la definición de una estrategia de comunicación clara, alineada al entorno actual y a los objetivos corporativos. Asimismo, las políticas de negociación para compra de terrenos superficiales deben estar acorde con el resto de actividades. Las acciones socialmente responsables disminuirán el nivel conflictual y la cantidad de conflictos originados por la operación de Buenaventura.

Seguridad y salud ocupacional: Implementar una cultura de seguridad y salud en todas las operaciones de la compañía, asegurando que se ponga siempre por encima la vida e integridad de las personas que trabajan en la empresa o que pueden verse afectadas por las operaciones de la misma. Si bien este interés se relaciona con el punto previo, es importante mantenerlo separado para darle la relevancia del caso, dada la naturaleza de las operaciones de Buenaventura.

En resumen, los principales intereses de Buenaventura están enfocados en el incremento de los ingresos netos de la compañía a través del crecimiento de la producción y maximización de la utilidad, además de la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

5.2. Potencial de Buenaventura

Buenaventura tiene la oportunidad de aprovechar sus fortalezas para lograr sus intereses. En ese sentido, es necesario enfocarse en las actuales propiedades mineras y concesiones con potencial, la solidez financiera y la experiencia ganada en lo que respecta al

relacionamiento con las comunidades y autoridades como las fortalezas más relevantes y alineadas con los intereses a largo plazo de la compañía. Las fortalezas antes mencionadas tienen una clara relación con el incremento de los ingresos netos y la sostenibilidad, motivo por el cual fueron destacadas.

Por otro lado, la compañía debe poner especial énfasis en las debilidades que van en contra de los intereses antes mencionados. Al respecto, la falta de estandarización de procedimientos y controles va en contra de la excelencia operativa y, por ende, puede ser una barrera importante para alcanzar la maximización de utilidades. Del mismo modo, la baja cultura de seguridad es una debilidad que se opone diametralmente a los intereses de la compañía. Por último, la cultura con valores no compartidos y un inadecuado clima laboral son claros obstáculos para el desarrollo de la cultura de Buenaventura, la mejora del clima laboral y un adecuado funcionamiento que apunte a la consecución de los objetivos trazados.

Luego de haberse mencionado fortalezas y debilidades que están más alineadas o desalineadas con los intereses planteados por Buenaventura, se comentarán a continuación los principales aspectos a tener en consideración por área funcional:

Administración y gerencia: El buen gobierno corporativo de Buenaventura, así como también la trayectoria y reputación de sus gerentes, representan la base sobre la cual la compañía puede trabajar en pos de conseguir sus principales intereses y objetivos.

Adicionalmente, se consideran como puntos claros a favor el compromiso de los accionistas y la capacidad para la toma de decisiones estratégicas, lo cual será clave para la implementación del presente plan estratégico.

Marketing y ventas: En este punto, vale la pena resaltar nuevamente la clara dependencia de la compañía a los precios internacionales de los metales y a la demanda mundial de los mismos.

Operaciones, logística e infraestructura: La naturaleza complicada de las operaciones de Buenaventura, su presencia en varias locaciones y los retos impuestos por la geografía representan los desafíos a superar en este aspecto. La compañía presenta claras oportunidades en lo que se refiere a la estandarización de procedimientos y controles, y la poca innovación de procesos mineros subterráneos. La mejora de ambos puntos es clave para lograr la excelencia operativa necesaria para disminuir los costos e incrementar la rentabilidad.

Finanzas y contabilidad: Es sumamente importante tener en consideración que la coyuntura externa ha mellado la solidez financiera con la que solía contar Buenaventura. De esta manera, la compañía pasó de una calificación BBB+ a BBB- en un lapso relativamente corto, y por ende, lo que anteriormente era considerado por la compañía como una fortaleza definitiva ha entrado en riesgo de no seguir siéndolo. Sin embargo, es importante mencionar que si bien la calificación crediticia actual es relativamente buena tanto el indicador ROE como el ROA están en valores negativos, -10.03% y -8.63%, lejos de valores considerados como aceptables. Todo esto debe ser considerado como un punto de partida para el trazado de las estrategias y la implementación del plan.

Recursos humanos y cultura: Este es un aspecto clave para Buenaventura, más aun si se tiene en consideración la significativa cantidad de personas involucrada (más de 15,000). A su vez, a pesar de que la compañía muestra su compromiso con la preservación de su recurso humano y la mejora de la cultura, se tienen todavía importantes oportunidades de mejora o debilidades que justamente son objeto de interés, tal como se señala líneas arriba. Entre ellas, las más importantes son la baja cultura de seguridad, la falta de una cultura de responsabilidad, la ausencia de valores compartidos y la carencia de espíritu de trabajo multidisciplinario.

Sistemas de información y comunicaciones: Hasta el momento este aspecto de la compañía ha logrado soportar adecuadamente las operaciones de Buenaventura, y se espera lo mismo como requisito mínimo para la consecución de los intereses señalados.

Tecnología de investigación y desarrollo: La exploración será clave para incrementar la participación de reservas probadas, así como la investigación y desarrollo serán claves para la innovación en el proceso productivo. Como se ha mencionado anteriormente, Buenaventura tiene como oportunidad de mejora ambos aspectos, el incremento de las reservas y la innovación operativa.

5.3. Principios Cardinales de Buenaventura

Al ser Buenaventura una compañía minera, la influencia del entorno y terceras partes tienen un gran impacto en los resultados de la misma. En este apartado se analizan los cuatro principios cardinales adaptados de la teoría de Hartmann (1957/1983): la influencia de terceras partes, los lazos pasados y presentes, el contrabalance de intereses y finalmente la conservación de los enemigos.

La influencia de terceras partes: Las operaciones de Buenaventura difícilmente se conforman por relaciones únicamente bilaterales, en línea con lo comentado por D' Alessio (2015). La influencia de la competencia, los mercados mundiales, las autoridades locales y las comunidades afectan considerablemente el desempeño de la compañía, pudiendo convertirse en claras oportunidades o amenazas. En esa línea, la rigidez laboral impuesta por el gobierno, la falta de estabilidad jurídica, el sentimiento anti-minero y las altas expectativas de las comunidades, así como también la dificultad para dialogar con ellas, destacan como principales amenazas para Buenaventura.

Los lazos pasados y presentes: Buenaventura cuenta con más de 60 años de operaciones y presencia en el país. En ese lapso de tiempo ha desarrollado experiencia para relacionarse con comunidades y autoridades, lo que ha logrado mitigar las dificultades

relacionadas a los conflictos socio ambientales. Al mismo tiempo, la compañía ha operado paralelamente a sus competidores sin muchos contratiempos, lo cual es entendible teniendo en cuenta que los productos que produce son *commodities*.

El contrabalance de intereses: El incremento de la producción y participación en las reservas probadas es un punto claro en el que Buenaventura entra en conflicto con sus competidores. Se espera que los competidores también los tengan como principales intereses y que busquen alcanzarlos en detrimento de Buenaventura, y lo mismo sucede con el incremento de la rentabilidad. Sin embargo, también hay intereses compartidos beneficiosos para todos, como por ejemplo la flexibilización laboral del gobierno, gozar de una mayor estabilidad jurídica y eliminar el sentimiento anti-minero.

Conservación de los enemigos: Teniendo en cuenta la naturaleza del mercado en el que participa Buenaventura, los competidores se encuentran asegurados a lo largo del tiempo a nivel local, regional y por supuesto global. Un escenario con Buenaventura como único productor de oro y plata es simplemente imposible.

5.4. Matriz de Intereses de Buenaventura (MIO)

Teniendo los intereses principales de Buenaventura como principal insumo, se pasará a preparar la Matriz de Intereses Organizacionales contrastando a la compañía con sus competidores más relevantes, previamente analizados en el capítulo tres del presente documento. Cabe mencionar que se ve representada en la Tabla 39, y también menciona la intensidad de cada uno de los intereses según la teoría de Hartmann (1957/1983).

Se considera que tanto el crecimiento de la producción como la reducción del costo operativo son intereses de vital intensidad compartidos por los competidores analizados Antamina y Barrick.

Tabla 39

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Buenaventura

Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Crecimiento de la producción	Antamina*, Barrick*, MEM ^a , SNMPE ^b		
2 Reducción del costo operativo	Antamina*, Barrick*, MEM, SNMPE		
3 Solidez financiera	Antamina, Barrick, MEF ^c , SNMPE, Bancos		
4 Responsabilidad social		Antamina, Barrick, MINAM ^d , SNMPE, Comunidades Involucradas	
5 Seguridad y salud ocupacional		Antamina, Barrick, MINSAs ^e , SNMPE, Comunidades Involucradas	

Notas. Los intereses opuestos se muestran marcados con un asterisco (*).

^a Ministerios de Energía y Minas. ^b Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía. ^c Ministerio de Economía y Finanzas. ^d Ministerio del Ambiente. ^e Ministerio de Salud (MINSA).

Adicionalmente, se consideran intereses opuestos, ya que la consecución de los mismos por parte de un competidor afecta la posición competitiva del resto de competidores. El resto de intereses trabajados se consideran importantes y no opuestos, ya que incluso la consecución de los mismos por parte de los competidores puede ser beneficiosa para Buenaventura. Por ejemplo, una mejora en la responsabilidad social de Antamina o Barrick resultaría en una disminución del impacto socio-ambiental de sus operaciones, lo cual haría que la percepción general de las comunidades respecto a la actividad mejore, beneficiando indirectamente a Buenaventura.

Por otro lado, se considera que todos los intereses de Buenaventura son compartidos por el gobierno Peruano, dada la importancia de la actividad minera para el país en términos de producción minera, desempeño económico, preservación del medio ambiente y preservación de la salud de los trabajadores y pobladores. En ese sentido, se mencionan a los

Ministerios de Energía y Minas (MEM), Economía y Finanzas (MEF), Salud (MINSA) y del Ambiente (MINAM) en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Buenaventura respectivamente. Adicionalmente, vale la pena anotar que se toma como un claro signo de sostenibilidad y coherencia que todos los intereses de la compañía sean compartidos con el gobierno Peruano.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

A continuación, y teniendo en consideración los intereses organizacionales y demás aspectos mencionados en este capítulo, se presentan los objetivos a largo plazo (OLP) de Buenaventura teniendo en cuenta un horizonte de tiempo de 15 años, es decir del 2015 al 2030, debido a la naturaleza de la industria en la Tabla 40. Es importante señalar que los objetivos que se describirán a continuación han sido expresamente diseñados para cumplir con los criterios para el establecimiento de metas descrito por Doran (1981); es decir, son específicos, medibles, asignables, realistas y poseen un horizonte de tiempo.

OLP 1: Incrementar la producción de oro en 200% entre el 2015 y el 2030. Este objetivo busca asegurar a Buenaventura como uno de los productores más importantes de dicho metal tanto a nivel nacional como latinoamericano. Adicionalmente, a través del incremento de la producción se pueden enfrentar mejor las variaciones en el mercado internacional de metales, supliendo las reducciones en los precios con aumentos en los volúmenes de venta para lograr incrementar las utilidades totales. En tal sentido, la producción de oro pasaría de 380,936 onzas a 1'142,808 onzas.

OLP 2: Incrementar la producción de plata en 250% entre el 2015 y el 2030. Al igual que el OLP 1, este OLP busca consolidar a Buenaventura como productor de plata y estar mejor preparada para la volatilidad de los precios. La producción de plata pasaría de 21'037,024 onzas a 73'629,584 onzas.

OLP 3: Reducir el costo total por tonelada de mineral producido en 20% entre el 2015 y el 2030, a valores constantes del 2015. Esto implica un trabajo constante de reducción de costos que será logrado a través de la excelencia operativa y un claro enfoque en la productividad. El logro de este objetivo será clave para hacer frente a la volatilidad de los precios de los metales, como se ha comentado anteriormente, así como también para el incremento del margen de utilidad y consiguiente maximización de las utilidades totales. Considerando los valores presentados en la memoria anual 2015, el costo efectivo promedio por onza de oro en el 2015 fue de 579.6 dólares, mientras que el costo efectivo promedio por onza de plata fue de 13.5 dólares. La reducción de 20% planteada significa un costo efectivo promedio por onza de oro de 463.7 dólares, y un costo efectivo promedio por onza de plata de 10.8 dólares. Vale recalcar que en ambos casos se hace referencia al costo a valores constantes del 2015.

OLP 4: Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) de 12.5% hacia el año 2030, con el objetivo de consolidar la solidez financiera como una de las principales fortalezas de la compañía. El alcance de este objetivo generará confianza entre los principales *stakeholders* como los inversores y la comunidad financiera, propiciando el desarrollo de la compañía. Dicho indicador pasaría de -10.03% a +12.5% en el lapso de 15 años que se consideran como horizonte para este plan estratégico.

OLP 5: Reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030. Este objetivo se logrará a través de una mejor gestión de las comunidades vinculadas, y será crítico para la consecución de los OLP 1 y 2, así como también para la sostenibilidad de Buenaventura y de la actividad minera en el mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta lo indicado por la defensoría del pueblo, en el 2015 se registró un total de cinco conflictos sociales relacionados a Buenaventura, a partir de lo que se espera tener solamente un conflicto social asociado a Buenaventura para el año 2030. Al

respecto, es importante remarcar dos puntos: este es un objetivo especialmente retador teniendo en cuenta el incremento de las operaciones y la producción de Buenaventura, y se consideran tanto los conflictos activos como las alertas tempranas y protestas aisladas.

OLP 6: Reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero. Al igual que el OLP 4, la consecución de este objetivo tendrá un gran impacto en la sostenibilidad de Buenaventura y las operaciones mineras en general. Adicionalmente, se espera que una reducción considerable de los accidentes tenga un impacto en la productividad de la fuerza laboral propiciando la productividad y excelencia operativa. Según lo indicado por Buenaventura en la memoria anual 2015, esto representa pasar de 55 accidentes incapacitantes a 19, y de tres fatalidades a cero fatalidades en el 2030. Es importante señalar que en principio, se espera no volver a presentar fatalidades en las operaciones de Buenaventura.

Tabla 40

Objetivos de Largo Plazo de Buenaventura (OLP)

Correlativo	Descripción del OLP de Buenaventura
OLP 1	Incrementar la producción de oro en 200% entre el 2015 y el 2030.
OLP 2	Incrementar la producción de plata en 250% entre el 2015 y el 2030.
OLP 3	Reducir el costo total por onza de oro y plata producida en 20% entre el 2015 y el 2030.
OLP 4	Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE) de 12.5% hacia el año 2030.
OLP 5	Reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030.
OLP 6	Reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero.

5.6. Conclusiones

Los intereses organizacionales de Buenaventura fueron planteados teniendo en cuenta la situación actual y la situación deseada, y giran en torno a la maximización de la generación

de valor económico y social. El foco de la compañía para maximizar la generación de valor económico se encuentra en el incremento de la producción y reducción de los costos de producción, incrementando las utilidades generadas por la compañía y la rentabilidad de la misma, lo que a la larga asegurará la solidez financiera y la sostenibilidad. Por otro lado, también se pone especial énfasis en maximizar la generación de valor social, fomentando el bienestar de los empleados, y la eliminación de conflictos sociales mejorando la relación con las comunidades.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 41 se observa la matriz FODA en la cual se incluye la información obtenida en las evaluaciones externa e interna, recopiladas en la matriz de factores externos (MEFE) y la matriz de factores internos (MEFI) respectivamente. Con la finalidad de generar estrategias de las combinaciones entre: fortalezas y oportunidades (FO), relacionadas a explotar; fortalezas y amenazas (FA), relacionadas a confrontar; debilidades y oportunidades (DO), relacionadas a buscar; y debilidades y amenazas (DA) relacionadas a evitar. Del análisis realizado se obtuvieron 14 estrategias, en los diferentes sectores, las cuales son las siguientes.

Estrategia FO - Explotar. El uso de las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades generan las siguientes estrategias:

1. Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad.
2. Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región.
3. Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región.
4. Liderazgo en Costos. Adquirir a profesiones destacados en la industria.

Estrategia FA – Confrontar. Utilizar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas.

Tabla 41

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA) para Buenaventura

		Fortalezas		Debilidades	
		F1	Empresa atractiva para profesionales	D1	Personal no está adecuado a la cultura organizacional
		F2	Experiencia e innovación en mineralurgia y metalurgia	D2	Falta de reactividad frente a variación de precios
		F3	Fuentes propias de energía.	D3	Trabajadores con una satisfacción de 60%
		F4	Reputación del nombre: 60 años de presencia en el país	D4	Empresas subsidiarias con resultados negativos.
		F5	Vocación por la exploración	D5	Costos elevados de producción
		F6	Solidez financiera		
		F7	Reservas de oro, plata y demás minerales		
Oportunidades		F.O. Explote		D.O. Busque	
O1	El gobierno es favorable a la inversión minera.	1	Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad. O3, O4, F2, F6	1	Calidad Total: Implementar programa capacitación continua. O2, O3, D1, D2, D3, D5
O2	El talento del mercado encuentra oportunidades en la industria minera.	2	Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región. O3, O5, O7, F1, F2, F4, F5, F6.	2	Referenciación. Programa de fidelización interna. O2, D1, D3
O3	Nuevas tecnologías disponibles para mejorar eficiencia.	3	Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región. O1, O2, O3, O4, F1, F2, F6, F7.	3	Liderazgo en costos. Implementar programa de iniciativas de eficiencia y reducción de costos. O2, O3, D1, D2, D5
O4	Fácil acceso de equipos en el mercado.	4	Liderazgo en Costos. Adquirir a profesiones destacados en la industria. O2, F1, F4, F6.		
O5	Perspectiva de crecimiento en demanda de metales.				
O6	Existen garantías tributarias para la industria minera.				
O7	Región con importantes reservas de minerales.				
Amenazas		F.A. Confronte		D.A. Evite	
A1	Mayor conciencia social y gubernamental con relación al cuidado del medio ambiente.	1	Aventura Conjunta. Implementar programas conjuntos con el gobierno, comunidades y otras entidades de interés para mejorar infraestructura o hacer programas de ayuda social. A1, A2, A3, A5, F1, F4, F6	1	Reingeniería de procesos. Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía. A1, A2, A8, D1, D2
A2	Burocracia y corrupción en la administración pública.	2	Aventura Conjunta. Implementar cambios al marco legal junto con la industria y el gobierno. A1, A2, A3, A4, A5, A7, F1, F4	2	Integración Vertical. Creación de gerencia social, encargada de fomentar la imagen de la Compañía y el trato sostenible con las comunidades. A1, A3, A4, A5, D3, D4
A3	Conflictos con las comunidades aledañas a los proyectos	3	Diversificación. Ampliar la cartera de productos mineros. A3, A4, A6, F2, F5, F7	3	Defensiva: Vender subsidiarias con resultados no óptimos. A3, A4, A6, D1, D4
A4	Paralización de proyectos	4	Calidad Total. Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas. A1, A3, A5, F1, F4		
A5	Oposición ante la minería	5	Integración Vertical. Invertir en energía auto sostenible. A1, A8, F2, F6		
A6	Volatilidad en los precios				
A7	Minería ilegal en crecimiento				
A8	El cambio climático afectaría las fuentes hídricas del país.				

1. Aventura Conjunta. Implementar programas conjuntos con el gobierno, comunidades y otras entidades de interés para mejorar infraestructura o hacer programas de ayuda social.
2. Aventura Conjunta. Implementar cambios al marco legal junto con la industria y el gobierno.
3. Diversificación. Ampliar la cartera de productos mineros.
4. Calidad Total. Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas.
5. Integración Vertical. Invertir en energía auto sostenible.

Estrategia DO – Buscar. Mejorar las debilidades con el objetivo de sacar ventaja de las oportunidades.

1. Calidad Total: Implementar programa capacitación continua.
2. Referenciación: Programa de fidelización interna.
3. Liderazgo en costos: Implementar programa de iniciativas de eficiencia y reducción de costos.

Estrategia DA – Evitar. Reducir las debilidades evitando amenazas.

1. Reingeniería de procesos: Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía.
2. Integración Vertical: Creación de gerencia social, encargada de fomentar la imagen de la Compañía y el trato sostenible con las comunidades.
3. Defensiva: Vender subsidiarias con resultados no óptimo.

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

La MPEYEA muestra la posición de Buenaventura basada en factores internos y externos, calificados en una escala de cero a seis y dividido en cuatro aspectos: Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE), Factores determinantes de la Fortaleza

Financiera (FF), Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI), y Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC). En la Tabla 42 se muestra el análisis de cada uno de los factores y en la Figura 16 la MPEYEA indicando el sector en el que se encuentra Buenaventura.

Tabla 42

Factores MPEYEA Buenaventura

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)	
1	Cambios tecnológicos	3	1 Retorno en la inversión
2	Tasa de inflación	5	2 Apalancamiento
3	Variabilidad de la demanda	3	3 Liquidez
4	Rango de precios de productos competitivos	6	4 Capital requerido versus capital disponible
5	Barreras de entrada al mercado	5	5 Flujo de caja
6	Rivalidad/presión competitiva	3	6 Facilidad de salida del mercado
7	Elasticidad de precios de la demanda	5	7 Riesgo involucrado en el negocio
8	Presión de los productos sustitutos	5	8 Rotación de inventarios
		9	9 Economías de escala y de experiencia
Promedio - 6 =		-1.63	Promedio = 3.89
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
2	Potencial de utilidades	4	2 Calidad del producto
3	Estabilidad financiera	4	3 Ciclo de vida del producto
4	Conocimiento tecnológico	4	4 Ciclo de reemplazo del producto
5	Utilización de recursos	5	5 Lealtad del consumidor
6	Intensidad de capital	5	6 Utilización de la capacidad de los competidores
7	Facilidad de entrada al mercado	3	7 Conocimiento tecnológico
8	Productividad/utilización de la capacidad	4	8 Integración vertical
9	Poder de negociación de los productores	2	9 Velocidad de introducción de nuevos productos
Promedio =		4.00	Promedio - 6 = -2.44
VC		-2.44	FF 3.89
FI		4.00	EE -1.63
Vector Direccional eje X		1.56	Vector Direccional eje Y 2.26

Del análisis realizado se concluye que Buenaventura tiene una fuerte fortaleza financiera (FF) y una fuerte fortaleza de la industria (FI), por otro lado tanto su ventaja competitiva (VC) como su estabilidad en el entorno (EE) presenta valores por debajo de los esperados. En tal sentido, Buenaventura se encuentra en el cuadrante Agresivo y deberá

explotar su posición favorable, mediante estrategias relacionadas a diversificación concéntrica, integración vertical y liderazgo en costos, en tal sentido tenemos las siguientes estrategias:

1. Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad.
2. Liderazgo en Costos. Adquirir a profesionales destacados en la industria.
3. Diversificación. Ampliar la cartera de productos mineros.
4. Integración Vertical: Invertir en energía auto sostenible.
5. Liderazgo en costos: Implementar programa de iniciativas de eficiencia y reducción de costos.
6. Integración Vertical: Creación de gerencia social, encargada de fomentar la imagen de la Compañía y el trato sostenible con las comunidades.

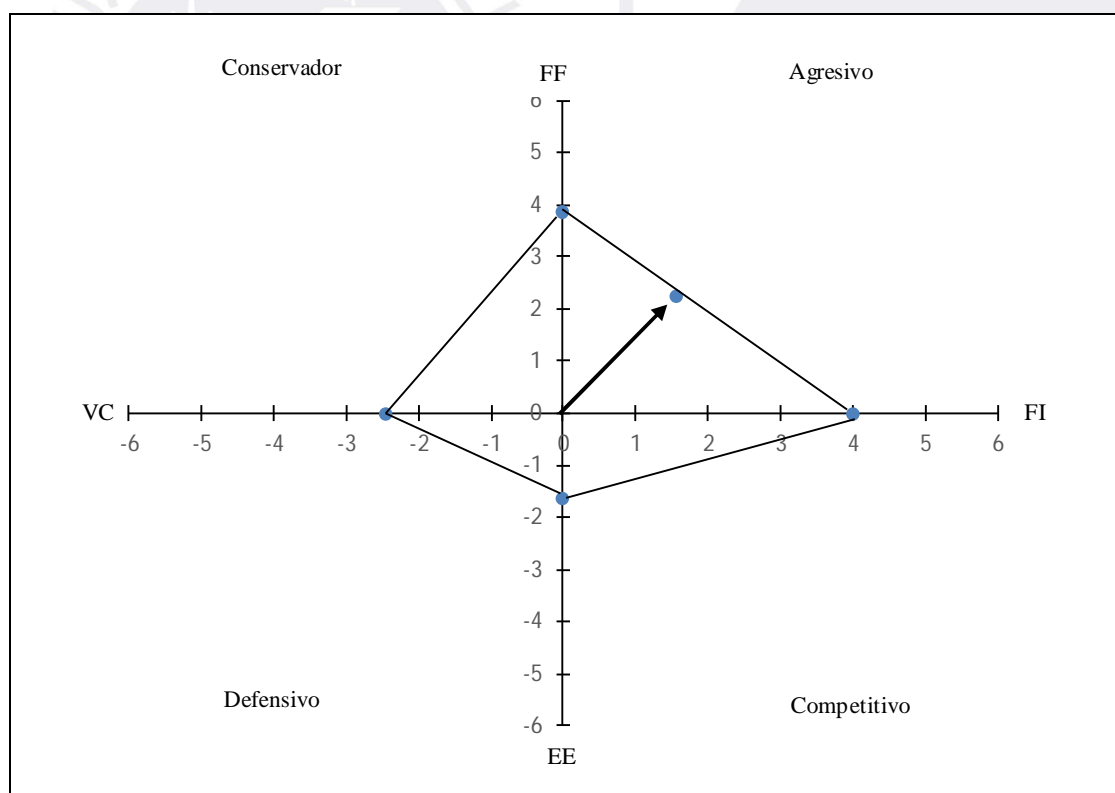


Figura 16. MPEYEA Buenaventura.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En la presente matriz se evalúan los principales productos de la empresa en relación a la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y a la posición de la participación de mercado relativo en la industria. Es así que, considerando ambos factores, los productos se clasifican como signo de interrogación, estrellas, vacas lecheras y perros. En la Tabla 43 se observan los datos utilizados para la elaboración de la matriz y en la Figura 17 presentamos la matriz.

Tabla 43

Datos de la Matriz BCG Buenaventura

N°	Producto	Ingresos en (USD)	Participación de Ingresos (%)	Participación de Mercado (%)	Participación del Líder (%)	Participación Relativa (%)	Variación del Mercado (%)	Puesto	Líder
1	Oro	229'859,941	42.86	4.67	19.10	24.45	-5.26	6	Yanacocha
2	Plata	260'872,023	48.64	13.83	14.38	96.14	-10.36	2	Antamina
3	Plomo	26'208,200	4.89	5.51	8.64	63.84	-5.12	8	Volcan
4	Zinc	19'340,050	3.61	1.21	20.98	5.75	2.24	19	Antamina
Total		536'280,213	100.00						

En la Figura 18 se observan los principales productos de Buenaventura, los cuales fueron catalogados en las diferentes categorías. Así, el oro se ha considerado como un producto perro, el zinc como interrogante, mientras que la plata y el plomo son los productos vaca de la compañía. En tal sentido las estrategias que se desprenden de este análisis son:

1. Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región.
2. Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región.
3. Diversificación: Ampliar la cartera de productos mineros.
4. Calidad Total: Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas.
5. Integración Vertical: Invertir en energía auto sostenible.

6. Calidad Total: Implementar programa capacitación continua.
7. Reingeniería de procesos: Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía.
8. Integración Vertical: Creación de gerencia social, encargada de fomentar la imagen de la Compañía y el trato sostenible con las comunidades.
9. Defensiva: Vender subsidiarias con resultados no óptimos.

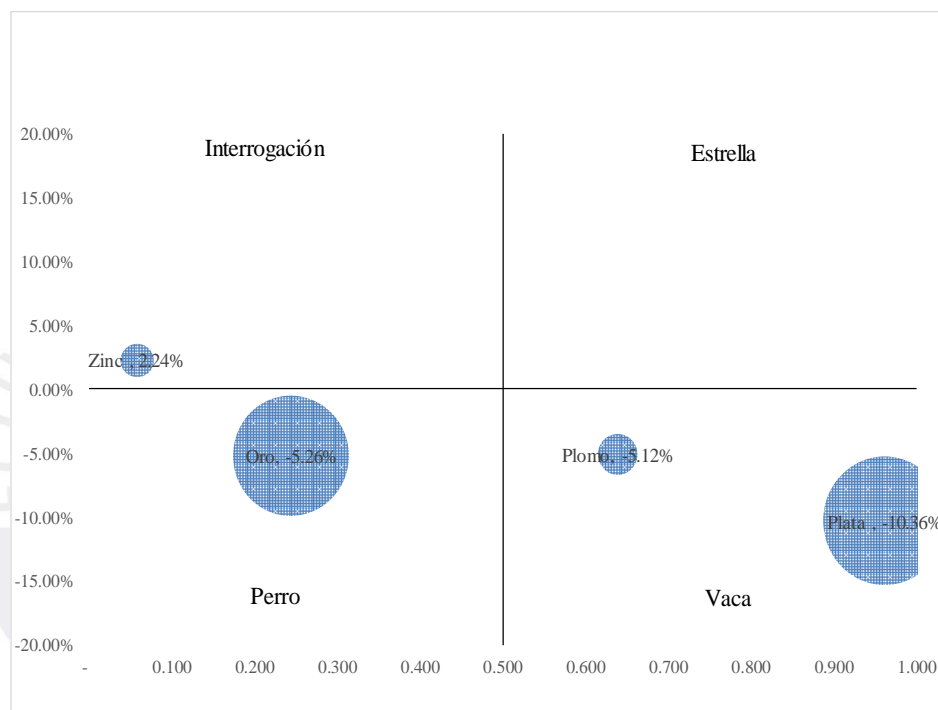


Figura 17. Matriz BCG Buenaventura.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz, de acuerdo a D'Alessio (2015), puede ser utilizada para evaluar a la organización como un todo, utilizando para esto los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI, permitiendo así reflejar y evaluar los factores internos y externos como determinantes del éxito.

De acuerdo a nuestra evaluación, en la matriz EFE, Buenaventura obtiene un puntaje de 2.45. Este resultado se puede interpretar como que la compañía Buenaventura, para poder capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas, debe de recurrir a estrategias de “retener y mantener”, lo que de acuerdo a D’Alessio (2015) obliga a la empresa a plantearse una inversión más selectiva en sus proyectos. Por otro lado, el análisis de la matriz EFI da como resultado un puntaje de 2.65. Este resultado, similar al EFE, indica que, para poder capitalizar sus fortalezas, debe recurrir a estas, a fin de neutralizar sus debilidades.

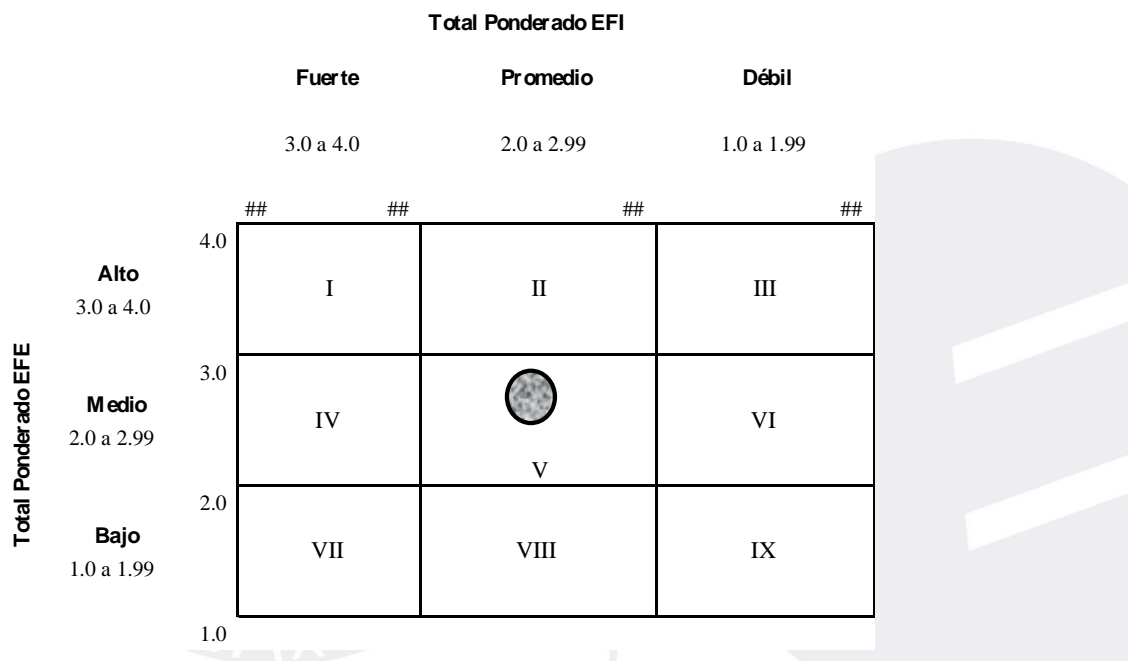


Figura 18. Matriz Interna y Externa de Buenaventura.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La presente matriz tiene como función determinar la posición competitiva de la empresa en relación al sector, y el potencial de crecimiento que tiene. Los cuatro cuadrantes que pueden identificarse en la Figura 19, indican: (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 débil;

y (d) cuadrante IV, lento crecimiento del mercado y posición competitiva fuerte. Por lo tanto, en el estado actual, el crecimiento del mercado aun es negativo, lo cual acompañada de una posición competitiva fuerte pone a Buenaventura en el cuadrante IV en la que debe considerar diversificación concéntrica, horizontal o conglomerada, así como aventuras conjuntas.

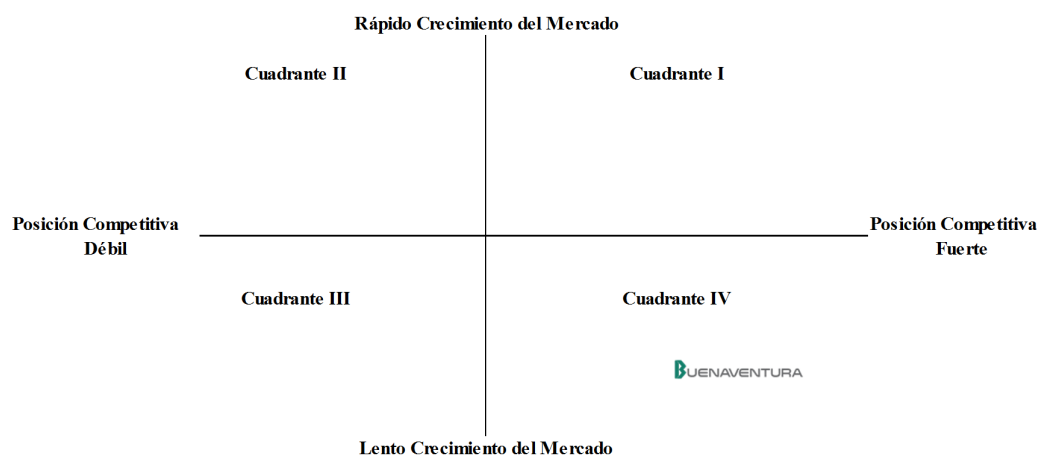


Figura 19. Matriz de la Gran Estrategia para Buenaventura.

Es así, que conforme a la posición de Buenaventura en esta matriz, le corresponden las siguientes estrategias específicas:

1. Aventura Conjunta. Implementar programas conjuntos con el gobierno, comunidades y otras entidades de interés para mejorar infraestructura o hacer programas de ayuda social.
2. Aventura Conjunta. Implementar cambios al marco legal junto con la industria y el gobierno.
3. Diversificación. Ampliar la cartera de productos mineros.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz sirve para definir qué estrategias se utilizaran, consiste en comparar las diferentes estrategias obtenidas en las anteriores matrices y comparar cuales son consistentes en las diferentes evaluaciones. La estrategias que se consideraran son las que estén por lo

menos en tres de las anteriores matrices del presente capítulo. En la Tabla 44 se puede ver la matriz así como la evaluación de las diferentes estrategias. En tal sentido, de las 15 estrategias iniciales, se han identificado 10 estrategias, las cuales se detallan a continuación. Estas estrategias se valorarán con mayor profundidad con la finalidad de determinar cuáles de estas estrategias se consideraran como estrategias retenidas y cuales como estrategias de contingencia, esta evaluación se realizara utilizando diversas matrices las cuales se observan a continuación.

1. Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad.
2. Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región.
3. Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región.
4. Liderazgo en Costos. Adquirir a profesiones destacados en la industria.
5. Diversificación. Ampliar la cartera de productos mineros.
6. Calidad Total. Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas.
7. Integración Vertical. Invertir en energía auto sostenible.
8. Calidad Total: Implementar programa capacitación continua.
9. Liderazgo en costos. Implementar programa de iniciativas de eficiencia y reducción de costos.
10. Reingeniería de procesos. Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía.
11. Integración Vertical. Creación de gerencia social, encargada de fomentar la imagen de la Compañía y el trato sostenible con las comunidades.

Tabla 44

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) Buenaventura

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad. O3, O4, F2, F6	X	X		X		3
E2	Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región. O3, O5, O7, F1, F2, F4, F5, F6.	X		X	X		3
E3	Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región. O1, O2, O3, O4, F1, F2, F6, F7.	X		X	X		3
E4	Liderazgo en Costos. Adquirir a profesiones destacados en la industria. O2, F1, F4, F6.	X	X		X		3
E5	Aventura Conjunta. Implementar programas conjuntos con el gobierno, comunidades y otras entidades de interés para mejorar infraestructura o hacer programas de ayuda social. A1, A2, A3, A5, F1, F4, F6	X				X	2
E6	Aventura Conjunta. Implementar cambios al marco legal junto con la industria y el gobierno. A1, A2, A3, A4, A5, A7, F1, F4	X				X	2
E7	Diversificación. Ampliar la cartera de productos mineros. A3, A4, A6, F2, F5, F7	X	X	X		X	4
E8	Calidad Total. Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas. A1, A3, A5, F1, F4	X		X	X		3
E9	Integración Vertical. Invertir en energía auto sostenible. A1, A8, F2, F6	X	X	X			3
E10	Calidad Total: Implementar programa capacitación continua. O2, O3, D1, D2, D3, D5	X		X	X		3
E11	Referenciación. Programa de fidelización interna. O2, D1, D3	X					1
E12	Liderazgo en costos. Implementar programa de iniciativas de eficiencia y reducción de costos. O2, O3, D1, D2, D5	X	X		X		3
E13	Reingeniería de procesos. Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía. A1, A2, A8, D1, D2	X		X	X		3
E14	Integración Vertical. Creación de gerencia social, encargada de fomentar la imagen de la Compañía y el trato sostenible con las comunidades. A1, A3, A4, A5, D3, D4	X	X	X			3
E15	Defensiva: Vender subsidiarias con resultados no óptimos. A3, A4, A6, D1, D4	X		X			2

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En esta matriz se evaluarán las 11 estrategias obtenidas en la matriz de decisión estratégica. Se evalúan las estrategias en función a cada uno de los puntos de la MEFE y MEFI, asignando un valor por cada factor en función a cada estrategia. Así, se realiza una evaluación objetiva de las estrategias y se pueden retener las mejores. En la Tabla 45 se muestra la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, del análisis se han identificado 5 estrategias para retener. Las cuales son: E1: Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad; E2: Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región; .E3: Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región; E8: Calidad Total: Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas; Y E13: Reingeniería de procesos: Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

En esta matriz se evalúan las estrategias en base a cuatro criterios: Consistencia, que la estrategia no presente inconsistencias entre sus objetivos ni políticas; consonancia, que la estrategia debe responder adaptivamente al entorno; ventaja; que debe promover creación y/o mantenimiento de ventajas competitivas; Y factibilidad, que no se deben generar sobrecostos ni problemas. Así, de la evaluación se tienen que todas las estrategias son aceptadas. La matriz se puede observar en la Tabla 46.

Tabla 45

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) Buenaventura

Factores Clave	Peso	E1		E2		E3		E4		E7		E8		E9		E10		E12		E13		E14		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
OPORTUNIDADES																								
O1	El gobierno es favorable a la inversión minera.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
O2	El talento del mercado encuentra oportunidades en la industria minera.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	4	0.2	3	0.15	3	0.15	2	0.1
O3	Nuevas tecnologías disponibles para mejorar la eficiencia.	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05
O4	Facil acceso de equipos en el mercado.	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05
O5	Perspectiva de crecimiento en la demanda de oro y plata.	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
O6	Existen garantías tributarias para la industria minera.	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
O7	Región con importantes reservas de minerales.	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1
AMENAZAS																								
A1	Mayor conciencia social y gubernamental con relación al cuidado del medio ambiente.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4	2	0.2	1	0.1	2	0.2	4	0.4
A2	Burocracia y corrupción en la administración pública.	0.05	1	0.05	4	0.2	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
A3	Conflictos con las comunidades aledañas a los proyectos.	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	4	0.2
A4	Paralización de proyectos.	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4
A5	Oposición a la minería.	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2
A6	Volatilidad en los precios.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	1	0.05
A7	Minería ilegal en crecimiento.	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15
A8	El cambio climático afectaría las fuentes hídricas del país.	0.1	3	0.3	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1
FORTALEZAS																								
F1	Empresa atractiva para profesionales.	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2
F2	Experiencia e innovación en mineralurgia y metalurgia.	0.05	4	0.2	3	0.15	4	0.2	2	0.1	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
F3	Autosuficiencia en energía renovable	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1
F4	Reputación del nombre: 60 años de presencia en el país.	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	3	0.3
F5	Vocación por la exploración.	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	4	0.4	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
F6	Solidez financiera	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	4	0.2	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1
F7	Reservas de oro, plata y demás minerales	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05	1	0.05
DEBILIDADES																								
D1	Personal no está adecuado a la cultura organizacional	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
D2	Falta de reactividad frente a variación de precios	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	4	0.6	2	0.3
D3	Trabajadores con una satisfacción de 60%	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3
D4	Empresas subsidiarias con resultados negativos.	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	3	0.3	1	0.1
PUNTAJE DE ACTIVIDAD		5		5.15		5.55		4.35		4.9		5.1		4		3.95		4.35		5.1		4.05		

6.9. Matriz de Ética (ME)

Esta matriz evalúa que las estrategias retenidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia y al mismo tiempo que sean buenas para los fines utilitarios. Esta matriz es de vital importancia debido a que permite a la empresa verificar que sus estrategias estén conforme a la ética social y que no vulnere ninguno de los derechos de los demás involucrados. Del análisis desarrollado en la Tabla 47, se determina que las 5 estrategias retenidas para Buenaventura no violan ninguno de estos aspectos y por tanto cumplen con la Matriz Ética, por lo que se mantienen todas las estrategias indicadas.

Tabla 46

Matriz de Rumelt (MR) Buenaventura

N°	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E1	Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad	X	X	X	X	SI
E2	Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región.	X	X	X	X	SI
E3	Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región	X	X	X	X	SI
E8	Calidad Total: Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas	X	X	X	X	SI
E13	Reingeniería de procesos: Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía	X	X	X	X	SI

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Se obtuvieron 14 estrategias de la matriz FODA, de la evaluación realizada aplicando las diferentes matrices se tiene que han quedado 5 estrategias retenidas y 2 estrategias de contingencia. En la Tabla 48 se presentan las estrategias clasificadas en ambos tipos. Estas estrategias se han elegido debido a que cumplen con ayudar a la compañía a lograr su visión

Tabla 47

Matriz de Ética (ME) Buenaventura

	E1 Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad	E2 Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región	E3 Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región	E8 Calidad Total. Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas.	E13 Reingeniería de procesos. Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía.
1 Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
2 Impacto en el derecho a la propiedad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
4 Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
5 Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
6 Impacto en el derecho a hablar libremente	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7 Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
1 Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
2 Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
3 Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
1 Fines y resultados estratégicos	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes
2 Medios estratégicos empleados	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes	Excelentes

Tabla 48

Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC) Buenaventura

Tipo	N°	Estrategias
Estrategias Retenidas	1	Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad
	2	Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región
	3	Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región
	4	Calidad Total. Cumplir las leyes y regulaciones vigentes, y tener planes de contingencias en caso de multas.
	5	Reingeniería de procesos. Adecuar procesos a estándares internacionales, integrando al personal con la tecnología y la estrategia.
Estrategias de Contingencia	1	Integración Vertical. Invertir en energía auto sostenible.
	2	Liderazgo en costos. Implementar programa de iniciativas de eficiencia y reducción de costos.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

En esta matriz se analiza la posibilidad de que los competidores reaccionen frente a las estrategias que Buenaventura implemente. Esto es importante debido a que no solo se debe implementar la estrategia si no también verificar como el entorno responde a nuestros cambios. En la Tabla 49 se puede observar esta matriz junto con la probabilidad de que los competidores reaccionen frente a cada una de las estrategias retenidas.

Entre las estrategias que tienen mayor relación con los objetivos de largo plazo podemos identificar: Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía, la cual tiene un impacto transversal con todo los objetivos de largo plazo como el incremento de la producción de oro, incremento de la producción de plata, reducción del costo total por onza de oro y plata producida, mejora y mantenimiento de la calificación crediticia A, la reducción del número de conflictos sociales asociados a Buenaventura y la reducción del número de accidentes incapacitantes.

Tabla 49

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP) Buenaventura

		Visión					
Para el 2030, Buenaventura será la principal empresa minero metalúrgica con presencia en América Latina, operando en la región sosteniblemente mediante la constante innovación y mejora de procesos, involucrándose activamente en el desarrollo social y el respeto al medio ambiente							
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP 5	OLP 6	
1	Crecimiento de la producción	Incrementar la producción de oro en 200% entre el 2015 y el 2030.	Incrementar la producción de plata en 250% entre el 2015 y el 2030.	Reducir el costo total por onza de oro y plata producida en 20% entre el 2015 y el 2030.	Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE) de 12.5% hacia el año 2030.	Reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030.	Reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero.
2	Reducción del costo operativo						
3	Solidez financiera						
4	Responsabilidad social						
5	Seguridad y salud ocupacional						
Estrategias							
1	Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad	X	X	X	X		X
2	Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región	X	X		X		
3	Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región	X	X		X		
4	Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas					X	X
5	Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía	X	X	X	X	X	X

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos**(MEPCS)**

En esta matriz se analiza la posibilidad de que los competidores reaccionen frente a las estrategias que Buenaventura implemente. Esto es importante debido a que no solo se debe implementar la estrategia si no también verificar como el entorno responde a nuestros

cambios. En la Tabla 50 se puede observar esta matriz junto con la probabilidad de que los competidores reaccionen frente a cada una de las estrategias retenidas.

Tabla 50

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

Buenaventura

Estrategias	Antamina	Barrick Misquichilca	Volcan
Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad.	Media	Media	Media
Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región.	Media	Media	Media
Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región	Bajo	Bajo	Bajo
Calidad Total. Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas.	Media	Media	Media
Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía	Alta	Alta	Alta

6.13. Conclusiones

Como parte del planeamiento estratégico se han elaborado 12 matrices en el presente capítulo con la finalidad de determinar las estrategias retenidas y que se implementarían. Es así que se inició el proceso con la matriz FODA, siguiendo con las matrices PEYEA, BCG, IE, GE. Con esas matrices se determinan una serie de estrategias, las cuales luego de analizarlas en otras matrices como la matriz de decisión estratégica, la matriz MCPE, la matriz MR, la matriz ME. Así se obtuvo 5 estrategias retenidas y 2 estrategias de contingencia las cuales se muestran en la matriz MERC. Asimismo, se verificó que las estrategias retenidas estén conforme a los objetivos de largo plazo y que ayuden a lograrlos.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se abordará cómo Buenaventura logrará los objetivos estratégicos planteados a través de la implementación estratégica, la misma que consta de cuatro puntos principales: (a) los objetivos de corto plazo (OCP), (b) las políticas, (c) los recursos requeridos y (d) la estructura organizacional, a fin de que las estrategias retenidas, las cuales fueron indicadas en el capítulo previo, sean ejecutadas adecuadamente. Adicionalmente, se revisarán aspectos relacionados con la responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, recursos humanos, motivación y la gestión del cambio.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo (OCP) han sido planteados para conseguir cada uno de los objetivos a largo plazo (OLP), motivo por el cual se aprecia una correspondencia directa en la Tabla 51. Para lograr el OLP1 se plantean 4 OCP de suma relevancia para Buenaventura. El primero de ellos está relacionado con el incremento de la producción de oro como principal producto y generador de ingresos para la compañía. En ese sentido, se plantea un incremento de la producción oro de 7.60% anual, para alcanzar un incremento del 200% de la producción hacia el 2030. En la misma línea, se plantea el OCP 1.2, referido al inicio de operaciones en tres nuevos yacimientos dentro del territorio nacional en un plazo de cinco años. Finalmente, el OCP 1.3 propone iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos en un plazo de diez años, esta vez fuera de Perú. En resumen, los OCP asociados al OLP 1 buscan lograr el incremento sostenido de la producción de oro y plata a través de la mejora continua y a la expansión de la compañía a nivel de yacimientos a nivel nacional e internacional.

De manera muy similar, para lograr el OLP 2, se proponen tres objetivos de corto plazo. El OCP 2.1 plantea un incremento de 8.70% anual para lograr el incremento total en la producción de plata del 250%, mientras que el OCP 2.2 plantea iniciar operaciones en tres

yacimientos dentro del territorio nacional hacia el año 2020, y el OCP 2.3 propone iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera del país hacia el 2025. El incremento sostenido de la producción de plata es fundamental para Buenaventura, lo cual se refleja en los OCP descrito.

Tabla 51

Objetivos de Corto Plazo Buenaventura

OLP 1	Incrementar la producción de oro en 200% entre el 2015 y el 2030
	OCP 1.1 Incrementar la producción de oro en 7.60% anual
	OCP 1.2 Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos hacia el 2020
	OCP 1.3 Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera de Perú hacia el 2025
OLP 2	Incrementar la producción de plata en 250% entre el 2015 y el 2030
	OCP 2.1 Incrementar la producción de plata en 8.70% anual
	OCP 2.2 Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos hacia el 2020
	OCP 2.3 Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera de Perú hacia el 2025
OLP 3	Reducir el costo total por onza de oro y plata producidas en 20% entre el 2015 y el 2030
	OCP 3.1 Reducir el costo de producción por onza en 1.48% anual
	OCP 3.2 Establecer una cartera de proyectos de reducción de costos anual de 12.5 millones de dólares
	OCP 3.3 Evaluar la rentabilidad y eficiencia en costos operativos de cada operación minera en el 2016
	OCP 3.4 Instaurar la metodología de presupuesto base cero para toda la compañía en el 2016
OLP 4	Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE) de 12.5% hacia el año 2030.
	OCP 4.1 Lograr un ROE de 5% en el 2017
	OCP 4.2 Lograr un ROE de 10% en el 2020
	OCP 4.3 No contar con subsidiarias con ROE negativo hacia el año 2020
OLP 5	Reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030
	OCP 5.1 Reducir el número de conflictos sociales a dos hacia el 2020
	OCP 5.2 Solucionar por mutuo acuerdo las alertas tempranas al 2017
	OCP 5.3 Establecer una guía detallada para la gestión socio-ambiental de Buenaventura
	OCP 5.4 Recertificar las normas de medio ambiente (ISO 14001)
OLP 6	Reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero
	OCP 6.1 Lograr cero fatalidades por año a partir del 2016
	OCP 6.2 Reducir los accidentes incapacitantes 8.83% al año
	OCP 6.3 Brindar 32 horas de capacitación en seguridad y salud ocupacional por persona por año
	OCP 6.4 Recertificar las normas de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001)

Respecto al OLP 3, se proponen cuatro OCP, siendo el primero de ellos la reducción constante y sostenida del costo total por onza, a un ritmo de 1.48% anual, para lograr una reducción total de 20% en el 2030, a valores constantes del 2015 es decir no considerando la inflación. Asimismo, para soportar esta reducción de costos se plantean tres OCP adicionales.

El OCP 3.2 propone establecer una cartera de proyectos anual de 12.5 millones de dólares de reducción de costos, en aras de fomentar el incremento de la eficiencia continuo. En la misma línea, el OCP 3.3 propone evaluar la rentabilidad y eficiencia en costos operativos de cada operación minera en el 2016, con el objetivo de poder clasificar y priorizar las operaciones en pos de un menor costo operativo. Por último, el OCP 3.4 propone instaurar la metodología de presupuesto base cero para toda la compañía en el 2016, de tal modo que para el 2017 no se asuma ningún gasto como regular, sino que por el contrario cada gasto independientemente de su magnitud sea analizado a fondo asegurando su indispensabilidad.

El OLP 4 Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE) de 12.5% hacia el año 2030, indicador que se vio afectado en los últimos años y es de suma importancia para los inversionistas y la comunidad financiera. En ese sentido, los primeros dos OCP plantean una mejora paulatina del indicador en cuestión, a calificación crediticia, a 5% en el 2017 10% en el 2020; representando a los OCP 4.1 y OCP 4.2 respectivamente. Adicionalmente, el OCP 4.3 plantea no contar con subsidiarias con ROE negativo hacia el año 2020. De esta manera se propone mejorar la solidez financiera de la compañía e incrementar el interés por la firma de cara a los inversionistas.

El OLP5 plantea reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030, en un claro esfuerzo por asegurar la sostenibilidad de las operaciones de la compañía. Es así como el OCP 5.1 propone reducir el número de conflictos a dos hacia el año 2020, mientras el que el OCP 5.2 propone solucionar por mutuo acuerdo las alertas tempranas al 2017. Estos dos OCP, en otras palabras, plantean solucionar 2 de los conflictos actuales y la alerta temprana actual hacia el 2020, además de evitar el surgimiento de nuevas alertas tempranas y/o conflictos, lo cual se presenta como un gran reto para la compañía teniendo en cuenta los eventos pasados y la intención de incrementar las

operaciones. Adicionalmente, el OCP 5.3 propone establecer una guía detallada para la gestión socio-ambiental de la compañía, incorporando todos los aprendizajes recientes, así como también recertificar las normas de medio ambiente (ISO 140001), de acuerdo al OCP 5.4.

Finalmente, se plantean cuatro OCP dentro del OLP 6, que consiste en reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero. El OCP 6.1 plantea reducir las fatalidades a cero desde el 2016, considerando que bajo ninguna circunstancia se permiten perder vidas humanas como parte de las operaciones de la compañía. Luego, el OCP 6.2 plantea la reducción de accidentes incapacitantes a razón de 8.83% anual, mientras el que OCP 6.3 se enfoca más en utilizar las capacitaciones como medio principal de prevención, proponiendo el equivalente de cuatro jornadas de trabajo diarias al año dedicadas a capacitaciones en seguridad y salud ocupacional por trabajador. Por último, el OCP 6.4 plantea recertificar las normas de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001).

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En las Tablas 52 y 53 se detallan los recursos asignados a los objetivos de la compañía, considerando cada Objetivo de Largo Plazo con sus respectivos Objetivos de Corto Plazo, considerando cuatro tipos principales de recurso: (a) financieros, (b) físicos, (c) humanos y (d) tecnológicos, de acuerdo a lo señalado por D' Alessio (2015, p. 475).

Tabla 52

Recursos Asignados a Objetivos Buenaventura

N° OLP	N° OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos			
			Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OLP 1		Incrementar la producción de oro en 200% entre el 2015 y el 2030				
	OCP 1.1	Incrementar la producción de oro en 7.60% anual	Inversión y presupuesto operativo	Yacimientos, insumos productivos, maquinaria	Empleados y operarios	Maquinaria y equipos de última generación, software
	OCP 1.2	Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos hacia el 2020	Inversión y presupuesto operativo	Yacimientos, insumos productivos, maquinaria	Empleados y operarios	Maquinaria y equipos de última generación, software
	OCP 1.3	Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera de Perú hacia el 2025	Inversión y presupuesto operativo	Yacimientos, insumos productivos, maquinaria	Empleados y operarios	Maquinaria y equipos de última generación, software
OLP 2		Incrementar la producción de plata en 250% entre el 2015 y el 2030				
	OCP 2.1	Incrementar la producción de plata en 8.70% anual	Inversión y presupuesto operativo	Yacimientos, insumos productivos, maquinaria	Empleados y operarios	Maquinaria y equipos de última generación, software
	OCP 2.2	Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos hacia el 2020	Inversión y presupuesto operativo	Yacimientos, insumos productivos, maquinaria	Empleados y operarios	Maquinaria y equipos de última generación, software
	OCP 2.3	Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera de Perú hacia el 2025	Inversión y presupuesto operativo	Yacimientos, insumos productivos, maquinaria	Empleados y operarios	Maquinaria y equipos de última generación, software
OLP 3		Reducir el costo total por onza de oro y plata producidas en 20% entre el 2015 y el 2030				
	OCP 3.1	Reducir el costo de producción por onza en 1.48% anual	Inversión y presupuesto operativo	Maquinaria y equipos	Especialistas en eficiencia operativa	Maquinaria y equipos de última generación, software
	OCP 3.2	Establecer una cartera de proyectos de reducción de costos anual de 12.5 millones de dólares	Inversión y presupuesto operativo	Maquinaria y equipos	Especialistas en eficiencia operativa y costos	Maquinaria y equipos de última generación, software
	OCP 3.3	Evaluar la rentabilidad y eficiencia en costos operativos de cada operación minera en el 2016	Presupuesto operativo	Oficinas	Especialistas en eficiencia operativa y costos	Maquinaria y equipos de última generación, software
	OCP 3.4	Instaurar la metodología de presupuesto base cero para toda la compañía en el 2016	Presupuesto operativo	Oficinas	Especialistas en gestión de costos	Maquinaria y equipos de última generación, software

Respecto a los recursos financieros, es clave señalar la importancia de una adecuada asignación de presupuesto, tanto para las inversiones que se requieran como para los gastos operativos. Como es de esperarse, todos y cada uno de los OCP requieren de presupuesto en alguna medida para poder ser realizados. Al respecto, el trabajo del equipo financiero es muy importante para asegurar que la implementación de los OCP con sus respectivas necesidades de presupuesto no genere una carga extra en el resultado de la compañía.

En cuanto a los recursos físicos, lo que se busca es asegurar que Buenaventura cuente con lo necesario para lograr los objetivos en términos de yacimientos mineros, insumos para la producción, maquinarias y equipos, y oficinas para el trabajo administrativo. Teniendo en cuenta el afán de expansión de la compañía, los recursos físicos se tornan de suma importancia, motivo por el cual deberán ser planeados con sumo cuidado para no convertirse en una limitante o cuello de botella.

Por otro lado, los recursos humanos jugarán un papel clave en la consecución de los objetivos trazados. En primer lugar se debe asegurar que la compañía cuente con los recursos adecuados para soportar el incremento de las operaciones y la producción, en términos de empleados y operarios. Luego, es importante contar con personal altamente calificado y especialistas para poder atacar los diversos Objetivos de Corto Plazo, que dada su naturaleza diversa requieren también de perfiles, competencias y experiencias distintas.

Por último, los recursos tecnológicos también son un aspecto importante para posibilitar y facilitar la consecución de objetivos. Básicamente se hace referencia a la obtención de maquinaria y equipos de última generación que maximicen el costo mientras minimizan el impacto a las comunidades y el medio ambiente, contar con *softwares* adecuados para la administración de la compañía y medios de comunicación apropiados que fomenten la comunicación abierta y bidireccional con las comunidades vinculadas.

Tabla 53

Recursos Asignados a Objetivos Buenaventura (Continuación)

N° OLP	N° OCP	Objetivo de Corto Plazo	Recursos			
			Financieros	Físicos	Humanos	Tecnológicos
OLP 4		Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE) de 12.5% hacia el año 2030				
	OCP 4.1	Lograr un ROE de 5% en el 2017	Presupuesto operativo	Oficinas	Especialista en finanzas	Software
	OCP 4.2	Lograr un ROE de 10% en el 2020	Presupuesto operativo	Oficinas	Especialista en finanzas	Software
	OCP 4.3	No contar con subsidiarias con ROE negativo hacia el año 2020	Presupuesto operativo	Oficinas	Especialista en finanzas	Software
OLP 5		Reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030				
	OCP 5.1	Reducir el número de conflictos sociales a dos hacia el 2020	Inversión y presupuesto operativo	Oficinas	Especialista en gestión de conflictos y relaciones públicas	Medios de comunicación públicas
	OCP 5.2	Solucionar por mutuo acuerdo las alertas tempranas al 2017	Inversión y presupuesto operativo	Oficinas	Especialista en gestión de conflictos y relaciones públicas	Medios de comunicación públicas
	OCP 5.3	Establecer una guía detallada para la gestión socio-ambiental de Buenaventura	Inversión y presupuesto operativo	Oficinas	Especialista en gestión de conflictos y relaciones públicas	Software
	OCP 5.4	Recertificar las normas de medio ambiente (ISO 14001)	Inversión y presupuesto operativo	Oficinas	Especialista en las certificaciones, empleados	Software
OLP 6		Reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero				
	OCP 6.1	Lograr cero fatalidades por año a partir del 2016	Inversión y presupuesto operativo	Instalaciones seguras, equipos de seguridad	Especialista en seguridad y salud, capacitaciones	Equipos de monitoreo, control y sensores
	OCP 6.2	Reducir los accidentes incapacitantes 8.83% al año	Inversión y presupuesto operativo	Instalaciones seguras, equipos de seguridad	Especialista en seguridad y salud, capacitaciones	Equipos de monitoreo, control y sensores
	OCP 6.3	Brindar 32 horas de capacitación en seguridad y salud ocupacional por persona por año	Presupuesto operativo	Instalaciones seguras, equipos de seguridad	Especialista en seguridad y salud, capacitaciones	Equipos de monitoreo, control y sensores
	OCP 6.4	Recertificar las normas de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001)	Presupuesto operativo	Instalaciones seguras, equipos de seguridad	Especialista en las certificaciones, empleados	Equipos de monitoreo, control y sensores

7.3. Políticas de Buenaventura

En la Tabla 54 se detallan las políticas de Buenaventura, alineadas a la misión, visión, código de éticas y los intereses organizacionales de la compañía.

Tabla 54

Matriz de Políticas Buenaventura

N°	Política
1	La visión, misión y objetivos de la compañía deben ser compartidas y conocidas por todos los integrantes de la misma
2	Todas las decisiones deben estar alineadas con los intereses organizacionales y objetivos de largo plazo.
3	El equipo humano es una ventaja competitiva de la compañía y debe ser atraído, desarrollado y retenido adecuadamente.
4	La remuneración de los ejecutivos de mando alto debe estar ligada a la consecución de objetivos de largo plazo, y en el caso de los de mando medio a los objetivos de corto plazo.
5	El incremento de la producción es el foco principal del personal operativo
6	La productividad y mejora continua son aspectos fundamentales de las operaciones
7	El control de costos es estricto, y solo se gasta en lo necesario.
8	La seguridad y salud ocupacional es lo primero y es responsabilidad directa de todos los empleados y niveles de la compañía
9	El accionar de la compañía debe preservar las relaciones con las comunidades vinculadas y el medio ambiente
10	Las normas legales, ambientales y de seguridad deben ser cumplidas a cabalidad y no se permiten los atajos
11	Tolerancia cero a comportamientos anti-éticos o de corrupción a todo nivel

Adicionalmente, en la Tabla 55 se relacionan las políticas con las estrategias planteadas, entendiendo que la combinación efectiva de ambas llevará a Buenaventura a alcanzar los objetivos definidos. Como se puede apreciar, muchas de las políticas aplican para todas las estrategias definidas, a modo de guía general para el accionar de la compañía, mientras que otras son un tanto más específicas, por lo cual se relacionan directamente con dos o tres de las estrategias únicamente.

Tabla 55

Estrategias de Buenaventura y su Relación con las Políticas

Estrategia	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad	X	X	X	X	X	X	X				X
Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región	X	X	X	X	X		X		X		X
Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X
Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X

7.4. Estructura Organizacional de Buenaventura

La estructura actual de Buenaventura, descrita en la memoria anual 2015, presenta una estructura tradicional de diseño funcional, es decir que está agrupada según la afinidad de las funciones que se realizan, de acuerdo a lo indicado por D'Alessio (2015, pp. 478). Teniendo en cuenta la estrategia y objetivos planteados en el presente documento, se propone modificar la estructura de Buenaventura, con el fin de asegurar que la estructura soportará, facilitará y fomentará la consecución de los OLP planteados, siguiendo Chandler (1962).

Como se aprecia en la Figura 20, se propone mantener el diseño funcional de la estructura de Buenaventura, manteniendo la base de la misma pero con ajustes puntuales, enmarcados en color rojo. En primer lugar, se propone añadir una Gerencia de Nuevas Operaciones, que reporte a la Vicepresidencia de Desarrollo de negocios, con el objetivo de poder soportar el inicio de operaciones en nuevos yacimientos tanto a nivel nacional como internacional. Luego, se propone añadir una Gerencia de Análisis y Planificación Financiera que dependa de la Vicepresidencia de Finanzas, con el objetivo de poder soportar el gran esfuerzo planteado para Buenaventura en términos de reducción de costos (OLP 3). Dicha gerencia tendría como responsabilidad la evaluación de la rentabilidad de las operaciones

mineras y la instauración de la metodología de presupuesto en base cero, por mencionar las más relevantes en línea con los OLP y OCP planteados. En otras palabras, con esta Gerencia lo que se espera es lograr un control de costos más estricto, y un incremento de la rentabilidad de la compañía a mediano y largo plazo.

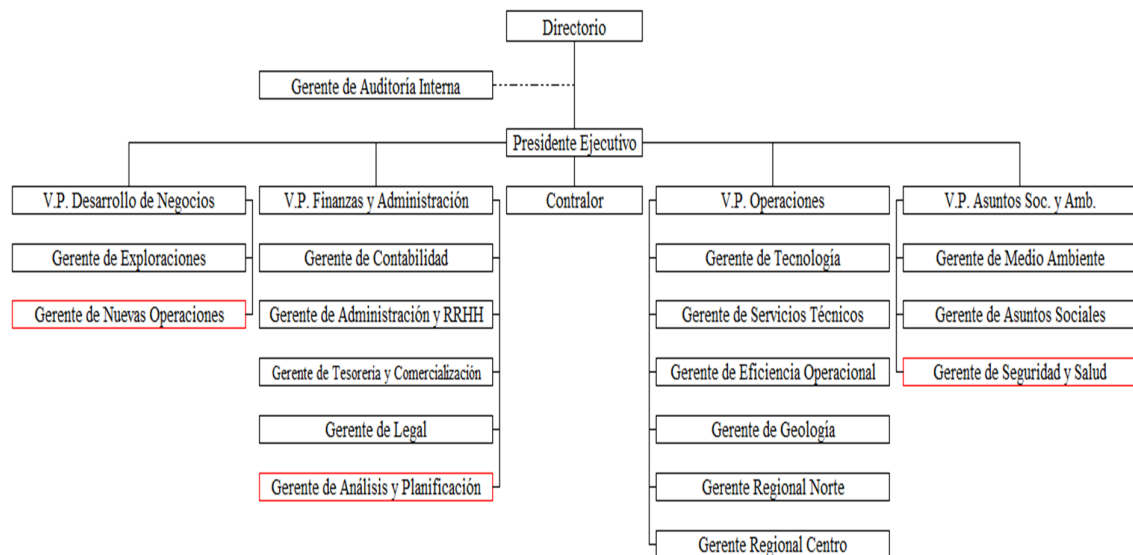


Figura 20. Estructura organizacional propuesta para Buenaventura.

Adaptado de “Compañía de Minas Buenaventura, memoria anual 2015.” por Compañía de Minas Buenaventura, 2016

(<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1454&from=dl&ID=165922&myID=165922&L=i&Validate=3&I>).

Por último, se propone la Gerencia de Seguridad y Salud como parte de la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Ambientales, con el afán de que exista un área especializada en la materia, fuera del ámbito operativo, que facilite y fomente la adopción de la cultura de seguridad dentro de la compañía, y como resultado se puedan reducir las fatalidades y accidentes incapacitantes. Es sumamente importante recalcar que entender la seguridad como un valor es un trabajo de largo aliento que requiere de mucha especialización y esfuerzo, motivo por el cual se sustenta contar con la nueva gerencia. También es necesario

señalar que si bien el resto de las posiciones mostradas en el organigrama no cambia sustancialmente, sí lo harán sus roles, responsabilidades y objetivos, generando un alineamiento entre el plan estratégico y la estructura organizacional.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Como se comenta en las políticas propuestas, la preservación de las comunidades vinculadas y el medio ambiente, así como también el cumplimiento de todas las normas y leyes aplicables a las operaciones de la compañía, redoblan su importancia en aras de asegurar la continuidad y sostenibilidad de la compañía, así como también la consecución de los objetivos planteados. Como se vio en la estructura planteada, la Vicepresidencia de asuntos sociales y ambientales es la encargada de tener la responsabilidad directa en estos temas, sin embargo es importante que toda la compañía esté comprometida con el medioambiente, la ecología y la responsabilidad social, de modo que Buenaventura sea capaz de mostrar un comportamiento proactivo y no sólo reactivo, pensado en evitar la generación de conflictos en vez de lograr la solución de los mismos.

La importancia de lograr lo comentado en el párrafo anterior es enorme si se tiene en cuenta la cantidad de conflictos socio-ambientales generados por la actividad minera y la magnitud del impacto que estos generan, en especial considerando que como parte de los objetivos se tiene planteado el incremento de la producción y el inicio de operaciones en nuevos yacimientos. Adicionalmente, queda claro que la responsabilidad social significa gestionar adecuada e integralmente el impacto de las operaciones de la compañía en las comunidades vinculadas y el medio ambiente.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos y la motivación de los mismos jugarán un papel decisivo en la implementación de las estrategias y la consecución de los objetivos de largo plazo. Esto ha

sido reconocido en las políticas mencionadas anteriormente, específicamente en la política 1 que menciona que visión, misión y objetivos de la compañía deben ser compartidos y conocidos por todos los integrantes de la misma, aprovechando el valor de tener ideales comunes; y en la política 2, la cual reconoce que equipo humano es una ventaja competitiva de la compañía y debe ser atraído, desarrollado y retenido adecuadamente.

En línea con esto, Buenaventura deberá lograr desarrollar la cultura organizacional y el compromiso del equipo humano con la intención de maximizar sus resultados. Para ello, la política 4, que relaciona las remuneraciones de los ejecutivos altos y medios con la consecución de objetivos a largo y mediano plazo respectivamente, será de gran importancia. Por último, es importante mencionar que la mayor importancia que recibirán la seguridad y salud ocupacional, así como también la preservación del medio ambiente y las comunidades vinculadas, tendrá un efecto positivo en los empleados y operarios, generando trabajos con significado basados en las operaciones de Buenaventura como contribución al bien común.

7.7. Gestión del Cambio

Las estrategias, objetivos y políticas trazadas sin duda alguna representarán un cambio importante para Buenaventura, el cual deberá ser liderado en primer lugar por el presidente ejecutivo y su equipo de Vicepresidentes. Para poder mitigar la resistencia al cambio y el desconcierto que naturalmente acompaña a este tipo de procesos, se deberá tener un plan de comunicaciones efectivo para toda la compañía, ejecutado por los líderes de la compañía. Al respecto, vale la pena recordar la política número uno, la cual establece que la visión, misión y objetivos de la compañía deben ser compartidos y conocidos por todos los integrantes de la misma; redoblando la importancia de la comunicación.

Por otro lado, es importante notar que varios de los aspectos discutidos anteriormente representan cambios culturales, que son aún más difíciles de lograr. Este es el caso de los

objetivos y políticas relacionados con la seguridad y salud ocupacional, con mejora continua y control de costos y con la preservación de las comunidades vinculadas y el medio ambiente, sobre todo teniendo en cuenta que estas no son conductas que estén muy desarrolladas en la sociedad peruana. Para ello, se espera que la comunicación, el liderazgo a través del ejemplo y las capacitaciones específicas en las diversas materias tengan un efecto positivo de tal magnitud que permita vencer la inercia y lograr los cambios de conducta deseados.

7.8. Conclusiones

Según lo revisado en este capítulo, se plantearon un total de 21 Objetivos de Corto Plazo (OCP) con la finalidad de lograr la implementación y consecución de los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Esto permitirá a Buenaventura tener una guía más clara para la implementación estratégica, así como también para el control del progreso de la misma. Cabe señalar que los OCP descritos se encuentran en armonía y generan sinergias, de modo que el logro de un OCP aporte al logro del resto y viceversa. Luego, se definieron los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios para cada uno de los OCP, así como también las políticas que actuarán como guía para el accionar de la compañía, las cuales a su vez fueron relacionadas con las estrategias retenidas.

Adicionalmente, se propuso una nueva estructura organizacional para la compañía, con el objetivo de que la misma soporte adecuadamente los objetivos planteados, y se tocaron los principales aspectos en relación a la gestión medioambiental, responsabilidad social, recursos humanos y gestión del cambio; todo esto con la finalidad de proveer a Buenaventura con una guía clara y completa para la implementación estratégica. Finalmente, es importante señalar que las retadoras metas planteadas obligan a la compañía a mostrar una gestión integral y la implementación meticulosa de los puntos desarrollados.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El control al proceso estratégico se realiza en la presente etapa, siendo de vital importancia aterrizar las estrategias en un tablero de control, con la finalidad de poder entrelazar los objetivos de largo y corto plazo con la visión a futuro de la compañía, permitiendo así el constante monitoreo de estos objetivos. La herramienta utilizada para lograr esto será el Balanced Scorecard, que tiene las siguientes perspectivas como base:

8.1 Perspectivas de Control

Como se ha visto en el desarrollo del presente plan, el precio de los metales y otros factores hacen que el mercado de metales fluctúe dentro de la incertidumbre, siendo este hecho el que precisamente obliga a Buenaventura a ajustarse ante los cambios en el entorno, la competencia y la demanda, por ende, el plan estratégico debe ser dinámico y el control debe ejercerse sobre cada objetivo planteado.

8.1.1 Aprendizaje Interno

D'Alessio (2015), cita a Kaplan y Norton para señalar los procesos que incidirán en el alcance de los objetivos de largo plazo, siendo: régimen en innovaciones, (b) servicio posventa, (c) eficiencia operacional con procesos productivos eficientes, (d) medidas de calidad, de producción y mermas y (e) tiempo de los ciclos. A fin de lograr esta perspectiva, será necesario reconocer los objetivos de corto plazo necesarios para alcanzar lo planteado.

8.1.2 Procesos

Todo plan estratégico conlleva una etapa de aprendizaje y crecimiento que la compañía rápidamente deberá de capitalizar a fin de alcanzar los objetivos de largo plazo. Kaplan y Norton, tomado por D'Alessio (2015), identificaron: (a) Satisfacción de la fuerza operacional, (b) Retención de la fuerza operacional, (c) Productividad de la fuerza

operacional, (d) Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones y (e) Capacidad de los sistemas facilitadores. Los procesos son de vital importancia para garantizar la consecución de los objetivos de largo plazo planteados por Buenaventura, en este sentido, la excelencia operativa requerirá un control de los procesos efectuados para alcanzar los objetivos.

8.1.3 Clientes

De acuerdo a Kaplan y Norton, tomado por D'Alessio (2015), se deben de reconocer los objetivos a corto plazo dentro de esta perspectiva, en base a: (a) Participación de mercado, (b) Retención de los clientes y consumidores, (c) Captación de nuevos clientes y consumidores y (d) Rentabilidad por cliente y consumidor. El caso de la industria minera es particular, ya que sus productos son ofrecidos en mercados internacionales, y el contacto con el cliente es mínimo, al actuar intermediarios en esta transacción. Pese a ello, Buenaventura tiene como finalidad aumentar sus reservas, reducir sus costos e incrementar la producción de oro y plata para satisfacer la demanda global de estos metales preciosos.

8.1.4 Financiera

Actualmente, si bien la compañía no se encuentra en un mal estado financiero, se deben realizar medidas para fortalecer su estabilidad financiera ante las posibles variaciones en los precios de los metales, así como otros factores, entre ellos el factor socio ambiental, que pudiesen poner en riesgo su estabilidad financiera. En este sentido, la compañía tiene como estrategia la reducción máxima posible de sus costos y alcanzar una calificación crediticia más atractiva para sus inversores debiendo para ello ejecutar medidas enfocadas a alcanzar este objetivo.

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

En la Tabla 56 se puede apreciar el Tablero de Control Balanceado o *Balanced Scorecard* por su nombre en inglés, en donde básicamente se establecen indicadores, unidades de medida y responsables para cada uno de los Objetivos de Corto Plazo, clasificándolos de acuerdo a la perspectiva que les corresponde. El Tablero de Control Balanceado será de gran utilidad para Buenaventura, pues será la herramienta a través de la cual se medirá el desempeño de la organización respecto a los objetivos de corto y largo plazo planteados.

8.3. Conclusiones

Los objetivos a largo plazo han sido establecidos de forma que permiten ser alcanzados por los objetivos de corto plazo, en esta línea es posible identificar las formas de medición en el *Balanced Scorecard* y consecuentemente hacer un seguimiento al progreso realizado, de forma anual, al plan estratégico. Esta posibilidad de cuantificar el avance, permite realizar correcciones y asegurar el estricto cumplimiento del plan, pero siempre teniendo en cuenta que se trata de un plan dinámico.

Ante esto, se puede indicar que la visión tiene una relación con cada estrategia y objetivo (de plazo largo y corto), lo que facilita la consecución de la misma en cada etapa del planeamiento estratégico controlado por el *Balanced Scorecard*. Es importante que los responsables identificados en el tablero tengan pleno conocimiento de, según D'Alessio (2015), la brújula del plan estratégico, a fin de ejercer su liderazgo e influenciar a sus subordinados para alcanzar la visión deseada.

Tabla 56

Tablero de Mando Integral (Balanced Scorecard) Buenaventura

Nº de OLP	Objetivos de Largo Plazo	Nº de OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad	Perspectiva	Responsable
1	Incrementar la producción de oro en 200% entre el 2015 y el 2030	1.1	Incrementar la producción de oro en 7.60% anual	Incremento de la producción de oro	%	Procesos	Vicepresidente de Operaciones
		1.2	Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos hacia el 2020	Número de proyectos iniciados	#	Procesos	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios
		1.3	Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera de Perú hacia el 2025	Número de proyectos iniciados	#	Procesos	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios
2	Incrementar la producción de plata en 250% entre el 2015 y el 2030	2.1	Incrementar la producción de plata en 8.70% anual	Incremento de la producción de oro	%	Procesos	Vicepresidente de Operaciones
		2.2	Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos hacia el 2020	Número de proyectos iniciados	#	Procesos	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios
		2.3	Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera de Perú hacia el 2025	Número de proyectos iniciados	#	Procesos	Vicepresidente de Desarrollo de Negocios
3	Reducir el costo total por onza de oro y plata producidas en 20% entre el 2015 y el 2030	3.1	Reducir el costo de producción por onza en 1.48% anual	Reducción en los costos promedios por onza producida	%	Procesos	Vicepresidente de Operaciones
		3.2	Establecer una cartera de proyectos de reducción de costos anual de 12.5 millones de dólares	Ahorros logrados a través de la cartera de proyectos	US\$	Financiera	Gerente de Análisis y Planificación Financiera
		3.3	Evaluar la rentabilidad y eficiencia en costos operativos de cada operación minera en el 2016	Ranking de rentabilidad por operación entregado al directorio	N.A.	Financiera	Gerente de Análisis y Planificación Financiera
		3.4	Instaurar la metodología de presupuesto base cero para toda la compañía en el 2016	Presupuesto 2017 realizado íntegramente bajo la metodología	N.A.	Financiera	Gerente de Análisis y Planificación Financiera
4	Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE) de 12.5% hacia el año 2030	4.1	Lograr un ROE de 5% en el 2017	Ratio ROE	%	Financiera	Vicepresidente de Finanzas
		4.2	Lograr un ROE de 10% en el 2020	Ratio ROE	%	Financiera	Vicepresidente de Finanzas
		4.3	No contar con subsidiarias con ROE negativo hacia el año 2020	Subsidiarias con ROE negativo	#	Financiera	Vicepresidente de Finanzas
5	Reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030	5.1	Reducir el número de conflictos sociales a dos hacia el 2020	Conflictos sociales existentes	#	Interna	Vicepresidente de Asuntos Sociales y Ambientales
		5.2	Solucionar por mutuo acuerdo las alertas tempranas al 2017	Alertas tempranas existentes	#	Interna	Vicepresidente de Asuntos Sociales y Ambientales
		5.3	Establecer una guía detallada para la gestión socio-ambiental de Buenaventura	Trabajadores capacitados	%	Aprendizaje	Vicepresidente de Asuntos Sociales y Ambientales
		5.4	Recertificar las normas de medio ambiente (ISO 14001)	Mantener las certificaciones vigentes	Sí/No	Interna	Vicepresidente de Asuntos Sociales y Ambientales
6	Reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero	6.1	Lograr cero fatalidades por año a partir del 2016	Fatalidades	#	Interna	Gerente de Seguridad y Salud
		6.2	Reducir los accidentes incapacitantes 8.83% al año	Accidentes incapacitantes	#	Interna	Gerente de Seguridad y Salud
		6.3	Brindar 32 horas de capacitación en seguridad y salud ocupacional por persona por año	Horas de capacitación por persona	Horas	Interna	Gerente de Seguridad y Salud
		6.4	Recertificar las normas de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001)	Mantener las certificaciones vigentes	Sí/No	Interna	Gerente de Seguridad y Salud

Capítulo IX: Competitividad de Buenaventura

9.1 Análisis Competitivo de Buenaventura

Para realizar una correcta medición a la competitividad de Buenaventura, se deben medir en términos operativos la cantidad de oro y plata producida; en términos de capital humano, la satisfacción laboral de los trabajadores; en términos socio ambientales, el impacto ambiental y los conflictos sociales acaecidos por las operaciones; finalmente, en términos financieros, podemos medir la calificación crediticia de la compañía.

En el primer punto de medición, de acuerdo con las estadísticas manejadas por el Ministerio de Energía y Minas del Perú (2015), Buenaventura ocupó en el año 2015 el sexto lugar en la producción de oro, respecto a la producción de plata, la compañía ocupó el segundo lugar. Sobre el capital humano, Buenaventura ha reportado tener un índice general de clima laboral de 50%, nivel promedio con respecto a las empresas del sector minero peruano. En términos socio ambientales, Buenaventura fue reconocida por la organización Perú2021 con el distintivo empresa socialmente responsable por el cumplimiento de una gestión social y ambientalmente responsable, como parte de su cultura y estrategia de negocio. Finalmente, en términos financieros, la competitividad de Buenaventura se mide por la calificación crediticia realizada por Fitch Ratings, dando a la compañía una calificación BBB- en el año 2016.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Buenaventura

A fin de identificar las ventajas competitivas de Buenaventura, debemos aterrizar los resultados en las mediciones indicadas en el punto 9.1. En ese sentido, podemos indicar que la mayor ventaja competitiva de Buenaventura es la experiencia y la vocación por la exploración, lo que ha permitido, durante los años que viene operado, contar con reservas totales que ascienden a 1'305,061 onzas de oro y 112'320,388 onzas de plata (Buenaventura,

2016a). En este aspecto, como se mencionó en el punto 9.1, Buenaventura se encontró, en el año 2015, en el puesto sexto en producción de oro y en el segundo puesto en producción de plata.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Buenaventura

De acuerdo a D'Alessio (2015), un clúster representa un conjunto de organizaciones que no necesariamente pertenecen a la misma industria, pero que se encuentran relacionadas entre sí y atienden una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos. En este sentido, Baca y Quiñones (2014), citando a Porter (1998), indicaron que "clúster", tomado como concepto, hace referencia a concentraciones geográficas de empresas interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios, empresa en sectores próximos, e instituciones asociadas por una proximidad física que genera una sinergia que agrega valor a los productos y vuelve más competitivos a sus fabricantes.

El trabajo de Baca y Quiñones (2014) tiene como finalidad determinar la existencia de un clúster minero en Perú, señalando que para el año 2012 existía un aproximado de 1.425 proveedores para minería, pero pese a esto, los autores señalaron que es prematuro hablar un clúster en torno a la minería. Sin embargo, los mismos autores indicaron que el departamento de Cajamarca puede ser una zona donde un clúster minero puede tomar forma. En este departamento, cabe indicar que Buenaventura opera Tantahuatay y La Zanja, además de Yanacocha (operada por terceros). Finalmente, se puede concluir que, por la magnitud de las operaciones mineras y el rico subsuelo peruano, es posible identificar clústeres en diferentes zonas del país donde las operaciones mineras son comunes, estando muchos de estos en zonas donde Buenaventura opera proyectos mineros.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En este punto, debemos de hacer referencia a la geografía peruana, siendo los principales departamentos con yacimientos mineros que pueden presentar clústeres según Baca y Quiñones (2014): Cajamarca, Ancash y La Libertad. Por lo tanto, se puede entender que aquellas zonas donde se presenten considerables reservas minerales tienen el potencial de generar clústeres y por lo tanto Buenaventura debe de aprovechar esta concentración.

9.5. Conclusiones

Actualmente, la experiencia y la vocación por explorar de Buenaventura se ven en la cantidad de proyectos que tiene en todo el Perú y el deseo de internacionalizar su presencia. Esto último permite ofrecer una ventaja competitiva dentro del país, que deberá de ser capitalizada si desea poder ser un referente en la región. Lo cierto, es que como se expresó en puntos anteriores la magnitud de las operaciones mineras de Buenaventura y el reconocimiento de Perú como país minero, así como el apoyo del gobierno central, permiten que la compañía pueda alcanzar su visión a futuro enfocando su potencial competitivo en la producción de oro y plata.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

La Tabla 57 muestra el plan estratégico integral (PEI) de Buenaventura.

10.2. Conclusiones Finales

De la realización del presente Plan Estratégico se han obtenido las siguientes conclusiones:

1. La visión previa al presente planeamiento estratégico no demostraba la motivación de la empresa por superarse e internacionalizar sus operaciones, ni tampoco el interés en operar de forma sostenible con el medio ambiente y sus comunidades vinculadas.
2. Entre las principales fortalezas de la compañía está la posibilidad de captar a los mejores profesionales del mercado, su experiencia y su autosuficiencia en energía renovable. Por otro lado, sus debilidades son la baja cultura organizacional, su limitada reacción frente a variación en precios, el efecto financiero que tienen las subsidiarias en la corporación, y el costo elevado de producción.
3. Las principales amenazas están en la toma de conciencia del medioambiente por parte de la sociedad y los gobiernos, la burocracia y corrupción en la administración pública, los conflictos sociales, la paralización de proyectos, oposición ante la minería, la volatilidad de los precios, la minería ilegal, y el cambio climático. Por otro lado, existen oportunidades por existir un gobierno favorable a la actividad minera, el talento del mercado encuentra atractiva a la industria, nuevas tecnologías, fácil acceso de equipos en el mercado, perspectivas de crecimiento en la demanda de metales y garantías tributarias.
4. El análisis efectuado proporcionó como resultado cinco estrategias las cuales se deben implementar para poder cumplir la visión estipulada, las estrategias son:

- a. Liderazgo en Costos: El: Liderazgo en Costos. Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad;
 - b. Intensiva. Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región;
 - c. Integración Horizontal. Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región;
 - d. Calidad Total: Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas; y
 - e. Reingeniería de procesos: Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía.
5. Para alcanzar la visión indicada se han establecido seis objetivos a largo plazo, los cuales son:
- a. Incrementar la producción de oro en 200% entre el 2015 y el 2030.
 - b. Incrementar la producción de plata en 250% entre el 2015 y el 2030.
 - c. Reducir el costo total por onza de oro y plata producida en 20.00% entre el 2015 y el 2030.
 - d. Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE) de 12.5% hacia el año 2030
 - e. Reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030.
 - f. Reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero.
6. La nueva visión de Buenaventura cumple con los requisitos y características de una buena visión estratégica, presentando una ideología central, acompañada de una

visión de futuro que permita transmitir, de forma simple y clara, su sentido de urgencia y ambición a todos los colaboradores de la compañía.

7. La visión planteada otorga un alcance regional a toda la compañía, impulsando un propósito de innovación y de mejoras, y estableciendo un marco estratégico para alcanzarla.
8. Se ha adicionado un principio al código de ética de la compañía, indicando que es de importancia el respeto al medio ambiente y a las comunidades aledañas a los proyectos, debiendo ser un principio rector la sostenibilidad de las operaciones con el medio ambiente.
9. Existen grandes avances tecnológicos que afectarán positivamente a la industria, pero también implicarán grandes retos de adaptación, principalmente por permitir la automatización de muchísimas labores que hoy son realizadas por personas, lo que implicará que la industria deba de afrontar fuertes presiones de sus sindicatos.
10. Económicamente, el mundo aún atraviesa una gran incertidumbre. China nuevamente empieza a despertar, aunque en menor medida que años anteriores. Los precios de los metales nuevamente empiezan a incrementarse, lo que repercutirá fuertemente en el interés de los inversores. Los países desarrollados crecerán a tasas muy bajas, y se espera que en los próximos años este crecimiento se acompañe de una incertidumbre política y social.
11. El Perú tiene una expectativa de crecimiento anual de 4.8% para el 2017, siendo la principal razón el destrabe de grandes proyectos de infraestructura, entre ellos también los proyectos mineros.
12. El precio del oro se ha incrementado en 8% en comparación con el año 2015, esto debido a que la demanda de este metal por los fondos de inversión (debido a la incertidumbre económica) se ha incrementado a su máximo en muchos años.

13. La plata, por su lado, también da muestras de incrementar su precio, principalmente porque la demanda de este metal, debido a sus propiedades, se da en el campo tecnológico e industrial.
14. Los conflictos sociales en el Perú tienen un 65% de relación con la actividad minera, esto plantea serios retos a la industria minera, ya que existe una desaprobación muy alta a esta actividad.
15. El Perú, con su riqueza minera, también presenta áreas naturales que deben ser protegidas. Estos ecosistemas son los mismos que albergan los minerales y plantea un conflicto de intereses para el estado y su población.
16. El cambio climático va afectar enormemente el abastecimiento de agua a todo el país, lo que repercutirá en la actividad minera, siendo esta uno de los recursos más utilizados. Este uso eficiente será uno de los principales retos de la industria en los próximos años.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Implementar el presente plan estratégico para Buenaventura.
2. El presente plan cumple con las características señaladas por D' Alessio (2015) y requiere una dirección estratégica en su implementación, así como un control constante, permitiendo su ajuste.
3. El estricto cumplimiento de los objetivos de corto plazo (sin dejar de lado el monitoreo y ajuste) permitirá alcanzar los objetivos de largo plazo.
4. Es importante reforzar la visión, misión, código de ética y valores a todos los colaboradores.
5. Es de vital importancia capitalizar el apoyo del gobierno,. Para lograr esto, es necesario aprovechar las medidas que la administración pública tomará en los próximos años para reactivar la inversión minera.

6. Los precios del oro y la plata nuevamente están al alza, lo que traerá consigo un mayor interés de los inversionistas y facilitará el financiamiento de los proyectos planteados en el corto plazo.
7. Buenaventura tiene como ventaja competitiva sus reservas de oro, plata y otros metales. Esto se ha logrado gracias a su experiencia en exploración, la cual deberá de ser reforzada a fin de continuar incrementando sus reservas.
8. En el ámbito internacional, se deberá explorar posibles yacimientos mineros en país donde existe una favorable posición a la inversión minera, esto facilitará que los proyectos sean puestos en marcha con mejor celeridad.
9. Los programas sociales enfocados a mejorar la satisfacción laboral, son y serán de vital importancia, debiendo tener continuidad.
10. Se deberá de tener un control exhaustivo en la salud financiera de la compañía, la cual es la base ante posibles bajas en los precios de los metales.

10.4. Futuro de Buenaventura

Los próximos 15 años para Buenaventura son de retos, oportunidades y grandes cambios; todo este trabajo permitirá que la compañía alcance la visión planteada. Así como su fundador, Alberto Benavides, en su momento expresó (El Comercio, 2014) “la minería es suerte e incertidumbre”. A través de estas palabras quedó claro que los precios de los metales serían las aguas por las que la compañía debía navegar, pero que pese a las turbulencias, corresponde a los directivos y trabajadores conformar una compañía con solidez financiera, basada en los valores que han sido establecidos en el presente plan.

Con el alza en el precio del oro y plata en el corto plazo, la compañía aprovechará esta situación favorable para poder incrementar su producción, siendo un referente en la región al año 2030, adoptando nuevas tecnologías para reducir los costos de producción. La vocación

por la exploración supondrá el pilar de la compañía para incrementar sus reservas, esto permitirá que para el 2030 la compañía tenga proyectos en marcha en el país y en el extranjero, expandiendo su experiencia y consiguiendo reconocimiento en Latinoamérica.

Buenaventura será, en el 2030, será un referente en el trato a comunidades vinculadas y expuestas a los impactos medio ambientales. Esto se logrará mediante el cumplimiento de los objetivos de corto plazo enfocados a este tema. En estos 15 años, la compañía habrá ganando muchísima experiencia en el trato y solución de conflictos medioambientales, lo cual permitirá que ante futuros eventos puedan comprometer sus operaciones, exista una rápida y eficaz respuesta.

Finalmente, el futuro de Buenaventura se presenta a nivel internacional, siendo una empresa en constante innovación en América Latina mediante la adopción de nuevas tecnologías y el constante afán de sus colaboradores de superarse, involucrándose en el desarrollo social y el respeto al medio ambiente, lo que asegurará que otras compañías sigan su ejemplo, elevando así el orgullo de sus colaboradores y de su comunidad vinculada

Intereses Organizacionales		Visión						Valores	
		OLP 1 Incrementar la producción de oro en 200% entre el 2015 y el 2030.	OLP 2 Incrementar la producción de plata en 250% entre el 2015 y el 2030.	OLP 3 Reducir el costo total por onza de oro y plata producidas en 20% entre el 2015 y el 2030.	OLP 4 Alcanzar y mantener un indicador de retorno sobre el patrimonio (ROE) de 12.5% hacia el año 2030.	OLP 5 Reducir el número de conflictos sociales asociados a Buenaventura en 75% entre el 2015 y el 2030.	OLP 6 Reducir el número de accidentes incapacitantes en 75% entre el 2015 y el 2030 y las fatalidades a cero.	1. Influencia de terceras partes 2. Lazos pasados y presentes 3. Contra balance de intereses 4. Conservación de los enemigos	Honestidad Laboriosidad Lealtad Respeto Transparencia
Estrategias		Políticas						Codigo de Etica	
FO1: Implementar nuevas tecnologías con la finalidad de aumentar la productividad		X	X	X	X	X			
FO2: Realizar proyectos de exploración y explotación en otros países de la región		X	X		X				
FO3: Evaluar y adquirir operaciones mineras operativas con potencial de crecimiento en la región		X	X						
FA4: Implementar plan cumplimiento total de regulaciones y cero multas						X	X		
DA1: Estandarizar los procesos en todas las operaciones de la compañía		X	X	X	X	X	X		
OCP 1.1	Incremento de la producción de oro								
OCP1.2	Número de proyectos iniciados								
OCP1.3	Número de proyectos iniciados								
OCP2.1	Incremento de la producción de oro	OCP 1.1 Incrementar la producción de oro en 7.60% anual	OCP 2.1 Incrementar la producción de plata en 8.70% anual	OCP 3.1 Reducir el costo de producción por onza en 1.48% anual	OCP 4.1 Lograr un ROE de 5% en el 2017	OCP 5.1 Reducir el número de conflictos sociales a 2 al 2020	OCP 6.1 Lograr cero fatalidades por año a partir del 2016		
OCP2.2	Número de proyectos iniciados								
OCP2.3	Número de proyectos iniciados								
OCP3.1	Reducción en los costos promedios por onza producida								
OCP3.2	Ahorros logrados a través de la cartera de proyectos			OCP 3.2 Establecer una cartera de proyectos de reducción de costos anual de 12.5 millones de dólares					
OCP3.3	Ranking de rentabilidad por operación entregado al directorio					OCP 5.2 Solucionar por mutuo acuerdo las alertas tempranas al 2017	OCP 6.2 Reducir los accidentes incapacitantes 8.83% al año		
OCP3.3	Presupuesto 2017 realizado íntegramente bajo la metodología								
OCP 3.4	Metodología de Presupuesto Base Cero								
OCP4.1	Retorno sobre el Patrimonio	OCP 1.2 Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos hacia el 2020	OCP 2.2 Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos hacia el 2020		OCP 4.2 Lograr un ROE de 10% en el 2020				
OCP4.2	Retorno sobre el Patrimonio								
OCP4.3	Retorno sobre el Patrimonio			OCP 3.3 Evaluar la rentabilidad y eficiencia en costos operativos de cada operación minera en el 2016		OCP 5.3 Establecer una guía detallada para la gestión socio-ambiental de Buenaventura	OCP 6.3 Brindar 32 horas de capacitación en seguridad y salud ocupacional por persona por año		
OCP5.1	Conflictos sociales existentes								
OCP5.2	Alertas tempranas existentes								
OCP5.3	Trabajadores capacitados								
OCP5.4	Mantener las certificaciones vigentes								
OCP6.1	Fatalidades								
OCP6.2	Accidentes incapacitantes	OCP 1.3 Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera de Perú hacia el 2025	OCP 2.3 Iniciar operaciones en tres nuevos yacimientos fuera de Perú hacia el 2025	OCP 3.4 Instaurar la metodología de presupuesto base cero para toda la compañía en el 2016	OCP 4.3 No contar con subsidiarias con ROE negativo hacia el año 2020	OCP 5.4 Recertificar las normas de medio ambiente (ISO 14001)	OCP 6.4 Recertificar las normas de seguridad y salud ocupacional (OHSAS 18001)		
OCP6.3	Horas de capacitación por persona								
OCP6.4	Mantener las certificaciones vigentes								

Referencias

- Adex: Exportación peruana afectada por certificados fitosanitarios. (2012). *RPP Noticias*.
Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/adex-exportacion-peruana-afectada-por-certificados-fitosanitarios-noticia-521438>
- Antamina (2016, 15 de Noviembre). *Nuestra Empresa*. Recuperado de
<http://www.antamina.com/sobre-antamina/quienes-somos/nuestra-empresa/>
- Arispe, A., & Castro, E. (2013). *Sector minería, compañía de minas Buenaventura SAA: Actualización del modelo de valorización de Kallpa securities, Sociedad de agentes de bolsa*. Recuperado de
[http://kallpasab.com/reportes/Compañías%20de%20Minas%20Buenaventura%20S.A.A.%20\(BVN\)%20-%20Actualización%20-%20VF%20@%20USD%2032.79%20-%20Sobrepesar.pdf](http://kallpasab.com/reportes/Compañías%20de%20Minas%20Buenaventura%20S.A.A.%20(BVN)%20-%20Actualización%20-%20VF%20@%20USD%2032.79%20-%20Sobrepesar.pdf)
- Baca, E. & Quiñones, N. (2014). *Estudio país Nro. 6: Perú Estudio de Clúster Minero y las Pymes en el Perú*. Montevideo, Uruguay: Red Sur.
- Baca, E. (2013). *Estudio sobre marco normativo minero en Perú*. Lima, Perú: Grupo Propuesta Ciudadana.
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016a). *Circular No. 027-2016-BCRP: Regulación para la adecuación del cambio de nombre de la unidad monetaria “Nuevo Sol” a “Sol”*. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/Circulares/2016/circular-027-2016-bcrp.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016b). *Exportaciones por grupo de productos desde 1950 (Millones de US\$)*. Recuperado de
http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_13.xls

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016c). *Índice de precios al consumidor desde 1938 (Variaciones porcentuales)*. Recuperado de

http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_10.xls

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016d). *Preguntas frecuentes: 1. ¿Cuál es el objetivo del BCRP?*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html#1>

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016e). *Tipo de cambio promedio venta 1950 - 2016*. Recuperado de http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Anuales/ACuadro_08.xls

Central Intelligence Agency (CIA). (2013). *The world factbook: Peru*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>

Centrum Graduate Business School Pontificia Universidad Católica de Perú (CENTRUM). (2015). *Resultados del ICRP: Índice de competitividad regional del Perú 2015*. Recuperado de

<https://drive.google.com/file/d/0B92C2KPkYShoY3lJWXpUVzlyaEE/view>

Chandler, A.D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, MA:MIT Press.

Compañía de Minas Buenaventura (2014). *Memoria Anual 2013*. Lima, Perú.

Compañía de Minas Buenaventura. (2016a). *Memoria Anual 2015*. Recuperado de

<http://www.b2i.us/Profiles/Investor/Investor.asp?BzID=1454&from=dl&ID=165922&myID=165922&L=i&Validate=3&I=>

Compañía de Minas Buenaventura. (2016b). *Reporte de sostenibilidad 2015*. Lima, Perú.

Compañía de Minas Buenaventura. (2016c). *Acerca de nosotros: misión, visión y valores*. Recuperado de

<http://www.b2i.us/profiles/investor/fullpage.asp?BzID=1454&to=cp&Nav=1&LangID=2&s=0&ID=13633>

Compañía de Minas Buenaventura. (2016d). *Compañía de minas Buenaventura: Código de conducta y ética*. Recuperado de

http://www.buenaventura.com.pe/es/doc/codigo_etica_conducta.pdf

Constitución Política del Perú. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. (1993)

Cook, N. D. (1977). Estimaciones sobre la población del Perú en el momento de la conquista. *Historica*, 1(1), 37-60.

Crispin, Y., Grippa, F. & Mendoza, I. (2016). *BBVA Research: Situación del sector minero de Perú importancia, situación actual y competitividad*. Recuperado de

<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/peru-situacion-del-sector-minero-importancia-situacion-actual-y-competitividad/>

D' Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3era ed.). Lima, Perú: Pearson.

Decreto Legislativo Nro. 708. Ley de Promoción de inversiones en el Sector Minero. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. (1991).

Defensoría del Pueblo. (2016a). *Reporte de conflictos sociales Nro. 148*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/>

Defensoría del Pueblo. (2016b). *Reporte de conflictos sociales 153*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/modules/Downloads/conflictos/2016/Reporte-Mensual-de-Conflictos-Sociales-N-153--Noviembre-2016.pdf>

Díaz, R. (2016). Minería peruana: ¿Es factible exportar valor agregado como propone PPK?. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/mineria-peruana-factible-exportar-valor-agregado-como-propone-ppk-2172923>

Doran, G. (1981). There is a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.

Management Review, 70(11), 35-36.

Durrant-Whyte, H., Geraghty, R., Pujol, F. & Sellschop, R. (2015). *How digital innovation can improve mining productivity*. Recuperado de

<http://www.mckinsey.com/industries/metals-and-mining/our-insights/how-digital-innovation-can-improve-mining-productivity>

Extracción ilegal de oro: Conozca el protagonismo de un negocio que genera US\$7.000

millones en América Latina. (2016, 24 de Agosto). América Economía. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/extraccion-ilegal-de-oro-conozca-el-protagonismo-de-un-negocio-que-genera-us7000>

Fernandez Ventosilla, A. (2016). *Jerarquía normativa*. Recuperado de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/contribuyente/2016/07/06/conceptos-necesarios/>

Fitch rebaja calificación de Buenaventura a BBB- con perspectiva negativa. (2016, Julio 1).

Diario Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/fitch-rebaja-calificacion-buenaventura-bbb-perspectiva-negativa-2164595>

Forbes. (2016, 14 de Enero). *The world's biggest public companies*. Recuperado de

<http://www.forbes.com/global2000/list/#industry:Diversified%20Metals%20%26%20Mining>

Global Firepower. (2016). *South American Countries Ranked by Military Power (2016)*.

Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing-south-america.asp>

Hartmann, F. H. (1957). *The relations of nations*. New York, NY: The Macmillan

Hartmann, F.H. (1983). *The relations of the nations* (6ta ed.). New York: Macmillan.

(Original work published 1957)

Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (INGEMMET). (2016, 14 de Enero). *Quienes*

Somos. Recuperado de <http://www.ingemmet.gob.pe/quienes-somos>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2010). *Especies de fauna y flora existentes en el Perú y especies endémicas, 2004-2006 y 2010*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1253/cap02/cap02006.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014a). *Hogares que tienen acceso a la telefonía, según ámbito geográfico, 2004-2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1253/cap11/cap11011.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014b). *Hogares que tienen al menos una computadora, según ámbito geográfico, 2001-2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1253/cap11/cap11007.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014c). *Hogares que acceden al servicio de Internet, según ámbito geográfico, 2007-2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1253/cap11/cap11008.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014d). *Indicadores de telecomunicación, 2011-2014*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1253/cap26/cap26042.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014e). *Niñas/os del segundo grado de educación primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en comprensión lectora, según sexo, sector, área de residencia y departamento, 2007-2014*.
Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib1253/

cap05/Cap05037.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014f). *Niñas/os del segundo grado de educación primaria que se encuentran en el nivel satisfactorio en matemática, según sexo, sector, área de residencia y departamento, 2007-2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap05/Cap05040.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014g). *Población que hace uso de Internet, según grupos de edad y ámbito geográfico, 2007-2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap11/cap11014.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014h). *Producto bruto interno, 2008-2013*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap26/cap26019.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014i). *Producto bruto interno per cápita, 2008-2013*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap26/cap26020.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014j). *Superficie, población, densidad poblacional departamental, altitud y temperatura media de la capital política, 2014*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap01/cap01010.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2014k). *Superficie, población y densidad poblacional de los países más extensos del mundo, 2014*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap01/cap01002.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2015). *Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2015*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342/

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016a). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2016* (Informe Técnico Nro. 02).

Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2016i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016b). *Estimaciones y proyecciones de población: Población estimada y proyectada por sexo y tasa de crecimiento, según años calendarios 2000-2050*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03020.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016c). *Estimaciones y proyecciones de población: Población total al 30 de junio de cada año, según sexo y grupos de edad, 2005-2015*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/Cap03021.xls>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016d). *Índice de precios al consumidor de Lima Metropolitana*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/ipclm-indice-general-y-var_43.xlsx

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016e). *Índice de precios al consumidor a nivel nacional*. Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/ipc-nacional_40.xlsx

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016f). *Perú: producto bruto interno total y por habitante 1950-2015: Valores a precios constantes de 2007*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/indices_tematicos/pbitot_per_kte_1950-2015_2.xlsx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2016g). *Superficie del territorio nacional, según región natural*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1253/cap02/cap02001.xlsx
- Instituto Peruano de Economía (IPE). (2012). *Efecto de la minería sobre el empleo, el producto y recaudación en el Perú*. Lima, Perú: Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía.
- International Court of Justice (ICJ). (2013). *Press release: Maritime dispute (Peru v. Chile) the court to deliver its judgment on Monday 27 January 2014 at 3 p.m.* Recuperado de <http://www.icj-cij.org/docket/files/137/17842.pdf>
- Inversión minera cae 31.4% con Las Bambas en operación. (2016, Marzo 4). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inversion-minera-cae-314-bambas-operacion-2155749>
- La nacionalidad del triángulo terrestre. (2014, 31 de Enero). *Diario El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/nacionalidad-triangulo-terrestre-noticia-1706514>
- Ley Nro. 28611. Ley General del Ambiente. Diario Oficial El Peruano. Lima, Perú. (2005)
- Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI). (2016, Diciembre 12). *Vertientes y disponibilidad del agua*. Recuperado de <http://minagri.gob.pe/portal/42-sector-agrario/recurso-agua/324-vertientes-y-disponibilidad-de-agua>

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016a). *Marco macroeconómico multianual 2017-2019 revisado*. Lima, Perú.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2016b, Noviembre 3). *Acerca de la inversión privada*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/acerca-de-las-asociaciones-publico-privadas-apps>
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2016a). *Anuario Minero 2015, Anexo Estadístico*. Recuperado de <http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2015/ANUARIO2015.xlsx>
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2016b, 14 de Enero). *Presentación*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=4&idTitular=66&idMenu=sub57&idCateg=66
- Ministerio de Energía y Minas (MINEM). (2016c, 14 de Enero). *Quiénes somos*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=10&idTitular=268&idMenu=sub266&idCateg=222
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE). (2012). *Desarrollo e Integración Fronteriza*. Recuperado de [http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20\(29MAY12\).pdf](http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Documents/Propuesta%20contenido%20folleto%20DDF%20(29MAY12).pdf)
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú (MRE). (2016). *Delimitación Marítima entre el Perú y Chile* Recuperado de http://www.rree.gob.pe/temas/Paginas/Delimitacion_Maritima_entre_el_Peru_y_Chile.aspx

- O'Connell, R., Tankard, W., Alexander, C., Strachan, R., Nambiath, S., Litosh, S., ... Salmon, B. (2016a). *GFMS Gold Survey 2016*. Londres, Reino Unido: Thomson Reuters.
- O'Connell, R., Tankard, W., Alexander, C., Strachan, R., Nambiath, S., Litosh, S., ... Salmon, B. (2016b). *World Silver Survey 2016*. Londres, Reino Unido: Thomson Reuters.
- Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERGMIN). (2016, 14 de Enero). *Nosotros*. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/institucional/acerca_osinergmin/quienes_somos#
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2015). *Programme for international student assessment: PISA 2015, resultados claves*. Recuperado de <http://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>
- Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). (2016). *Country overview: Peru*. Recuperado de <http://www.compareyourcountry.org/pisa/country/PER>
- Perú tiene la cuarta mejor fuerza militar de Sudamérica. (2015, 7 de Abril). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/peru-tiene-cuarta-mejor-fuerza-militar-sudamerica-2128265>
- Porter, M. (1998). *The competitive advantage of nations: With a new introduction* [La ventaja competitiva de las naciones: Con una nueva introducción]. New York, NY: The Free Press
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.
- PPK propone adelanto social en las zonas de proyectos mineros. (2016, 18 de Mayo). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/politica/768703-ppk-propone-adelanto-social-en-las-zonas-de-proyectos-mineros-video>

PPK: 15 puntos de su plan económico que debe conocer. (2016, 10 de Junio). *Diario Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/ppk-15-puntos-su-plan-economico-que-conocer-2162939>

Prado García, A. (2013, 8 de Noviembre). Fitch Ratings: Perú debe reducir brecha social y superar debilidad institucional. *Diario Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-reducir-brecha-social-y-superar-debilidad-institucional-2080585>

PwC. (2013a). *Doing business in Peru mining chapter 2013*. Recuperado de

<http://www.pwc.pe/es/publicaciones/doing-business.html>

PwC. (2013b). *Industria Minera: Guía de negocios en el Perú*. Lima, Perú.

PwC. (2016). *Doing business in Peru mining chapter 2016*. Recuperado de

<http://www.pwc.pe/es/publicaciones/doing-business.html>

Qué es el triángulo terrestre que vuelve a enfrentar a Perú y Chile. (2014, 21 de Agosto). *BBC Mundo*. Recuperado de

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/08/140821_mapa_triangu_lo_terrestre_polemica_ac

Rodríguez Cairo, V. (2011). La debilidad institucional en el Perú: ¿La falta de competencia política limita el fortalecimiento institucional?. *Quipukamayoc Revista de la Facultad de Ciencias Contables UNMSM*, 19(36), 83-112.

Sáinz, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC.

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado. (SERNANP) (2015). *Áreas naturales protegidas del Perú 2011 – 2015: Conservación para el desarrollo sostenible*. Lima, Perú: Imprenta Cano.

Silver Institute (2016). The silver market in 2016. Retrieved from

<http://www.silverinstitute.org/site/wp-content/uploads/2016/11/SilverInterim2016.pdf>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE). (2016, 14 de enero). *Fines*.

Recuperado de <http://www.snmpe.org.pe/quienes-somos/fines.html>

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía: Política tributaria debe ser clara. (2016,

24 de Noviembre). Perú21. Recuperado de [http://peru21.pe/economia/politica-](http://peru21.pe/economia/politica-tributaria-clara-y-ajena-interpretaciones-antojadizas-senala-snmpe-2263143)

[tributaria-clara-y-ajena-interpretaciones-antojadizas-senala-snmpe-2263143](http://peru21.pe/economia/politica-tributaria-clara-y-ajena-interpretaciones-antojadizas-senala-snmpe-2263143)

Superintendencia del Mercado de Valores (SMV). (2013). *Código de buen gobierno*

corporativo para las sociedades peruanas. Lima, Perú.

World Economic Forum (WEF). (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*.

Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

[2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf](http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf)

World Economic Forum (WEF). (2016). *El Informe Riesgos Globales 2016: Resumen*

ejecutivo. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/Media/GRR16_ExecutiveSummary_ES.pdf

World Gold Council (2016). *Gold demand trends: Full Year 2016*. Retrieved from

[http://www.gold.org/supply-and-demand/gold-demand-trends/back-issues/gold-](http://www.gold.org/supply-and-demand/gold-demand-trends/back-issues/gold-demand-trends-full-year-2016)

[demand-trends-full-year-2016](http://www.gold.org/supply-and-demand/gold-demand-trends/back-issues/gold-demand-trends-full-year-2016)