

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico para la Compañía Minera Atacocha

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Humberto Rolando Arana Salas

Augusto Cesar Zarate Pardo

Pamela Abarca Quintanilla

Manuel Mateo Suasnabar

Asesor: Jorge Zavala

Santiago de Surco, Noviembre de 2015

Agradecimiento

Especial agradecimiento al CENTRUM por acogernos y brindarnos las enseñanzas a través de los profesores que tienen un nivel alto de conocimiento y sobre todo el haber sabido transmitir por medios virtuales y hacer realidad nuestro sueño como alumnos, que varios motivos no hubiéramos podido hacer realidad terminar nuestro MBA de forma presencial.

Finalmente agradecer especialmente al Doctor Jorge Zavala por saber guiarnos con paciencia, dedicación y entusiasmo.

Dedicatoria

A mi esposa Beatriz, hija Stephanie y en especial a mi madre Pual por su motivación, paciencia.

A mi familia: Humberto, Nelly y Lurenz y esposa Dafne por su apoyo incondicional.

A cada ángel que Dios pone en mi vida y que siempre están para con su apoyo incondicional.

Pamela Abarca

A mis seres queridos con mucho cariño y amor por el apoyo incondicional día a día.

Augusto Zarate

Resumen Ejecutivo

La Compañía Minera Atacocha es considerada una empresa minera dentro de la mediana minería porque su producción actual es inferior a medio millón de toneladas/año. Emplea actualmente un método de producción underground para la extracción de mineral polimetálico. Luego de varios años de producción está enfrentando una disminución natural de las reservas en su unidad productiva underground, lo que conlleva a revisar su estado actual para agregar nuevos proyectos a su portafolio presente. Se plantea como visión estar entre los principales productores de metales básicos en su categoría, mejorando los resultados con la explotación de nuevos proyectos rentables bajo un marco de desarrollo sostenible y de compromiso con los stakeholders.

Para el desarrollo del plan estratégico propuesto se realizó el análisis interno y externo de la compañía los que sirven de insumo para la elaboración de las respectivas matrices que permiten establecer las estrategias más adecuadas para la misma. En concordancia con la visión y el proceso estratégico realizado se han establecido seis objetivos de largo plazo con sus respectivos objetivos de corto plazo enlazados a los recursos necesarios y a sus correspondientes indicadores de gestión para controlar su avance y cumplimiento.

Entre los aportes del presente trabajo, se destaca la identificación de nuevas unidades de explotación para proyectos de minado open pit que reemplazarán la producción actual de la unidad de producción underground. Adicionalmente y en forma paralela se identificó una oportunidad para la exploración de otras unidades de producción underground. Se debe mantener, sin embargo, un control estricto del cash cost buscando un liderazgo en costos en la mediana minería.

Para el año 2023 la Compañía Minera Atacocha habrá alcanzado una productividad que la ubicará como uno de los principales productores de metales básicos en la mediana minería, con un fortalecimiento interno de los Sistemas de Gestión en seguridad, salud

ocupacional, medio ambiente y educación que permitan contar con personal calificado que contribuya al fortalecimiento productivo y social a través de su participación en una mesa de diálogo con las comunidades acorde al entorno minero y social del Perú.



Abstract

Atacocha Mining Company is considered a medium-size mining company due to its production being below half million tons per year. It currently uses an underground exploitation method to get polymethalic mineral. After many years in production it is facing a natural decrease in its underground unit reserves, which entails a revision of its current state of the art and add new projects to its current portfolio. This document proposes as its new vision, for it to become one of the leading producers of base metals in its category in Perú, improving its results with the exploitation of profitable new projects following a framework of sustainable development and commitment to its stakeholders.

For the development of this proposed strategic plan, the internal and external analysis done are used as inputs for the development of the respective matrices that identify the most important strategies to be implemented. In line with the vision and the strategic process used, this document proposes six long-term objectives with its corresponding short-term objectives and resources as well as their indicators to monitor their progress and results.

Among the main contributions of this document, we can name the identification of new exploitation units under an open-pit mining method that will replace the current underground production. In addition and concurrently, it is suggested an underground exploration project to also be developed. It would be of utmost importance to keep an strict cash-cost control in order to become a cost-leader in the medium mining sector.

For 2023, the Atacocha Mining Company will achieve a productivity level that signals it as one of the leading producers of base metals in the medium mining sector, with optimum management systems in security, occupational health, environmental care and education, that will create a culture of quality among personnel which in turn will contribute to increase productivity and social empowerment through the creation of constant dialogue with communities.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	ix
Capítulo I: Situación General Compañía Minera Atacocha.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	5
2.1 Antecedentes.....	5
2.2 Visión.....	5
2.3 Misión.....	6
2.4 Valores.....	6
2.5 Código de Ética	7
2.6 Conclusiones.....	7
Capítulo III: Evaluación Externa.....	8
3.1 Análisis PESTE	8
3.1.1 Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales	9
3.1.2 Fuerzas Económicas y Financieras	11
3.1.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas	16
3.1.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas.....	17
3.1.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales.....	18
3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	20
3.3 La Cía. Minera Atacocha y sus competidores	21
3.3.1 Poder de Negociación de los proveedores.....	21
3.3.2 Poder de Negociación de los compradores	22

3.3.3 Amenaza de los sustitutos	22
3.3.4 Amenaza de los entrantes	22
3.3.5 Rivalidad de los competidores	22
3.4 Minera Atacocha y sus referentes	23
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MCP) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	27
3.6 Conclusiones.....	29
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	30
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	30
4.1.1 Administración y Gerencia (A)	30
4.1.2 Marketing y Ventas (M).....	32
4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O)	34
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	37
4.1.5 Recursos humanos (H)	42
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	43
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	44
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)	45
4.3 Conclusiones.....	46
Capítulo V: Intereses de Minera Atacocha y Objetivos a Largo Plazo	47
5.1 Intereses de Minera Atacocha.....	47
5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) – Minera Atacocha	48
5.3 Objetivos a Largo Plazo	48
5.4 Conclusiones.....	51
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	52
6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA).....	52
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	54

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	57
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	59
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	60
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	61
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	63
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	65
6.9 Matriz de Ética (ME)	65
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	65
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	67
6.12 Conclusiones	70
Capítulo VII: Implementación Estratégica	71
7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)	71
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo	74
7.3 Políticas de cada Estrategia	75
7.4 Estructura de Compañía Minera Atacocha	76
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	80
7.6 Recursos Humanos y Motivación	80
7.7 Gestión del Cambio	81
7.8 Conclusiones	81
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	83
8.1 Perspectivas de Control	83
8.1.1 Aprendizaje Interno	83
8.1.2 Perspectiva Interna – Procesos	83
8.1.3 Clientes	83
8.1.4 Financiera	83

8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	84
8.3 Conclusiones.....	84
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	86
9.1 Plan Estratégico Integral.....	86
9.2 Conclusiones Finales.....	86
9.3 Recomendaciones Finales:.....	88
9.4 Futuro de Compañía Minera Atacocha.....	89



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>PBI del Perú por tipo de Gasto Interno</i>	13
Tabla 2. <i>Inversión Minera Por Empresa</i>	134
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluacion de Factores Externos</i>	20
Tabla 4. <i>Producción Minera Metálica de Zinc (TMF) - 2013</i>	234
Tabla 5. <i>Inventario de Recursos y Reservas 2013</i>	25
Tabla 6. <i>Producción de concentrados por tipo de metal</i>	26
Tabla 7. <i>Venta de concentrado (TM)</i>	27
Tabla 8. <i>Matriz Perfil Competitivo</i>	28
Tabla 9. <i>Matriz Perfil Referencial</i>	28
Tabla 10. <i>Comportamiento de los precios de metales 4T 2013 vs 4T 2012 y 2013 vs 2012</i> ...	33
Tabla 11. <i>Ratios Financieros</i>	40
Tabla 12. <i>Estados de Resultados 2013 - Estimados 2014 - 2015</i>	40
Tabla 13. <i>Balance General</i>	41
Tabla 14. <i>Población Laboral</i>	42
Tabla 15. <i>Matriz de Factores Internos (EFI)</i>	45
Tabla 16. <i>Matriz de Intereses de la Organización (MIO) - Minera Atacocha</i>	48
Tabla 17. <i>Estado de Resultados 2013 - Estimados 2014 -2015</i>	50
Tabla 18. <i>Matriz FODA</i>	53
Tabla 19. <i>Fortaleza Financiera</i>	54
Tabla 20. <i>Ventaja Competitiva</i>	55
Tabla 21. <i>Estabilidad del Entorno (EE)</i>	55
Tabla 22. <i>Fortaleza de la Industria (FI)</i>	56
Tabla 23. <i>Cálculos para la elaboración de MBCG</i>	58
Tabla 24. <i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i>	62

Tabla 25. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	64
Tabla 26. <i>Matriz Rumelt</i>	67
Tabla 27. <i>Matriz de Ética de Minera Atacocha</i>	68
Tabla 28. Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	69
Tabla 29. <i>Recursos asignados para OCP</i>	77
Tabla 30. <i>Matriz de Políticas y Estrategia</i>	78
Tabla 31. <i>Tablero de Control Balanceado de Mando</i>	85
Tabla 32. <i>Plan Estratégico Integral</i>	87



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	ix
<i>Figura 1.</i> Ubicación Compañía Minera Atacocha.....	2
<i>Figura 2.</i> Ubicación Específica de Compañía Minera Atacocha.	3
<i>Figura 3.</i> PBI y Demanda Interna.....	12
<i>Figura 4.</i> Proyecciones de Inversión previstos: 2015 - 2016	12
<i>Figura 5.</i> Organigrama Atacocha	31
<i>Figura 6.</i> Mapa de Procesos Siga	36
<i>Figura 7.</i> Evolución del Cash Cost - Atacocha (\$/t)	38
<i>Figura 8.</i> Evolución Utilidad Neta - Atacocha (US\$ millones)	41
<i>Figura 9.</i> Matriz PEYEA.....	57
<i>Figura 10.</i> MBCG para Atacocha.....	58
<i>Figura 11.</i> MIE para Atacocha	60
<i>Figura 12.</i> Matriz de la Gran Estrategia para Minera Atacocha	61
<i>Figura 13.</i> Organigrama de la Empresa Minera Atacocha S.A.....	79

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, siendo esta la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

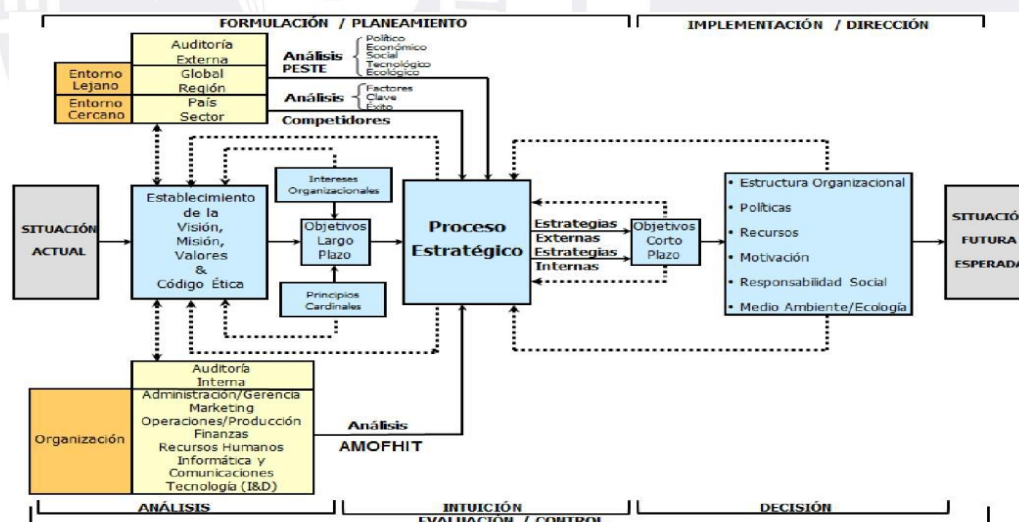


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

Tomado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”, por F.A. D’Alessio, 2008. México D.F.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro

componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (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 en el sector industrial, facilitando a los planeadores 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 que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad,

Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo

e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuyo atractivo se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los

Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica. Esta 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 ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General Compañía Minera Atacocha

1.1 Situación General

La explotación minera inicia desde antes de la época republicana (1821 – 1883), pero dicha actividad fue ejecutada sin realizar ningún método ni planeamiento adecuado. Hacia finales de la colonia las únicas minas que rendían una producción estimable fueron las de Cerro de Pasco y otras en Hualgayoc y Puno. El beneficio de estos minerales representaba recursos de guerra para la adquisición de materiales, alimentos, incluso compra de armas.

Cía. Minera Atacocha S.A.A (ahora parte del Grupo MILPO), se fundó el 8 de febrero de 1936; comenzó a operar en la primera década del siglo pasado en el distrito de San Francisco de Yarusyacán, provincia de Pasco, departamento de Pasco (ver figura 1 y 2), mediante labores subterráneas, método que continua vigente hasta la actualidad, con la producción de minerales de plomo, plata, zinc y cobre. Paulatinamente se van implementando mejoras tecnológicas tanto en planta como en mina lo cual logrará el incremento de producción minera a 4300 TMSD y a partir del julio del 2014 se incrementa la producción a 4,500 TMSD.

Durante el periodo 2013, Cía. Minera Atacocha obtuvo una producción de concentrados (Zn, Pb, Cu) de ciento cuatro mil ochocientos setenta y cuatro toneladas con un incremento del 1% con respecto al año 2012(103,540tms), se destaca los incrementos en la producción de concentrados de cobre (+11%) y plomo (+9%) gracias a mayores leyes de cabeza respecto del 2012. Además, en el 2013 la producción de plata contenida en los concentrados alcanzó los 1.6 millones de onzas (+13%).

Por otro lado, según el Banco de Reserva del Perú - Exportaciones FOB por grupo de productos, el sector minero exporto commodities tradicionales el año 2013 por el monto de 23 257 millones de dólares, lo cual representa el 55.1% del total de las exportaciones del país según la cuenta corriente de exportaciones para dicho año. La desaceleración de la economía

China impactó directamente en las exportaciones de los países de mercados emergentes, al disminuir la demanda de metales base y por consiguiente se continuó con una disminución en el precio de los metales y materias primas respecto del 2012.

Si analizamos el nivel de tratamiento de mineral, se estima una vida útil menor a 1 año. Bajo la gestión actual se ha logrado acceder a nuevas zonas de mineral con mayor contenido de plomo y plata, basado en la experiencia de la Unidad Minera Porvenir (mina del grupo Milpo que tiene vecindad con Atacocha con similares eventos de mineralización) y en los resultados de las perforaciones diamantinas.



Figura 1. Ubicación Compañía Minera Atacocha. Tomado de Memoria Anual 2013 Cía. Minera Atacocha. Milpo – Atacocha (2014a)

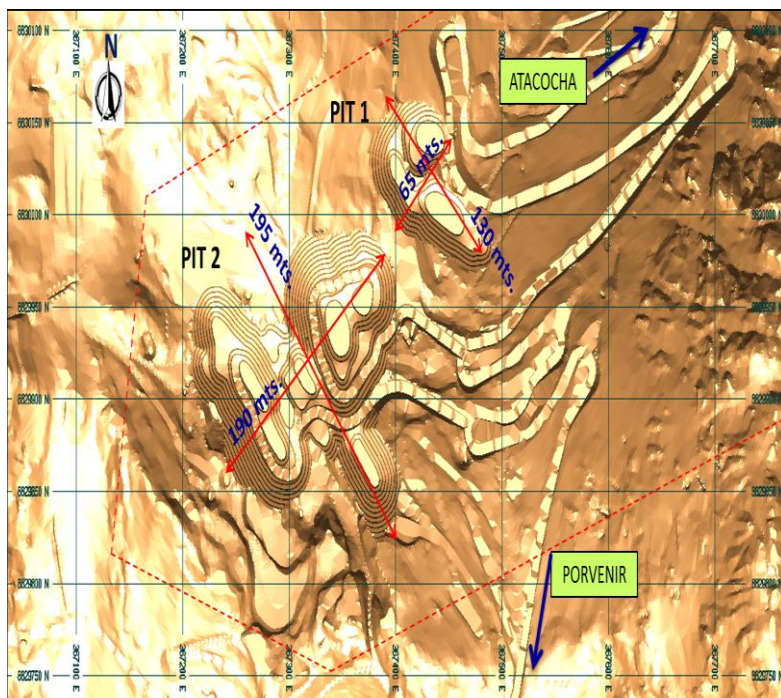


Figura 2. Ubicación Específica de Compañía Minera Atacocha. Tomado de Memoria Anual 2013. Milpo – Atacocha (2014a)

El cash cost de ATACOCHA durante el 2013 fue de US\$ 46.2 /t, inferior en 12% respecto de los niveles registrados en el 2012. Esta disminución se logró gracias a la optimización en el consumo de suministros en todas las áreas de operación mediante los ratios de consumo, optimización de la estructura productiva de la Unidad y la priorización de los avances.

Los ingresos por ventas de ATACOCHA durante el 2013 alcanzaron los US\$ 94 millones. A pesar del incremento en la producción anual, los ingresos por ventas registraron una disminución del 15% con respecto al 2012, debido únicamente a los menores precios registrados en el zinc, cobre, y sobre todo de la plata durante el 2013.

Por otro lado, durante el año 2013, ATACOCHA registró una reducción significativa en el costo de ventas, con respecto al año 2012, siendo éste un 13% menor al del año 2012, y a pesar de haberse incrementado la producción de concentrados de plomo y cobre.

Finalmente, ATACOCHA obtuvo una pérdida neta de US\$ 14 millones en el 2013, exclusivamente asociado a los menores precios de los metales.

El mercado de zinc en el mundo ha venido teniendo problemas por déficit debido al cierre de minas, disminuyendo el inventario de este material. De acuerdo a lo indicado por Emery (2015) las existencias de zinc en la Bolsa de Metales de Londres han disminuido en 600.000t en lo que va del año. MMG viene realizando exploraciones para encontrar nuevas zonas de mineral que sustituyan el final de la producción de zinc a cielo abierto de Century. Eso tendrá un efecto significativo en la rigidez del mercado", declaró Lindsay en una conferencia minera de BMO en Hollywood, Florida. "A medida que nos adentramos en el 2016 y 2017, creo que habrá un déficit considerable". (Emery, 2015)

1.2 Conclusiones

La situación actual de la empresa y su potencial de desarrollo hacen necesario contar con un direccionamiento adecuado que permita optimizar las fortalezas de la empresa para aprovechar las oportunidades, trazando lineamientos, objetivos y acciones que permitan alcanzar la visión propuesta.

El apoyo de la Alta Dirección del Grupo Milpo para el aprovechamiento de los recursos que aún le quedan por explotar a Atacocha le está brindando la posibilidad de implementación de mejoras para optimizar el rendimiento y los costos de producción.

Atacocha requiere fortalecer sus ventajas en costos y buscar la mejora continua para incrementar los volúmenes de producción y obtener mejores resultados económicos, estas ventajas pueden ser obtenidas a través de innovación, el minado masivo bajo la modalidad de open pit y la optimización del uso de sus activos.

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

2.1 Antecedentes

Atacocha cuyo objeto social es llevar a cabo todas las actividades que comprenden la industria minera y particularmente la exploración y explotación de yacimientos mineros y el beneficio de estos últimos así como el tratamiento, comercialización, fundición, refinación y todas las demás actividades conexas (Milpo-Atacocha, 2013a), forma parte desde noviembre del 2008 del Grupo Milpo que a partir del agosto de 2010 pertenece al Grupo Económico VOTORANTIM de origen brasilero con inversiones en diferentes rubros en diversos países de América Latina.

Actualmente la unidad minera Atacocha se rige por los lineamientos estratégicos de Milpo, por este motivo para el presente trabajo se considerarán como punto de partida para la propuesta a realizar de la misión, visión y valores para la unidad de estudio Atacocha.

Para Compañía Minera Atacocha se ha considerado largo plazo ocho años debido a la cantidad de reservas probadas que se esperan explotar y por la configuración actual de mineral probable del yacimiento.

2.2 Visión

Visión Actual de Milpo:

Ser uno de los principales productores de metales básicos en el mundo; cuya estrategia de crecimiento sostenido se basa en un modelo transparente e innovador que genere valor para todos, de manera responsable.

Visión Propuesta de Atacocha:

Para el año 2023 ser uno de los principales productores de metales básicos en la mediana minería en el Perú mediante la explotación de nuevos proyectos rentables que permitan una operación continua en el tiempo, logrando los mejores resultados en

productividad y teniendo en cuenta el desarrollo sostenible basado en el cumplimiento de compromisos con los stakeholders.

2.3 Misión

Misión Actual de Milpo:

Compañía Minera Milpo S.A.A. es una organización líder en la concepción, ejecución y operación de proyectos minero-metalúrgicos que crea valor de manera responsable para sus accionistas, clientes, trabajadores, socios de negocio y comunidades.

Nos distinguimos por nuestra capacidad para identificar oportunidades que nos permiten incrementar recursos y reservas y realizar los proyectos que sean necesarios para mantener altas tasas de rentabilidad y crecimiento.

Misión Propuesta de Atacocha:

Cía. Minera Atacocha es líder en la concepción, ejecución y operación de proyectos minero-metalúrgicos, que proporciona productos que satisfacen los requerimientos de nuestros clientes a nivel internacional creando valor de manera responsable para nuestros grupos de interés.

Atacocha se distingue por la capacidad para identificar oportunidades que nos permiten tener un crecimiento sostenible con altas tasas de rentabilidad, apoyados por alta tecnología y la gran capacidad de nuestros trabajadores.

2.4 Valores

Los valores considerados son:

Solidez: Buscar crecimiento sustentable con generación de valor.

Ética: Actuar de forma responsable y transparente

Respeto: Respeto a las personas y disposición para aprender.

Espíritu Emprendedor: Crecer con coraje para hacer, innovar e invertir.

Unión: El todo es más fuerte.

2.5 Código de Ética

Prevenir, mitigar, minimizar y controlar los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional; capacitando y motivando a nuestros trabajadores, fomentando en ellos nuestra cultura de respeto al ambiente, a la seguridad y salud del trabajador, así como a nuestros visitantes y partes interesadas.

Cuidar que todos los trabajadores reciban remuneraciones justas acorde con la labor que desarrollan, así como condiciones de trabajo dignas, un ambiente de trabajo propicio y orientado a su desarrollo laboral y personal.

Desarrollar actividades a favor del bienestar de las poblaciones que habitan en el entorno de nuestras operaciones, respetando su cultura y tradiciones.

Promover el mejoramiento continuo de la eficiencia del Sistema de Gestión, buscando superar el cumplimiento de las normas ambientales, de calidad, de seguridad y salud ocupacional, contenidos en los requisitos legales y otros aceptados por la organización.

Brindar un producto que satisfaga la calidad requerida por nuestros clientes, en forma oportuna, optimizando costos de producción, innovando y siendo competitivos internacionalmente.

2.6 Conclusiones

El presente trabajo propone una misión, visión y valores propios de Atacocha que brinden un lineamiento general para obtener un mejor resultado como unidad minera independiente y sostenible por sí sola.

La misión, visión y valores resaltan la importancia de sostener la operación minera y obtener resultados positivos la mayor cantidad de tiempo posible, pero de una manera sostenible, teniendo en cuenta los grupos de interés y el cumplimiento de los estándares para tener una operación responsable.

Capítulo III: Evaluación Externa

El objetivo de este capítulo es realizar el análisis externo de una manera holística de los factores externos presentes en la minera Atacocha. Para esto utilizaremos un modelo secuencial del proceso estratégico, iniciando por: (a) análisis tridimensional de las naciones, (b) ventajas competitivas de las naciones, y (c) análisis del entorno político, económico, social, tecnológico, y ecológico (PESTE) (D'Alessio, 2008).

Luego los resultados serán cuantificados en una matriz EFE que permitirá enunciar las oportunidades y amenazas del entorno. Seguidamente se analizará la matriz del perfil competitivo (MPC), donde se identificarán los factores claves del éxito y las estrategias necesarias para que la minera Atacocha logre maximizar su eficiencia y competitividad a nivel global versus sus principales competidores en las explotaciones mineras a nivel nacional. Seguidamente, la matriz de perfil referencial (MPR) comparará la minera Atacocha con las mineras de referencia mundial, el cual debería ser el objetivo a alcanzar. Finalmente, el objetivo de este capítulo es definir la situación actual de la minera Atacocha, para crear una empresa con una base sólida para el desarrollo e implementación de estrategias que conlleven al logro de la visión estratégica propuesta.

3.1 Análisis PESTE

El entorno PESTE está relacionado con un análisis externo de la organización y sus diferentes influencias que afectan directa e indirectamente la competitividad de la Minera Atacocha, “estas claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas” (D'Alessio, 2008, p.120).

3.1.1 Fuerzas Políticas Gubernamentales y Legales

La minera Atacocha según política minera, se rige por las normas del Sector Energía y Minas; minera Atacocha se sitúa en un marco global de plena estabilidad jurídica, libertad económica, garantías, promoción a las inversiones y pacificación del país. Dentro de los lineamientos de la política, las inversiones y operaciones quedan a cargo de la empresa privada. Mientras a cargo del Estado, los roles concedente, normativo y promotor.

El objetivo primordial de la política minera peruana es aprovechar los recursos minerales racionalmente, respetando el medio ambiente y creando condiciones para el progreso del sector en un marco estable y armonioso para las empresas y la sociedad. El desarrollo normativo del Estado persigue el equilibrio entre los derechos y obligaciones de las empresas mineras, enfatizando el tema ambiental, de acuerdo con los estándares internacionales y los compromisos adquiridos por el Perú.

Asimismo, no descuida los aspectos de una filosofía empresarial responsable, que dé seguridad a los trabajadores y alcance relaciones amigables con las comunidades locales y su cultura, así como con la comunidad nacional. En este sentido, el Estado promueve el crecimiento de las actividades mineras y energéticas fomentando la prevención y mitigación de los impactos ambientales y sociales, para lograr el desarrollo sostenible del país. Un objetivo básico de la Ley de Minería es la inversión en exploración y el desarrollo de proyectos en las áreas concedidas. Para ello desalienta la tenencia especulativa mediante la introducción de penalidades para la vigencia de los derechos mineros improductivos, lo que da oportunidad a nuevos prospectos.

Lineamientos de la Política Minera en el Perú.

- Mantener un marco legal que propicie un desarrollo sostenible y equitativo del sector minero.

- Actualizar las normas mineras con el objeto de optimizar la estabilidad jurídica de las inversiones, mejorar las condiciones para la inversión privada en las actividades de exploración y explotación de recursos minerales, así como en las de transporte, labor general, beneficio y comercialización de estos recursos.
- Desarrollar el nuevo concepto de minería que priorice y privilegie la disponibilidad y acceso del recurso agua antes del inicio de las actividades mineras con una política de inclusión social y desarrollo sostenible de las comunidades de su entorno.
- Propiciar que las actividades mineras se desarrollen en condiciones de mayor seguridad para los trabajadores y la sociedad, preservando el medio ambiente y manteniendo relaciones armoniosas con la comunidad.
- Desarrollar y promover la investigación de estudios geológicos y el inventario y evaluación de recursos minerales.
- Mitigar los efectos sociales, ambientales y de seguridad de la pequeña minería y minería artesanal.
- Promover la generación de mayor valor agregado en el sector minería.
- Fortalecer la institucionalidad del sector minero y promover el funcionamiento de la Ventanilla Única.

Oportunidades:

- Estabilidad política en el país.
- Leyes que brindan un entorno favorable a inversiones extranjeras.

Amenazas

- Regulaciones ambientales más exigentes.

3.1.2 Fuerzas Económicas y Financieras

Es de conocimiento y según BCRP la economía peruana mostró un periodo de crecimiento y alto dinamismo hasta el año 2012, pero presentó cierto decrecimiento cerrando el año 2014 con un decrecimiento de 2.4%, en términos de producción per cápita, la tasa de expansión que se alcanzó en el 2014 fue de 4.8%, mayor al promedio registrado en la década anterior; asimismo, precisó que la demanda interna creció 2.2% el 2014 (ver Figura 3) y que el consumo privado desaceleró su tasa de crecimiento de 5.3% en 2013 a 4.1% en 2014 (ver tabla 1)

Para el año 2013, la proyección contempla un decrecimiento de 5.8%, mientras que para el 2014 la proyección sigue en decrecimiento del PBI de 2.4% (ver Figura 3). En el año 2011, la inflación fue de 4.74%. La variación de los últimos 12 meses del índice de precios al consumidor bajó de 4.74% en diciembre de 2011 a 2.86% a febrero 2013 y las reservas internacionales ascendieron a US\$62,307 millones, monto que representa el 30.5 % del PBI, 90.8% de la liquidez total de las sociedades de depósitos y equivale a 6.1 veces obligaciones de deuda a corto plazo (pública y privada), estos niveles son de cobertura entre los más altos de la región.

Según proyecciones del BCRP (2014a), en el 2014 se experimentara una baja de crecimiento de la demanda interna para el 2014 de 6.9 a 2.2 por ciento. Durante el 2014 se adjudicaron alrededor de 10 mil millones de dólares en proyectos de inversión bajo la modalidad de concesiones, según Pro inversión, para 2015 se estarían concesionando 17 proyectos que implicarían una inversión de 4,6 mil millones de dólares. (Ver Figura 4)

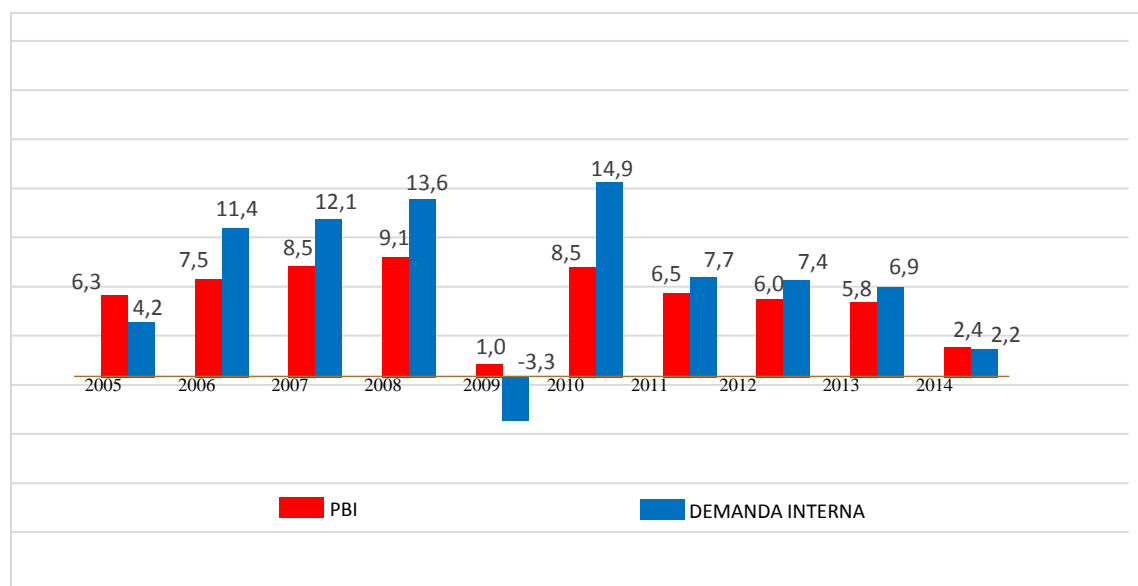


Figura 3. PBI y Demanda Interna

Tomado de “Memoria 2014”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

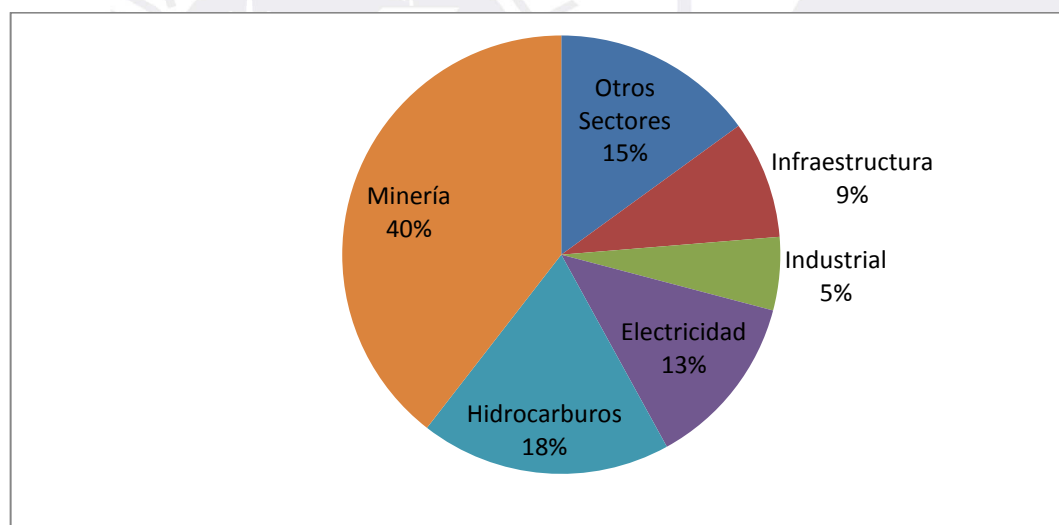


Figura 4. Proyecciones de Inversión previstos: 2015 - 2016

Tomado de “Reporte de Inflación 2014”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

Tabla 1

PBI del Perú por tipo de Gasto Interno

	2012	2013	2014	2005 – 2014
Demanda Interna	7.4	6.9	2.2	7,6
a. Consumo Privado	6.1	5.3	4.1	6.0
b. Consumo público	8.1	6.7	6.4	7.1
c. Inversión bruta fija	16.4	7.4	-1.8	12.4
Privada	15.6	6.6	-1.6	12.2
Publica	19.9	10.7	-2.4	13.0
Variación de existencias (% del PBI nominal)	0.4	1.1	0.6	0.7
Exportaciones	5.8	-1.3	-1.0	4.0
Menos:				
Importaciones	11.3	2.9	-1.5	9.6
Producto Bruto Interno	6.0	5.8	2.4	6.1
Nota:				
Gasto público total	11.7	8.0	3.4	8.6

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación 2014”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

Aunque a un ritmo menor, durante el año se registraron inversiones en los diferentes sectores de la economía. En minería, las inversiones descendieron a US\$ 9 056 millones. Destacan en el sector, las inversiones realizadas por Cerro Verde por US\$ 1,7 mil millones en el desarrollo de su proyecto minero. Las Bambas con inversiones por US\$ 1.6 mil millones, asimismo, las inversiones realizadas por la Minera Chinalco por US\$ 449 mil millones, las cuales se enfocaron en la culminación de los trabajos de ingeniería y construcción de la concentradora de cobre Toromocho, iniciando operaciones en diciembre de 2013.

La compañía Xtrata invirtió US\$ 570 mil millones principalmente en actividades asociadas a la expansión de la Planta de Beneficio Cerro Verde, que comprende los procesos de concentración y de lixiviación. Por su parte, Hudbay Minerals destinó US\$ 736 mil millones,

para el desarrollo del proyecto de cobre Constancia, donde se espera una producción inicial para fines de 2014. Southern Perú Copper Corporation invirtió US\$ 329 mil millones en Toquepala en la construcción de una nueva trituradora en el tajo y un sistema de banda transportadora; y en Cuajone en mejoras tecnológicas. Se puede apreciar la inversión minera por empresa en la tabla 2.

Tabla 2

Inversión Minera por empresa

INVERSIÓN MINERA POR EMPRESA (Millones de US\$)			
	2012	2013	2014
Cerro Verde	601	1 073	1 769
Las Bambas Mining Company	1 028	1 709	1 635
Hudbay Perú S.A.C	6	532	736
Compañía Minera Antapaccay SA (ex Xstrata Tintaya)	427	627	570
Minera Chinalco	1 182	1 188	449
Southern Perú Copper Corp.	63	387	329
Antamina	657	539	328
Consorcio Minero Horizonte S.A	121	170	208
Anglo American Quellaveco S.A	-	149	198
Buenaventura	208	177	196
La Arena	252	209	173
Yanacocha	1 023	304	104
Milpo	216	73	62
Resto	2 718	2 585	2 299
TOTAL	8 502	9 722	9 056

Nota. Tomado de “Memoria 2014”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2014. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>

La inversión privada aumentó 6,6 por ciento, por debajo de lo observado el año previo (15,6 por ciento), comportamiento asociado principalmente a la desaceleración del sector de la construcción. Con ello, el ratio de inversión bruta fija privada respecto al PBI se mantuvo en 0,6 por ciento en 2014. La inversión privada fue el componente que mostró el mayor ajuste durante el año. La desaceleración fue reflejo en gran medida del deterioro de las expectativas de los empresarios frente a un panorama externo de mayor incertidumbre, y uno interno afectado por la demanda de empresarios de medidas que permitieran agilizar el desarrollo de los proyectos de inversión, en particular, en los sectores relacionados a la explotación de recursos naturales. Los flujos de capital extranjero continuaron en expansión, registrándose un nivel de inversión neto de US\$ 9,056 millones, equivalente al 6.0% del valor total de la inversión privada, lo que refleja la creciente fortaleza del mercado interno (BCRP, 2014a).

De acuerdo con las proyecciones del MEF (2013), los principales indicadores macroeconómicos tendrán una tendencia positiva al 2015, manteniendo un crecimiento del PBI alrededor del 6.1% y una apreciación de la moneda peruana de 11.7 en el 2012 a 3.4 en el 2014.

Oportunidades:

- Estabilidad económica del país
- Acceso a financiamiento.

Amenazas

- Inestabilidad en el crecimiento de la economía China.
- Dependencia de los precios marcados por economías externas.
- Inestabilidad de economía de EEUU.

3.1.3 Fuerzas Sociales, Culturales y Demográficas

D'Alessio (2008) indicó que las fuerzas sociales involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización.

De acuerdo con el INEI (2007), la población del Perú ha reportado un incremento porcentual acumulado entre 1993 y 2007 de 24.7%, siendo una población de 28'220,764 peruanos de las cuales el 49.7% son hombres y el 50.3% son mujeres.

El INEI (2012) muestra algunos resultados sobre la condición de vida de los ciudadanos peruanos. La pobreza es uno de los puntos más críticos y a pesar de que la calidad de la educación se ha visto deteriorada con los años, la tasa de asistencia escolar se ha incrementado hasta pasar de 85.7% en el 2004 a 90.2% en el 2010. En el aspecto cultural, la historia ha trascendido de una manera impresionante a nivel mundial, ya que se cuenta con una de las maravillas del mundo Machu Picchu que por siempre ha despertado curiosidad y análisis por el hecho de intentar comprender como era aquella civilización en la antigüedad, sumado a nuestra gastronomía peruana que ha logrado tener un auge y aceptación altamente notable en el mundo.

Oportunidades

- Labor de gremios empresariales y asociaciones profesional en la difusión de los beneficios de la minería formal.

Amenazas

- Problemas sociales con las comunidades.
- Minería informal que genera un anticuerpo en la sociedad.
- Falta de personal capacitado en áreas requeridas en la minería.

3.1.4 Fuerzas Tecnológicas y Científicas

La OECD (2011) clasificó a los institutos públicos de investigación en el Perú en tres grupos según sus objetivos o actividades: (a) los de investigación básica centrados en el desarrollo tecnológico en áreas específicas y de utilidad; (b) los de actividad científica que buscan el beneficio de la sociedad en su conjunto, focalizando sus actividades en la optimización del uso de los recursos naturales y sociales; y (c) los asociados a la determinación de normas y estándares, y de información tecnológica y servicios de infraestructura.

El Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDE) de la Cámara de Comercio de Lima (2013) sostuvo que el Perú invierte el 0.15% del PBI en Investigación y Desarrollo, lo que equivale a 380 millones de dólares, medidos en términos de paridad de poder de compra, encontrándose relegado respecto a otros países con economías de similar nivel de desarrollo de dotación de recursos. En la región, Brasil invierte 1.09%, Costa Rica 0.40%, Chile 0.39% y México 0.37%. Estas diferencias se acrecientan al comparar el nivel de inversión con otros países emergentes o economías más desarrolladas.

Estas diferencias se deben principalmente a que no se ha logrado consolidar las iniciativas y condiciones de inversión en investigación y desarrollo (I+D), especialmente en el sector privado, el cual explica el 30% del gasto total en I+D del país. Las universidades públicas y privadas representan el 40% del gasto total en I+D; sin embargo, cabe resaltar que el 80% de este rubro es realizado solo por seis universidades, de las cuales dos son privadas. El grado de articulación entre el sector privado y las instituciones dedicadas a la I+D aún se mantiene en un grado muy pobre, lo que explica el bajo grado de diversificación de los productos exportados por el Perú, donde la exportación de productos de alta tecnología no alcanza el 1% de las ventas totales, lo que ha reducido esta participación durante los últimos 30 años.

En la actualidad, existe un Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano (PNCTI) con proyección al año 2021, y elaborado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC, 2006), el cual establece las estrategias y lineamientos de acción necesarios para el desarrollo en este campo. Una de las metas para el 2021 es el incrementar la participación de las exportaciones de alta y media tecnología en 15% respecto a las exportaciones totales. En el 2009, el Perú alcanzó solo el 0.4%.

Oportunidades:

- Plan de desarrollo en CTI.
- Mayor inversión pública y privada.
- Acceso a mercados internacionales para acceder a nueva tecnología.

Amenazas

- Atraso en CTI con respecto a los demás países.
- Personal no capacitado para operar con nueva tecnología.

3.1.5 Fuerzas Ecológicas y Ambientales

Segrelles (2008) sostuvo que “el progresivo deterioro ambiental y la creciente destrucción de los recursos naturales a escala planetaria constituyen una clara evidencia de lo que es capaz de generar un modelo basado exclusivamente en el crecimiento económico”. Muchas veces, se desconoce el perjuicio que se puede generar con tan solo pensar en un beneficio económico, donde no se considera el medio ambiente y la ecología que deberían ser bases sólidas para un desarrollo sostenible.

El Ministerio del Ambiente (MINAM) ha considerado implementar reglamentaciones adicionales sobre nuestro medio ambiente y la ecología, dada la creciente importancia a nivel

nacional e internacional de estos temas. En un artículo del MINAM (2012), se emitió que el 88% de los peruanos busca productos con ingredientes naturales. Esto es un porcentaje elevado de aprobación sobre el cuidado del medio ambiente y valoración de nuestros recursos naturales.

Según Resolución Ministerial N° 225-2010–MINAM, se emitieron los estándares mundiales para el año fiscal 2010–2011; por ello, las leyes y normativas están establecidas para no afectar a la sociedad y la población, proveyendo bienestar a los ciudadanos de la nación, amparado por la Ley General del Ambiente (Ley 28611), la cual estipula que “toda persona tiene el derecho irrenunciable a vivir en un ambiente saludable, equilibrado y adecuado”. En este artículo, manifiesta la necesidad y el derecho de todo habitante e incluso manifiesta el derecho de la conservación de la biodiversidad biológica.

El Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI) encargado de la evaluación y el monitoreo directo e indirecto de la contaminación a nivel aire, mar, y tierra en la ciudad de Lima utiliza procedimientos y métodos de muestreo que se ejecutan de manera periódica en diversas zonas. Los tipos principales de muestreo son: (a) pasivo (método de jarras, placas, tubos pasivos, etc.), (b) activo (tren de muestreo, método gravimétrico de altos y bajo volúmenes, etc.) y (c) automático (analizadores basados en principios de quimioluminiscencia).

Oportunidades:

- Mejorar la percepción de los efectos de la minería.

Amenazas

- Regulaciones ambientales más exigentes.
- Nuevas tendencias de economía verde

3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del análisis externo de las diversas fuerzas, se elabora la matriz de evaluación de factores externos (EFE) considerando las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la minera Atacocha (Tabla 3).

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Estabilidad institucional, jurídica y económica del Perú	0.09	3	0.27
2 Sector económico de relevancia para la economía, por lo cual gobierno le otorga protecciones e incentivos	0.06	4	0.24
3 Facilidad de mayor inversión pública y privada	0.08	3	0.24
4 Labor de gremios empresariales y asociaciones profesional en la difusión de los beneficios de la minería formal	0.06	3	0.18
5 Conocimiento de operaciones open pit del Grupo Milpo	0.08	4	0.32
6 Plan de desarrollo tecnológico e Innovación	0.06	2	0.12
7 Acceso a nuevos mercados internacionales con recientes TLCs	0.06	3	0.18
Amenazas			
1 Regulaciones ambientales exigentes	0.09	2	0.18
2 Inestabilidad en el precio de los commodities por incertidumbre en el crecimiento de economías externas	0.09	3	0.27
3 Problemas sociales con las comunidades - riesgo político social del sector minería.	0.08	1	0.08
4 Falta de personal operario capacitado en el país	0.1	2	0.2
5 Atraso en la tecnología e innovación	0.05	2	0.1
6 Sindicatos de trabajadores organizados (Paros)	0.05	3	0.15
7 Cambio de reglas de juego, modificación de tratamiento tributario (regalías impuesto a la renta)	0.09	1	0.09
	1		2.53

Se obtuvo un valor de 2.53 siendo un valor promedio que significa que la empresa está respondiendo en promedio a algunas oportunidades y logrando evitar algunas amenazas pero todavía hay oportunidades y amenazas para mejorar la respuesta de acción de la empresa. Teniendo en cuenta este resultado se debe analizar las oportunidades que no se estén aprovechando y trazar estrategias para el mejor manejo de las amenazas.

3.3 La Cía. Minera Atacocha y sus competidores

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite la ejecución del análisis competitivo, y determinar la estructura y atractivo de la industria donde la organización compite, así como el desarrollo de estrategias en muchas industrias. El análisis de las fuerzas competitivas e industriales es el punto de arranque para evaluar la situación estratégica y la posición de una organización en el sector y los mercados que lo componen (D'Alessio, 2008).

La competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: (a) clientes, (b) proveedores, (c) posibles aspirantes y (d) los productos suplentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de las cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella (Porter, 2009).

De acuerdo con Keller y Kotler (2006), el ciclo de vida de los productos se divide en cuatro fases: (a) introducción, (b) crecimiento, (c) madurez y (d) declinación. Tomando como referencia este concepto en la minera Atacocha.

3.3.1 Poder de Negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es limitado, dado que la adquisición y contratación de bienes y servicios sigue un proceso de selección estandarizado y público, la cual está sujeta a la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento. Adicionalmente, los proyectos deben ser certificados a través del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) que evalúa la calidad de los proyectos. La mayoría de proveedores buscan trabajar con el sector minero por ser rentable y debido a las exigencias de seguridad y medio ambiente se puede elevar el precio más que el promedio para otras industrias.

3.3.2 Poder de Negociación de los compradores

Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación (Porter, 2009).

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

El avance tecnológico y el descubrimiento de mayores propiedades de otros minerales han traído como consecuencia la sustitución del cobre en algunos productos elaborados como por ejemplo los tubos para el aire acondicionado, la creación de fibra óptica, los cables eléctricos entre otros, son productos que dejaron de utilizar el cobre como materia prima. El aluminio y el carbón son por el momento los principales sustitutos del cobre. Debido a los altos precios de los minerales, la nueva tecnología irá avanzando para crear productos alternativos que sean más económicos y tengan propiedades similares.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

En el 2013, ATACUCHA invirtió alrededor de US\$ 12 millones en diferentes proyectos. Entre éstos, destaca el recrecimiento de la presa de relevés a la cota 4105, lo cual permite garantizar la operación de la planta concentradora. Adicionalmente, se culminaron los trabajos en el proyecto de la primera etapa de la profundización del Pique 447 el cual consistió en reemplazar el winche de capacidad de 1,500 tpd por uno de mayor capacidad de 4,400 tpd, eliminando el acarreo de mineral a través de camiones de la zona Santa Bárbara por encima del nivel 3,300.

3.3.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de

publicidad y mejoras en el servicio (Porter, 2009). La rivalidad de los competidores es alta pues existen mineras con márgenes de producción más altos y que a decisión del mercado pueden satisfacer la demanda del mercado de minerales.

Para el año 2013 los principales competidores de minera Atacocha en relación a la producción de concentrados de zinc fueron compañías mineras a gran escala. El resumen de producción de las diferentes minas de zinc se encuentra en la Tabla 4. Las empresas que se considerarán como competidoras son las siguientes:

Compañía Minera Volcan S.A. Grupo de inversión peruana, ubicada en la parte central del país, departamentos de Junín y Lima. Su producción es de mineral polimetálico y tiene unidades mineras de métodos de explotación tipo open pit y underground mecanizada y convencional.

Compañía Minera Casapalca: en 1986 concreta su constitución legal logrando en 1997 obtener las principales concesiones de Centromin Perú, tratando de mantener un crecimiento sostenido en sus operaciones subterráneas de explotación de zinc.

3.4 Minera Atacocha y sus referentes

Actualmente, la Unidad Minera ATACOCHA está ubicada en Cerro de Pasco, Perú, a 4,000 msnm, en la sierra central del Perú a 15 km al Nor- Este de Cerro de Pasco. Esta Unidad, que fue adquirida por MILPO en noviembre de 2008, produce concentrados de zinc, plomo y cobre, con contenidos de oro y plata, a través de la flotación de mineral en su propia planta concentradora, la misma que tiene una capacidad instalada de 4,400 tpd.

Tabla 4

Producción Minera Metálica de Zinc (TMF) - 2013

LEY	ETAPA	TITULAR	UNIDAD	REGION	PROVINCIA	DISTRITO	Ene - 13 TOTAL	Feb - 13 TOTAL	Mar - 13 TOTAL	Abr - 13 TOTAL	May - 13 TOTAL	Jun - 13 TOTAL	Jul - 13 TOTAL	Ago - 13 TOTAL	Set - 13 TOTAL	Oct - 13 TOTAL	Nov - 13 TOTAL	Dic - 13 TOTAL	TOTAL GENERAL	PARTICIPACION POR PRODUCCION DE CONCENTRADOS	POSICIONA MIENTO
%Zinc	Construcción	COMPANIA MINERA ANTAMINA S.A.	ANTAMINA	ANCASH	HUARI	SAN MARCOS	29030	22200	26583	33360	34206	38330	25639	24330	8351	27039	23464	23260	315792	24.1%	1
%Zinc	Construcción	COMPANIA MIERA MILPO S.A.A.	CERRO LINDO	ICA	CHINCHA	CHAVIN	13066	11295	17979	11878	11736	13655	10860	13216	16016	13433	11551	17055	161740	12.3%	2
%Zinc	Construcción	EMPRESA ADMINISTRADOR A CHUNGAR S.A.C.	ANMON	PASCO	PASCO	HUAYLLAY	6007	8022	8155	7854	8407	9481	9188	4224	9582	9573	9219	9924	99636	7.6%	3
%Zinc	Construcción	VOLCAN COMPANIA MINERA S.A.A.	SAN CRISTOBAL	JUNIN	YAULI	YAULI	7060	6014	5855	6126	7366	7275	8319	6846	7472	7199	6669	7281	83482	6.4%	4
%Zinc	Construcción	EMPRESA MINERA LOS QUENUALES S.A.	ACUMULACION ISCAY CRUZ	LIMA	OYON	OYON	7176	7080	6295	7262	7061	6594	7258	6267	6715	7214	6299	6317	81538	6.2%	5
%Zinc	Construcción	COMPANIA MIERA MILPO S.A.A.	MILPO MN	PASCO	PASCO	YANA CHOCHA	4873	4679	5010	5418	5266	4840	5492	5671	5858	5276	4799	6137	63319	4.8%	7
%Zinc	Construcción	COMPANIA MINERA ATACOCHA S.A.A.	ATACOCHA	PASCO	PASCO	SAN FRANCISCO	3769	3458	3660	3872	3824	3923	3982	3909	4490	3176	3197	3918	45178	3.4%	8
%Zinc	Construcción	CATALINA HUANCA SOCIEDAD MINERA SAC	CATALINA HUANCA	AYACUCHO	VITGOR FAIARDO	CANARIA	3585	3203	3807	3644	3165	3656	3685	3600	3560	3548	3653	5624	44730	3.4%	9
%Zinc	Construcción	VOLCAN COMPANIA MINERA S.A.A.	ANDAYCHAGUA	JUNIN	YAULI	HUAYHUAY	3367	2919	3215	2334	3273	3342	3883	2523	3209	3302	2320	2831	36518	2.8%	10

Nota. Tomado de Dirección General de Minería – DPM – Estadística Minera 2013.

La identificación de mantos mineralizados en calizas correspondiente al Grupo Pucará en la parte profunda de la mina permite plantear un nuevo modelo de exploración para la parte más profunda del Sector Atacocha y con buenas perspectivas en el Sector Santa Bárbara y la proyección del yacimiento en dirección a la Mina El Porvenir. La Tabla 5 resume el inventario de reservas y recursos de la Unidad Minera al 31 de diciembre de 2013, considerando un cut off de 43.55 \$/t NSR.

Tabla 5

Inventario de Recursos y Reservas 2013

UNIDAD MINERA ATACOCHA					
Fecha: 31.12.2013					
Inventario de Recursos y Reservas					
Cut Off (NSR): 43.55 US\$/t					
Reservas	Toneladas	Zn	Pb	Cu	Ag
		(%)	(%)	(%)	(oz/t)
Reservas Probadas	1,066,058	3.10	1.23	0.25	1.94
Reservas Probables	3,052,400	2.97	0.95	0.26	1.80
Total Reserva	4,118,457	3.00	1.03	0.25	1.83
Reservas	Toneladas	Zn	Pb	Cu	Ag
		(%)	(%)	(%)	(oz/t)
Recursos Medidos	1,258,823	4.35	1.72	0.31	2.70
Recursos Indicados	2,520,024	3.94	1.38	0.40	2.21
Sub Total Recursos (a)	3,778,846	4.08	1.50	0.37	2.37
Recursos Inferidos (b)	10,196,164	4.23	1.46	0.36	2.54
Total Recursos (a+b)	13,975,010	4.19	1.47	0.36	2.49
Total Recursos y Reservas	18,093,468	3.92	1.37	0.34	2.34

Nota. Tomado de Dirección General de Minería – DPM – Estadística Minera.

Como se mencionó anteriormente, la Unidad Atacocha ha iniciado un proceso de integración con la Unidad El Porvenir, el mismo que se viene dando principalmente a nivel operativo con una primera fase que incluye a los niveles de supervisión con la finalidad de aprovechar las sinergias que ello significa desde el punto de vista administrativo, al contar con

sólo un gerente que supervise ambas operaciones. En cuanto a la producción de concentrados (ver Tabla 6), durante el 2013, destacan los incrementos en la producción de concentrados de cobre (+11%) y plomo (+9%) gracias a mayores leyes de cabeza respecto del 2012. Además, en el 2013 la producción de plata contenida en los concentrados alcanzó los 1.6 millones de onzas (+13%).

Los ingresos por ventas de ATACOCHA durante el 2013 alcanzaron los US\$ 94 millones. A pesar del incremento en la producción anual, los ingresos por ventas registran una disminución del 15% con respecto al 2012, debido únicamente a los menores precios registrados en el zinc, cobre, y sobre todo de la plata durante el 2013. La Tabla 7 muestra la evolución de la venta de concentrados en el 2013, en comparación con el 2012.

Tabla 6

Producción de concentrados por tipo de metal

Metal	Ene - Dic 2013	Ene - Dic 2012	Var (%)
Concentración Zinc (tms)	82,908	83,415	-1%
Concentrados Cobre (tms)	5,633	5,082	11%
Concentrados Plomo (tms)	16,334	15,043	9%
Total Concentrados (tms)	104,874	103,540	1%
Plata contenida * (OZ)	1,553,509	1,372,907	13%

Nota. Tomado de “Producciones Mineras” por Ministerio de Energía y Minas, 2013. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproducciones-mineras&catid=264.

Teniendo en cuenta estos factores se considera como referentes en la minería a Freeport Mac Moran que es la empresa a nivel mundial con el costo de cobre más bajo en el mundo y es de los productores de mayor volumen de oro. Es el productor de cobre más grande que cotiza en bolsa así como de molibdeno y Anglo American es una empresa de clase mundial con sede en

Londres, que produce cobre, níquel, hierro, diamantes y es el mayor productor de platino en el mundo. Sus operaciones están presentes en África, Asia, Europa, Norteamérica y Sudamérica.

Tabla 7

Venta de concentrado (TM)

Concentrados Vendidos	Ene – Dic 2013	Ene - Dic 2012	Var (%)
Zinc (tms)	80,304	83,352	-4%
Cobre (tms)	5,599	5,024	11%
Plomo (tms)	15,928	15,590	2%
TOTAL ATACOCHA (tms)	101,831	103,966	-2%

Nota. Tomado de “Producciones Mineras” por Ministerio de Energía y Minas, 2013. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%.

3.5 Matriz Perfil Competitivo (MCP) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra (D’Alessio, 2008).

Se realizó la matriz de Perfil Competitivo comparando la organización con la minera Volcan, que tiene un volumen de producción mayor y la minera Casapalca. Los resultados se encuentran en la Tabla 8 y brindan una mejor posición a Cía. Minera Volcan, debido a mayores economías de escala, personal con experiencia, tecnología y mejores relaciones con la comunidad.

En la Tabla 9 se encuentra la MPR y como se puede ver, hay posibilidad de crecimiento buscando hacer benchmarking con las grandes empresas a nivel mundial del sector, teniendo como referentes importantes a Freeport y Anglo American que tienen fortalezas fuertes en casi todos los factores de éxito.

Tabla 8

Matriz Perfil Competitivo

	Peso	Atacocha		Volcan		Casapalca	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo de Economías de escala	0.13	2	0.26	3	0.39	2	0.26
2 Respaldo patrimonial y financiero	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
3 Personal con experiencia	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18
4 Equipos con tecnología	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21
5 Disminución de costos fijos	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6 Liderazgo Gerencial	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
7 Apoyo del Estado	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8 Buenas Relaciones con las comunidades	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
9 Contaminación medio ambiental	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
10 Convenios con los proveedores	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18
	1.00		2.61		3.11		2.53

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 9

Matriz Perfil Referencial

	Peso	Atacocha		Freeport McMoran		Angloamerican	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Desarrollo de Economías de escala	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
2 Respaldo patrimonial y financiero	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
3 Personal con experiencia	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24
4 Equipos con tecnología	0.07	2	0.14	4	0.28	4	0.28
5 Disminución de costos fijos	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
6 Liderazgo Gerencial	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
7 Apoyo del Estado	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8 Buenas Relaciones con las comunidades	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
9 Contaminación medio ambiental	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
10 Convenios con los proveedores	0.09	2	0.18	4	0.36	4	0.36
	1.00		2.61		3.93		3.81

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

3.6 Conclusiones

El análisis realizado sobre el contexto externo ha mostrado que actualmente el país viene desarrollando una política económica con resultados positivos, la cual se ha evidenciado a través de los resultados favorables de los principales indicadores macroeconómicos de los últimos periodos, tales como el crecimiento del PBI, demanda interna, crecimiento de la clase media, entre otros.

Se evidencia que, pese al crecimiento económico, el país aún presenta diversas falencias ligadas mayoritariamente a la marcada desigualdad de clases sociales, y a la falta de infraestructura y educación, que directa e indirectamente afectan la competitividad del país frente a los países de la región. Asimismo, el Perú presenta diversas características naturales e históricas ligadas a su biodiversidad, territorio y ubicación geográfica, las cuales pueden convertirse en importantes ventajas competitivas frente a los demás países considerando un uso razonable y sostenible.

Se han identificado diversas oportunidades que podrían ser aprovechadas con el fin de lograr la visión que se ha planteado, se podría hacer un análisis para optimizar la forma obtener ventajas de las oportunidades e identificar estrategias que minimicen las amenazas para el sector.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

El análisis interno comprende la auditoría interna de áreas funcionales tales como: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones productivas y de servicios; (d) finanzas y contabilidad; (e) recursos humanos y cultura; (f) informática y comunicaciones y (e) tecnología; el desarrollo del AMOFHIT, este proceso tiene como objeto identificar fortalezas y debilidades con lo cual se debe culminar con la matriz de evaluación de factores internos (D'Alessio, 2008).

4.1.1 Administración y Gerencia (A)

La organización de Atacocha cuenta con un Directorio presidido por el Sr. Ivo Ucovich, el directorio actual fue nombrado en marzo del 2013. Por política de la empresa los directores no tienen vínculo por afinidad o consanguinidad con los gerentes. Se cuenta con directores independientes que no tienen vínculo directo con la administración, para evitar conflicto de intereses.

Atacocha cuenta con un contrato de apoyo administrativo brindado por Milpo para algunas actividades administrativas corporativas que logra disminuir costos fijos como significa el área de finanzas, recursos humanos, legal. El organigrama de la empresa se puede ver en la Figura 5.

Como parte de sus políticas de responsabilidad social cuentan con el programa de jóvenes profesionales, con el que buscan dar oportunidades a las Universidades de zonas aledañas a sus operaciones. Desarrollan varios proyectos para el bienestar social, entre los más importantes se tiene:

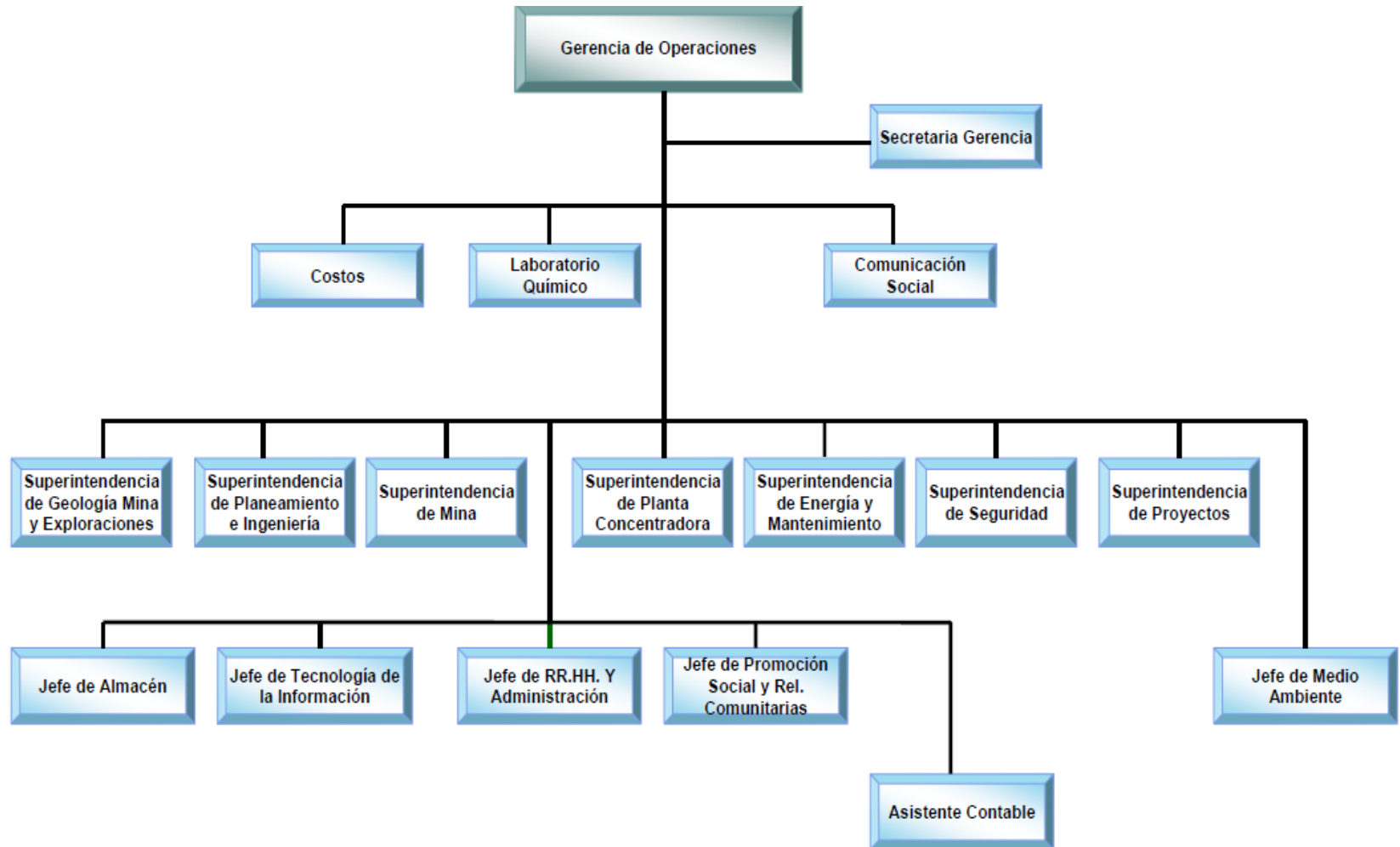


Figura 5. Organigrama Atacocha
Tomado de los documentos internos de la Compañía Minera Atacocha

Eje Educación: Programa mejora de la calidad en la educación con la entrega de cuadernos, textos, útiles escolares y la implementación de vacaciones útiles. Entrega de becas para estudios a nivel técnico y universitario.

Eje Salud:

- Campañas médicas.
- Proyectos de agua y saneamiento.
- Mejoramiento de viviendas.

Eje Desarrollo Económico:

- Capacitaciones en temas empresariales.
- Transferencia tecnológica en ganadería y agricultura.
- Apoyo en técnicas productivas.

Considerando lo indicado se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades:

Fortalezas:

- Estrategia social corporativa, la cual apunta al logro del desarrollo sustentable con el compromiso de responsabilidad social empresarial.
- Apoyo consecuente del Directorio y de sus Accionistas.
- Organización clara y funciones definidas.
- Respaldo del grupo al que pertenece.
- Formulación de planes formales a futuro.

Debilidades:

- Conflictos con la comunidad
- Conflictos con los sindicatos mineros

4.1.2 Marketing y Ventas (M)

El área comercial está principalmente orientada al cumplimiento de volumen de ventas. Los ingresos están muy influenciados por la coyuntura internacional que define el precio de los metales. Los últimos años han sido marcados por las variaciones en el precio por la desaceleración del crecimiento de las principales economías. En la Tabla 10 se aprecia el desempeño del precio de los minerales que comercializa Atacocha con respecto al periodo 2012.

Esta área es la responsable de elabora el presupuesto de ventas de los concentrados, de acuerdo a ello controlan y planifican los embarques de concentrados, se encargan de la logística comercial. Comunicación directa con Operaciones para llevar un correcto control de stock físico.

Tabla 10

Comportamiento de los precios de metales 4T 2013 vs 4T 2012 y 2013 vs 2012

METAL *	Oct - Dic 2013	Oct - Dic 2012	Var (%)	Ene - Dic 2013	Ene - Dic 2012	Var (%)
Zinc (US\$ /t)	1909	1951	-2.2%	1909	1948	-2.0%
Cobre (US\$ /t)	7153	7909	9.6%	7322	7950	-7.9%
Plomo (US\$ /t)	2112	2203	-4.1%	2141	2038	5.1%
Plata (US\$ /t)	20.8	32.6	-36.4%	23.8	31.2	-23.5%

Nota. Tomado de Informe de gerencia sobre los resultados del cuarto trimestre 2013b (Milpo – Atacocha)

Fortalezas:

- Sinergia con el grupo al que pertenece.
- Minera polimetálica, permite diversificar el riesgo.
- Venta de concentrado a la refinería de Cajamarquilla del Grupo Votorantim Metais.
- No intermediarios para le venta de concentrados.

Debilidades:

- Conflictos con la comunidad y sindicatos mineros.
- Dependencia del mercado externo por el precio de los metales.

- Incremento de riesgo país de la nación y desestabilidad de los organismos de estado.

4.1.3 Operaciones y logística – Infraestructura (O)

La explotación del mineral en Mina Atacocha se realiza por método de minado subterráneo con un programa promedio de producción de 135,00 ton/mes y una producción acumulada de 1´620,000 ton/año.

La mina Atacocha esta subdividido en 3 secciones, sección Atacocha, sección Santa Bárbara (intermedia – baja) y sección San Gerardo. El aporte de la producción mensual corresponde un 27 % a la sección de San Gerardo, un 39% a la sección de Atacocha y un 34 % a la sección de Santa Bárbara.

Para las operaciones, los indicadores de productividad y su comparación con otras operaciones son importantes para entender el posicionamiento competitivo relativo de la industria con respecto a sus principales competidores. Para Atacocha, la producción de concentrados anual versus sus competidores es de 45177 TMF, teniendo una participación del 3.34% con respecto a las empresas productoras de este tipo de material, teniendo un posicionamiento en el sector de la octava empresa productora de zinc en el Perú. Cabe resaltar que minera Atacocha es considerada como mediana minería (3500TM/día) en comparación con Cía. Minera Antamina que se considera gran minería (7000TM/día) la cual presenta volúmenes y costo por toneladas bajos por ser una minería a tajo abierto.

Teniendo en cuenta que CMA tenía como objetivo mejorar su eficiencia operativa para incrementar la producción de la mina, CMA tomó una decisión de cambiar a una *estructura simple a una burocracia mecánica*, ya que esta última es muy eficiente. Asimismo, la operación minera de CMA se encuentra en un ambiente de cierta estabilidad en los procesos que no requiere una organización de mayor flexibilidad.

Los resultados obtenidos por el cambio en la estructura organizacional fueron:

- Reducción del 50% de los costos de “tratada” con respecto al año 2011.
- Aumento de la producción de 4,000 toneladas a 4,500 toneladas debido a que se propuso zonas que antes no se consideraban como económicamente rentables. Es así que el equipo de la unidad de mina de CMA diseñó un método de explotación bajo la premisa de “cero zonas de producción convencional”, incrementando la producción de la mina.
- Se redujo personal profesional que no cumplía con los nuevos perfiles de la empresa. Asimismo se realizó una campaña de jubilación anticipada para el personal, generando un ahorro de US \$ 300,000 dólares de costo fijo.
- Asimismo se analizaron los procesos de producción para encontrar oportunidades de mejora que generen un impacto positivo en la cadena de valor de la empresa.
- Se identificó que uno de los cuellos de botella en la explotación del mineral era el sostenimiento de las labores de explotación y avances, lo cual generaba retrasos en la operación debido a que el personal estaba expuesto a zonas peligrosas con macizó rocoso de difícil operación y que ocasionaba accidentes no deseados.
- Para ello, la gerencia decidió incluir en la matriz de costos el ítem “sostenimiento” para contar con equipos de sostenimiento mecanizado, reduciendo así la ocurrencia de eventos por caída de rocas, que representaban aproximadamente el 40% de accidentes mortales en la minería subterránea.
- Por otro lado, se identificó que el proceso de minado presentaba demoras en el ciclo debido a que las toneladas de relleno (relave más agua) que llegaban a la mina eran muy bajas, lo cual acortaba la vida estimada de la presa de relaves, incrementando los costos de la operación. Para solucionar esta situación se realizó un cambio gradual de la red de relleno

hidráulico que ingresaba a la mina (1.5Km de tubería de Fe- Schudel 80), la cual se encontraba con altos niveles de desgaste por lo cual no era confiable para el adecuado desempeño de la operación. (Ver Figura 6)

Como se puede apreciar, la unidad de mina inició el monitoreo de algunos de sus procesos importantes a raíz del establecimiento de objetivos claros, lo que llevó al diseño de una organización que estuviese acorde con las estrategias planteadas. Esta situación demuestra que una visión clara genera objetivos y estrategias viables, las cuales a su vez, son insumo vital para la definición de una estructura organizacional y procesos que contribuyan a la generación de valor tanto para el cliente interno como externo.

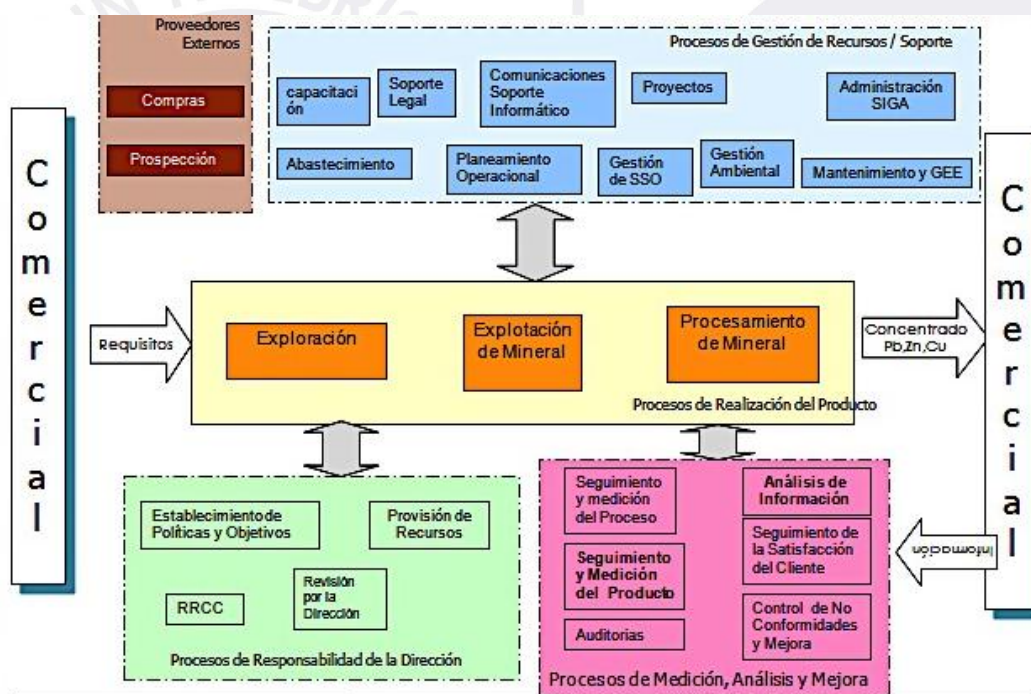


Figura 6. Mapa de Procesos Sigla
Tomado de “Manual de Procesos Mina Atacocha – Documentos de la empresa”

Fortalezas:

- Optimización de procesos.

- Estabilidad en los procesos.
- Sistemas de gestión de seguridad y medio ambiente.
- Apertura de nuevas zonas de potencial explotable.
- Equipo de trabajo idóneo para realizar cambios y nuevos métodos de explotación.

Debilidades:

- Disminución de reservas y recursos en operación actual.
- Baja disponibilidad de Equipos de Mina.
- Empresas Especializadas que brindan servicio de mantenimiento de bajo capital social.
- Variabilidad de las leyes de metales del yacimiento.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Se realizará una descripción de aspectos económicos financieros con la información ya publicada por la empresa.

Estructura de Ingresos y Costos:

Los ingresos de la empresa se ven afectados por las condiciones externas del mercado. Debido a los acontecimientos de la economía internacional como son la recuperación de EEUU y el crecimiento de China, este año el precio del cobre ha tenido una caída.

De acuerdo a Milpo – Atacocha (2014b) en el Informe de Gerencia del primer trimestre se incrementó las Ventas en 3%, de US\$ 23.6 millones en el 1T2013 a US\$ 24.4 millones en el 1T2014, debido a una mayor producción de concentrados de plomo y que permitió compensar los menores precios y la menor producción de concentrados de zinc y cobre.

De acuerdo al reporte mencionado del 1T (2014b) el cash cost de Atacocha durante el 1T2014 fue de US\$ 44.5 por tonelada tratada, menor en 10% en comparación al mismo periodo en el 2013. Esta reducción es parte del plan de reducción de costos, mejorando los consumos y

eficiencia de producción. Se puede apreciar el desempeño de este indicador de años anteriores en Figura 7.

Durante el 1T2014, continuaron las inversiones enfocadas principalmente para el sostenimiento de la Unidad, habiendo invertido alrededor de US\$1.0 millón, nivel similar al ejecutado en igual periodo del año anterior (Milpo - Atacocha, 2014b). La política de inversión prioriza los proyectos que permitan cumplir los más altos estándares.

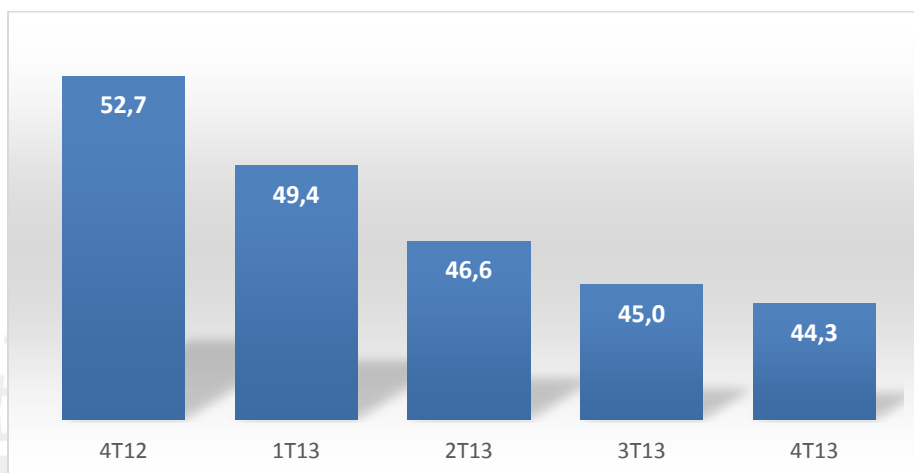


Figura 7. Evolución del Cash Cost - Atacocha (\$/t)
Tomado de “Memoria Anual 2013 Atacocha” .Milpo – Atacocha (2014a)

Inversiones

Situación financiera:

Los resultados obtenidos en el 1T de 2014 fueron negativos; sin embargo se puede recalcar que se tuvo una pérdida menor que la obtenida en el mismo periodo el año anterior, esto se debe a la optimización de costos que ya fue mencionada. Los ingresos se vieron equilibrados por el incremento en ventas de Plomo. Se disminuyeron los gastos de ventas y se obtuvo ingresos financieros por la reducción de deuda. Uno de los factores fundamentales en el costo de ventas es

la depreciación que de acuerdo a Milpo – Atacocha en su informe de Gerencia (2013) corresponde alrededor del 47%, este porcentaje se espera disminuir al integrarse con El Porvenir.

Los gastos de administración, durante el 2013 disminuyeron en US\$ 308 mil, siendo 6% menores a los del 2012 debido principalmente a menores cargas de personal, en línea con el plan de reducción de costos adoptado por la Compañía. De esta manera, ATACOCHA generó un EBITDA de US\$ 16.3 millones durante el 2013. Como se mencionó, el EBITDA obtenido incluye un efecto precio negativo de más de US\$ 17 millones, en comparación con el obtenido en el 2012.

En cuanto al gasto financiero neto, cabe destacar que la reducción de la deuda financiera en 60% respecto al año 2012, ha permitido incurrir en menores gastos financieros, siendo éstos durante el 2013 de US\$ 789 mil (50% menores a los del año 2012).

En las Tablas 11, 12 y 13 y la Figura 8 se presentan cuadros con información financiera resumen de la empresa.

Fortalezas:

- Constante búsqueda de eficiencia operativa y control de costos.
- Adecuados niveles de liquidez.
- Sujeto a crédito, respaldo de grupo Votorantim.

Debilidades:

- Reducción en cotización de acciones por corta vida de la mina.
- Utilidad operativa negativa.
- Necesidad de alta inversión de capital para posibles proyectos

Tabla 11

Ratios Financieros

RATIOS FINANCIEROS	2013	2104e	2015e
Activo corriente/Pasivo corriente	1.47	1.71	1.97
Días de inventario	61.58	53.62	53.62
Deuda/Patrimonio	0.11	0.01	.-
Deuda/EBITDA	0.55	0.02	.-
Payout ratio	0.0%	0.0%	0.0%
Dividendos por acción (US\$)	.-	.-	.-
ROE	-8.2%	-15.4%	-5.9%
ROA	-4.2%	-8.0%	-3.1%
ROIC	-4.0%	-9.2%	-3.7%

Nota. Tomado de Kallpa (2014) Compañía Minera Atacocha S.A.A. Recuperado de <http://kallpasab.com/reportes/Cia.%20Minera%20Atacocha%20S.A.A.%20-%20Actualizaci%C3%B3n%20-%20VF%20@%20PEN%200.15%20-%20Comprar.pdf>.

Tabla 12

Estado de Resultados 2013 - Estimados 2014 – 2015

ESTADO DE RESULTADOS (US\$ MM)	2013	2014e	2015e
Ventas netas	91.1	104.3	106.0
Costo de ventas	-99.1	-100.2	-96.1
Utilidad bruta	-5.0	4.2	9.9
Gastos de ventas	-4.0	-3.9	-4.1
Gastos de administración	-4.5	-4.8	-4.9
Otros gastos, netos	-0.5	0.0	0.0
Utilidad operativa	-14.8	-4.6	0.9
Ingresos financieros	0.1	0.0	0.0
Gastos financieros	-0.9	0.3	0.0
Utilidad antes de impuesto	-14.8	-4.8	0.9
Impuesto a la renta	0.8	0.0	-1.3
Utilidad neta	-14.8	-4.8	-0.4
Depreciación y amortización	30.4	29.7	28.0
EBITDA	16.3	25.1	28.9

Nota. Tomado de Kallpa (2014) Compañía Minera Atacocha S.A.A. Recuperado de <http://kallpasab.com/reportes/Cia.%20Minera%20Atacocha%20S.A.A.%20-%20Actualizaci%C3%B3n%20-%20VF%20@%20PEN%200.15%20-%20Comprar.pdf>.

Tabla 13

Balance General

BALANCE GENERAL (US\$ MM)	2013	2014e	2015e
Efectivo y equivalentes	10.3	13.8	19.3
Cuentas por cobrar	36.0	32.6	33.1
Existencias	16.1	15.5	15.8
Gastos pagados por anticipado	2.6	2.6	2.6
Activo corriente	65.0	64.5	70.8
Activo fijo, neto	86.3	76.6	68.7
Otros activos de LP	8.2	8.2	8.2
Activo no corriente	94.5	84.9	76.9
Activo Total	159.6	149.4	147.7
Deuda CP	8.5	0.5	.-
Cuentas por pagar	34.4	35.1	33.7
Provisiones de CP	1.2	2.2	2.3
Pasivo corriente	44.1	37.8	35.9
Provisiones de LP	30.6	32.0	32.6
Pasivo no corriente	31.1	32.0	32.6
Patrimonio neto	84.4	79.6	79.2
Pasivo Total + Patrimonio	159.6	149.4	147.7

Nota. Tomado de Kallpa (2014). Compañía Minera Atacocha S.A.A. Recuperado de <http://kallpasab.com/reportes/Cia.%20Minera%20Atacocha%20S.A.A.%20-%20Actualizaci%C3%B3n%20-%20VF%20@%20PEN%200.15%20-%20Comprar.pdf>.

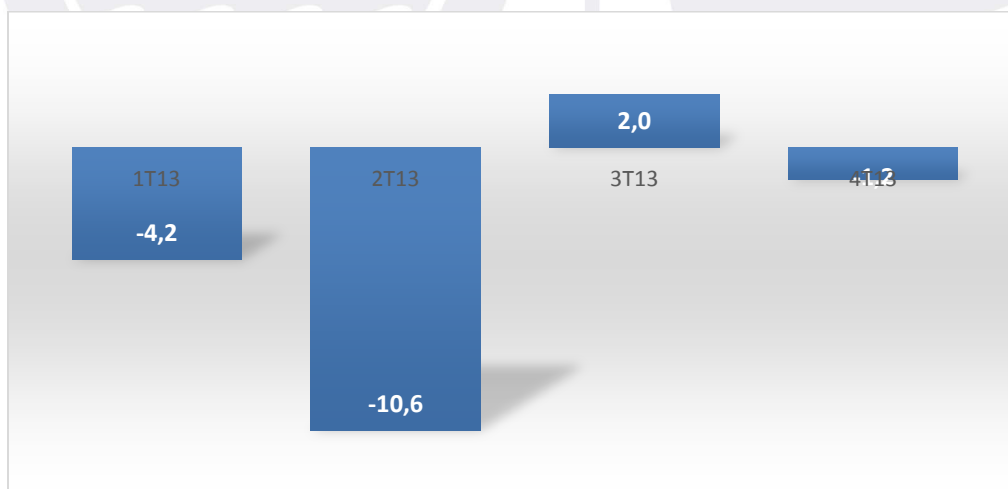


Figura 8. Evolución Utilidad Neta - Atacocha (US\$ millones)
Tomado de “Memoria Anual 2013 Atacocha”. Milpo – Atacocha (2014a)

4.1.5 Recursos humanos (H)

D'Alessio (2008) indicó que el recurso humano constituye el factor más valioso de la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, permitiendo el funcionamiento del ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr su objetivo.

En la tabla 14 se presentan datos de la población laboral vinculada a Atacocha de los periodos 2012 – 2013.

Tabla 14

Población Laboral

Categoría / Ubicación	2013			2012		
	TEMPORAL	PERMANENTES	TOTAL	TEMPORAL	PERMANENTES	TOTAL
Funcionarios Unidad Minera Atacocha	0	3	3	0	7	7
Empleados Unidad Minera Atacocha	11	86	97	19	86	105
Operarios Unidad Minera Atacocha	0	343	343	0	385	385
Total Personal en General	11	432	443	19	478	497

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2013 Atacocha”. Milpo – Atacocha (2014a)

Teniendo en cuenta la importancia del capital humano en la empresa, se implementan actividades que contribuyan a su crecimiento profesional y su bienestar personal, entre esos programas tenemos:

Sistema de desarrollo de personas “SDP”: Realizan evaluación de competencias y de potencial. Esta evaluación es un input para realizar el Plan de Desarrollo Individual. Gestión de capacitación por Competencias: De acuerdo a los requerimientos de cada gerencia se presupuestó el programa de capacitación y se definió los indicadores respectivos para evaluar esta tarea.

Líneas de carrera y Plan de Sucesión: Se identifica a las personas con el potencial para asumir mayores cargos en un futuro. Sinceramiento de escalas salariales de acuerdo a funciones y puestos.

Fortalezas:

- Alto grado de profesionalismo y compromiso de su equipo humano.
- Importancia a la gestión de personal.
- No se evidencia una alta rotación de personal.
- Programas de crecimiento profesional en la corporación.

Debilidades:

- Formación de sindicatos y paralizaciones
- Salarios menores con respecto al sector.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Todo el proceso está soportado y queda documentado en un sistema de información de tipo “in-house”, desarrollado y mantenido por el área de Tecnología de Información de CMA según las necesidades del negocio. Los artículos que se gestionan en este sistema, incluyen un flag de categoría (Combustibles, Sosténimiento, Insumos planta, Explosivos, Construcción, entre otros), gracias al cual es posible agrupar artículos de una misma familia y generar un solo paquete de compras por mes. Esto permite negociar descuentos por volumen y ventajas en la entrega, y por otro lado es posible reducir los niveles de stock.

En el último año se han mejorado reportes y consultas, así como procesos automáticos de reordenamiento, gracias a lo cual se cuenta con una herramienta de análisis con la que se espera minimizar las existencias sin afectar los niveles de servicio hacia las áreas usuarias.

Uno de los cambios ha sido la clasificación de artículos en el área de existencias, los cuales ahora son: Estratégicos, controlables, no críticos y regulables. Con esta clasificación se mejorado la predicción de pedidos, los tiempos de respuesta y los niveles de inventario y reabastecimiento, esto gracias a que se pueden filtrar los materiales en función a su agrupación, clasificación y lead time; pudiendo disponer el material, en la cantidad, en el momento y en el lugar requeridos.

Algunos de los reportes y consultas que se han implementado son:

Reporte de Análisis ABCD por consumo / D – sin movimiento de stock.

Reporte de Análisis ABC por tiempo de espera

Reporte de Análisis ABC por criticidad

Reporte de Análisis XYZ por stock físico

Por último, también se ha implementado una consulta matricial de criterio múltiple, con la que ahora se realiza la combinación de criterios y agrupamientos con la finalidad de mejorar el análisis de consumo de artículos y optimizar su planeamiento. Estos reportes y consultas permiten un mejor manejo de información y actualización de datos al instante para todos los usuarios interesados.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Este tema está directamente relacionado a la generación de un nuevo producto, lo cual en nuestro tema de estudio no aplica debido a que tenemos un solo producto final(concentrado) el cual es vendido bajo clausulas específicas de las características que debe tener este.

Lo que si hay que tomar en consideración de que la explotación de mineral es un proceso cíclico que cumple tiempos muy definidos, y la innovación que se podría presentar es con el avance e implementación de tecnología (equipos que perforen en menor tiempo, Ventiladores

que generen menor ruido – decibeles, sistemas de izajes y bombeo óptimos) en nuestros procesos como nuevos métodos de explotación masivos que disminuyan la exposición a pérdida del capital humano, debemos considerar que Atacocha es un productor de materias primas mas no realiza transformación como bienes finales.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

En la Tabla 15 se tiene el detalle del desarrollo de la matriz EFI, luego de realizado el respectivo análisis interno.

Tabla 15

Matriz de Factores Internos (EFI)

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Apoyo de directivos y accionistas en la nueva gestión	0.07	3.00	0.21
2 Adecuados niveles de liquidez	0.06	3.00	0.18
3 Organización clara y funciones definidas	0.06	3.00	0.18
4 Respaldo del grupo al que pertenece	0.06	4.00	0.24
5 Búsqueda de optimización de los procesos y del cash cost	0.08	4.00	0.32
6 Sistemas de gestión de seguridad y medio ambiente	0.05	3.00	0.15
7 Apertura de nuevas zonas de potencial explotable	0.06	4.00	0.24
8 Alto grado de profesionalismo y compromiso del personal operativo. Programas de crecimiento	0.07	4.00	0.28
Debilidades			
1 Inadecuado programa de Responsabilidad Social	0.08	2.00	0.16
2 Disminución de reservas y recursos en operación actual.	0.08	1.00	0.08
3 Equipos que excedieron su vida útil	0.07	1.00	0.07
4 Variabilidad de las leyes de metales de yacimiento	0.06	2.00	0.12
5 Reducción en cotización de acciones	0.05	2.00	0.10
6 Necesidad de alta inversión de capital para posibles proyectos	0.06	1.00	0.06
7 Rotación de personal administrativo por baja remuneración	0.04	2.00	0.08
8 Utilidad operativa negativa	0.05	2.00	0.10
	1		2.57

Se obtuvo un valor de 2.57, lo que indica que la organización presenta una posición interna ligeramente fuerte, siendo las fortalezas y debilidades factores controlables, para lo cual la gerencia debe aplicar estrategias que logren superar las debilidades.

4.3 Conclusiones

El precio de los metales depende de factores externos a la empresa, debido a esto para mejorar la rentabilidad se trabaja en los costos, es por ello que Atacocha tiene una fortaleza importante al buscar la optimización de los procesos, como se mencionó en la misión, la empresa se diferencia por identificar oportunidades que les permite continuar con el crecimiento y obtener rentabilidad.

Como análisis interno en el aspecto financiero, es notable recalcar que la pérdida registrada en los estados financieros está siendo influida por la capitalización de los activos que genera una alta depreciación.

Contar con personal profesional y que se encuentre comprometido con la empresa en el área donde se realizan los mayores cambios como es operaciones mina, es un factor que se debe aprovechar para obtener ventajas competitivas, ya que el conocimiento y los desafíos que se tienen en Atacocha forman profesionales capaces de resolver diversos problemas con los menores recursos.

Actualmente la producción de Atacocha es de 4500 TM/día bajo la modalidad de explotación subterránea y se intensificará la exploración de nuevas estructuras mineralizadas con el fin de incrementar las reservas (vida estimada de la mina), por lo que se tendrá un periodo de stand by bajo esta modalidad de producción.

Capítulo V: Intereses de Minera Atacocha y Objetivos a Largo Plazo

5.1 Intereses de Minera Atacocha

Los intereses de Minera Atacocha tienen como finalidad alcanzar la excelencia en el trabajo y lograr con esta eficiencia la mayor rentabilidad posible, están basados en el largo plazo, considerando trabajar en conjunto con los stakeholders para mantener un negocio sustentable a lo largo del tiempo y la visión es una de las formas de plasmarlos.

Ventas. El volumen de ventas depende de la capacidad de producción y la economía de países demandantes, por lo que el enfoque de crecimiento es buscando la optimización en sus procesos y evaluando nuevas zonas de producción que sean potenciales proyectos para nuevas fuentes de mineral.

Ingresos/ Retornos sobre el capital. Debido a que el precio de los minerales es cotizado a nivel internacional, los ingresos van a estar sujetos al tipo de cambio, por lo que la estabilidad económica del país les genera estabilidad en los ingresos, pero es susceptible a cambios por políticas internas o externas. Un interés es incrementar la capacidad de tratamiento de mineral y la productividad. En la búsqueda por mantener la mina produciendo se desarrollarán proyectos con la menor inversión posible para aminorar riesgos.

Investigación y Desarrollo. Es importante por la búsqueda de nuevas técnicas que se puedan aplicar en el proceso para mejorar ya sea las condiciones de seguridad y medio ambiente o los volúmenes de producción. Se cuenta con personal capacitado al cual se debe continuar capacitando para mantener un desempeño superior, garantizando planes de línea de carrera.

El potencial de la empresa viene dado por los nuevos proyectos que pueden tener recursos explotables y le den más vida útil a la mina. Debido al respaldo y sinergia con el grupo,

la inversión de capital espera poder generar más recursos antes de implementar el plan de cierre definitivo.

5.2 Matriz de Intereses de la Organización (MIO) – Minera Atacocha

En la Tabla 16 se encuentra el desarrollo de la matriz de intereses de la organización.

Tabla 16

Matriz de Intereses de la Organización (MIO) - Minera Atacocha

Interés organizacional	Vital	Importante	Periférico
Aumento de volumen de producción de minerales polimetálicos como (Zinc, plata y plomo), buscando la excelencia operativa de manera sostenida.	(+) Accionistas Votorantin Metais	(+) bancos (+) gobierno (+) comunidad	(-) Competidores desleales
Incremento de satisfacción de stakeholders	(+) Accionistas Votorantin Metais (+) Comunidad (+) Empleados (+) Proveedores	(+) bancos (+) seguros (-) Competidores desleales (+) Gobierno	
Aumento de utilidades (rentabilidad) Protección de capital de accionistas y aumento del retorno sobre la inversión.	(+) Accionistas Votorantin Metais	(-) Competidores desleales (+) Gobierno	Corredores de seguro

- + Intereses comunes
- Intereses opuestos Interés

5.3 Objetivos a Largo Plazo

Para alcanzar la visión es necesario plantear los objetivos a largo plazo que representen los resultados que Atacocha desea alcanzar en el horizonte de tiempo considerado, es decir para el año 2020. Los objetivos están planteados considerando la subsistencia mediante la generación de unidades mineras satélites dentro de la concesión minera.

Por medio de estos objetivos se desea que la empresa asegure una producción rentable. De acuerdo al panorama observado se proponen los siguientes objetivos a largo plazo para cumplir con la visión, los cuales son específicos, medibles, alcanzables, realistas, sujetos a un tiempo congruente y desafiante:

OLP 1: Para el 2023 se tendrá en operación dos nuevos yacimientos satélites, dentro de la concesión minera económicamente rentables y con una producción de 4,600 TM/día.

Actualmente la capacidad de producción es 4500 TM/día que se dejarán de producir debido a que se realizará una campaña de exploración en underground, durante este periodo se realizará la explotación de estos nuevos yacimientos satélites.

OLP 2: Para el año 2022 se tendrá una exploración en underground. Luego de realizar sondeos diamantinos en las zonas identificadas como mineralización probable, las perforaciones estimadas en 80,000 metros con el fin de comprobar las reservas y convertirlas en reservas económicas probadas.

La explotación para el año en curso (2015) es menor bajo la modalidad underground. Convirtiéndose en una prioridad la necesidad de realizar nuevas exploraciones para obtener información de nuevas zonas económicas que puedan ser explotados.

OLP 3: Obtener un ratio de EBITDA de 30 % para el 2023

Actualmente debido al programa de control de costos y mejoramiento del cash cost se tiene un mejor desempeño del EBITDA, teniendo como proyección para el 2014 un ratio de 25.1, lo cual debe ir mejorando por sinergias con el grupo y optimización de gastos administrativos y del proceso. Según el Tabla 17.

Tabla 17

Estado de Resultados 2013 - Estimados 2014 – 2015

ESTADO DE RESULTADOS (US\$ MM)	2013	2014e	2015e
Ventas netas	94.1	104.3	106.0
Costo de ventas	-99.1	-100.2	-96.1
Utilidad bruta	-5.0	4.1	9.9
Gastos de ventas	-4.0	-3.9	-4.1
Gastos de administración	-4.5	-4.8	-4.9
Otros gastos. Netos	-0.5	-	-
Utilidad operativa	-14.0	4.6	0.9
Ingresos Financieros	0.1	-	-
Gastos Financieros	-0.9	-0.3	0.0
Utilidad antes de Impuestos	-14.8	-4.8	0.9
Impuesto a la renta	0.8	-	-1.3
Utilidad neta	-14.0	-4.8	-0.4
Acciones promedio en circulación (MM)	944.8	944.8	944.8
Utilidad por acción - UPA (US\$)	-0.0015	-0.005	0.000
Depreciación y amortización	30.4	29.7	28.0
EBITDA	16.3	25.1	28.9

Nota. Tomado de Kallpa (2014). Sector Minería – Compañía Minera Atacocha S.A.A. Recuperado de <http://kallpasab.com/reportes/Cia.%20Minera%20Atacocha%20S.A.A.%20-%20Actualizaci%C3%B3n%20-%20VF%20@%20PEN%200.15%20-%20Comprar.pdf>

OLP 4: Lograr cumplir con lo establecido en los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad (ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001) durante toda la operación hasta el 2023.

Mantener estándares de gestión que permita corroborar el cumplimiento de los estándares establecidos (operacionales y de gestión ambiental, seguridad y calidad) mediante auditorías internas y externas.

OLP 5: Mantener un plan de relaciones con la comunidad y cumplir los compromisos anuales al 100%, logrando un porcentaje de aceptación mayor al 70% al 2023.

Actualmente se tienen algunos inconvenientes por conflictos con la comunidad, se busca disminuir al máximo los problemas en esta materia. Buscar oportunidades que permitan generar sinergias con las operaciones existentes para implementar mejoras en estos aspectos.

OLP 6: Obtener un ratio de productividad de 50 TM/hombre - guardia en las nuevas operaciones de minado superficial para el 2023.

Actualmente se tiene un ratio de productividad de 11.25 TM/hombre – guardia bajo el método de explotación subterráneo. Con la modalidad propuesta de open pit se mejorará los parámetros de productividad con relación a los actuales, debido a que el número de trabajadores está en función a la cantidad de maquinaria óptima para la explotación.

5.4 Conclusiones

Los objetivos a largo plazo definidos han tenido como referente la visión propuesta para Atacocha. Además se han considerado los intereses de la empresa, considerando aspectos fundamentales como producción, rentabilidad y responsabilidad social empresarial.

Los objetivos tienen la característica que pueden ser medibles en el tiempo, lo que garantiza que se pueda realizar un seguimiento del avance para el cumplimiento de la visión en el plazo estipulado.

Debido a que la empresa no controla la demanda y el producto es único (commodity) no se consideró objetivos en venta, pero se consideró mantener los volúmenes de producción bajo un nuevo método de explotación para obtener un menor costo de producción.

Capítulo VI: EL PROCESO ESTRATEGICO

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA)

La matriz FODA genera estrategias específicas, de acuerdo con lo señalado por D'Alessio (2008). Los insumos que utiliza la matriz FODA como entrada para la generación de todo el proceso de emparejamiento son las matrices EFI y EFE. La combinación FO utiliza las fortalezas para sacar ventajas de las oportunidades y, consecuentemente, elaborar estrategias para aprovechar la situación. Por otro lado, las estrategias DO (estrategias tipo buscar) proponen mejorar las debilidades para sacar ventajas de las oportunidades. Siguiendo con las opciones, las estrategias FA (estrategias tipo confrontar) usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA (estrategias tipo evitar) mejoran las debilidades y evitan las amenazas.

La matriz FODA es el marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el relacionamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

El desarrollo de esta matriz demanda un conocimiento amplio y profundo de la posición interna de la empresa y la situación externa en la cual ésta se desarrolla. Por lo tanto, la información recogida y resumida en los análisis de auditoría interna y externa, los cuales dieron como resultado las matrices EFI y EFE, adquiere mucha importancia y se constituye en la base para el desarrollo de la presente matriz.

La matriz realizada para Compañía Minera Atacocha se puede ver en la tabla 18 donde se obtuvo 14 estrategias específicas que pasarán luego por un proceso de selección para obtener las más idóneas para el cumplimiento de los objetivos.

Tabla 18
Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Apoyo de Directivos y accionistas en la nueva gestión F2: Adecuados niveles de liquidez F3: Organización clara y funciones definidas F4: Sinergia con el grupo al que pertenece F5: Búsqueda de optimización de procesos y cash cost F6: Sistemas de gestión de seguridad y medio ambiente F7: Apertura de nuevas zonas de potencial explotable F8: Alto grado de profesionalismo y compromiso del personal operativo programas de crecimiento	D1: Inadecuado Programa de Responsabilidad Social D2: Poco tiempo de vida útil D3: Equipos que excedieron su vida útil D4: Variabilidad de las leyes de metales de yacimiento D5: Reducción en cotización de acciones D6: Necesidad de alta inversión de capital para posibles proyectos D7: Rotación de personal administrativo D8: Utilidad operativa negativa
OPORTUNIDADES		
O1: Estabilidad Institucional, política, jurídica y económica del Perú	Explorar y explotar nuevos proyectos (F1, F2, F4, O3, O5, O6, O7)	Establecer una alianza estratégica con los gremios y asociaciones para trabajo con comunidades (D1, O4)
O2: Protecciones e incentivos por parte del estado	Capacitar a trabajadores claves para aprovechar el desarrollo tecnológico (F5, F8, O6)	Explotar nuevos proyectos y ampliar la vida útil de la mina (D2, D3, D6, O1, O3)
O3: Facilidad para mayor inversión pública y privada		Crear una asociación con el estado para realizar obras que impacten positivamente en las comunidades (D1, O2)
O4: Labor de gremios y asociaciones en difusión de beneficios minería formal	Establecer la mejora continua en los procesos de la empresa (Sistemas de Gestión) (F4, F5, F8, O4)	
O5 Conocimiento de operaciones Open pit del grupo Milpo		Crear una asociación con otras instituciones para mejorar beneficios no monetarios a los empleados (D1, D7, O1, O4)
O6: Plan de desarrollo en tecnología e Innovación		
O7: Acceso a mercados internaciones con recientes TLCs		Optimizar costos al realizar análisis de sustitución de activos (D3, D6, O3, O6, O7)
AMENAZAS		
A1: Regulaciones ambientales más exigentes	Elaborar convenios con instituciones educativas para potenciar los programas académicos que requiere el sector (A4, F4, F8)	Crear una mesa de dialogo con las comunidades y medios sociales (D1, A1)
A2: Inestabilidad de commodities		
A3: Problemas sociales - riesgo político		
A4: Falta de personal operativo capacitado en el país	Definir convenios con instituciones dedicadas a TI, para impulsar nuevas tecnologías que puedan ser utilizadas en el sector (A5, F2, F5, F8)	Desarrollar de un sistema ERP para optimizar la cadena de abastecimiento (A4, D3)
A5: Atraso en tecnología e innovación		
A6: Sindicato de trabajadores Organizados	Crear nuevos ingresos con las instalaciones actuales (F1, F2, F4, A2)	Elaborar un plan de mejoras en el proceso y equipos (A2, D3, D5)
A7: Cambio de reglas de juego, tema tributario		

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción es un instrumento importante dentro de la formulación de alternativas estratégicas viables. Este instrumento utiliza una representación gráfica de cuadrantes en los cuales puede ubicarse la empresa en función a factores internos como fortaleza financiera y ventajas competitivas y a factores externos tales como la estabilidad del ambiente y la fuerza de la industria.

El tipo de estrategias a seleccionar depende del cuadrante en el que se ubique la empresa, pudiendo ser las mismas de tipo agresivo, defensivo, conservador o competitivo.

Factores a Considerar Matriz PEYEA

En la tabla 19 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes del ítem Fortaleza financiera (FF), la cual tiene como promedio ponderado 3.8 y se destacan como puntajes altos el retorno de la inversión y la liquidez y como puntaje bajo la facilidad de salida del mercado.

Tabla 19

Fortaleza Financiera

FORTALEZA FINANCIERA (FF)						Puntaje				
Retorno de la Inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
Capital requerido vs Capital Disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	2
Promedio										3.6

En la tabla 20 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes del ítem Ventaja Competitiva (VC), la cual tiene como promedio ponderado -3.3 y se destaca como puntaje alto la utilización de capacidad de los competidores.

Tabla 20

Ventaja Competitiva

VENTAJA COMPETITIVA (VC)				Puntaje
Participación en el mercado	Pequeña	0 1 2 3 4 5 6	Grande	2
Calidad del producto	Inferior	0 1 2 3 4 5 6	Superior	4
Control sobre proveedores	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	2
Conocimiento tecnológico	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	3
Promedio				-3.3

En la tabla 21 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes del ítem Estabilidad del Entorno (EE), la cual tiene como promedio ponderado -2.4 y se destaca como puntaje alto la tasa de inflación y la estabilidad política y legal y como puntaje bajo las barreras de entrada al mercado.

Tabla 21

Estabilidad del Entorno (EE)

ESTABILIDAD DEL ENTORNO (EE)				Puntaje
Cambios tecnológicos	Muchos	0 1 2 3 4 5 6	Pocos	4
Tasa de inflación	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	5
Variabilidad de la demanda	Grande	0 1 2 3 4 5 6	Pequeña	2
Estabilidad Política y legal	Alta	0 1 2 3 4 5 6	Baja	5
Barreras de entrada al mercado	Pocas	0 1 2 3 4 5 6	Muchas	2
Promedio				-2.4

En la tabla 22 se observa la matriz de calificación de los factores determinantes del ítem Fortaleza de la Industria (FI) para la generación térmica, la cual tiene como promedio ponderado 4.6 y se destaca como puntaje alto el potencial de crecimiento y como puntaje bajo la intensidad de capital.

Tabla 22

Fortaleza de la Industria (FI)

FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (FI)				Puntaje
Potencial de crecimiento	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
Potencial de utilidades	Bajo	0 1 2 3 4 5 6	Alto	5
Estabilidad financiera	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alto	4
Conocimiento tecnológico	Simple	0 1 2 3 4 5 6	Complejo	5
Intensidad de capital	Baja	0 1 2 3 4 5 6	Alta	5
Promedio				4.8

Para la empresa en análisis la MPEYEA (ver Figura 9) sugiere tener una posición agresiva, de acuerdo a ello se plantean las siguientes estrategias:

Expansión de la producción mediante nuevos proyectos. Buscar nuevos proyectos rentables que logren ubicar en la etapa de crecimiento nuevamente en el ciclo de vida del producto.

Diversificación (nuevo método de minado) explotación de minerales principales como zinc y plomo, así como minerales complementarios. Utilizar nuevos métodos de explotación más económicos y eficientes.

Asociaciones estratégicas: Realizar asociaciones con la comunidad y gremios de trabajadores para trabajar en conjunto a un bien común, mejorando las relaciones con las comunidades para evitar paros de producción y problemas sociales que generen retraso y costes innecesarios.

Tener un outsourcing que brinde servicio del minado bajo la modalidad de open pit, teniendo como premisa bajo costo.

Liderazgo en costos: Control estricto de cash cost.

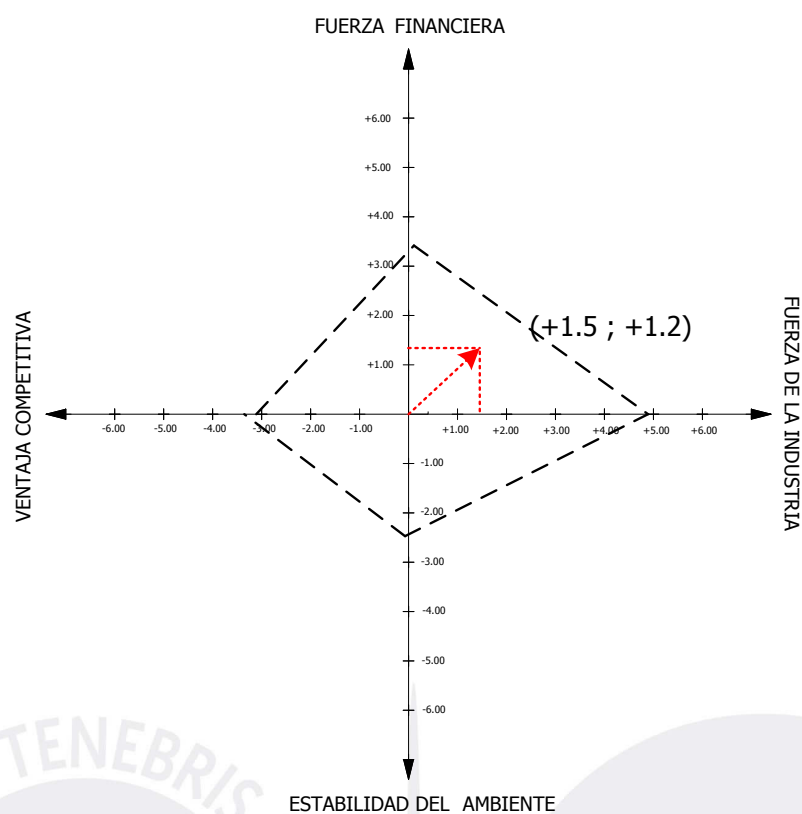


Figura 9. Matriz PEYEA

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz del Boston Consulting Group coloca las diferentes divisiones o unidades estratégicas de negocios de una organización dentro de un cuadro de cuatro celdas en función de la parte relativa del mercado que cada una de ellas está ocupando en relación al competidor líder en ese rubro y en función al crecimiento del mercado particular de cada una de estas divisiones o unidades estratégicas de negocios.

Para la elaboración de la matriz se tomó en cuenta la participación en zinc que es el mineral de mayor producción, considerando la inclusión de las nuevas unidades de negocio que se plantean generar. Considerando datos de la producción informados en el Ministerio de Energía y Minas (2014) se elaboró la Tabla 23 para identificar la participación relativa del mercado y el crecimiento de la industria, según muestra la Figura 10.

Tabla 23

Cálculos para la elaboración de MBCG

Producción Unidad Actual	Produccion	% Part Relativa	% crec demanda
Producción Zinc Atacocha	28,249	55.7%	4.50%
Producción Volcan	50,733		
Producción Total	859,469		

Producción Nuevas Unidades	Produccion	% Part Relativa	% crec demanda
Producción Plomo Atacocha	3,200	17.2%	4.40%
Producción Volcan	18,558		
Producción Total	177,828		

Inversión Exploración	Produccion	% Part Relativa	% crec demanda
Inversión Atacocha	400,000	12.9%	-18.20%
Inversión Volcan	3,100,000		
Inversión Total	190,000,000		

Nota. Información tomada de Dirección General de Minería – DPM – Estadística Minera

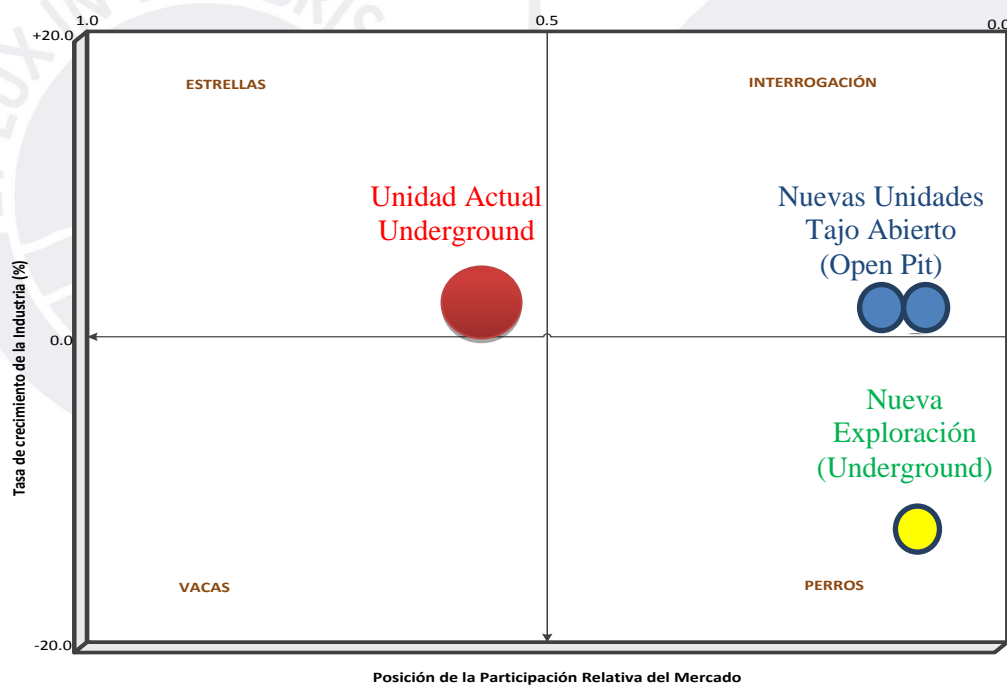


Figura 10. MBCG para Atacocha.

De acuerdo a la ubicación las unidades de negocio, se tiene el siguiente análisis:

La Unidad de negocio actual se encuentra en una posición de estrella, pero con un crecimiento de mercado bajo y constante, las nuevas unidades de negocio se encontrarían en

la posición de interrogación al inicio de operaciones para luego cubrir la posición de la actual posición de Atacocha ya que reemplazaría la posición de mercado actual. Las estrategias que se proponen son:

- Diversificación concéntrica: Búsqueda de nuevos proyectos para crear unidades de negocio rentables.
- Desarrollo del proceso: Optimizar los métodos de producción para que sea más eficiente y aprovechar los procesos masivos de producción. Obtener mayores ingresos al optimizar costos de producción.
- Cosechar los resultados de la unidad actual.
- Conservar la cuota de mercado, mediante la sustitución con los nuevos proyectos de explotación.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La Matriz Interna – Externa permite la formulación de estrategias en función de la posición en la que recae el sector. Esta matriz establece básicamente tres posturas: crecer y construir, retener y mantener y cosechar y desinvertir, cada una de ellas considerada óptima en función de la situación interna y externa.

Se divide en nueve celdas en función de la posición interna y la situación del entorno en el que se desenvuelve el sector. En este sentido, la Matriz Interna – Externa utiliza como principales indicadores los valores ponderados de auditorías internas y externas. Para el caso de Atacocha, la Figura 11 indica que se encuentra en el V cuadrante, debido a una posición media tanto interna como externa.

De acuerdo a este cuadrante, se debe mantener y proteger por lo que se recomienda seguir estrategias intensivas, como son la penetración de mercado, además debe ser selectivo en su desarrollo para mejorar, con la finalidad de llegar a lograr su visión y convertirse en un referente en el sector. Bajo esta perspectiva se proponen las siguientes estrategias:

Desarrollo interno para mejorar las actuales condiciones en las nuevas unidades de negocio.

Reestructuración interna para optimizar la carga administrativa de las nuevas unidades de negocio.

Planes estructurados anualmente para mantener las relaciones con las comunidades que permitan el crecimiento.

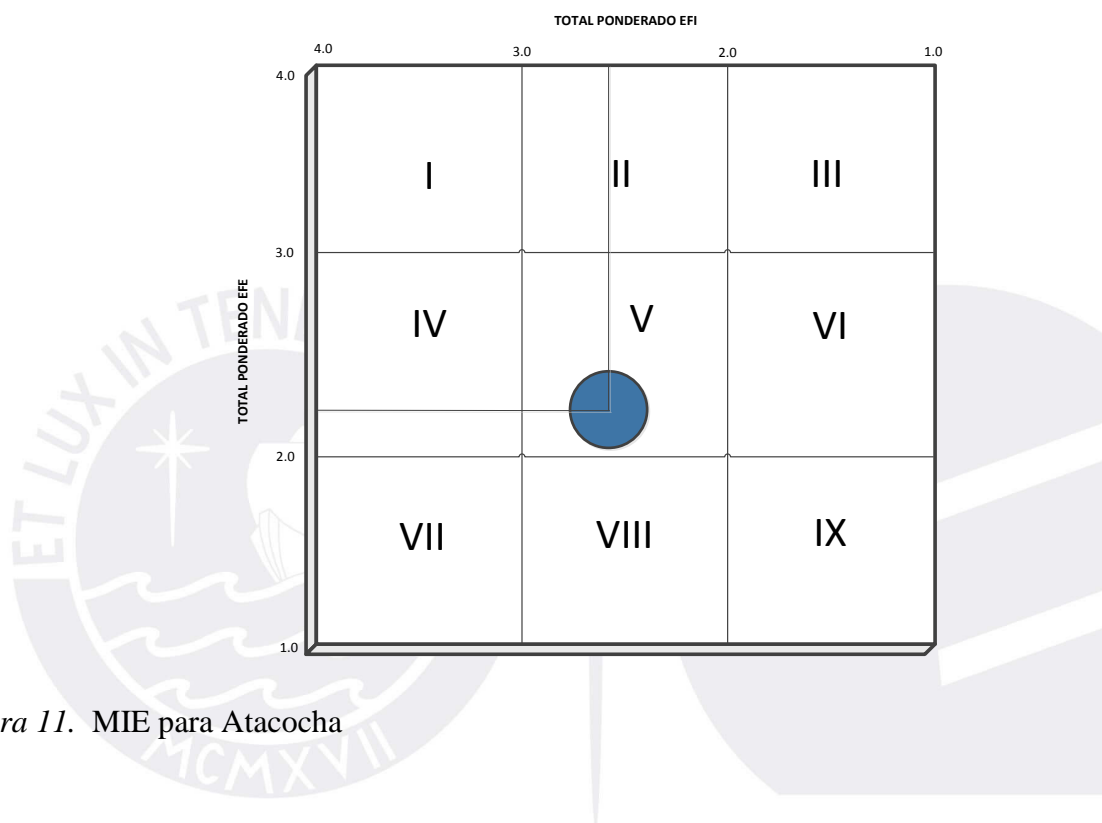


Figura 11. MIE para Atacocha

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la gran estrategia ayuda a evaluar y afinar la elección de estrategias para la organización, considerando el negocio en términos de crecimiento de mercado y posición competitiva de la empresa. (D'Alessio, 2008).

En la Matriz de la Gran Estrategia como se aprecia en la Figura 12, el vector se encuentra en el cuarto cuadrante, las estrategias propuestas son:

- Diversificación concéntrica: Aprovechar la característica polimetálica de la mina para diversificar la venta de diferentes metales y equilibrar en diferentes momentos la fluctuación de los precios.
- Asociaciones: Realizar asociaciones estratégicas con stakeholders para buscar beneficio mutuo. Asociaciones con proveedores, comunidad, trabajadores, instituciones educativas.

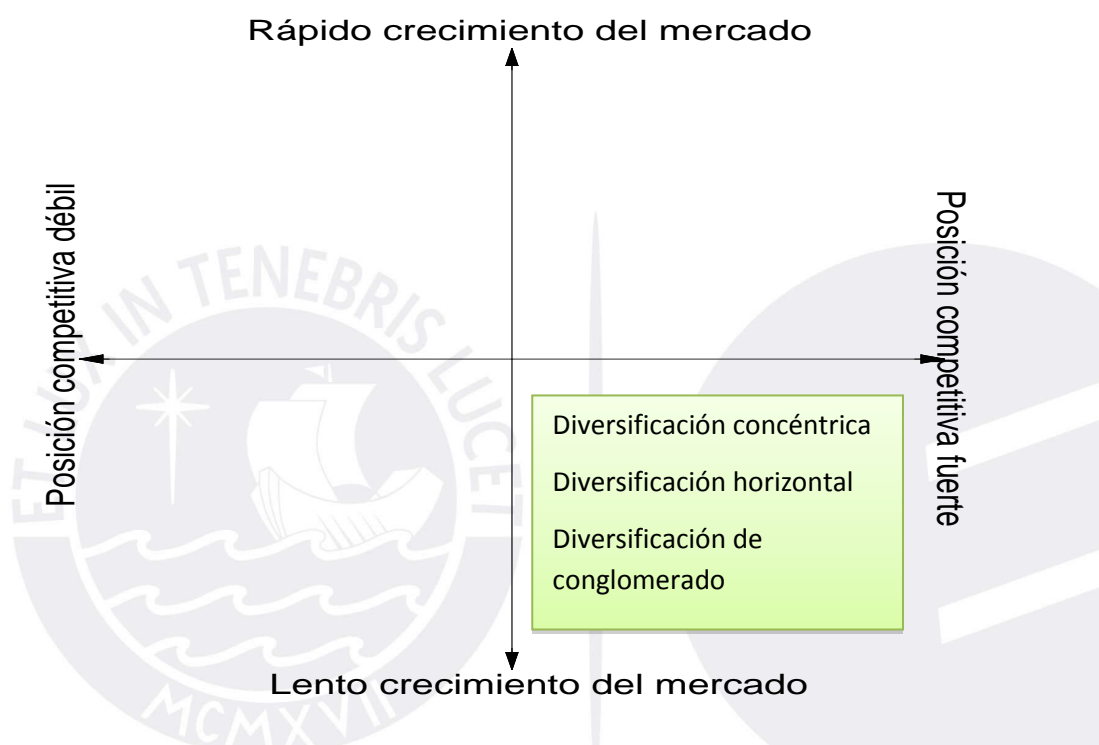


Figura 12. Matriz de la Gran Estrategia para Minera Atococha

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión se utiliza con el fin de identificar las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. D'Alessio (2008) propuso reunir las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE en una matriz llamada matriz de decisión, con el fin de agrupar las estrategias y clasificarlas en retenidas y de contingencia. Se consideraron estrategias retenidas a aquellas con repetición en tres o más dentro de las cinco matrices (ver Tabla 24)

Tabla 24

Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1	Explorar y explotar nuevos proyectos (F1, F2, F4, O3, O5, O6, O7)	X	X	X	X	X	5
2	Capacitar a trabajadores claves para aprovechar el desarrollo tecnológico. (F5, F8, O6)	X		X	X		3
3	Implementar la mejora continua en los procesos internos de la empresa (Sistemas de Gestión). (F4, F5, F8, O4)	X		X	X		3
4	Implementar convenios con instituciones educativas para potenciar los programas académicos que requiere el sector (A4, F4, F8)	X		X	X	X	4
5	Implementar convenios con instituciones dedicadas a TI, para impulsar nuevas tecnologías que puedan ser utilizadas en el sector (A5, F2, F5, F8)	X			X		2
6	Crear nuevos ingresos con las instalaciones actuales (F1, F2, F4, A2)	X		X	X	X	4
7	Implementar una Alianza Estratégica con los gremios y asociaciones para trabajo con comunidades (D1, O4)	X	X		X	X	4
8	Explotar nuevos proyectos y ampliar la vida útil de la mina. (D2, D3, D5, D6, O1, O3)	X	X	X		X	4
9	Crear una asociación con el estado para realizar obras que impacten positivamente en las comunidades (D1, O2)	X			X	X	3
10	Crear una asociación con otras instituciones para mejorar beneficios no monetarios a los empleados (D1, D7, O1, O4)	X			X	X	3
11	Optimizar costos al realizar análisis de sustitución de activos. (D3, D6, O3, O5, O6)	X	X	X	X		4
12	Crear una mesa de diálogo con las comunidades y medios sociales (D1,A1)	X	X		X	X	4
13	Desarrollar un sistema ERP para optimizar la cadena de abastecimiento (A4, D3)	X			X		2
14	Implementar plan de mejoras en el proceso y equipos (A2, D3, D5)	X		X	X		3
15	Expansión de la producción mediante nuevos proyectos	X	X	X		X	4
16	Diversificar (nuevos métodos de explotación) de minerales principales como zinc y plomo y minerales complementarios.	X	X	X		X	4
17	Buscar un socio estratégico (outsourcing) que brinde servicio del minado bajo la modalidad de open pit	X	X	X		X	4
18	Liderazgo en costos, control estricto del cash cost	X	X	X	X		4
19	Desarrollo del proceso, optimizando los métodos de producción aprovechando los procesos masivos.		X	X	X		3
20	Cosechar los resultados de la unidad actual			X	X		2
21	Reestructuración interna para optimizar la carga administrativa de las nuevas unidades			X	X		2

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica es una técnica analítica para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables. Esta técnica indica en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. De acuerdo a la MCPE (Tabla 25) se tienen las siguientes estrategias para continuar con el proceso de selección.

1. Explorar y explotar nuevos proyectos.
2. Diversificar (método de minado) minerales principales y complementarios
3. Mantener la penetración de mercado actual mediante nuevas unidades de explotación cercanas.
4. Optimizar los métodos de producción aprovechando procesos masivos en las nuevas unidades.
5. Implementar la mejora continua en los Sistemas de Gestión.
6. Crear una mesa de diálogo con las comunidades y medios sociales.
7. Capacitar a trabajadores clave para aprovechar el desarrollo tecnológico.
8. Optimizar costos con mejor manejo de activos.
9. Buscar un socio estratégico (outsourcing) que brinde servicio del minado bajo la modalidad del open pit.
10. Liderazgo en costos, control estricto del cash cost.

Tabla 25

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
OPORTUNIDADES																												
Estabilidad institucional, política, jurídica y económica de Peru.	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	
Protección e incentivos por parte del Estado	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	
Facilidad para mayor inversión pública y privada	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.18	2	0.16	
Labor de gremios empresariales y asociaciones profesional en la difusión de los beneficios de la minería formal.	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	2	0.12	
Conocimiento de operaciones open pit del Grupo Milpo	0.08	4	0.32	1	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	
Plan de desarrollo en Tecnología e Innovación	0.06	1	0.06	1	0.08	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	2	0.12	
Acceso a mercados internacionales gracias a nuevos TLCs	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	
AMENAZAS																												
Regulaciones ambientales más exigentes	0.09	4	0.36	2	0	4	0.36	3	0.27	2	0.18	1	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	2	0.18	
Inestabilidad en el precio de commodities	0.09	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36	4	0.36	
Problemas sociales con las comunidades - Riesgo político social del sector minería	0.08	3	0.24	3	0.27	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	
Falta de personal operario capacitado.	0.1	2	0.2	3	0.24	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	
Atraso en tecnología e innovación.	0.05	1	0.05	1	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	1	0.05	1	0.05	4	0.2	4	0.2	3	0.15	2	0.1	
Sindicato de trabajadores organizados	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	
Cambio de reglas de juego, modificación de tratamiento tributario (regalías impuestos a la renta)	0.09	3	0.27	3	0.15	1	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	1	0.09	1	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	
FORTALEZAS																												
Estrategia social corporativa con apoyo de Directivos y Accionistas	0.07	4	0.28	3	0	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	
Adecuados niveles de liquidez	0.06	4	0.24	4	0.28	3	0.18	3	0.18	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	3	0.18	
Organización clara y funciones definidas	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	
Sinergia con el grupo al que pertenece	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	4	0.24	
Búsqueda de optimización de los procesos y del cash cost	0.08	3	0.24	2	0.12	4	0.32	4	0.32	2	0.16	1	0.08	2	0.16	1	0.08	1	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	4	0.32	
Sistemas de gestión de seguridad y medio ambiente	0.05	1	0.05	1	0.08	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	
Apertura de nuevas zonas de potencial explotable	0.06	4	0.24	2	0.1	4	0.24	4	0.24	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	
Alto grado de profesionalismo y compromiso del personal operativo. Programas de crecimiento.	0.07	2	0.14	2	0.12	2	0.14	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	1	0.07	3	0.21	
DEBILIDADES																												
Inadecuado programa de Responsabilidad Social	0.08	3	0.24	3	0	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	
Disminución de reservas y recursos en operación actual	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	
Equipos que excedieron su vida útil	0.07	1	0.07	1	0.08	1	0.07	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	
Variabilidad de las leyes de metales de yacimiento	0.06	4	0.24	3	0.21	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	4	0.24	
Reducción en cotización de acciones	0.05	3	0.15	3	0.18	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	4	0.2	
Necesidad de alta inversión de capital para posibles proyectos	0.06	4	0.24	2	0.1	3	0.18	4	0.24	2	0.12	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	1	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	
Rotación de personal administrativo	0.04	1	0.04	1	0.06	1	0.04	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12	1	0.04	1	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	
Utilidad operativa negativa	0.05	3	0.15	3	0.12	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
TOTAL			5.98		4.06		5.75		5.76		5.22		4.09		5.12		4.47		5.02		4.92		5.47		5.65		5.85	

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Una vez evaluadas las estrategias retenidas por atractivo en la matriz CPE, se pasará a filtrar mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt (Tabla 26). El filtro final para las estrategias retenidas permitirá seleccionar aquellas que pasen todas las pruebas o criterios.

En caso se apruebe alguna estrategia que no pasa una de las pruebas, se corre el riesgo de afectar la implementación y el desempeño de una o varias áreas claves compañía minera Atacocha.

El análisis de esta matriz está orientado sobre la base de cuatro parámetros (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) ventaja (D'Alessio, 2008). Iniciando por la consistencia, se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes, es decir, que no exista contradicción entre ellas de manera que se pueda lograr una estrategia acorde con los valores, políticas, visión, y misión presentes dentro del sector. En consonancia, las estrategias deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno externo variable que pueda aparecer y a los cambios que se puedan dar de manera interna, además, deben tener flexibilidad pero a la vez ser consistentes.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética (ME) se utiliza para verificar que las estrategias retenidas no violen aspectos sobre derechos, justicia, y utilitarismo. Se evaluaron las estrategias propuestas para no violar ninguno de los aspectos considerados importantes para respetar la ética empresarial, el resultado se encuentra en la Tabla 27, donde se puede observar que todas las estrategias pasaron por los diferentes ítems de evaluación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Este paso muestra qué estrategias serán retenidas y cuáles serán las de contingencia.

Las estrategias retenidas son:

1. Explorar y explotar nuevos proyectos.

2. Diversificar (nuevo método de minado) minerales principales y complementarios
3. Optimizar los métodos de producción aprovechando procesos masivos en las nuevas unidades.
4. Implementar la mejora continua en los Sistemas de Gestión.
5. Crear una mesa de diálogo con las comunidades y medios sociales.
6. Implementar convenios con instituciones educativas para potenciar los programas académicos que requiere el sector.
7. Optimizar costos con mejor manejo de activos.
8. Buscar un socio estratégico (outsourcing) que brinde servicio del minado bajo la modalidad del open pit.
9. Liderazgo en costos, control estricto del cash cost.

Las estrategias de contingencia son:

1. Implementar convenios con instituciones dedicadas a TI, para impulsar nuevas tecnologías que puedan ser utilizadas en el sector.
2. Capacitar a trabajadores claves para aprovechar el desarrollo tecnológico
3. Crear nuevos ingresos con las instalaciones actuales.
4. Implementar una Alianza Estratégica con los gremios y asociaciones para trabajo con comunidades.
5. Desarrollar un sistema ERP para optimizar la cadena de abastecimiento.
6. Cosechar los resultados de la unidad actual.
7. Reestructurar la carga administrativa de las nuevas unidades
8. Crear una asociación con otras instituciones para mejorar beneficios no monetarios a los empleados.
9. Crear una asociación con el estado para realizar obras que impacten positivamente en las comunidades

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Esta matriz es un último filtro a las estrategias seleccionadas. Como lo indicó D'Alessio (2008), se debe verificar que los OLP alcanzarán la estrategias finalmente retenidas (ver Tabla 28). Podría darse el caso de que alguna estrategia no alcance ninguno de los objetivos, lo cual es poco probable. En ese caso, pasa a ser una estrategia de contingencia más

Tabla 26

Matriz Rumelt

	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Estrategias Retenidas					
Estrategias Intensivas					
Explorar y desarrollar nuevos proyectos.	SI	SI	SI	SI	SI
Optimizar los métodos de producción aprovechando procesos masivos en las nuevas unidades.	SI	SI	SI	SI	SI
Estrategias de Diversificación					
Diversificar (nuevos métodos de minado) minerales principales y complementarios.	SI	SI	SI	SI	SI
Otras					
Implementar la mejora continua en los Sistemas de Gestión.	SI	SI	SI	SI	SI
Crear una mesa de dialogo con las comunidades y medios sociales.	SI	SI	SI	SI	SI
Optimizar costos con mejor manejo de activos.	SI	SI	SI	SI	SI
Implementar convenios con instituciones educativas para potenciar programas académicos que requiere el sector	SI	SI	SI	SI	SI
Buscar un socio estratégico que brinde servicio de minado bajo la modalidad de open pit.	SI	SI	SI	SI	SI
Liderazgo en costos control estricto del cash cost.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 27

Matriz de Ética de Minera Atacocha

	Explorar y desarrollar nuevos proyectos.	Diversificar (método de minado) minerales principales y complementarios	Optimizar los métodos de producción aprovechando procesos masivos en las nuevas unidades.	Implementar la Mejora continua en los Sistemas de Gestión	Crear una mesa de diálogo con las comunidades y medios sociales	Implementar convenios con instituciones educativas para potenciar programas académicos que requiere el sector	Optimizar costos con mejor manejo de activos	Buscar un socio estratégico que brinde servicio del Minado bajo la modalidad de open pit	Liderazgo en costos, control estricto del cash cost.
	E1	E2	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Derechos									
1.	Impacto en el Derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P
2.	Impacto en el derecho a la Propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P
3.	Impacto en el derecho de libre pensamiento	P	P	N	P	P	P	P	N
4.	Impacto en el derecho de la privacidad	P	P	P	P	P	N	P	P
5.	Impacto en el derecho de la libertad de consciencia	P	P	P	P	P	P	P	P
6.	Impacto en el derecho de hablar libremente	P	P	P	P	P	P	N	P
7.	Impacto en el derecho al habido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P
Justicia									
1.	Impacto en la Distribución	J	J	J	J	J	J	J	J
2.	Impacto en la Administración	J	J	J	J	J	J	J	J
3.	Impacto en la Compensación	J	J	J	J	N	J	J	J
Utilitarismo									
1.	Fines y Resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
2.	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	N	E	E	E

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia,” por F. A. D’ Alessio, 2008. México D.F., México. Pearson.

Tabla 28

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

		Visión						
		Para el año 2023 será uno de los principales productores de metales básicos en la mediana minería en el Perú mediante la explotación de nuevos proyectos rentables que permitan una operación continua en el tiempo, logrando los mejores resultados en productividad y teniendo en cuenta el desarrollo sostenible basado en el cumplimiento de compromisos con los stakeholders.						
		Objetivos de Largo Plazo						
		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	
	ESTRATEGIAS	Para el 2023 se tendrá en operación dos nuevos yacimientos satélites, dentro de la concesión minera, que sean económicamente rentables y generen una producción de 4,600 TM/día.	Para el año 2022 se tendrá una exploración en underground (sondajes diamantinos) de 80 000 metros para obtener información de las reservas económicas que se puedan continuar explotando.	Obtener un ratio de EBITDA de 30 para el 2023.	Lograr cumplir con lo establecido en los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad (ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001) durante toda la operación hasta el 2023.	Mantener un plan de relaciones con la comunidad y cumplir los compromisos anuales al 100%, logrando un porcentaje de aceptación mayor al 70% al 2023.	Obtener un ratio de productividad de 50 TM/hombre - guardia en las nuevas operaciones de minado superficial para el 2023.	T O T A L
1	Explorar y explotar nuevos proyectos.	X	X	X				3
2	Diversificar (método de minado) minerales principales y otros	X		X				2
3	Optimizar los métodos de producción aprovechando procesos masivos en las nuevas unidades	X		X			X	3
4	Implementar la mejora continua en los Sistemas de Gestión				X		X	2
5	Crear una mesa de diálogo con las comunidades y medios sociales					X		1
6	Implementar convenios con instituciones educativas para potenciar los programas académicos que requiere el sector.	X			X	X	X	4
7	Optimizar costos con mejor manejo de activos			X			X	2
8	Buscar un socio estratégico (outsourcing) que brinde servicio del minado bajo la modalidad de open pit	X		X				2
9	Liderazgo en costos, contro estricto del cash cost	X	X	X			X	4

6.12 Conclusiones

La elaboración de las matrices culmina con la selección de diez estrategias (retenidas), con esta selección se debe garantizar el cumplimiento de los objetivos a largo plazo y por ende de la visión planteada. El análisis situacional de la empresa nos permite ver que el sector tiene perspectiva de crecimiento a pesar de la coyuntura actual de los precios y de acuerdo al análisis interno se pueden realizar mejoras para mejorar la situación actual.

Las estrategias elegidas son principalmente para que la organización se enfoque en la explotación de nuevos yacimientos que permitan continuar con el volumen de producción actual y dar tiempo a la exploración de underground para incrementar reservas y lograr los mayores beneficios del yacimiento mantenimiento buenos comportamientos de productividad y con la comunidad principalmente. En estos puntos se requiere inversión para iniciar los nuevos proyectos y ser flexible para iniciar con nuevos métodos de producción que sean más rentables.

Las estrategias de crecimiento permiten aprovechar las condiciones actuales para asumir un riesgo e iniciar nuevos proyectos que pasen de ser interrogantes a ser estrellas, ya que la unidad actual requiere un tiempo de exploración para ver la posibilidad de incrementar reservas y volver a ser estrella. Se debe utilizar los recursos actuales para invertir en este nuevo proyecto para continuar generando rentabilidad por más tiempo del esperado.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Hasta ahora, el Capítulo I ha presentado los aspectos más importantes para la formulación de la estrategia que ayude Compañía Minera Atacocha a alcanzar la proyección futura. Este capítulo se enfoca en la segunda etapa del proceso estratégico, es decir, en la implementación y dirección de todo aquello concebido durante la etapa anterior; es la puesta en marcha del proceso estratégico.

De acuerdo con D'Alessio (2008), para esto es necesario considerar cinco elementos importantes: (a) objetivos a corto plazo que desarrollan los de largo plazo, (b) políticas, (c) recursos, (d) estructura organizacional, (e) medio ambiente y ecología, (f) recursos humanos, y (g) gestión del cambio. Adicionalmente, en este capítulo se mostrará la aplicación del conjunto de estrategias retenidas, las cuales deberán relacionarse con los elementos arriba señalados. De esta forma, se buscará alcanzar los objetivos a largo plazo planteados y con ello llegar a la visión propuesta para Compañía Minera Atacocha. Según D'Alessio (2008), “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa” (p. 373).

7.1 Objetivos a Corto Plazo (OCP)

Según D'Alessio (2008), los OCP son aquellos necesarios para alcanzar, con cada estrategia, los objetivos a largo plazo (OLP). Por lo anterior, se presentan los OCP en función de los OLP, para lo cual es necesario enunciar nuevamente los OLP para Compañía Minera Atacocha.

- **OLP 1.** Para el 2023 se tendrá en operación dos nuevos yacimientos satélites, dentro de la concesión minera económicamente rentables y con una producción de 4,600 TM/día.

OCP 1.1. Evaluar los valores económicamente rentables de los tres yacimientos cercanos “satélites” que tienen la probabilidad de ser explotados superficialmente “Open Pit” en el 2016.

OCP 1.2. Lograr la explotación de tres nuevas zonas en la concesión Minera para el año 2022.

OCP 1.3. Repotenciar el sistema de extracción vertical de material para el año 2020.

OCP 1.4. Preparar la infraestructura vertical para la transferencia de material económico hacia interior mina para el año 2019.

OCP 1.5. Implementar una variante de método de explotación a gran volumen en comparación al minado subterráneo en las operaciones Open Pit que iniciarán el 2018.

OCP 1.6. Presentar al Ministerio de Energía y Minas el Informe Técnico Sustentatorio para la explotación de la zona de San Gerardo y los yacimientos satélites según el OCP 1.1. en marzo del 2017, considerando nuevos métodos de explotación.

- **OLP 2.** Para el año 2022 se tendrá una exploración en underground. Luego de realizar sondajes diamantinos en las zonas identificadas como mineralización probable, las perforaciones estimadas en 80,000 metros con el fin de comprobar las reservas y convertirlas en reservas económicas probadas.

OCP 2.1. Incrementar a 6,000 metros lineales los avances programados para el año 2017.

OCP 2.2. Implementar los contratos macro para los 80 000 metros en el año 2021 para el servicio de perforación diamantina sin fluctuación del precio.

OCP 2.3. Definir para el 2019 la empresa de sondajes diamantinos que posea gran capital social que pueda soportar el tiempo de ejecución.

- **OLP 3.** Obtener un ratio de EBITDA de 30 % para el 2023.

OCP 3.1 Incrementar en 10% los ingresos por ventas para el año 2020.

OCP 3.2. Disminución del 10% de los costos fijos e incremento del volumen de producción para el año 2023.

OCP 3.3. Reducir costos de outsourcing en un 5% mediante la evaluación y negociación de contratos de la Compañía Atacocha a inicios del año 2018.

OCP 3.4. Minimizar tiempo de entrega en un 3% de los metales para el 2021.

OCP 3.5. Reducir los costos de mantenimiento y no disponibilidad en un 5% con el cambio de activos críticos para el 2017.

- **OLP 4.** Lograr cumplir con lo establecido en los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad (ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001) durante toda la operación hasta el 2023.

OCP 4.1. Disminución en un 50% los actos y condiciones sub estándares para el año 2018.

OCP 4.2. Capacitación al 100% del personal en el control de riesgos críticos cumpliendo de acuerdo a ley 15 horas trimestrales por persona y en el correcto uso de las herramientas de gestión, para el 2018 y durante todo el tiempo de operación.

OCP 4.3. No registrar impactos ambientales negativos significativos de acuerdo a la tabla de severidad de la empresa, para el 2016 y durante todo el tiempo de operación.

OCP 4.4. No registrar transgresiones de la Declaración de los Derechos Humanos anualmente, para el 2016 y durante todo el tiempo de operación.

OCP 4.5. Mantener la certificación anual del sistema integrado de gestión en seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad hasta el 2023.

OCP 4.6. No obtener ninguna no conformidad mayor en las auditorías internas del sistema integrado de gestión en seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad semestralmente, durante todo el proceso de operación.

- **OLP 5.** Mantener un plan de relaciones con la comunidad y cumplir los compromisos anuales al 100%, logrando un porcentaje de aceptación mayor al 70% al 2023.

OCP 5.1. Contar con la aprobación del 100% de los planes anuales de RSE para los años 2016 – 2017.

OCP 5.2. Realizar reuniones mensuales con la asistencia mínima del 50% más uno de los pobladores de la comunidad para informar mensualmente el avance del plan de RSE, hasta el 2023.

OCP 5.3. Lograr la aprobación de la comunidad a la compañía reflejada en un porcentaje favorable mayor al 50% en los resultados de la encuesta de percepción anual y del 70% al año 2022.

- **OLP 6.** Obtener un ratio de productividad de 50 TM/hombre en las nuevas operaciones de minado superficial para el 2023.

OCP 6.1. Realizara al 100% el incremento de infraestructura necesario para disminuir los ciclos (echaderos, tolvas de carguío) para junio 2019.

OCP 6.2. Diseñar el open pit de tal forma que se pueda acortar las distancias de acarreo de los frentes de carguío hacia los botaderos haciendo más eficiente la flota para el 2020 en un 100%.

OCP 6.3. Capacitación eficiente a los colaboradores en temas específicos del proceso y/o los subprocesos del minado (por ejemplo voladura controlada, manejo de equipos), dentro del programa de 15 horas trimestrales, durante los 2 siguientes años.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos a Corto Plazo

Según D´Alessio (2008), los recursos son los insumos necesarios que permiten llevar a cabo las estrategias seleccionadas. Estos pueden ser cuantitativos o cualitativos, tangibles o intangibles. No solo se deben identificar esos recursos sino que, además, deben ser correctamente asignados. Los referidos recursos son financieros, físicos, humanos, y tecnológicos.

Recursos Financieros: Se requerirán para realizar los planes a corto plazo un aproximado de 5 millones de dólares, que se plantean obtener de financiamiento propio del Grupo al que pertenece como partida presupuestaria del 2016 (CAPEX). De acuerdo a los resultados financieros se reinvertirá las utilidades obtenidas.

Los recursos físicos, humanos y tecnológicos asociados a cada OCP se encuentran en la Tabla 29.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2008), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan las estrategias y esas políticas deben ser consistentes con las macro políticas que se han definido para el sector como son los valores. Adicionalmente, las políticas, si bien deben tener inmerso el contenido axiológico de los valores, también deben considerar la ética, la legalidad, y la responsabilidad social, criterios estos que enmarcan el devenir de la organización.

De acuerdo con lo anterior, se indican las políticas más relevantes de las estrategias de la compañía Minera Atacocha:

Gestión Humana

- P1. Mejorar la gestión de recursos humanos.
- P2. Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.
- P3. Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.

Producto y proceso

- P4. Asegurar los parámetros exigidos por el mercado en el producto
- P5. Optimizar el proceso unitario de minado
- P6. Incentivar la exploración y nuevas unidades de minado.
- P7. Generar cultura orientada a la optimización de uso de activos.
- P8. Estimular el uso de la nueva tecnología adquirida.

Sostenibilidad.

P9. Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.

P10. Apoyar las comunidades vecinas mediante la generación de empleo para sus habitantes.

Con las políticas mencionadas se procede a la elaboración de la Matriz de Políticas y Estrategias que se presenta en la Tabla 30.

7.4 Estructura de Compañía Minera Atacocha

D'Alessio (2008) indicó que la estructura organizacional es aquella que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Esto refiere que la estructura es importante en toda organización; por ello, se debe partir de una estructura actual y luego evaluar la estructura que ayudará a la organización a lograr la implementación de las estrategias, de manera ordenada y sincronizada.

La estructura deberá contener a todas las organizaciones que aportan o influyen en el logro de objetivos, detectarlos e involucrarlos logrando el compromiso para el beneficio de Compañía Minera Atacocha.

Con base en los planteamientos estratégicos se estima que es necesario reforzar la estructura de manera tal que se incluyan funciones relacionadas con responsabilidad social con la comunicación social.

Adicionalmente, se recomienda fusionar algunos cargos (comunicación social con jefe de promoción social y Relaciones comunitarias, dejando todo lo social en un solo cargo). De otro lado, es necesario reforzar algunas funciones puesto que estas tendrán un rol importante en la implementación estratégica.

La estructura propuesta para Compañía Minera Atacocha se observa en la Figura 13.

Tabla 29

Recursos asignados para OCP

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	RECURSOS
<p>1.1. Evaluar los valores económicamente rentables de los tres yacimientos cercanos “satélites” que tienen la probabilidad de ser explotados superficialmente “Open Pit” en el 2016.</p> <p>1.2. Lograr la explotación de tres nuevas zonas en la concesión Minera para el año 2022.</p> <p>1.3. Repotenciar el sistema de extracción vertical de material para el año 2020.</p> <p>1.4. Preparar la infraestructura vertical para la transferencia de material económico hacia interior mina para el año 2019.</p> <p>1.5. Implementar una variante de método de explotación a gran volumen en comparación al minado subterráneo en las operaciones Open Pit que iniciarán el 2018.</p> <p>1.6. Presentar al Ministerio de Energía y Minas el Informe Técnico Sustentatorio para la explotación de la zona de San Gerardo y los yacimientos satélites según el OCP 1.1. en marzo del 2017, considerando nuevos métodos de explotación.</p>	<p>Recursos Físicos: Se requiere la preparación de chimeneas circulares verticales que servirán para la transferencia de materiales (estéril, económico y/o ventilación) de la zona alta a los niveles inferiores, como también se deberá potenciar la velocidad del izaje del material (infraestructura de pique).</p> <p>Recursos Humanos: Capacitación y selección de una contratista para llevar a cabo los objetivos referentes a la explotación de nuevas zonas mineras mediante open pit.</p>
<p>2.1. Incrementar a 6,000 metros lineales los avances programados para el año 2017.</p> <p>2.2. Implementar los contratos macro para los 80 000 metros en el año 2021 para el servicio de perforación diamantina sin fluctuación del precio.</p> <p>2.3. Definir para el 2019 la empresa de sondajes diamantinos que posea gran capital social que pueda soportar el tiempo de ejecución.</p>	<p>Recursos Físicos: Reemplazo de equipo underground para mantener el avance programado.</p> <p>Recursos Humanos: Realizar contratos considerando la disponibilidad de los proveedores para los sondajes.</p>
<p>3.1 Incrementar en 10% los ingresos por ventas para el año 2020.</p> <p>3.2. Disminución del 10% de los costos fijos e incremento del volumen de producción para el año 2023.</p> <p>3.3. Reducir costos de outsourcing en un 5% mediante la evaluación y negociación de contratos de la Compañía Atacocha a inicios del año 2018.</p> <p>3.4. Minimizar tiempo de entrega en un 3% de los metales para el 2021.</p> <p>3.5. Reducir los costos de mantenimiento y no disponibilidad en un 5% con el cambio de activos críticos para el 2017.</p>	<p>Recursos Físicos: Aprovechar la sinergia de Atacocha y El Porvenir para acumular el relave de Atacocha en la presa de Relaves de la mina El Porvenir.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Equipos a la vanguardia de la tecnología.</p>
<p>4.1. Disminución en un 50% los actos y condiciones sub estándares para el año 2018.</p> <p>4.2. Capacitación al 100% del personal en el control de riesgos críticos cumpliendo de acuerdo a ley 15 horas trimestrales por persona y en el correcto uso de las herramientas de gestión, para el 2018 y durante todo el tiempo de operación.</p> <p>4.3. No registrar impactos ambientales negativos significativos de acuerdo a la tabla de severidad de la empresa, para el 2016 durante todo el tiempo de operación.</p> <p>4.4. No registrar transgresiones de la Declaración de los Derechos Humanos anualmente, para el 2016 y durante todo el tiempo de operación.</p> <p>4.5. Mantener la certificación anual del sistema integrado de gestión en seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad hasta el 2023.</p> <p>4.6. No obtener ninguna no conformidad mayor en las auditorías internas del sistema integrado de gestión en seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad semestralmente, durante todo el proceso de operación.</p>	<p>Recursos Humanos: Capacitación semestral al personal operario en nuevas tecnologías de los equipos con los que cuenta la unidad. Programas de subsidios de acuerdo al puesto que ocupa el trabajador.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Utilizar un sistema para el control de los diferentes indicadores de gestión que permita una mejor visualización de ratios y mejor toma de decisiones</p>
<p>5.1. Contar con la aprobación del 100% de los planes anuales de RSE para los años 2016 – 2017.</p> <p>5.2. Realizar reuniones mensuales con la asistencia mínima del 50% más uno de los pobladores de la comunidad para informar mensualmente el avance del plan de RSE, hasta el 2023.</p> <p>5.3. Lograr la aprobación de la comunidad a la compañía reflejada en un porcentaje favorable mayor al 50% en los resultados de la encuesta de percepción anual y del 70% al año 2022.</p>	<p>Recursos Humanos: Personal conocedora de las costumbres y requerimientos de la zona para realizar nuevos proyectos.</p> <p>Recursos Tecnológicos: Sistema para control de las actividades con la comunidad.</p>
<p>6.1. Realizara al 100% el incremento de infraestructura necesario para disminuir los ciclos (echaderos, tolvas de carguío) para junio 2019.</p> <p>6.2. Diseñar el open pit de tal forma que se pueda acortar las distancias de acarreo de los frentes de carguío hacia los botaderos haciendo más eficiente la flota para el 2020 en un 100%.</p> <p>6.3. Capacitación eficiente a los colaboradores en temas específicos del proceso y/o los subprocesos del minado (por ejemplo voladura controlada, manejo de equipos), dentro del programa de 15 horas trimestrales, durante los 2 siguientes años.</p>	<p>Recursos Físicos: Potenciar la velocidad del izaje del material (infraestructura de pique).</p> <p>Recursos Humanos: Realizar una evaluación por competencias para re asignar al personal en diferentes áreas de ser requerido.</p>

Tabla 30

Matriz de Políticas y Estrategias

Políticas por Estrategia		Estrategias															
N°		Explorar y explotar nuevos proyectos	Diversificar (nuevo método de minado) minerales principales y complementarios	Optimizar los métodos de producción aprovechando procesos masivos en las nuevas unidades.	Implementar la mejora continua en los sistemas de gestión	Crear una mesa de diálogo con las comunidades y medios sociales	Implementar convenios con instituciones educativas para potenciar los programas académicos requeridos por el sector.	Optimizar costos con mejor manejo de activos	Buscar socio estratégico para minado open pit	Liderazgo en costos, control estricto de cash cost							
P1	Mejorar la gestión de recursos humanos.																
P2	Reconocer y premiar la excelencia en el desempeño.																
P3	Dar cumplimiento estricto a la normatividad laboral.																
P4	Asegurar los parámetros exigidos por el mercado en el producto	X	X														
P5	Optimizar el proceso unitario de minado																
P6	Incentivar la investigación y el desarrollo de nuevos procesos.		X														
P7	Generar cultura orientada a la optimización de uso de activos																
P8	Estimular el uso de la nueva tecnología adquirida.		X														
P9	Operar siempre garantizando el adecuado equilibrio entre lo ambiental, lo económico, y lo social.																
P10	Apoyar las comunidades vecinas mediante la generación de empleo para sus habitantes.																

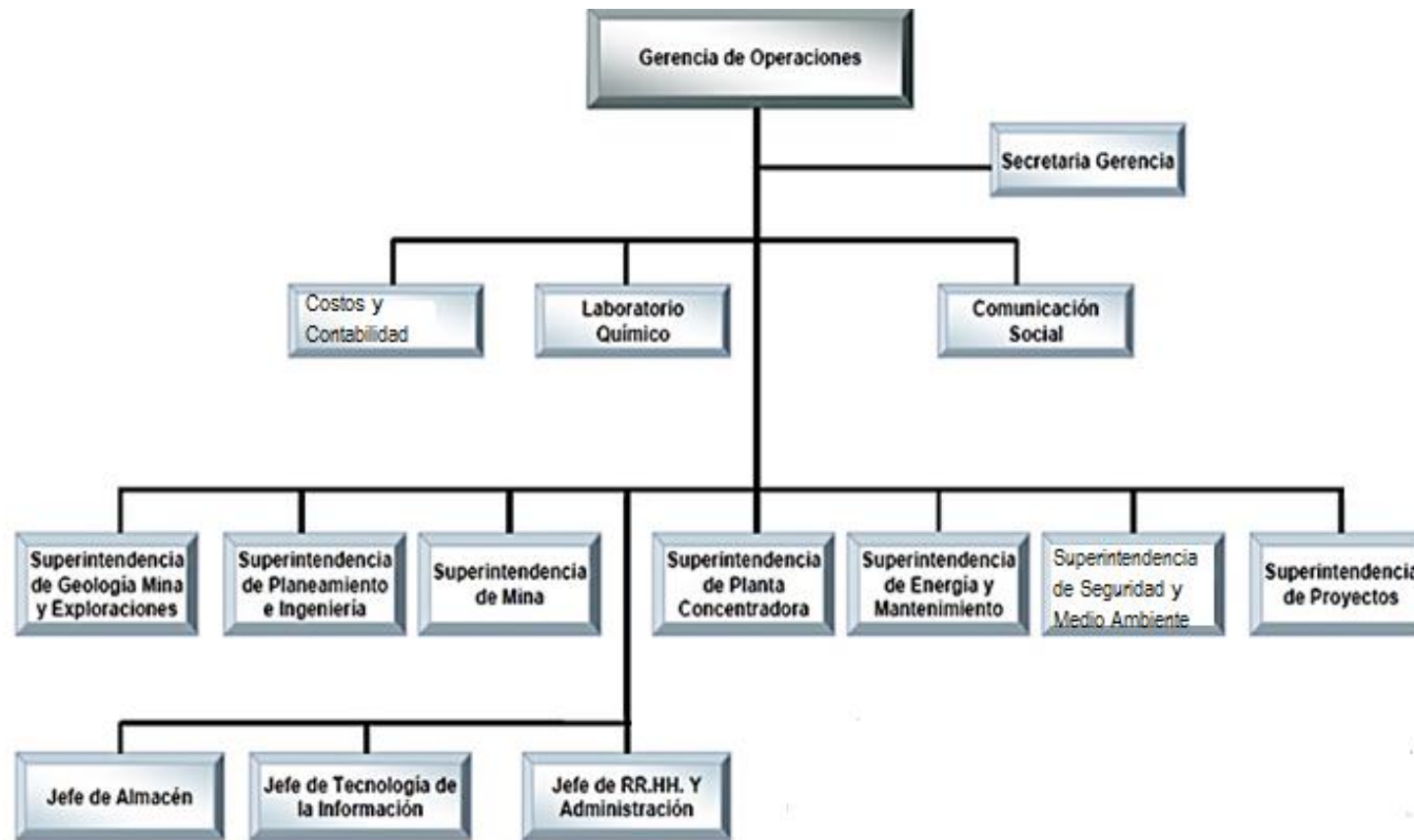


Figura 13. Organigrama de la Empresa Minera Atacocha S.A.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Las estrategias enfocadas en el desarrollo sostenible de la operación de Atacocha es dar cumplimiento al plan de relaciones comunitarias al 100%, es por este motivo dentro de los OLP se encuentra un objetivo vinculado al trabajo con las comunidades. Una de las principales acciones que buscan alcanzar este objetivo es asociarse con los gremios y asociaciones para trabajo con comunidades.

El cumplimiento de los planes ambientales y de RSE anuales que, son mantener un plan de relaciones con la comunidad y cumplir los compromisos anuales al 100%, logrando un porcentaje de aceptación mayor al 50% el primer año y mejorar la percepción anualmente.

El sector minero tiene un alto impacto tanto ambiental como social, y debido a ese impacto se ha querido dotar a la actividad de parámetros que hagan sostenible el negocio considerando la importancia del ambiente y de las comunidades cercanas al área de influencia.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es un factor importante para lograr los objetivos planteados en este plan estratégico, debido a que se requiere innovación para crear nuevos procesos de minado, uno de los puntos principales a ser considerados es la capacitación y entrenamiento en el uso de nuevos equipos, así como la aplicación de nuevos conocimientos en el proceso actual.

El siguiente paso es establecer luego de una selección por desempeño un plan de línea de carrera con los empleados seleccionados. Debido a la oposición al cambio que generalmente generan las personas se debe implementar charlas de información de los planes que se tienen a largo plazo, también se debe compartir la misión y la visión al total de trabajadores para que se identifiquen con el objetivo final de la organización.

7.7 Gestión del Cambio

D'Alessio (2008) indicó que para asegurar el éxito de la implementación de las estrategias y acciones de largo y corto plazo, se debe minimizar la resistencia al cambio a través de estrategias, controlando los sentimientos de ansiedad y temor del personal que paralelamente fuerce el cambio motivando el auto interés por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales. Para el desarrollo del cambio se propone las siguientes acciones:

Definir un equipo que sean los agentes de cambio. Se deben identificar profesionales líderes que puedan ayudar durante este proceso al equipo de trabajadores. En este punto se puede optar por seleccionar personas de cada área que se vea más involucrada en el proceso de cambio.

Crear una visión. En el capítulo II se planteó una nueva visión en la que se especifica el tiempo y el objetivo que se busca lograr. Esta visión debe lograrse luego de ir logrando los objetivos a corto y largo plazo, con la ayuda de las estrategias planteadas.

Comunicar la visión. Para lograr los objetivos, es importante que la mayor cantidad de personas conozca la visión. Involucrarlas y hacerles ver lo importante de cada función en el cumplimiento de ésta, logrará mayor compromiso de los trabajadores.

Monitorear los nuevos métodos. En el proceso, se irán aplicando nuevos métodos que pueden significar cambios pequeños o grandes, hay que monitorear los nuevos métodos aplicados para establecer oficialmente los que ofrecen mejoras y pueda beneficiarse al equipo que ayudó a mejoras beneficiosas.

Establecer indicadores de gestión. Para poder medir el avance logrado se debe plantear un sistema de indicadores.

7.8 Conclusiones

La empresa minera Atacocha está enfocando sus esfuerzos en mejorar sus procesos e implementar nuevos métodos de minado para generar una operación sostenida en el tiempo,

con un bajo cash cost e incrementado el volumen de producción, para lo cual requiere del compromiso y apoyo de la alta dirección y la alta gerencia, ya que son estas instancias las que deben decidir el capital a invertir, se requerirán para realizar los planes a corto plazo un aproximado de 5 millones de dólares, que se plantean obtener de financiamiento propio del Grupo al que pertenece y préstamos bancarios que servirán para promover y proyectar el cumplimiento de las estrategias propuestas.

Con el fin de poder direccionar los recursos y acciones de Atacocha, se propone una nueva estructura organizacional de manera tal que se incluyan funciones relacionadas con responsabilidad social y comunicación. Se recomienda fusionar algunos cargos (comunicación social con jefe de promoción social y relaciones comunitarias, dejando todo lo social en un solo cargo).



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Lograr los objetivos estratégicos requiere de un seguimiento y control, para ello utilizaremos el tablero de control Balanceado (TCB) propuesto por Kaplan y Norton (2009). De acuerdo a esta herramienta se deben controlar cuatro perspectivas: (a) Perspectiva de aprendizaje, (b) Perspectiva Interna, (c) Perspectiva del Cliente y (d) Perspectiva financiera. Los OCP serán evaluados con respecto a cada una de las perspectivas mencionadas.

8.1.1 Aprendizaje Interno

Esta perspectiva está relacionada con las personas, capital más importante de la empresa. Este factor muestra como la organización debe aprender y mejorar para alcanzar los objetivos a largo plazo.

8.1.2 Perspectiva Interna – Procesos

Esta perspectiva se basa en los procesos internos de la empresa, la forma como deben ser estructurados para que contribuyan con los objetivos de la empresa. Este proceso comprende la productividad en las diferentes etapas del proceso.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva está relacionada directamente con la satisfacción del cliente, evalúa si las acciones que se llevan a cabo tienen los efectos deseados o no. Se tiende a evaluar la calidad del producto y servicio valorizado por el mercado.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva está relacionada directamente con los accionistas y la creación de valor. Evalúa el rendimiento de las inversiones y los resultados económicos, verificando que las estrategias estén generando valor a la empresa.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El tablero de control Integrado (Tabla 31) es una herramienta que permite realizar el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos.

8.3 Conclusiones

El tablero de control balanceado es una herramienta que permite cerrar la brecha entre los objetivos planteados y las acciones a ejecutar mediante la formulación de metas cuantificables y la revisión periódica del cumplimiento de estos.

Para cada objetivo, se ha definido la meta a lograr, el indicador de medición y el año en el cual se deberá cumplir la meta establecida. Respecto a la Compañía Minera Atacocha, se tienen veinticinco indicadores relativos a la perspectiva del aprendizaje de la organización, 12 relacionados a la perspectiva interna, cinco a la perspectiva de clientes y seis a la perspectiva financiera. Esta es la etapa dinámica del plan, debido a que el tablero de control retroalimenta a todo el proceso, lo que permite redefinir estrategias o planes de acción en caso que los resultados parciales no sean los esperados.

El tablero de control balanceado, es una herramienta que nos permite analizar los objetivos a corto plazo planteados en las cuatro perspectivas que engloba la organización. Con la identificación de un indicador y teniendo el plazo establecido se puede controlar el avance de cada objetivo de una manera cuantificable. Este tablero se debe revisar periódicamente y apoyarse con otros cuadros que pueden indicar el avance necesario en el tiempo y así tener un calendario más preciso de comparación.

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado de Mando

N° OCP	Objetivo	Indicadores	Unidad
Perspectiva Financiera			
OCP 1.1	Evaluar los valores económicamente rentables de los tres yacimientos cercanos “satélites” que tienen la probabilidad de ser explotados superficialmente “Open Pit” en el 2016.	Informe terminado	Unid
OCP 1.2	Lograr la explotación de dos nuevas zonas en la concesión Minera para el año 2022.	Numero de requisitos legales aprobados.	Unid
OCP 3.1	Incrementar en 10% los ingresos por ventas para el año 2020.	% incremento en ventas	%
OCP 3.2	Disminución del 10% de los costos fijos e incremento del volumen de producción para el año 2023.	% Disminución de costos fijos	%
OCP 3.3	Reducir costos de outsourcing en un 5% mediante la evaluación y negociación de contratos de la Compañía Atacocha a inicios del año 2018.	% Reducción de costos outsourcing	%
OCP 3.5	Reducir los costos de mantenimiento y no disponibilidad en un 5% con el cambio de activos críticos para el 2017.	US\$ reducción de costos de mantenimiento	US\$
Perspectiva Clientes			
OCP 2.2	Implementar los contratos macro para los 80 000 metros en el año 2021 para el servicio de perforación diamantina sin fluctuación del precio.	Contratos implementados	Unid
OCP 2.3	Definir para el 2019 la empresa de sondajes diamantinos que posea gran capital social que pueda soportar el tiempo de ejecución.	Contrato firmado	Unid
OCP 3.4	Minimizar tiempo de entrega en un 3% de los metales para el 2021.	Horas	Hrs
OCP 5.1	Contar con la aprobación del 100% de los planes anuales de RSE para los años 2016 – 2017.	% aprobación	%
OCP 5.2	Realizar reuniones mensuales con la asistencia mínima del 50% más uno de los pobladores de la comunidad para informar mensualmente el avance del plan de RSE, hasta el 2023.	% Asistencia de pobladores a reuniones mensuales	%
OCP 5.3	Lograr la aprobación de la comunidad a la compañía reflejada en un porcentaje favorable mayor al 50% en los resultados de la encuesta de percepción anual y del 70% al año 2022.	% percepción favorable	%
Perspectiva Interna			
OCP 1.3	Repotenciar el sistema de extracción vertical de material para el año 2020.	% instalación del sistema de izaje	%
OCP 1.4	Preparar la infraestructura vertical para la trasferencia de material económico hacia interior mina el año 2019.	Metros de avance vertical	M
OCP 2.1	Incrementar a 6,000 metros lineales los avances programados para el año 2017.	Metros de avance horizontal	M
OCP 1.5	Implementar una variante de método de explotación a gran volumen en comparación al minado subterráneo en las operaciones Open Pit que iniciarán el 2018.	% de desbroce en el minado Superficial	%
OCP 1.6	Presentar al Ministerio de Energía y Minas el Informe Técnico Sustentatorio para la explotación de la zona de San Gerardo y los yacimientos satélites según el OCP 1.1. en marzo del 2017	Informe Técnico Sustentatorio Aprobado	Unid
OCP 4.1	Disminución en un 50% los actos y condiciones sub estándares para el año 2018.	Reportes	Unid
OCP 4.3	No registrar impactos ambientales negativos significativos de acuerdo a la tabla de severidad, para el 2016 y durante todo el tiempo de operación.	Reporte de incidentes ambientales	Unid
OCP 4.5	Mantener la certificación anual del sistema integrado de gestión en seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad hasta el 2023.	Cantidad de No Conformidades Mayores y Menores	Unid
OCP 4.6	No obtener ninguna no conformidad mayor en las auditorías internas del sistema integrado de gestión en seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad semestralmente, durante todo el proceso de operación.	Cantidad de No Conformidades Mayores y Menores	Unid
OCP 6.1	Realizara al 100% el incremento de infraestructura necesario para disminuir los ciclos (echaderos, tolvas de carguío) para junio 2019.	% Avance de ingeniería	% Avance
OCP 6.2	Diseñar el open pit de tal forma que se pueda acortar las distancias de acarreo de los frentes de carguío hacia los botaderos haciendo más eficiente la flota para el 2020 en un 100%.	% Avance de ingeniería	% Avance
Perspectiva Aprendizaje			
OCP 4.2	Capacitación al 100% del personal en el control de riesgos críticos cumpliendo de acuerdo a ley 15 horas trimestrales por persona y en el correcto uso de las herramientas de gestión, para el 2018 y durante todo el tiempo de operación.	Cantidad de horas de capacitación	Horas
OCP 4.4	No registrar transgresiones de la Declaración de los Derechos Humanos anualmente, para el 2016 y durante todo el tiempo de operación.	Cantidad de transgresiones	Unid
OCP 6.3	Capacitación eficiente a los colaboradores en temas del proceso y/o los subprocesos del minado, dentro del programa de 15 horas trimestrales, durante los 2 siguientes años.	Horas de capacitación	Horas

Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Plan Estratégico Integral

“Un plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los ajustes necesarios si estos fueran requeridos” (D’Alessio, 2008, p. 430).

El plan estratégico integral para Cía. Minera Atacocha (Tabla 32) reúne de manera detallada los diversos elementos considerados en su desarrollo, a fin de facilitar el seguimiento de su implementación a través de los planes operacionales como también el detalle de estrategias retenidas, OCP, y políticas.

9.2 Conclusiones Finales

1. Compañía Minera Atacocha es parte de un sector de mucha importancia para el país, actualmente se encuentra en un entorno externo de menor crecimiento lo que se refleja en la reducción de precio de los minerales y tiene el desafío de mantener su volumen de producción a pesar de la menor cantidad de reservas que tiene en su operación actual bajo la modalidad de underground para obtener las mayores ganancias posibles aprovechando al máximo el yacimiento minero.
2. En el aspecto financiero, es notable recalcar que la pérdida registrada en los estados financieros está siendo influida por la capitalización de los activos que no fueron depreciados en el momento oportuno, esto genera una alta depreciación que infla el costo de ventas.
3. La misión y visión propuestas para Atacocha han tenido como referente la visión del grupo, considerando aspectos fundamentales como producción, rentabilidad y responsabilidad social empresarial, que viene siendo un factor importante para el desarrollo de las empresas del sector minero en el país.

Tabla 32

Plan Estratégico Integral

		Visión								
		Para el año 2023 ser uno de los principales productores de metales básicos en la mediana minería en el Perú mediante la explotación de nuevos proyectos rentables que permitan una operación continua en el tiempo, logrando los mejores resultados en productividad y teniendo en cuenta el desarrollo sostenible basado en el cumplimiento de compromisos con los stakeholders.								
Misión	Cía. Minera Atacocha es líder en la concepción, ejecución y operación de proyectos minero-metalúrgicos, que proporciona productos que satisfacen los requerimientos de nuestros clientes a nivel internacional creando valor de manera responsable para nuestros grupos de interés. Atacocha se distingue por la capacidad para identificar oportunidades que nos permiten tener un crecimiento sostenible con altas tasas de rentabilidad, apoyados por alta tecnología y la gran capacidad de nuestros trabajadores		OLP 1: Para el 2023 se tendrá en operación dos nuevos yacimientos satélites, dentro de la concesión minera económicamente rentables y con una producción de 4,600 TM/día.	OLP 2: Para el año 2022 se tendrá una exploración en underground. Luego de realizar sondeos en las zonas identificadas como mineralización probable, las perforaciones estimadas en 80,000 metros con el fin de comprobar las reservas y convertirlas en reservas económicas probadas.	OLP 3: Obtener un ratio de EBITDA de 30 % para el 2023	OLP 4: Lograr cumplir con lo establecido en los sistemas de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad (ISO 14001, ISO 26000 y OHSAS 18001) durante toda la operación hasta el 2023.	OLP 5: Mantener un plan de relaciones con la comunidad y cumplir los compromisos anuales al 100%, logrando un porcentaje de aceptación mayor al 70% al 2023.	OLP 6: Obtener un ratio de productividad de 50 TM/hombre - guardia en las nuevas operaciones de minado superficial para el 2023.	Valores: Solidez: Buscar crecimiento sustentable con generación de valor. Ética: Actuar de forma responsable y transparente Respeto: Respeto a las personas y disposición para aprender. Espíritu Emprendedor: Crecer con coraje para hacer, innovar e invertir Unión: El todo es más fuerte.	Código de Ética Prevenir, mitigar, minimizar y controlar los impactos ambientales, los riesgos de seguridad y salud ocupacional; capacitando y motivando a nuestros trabajadores, fomentando en ellos nuestra cultura de respeto al ambiente, a la seguridad y salud del trabajador, así como a nuestros visitantes y partes interesadas. Cuidar que todos los trabajadores reciban remuneraciones justas acorde con la labor que desarrollan, así como condiciones de trabajo dignas, un ambiente de trabajo propicio y orientado a su desarrollo laboral y personal. Desarrollar actividades a favor del bienestar de las poblaciones que habitan en el entorno de nuestras operaciones, respetando su cultura y tradiciones. Promover el mejoramiento continuo de la eficiencia del Sistema de Gestión, buscando superar el cumplimiento de las normas ambientales, de calidad, de seguridad y salud ocupacional, contenidos en los requisitos legales y otros aceptados por la organización. Brindar un producto que satisfaga la calidad requerida por nuestros clientes, en forma oportuna, optimizando costos de producción, innovando y siendo competitivos internacionalmente.
		E1: Explorar y explotar nuevos proyectos.	X	X	X					
		E2: Diversificar (nuevo método de minado) minerales principales y complementarios	X			X				
		E3: Optimizar los métodos de producción aprovechando procesos masivos en las nuevas unidades.	X			X			X	
		E4: Implementar la mejora continua en los Sistemas de Gestión.				X			X	
		E5: Crear una mesa de diálogo con las comunidades y medios sociales. E6: Implementar convenios con instituciones educativas para potenciar los programas académicos que requiere el sector.	X				X		X	
		E7: Optimizar costos con mejor manejo de activos.				X			X	
		E8: Buscar un socio estratégico (outsourcing) que brinde servicio del minado bajo la modalidad del open pit.	X			X				
		E9: Liderazgo en costos, control estricto del cash cost.	X	X	X				X	
				OCP						
Perspectiva									Indicador	
Financiera	OCP 1.1	Evaluar los valores económicamente rentables de los tres yacimientos cercanos "satélites" que tienen la probabilidad de ser explotados superficialmente "Open Pit" en el 2016.							Informe terminado	
	OCP 1.2	Lograr la explotación de dos nuevas zonas en la concesión Minera para el año 2022.							Numero de requisitos legales aprobados.	
	OCP 3.1	Incrementar en 10% los ingresos por ventas para el año 2020.							% incremento en ventas	
	OCP 3.2	Disminución del 10% de los costos fijos e incremento del volumen de producción para el año 2023.							% Disminución de costos fijos	
	OCP 3.3	Reducir costos de outsourcing en un 5% mediante la evaluación y negociación de contratos de la Compañía Atacocha a inicios del año 2018.							% Reducción de costos outsourcing	
Clientes	OCP 3.5	Reducir los costos de mantenimiento y no disponibilidad en un 5% con el cambio de activos críticos para el 2017.							US\$ reducción de costos de mantenimiento	
	OCP 2.2	Implementar los contratos macro para los 80 000 metros en el año 2021 para el servicio de perforación diamantina sin fluctuación del precio.							Contratos implementados	
	OCP 2.3	Definir para el 2019 la empresa de sondeos diamantinos que posea gran capital social que pueda soportar el tiempo de ejecución.							Contrato firmado	
	OCP 3.4	Minimizar tiempo de entrega en un 3% de los metales para el 2021.							Horas	
	OCP 5.1	Contar con la aprobación del 100% de los planes anuales de RSE para los años 2016 – 2017.							% aprobación	
Interna	OCP 5.2	Realizar reuniones mensuales con la asistencia mínima del 50% más uno de los pobladores de la comunidad para informar mensualmente el avance del plan de RSE, hasta el 2023.							% Asistencia de pobladores a reuniones mensuales	
	OCP 5.3	Lograr la aprobación de la comunidad a la compañía reflejada en un porcentaje favorable mayor al 50% en los resultados de la encuesta de percepción anual y del 70% al año 2022.							% percepción favorable	
	OCP 1.3	Repotenciar el sistema de extracción vertical de material para el año 2020.							% instalación del sistema de izaje	
	OCP 1.4	Preparar la infraestructura vertical para la transferencia de material económico hacia interior mina el año 2019.							Metros de avance vertical	
	OCP 2.1	Incrementar a 6,000 metros lineales los avances programados para el año 2017.							Metros de avance horizontal	
Aprendizaje	OCP 1.5	Implementar una variante de método de explotación a gran volumen en comparación al minado subterráneo en las operaciones Open Pit que iniciarán el 2018.							% de desbroce en el minado Superficial	
	OCP 1.6	Presentar al Ministerio de Energía y Minas el Informe Técnico Sustentatorio para la explotación de la zona de San Gerardo y los yacimientos satélites según el OCP 1.1. en marzo del 2017							Informe Técnico Sustentatorio Aprobado	
	OCP 4.1	Disminución en un 50% los actos y condiciones sub estándares para el año 2018.							Reportes	
	OCP 4.3	No registrar impactos ambientales negativos significativos de acuerdo a la tabla de severidad, para el 2016 y durante todo el tiempo de operación.							Reporte de incidentes ambientales	
	OCP 4.5	Mantener la certificación anual del sistema integrado de gestión en seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad hasta el 2023.							Cantidad de No Conformidades Mayores y Menores	
	OCP 4.6	No obtener ninguna no conformidad mayor en las auditorías internas del sistema integrado de gestión en seguridad y salud ocupacional, medio ambiente y calidad semestralmente, durante todo el proceso de operación.							Cantidad de No Conformidades Mayores y Menores	
	OCP 6.1	Realizar a 100% el incremento de infraestructura necesario para disminuir los ciclos (echaderos, tolvas de carguío) para junio 2019.							% Avance de ingeniería	
	OCP 6.2	Diseñar el open pit de tal forma que se pueda acortar las distancias de acarreo de los frentes de carguío hacia los botaderos haciendo más eficiente la flota para el 2020 en un 100%.							% Avance de ingeniería	
	OCP 4.2	Capacitación al 100% del personal en el control de riesgos críticos cumpliendo de acuerdo a ley 15 horas trimestrales por persona y en el correcto uso de las herramientas de gestión, para el 2018 y durante todo el tiempo de operación.							Cantidad de horas de capacitación	
	OCP 4.4	No registrar transgresiones de la Declaración de los Derechos Humanos anualmente, para el 2016 y durante todo el tiempo de operación.							Cantidad de transgresiones	
OCP 6.3	Capacitación eficiente a los colaboradores en temas del proceso y/o los subprocesos del minado, dentro del programa de 15 horas trimestrales, durante los 2 siguientes años.							Horas de capacitación		

4. Debido a que la empresa no controla la demanda y el producto es un commodity no se consideró objetivos en venta, en cambio se consideró mejorar los volúmenes de producción para obtener más ingresos a un menor costo de producción.
5. La estrategia de crecimiento mediante la búsqueda de nuevos yacimientos y cambiar el tipo de minado tradicional (subterráneo) a open pit con un bajo costo de minado, incremento de volumen y tratamiento de mineral de menor ley, puede mejorar los resultados que se ven influenciados por la incertidumbre de la economía mundial y obtener los mayores beneficios del yacimiento.
6. Atacocha debe aprovechar las oportunidades y fortaleces que tiene para lograr la visión propuesta, estas se relacionan con cambios en los métodos de operación, fortalecimiento interno y social y un control estricto del costo, de esta manera podrá dar continuidad a sus operaciones.

9.3 Recomendaciones Finales:

1. Implementar el plan estratégico integral propuesto para alcanzar la visión al 2020 a través del logro de los objetivos planteados y el plan de acción con sus respectivos indicadores de gestión para controlar el avance del plan mediante herramientas como el Balance Scorecard.
2. Priorizar el inicio de proyectos que habiliten nuevas unidades de explotación y aceptar el cambio de método de explotación para incrementar márgenes de ganancia y brindar confianza a los accionistas, dando mayor tiempo de vida útil.
3. Aprovechar el periodo de explotación de las nuevas unidades para realizar la exploración de la operación underground para poder identificar nuevas reservas y explotar al máximo la concesión minera.
4. Actualmente el principal elemento de producción es el zinc, por lo que se puede aprovechar la propiedad polimetálica y trabajar en reconocer zonas de Plomo con el fin de

diversificar el riesgo debido a que es un negocio que depende del precio internacional de los commodities.

5. Para Atacocha es de suma importancia establecer una identificación exhaustiva de los grupos de interés durante todo su proceso (hasta el cierre de mina), con el fin de trabajar un plan social sostenible, basado en una relación adecuada con los stakeholders, con el uso de una comunicación responsable y diálogo constante, monitoreando el grado de satisfacción como indicador de la gestión social.
6. Es fundamental reducir costos de outsourcing mediante la evaluación y negociación de contratos de la Compañía Atacocha y el incremento de productividad mediante nuevos proyectos de mejora en la infraestructura, estos cambios deben ir acompañados de una capacitación constante al personal para poder aprovechar los cambios realizados.
7. El plan estratégico de la Compañía Minera Atacocha deberá ser evaluado de una manera periódica, estableciendo previamente los plazos de seguimiento y medición mediante indicadores de gestión; por lo tanto, es necesario definir estos indicadores de tal forma que permita tomar acciones correctivas en el momento oportuno.

9.4 Futuro de Compañía Minera Atacocha

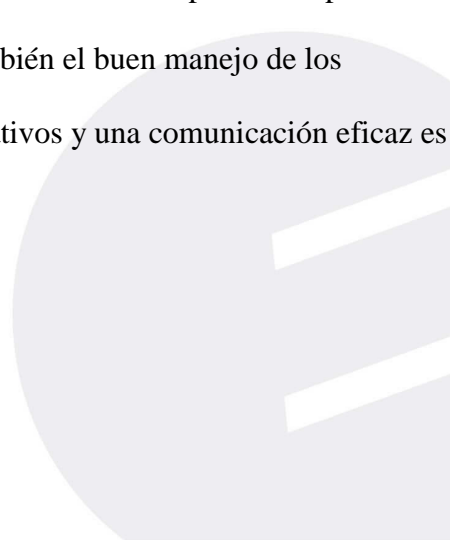
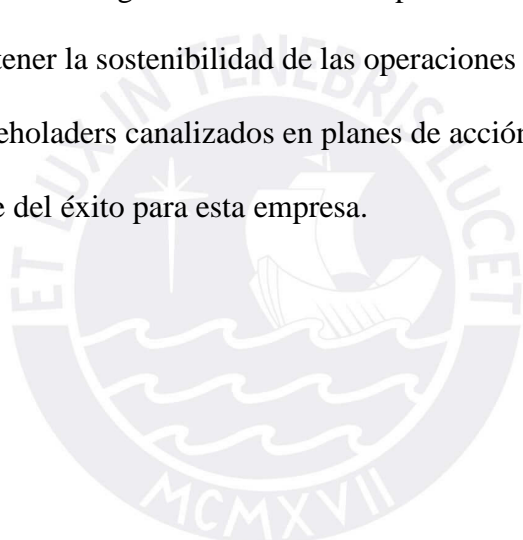
En base a la visión y a los OLP, el futuro de Compañía Minera Atacocha está direccionado a convertirse en una operación que cuente con una planta de beneficio de 4800 TM/día, cuente con ratios financieros positivos como el EDBITA mayor a 30, soportado por un ambiente de trabajo seguro que contará con sistemas integrados de gestión implementados y certificados como también contar con un presupuesto en seguridad anual enfocado a el cambio del comportamiento sub-estándar.

Cía. Minera Atacocha se convertirá en una empresa ejemplo en la gestión interna que genera resultados rentables con visión en aprovechar al máximo los recursos existentes alargando la operación de la mina. Se aprovechará su ventaja competitiva de identificación de

oportunidades para lograr crear nuevas oportunidades de crecimiento y consolidación en el sector. La gestión en sistemas de gestión será primordial para generar cero daños a las personas y en el medio ambiente. Será una empresa reconocida por su preocupación con las relaciones sociales con las comunidades y entidades relacionadas, será un polo de desarrollo sostenible.

La educación será un pilar en el crecimiento de la empresa, los colaboradores se sentirán identificados con la empresa y se logrará un compromiso para aprovechar las nuevas tecnologías y mejor disposición a los cambios que el entorno obligue realizar a la empresa.

Es fundamental mencionar que la implementación de una variante de método de explotación a gran volumen en comparación al minado subterráneo es prioritaria para mantener la sostenibilidad de las operaciones como también el buen manejo de los Stakeholders canalizados en planes de acción participativos y una comunicación eficaz es la clave del éxito para esta empresa.



Referencias

- Banco Central de Reserva del Perú (2014a). Memoria 2014. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2014b). Reporte de Inflación 2014. Recuperado de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2014/memoria-bcrp-2014.pdf>
- Comunicaciones MINAM (2012, 23 de mayo). Más del 80% de los peruanos prefieren productos con ingredientes naturales y amigables con el ambiente. *Ministerio del Ambiente*. Recuperado el 7 de Julio 2012. Recuperado de
http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&catid=1:noticias&id=1896:mas-del-80-de-peruanos-prefieren-productos-con-ingredientes-naturales-y-amigables-con-el-ambiente&Itemid=21
- Concejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano*. Recuperado de
<http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI-CDH2006-2021.php>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Dirección General de Minería (2013). DPM - Estadística Minera.
- Documentos Internos de la empresa (2013) – Manual de Procesos Mina Atacocha
- Emery, A. (2015). Teck anticipa presión para mercado de zinc el 2016. BN Américas Business insight in Latin América. Recuperado de
<http://www.bnamericas.com/news/metales/teck-anticipa-presion-para-mercado-de-zinc-el-2016>
- Empresas & Negocios (2012). *Informe de Economía de IEDEP* (Año 11, Publicación

No.522). Recuperado de

http://200.37.9.27/DataArchivoCCL/CCLWeb/Revista_3783.pdf

Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima (2013).

<http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/boletin-virtual-la-camara-al-dia/19/c-19>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2007). *Perú en cifras indicadores*

demográficos. Recuperado de

<http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2012). *Perú en cifras-producción nacional*.

Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/infco/cuadro.asp?cod=3842&name=pr01&ext=gif>.

Kallpa (2014). Sector Minería – Compañía Minera Atacocha S.A.A. Recuperado de

<http://kallpasab.com/reportes/Cia.%20Minera%20Atacocha%20S.A.A.%20-%20Actualizaci%C3%B3n%20-%20VF%20@%20PEN%200.15%20-%20Comprar.pdf>.

Kaplan, R. & Norton, D. (2009). *Cuadro de mando integral*. 3da edición. Harvard Business School. Grupo Planeta (GBS).

Keller L. & Kotler P. (2006). *Dirección de Marketing* (12th ed.) (pp.322-323). México D.F., México: Pearson Education.

Ley 28611. Ley General del Ambiente (2013). Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2013/10/ley_general_del_ambiente_ley_28611.pdf

Milpo – Atacocha (2013a). Política Corporativa Milpo y Visión, Misión, Valores y Creencias.

Milpo – Atacocha (2013b). Compañía minera Atacocha S.A.A. Informe de gerencia sobre los resultados del cuarto Trimestre 2013.

Milpo – Atacocha (2014a). Memoria Anual 2013. Recuperado de <http://www.bvl.com.pe/hhii/CM0007/20140228123401/MEMORIA32ATACOCHA322013.PDF>.

Milpo – Atacocha (2014b). Compañía minera Atacocha S.A.A. Informe de gerencia sobre los resultados del primer trimestre 2014. Recuperado de http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CB0QFjAA&url=http%3A%2F%2Fmi.milpo.com%2Fdownload_arquivos.asp%3Fid_arquivo%3D1BBFB2BB-6DEE-4245-8AC6-5BF3C17D4F97&ei=w3gHVNurJtLxgwT-o4GwCQ&usg=AFQjCNEHDZYu1w1zkDIPCMAHgtTLH7Xniw&bvm=bv.74115972,d.eXY.

Ministerio de Economía y Finanzas (2013). Transparencia económica. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transparenciaingresos/mensual/default.aspx?y=2013>.

Ministerio de Economía y Finanzas (2014). *Proyecciones macroeconómicas*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproyecciones-macroeconomicas&catid=264%3Aproyecciones-macroeconomicas&Itemid=100932&lang.

Ministerio de Energía y Minas (2013). “Producciones Mineras” Recuperado de http://www.minem.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2268%3Aproducciones-mineras.

Ministerio de Energía y Minas del Perú (2014). Producciones Metálicas Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=1&idEstadistica=9239

Ministerio del Ambiente (MINAM-2010). RM 225-2010.

Reglamento de Seguridad e Higiene Minera (2010) DS.055-2010-EM.

Organization for Economic Co-Operation and Development (2011). *Reviews on Innovation Policy: Peru 2011*. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264128392>.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: Deusto.

Segrelles, J. (2008, julio-diciembre). La ecología y el desarrollo sostenible frente al capitalismo: una contradicción insuperable. *Revista NERA*. 11(12), 128-143.

Recuperado de http://www2.fct.unesp.br/nera/revistas/13/13_segrelles_13.pdf

World Economic Forum (2011). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

