

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Business Consulting - Cía. De Minas Buenaventura S.A.A. Unidad
Uchucchacua

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACION ESTRATEGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Bertha Aracelly Bocanegra Alza, DNI: 40765817
Claudia Elizabeth Aliaga Risco, DNI: 18178493
Enrique Luis Romero Graus, DNI: 42299722
Judith Nereida Contreras Moreno, DNI: 18124431

ASESOR

Jesús Manuel Chu Rubio, DNI:08214453
ORCID 0000-0003-3791-4407

JURADO

Presidente Dr. Percy Samoel Marquina Feldman
Dra. Kelly Rojas Valdez
Dr. Jesús Manuel Chu Rubio

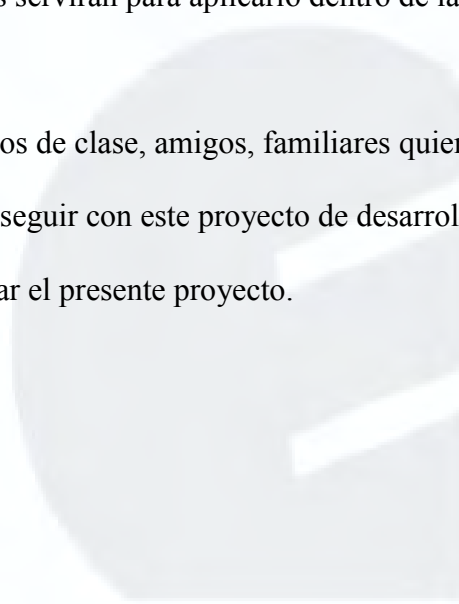
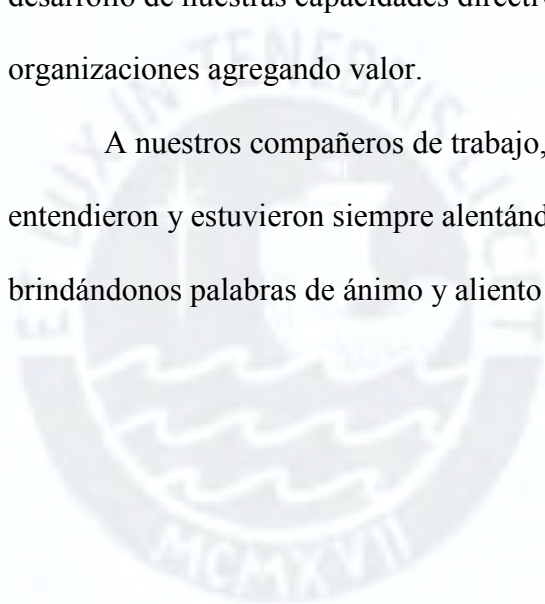
Surco, abril 2021

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a los distintos funcionarios de la empresa Cía. de Minas Buenaventura SAA – unidad Uchucchacua quienes nos permitieron realizar un análisis de la unidad y nos compartieron información relevante que nos sirvió para poder desarrollar el presente trabajo.

Agradecemos a todos los docentes de CEMTRUM, quienes con sus enseñanzas, experiencia y dinamismo supieron llegar a cada uno de nosotros, ello contribuyó con el desarrollo de nuestras capacidades directivas que nos servirán para aplicarlo dentro de las organizaciones agregando valor.

A nuestros compañeros de trabajo, compañeros de clase, amigos, familiares quienes entendieron y estuvieron siempre alentándonos para seguir con este proyecto de desarrollo brindándonos palabras de ánimo y aliento en culminar el presente proyecto.



Dedicatorias

A mi esposa, a mis hijos quienes fueron cómplices durante este proceso de aprendizaje y estuvieron siempre brindándome ánimos para cumplir mi objetivo.

Enrique Romero

A Dios, a mis padres y hermanos quienes me acompañaron desde el inicio en cada momento siempre alentándome y apoyándome en mi nuevo reto para ver concluir mi objetivo.

Judith Contreras

A Dios, a mis hijas Rosita y Renatita, a mi padre Alejandro y a mi familia por su amor, fortaleza, apoyo incondicional y motivación.

Bertha Bocanegra

A Dios, a mis padres y mi hermana. Ellos fueron mis mejores aliados para embarcarme en la aventura más audaz que he realizado. A mis compañeros de grupo porque sin ellos nada hubiera sido fácil.

Claudia Aliaga

Resumen Ejecutivo

Cía. de Minas Buenaventura SAA, es una empresa minera constituida con capitales peruanos, es la primera empresa peruana en cotizar en la bolsa de valores de Nueva York, a raíz de ello se creyó por conveniente realizar un Business Consulting.

El análisis que se realiza en el presente trabajo permitió identificar el problema principal que se presenta en la Cía. de Minas Buenaventura – Unidad Uchucchacua, para ello se tuvo que utilizar diversas herramientas como entrevistas y reuniones virtuales con funcionarios, ello permitió realizar un levantamiento preliminar y formular un diagnóstico situacional de la unidad Uchucchacua.

Con la información recopilada, procesada y analizada por medio de la matriz de priorización de problemas, y el uso de la matriz de criticidad permitió determinar el problema central.

Problema impactante de acuerdo al análisis realizado es el ausentismo laboral, que se origina a raíz de la gran cantidad de descansos médicos y licencia sindical, se planteó un plan de acción con actividades que tienen por finalidad reducirlos, el que traerá como consecuencia ahorros para la empresa en el mediano plazo.

Para dar factibilidad al proyecto se simuló tres escenarios medio, optimista y pesimista, para los riesgos se analizó el proyecto con variables costo y gasto para encontrar su sensibilidad en los resultados de VAN y TIR, ante una inversión de 2'968,200.00 soles, así se obtuvo un VAN de 5'236,678.47 con un TIR de 31.94%

El indicador de escenario medio tiene más probabilidad de ocurrencia, entonces el proyecto es factible por ser rentable, y no es sensible a las variables, la cual debe ser revisada en todos los años del proyecto porque ahora ya estarán bajo el control de los gerentes de Buenaventura, pues son cruciales para la rentabilidad.

Abstract

The Co. Minas Buenaventura SAA, is a mining Company incorporated with Peruvian capital, and being the first Company to be listed on the New York Stock Exchange, we believed it was convenient to carry out a Business Consulting.

The analysis that it carried out in this work allowed us to identify the main problem that afflicts Co. of Minas Buenaventura – Uchucchacua campus. for this research, we had to use many tools, including interviews and virtual meetings with officials, which allowed us to carry out a preliminary survey and formulate a situational diagnosis on the Uchucchacua campus.

With the information collected, processed and analyzed through the problem priority matrix, the use of the criticality matrix allowed us to determine the central problem.

The most outstanding problem that generates the greatest impact according to the analysis accomplished is absenteeism from work, which is caused by the large amount of medical breaks. An action plan was proposed with activities that aim to reduce the number of medical breaks. To make the project feasible, three optimistic, medium and pessimistic scenarios were simulated, for the risks of changes the project was analyzed with cost and expense variables to find its sensitivity in the results of NPV and IRR before an investment of 2,968,200.00 soles. Thus a NPV of 5,236,678.47 was obtained with an IRR of 31.94% and equity NPV of 1,084,277.20 with equity IRR of 34.33%. Indicating an average scenario is more likely, then the project is feasible, and it is not sensitive to the variables, which must be reviewed in all the years of the project because now they will be under the control of the managers, since they are crucial for profitability.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	vi
Lista de Figuras.....	viii
Introducción.....	ix
Capítulo I: Situación General.....	1
1.1 Presentación de la Compañía	1
1.2 Modelo del Negocio	6
1.3 Misión, Visión y Valores de la compañía	8
1.3.1 Visión.....	8
1.3.2 Misión.....	8
1.3.3 Valores y cultura.....	8
1.3.4 Código de ética.....	8
1.4 Objetivos de Mediano Plazo	9
1.5 Conclusiones	10
Capítulo II: Análisis del Contexto.....	11
2.1 Análisis Externo (PESTE).....	11
2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	11
2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	14
2.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	17
2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	17
2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	18
2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter	19
2.2.1 Poder de negociación de los proveedores.....	19
2.2.2 Poder de negociación de los compradores.....	19

2.2.3 Amenaza de los sustitutos.....	20
2.2.4 Amenaza de los entrantes.....	20
2.2.5 Rivalidad de los competidores.....	20
2.3 Oportunidades y Amenazas.....	21
2.3.1 Oportunidades.....	21
2.3.2 Amenazas.....	22
2.4 Análisis Interno	23
2.4.1 Administración y gerencia (A)	23
2.4.2 Marketing y ventas (M)	25
2.4.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	27
2.4.4 Finanzas y contabilidad (F)	29
2.4.5 Recursos humanos (H)	32
2.4.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	35
2.4.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	36
2.5 Fortalezas y Debilidades	37
2.5.1 Fortalezas.....	37
2.5.2 Debilidades.....	39
2.6 Conclusiones	40
Capítulo III: Problema Clave.....	42
3.1 Metodología de Trabajo	42
3.2 Lista de Problemas	45
3.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	47
3.4 Problema Central.....	48
3.5 Conclusiones	51
Capítulo IV: Revisión de la Literatura.....	52

4.1 Absentismo Laboral	53
4.2 Productividad	55
4.3 Costos Laborales	56
4.4 Diagrama de Pareto	56
4.5 Diagrama Ishikawa.....	57
4.6 Matriz de Priorización.....	58
4.7 Comunidades Cercanas a Centros Mineros.....	60
4.8 Descansos Médicos	61
4.9 Licencia Sindical.....	61
Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema.....	62
5.1 Análisis Cualitativo	62
5.2 Análisis Cuantitativo.....	63
Capítulo VI: Alternativas de Solución.....	66
6.1 Alternativas de Solución Identificadas.....	66
6.1.1 Seguimiento a los descansos médicos.....	66
6.1.2 Licencia sindical.....	68
6.2 Acciones de Mejora.....	70
6.3 Estrategias	72
Capítulo VII: Plan de Implementación, Solución de Propuesta y Factores de Éxito	74
7.1 Plan de Actividades.....	74
7.2 Asignación de Recursos	74
7.3 Seguimiento y Control	74
Capítulo VIII: Resultados Esperados.....	79
8.1 Días de Ausentismo.....	79
8.3.1 Escenario medio.....	83

8.3.2. Escenario optimista.....	84
8.3.3 Escenario pesimista.....	86
8.4 Análisis de Sensibilidad.....	87
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	91
9.1 Conclusiones.....	91
9.2 Recomendaciones.....	92
9.2.1 Visión propuesta.....	92
9.2.2 Misión propuesta.....	92
Referencias.....	93
Apéndice A: Resultados Proyectados de Cía. de Minas Buenaventura SAA.....	102
Apéndice B: WACC, VAN Y TIR de Cía. de Minas Buenaventura SAA.....	103
Apéndice C: Análisis Interno AMOFHIT.....	104
Apéndice D: Encuesta Lista de Problemas.....	107
Apéndice E: Estados Financieros Cía. de Minas Buenaventura SAA.....	108
Apéndice F: Reunión con Cía. de Minas Buenaventura SAA.....	110

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Producción por Metal (TM) 2018-2019</i>	3
Tabla 2	<i>Resumen de Operaciones 2019</i>	4
Tabla 3	<i>Relación de Empresas Contratistas</i>	5
Tabla 4	<i>Estado de Resultados de Cía. De Minas Buenaventura SAA</i>	31
Tabla 5	<i>Cronograma de Entrevistas con Ejecutivos de la Unidad Uchucchacua</i>	43
Tabla 6	<i>Matriz de Priorización del Problema de la Unidad Uchucchacua</i>	49
Tabla 7	<i>Matriz de Priorización del Problema de Cía. de Minas Buenaventura SAA – Unidad Uchucchacua</i>	50
Tabla 8	<i>Tabulación de Causas que Originan el Ausentismo Laboral</i>	64
Tabla 9	<i>Acciones de Mejora</i>	71
Tabla 10	<i>Ahorro Hombre</i>	73
Tabla 11	<i>Costos</i>	73
Tabla 12	<i>Oportunidad de Mejora y Actividades</i>	75
Tabla 13	<i>Designación de Presupuesto por Actividad</i>	76
Tabla 14	<i>Gantt de Actividad</i>	77
Tabla 15	<i>EBITDA</i>	79
Tabla 16	<i>Días de Ausentismo</i>	79
Tabla 17	<i>Costo de Ausentismo Actual</i>	80
Tabla 18	<i>Proyección de Días de Ausentismo 2021-2023</i>	80
Tabla 19	<i>Proyección del Costo del 2021 al 2023</i>	80
Tabla 20	<i>Análisis Económico y Financiero: Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno del Proyecto</i>	81
Tabla 21	<i>Costo y Gasto Variables Cambiantes</i>	82
Tabla 22	<i>Escenario Medio Estado de Resultados Proyectados al 2021,2022 y 2023</i>	83

Tabla 23	<i>Escenario Medio Flujo de Caja Libre Proyectado 2021, 2022, 2023</i>	84
Tabla 24	<i>Escenario Optimista Estado de Resultados Proyectados año 2021, 2022 y 2023</i>	85
Tabla 25	<i>Escenario Optimista Flujo de Caja Libre Proyectado año 2021, 2022 y 2023</i> ...	85
Tabla 26	<i>Escenario Pesimista Estado de Resultados Proyectados al 2021, 2022 y 2023</i> ..	86
Tabla 27	<i>Escenario Pesimista Flujo de Caja Libre Proyectados al 2021, 2022 y 2023</i>	87
Tabla 28	<i>Análisis de Sensibilidad al Costo de Operación 30%</i>	88
Tabla 29	<i>Análisis de Sensibilidad Gasto Administrativo 4%</i>	89



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa del Perú (operaciones y proyectos).....	2
<i>Figura 2.</i> Línea del tiempo.	6
<i>Figura 3.</i> Modelo del negocio.	7
<i>Figura 4.</i> Precio de plata (05 de junio 2019 - 23 de junio 2020) en USD por onza.	15
<i>Figura 5.</i> Mapa de sostenibilidad.	24
<i>Figura 6.</i> Historial de ventas de la Cía. de Minas Buenaventura SAA 2013-2018.....	26
<i>Figura 7.</i> Mapa de procesos.....	28
<i>Figura 8.</i> Mapa de la literatura.	53
<i>Figura 9.</i> Diagrama de causa-efecto relacionado a los altos indicadores de ausentismo laboral.....	63
<i>Figura 10.</i> Diagrama de Pareto.....	65
<i>Figura 11 .</i> Gantt de actividades.....	78

Introducción

El sector minero representa un gran impacto en la economía nacional de acuerdo con el reporte del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). En febrero de 2020 las exportaciones totalizaron en US\$ 3,371 millones, 4.5 por ciento menos en comparación al año anterior, los productos tradicionales engloban el 70 por ciento de las exportaciones totales, ello genera un monto de US\$ 2,410 millones. El sector minero representa un impacto superior al 85 por ciento (US\$ 2084 millones). El PBI del 2019 fue 2.2 por ciento, la proyección para el 2020 fue 3.2 por ciento, la incertidumbre sobre el impacto del COVID-19 sobre la economía peruana y las acciones que implantó el gobierno central con la finalidad de hacer frente a la propagación del COVID-19, el cierre temporal de fronteras y la declaración del estado de emergencia ha generado un impacto negativo en la economía nacional. Las primeras manifestaciones fueron a través de la caída del precio de los commodities. Se estima que el PBI mundial se contraiga un 5.5 por ciento en el 2020 principalmente en el primer semestre y 5.5 por ciento en el 2021, según el Banco Central de Reserva del Perú (2020), la pronta recuperación va a depender de la reactivación de los sectores productivos como se mencionó en un inicio. El sector minero ha mantenido un impacto positivo en la generación de divisas pues es el principal sector que contribuye a la economía nacional.

La economía de América Latina creció 0.1% en el 2019, los factores sociales estuvieron inmersos en varios países como es el caso de Ecuador, Bolivia, Chile y Colombia donde se registraron actos de violencia por parte de la sociedad que generó un impacto negativo ante los ojos de los inversionistas extranjeros. De acuerdo con los datos mostrados por el BCRP, se estima que USD 17 mil millones de cartera de inversiones se estarían distribuyendo en 115 proyectos, entre los sectores que resultan más atractivos para los inversionistas privados los cuales son minería e hidrocarburos.

El sector minero tiene un alto potencial de inversiones privadas que son superiores a USD 8 mil millones, esto equivale al 47% del monto total de inversiones nacionales proyectado por el Banco Central de Reserva de Perú, lo cual se distribuyen en los siguientes proyectos; Quellaveco contempló una inversión de USD 5,300 millones, Mina Justa tiene una proyección de USD 1,600 millones, Toromocho bajo el esquema de aplicación contempló un monto de USD 1,300 millones, los proyectos de Corani y Corocochuayco involucraron una inversión de USD 600 millones para cada uno.

Al 31 de diciembre del 2019, el precio del oro cerró en USD 1,523 la onza, realizando el comparativo con el 2018 que cerró en USD 1,281.65 la onza; y la onza de plata cerró en USD 18.05 en el 2019, superior a los USD 15.47 que cerró en el año 2018, según el reporte de London Bullion Market Association [LBMA], por otro lado el London Metal Exchange [LME] reportó que la tonelada de cobre cerró el 2019 en USD 6,156 la tonelada, el zinc cerró en USD 2,292, el plomo cerró en USD 1,922 y el estaño cerró en USD 18,825 la tonelada.

El 2019 no fue un buen año para la Cía. de Minas Buenaventura, los precios de las acciones sufrieron un decrecimiento del 7%, la acción cerró en USD 15.1, la compañía tuvo una pérdida neta de USD 28.5 millones un monto mucho mayor en comparación a la del año anterior. El principal factor fue la reducción en los volúmenes de ventas lo que representó una pérdida de USD -322 millones.

Viendo la situación en la que el país se encuentra, se cree conveniente realizar un Business Consulting a la empresa Cía. de Minas Buenaventura SAA. Ello debido a que se conoce que es una empresa peruana cuyos niveles de producción de plomo lo ubican en cuarto nivel con una producción de 1, 696 Oz y en segundo lugar en cuanto a la producción de plata, con una producción de 36,461 Oz.

Capítulo I: Situación General

El capítulo I tiene como propósito realizar una presentación general de Cía. de Minas Buenaventura SAA, informar sobre su modelo de negocio, misión, visión, valores, código de ética y objetivos a largo plazo. En el siguiente capítulo, del análisis del contexto se desarrollará la evaluación interna de la compañía.

1.1 Presentación de la Compañía

Cía. de Minas Buenaventura SAA es una empresa minera constituida con capitales peruanos. Iniciaron sus operaciones en el año 1953 con el arrendamiento de la mina Julcani en Huancavelica, fue Don Alberto Benavides de la Quintana quien decidió apostar y tomar el riesgo. Después de varias conversaciones y acuerdos realizados con la Sociedad Minera Suizo – peruana, Don Alberto decidió comprar la mina Julcani por un valor de \$ 300,000 dólares americanos. A la fecha Buenaventura lleva más de sesenta y siete años de historia y visión a largo plazo, dedicados a las actividades de exploración, extracción, concentración, fundición y comercialización de minerales polimetálicos y metales. Al 31 de marzo 2020, la Compañía tuvo directamente cuatro unidades operativas: Uchucchacua, Orcopampa, Julcani y Tambomayo.

Por otro lado, mantiene tres unidades descontinuadas (Mallay, Poracota y Shila-Paula). Tiene el control de la Sociedad Minera el Brocal SAA, de la Minera la Zanja SRL, de Molle Verde SAC, una unidad minera en etapa de desarrollo y otras empresas dedicadas a la generación y transmisión de energía eléctrica y de diversas actividades. Todas estas operaciones se desarrollan en Perú (Ernst & Young, 2020). Las unidades afiliadas son Yanacocha, Cerro Verde y Coimolache (ver Figura 1). Buenaventura es la primera empresa minera a nivel de Latinoamérica en listar en la Bolsa de Valores de Nueva York en 1996. En la actualidad sus actividades mineras se basan en cuatro pilares. El primero es mantener una relación de confianza y respeto con las comunidades, el segundo pilar es promover el

desarrollo sostenible, el tercero se enfoca en el cuidado del medio ambiente y sobre todo del agua y, por último, es establecer un alto compromiso por la seguridad y salud ocupacional de los trabajadores en cada una de sus actividades. Buenaventura asegura la sostenibilidad de sus operaciones mineras y están convencidos que la minería forma parte del motor fundamental para lograr el desarrollo y descentralización del país, valoran el progreso de las comunidades cercanas en las operaciones y proyectos.



Figura 1. Mapa del Perú (operaciones y proyectos).
Tomado de “Operaciones y Proyectos,” por Buenaventura, 2019a
(<https://www.buenaventura.com/es/operaciones>).

En la Tabla 1, se puede visualizar los niveles de producción de los diferentes metales a nivel nacional. La producción de cobre se incrementó en comparación al año anterior, los volúmenes de producción del oro, el zinc y la plata se redujeron entre el 5% y 8%, en relación al plomo y estaño se visualiza un incremento superior al 6%.

Tabla 1

Producción por Metal (TM) 2018-2019

Mineral	2018	2019	Variación
Cobre	2' 206 647	2 230 053	1.10%
Oro	129	118	-8.10%
Zinc	1'354,112	1'271,838	-6.10%
Hierro	8'637,929	8'946,910	3.60%
Plomo	260,685	280,593	7.60%
Plata	3,824	3,512	-8.20%
Molibdeno	25,641	27,049	5.50%
Estaño	16,905	18,083	7.00%

Nota. Tomado de "Memoria Anual 2019," por Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2019, p. 4 (<https://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/6065-memoria-anual-2019.html>).

La Unidad Uchucchacua se ubica en el distrito de Oyón, provincia de Oyón, región Lima. Es una operación minera subterránea que produce plata, plomo y zinc. A finales de 2019 se integró a la Unidad el Proyecto Yumpaq luego de culminar el delineamiento de Reservas y Recursos. Al 31 de diciembre de 2019, las reservas minerales totalizaron 10'425,777 TMS (Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía, 2019). En la Tabla 2 se muestra el resumen de las operaciones de Buenaventura, en relación a los niveles de producción de la unidad Uchucchacua; se trataron 1,335.018 TMS con 9.06 Oz. de plata,

1.52% de plomo y 2.20% de Zinc de mineral provenientes de las minas de Socorro, Carmen y Casualidad. Ello permitió obtener 10'640,913 onzas de plata y 17,635 TMF de plomo. El costo aplicado a las ventas promedio anual en el 2019 fue de USD 12.15 /Oz Ag. El área de mina ejecutó 24,903 metros de labores mineras de las cuales, 1,412 metros corresponden a labores de desarrollo y 23,491 metros a labores de preparación mina, en la planta de proceso se instaló un nuevo filtro, ello permite incrementar la capacidad de filtrado, todo ello con la finalidad de producir 4,500 toneladas por día. En la Tabla 3 se muestra la relación de empresas contratistas que prestan servicios a la Cía. de Minas Buenaventura SAA – Unidad Uchucchacua y el número de trabajadores que tiene cada una de ellas.

Tabla 2

Resumen de Operaciones 2019

Descripción	Unid.	Tambomayo	Orcopampa	Uchucchacua	Julcani	La Zanja
Mineral de Cabeza Tratado	TMS	640,914	1,227,079	1,335,018	123,818	1,577,645
Leyes de Cabeza Ag.	Oz./TMS	4.54	0.19	9.06	21.90	0.22
	Au Gr./TMS	5.80	10.30		0.09	0.46
	Cu %				0.16	
	Pb. %	1.35		1.52	0.86	
	Zn. %	1.99		2.20		
Concentrado Bulk (Ag-Pb-Cu-Au)	TMS					
Concentrado de Oro - Plata	TMS		832.00			
Concentrado de Plomo - Plata - Oro	TMS	18.43		89,651	3,760.00	
Concentrado de Cobre	TMS					
Concentrado de Zinc	TMS	19,999		48,486		
Onzas de Plata	Oz.	2'556,391	18,791	10'640,913	2'609,006	97,204
Onzas de Oro	Oz.	99,245	41,660		150	31,500
Cobre Metálico	TM				185	
Plomo Metálico	TM	7,603		17,635	966	

Nota. Tomado de "Memoria Anual 2019," por Buenaventura, 2019b, p. 84 (<https://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/3dd5c9bda053946fda78d47f8075f282.pdf>).

Tabla 3

Relación de Empresas Contratistas

Empresa Contratista	# de Trabajadores
C. Servicios Múltiples Osorio S.R.L.	38
Conehua S.A	4
Empresa De Transportes Y Minería Melendrez E.I.R.L.	25
Geomining SAC	14
Guzmán EPS SAC	4
Ingeomin SAC	93
Isem	2
J&V Resguardo SAC	54
Master Drilling Perú S.A.C.	18
Martínez Contratistas e Ingeniería SA	468
Osermin S.A.C.	44
Resefer Minig & Construcción SA	44
Robocon Servicios SAC	76
Ruwana Norte SAC	5
Escorpión EIRL	13
Sodexo Perú S.A.C.	90
Transleydi E. I. R. L	7
U&B Incogen S.A.C	13
Constructores De Piques Y Servicios Mineros E.I.R.L.	194
High Techno World	1
SG Natclar SAC	12
JRC Ingeniera Y Construcción	252
Empresa Comunal De Servicios Múltiples Oyon	51
Grupo Electrodata SAC	3
Oss	2
Total	1527

Nota. Tomado de Consolidado Fuerza Laboral por el área de Recursos Humanos de la Unidad Minera, 2020.

1.2 Modelo del Negocio

Buenaventura tiene más de 67 años de experiencia en actividades de exploración desarrollo, construcción y operación minera, así como joint ventures. Es una empresa de clase mundial. Centra sus actividades en cuatro fases principales lo que le permite lograr la sostenibilidad del negocio. Las fases están compuestas por la exploración, extracción, concentración, fundición y comercialización de minerales polimetálicos y metales (Ernst & Young, 2020) (ver Figura 2).



Figura 2. Línea del tiempo.

Tomado de "Memoria Anual 2019," por Buenaventura, 2019b, p. 20,

(<https://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/3dd5c9bda053946fda78d47f8075f282.pdf>).

La etapa de exploración es fundamental pues de ello depende el futuro de la unidad operativa, en esta etapa se investiga las entrañas de la tierra y se determina si existe algún tipo de mineral. La etapa de extracción permite sacar el mineral ubicado en el interior de la mina a la superficie.

En dicha fase se construyen las rampas, accesos, niveles, echaderos para el proceso de extracción del mineral, posteriormente se activa la fase de concentración, es decir, el lugar donde se acumula el mineral que sale de la mina para luego ingresar a la planta de procesos; el proceso de fundición está conformada por la planta de beneficios, ahí llega el mineral en rocas, el cual pasa por chancado, molienda, flotación y termina en concentrado de mineral con un 95% de pureza y 5% de humedad, finalmente se tiene el proceso de comercialización del concentrado (ver Figura 3).



Figura 3. Modelo del negocio.

Tomado de "Informe de los auditores independientes," por Superintendencia de Mercado de Valores, 2020
(<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%201Q%202020%20separado.pdf>).

1.3 Misión, Visión y Valores de la compañía

1.3.1 Visión

Desarrollar recursos minerales generando el mayor valor posible a la sociedad.

1.3.2 Misión

- Ser el operador minero de elección y de mayor aceptación para las comunidades, las autoridades y la opinión pública en general.
- Generar la más alta valoración de la compañía ante todos sus públicos de interés (stakeholders).

1.3.3 Valores y cultura

Seguridad. Es el valor central de la compañía, promueve el respeto a la vida de los colaboradores y que está presente en todos los procesos, operaciones y actividades.

Honestidad. Se actúa de manera recta y proba, sin mentir, engañar u omitir la verdad.

Laboriosidad. Se siente pasión por el trabajo; se da lo mejor de la persona y se actúa de manera eficiente, segura y responsable.

Lealtad. Se está comprometido con la empresa, misión, visión y valores. Se es parte de un mismo equipo.

Respeto. Se demuestra consideración y trato cortés hacia las personas, sus ideas, su cultura y sus derechos (Buenaventura, 2019).

Transparencia. Las comunicaciones y actos son veraces, claros, oportunos y sin ambigüedad.

1.3.4 Código de ética

El Código de Ética y Buena Conducta de Buenaventura describe la manera cómo se debe trabajar y contiene los principios y pautas de conducta a ser respetados por todos aquellos bajo su alcance. Está diseñado para ayudar a evaluar y enfrentar diferentes tipos de

situaciones con las que se puede encontrar. Cabe señalar que la Cía. de Minas Buenaventura SAA (Buenaventura, 2017), está comprometida con el cumplimiento del código de ética y buena conducta, siendo de gran importancia para lograr los objetivos trazados año tras año. Sus actividades se desarrollan en marco al compromiso que tienen con los grupos de interés, colaboradores, accionistas, clientes y proveedores, comunidades y el medio ambiente, autoridades, el Estado y la sociedad. El Código de ética y buena conducta decretado por la Cía. de Minas Buenaventura SAA es el siguiente:

1. Mantener relaciones honestas, constructivas e idóneas con sus accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, competidores, autoridades, y sociedad en general.
2. Reconocer y cumplir con la responsabilidad social que tiene con sus trabajadores, con la sociedad y las comunidades en las cuales realiza su gestión empresarial.
3. Brindar igualdad de oportunidades a sus trabajadores, contratistas, proveedores, competidores y personas en general, independientemente de su raza, religión, sexo, estado civil, edad, nacionalidad, condición social e ideología política.
4. Promover la gestión social y medioambiental responsable; respeto de la dignidad humana y la prevalencia del interés común; y rechazar y denunciar en todos los casos, las prácticas de soborno.

En dicho documento se describe la manera cómo los colaboradores deben trabajar, contiene principios y pautas de conducta a ser respetados por todos los colaboradores del grupo BVN, está diseñado para ayudarlos a enfrentar diferentes tipos de situaciones con las que se puedan encontrar.

1.4 Objetivos de Mediano Plazo

Reducir el costo laboral progresivamente cada año en 25%, 35% y 55%, al implementando las acciones de mejora para reducir el ausentismo laboral y ejecutar la

reducción de costos. Aumentar la rentabilidad de Buenaventura Unidad Uchuchacua al llevar adelante la estrategia de reducir anualmente el costo y gasto de 30% y 4% respectivamente en un escenario medio.

1.5 Conclusiones

Buenaventura cuenta con una visión, misión y valores que son considerados los ejes principales en la elaboración del planeamiento estratégico. Un buen planeamiento ayudará a direccionar los esfuerzos logrando la sostenibilidad a mediano plazo. Buenaventura tiene una cultura definida que está relacionada con el cuidado del medio ambiente, salud y seguridad de sus colaboradores y por último respeto a las costumbres de las comunidades del entorno. Buenaventura tiene claro cuáles son sus objetivos a mediano plazo. Estos están enmarcados en la visión para el 2025 iniciando sus estrategias con la ejecución del plan operativo trazados para el 2020 donde el punto principal es la optimización de procesos, la eliminación de cuellos de botella, potenciar sus unidades operativas y por último tienen claro el establecimiento de planes de acción con un esquema sistemático, estos procesos permiten una gestión adecuada y eficiente de sus operaciones con impacto en la reducción de costos y eliminación de cuellos de botella (Buenaventura, 2019).

Capítulo II: Análisis del Contexto

Se realizó un análisis externo e interno, para determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y luego determinar la situación actual.

2.1 Análisis Externo (PESTE)

A raíz de la COVID-19, el gobierno se ha encontrado haciendo diversas implementaciones de normas y reglamentos que se direccionan con la única finalidad de evitar la propagación del virus en la población. Muchas de estas normas han generado impactos positivos y negativos en los diversos sectores productivos.

A continuación, se presenta un análisis detallado de los factores externos actuales que impactan directamente en el sector de la minería y Buenaventura. Esta herramienta realiza el análisis de los factores del entorno sobre el que se mueve Cía. de Minas Buenaventura, y permitirá identificar las amenazas y oportunidades para atenuar y beneficiar respectivamente.

2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Las normas del Sector Energía y Minas se sitúan en un marco global de plena estabilidad jurídica, libertad económica, garantías, promoción a las inversiones y la pacificación del país (Decreto Supremo N° 024-93-EM, 1993). Pues, dentro de estos lineamientos de política, las inversiones y operaciones quedaron a cargo de la empresa privada, estando a cargo del Estado, los roles concedente, normativo y promotor.

Hablar del objetivo principal de la política minera en el Perú es hablar de la sinergia que debe existir entre los recursos naturales y el respeto al medio. Esta interrelación va a permitir crear diferentes condiciones para el progreso armonioso y sostenible entre las empresas y la sociedad. El Estado es quien se encarga de establecer las normas para generar el verdadero equilibrio entre los derechos y obligaciones de las empresas minera en relación con las diferentes comunidades 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 (Ministerio de Energía y Minas, n. d.) Por lo tanto, se han ido incorporando cambios a la Resolución Ministerial N° 111-2020-MINEM/DM, sobre el protocolo para la implementación de medidas de prevención y respuesta frente al COVID-19, en marco de las acciones del traslado de personal de las unidades mineras y unidades de producción.

También se puede mencionar que el estado peruano se vio en la necesidad de emitir el Decreto de Urgencia N° 038-2020 (2020), sobre la implementación de la suspensión perfecta de labores que podrían aplicar los empleadores que no puedan implementar trabajo remoto o licencia con goce de haber por la naturaleza de sus funciones. De igual manera, cambios en la Ley General de Minería Decreto Legislativo N° 109 (Congreso del Perú, 1992), lo que implica un incremento en las regalías, redistribución del canon minero y participación de las comunidades como accionarios; de esta manera se puede establecer una oportunidad el involucrar a las comunidades y evitar algunos posibles conflictos sociales.

Además, reestructurar la inscripción en el registro integral de formalización minera Ley 31007 (2019), el otorgamiento de las concesiones mineras va a ser más estrictas, con la finalidad de frenar el crecimiento caótico, lo que puede terminar por exigir a las empresas un mayor respaldo financiero y que cuentan con experiencia en minería. Otro punto es la ampliación los plazos para la formalización.

De acuerdo con las nuevas disposiciones sobre la Ley que regula el cierre de minas, Ley 28090 (2003), se enfoca en maximizar el control de riesgos y efectos sobre la salud, seguridad de las personas y medio ambiente. Asimismo, cambios en el régimen tributario minero Ley 28258, y su modificatoria Ley 29788 (2011). Pagarán regalías mineras: Las concesiones mineras, empresas integradas y cesionarios que realicen la explotación de esta

actividad en el 1%, 2% y 3% dependiendo de su valor concentrado o equivalente (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT], 2020). También cambios en el DS-024-EM-2016 (2016) y su modificatoria Decreto Supremo N° 023-2017-EM (2017) el cual aprueba el reglamento de seguridad y salud ocupacional en minería, lo que involucra la participación de municipalidades, empresas que incumplan pueden ser sancionadas con multas hasta S/ 283,500, incremento de fiscalización por parte de SUNAFIL.

Además, aprueban el reglamento de seguridad y salud ocupacional en minería, en la Ley 29783 (2016) se dispuso promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país, como es la activación desde el primer día el beneficio de vida ley. También, los decretos Supremos / D.S. N° 030-2018-EM declararon de necesidad pública la inversión privada en actividad minera y autorizan a empresa minera con inversión extranjera a adquirir derechos mineros dentro de los cincuenta kilómetros de zona de frontera.

De igual manera, el Decreto Legislativo N° 662 (1991) - Otorga un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías. La Ley 27343 (2000) que regula los contratos de estabilidad con el Estado al amparo de las leyes sectoriales. Del análisis de los factores políticos se destacaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades. Cambios en la Ley General de Minería DL N° 109 (1981) lo que implica un incremento en las regalías, redistribución del canon minero y participación de las comunidades como accionarios. Esto se considera una oportunidad para involucrar a las comunidades para evitar conflictos sociales. Reestructurar la inscripción en el registro integral de formalización minera Ley 31007 (2019), con el otorgamiento de las concesiones mineras va a ser más estrictas, con la finalidad de frenar el crecimiento caótico, lo que puede terminar por exigir a las empresas un mayor respaldo financiero y que cuentan con

experiencia en minería; otro punto es la ampliación de los plazos para la formalización. También, cambios en DS-024-EM-2016 (2016) y su modificatoria el D.S. 023-2017-EM (2017), lo que involucra la participación de municipalidades. Las empresas que incumplan pueden ser sancionadas con multas hasta S/ 283,500, incremento de fiscalización por parte de SUNAFIL.

Amenazas. Cambios en el régimen tributario minero Ley 28258. Pagarán regalías mineras: Las concesiones mineras, empresas integradas y cesionarios que realicen la explotación de esta actividad en el 1%, 2% y 3% dependiendo de su valor concentrado o equivalente (Sunat, 2020).

2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El Gobierno consideró a la minería dentro de la primera fase de reinicio de actividades, ello con la finalidad de contribuir con la reactivación económica. La minería representa más del 60% del PBI. De manera que la pandemia de la COVID-19 amenaza con desacelerar la economía china que para el 2020 tenían proyectado un crecimiento del 6% pero debido a la paralización del primer trimestre no se ha alcanzado. Así que diversas empresas europeas han cerrado sus operaciones por los estados de cuarentena quienes han tenido que implementar a raíz de la COVID-19, nuevos protocolos de bioseguridad para continuar con su funcionamiento.

Ello ha originado que muchas empresas quiebren y cierren sus operaciones lo que significa que los niveles de exportación de minerales se han reducido de modo que la nueva cotización de minerales por tensiones comerciales entre EE.UU. y China ha generado la caída moderada de los commodities y el incremento de las tasas de interés debilitaron el comercio global (ver Figura 4). La minería se contrajo 3.37% en setiembre, es decir, hubo una desaceleración de las exportaciones (“PBI | Economía peruana vuelve a desacelerar,” 2019). De ahí que, según las proyecciones macroeconómicas del Ministerio de Economía y

Finanzas, la minería crecería 3.0% en el 2019, 2.2% en el 2020 y 4.1% en el 2021, según el Banco Mundial, pues la economía registró un crecimiento moderado del 3%, causando la demora por parte de las autoridades competentes en el otorgamiento de licencias para exploración de nuevos proyectos.



Figura 4. Precio de plata (05 de junio 2019 - 23 de junio 2020) en USD por onza. Tomado de “Year Silver,” por Kitco, 2020 (https://www.kitco.com/charts/popup/ag0365nyb_.html).

Reducción de las inversiones en proyectos mineros por conflictos sociales, la confianza de los inversionistas fue perdiendo fuerza debido a la imposición de nuevos aranceles y discursos proteccionistas de las economías más desarrolladas. La Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE] informó que las exportaciones de cobre cayeron en 7.5% en enero 2020 con respecto al año anterior.

Sin embargo, la exportación de oro incrementó en 8.5% debido al alta en la cotización en el mercado extranjero (“Exportaciones de cobre cayeron 7.5% en primer mes del 2020,” 2020). Exportaciones cayendo un 8% en febrero debido a la crisis del coronavirus. Sin embargo, la minería presentó un leve crecimiento de 1.1%, básicamente

por el aumento de 984% de cátodos de cobre, pero sus otras partidas como cobre y sus concentrados, zinc, plomo y plata cayeron en -11.4%, -4.9%, -19.9% y -21.2%, respectivamente (“ADEX: Exportaciones cayeron 8% en febrero,” 2020). Luego del análisis de los factores económicos se puede enfatizar las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades. Las proyecciones macroeconómicas del Ministerio de Economía y Finanzas, indicaron que la minería creció 2,2% en el 2019, -4,7% en el 2020 y 6,6% en el 2021, según el Banco Mundial. Estos resultados son a raíz de la pandemia de la COVID-19 que se inició en el cuarto trimestre del 2019 y originó la desaceleración de las diferentes economías.

Amenaza. Reducción de las inversiones en proyectos mineros por conflictos sociales a causa de la pérdida de confianza de los inversionistas debido a la imposición de nuevos aranceles y discursos proteccionistas de las economías más desarrolladas. Por otro lado, la minería se contrajo 3.37% en setiembre, es decir, hubo una desaceleración de las exportaciones (“PBI | Economía peruana vuelve a desacelerar,” 2019).

Otra de las amenazas más anunciadas es la cotización de minerales que ven afectados por las tensiones comerciales existentes entre EE.UU. y China que generó la caída moderada de los commodities y el incremento de las tasas de interés debilitando el comercio global.

La reducción de la demanda de China, Unión Europea y Estados Unidos del cobre y sus concentrados por la desaceleración global y menor demanda a raíz de la pandemia COVID-19. Y reducción del PBI de China y la expansión de la COVID-19 generando el cierre de fábricas lo cual refleja una menor demanda de minerales. La pérdida neta del ejercicio 2019 de la Compañía fue de US\$28.5 millones, en comparación con una pérdida neta de US\$11.7 millones del ejercicio 2018. Esta diferencia se debe principalmente a una

caída en las ventas netas generada por menor volumen (US\$ -322 M) y contrarrestada por una mejora en los precios (US\$ +37 M). Asimismo, hubo un menor costo de ventas (US\$ 100 M) y menor gasto en exploraciones en las unidades operativas (US\$ 46 M). Un ingreso proveniente de las afiliadas (US\$ 49 M) y un ingreso por impuesto diferido de (US\$ 48 M).

2.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

Modificaciones de la Ley 29785 de consulta previa que involucra el reconocimiento y valoración del conjunto de sus derechos de los pueblos indígenas (Chero 2018). El incremento de conflictos sociales que ponen en jaque a las inversiones mineras debido a que los proyectos no presentan programas que garanticen el desarrollo sostenible en el entorno donde las empresas operan (“Conflictos sociales en el Perú: Cinco hechos ocurridos en mayo para tenerlo en cuenta,” 2019). La participación de las comunidades de influencia directa como socios directos. Del análisis de los factores sociales se destacaron las siguientes amenazas:

Amenaza. Incrementos de conflictos sociales que ponen en jaque a las inversiones mineras debido a que los proyectos no presentan programas que garanticen el desarrollo sostenible en el entorno donde las empresas operan (“Conflictos sociales en el Perú: Cinco hechos ocurridos en mayo para tenerlo en cuenta,” 2019). Modificaciones de la ley 29785 de consulta previa, que involucra el reconocimiento y valoración del conjunto de sus derechos de los pueblos indígenas (Chero 2018).

2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Nuevas tecnologías en proceso de explotación digitalizando los activos y automatizando las operaciones físicas, incluye vehículos autónomos, drones, impresiones en 3D. Todos conectados para tener datos en tiempo real (Colegio de Ingenieros & Osinerning, 2016). Nuevos sistemas de monitoreo digital que identifican zona y momentos peligrosos utilizando plataforma de tecnología de la información integrada (“Cinco

tecnologías que la minería peruana debería adoptar para no ser afectada en el corto plazo,” (2016). Implementación de nueva tecnología para la exploración en superficie (“Cinco tecnologías que la minería peruana debería adoptar para no ser afectada en el corto plazo,” 2016).

Uso de prendas tecnológicas para mejorar los indicadores de seguridad, ello permite hacer el seguimiento a los niveles de fatiga permitiendo la reducción de accidentes.

Mecanización de los métodos de explotación de yacimientos mineros utilizando equipos de última tecnología y que sean manejados a través de fibra óptica (Deloitte, 2016). Después del análisis de los factores tecnológicos se destacaron las siguientes oportunidades y amenazas:

Oportunidades. Nuevas tecnologías en proceso de explotación, digitalizando los activos y automatizando las operaciones físicas, lo que incluye los vehículos autónomos, drones, impresiones en 3D. Todos conectados para tener datos en tiempo real. Uso de prendas tecnológicas para mejorar los indicadores de seguridad, ello permite hacer el seguimiento a los niveles de fatiga permitiendo la reducción de accidentes.

2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Se presentaron cambios en el reglamento de protección ambiental para las exploraciones mineras, dándose el equilibrio entre el desarrollo sostenible, el enfoque predictivo, promocional y competitivo, con certificaciones ambientales para nuevos proyectos de exploración de mediana y gran minería.

Por tanto, el incremento de costos de pasivos ecológicos después de la explotación, destrucción y manejo adecuado de Residuos Sólidos, que se pueden utilizar como compost en los procesos de reforestación en la etapa de cierre de mina. Además, se presenta, el D.S. N° 040-2014 – EM (2014) Reglamento de protección y gestión ambiental para las actividades de explotación, beneficio, labor general, transporte y almacenamiento minero.

Finalmente, el D.S N° 042-2017-EM (2017) Reglamento de protección ambiental para las actividades de exploración minera. Posteriormente al análisis de los factores ecológicos se destacaron las siguientes oportunidades:

Oportunidad. Acceso de empresas del rubro minero a los programas de reactiva Perú que impulsó el gobierno para hacer frente al COVID-19.

2.2 Las Cinco Fuerzas de Porter

Es un modelo desarrollado por Michael E. Porter, su implementación permite realizar el análisis de un sector basado en cinco fuerzas, ello permite a las empresas comprender la estructura del sector en el cual compite, lograr una posición más rentable y menos vulnerable a los ataques.

2.2.1 Poder de negociación de los proveedores

Buenaventura al ser una empresa grande y al contar con 10 unidades operativas, tiene ventaja en acceder a precios cómodos con los proveedores de materiales y equipos, proveedores como Ferreyros, Atlas Copco, Epiroc. Disponen de equipos a precios muy bajos con facilidades de pago. En el caso de Exa o Famesa, empresas proveedoras de explosivos que realizan asesorías en los métodos de voladura a costo cero, adicionalmente realizan muestras pilotos. Buenaventura cuenta con una base de datos de proveedores confiables y muy calificados. Buenaventura cuenta con un poder de negociación alto con sus proveedores debido al volumen el cual le permite realizar compras de materiales y equipos en volúmenes considerables a precios más cómodos del mercado y con facilidades de pago de 30 días.

2.2.2 Poder de negociación de los compradores

Su poder negociación es bajo debido a que el precio de los minerales es regulado por el mercado internacional el cual se calcula a través de la influencia que tienen las principales bolsas internacionales como la LME de Londres, la bolsa de Shanghai, bolsa de

Nueva York y el también Londinense LBMA. Los minerales que vende Buenaventura tienen establecido cumplir con las especificaciones sobre los niveles de humedad, si el producto no cumple las especificaciones se aplica una penalidad.

2.2.3 Amenaza de los sustitutos

En el corto plazo, la extracción de recursos minerales es limitada, ello implica que no tienen sustitutos. En el sector minero es poco probable la aparición de nuevos productos pues son considerados commodities, su permanencia será en lo que duren los procesos de extracción. La amenaza de productos sustitutos es limitada considerando que los nuevos minerales se desarrollan de manera científica lo cual aún es limitado. No cuentan con productos sustitutos.

2.2.4 Amenaza de los entrantes

Buenaventura tiene 10 unidades operativas y cuenta con seis proyectos en estudios de pre factibilidad. Al ser concesiones mineras tienen un proceso de aprobación por parte del Estado. Las otras empresas siguen los mismos procesos por lo que no existe amenaza por el ingreso de nuevas empresas. La amenaza para Buenaventura sería la expansión de gran minería y la minería informal que lentamente sigue incrementándose.

2.2.5 Rivalidad de los competidores

Buenaventura se enfoca en optimizar sus procesos operacionales eliminando cuellos de botella y realizando sinergias entre sus unidades para optimizar los recursos y obtener una mayor eficiencia, implementa una metodología sistemática que le permita enfocarse en un modelo de integración con las diferentes comunidades. Los metales al ser considerados commodities tiene el mismo precio para todos. Las barreras que se presentan son los grandes montos para realizar inversiones por lo que deben enfocarse en obtener un costo de efectivo que les permita ser más rentables. Buenaventura compite con varias empresas mineras, pero no precisamente enfocados en el precio de minerales sino que consiste en

captar el personal correcto con las competencias más idóneas capaces de realizar trabajos muy efectivos porque cuentan con el saber hacer y el cómo hacer aplicado al sector minero teniendo en cuenta el cuidado del ambiente, proyectos de sostenibilidad y respeto a las comunidades. Existen varias empresas que se dedican a la extracción de minerales, entre ellas se tiene:

1. Volcán Compañía Minera SAA.
2. Compañía Minera Milpo SAA.
3. Compañía Minera Antamina SA.
4. Compañía Minera Ares SAC.
5. Minera Chinalco Perú SA.
6. Compañía Minera Chungar SA.

2.3 Oportunidades y Amenazas

En el análisis externo se encontró las siguientes oportunidades y amenazas para ser aprovechada y contrarrestada.

2.3.1 Oportunidades

Cambios en la Ley General de Minería DL N° 109 (1981) lo que implica un incremento en las regalías, redistribución del canon minero y participación de las comunidades como accionarios. Esto se considera una oportunidad para involucrar a las comunidades para evitar conflictos sociales.

Reestructurar la inscripción en el registro integral de formalización minera Ley 31007 (2019). El otorgamiento de las concesiones mineras va a ser más estrictas, con la finalidad de frenar el crecimiento caótico. El objetivo es trabajar con empresas que pueda responder a las exigencias establecidas por el Estado. Ellas deben contar con un mayor respaldo financiero y experiencia demostrable en el sector minero. Otro punto a considerar es la ampliación de los plazos para la formalización. Proyecciones macroeconómicas del

Ministerio de Economía y Finanzas, la minería creció 2,2% en el 2019, -4,7% en el 2020 y 6,6% en el 2021, según el Banco Mundial. Estos resultados son a raíz de la pandemia de la COVID-19 que se inició en el cuarto trimestre del 2019 y originó la desaceleración de las diferentes economías. (“COVID-19 Paquete fiscal del MEF se compara a economías más avanzadas,” 2020).

Nuevas tecnologías en proceso de explotación, digitalizando los activos y automatizando las operaciones físicas, lo que incluye los vehículos autónomos, drones, impresiones en 3D. Todos conectados para tener datos en tiempo real (Tendencias en minería ,2018). Cambios en DS-024-EM-2016 (2016) y su modificatoria D.S. 023-2017-EM (2017), lo que involucra la participación de municipalidades. Las empresas que incumplan podrán ser sancionadas con multas hasta S/ 283,500, incremento de fiscalización por parte de SUNAFIL (“Accidentes laborales serán castigados por la Sunafil hasta con 225 mil soles,” 2020). Uso de prendas tecnológicas para mejorar los indicadores de seguridad, ello permite hacer el seguimiento a los niveles de fatiga permitiendo la reducción de accidentes. Acceso de empresas del rubro minero a los programas de reactiva Perú que impulsó el gobierno para hacer frente a la COVID-19.

2.3.2 Amenazas

Reducción de la demanda de China, Unión Europea y Estados Unidos del cobre y sus concentrados por la desaceleración global y menor demanda a raíz de la pandemia COVID-19. Reducción del PBI de China y la expansión de la COVID-19 generando el cierre de fábricas lo cual reflejó una menor demanda de minerales. Modificaciones de la Ley 29785 (2011) de consulta previa, que involucra el reconocimiento y valoración del conjunto de sus derechos de los pueblos indígenas (Molleda, 2012). Cotización de minerales por tensiones comerciales entre EE.UU. y China, generó la caída moderada de los commodities y el incremento de las tasas de interés generando el debilitamiento del comercio global. La

minería se contrajo 3.37% en setiembre, es decir, hubo una desaceleración de las exportaciones (“PBI | Economía peruana vuelve a desacelerar,” 2019). Reducción de las inversiones en proyectos mineros por conflictos sociales. La confianza de los inversionistas fue perdiendo fuerza debido a la imposición de nuevos aranceles y discursos proteccionistas de las economías más desarrolladas. Cambios en el régimen tributario minero Ley 28258, modificado por la Ley 29788 (2011).

Pagarán regalías mineras: Las concesiones mineras, empresas integradas y concesionarios que realicen la explotación de esta actividad en el 1%, 2% y 3% dependiendo de su valor concentrado o equivalente (SUNAT, 2020). Incrementos de conflictos sociales que pone en jaque a las inversiones mineras debido a que los proyectos no presentan programas que garanticen el desarrollo sostenible en el entorno donde operan las empresas (“Conflictos sociales,” 2019).

2.4 Análisis Interno

Se revisó la memoria anual del año 2018 y 2019, la página web de Cía. de Minas Buenaventura SAA y se complementó con las entrevistas y la aplicación de encuestas realizadas a los diferentes funcionarios que laboran en la unidad Uchucchacua tanto de la empresa titular como empresas contratistas, de esta manera permitió identificar algunas fortalezas y debilidades.

2.4.1 Administración y gerencia (A)

La encuesta realizada a los colaboradores de la Cía. de Minas Buenaventura SAA para establecer la percepción que tienen respecto al desempeño en el área de Administración y Gerencia, permitió indicar que presentan un desempeño aceptable (puntaje general 3.230), destacando que la comunicación interna es efectiva y que conoce la política de remuneraciones e incentivos; sin embargo, como punto de mejora se tiene que Buenaventura no cuenta con un plan estratégico (puntaje de 2.335) (ver Apéndice C). En

Buenaventura se aplica las mejores prácticas de la industria para darle sostenibilidad a sus operaciones. Se enfocan en seguir fortaleciendo la cultura de seguridad para alcanzar la meta de cero accidentes (Cero accidentes diez estrategias que debe adoptar la planta para lograrlo, 2020). Están convencidos de la creación de valor sostenible a largo plazo. La cultura organizacional está basada en una mejora continua de normas con el fin de asegurar un buen Gobierno Corporativo. Tienen como política mantener relaciones cordiales y de confianza con las comunidades e impulsar el desarrollo sostenible bajo la responsabilidad social compartida, de igual manera aplica las mejores prácticas ambientales e innovadoras en el manejo de aguas y cierres de minas permitiendo dar sostenibilidad a sus operaciones. La cotización de la acción de Buenaventura creció 11.7% durante el año, cerrando en US\$ 16.22. En la Figura 5 se muestra el mapa estratégico de Cía. de Minas Buenaventura SAA., el cual se basa en lograr la sostenibilidad de sus operaciones y proyectos direccionados en el cumplimiento de las normas de seguridad, fomentando las buenas relaciones sociales y cuidando el medio ambiente.



Figura 5. Mapa de sostenibilidad.

Tomado de *Mapa Estratégico*, Memoria Anual 2017, por Buenaventura, 2018a.

<https://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/01de0dcde7c13c105566a6ed97c229ac.pdf>

2.4.2 Marketing y ventas (M)

La encuesta realizada a los colaboradores de la Cía. de Minas Buenaventura SAA para establecer la percepción que tienen respecto al desempeño en el área de Marketing y Ventas, permitió indicar que presentan un desempeño aceptable (puntaje general 3.228), destacando que la calidad del producto es reconocida por los diferentes clientes internacionales (La minería responsable y sus aportes al desarrollo del país, 2018).

Se conoce claramente quienes son los clientes de Buenaventura y se maneja un presupuesto para marketing; sin embargo, como punto de mejora se tiene que en Buenaventura no existe un servicio de postventa para los clientes (puntaje de 2.500) (ver Apéndice C).

Producto. Los minerales que actualmente explota Cía. de Minas Buenaventura son oro, plata, plomo y zinc. En el caso de la plata y el plomo el producto final listo para la venta es concentrado mientras que el oro se comercializa en barras.

Precio. Al ser productos commodities y al cotizar en bolsa, el precio lo determina el propio mercado internacional. Buenaventura cumple con enviar los minerales con las especificaciones requeridas por los clientes cumpliendo sus estándares. Los precios esperados para el 2020 son: oro (Au): 1,500 US\$/Oz, plata (Ag) \$17.00 US\$/Oz, cobre (Cu): 6,000 US\$/MT; zinc (Zn): 2,250 US\$/MT, y plomo (Pb): 1,950 US\$/MT.

El precio de los commodities registró una ligera caída en 2018 de acuerdo con el London Bullion Market Association [LBMA] el principal referente en el mercado de metales preciosos.

En diciembre el precio promedio de la onza de oro se registró en US\$ 1,249.89 mientras que en 2017 cerró en US\$ 1,302.80 la onza. El precio de la plata fue de US\$ 14.69 la onza en comparación con los US\$ 16.94 registrados en 2017 (Buenaventura, 2018b) (ver Figura 6).

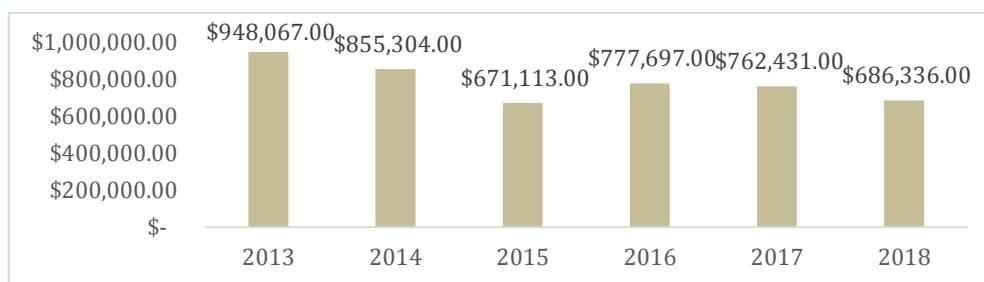


Figura 6. Historial de ventas de la Cía. de Minas Buenaventura SAA 2013-2018 Tomado de “Estados Financieros: Resultados del Ejercicio,” por Superintendencia de Mercado de Valores, 2013-2018.

Plaza. El concentrado y barras de los minerales salen de las diferentes unidades de Buenaventura y es transportado en camiones encapsulados hasta el puerto del callao para luego ser exportados a China, Japón, Europa y EE.UU. Todo el mineral se exporta vía marítima cumpliendo los requisitos y normas de exportación requeridos por los gobiernos. EE.UU. mantuvo una política económica que dinamizó el consumo y el mercado laboral con resultados en la reducción del desempleo (la tasa más baja en las últimas cuatro décadas) y mayor gasto en los hogares. De otro lado, estuvieron los retos de la política exterior estadounidense, como son la negociación con China, la ola inmigratoria y la renegociación de los tratados comerciales con sus principales socios. China tuvo un crecimiento de 6.6% debido al impacto de las tensiones comerciales con los Estados Unidos y a que el gobierno implementó medidas para regular el crecimiento del crédito hipotecario y la excesiva inversión.

Se espera que el crecimiento del gigante asiático continúe desacelerándose gradualmente. En la Eurozona, la economía también se desaceleró, situándose en alrededor del 2%, con generación de empleo y condiciones financieras favorables. Sin embargo, hubo incertidumbre entre los agentes económicos por las tensiones políticas y problemas sociales, como la salida del Reino Unido de la Unión Europea programada para marzo de 2019 y las movilizaciones sociales en Francia por el alza de los combustibles. La economía de América Latina creció 1.2%. En este resultado influyó la desaceleración de las principales economías del mundo.

Promoción. Buenaventura participará en diversas actividades mineras, como es el caso de Perumin, CADE, Expomina, Expomin, Mining Work así como también convenciones y congresos; en ellas se difunden videos, boletines, *souvenir* de la empresa, adicional a ello, se muestran las unidades, los minerales y los procesos productivos, finalmente se muestra el trabajo sobre la responsabilidad social que se implementa en las zonas aledañas. Se tienen convenios con universidades para realizar análisis de laboratorio sobre los diferentes minerales que se extraen y el grado de pureza y humedad.

2.4.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

En el área de Operaciones y logística en Buenaventura presentó un desempeño favorable con un (puntaje general 3.330), destacando por encima del promedio que maneja presupuestos de operaciones y que los almacenes son manejados eficientemente (ver Apéndice C). Buenaventura cuenta con varias unidades productivas de las cuales seis son subterráneas (Orcopampa, Uchucchacua, Julcani, Tambomayo, Mallay y Marcapunta). Adicionalmente opera tres unidades de tajo abierto: La Zanja, Coimolache, Tajo Norte (Buenaventura, 2018b). Además, cuenta con unidades que son operados por terceros y por último cuentan con varios proyectos que actualmente se encuentran en proceso de exploración.

Uchucchacua es una unidad que pertenece al grupo Buenaventura en su totalidad, inició sus operaciones en 1975 y se encuentra ubicado en la región de Lima en la provincia de Oyón a 4,500 msnm. Se trata de operaciones subterráneas descubiertas donde se produce plata, plomo y zinc. Es un yacimiento con alto contenido en manganeso. Esta unidad cuenta con tres minas en explotación cuya producción es extraída a través de los diques Luz y Máster. Los métodos que se utilizan para las minas Socorro, Carmen y Huantajalla son el corte y relleno ascendente. Luego es transportado a las zonas de carguío de los piques y la planta procesadora a través de locomotoras y carros mineros (Uchucchacua, 2010).

El proceso metalúrgico está conformado de dos circuitos. El primero cuenta con una capacidad de 2,810 T/D y se trata del chancado primario, molienda y flotación de los minerales de los cuales se obtiene el plomo-plata, zinc-plata y con el segundo circuito con una capacidad de 1,190 T/D realizando las operaciones ya mencionadas (Uchucchacua, 2010). Uchucchacua es un gran emisor de manganeso la cual es tratada en la planta de lixiviación de Río Seco para luego salir al mercado. Uchucchacua, alcanzó una producción de 15'420,102 onzas de plata en el 2019, en comparación con las 16'583,698 onzas producidas el año anterior; así como 19,122 toneladas de plomo y 21,840 toneladas de zinc. En la Figura 7 se aprecia el flujograma del proceso productivo.

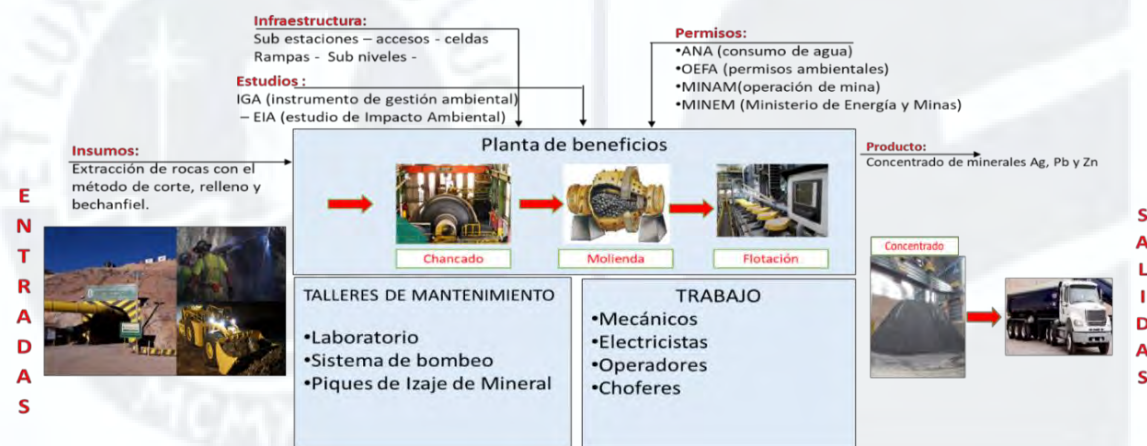


Figura 7. Mapa de procesos.

Es necesario resaltar que Buenaventura cuenta con un plan de manejo de relaves que surgen de los procesos de flotación en la extracción metalúrgica de los minerales cuyo fin es minimizar los daños generados por esta industria. Este plan cumple con las especificaciones establecidas por el DS No. 016-93-EM que desarrolla el Reglamento para la protección ambiental en la actividad minero – metalúrgica del 01 de mayo de 2003. En la actualidad Buenaventura cuenta con cinco plantas activas para el manejo de presas de relaves ubicadas en Tambomayo, Orcopampa, Uchucchacua, Julcani y Colquijirca. También cuenta con proyectos de estudio para el desarrollo de nuevas operaciones entre ellas se puede mencionar los proyectos que se encuentran en la fase de Factibilidad los

cuales son los de San Gabriel que se trata de un proyecto para explotación de oro, plata y cobre ubicado en Moquegua; Proyecto de Planta Industria de Río Seco que consiste en un proceso hidrometalúrgico de lixiviación de concentración de Cu-As. En cuanto a los proyectos que se encuentran en la fase de Pre-factibilidad el más relevante es el de Trapiche que se trata de un pórfido de cobre molibdeno ubicado en el suroeste de Andahuaylas. Uno de los proyectos que se encuentran en la fase Conceptual es el proyecto Coimolache Sulfuros.

2.4.4 Finanzas y contabilidad (F)

En el área de Finanzas y contabilidad en Buenaventura presentó un desempeño favorable con un (puntaje general 3.460), Buenaventura cuenta con un capital de trabajo adecuado, sin embargo, como punto de mejora se tiene que no existen buenos índices en los resultados financieros (puntaje de 3.395) (ver Apéndice C). La memoria anual del 2019 mostró que Buenaventura presentó una pérdida de US\$ 28.4 millones durante el 2019 debido principalmente a la caída de las ventas netas generadas en menor volumen la cual se vio beneficiada a su vez por una mejora de precios en el mercado internacional. Durante este mismo año se registró un menor costo de ventas llegando a consolidarse en US\$ 100 M de dólares americanos y un menor gasto en exploraciones de las diferentes unidades operativas registrándose US\$ 46M (Memoria anual, 2019).

El oro sigue siendo el metal que ocupa el primer lugar en la venta. Representó el 29%, la plata está en segundo lugar con el 25%, el cobre con el 23%, el zinc 15% y el plomo con el 9%. Buenaventura espera tener un EBITDA de \$ 200 – 250 millones y un CAPEX total de \$ 85 – 105 millones durante el 2020. En Uchucchacua, US\$/TM en el 2017 fue de 120.5 en comparación con US\$/TM 90.9 en el 2020, ello representó una reducción del 25%. En la unidad de Uchucchacua, el costo aplicable a las ventas (CAS) incrementó en 25%, 11.91. US\$/Oz en el 4T 2018, comparado con el 14.90 US\$/Oz en el

mismo periodo de 2019. Buenaventura redujo el ratio de deuda neta sobre el EBITDA, de 1.30x a 0.99x, su posición final de caja fue de US\$ 369.2 millones, el monto de CAPEX que se desembolsó (Memoria anual, 2019) en el 2018 fue US\$ 111.3 millones. Los recursos financieros para los proyectos mineros provienen de los Bancos internacionales, agencias de desarrollo y exportación de créditos como la Cooperación Andina de Fomento y la Corporación Financiera Internacional, proveedores, mercados de capitales internacionales como la Bolsa de Londres, la Bolsa de Toronto, la Bolsa Australiana y compradores de mineral. La cartera de inversiones privadas en el país se estimó en US\$ 19 mil millones, distribuida entre los sectores de minería de Quellaveco, Justa y la ampliación de Toromocho, así también como en infraestructura, hidrocarburos, electricidad e industria.

Para 2018, según el Banco Mundial (2018), la economía mundial se expandirá un 3,1% en 2018 se prevé un crecimiento menor en el futuro, la economía mundial registró un crecimiento moderado de 3%. La economía de América Latina creció 1.2%. En este resultado influyeron la desaceleración de las principales economías del mundo, la caída en el precio de metales básicos, el petróleo y el menor ingreso de capitales en la región. El Perú recuperó impulso en el 2018 alcanzando un crecimiento de alrededor del 4%, superior al 2.5% de 2017. El país continúa siendo una de las economías más sólidas de la región, lo cual se traduce en la creación de empleo y mejores salarios para la población. El ratio deuda neta / EBITDA en el 2019 aumentó de 0.99x a 2.06x. Además, la posición de la caja al cierre del 2019 disminuyó de US\$369.2 M a 210.0 M y el CAPEX en el año fue de US\$ 103 M. (Memoria Anual, 2019). En la Tabla 4 se muestra el estado de resultado del año 2019 y 2018 de la Cía. de Minas Buenaventura, como se evidencia los resultados de ambos años son negativos en el 2019 tiene una pérdida de (12,208) y en el 2018 su resultado de pérdida es (13,445), se puede evidenciar que el margen bruto es mínimo por ello que los diferentes gastos no permiten tener un ingreso operativo.

Tabla 4

Estado de Resultados de Cía. De Minas Buenaventura SAA

Estado de Resultados de Cía. De Minas Buenaventura SAA.		
Al 31 de diciembre del 2018 y 2019 (En Miles de Dólares)		
	2019	2018
Ingresos de Actividades Ordinarias	473,175	669,670
Costo de Ventas	(453,010)	(581,320)
Ganancia (Pérdida) Bruta	20,165	88,350
Gastos de Ventas y Distribución	(11,477)	(12,390)
Gastos de Administración	(47,131)	(58,420)
Otros Ingresos Operativos	37,999	53,427
Otros Gastos Operativos	(66,047)	(86,375)
Otras Ganancias (Pérdidas)	-	-
Ganancia (Pérdida) Operativa	(66,491)	(15,408)
Ganancia (Pérdida) de la Baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	-	-
Ingresos Financieros	7,751	9,293
Ingresos por Intereses calculados usando el Método de Interés Efectivo	-	-
Gastos Financieros	(19,545)	(18,451)
Ganancia (Pérdida) por Deterioro de Valor (Pérdidas Crediticias Esperadas o Reversiones)	-	-
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	45,778	15,081
Diferencias de Cambio Neto	-531	390
Ganancias (Pérdidas) por Reclasificación de Activos Financieros a Valor Razonable con cambios en Resultados antes medidos al Costo Amortizado	-	-
Ganancia (Pérdida) Acumulada en Otro Resultado Integral por Activos Financieros medidos a Valor Razonable reclasificados como cambios en Resultados	-	-
Ganancias (Pérdidas) por Cobertura de un Grupo de Partidas con posiciones de Riesgo Compensadoras	-	-
Diferencia entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros del Dividendo a pagar	-	-
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	(33,038)	(9,095)
Ingreso (Gasto) por Impuesto	31,344	7,458
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	(1,694)	(1,637)
Ganancia (Pérdida) procedente de Operaciones Discontinuas, neta de Impuesto	(10,514)	(11,808)
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	(12,208)	(13,445)

Nota. Tomado de "Portal de transparencia," por Superintendencia de Mercado de Valores, 2020

(https://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=797AD448BFFEC5DDBA012E9AC424D638A1532F0AD6664D25E07E5B029D9D48D0B5E9E9947310851CA02629336616C35542B44D1CB973A31FE54FE40EA1C9C515CADAB0AE45E7BE7F04F3BA4A01C1B97F81C6D2CD1AC60C0FD906488EAD0A59268F4D4C726D3EFDC18F427DB4B5CF020E30D48353D4D518632FF956102C1ADC57A6346A717E43B9F95DEADEA50F3711686791AEB0ED).

2.4.5 Recursos humanos (H)

En el área de recursos humanos ha presentado un desempeño y gestión moderada (puntaje ponderado de 2.623), se destaca que Buenaventura no tiene políticas de control de ausentismo y puntualidad, mide el clima laboral y la motivación del personal de las diferentes áreas, sin embargo, como punto de mejora se tiene que no es controlado correctamente el absentismo en las operaciones (puntaje de 1.150).

Buenaventura promueve el progreso y crecimiento de la compañía mediante la incorporación, integración, desarrollo personal y profesionales de sus colaboradores. Son más de 15,678 colaboradores quienes representan su fuerza laboral entre subsidiarias y empresas contratistas.

Cuentan con un programa de Ingenieros en entrenamiento (BEP). Ellos pasan un proceso de formación de un año y van a las unidades asumiendo roles de aprendizaje. Adicionalmente cuentan con un programa de prácticas el cual se desarrolla todos los años entre Enero – Marzo donde los estudiantes de diversas universidades inician un proceso de evaluación para realizar prácticas profesionales.

En el 2019, ingresaron 20 practicantes para la unidad de Uchucchacua, 20 para la unidad de Orcopampa, 10 para la unidad de Julcani. Buenaventura tiene como objetivo mantener un ambiente laboral adecuado en armonía con los valores corporativos en relación a los indicadores de satisfacción. Para realizar el seguimiento, la compañía aplica de manera anual encuestas de clima laboral, donde se puede observar que el nivel de satisfacción de los colaboradores alcanza un porcentaje del 67%.

Todos los esfuerzos de Buenaventura están enfocados a conseguir un ambiente laboral seguro y armonioso para los colaboradores, por tal, la seguridad forma parte de todo proceso, trabajando constantemente a cumplir el objetivo de cero accidentes, tal es así que durante el 2019 el índice de Accidentalidad se logró reducir a 1.61 lo que significa que fue

15% menos que el año anterior. Entre las actividades más destacables que ha elaborado Buenaventura con el fin de mostrar el compromiso vital que debe tener cada persona sin importar si se trata de colaboradores que intervienen en los procesos directamente o tratarse de colaboradores de las diferentes empresas contratistas se puede mencionar el acercamiento que hubo con los 14 sindicatos, el reforzamiento del programa Pacto por la Vida, enfoque en la prevención de accidentes mortales y entrenamiento en la línea de supervisión en el programa de Liderazgo y la metodología de investigación de accidentes. Buenaventuras también se preocupó por mejorar la calidad de vida de los colaboradores y sus familias creando una serie de beneficios que los ayuda a estar tranquilos. Existen convenios con empresas educativas tanto para educación superior o técnica para los hijos de los colaboradores.

También se ha creído conveniente mejorar las condiciones de habitabilidad creando áreas de confort para los colaboradores tanto en la mina como en las oficinas. Entre otras de las actividades que se realizaron fue la evaluación de satisfacción de los servicios de alimentos el cual ha permitido conocer que existe la oportunidad de mejorar y fomentar una alimentación saludable y nutritiva entre los colaboradores.

Buenaventura está convencido que no solo el colaborador debe ser beneficiado sino todo aquel que tenga algún tipo de relación con la empresa, es por eso que se ha creído necesario brindar un soporte psicológico especializado a los colaboradores, familiares de Buenaventura y de las empresas subsidiarias. Este apoyo se lleva a cabo de manera ilimitada y gratuita de forma presencial y vía telefónica.

A pesar de todo lo mencionado se destaca que existe un alto índice de absentismo de los colaboradores directos como los de las empresas subsidiarias. Este absentismo es justificado por los descansos médicos o por las licencias sindicales. Se evidencia que durante la etapa de descanso médico el colaborador no respeta la inactividad como está

determinado por la ley, sino que aprovecha este periodo para realizar otras actividades que no están relacionadas con las responsabilidades laborales. Debido a la coyuntura por la que atraviesa el mundo como es la pandemia esta situación se ha visto incrementada y en la actualidad los directivos buscan la manera de remediar esta carencia de personal que afecta directamente al desarrollo de las diferentes operaciones.

La salud ocupacional es otra de las preocupaciones de Buenaventura, es la buena salud de cada uno de sus colaboradores, es por ello que ha empezado una campaña preventiva de vacunación en combinación con el Ministerio de Salud y Essalud. Contra tétanos, difteria e influenza. Además, brinda atención a las comunidades cercanas en las especialidades de oftalmología y pediatría. Entre otros servicios que brinda es el de fisioterapia en Uchucchacua y Orcopampa con el fin de atender problemas musculares y reducir de alguna manera el índice de absentismo.

Fortaleza.

1. Se preocupa por el bienestar de los colaboradores realizando evaluaciones de satisfacción para poder evidenciar áreas de mejoras.
2. La política de beneficios es para los colaboradores, familiares y colaboradores de empresas subsidiarias.
3. Buenaventura está comprometido con la vida de cada uno de los colaboradores y su enfoque está en conseguir cero accidentes.
4. Desarrollo de línea de carrera para los colaboradores.

Debilidades.

1. Falta de mecanismos para reducir absentismos de colaboradores directos y empresas subsidiarias.
2. Poco compromiso de colaboradores con la empresa a pesar que en todo momento fomenta el empoderamiento.

En el área de recursos humanos presentó un desempeño y gestión moderada (puntaje ponderado de 2.623), se destaca que Buenaventura no tiene políticas de control de ausentismo y puntualidad, mide el clima laboral y la motivación del personal de las diferentes áreas. Sin embargo, como punto de mejora se tiene que no es controlado correctamente el absentismo en las operaciones (puntaje de 1.150).

2.4.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Respecto al área de Informática y comunicaciones presenta un buen desempeño, el puntaje obtenido fue de 3.454, entre los aspectos favorables se destacaron el manejo de presupuestos de inversión en nuevas tecnologías y los sistemas de seguridad fueron eficientes, sin embargo, se tiene que todo el personal no está familiarizado con el uso de los sistemas informáticos utilizados en la compañía (puntaje de 3.399) (ver Apéndice C).

En su página web cuentan con una sección de noticias donde difunden diversas actividades que se realizan en beneficio de la corporación. También se puede apreciar que cuentan con una revista digital e impresa denominada La Picsa donde se publican las actividades internas que realizan cada unidad minera.

Adicionalmente se observó la existencia de publicación de diferentes libros, como es el caso del 2019 que se publicó el libro denominado “Hualgayoc, riqueza y tradición”. Existen otros como “Arequipa Salvaje - El legado de Mauricio de Romaña” y “La Minería Responsable”, donde se han publicado diversos documentos acerca de la sostenibilidad. Entre otras publicaciones están las memorias financieras que se publican cada año al término de cada ejercicio y las de comunicación corporativa de manera interna.

Se puede concluir mencionando que Buenaventura cuenta con una adecuada comunicación interna con sus colaboradores y una adecuada comunicación externa con sus proveedores, socios, accionistas, comunidades y Estado, lo cual contribuye a generar confianza y transparencia en sus diversos procesos. Respecto al área de Informática y

comunicaciones presentó un buen desempeño, el puntaje obtenido fue de 3.454, entre los aspectos favorables se destacaron el manejo de presupuestos de inversión en nuevas tecnologías y los sistemas de seguridad son eficientes, sin embargo, se tiene que todo el personal no está familiarizado con el uso de los sistemas informáticos utilizados en la compañía (puntaje de 3.399) (ver Apéndice C).

2.4.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Respecto al área de Tecnología e investigación y desarrollo presentó un buen desempeño, el puntaje obtenido fue de 3.441, entre los aspectos favorables se destacaron que Buenaventura invierte en proyectos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, la gerencia asignó los recursos necesarios para el desarrollo de esta actividad, sin embargo, se tiene que la tecnología utilizada en Buenaventura no contribuye en mejora de la productividad (puntaje de 3.400) (ver Apéndice C). Buenaventura viene implementando nuevas herramientas de mejora continua. Entre ellas se tiene a BVN 360, herramientas de SAP que permite mejores soluciones en el área de Recursos Humanos. Actualmente Buenaventura ha cambiado su correo de *Gmail* por el de Outlook 365.

Por otro lado, es bueno mencionar que dentro de Buenaventura los colaboradores tienen acceso directo a la línea 123 que brinda una serie de servicios como desbloqueo de clave, reseteo de equipo, configuración de accesos a páginas entre otros. Adicionalmente cuentan con la línea 911 que trata de un acceso al centro de control para brindar atención de seguridad y emergencia tanto personales como laborales. Ambas líneas también brindan soporte en temas tecnológicos.

Otro cambio por el que ha apostado Buenaventura es el método de explotación minera. Anteriormente utilizaban el método de corte y relleno, pero ahora utilizan el método de taladros largos lo cual les permite explotar mayor volumen generando menos costo. También ha apostado por utilizar equipos que se operan por control remoto (Jumbos,

Scailer). El método de explotación para taladros largos representa el 70% de la producción, el 30% restante se realiza por medio de una extracción convencional. Respecto al área de Tecnología e investigación y desarrollo presentó un buen desempeño, el puntaje obtenido fue de 3.441, entre los aspectos favorables se destacaron que Buenaventura invierte en proyectos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, la gerencia asigna los recursos necesarios para el desarrollo de esta actividad, sin embargo, se tiene que la tecnología utilizada en Buenaventura no contribuye en mejora de la productividad (puntaje de 3.400) (ver Apéndice C).

2.5 Fortalezas y Debilidades

Se describe las diferentes fortalezas y debilidades que se han podido identificar en relación con Buenaventura. Algunas tienen impacto directo como la optimización de los recursos operacionales que se ejecutan eliminando los cuellos de botella. Otro es el direccionarse en base a la gestión adecuada de los costos y por la sinergia que existe entre las unidades operacionales que tienen distancias cercanas. Como debilidad se consideró no contar con los equipos suficientes para realizar todas las operaciones es por ello que debe apostar por la reducción del número de empresas contratistas.

2.5.1 Fortalezas

- Buenaventura cuenta con la capacidad de implementar diversas estrategias para prevenir la propagación de la COVID-19 dentro de la organización, garantizando la seguridad y salud de todos los trabajadores, ejecutando un protocolo para prevenir, mitigar y evitar la propagación de la pandemia dentro de las instalaciones.
- Cuenta con la alta posibilidad de involucramiento a las comunidades de influencia directa, autoridades locales, organizaciones sindicales y representantes de los trabajadores para buscar e implementar herramientas que contribuyan con

la reducción de la COVID-19.

- Optimización de recursos operacionales por medio de la sinergia de unidades operativas que se encuentran cerca, lo cual implica el aprovechamiento de transporte, equipos, recurso humano, entre otros.
- Buenaventura cuenta con diversos proyectos y unidades operativas en proceso de explotación ubicadas en diferentes regiones a nivel nacional donde muchas de ellas son polimetálicas.
- Empezar a explotar los nuevos proyectos operacionales, culminando los estudios de pre-factibilidad.
- Empresa peruana que cotiza en bolsa de Nueva York, la acción de Buenaventura creció 11.7% durante el año 2019, cerrando en US\$ 14.58 la acción.
- Gestión adecuada de costos. La deuda neta sobre EBITDA fue reducido de 1.38x a 0.99x. Asimismo, la posición de caja final se incrementó de US\$ 214.6 a US\$ 369.2 millones debido a las nuevas iniciativas de control de CAPEX de la compañía.
- Implementación de nuevas herramientas SAP, para uniformizar y mejorar los diversos procesos en las diferentes unidades mineras.
- Colaboradores jóvenes que son formados saliendo de la universidad, muchos participaron en los programas de prácticas y entrenamiento.
- Altos niveles de satisfacción de colaboradores, registrándose que el índice general de clima laboral fue de 60%. Este resultado refleja una mejora y consigue mantenerlo dentro del promedio del sector minero peruano, desde el 2012 han mantenido un crecimiento sostenido.
- Dentro de la corporación incluye la operación de centrales hidroeléctricas que contribuyen a tener costo más accesible en la adquisición de energía eléctrica

para la operación de sus diferentes unidades.

- Reconocimiento como empresa socialmente responsable. Buenaventura forma parte del pacto mundial recibiendo en 2018 el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR).

2.5.2 Debilidades

- Ligera caída en diciembre del 2019 del precio de los commodities, de acuerdo con el London Bullion Market Association [LBMA], el precio promedio de la onza de oro fue de US\$ 1,406.38, el precio de la plata fue de US\$ 16.34 la onza. (Buenaventura, 2018b).
- Reducción en los niveles de producción de plata debido a la reducción de leyes de mineral.
- En la unidad de Uchucchacua, el costo aplicable a las ventas (CAS) se incrementó en un 25% 11.91 US\$/Oz en el 4T 2018 en comparación con el 14.90 US\$/Oz en similar trimestre de 2019.
- Altos costos en la implementación de nuevos equipos.
- Bajo poder de negociación con las comunidades de influencia directa, muchas de ellas no quieren vender los predios y condicionan la operatividad de la unidad a cambio de montos o beneficios exorbitantes, solicitando acuerdos que implica altos costos de inversión y de no acceder manifiesten una posición radical que no permite la continuidad de las actividades.
- Altos indicadores de Ausentismo laboral. Durante el 2018 se generó 2480 horas hombre de licencia lo cual implicó un sobre costo en pago de horas extras.
- Excedente de personal en las diferentes áreas operativas. Muchas de las personas cuentan con restricciones médicas que no les permite realizar funciones 100% de sus capacidades.

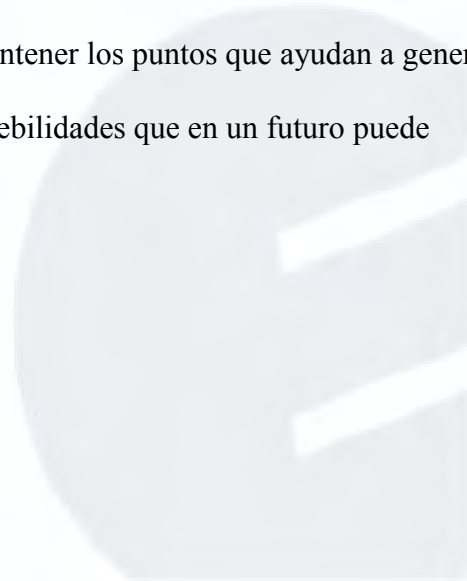
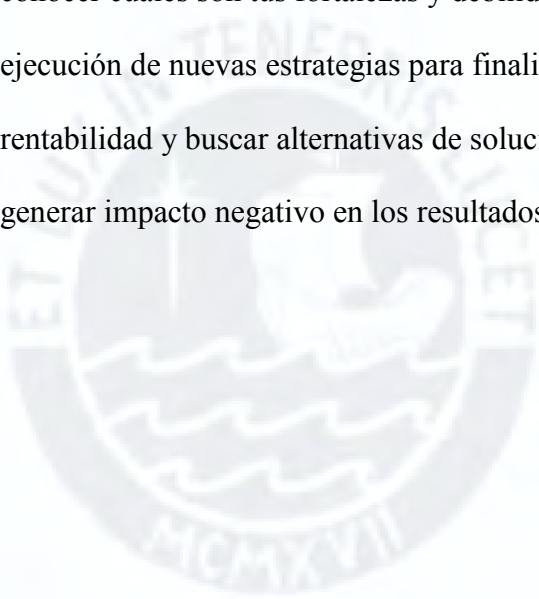
- Alto número de empresas contratistas que prestan servicios en la unidad Uchucchacua. Muchas de ellas no cuentan con solvencia económica suficiente ocasionando una gestión operativa y administrativa muy deficiente. Ello genera un elevado costo a Buenaventura lo que implica pagar partidas dentro de los gastos generales.
- Fuerza de sindicatos, solicitan mayores incrementos salariales, bonificaciones, beneficios extras a los establecidos por normativa.
- Paralizaciones y huelgas de los trabajadores por incumplimiento de las empresas contratistas en sus obligaciones laborales.
- Sobrecosto laboral con personal por incumplimientos laborales presentando una pérdida neta de US\$ 11.7 millones en comparación con la ganancia de US\$ 64.4 millones del ejercicio de 2017 que se explicó principalmente por el gasto registrado (non-cash) de Cerro Verde de US\$ 406.6 millones (100%) correspondiente a multas e interés de litigios por regalías mineras mantenidas con la SUNAT.

2.6 Conclusiones

Esta dinámica implementada en el presente capítulo ha permitido conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades de Cía. de Minas Buenaventura – Unidad Uchucchacua, al respecto, se puede mencionar que la empresa ha establecido e implementado diversas estrategias que tienen por finalidad alcanzar un mayor margen de rentabilidad, logrando ser sostenible. Una de sus fortalezas con las que cuenta la Unidad Uchucchacua es mantener relaciones cordiales con las comunidades de influencia directa buscando minimizar los conflictos sociales. Cía. de Minas Buenaventura – Unidad Uchucchacua se ha comprometido en trabajar de la mano con las comunidades, ello les permite impulsar nuevos proyectos para explotación. Otras de las fortalezas que maneja Buenaventura es

optimizar los recursos operativos. Esta la ejecuta eliminando los cuellos de botella, minimizando los costos operativos, maximizando el uso adecuado de los recursos, realizando sinergias entre sus unidades operativas para alcanzar una mayor productividad y rentabilidad.

En cuanto a las debilidades se puede destacar que Buenaventura posee bajo poder de negociación con las comunidades y por ello sus operaciones se ven condicionadas ocasionando costos altos. El ausentismo origina altos costos en pago de horas extras. El conocer cuáles son tus fortalezas y debilidades ha permitido direccionar esfuerzos de la ejecución de nuevas estrategias para finalidad de mantener los puntos que ayudan a generar rentabilidad y buscar alternativas de solución a las debilidades que en un futuro puede generar impacto negativo en los resultados.



Capítulo III: Problema Clave

Evaluar los diferentes factores internos y externos de Buenaventura permitió concebir una perspectiva global sobre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad Uchucchacua. Toda la información recopilada y analizada sirvió como insumo clave a tenerse en cuenta para la elaboración del presente Business Consulting permitiendo la identificación de problemas que se pudieron suscitar en la unidad de producción. En este capítulo además del problema clave que se ha logrado identificar, se ha explicado la metodología de trabajo aplicada en la identificación de los problemas principales y la obtención del problema central.

3.1 Metodología de Trabajo

El presente trabajo se inició programando y desarrollando entrevistas con algunos ejecutivos que laboran en la Cía. de Minas Buenaventura – Unidad Uchucchacua, algunas entrevistas se desarrollaron de forma presencial en la unidad minera. Otras se realizaron utilizando herramientas digitales (zoom), con el objetivo de programar entrevistas con los representantes de la unidad para conocer y recopilar información para conocer la realidad de la unidad operativa. La elaboración del presente Business Consulting se clasificó en tres etapas. La primera, contempló la presentación de los integrantes a los representantes de la unidad Uchucchacua con la finalidad de explicar el objetivo del Business Consulting y así poder solicitar el apoyo a los ejecutivos para programar reuniones, entrevistas y coordinar alguna visita a las instalaciones. Esta primera etapa se realizó de manera virtual. En la segunda etapa se programó una visita a la unidad Uchucchacua con el fin de realizar un recorrido por la planta y conocer los diferentes ambientes para obtener toda la información necesaria de los encargados de cada proceso, sin embargo, las entrevistas se realizaron a través de la plataforma zoom (ver Tabla 5), debido a la pandemia imposibilitó que se realizaran de forma presencial. La tercera y última etapa se caracterizaron por la

identificación de los diferentes problemas y las soluciones para hacer frente (ver Tabla 5).

Tabla 5

Cronograma de Entrevistas con Ejecutivos de la Unidad Uchucchacua

Área	Responsable	Cargo	Fecha de Entrevista
Gerencia	José Alcalá	Gerente de Unidad	23/02/2020
Mina	Heider Montoya	Superintendente de Mina	5/05/2020
Planta de Beneficio	Waldir Guillermo	Superintendente de Planta	5/05/2020
Asuntos Sociales	Cesar Rondinelli	Superintendente de Asuntos Sociales	11/05/2020
Gestión Ambiental	César Carrasco	Superintendente de Gestión Ambiental	7/05/2020
Seguridad	Wilfredo Quispe	Superintendente de Seguridad	4/06/2020
Geología	Roger Ccahuana	Superintendente de Geología	4/06/2020
Planeamiento	Orlando Olarte	Superintendente de Planeamiento	28/05/2020
Mantenimiento	Martin Rodríguez	Superintendente de Mantenimiento	28/05/2020
Recursos Humanos	Enrique Romero	Superintendente de Recursos Humanos	3/03/2020
Laboratorio	Arturo Sinche	Jefe de Laboratorio	17/05/2020
Administración	Héctor Quispe	Superintendente de Administración	14/05/2020

El desarrollo de las reuniones programadas permitió visualizar algunos indicadores de producción. Explicaron el proceso de explotación y extracción del mineral, mostraron indicadores de costos, proyectos de inversión para el 2020 y algunos proyectos que tienen contemplados ejecutar en el 2021. Durante la exposición del área de gestión ambiental se pudo visualizar los proyectos del plan de cierre progresivo que vienen implementando en la unidad Uchucchacua. Explicaron también el plan de monitoreo ambiental, los controles que aplicaron para medir la calidad del agua y otros aspectos globales propia de cada unidad minera.

El responsable del área de asuntos sociales explicó la importancia e impacto que tienen las comunidades de influencia directa con los resultados de la operación. Informaron que las comunidades son socios estratégicos de la unidad operativa Uchucchacua. Explicaron el trabajo en conjunto que viene desarrollando Buenaventura – unidad Uchucchacua, comunidad de Oyón y la Municipalidad del mismo nombre, el equipo de asuntos sociales fue el nexo para interactuar con el director del Programa de Desarrollo Productivo y Articulación Comercial (PRA), dicho programa contribuye en mejorar la

calidad de vida de las comunidades vecinas a la operación potenciando sus actividades tradicionales y articulándolas con el mercado para que sean sostenibles. Por otro lado, el equipo de asuntos sociales explicó sobre los proyectos que vienen desarrollando bajo la modalidad de obras por impuestos que ejecuta la Municipalidad de Oyón en alianza con Buenaventura-Unidad Uchucchacua, uno de los proyectos que a la fecha vienen ejecutando es la pavimentación de calles y veredas en el barrio Puente Piedra. Las áreas de mina y planeamiento explicaron el método de extracción de mineral que utilizan en el interior de la mina y cómo luego se abastece al área de planta de proceso, el proceso de minado, el sistema de bombeo y el izaje de mineral, el horario de chispeo, la importancia de reforzar el proceso de sostenimiento y finalmente la intervención de los trabajadores en todo el proceso de extracción del mineral.

La visita virtual por el área de planta permitió conocer el proceso desde su inicio que es el área de chancado para luego pasar para el área de molienda, flotación, prensado y finalmente visualizar el producto terminado en concentrado de plata, plomo y zinc. Finalmente se tuvo la tercera etapa que contempló la parte central y final del presente Business Consulting, que consistió en analizar toda la información que se pudo recopilar e identificar, se trabajó la información utilizando algunas herramientas como es el caso del Ishikawa, diagrama de Pareto y la matriz de priorización de problemas; estas herramientas permitieron identificar el problema central que puede estar afectando a la unidad de producción Uchucchacua, una vez identificado el problema central, como equipo se realizó y planteó algunas estrategias, estas a su vez se plasmaron en algunos planes de acción y actividades, con la implementación y un adecuado seguimiento a las diferentes actividades y planes, se consideró que los resultados operativos van a reflejar una mejora, en especial cuando se refleje un menor costo y generando un mayor margen de ganancia antes del impuesto.

3.2 Lista de Problemas

Con el propósito de identificar el problema central que se presenta en la unidad Uchucchacua, se determinó realizar una encuesta a los diferentes ejecutivos que trabajan en la parte administrativa y operativa de las empresas contratistas y empresa titular, en el transcurso de aplicación de encuestas, los diversos ejecutivos tuvieron la apertura para mostrar desde su punto de vista cuáles serían los problemas que presentan dentro de la unidad y por qué creen que ello afectaría en los resultados operativos. La encuesta que se elaboró y aplicó a los funcionarios de la unidad Uchucchacua fue en base al análisis de la situación actual o más conocida como AMOFHIT, analizando los resultados y contrastando con la información obtenida en las diversas entrevistas se pudo identificar diez posibles problemas que estarían generando un impacto negativo en los resultados de la unidad (ver Apéndice B). A continuación se va a listar los posibles problemas que como equipo se pudo identificar durante las diferentes etapas de la aplicación del presente Business Consulting, tal cual se menciona en la metodología aplicada, las encuestas, entrevistas, visitas virtuales los cuales han permitido identificar algunos de estos posibles problemas que se pueden estar presentando dentro de la unidad Uchucchacua:

1. Gran cantidad de empresas contratistas que prestan servicios en la Cía. de Minas Buenaventura - unidad Uchucchacua, (contratas) no cuentan con solvencia económica suficiente. El proceso de gestión operativa y administrativa es deficiente lo cual genera un elevado costo a Buenaventura pues implica asumir partidas dentro de los gastos generales y otros porcentajes que generan un mayor margen de utilidad al contratista.
2. El sistema de minado convencional incurre en un mayor costo de operación, la empresa no tiene desarrollado nuevas zonas de exploración, los procesos de preparación de frentes están utilizando un minado mecanizado.

3. Buenaventura cuenta con tres unidades de producción operativas y dos proyectos en exploración. Se presentan ciertas limitaciones para descubrir nuevos yacimientos mineros, reponer reservas y buscar expansión de unidades operativas, los temas sociales son factores que tienen influencia directa y restringen la etapa de exploración.
4. Bajo el poder de negociación con las comunidades de influencia directa, las comunidades no están dispuestas a vender sus predios, condicionan la operatividad de los proyectos o unidades a cambio de elevados montos o beneficios exorbitantes, solicitan acuerdos que implica altos costos de inversión, de no acceder mantienen una posición radical e intransigente, no permitiendo la continuidad de las actividades de exploración y desarrollo.
5. Falta de preparación en los procesos de extracción de mineral, la falta de cubicación del mineral y la reducción en los niveles de producción de minerales debido a la reducción de leyes de mineral genera un mayor costo de producción y una operación que no es eficaz ni rentable.
6. El costo de ventas se incrementó en un 25% 11.91 US\$/Oz en el 4T 2018, comparado con el 14.90 US\$/Oz al mismo trimestre de 2019.
7. La demora en el desembolso de remuneraciones, el no cumplimiento de las obligaciones laborales, el incumplimiento de acuerdos plasmados en los convenios colectivos por parte de las empresas contratistas ha generado paralizaciones y/o plantones de los trabajadores, dichas paralizaciones se reflejan en unos menores niveles de producción.
8. Altos indicadores de Ausentismo laboral, en el 2019 se tuvo 2,480 horas hombre de ausentismo, ello genera un sobre costo por el pago de horas extras y contratación de nuevo personal, menores niveles de producción, exploración y

preparación, equipos paralizados en los frentes, todo ello genera un costo indirecto en el tema de alimentación, movilidad y vivienda.

9. Excedente de recursos humanos en las diferentes empresas contratistas, muchos de los trabajadores tienen restricciones médicas lo que les impide realizar labores para el puesto que fue contratado, el personal realiza labores que no crean valor a la producción; por temas sociales no se puede concretar su desvinculación, al ser personal improductivo genera un costo laboral a las empresas contratistas y a la empresa titular.
10. Se tiene alta presión por parte de los sindicatos y comunidades de influencia directa para no aplicar estrategias de eficiencia operacional, implica la reducción de personal, el cambio de horarios, la reubicación de puestos de trabajo, por lo tanto, se genera mayor costo operativo.

La lista que se ha descrito y detallado líneas arriba, se cree que son algunos de los tantos problemas que se estarían presentando dentro de la unidad Uchucchacua, los resultados operacionales se verían afectados. Para poder concretar y lograr identificar los principales problemas, se va a realizar una matriz de complejidad versus beneficio.

3.3 Matriz de Complejidad Versus Beneficio

Es una herramienta de análisis de criticidad de gran utilidad, que facilita tomar una decisión más acertada y neutral, cuya implementación permite identificar y direccionar los esfuerzos necesarios para optimizar las oportunidades de mejora. Permite conocer cuál podría ser el problema más crítico entre uno y otro, muestra la relación de ponderaciones críticas que ayuda a determinar el problema clave permitiendo evaluar alternativas apropiadas. Se consideran dos ejes, en una primera columna se establece el beneficio el cual se ha determinado basado en el nivel de impacto sobre el cumplimiento del objetivo definido por Buenaventura – unidad Uchucchacua, para esta columna se determinó una

escala de valores siendo 0.1 la puntuación más baja y el valor de 0.4 el valor más alto, adicional a ello, se establece una segunda columna que es donde se detalla el grado de complejidad, este punto ayuda a determinar según la cantidad de unidades de negocio que intervienen en la resolución del problema; asimismo se estableció una escala de valores siendo uno el más bajo y tres el valor más alto. De los 10 posibles problemas que se ha logrado identificar por medio del análisis interno, entrevistas y encuestas realizadas a los ejecutivos que laboran en la unidad Uchucchacua, se elaboró la matriz de priorización de problemas, en base a los pesos que se le asignó a cada uno de los posibles problemas, haciendo el cruce de pesos y grado de criticidad que se refleja en la tabulación; se lograron identificar y resaltar cuatros posibles problemas que son los que obtuvieron un mayor número de criticidad, y en base a estos problemas, los integrantes del equipo propusieron discutir y definir un puntaje para la columna de beneficio y otro para la columna de complejidad, en base al peso que se le asignó a cada posible problema, y de acuerdo con el puntaje obtenido en el grado de criticidad se identificó a los cuatro problemas que obtuvieron un mayor puntaje. Y por los puntajes obtenidos se menciona que estos cuatros problemas formarían parte de los problemas más críticos (ver Tabla 6). Y se eligieron porque alcanzaron una mayor ponderación, pues se cree que por su grado de complejidad y criticidad son donde se debería enfocar los esfuerzos, por ello se decidió realizar un nuevo análisis, pero solo tomando en cuenta los cuatro problemas.

3.4 Problema Central

Para poder determinar el problema central, se tomó en cuenta los cuatros problemas con mayor puntuación identificados en la matriz de complejidad versus beneficios, en base a ello se determinaron dos ejes. Una primera columna establece el beneficio el cual se determina basado en el nivel de impacto sobre el cumplimiento del objetivo definido por Buenaventura – unidad Uchucchacua.

Tabla 6

Matriz de Priorización del Problema de la Unidad Uchucchacua

N°	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	Gran cantidad de empresas contratistas que prestan servicios en la Cía. de Minas Buenaventura - unidad Uchucchacua, muchas de las contratistas no cuentan con solvencia económica suficiente. El proceso de gestión operativa y administrativa es deficiente lo cual genera un elevado costo a Buenaventura pues implica asumir partidas dentro de los gastos generales y otros porcentajes que generan un mayor margen de utilidad al contratista.	0.5	2	1.00
2	El sistema de minado convencional incurre en un mayor costo de operación, la empresa no tiene desarrollado nuevas zonas de exploración, los procesos de preparación de frentes utilizando un minado mecanizado.	0.3	2	0.60
3	Buenaventura cuenta con tres unidades de producción operativa y dos proyectos en exploración, se presentan ciertas limitaciones para descubrir nuevos yacimientos mineros, reponer reservas y buscar expansión de unidades operativas, los temas sociales son factores que tienen influencia directa y restringen la etapa de exploración.	0.3	2	0.60
4	Bajo poder de negociación con las comunidades de influencia directa, las comunidades no están dispuestas vender sus predios, condicionan la operatividad de los proyectos o unidades a cambio de elevados montos o beneficios exorbitantes, solicitan acuerdos que implica altos costos de inversión, de no acceder mantienen una posición radical e intransigente no permitiendo la continuidad de las actividades de exploración y desarrollo.	0.4	3	1.20
5	Falta de preparación en los procesos de extracción de mineral, la falta de cubicación de mineral y la reducción en los niveles de producción de minerales debido a la reducción de leyes de mineral un mayor costo de producción y una operación que no es eficaz ni rentable.	0.4	2	0.80
6	El costo de ventas se incrementó en un 25% 11.91 US\$/Oz en el 4T 2018, comparado con el 14.90 US\$/Oz en el mismo trimestre 2019.	0.4	3	1.20
7	El demora en el desembolso de remuneraciones, el no cumplimiento de las obligaciones laborales, el incumplimiento de acuerdos plasmados en los convenios colectivos por parte de las empresas contratistas ha generado paralizaciones y/o plantones de los trabajadores, dichas paralizaciones se reflejan en un menor nivel de producción.	0.4	2	0.80
8	Altos indicadores de Ausentismo laboral, en el 2019 se tuvo 2480 horas hombre de ausentismo, ello genera un sobre costo por el pago de horas extras y contratación de nuevo personal, menores niveles de producción, exploración y preparación, equipos paralizados en los frentes, todo ello genera un costo indirecto en el tema de alimentación, movilidad y vivienda.	0.5	3	1.50
9	Excedente recurso humanos en las diferentes empresas contratistas, muchos de los trabajadores tienen restricciones médicas lo que les impide realizar labores para el puesto que fue contratado, el personal realiza labores que no crean valor a la producción, por temas sociales no se puede concretar su desvinculación, al ser personal improductivo genera un costo laboral a las empresas contratistas y empresa titular.	0.3	2	0.60
10	Se tiene alta presión por parte de los sindicatos y comunidades de influencia directa para no aplicar estrategias de eficiencia operacional, implica reducción de personal, cambio de horarios, reubicación de puestos de trabajo, por lo tanto se genera mayor costo operativo.	0.3	1	0.30

Se determinó la escala de 0.1 siendo la puntuación más baja y el valor de 0.4 considerándose el más alto, adicional a ello, se estableció una segunda columna que es donde se detalla el grado de complejidad, este punto ayuda a determinar según la cantidad de unidades de negocio que intervienen en la resolución del problema con escala del uno siendo el más bajo y tres siendo el más alto. La dinámica consistió en discutir y definir el puntaje para beneficio y complejidad, finalmente, con base en el peso asignado a cada problema y el puntaje obtenido, se priorizó el problema que obtuvo un mayor puntaje que representó el problema más crítico (ver Tabla 7).

Tabla 7

Matriz de Priorización del Problema de Cía. de Minas Buenaventura SAA – Unidad Uchucchacua

N°	Problema	Beneficio	Complejidad	Criticidad
1	Gran cantidad de empresas contratistas que prestan servicios en la Cía. de Minas Buenaventura - unidad Uchucchacua, muchas de las contratistas no cuentan con solvencia económica suficiente. El proceso de gestión operativa y administrativa es deficiente lo cual genera un elevado costo a Buenaventura pues implica asumir partidas dentro de los gastos generales y otros porcentajes que generan un mayor margen de utilidad al contratista.	0.3	3	0.9
2	Bajo poder de negociación con las comunidades de influencia directa, las comunidades no están dispuestas vender sus predios, condicionan la operatividad de los proyectos o unidades a cambio de elevados montos o beneficios exorbitantes, solicitan acuerdos que implica altos costos de inversión, de no acceder mantienen una posición radical e intransigente no permitiendo la continuidad de las actividades de exploración y desarrollo.	0.4	2	0.8
3	Altos indicadores de Ausentismo laboral, en el 2019 se tuvo 2480 horas hombre de ausentismo, ello genera un sobre costo por el pago de horas extras y contratación de nuevo personal, menores niveles de producción, exploración y preparación, equipos paralizados en los frentes, todo ello genera un costo indirecto en el tema de alimentación, movilidad y vivienda.	0.4	4	1.6
4	El costo de ventas se incrementó en un 25% 11.91 US\$/Oz en el 4T 2018, comparado con el 14.90 US\$/Oz en el mismo periodo de 2019.	0.3	3	0.9

Los altos indicadores de Ausentismo laboral, en el 2019 se tuvo 2,480 horas hombre de ausentismo, ello generó un sobre costo por el pago de horas extras y contratación de nuevo personal, menores niveles de producción, exploración y preparación, equipos paralizados en los frentes, todo ello generó un costo indirecto en el tema de alimentación, movilidad y vivienda.

Del análisis realizado, se tomó en cuenta los cuatro problemas que obtuvieron una mayor puntuación, se volvió a realizar una nueva matriz de beneficio versus complejidad, se hizo una nueva priorización de problemas, en esta segunda evaluación se verificó la puntuación que obtuvo cada problema.

Se logró identificar el problema principal, de acuerdo con el análisis, es ahí donde el equipo de Buenaventura tiene que centrar los esfuerzos, realizar e implementar distintos planes y estrategias con la intención de mejorar los resultados de la unidad operativa Uchucchacua, para ello se requiere el involucramiento de todas las áreas operativas y de soporte, el liderazgo de la Gerencia de la Unidad y de los superintendentes debe ser crucial para el cumplimiento de las nuevas metas, sin ello no se podrá concretar.

3.5 Conclusiones

Mediante la metodología del AMOFHIT se identificaron diez problemas en la unidad de Uchucchacua. Posteriormente la aplicación de la matriz de priorización de problemas da como resultado el problema central “Altos indicadores de Ausentismo laboral, en el 2019 se tuvo 2480 horas hombre de ausentismo, ello genera un sobre costo por el pago de horas extras y contratación de nuevo personal, menores niveles de producción, exploración y preparación, equipos paralizados en los frentes, todo ello genera un costo indirecto en el tema de alimentación, movilidad y vivienda”. Parte de la información obtenida fue producto de las entrevistas virtuales a la gerencia de unidad, a los superintendentes de las áreas, a los responsables de las empresas contratistas y a algunos representantes locales, quienes facilitaron la información para identificar los problemas que se presentan en la unidad Uchucchacua.

Capítulo IV: Revisión de la Literatura

En el capítulo actual se elaboró la revisión de la literatura con la finalidad de buscar soluciones al problema en estudio, por lo tanto, se investigó la información primaria de diferentes fuentes confiables. Se realizó una revisión literaria de los conceptos básicos. Se utilizó la técnica del mapa de literatura con el propósito de ordenar las fuentes, siendo el lugar donde se pudo investigar los principales conceptos relacionados a los problemas de la Compañía de Minas Buenaventura SAA – unidad Uchucchacua, sus alternativas de solución. En la Revisión de Literatura, se profundizan los problemas de la Compañía de Minas Buenaventura SAA - unidad Uchucchacua.

En el siguiente capítulo se trata todos los conceptos que intervienen en el análisis del problema encontrado, así como también todos los conceptos de las posibles soluciones para que el lector tenga la facilidad de entender todas las propuestas. Para ello se ha recurrido a las diferentes bases de datos facilitados por CENTRUM Católica y Google Scholar. Para esta investigación se utilizó información proporcionada por diferentes fuentes primarias debidamente seleccionadas con el fin de garantizar su calidad. Para entender cuál es el problema principal se ha tenido que investigar acerca de las Comunidades de pobladores cercanas al centro minero y entender cuál es su perspectiva con respecto a la gestión de las empresas privadas en los diferentes centros mineros. También se ha tenido que ver el concepto de empresa contratista y cuál es su relación con la Cía. de Minas Buenaventura-Uchucchacua. Otro punto que se ha investigado es acerca de los conceptos de absentismo laboral y cómo influye en los costos laborales y estos dos conceptos cómo impactan directamente en la productividad de las operaciones (ver Figura 8). Finalmente, se investigaron las herramientas de comunicación, segmentación y medición de resultados. El propósito de la revisión de la literatura es poder concretar el problema con el fin de encontrar soluciones que van a permitir a la organización obtener mejores resultados.

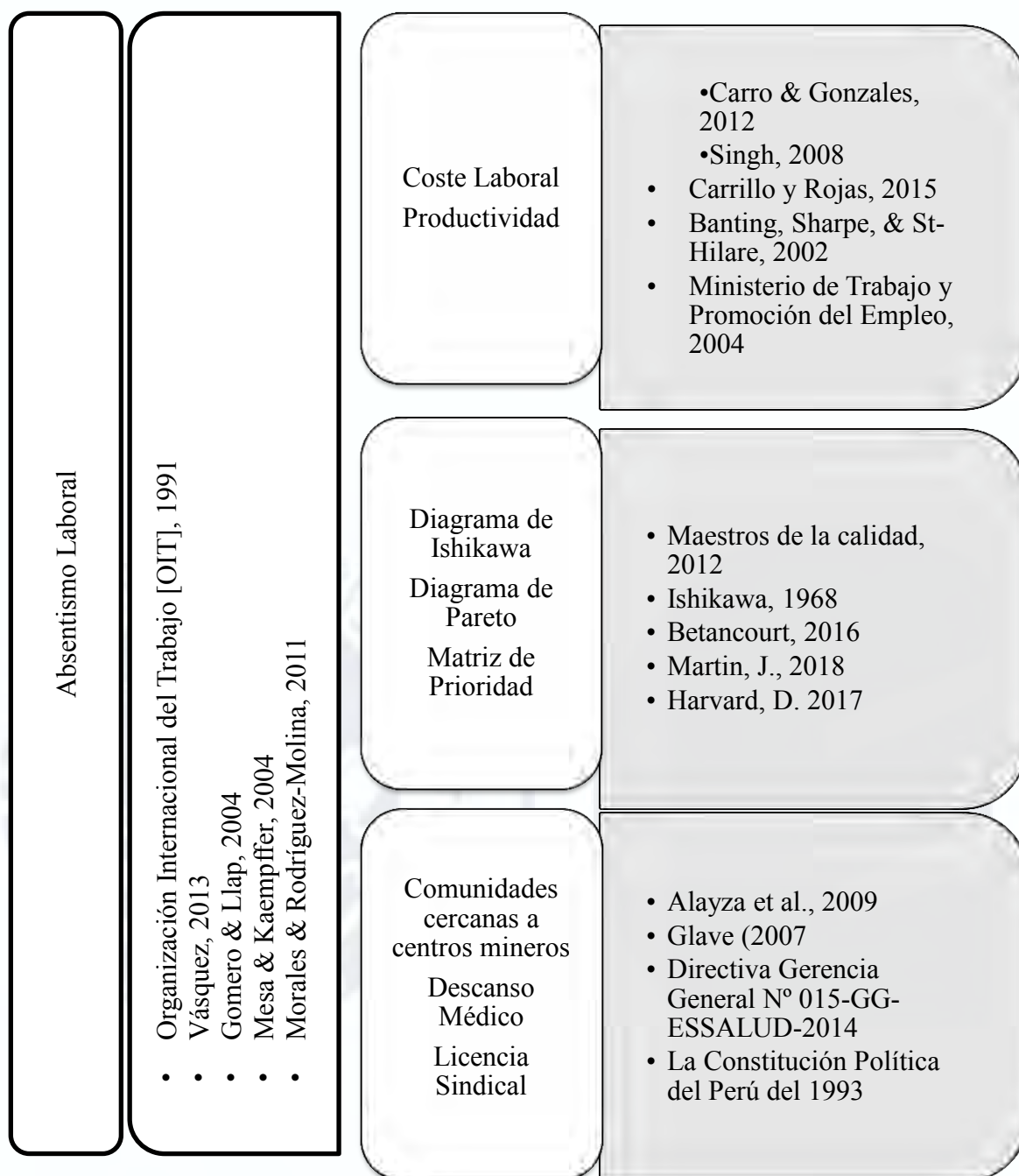


Figura 8. Mapa de la literatura.

4.1 Absentismo Laboral

Se define como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas; y el absentismo laboral de causa médica como el periodo de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 1991).

Conocer las razones que generan el absentismo laboral es muy complejo, lo cierto es que su trascendencia genera un impacto directo en los costos y productividad de las empresas para ello es importante saber identificar las señales de absentismo sean o no justificadas para poder sentarse y conversar con el trabajador.

Existen diversos mecanismos de motivación, para ello se puede hacer referencia a la teoría de Frederick Herzberg, quien manifiesta que el desempeño de los trabajadores depende mucho del grado de satisfacción del puesto de trabajo y el comportamiento se encamina en base a factores de motivación e higiene como: (a) el salario, (b) la promoción, (c) el ambiente laboral, (d) condiciones laborales, (e) seguridad laboral, (f) control de tareas, (g) obtener logros, (h) características de la tarea, (i) autonomía, y (j) reconocimiento.

El ausentismo laboral en minería se refiere a “La no asistencia al trabajo por parte de un trabajador del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas” (Vásquez, 2013). La principal causa de absentismo en el trabajo es la incapacidad derivada de enfermedades, incluyendo a los accidentes de trabajo y particulares, las cuales pueden constituir hasta las tres cuartas partes del absentismo en la industria (Gomero & Llap, 2004). Al estudiar la bibliografía internacional sobre ausentismo laboral se sostiene que el ausentismo laboral se justifica mediante certificados médicos, lo cual no significa que estas ausencias son exclusivamente por causas médicas. En dicha bibliografía coexisten cuatro modelos explicativos con diferentes enfoques: económico, psicosocial, médico y retiro organizacional (Mesa & Kaempffer, 2004). Reducir el absentismo laboral es uno de los grandes retos a los que se enfrenta en la actualidad las empresas mineras. El absentismo adicional de incrementar los costos laborables y organizacionales favorece la pérdida de la eficacia, así como la calidad de la producción y la competitividad (Morales & Rodríguez-Molina, 2011). El concepto de absentismo como ya se ha mencionado por la OIT es la ausencia al puesto de trabajo. Samaniego (1998), lo

define como el incumplimiento a las responsabilidades y obligaciones laborales por parte del trabajador afectando de manera directa a los resultados de la empresa. Hamoui, Sirit y Ballorin (2002) hacen hincapié a este concepto considerando el absentismo como la ausencia al trabajo inesperada que ocasiona pérdidas a la empresa

4.2 Productividad

La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. Por ende, la productividad es un índice que relaciona lo producido por un sistema (salidas o producto) y los recursos utilizados para generarlo (entradas o insumos) (Carro & Gonzales, 2012).

Los recursos son administrados por las personas, quienes ponen todos sus esfuerzos para producir bienes y servicios en forma eficiente, mejorando dicha producción cada vez más, por lo que toda intervención para mejorar la productividad en la organización tiene su génesis en las personas (Singh, 2008).

Los componentes de la productividad permiten mejorar el bienestar de los trabajadores pues ello representa una variable fundamental que determina la sostenibilidad de las organizaciones. Se puede definir productividad como la capacidad de producir bienes o servicios utilizando todos los recursos disponibles por la empresa. Este indicador a su vez va a permitir hacer comparaciones con otras empresas de su mismo sector con la finalidad de medir la efectividad de usar sus recursos.

Otra definición según Carrillo y Rojas (2015) es que la productividad es la mejor manera de encontrar competitividad al trabajo realizado por el factor humano. Otro concepto que define la productividad del trabajo es que es el resultado de la fusión de todos los factores que intervienen en ella como es el factor humano, la organización de la producción, y la acumulación del capital (Banting, Sharpe, & St-Hilare, 2002).

4.3 Costos Laborales

Los costos laborales son definidos como el pago que se realiza por el servicio del factor trabajo dentro de un proceso productivo y durante un periodo determinado. En términos contables, se define los costos laborales como el conjunto de egresos del empleador, vinculados al inicio, mantenimiento y terminación de la relación laboral (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2004). Se obtienen a partir de la normatividad. La legislación establece la fijación de una remuneración básica a partir de la cual se calculan los aportes y contribuciones tanto del trabajador como del empleador. Adicionalmente la legislación hace distinción de los costos laborales según sector económico, categoría ocupacional y régimen salarial. El cumplimiento de la legislación laboral implica asumir costos laborales que sobrepasan el 50% lo cual significa que por cada sol que el empleador abone en la planilla, su costo laboral no salarial es de 0.5 soles.

4.4 Diagrama de Pareto

Creado por Vilfredo Pareto y conocido también como distribución ABC, gráfico de Pareto o curva 80-20, esta herramienta permite separar los problemas más relevantes de aquellos que no tienen importancia, mediante la aplicación del principio 80-20 o principio de Pareto, es utilizado en multitud de campos: Desde la economía hasta la sociología, incluyendo la superación personal, aplicado al análisis y mejora de procesos. El principio o regla de Pareto dice que para diversos casos, el 80% de las consecuencias proviene del 20% de las causas. No son cifras exactas, pues se considera un fundamento empírico observado por Vildredo Pareto y confirmado posteriormente por otros expertos de diversas áreas del conocimiento. Algunos enunciados clásicos de la ley:

- El 80% del éxito proviene del 20% de tu esfuerzo.
- El 80% de tu ingreso proviene del 20% de tu esfuerzo.
- El 80% de los ingresos se generan con 20% de los clientes.

- El 80% de las ventas se genera por el 20% de los productos.

En una situación problemática:

- El 80% de “problema” se genera del 20% de “causas”

El diagrama de Pareto consiste en un gráfico de barras que clasifica de izquierda a derecha en orden descendente las causas o factores detectados en torno a un fenómeno, esto permite concentrar los esfuerzos en aquellos problemas que representan ese 80%. La implementación de Pareto se utiliza para:

- La mejora continua.
- El estudio de implementaciones o cambios recientes (cómo estaba antes – cómo esta después).
- Análisis y priorización de problemas.

4.5 Diagrama Ishikawa

El diagrama Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también como diagrama de espina de pescado, es un método gráfico que refleja la relación entre una característica de calidad y los factores que contribuyen a que exista. Es útil para localizar la causa de los problemas. Maestros de la calidad, (setiembre 2012).

Ámbito en el cual aplicó su modelo causa-efecto, también llamado diagrama de Ishikawa, que pretende identificar los problemas que puede encontrar una empresa. Su principal aporte al mundo empresarial está relacionado con el control de calidad Montagut (2021) (Ishikawa, 1968). Se dibuja una línea horizontal, la cual simboliza el problema que se está analizando y, después, los miembros de la organización van identificando sus causas y posibles efectos haciendo una lluvia de ideas. En su libro Ishikawa la considera la primera herramienta para solucionar problemas en la cadena de producción (Montagut, 2021). Es una herramienta con aporte de Kaoru Ishikawa que fue

implementado en los procesos empresariales, llamado también diagrama de causa efecto, diagrama de espina de pez se utiliza para identificar las causas potenciales o reales de un problema de rendimiento, pues el diagrama sirve de estructura para debates en el grupo sobre las posibles causas de un problema. Elaborar las memorias sobre normas internacionales de trabajo. Análisis de causa raíz el diagrama de espina de pescado (Itcilo.org, 2007).

Por consiguiente, lo que se hace es convocar al grupo, en el que se anunció el problema concreto que se va a analizar (para que vayan pensando en él), su aplicación consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema. Además, usa el método de 6M o análisis de dispersión que consiste en agrupar las causas potenciales en seis ramas principales como lo son: (a) el método de trabajo, (b) la mano de obra, (c) los materiales, (d) la maquinaria, (e) la medición, y (f) el entorno, donde el procedimiento es crear un encabezado enumerando el problema a estudiar y, crear una línea recta que lleve a la cabeza e identificar las causas que contribuyen al problema (Betancourt, 2016a) (Santos, 2015).

4.6 Matriz de Priorización

La matriz de priorización o de Holmes, es una herramienta de gestión que se utiliza para determinar el problema clave y seleccionar las distintas alternativas de solución, (Martin, 2018), en base a la ponderación de opciones y aplicación de criterios, es un instrumento clave para tomar decisiones y clasificar problemas. La matriz de priorización facilita la toma de decisiones y clarifica las soluciones (Harvard, 2017).

Pues, entre las funciones asociadas a la matriz de priorización se encuentran, identificar el valor de los criterios de evaluación (dicen que tan relevantes son las tareas previstas, sin ello sería imposible los procesos de priorización y clasificación), También, clarificar problemas (que en ocasiones no se percibe con la nitidez con que se debería),

analizar soluciones o alternativas (ayuda a plantear soluciones a los problemas y a establecer su plan de ejecución). Y visualizar oportunidades de mejora (no es necesario enfrentarse a un problema para buscar alternativas, la mejora debe ser un elemento constante en cualquier etapa de cualquier proceso).

Los pasos para su implementación de la matriz son cinco, primero, la definición del objetivo (todo proyecto recurre a la matriz como para facilitar la toma de decisiones, visualizar problemas, jerarquizar tareas, etc.). A continuación, la segunda es la opción para alcanzar el objetivo (en este paso se establecen las opciones para alcanzar el objetivo apartado anterior y deben establecerse entre el grupo de trabajo), como tercer criterio de decisión (se define los criterios a tener en cuenta como la idea de jerarquizar las tareas de un proyecto). Además, como cuarto paso, ponderar criterios y opciones (se realiza por primera vez la matriz de priorización, en ella se ubican los distintos criterios del paso tres y se comparan entre sí, asignándole un valor que puede ser cuantitativo, inmediatamente después se comparan las opciones del paso dos, haciendo el mismo procedimiento), Por último, el quinto paso es seleccionar la mejor opción (ultima matriz aquí se relacionan los criterios y las opciones, se multiplica el valor de cada opción con el de cada criterio y, finalmente se elige la mejor opción que mejor puntuación tenga, esa es la que se pondrá en marcha para alcanzar el objetivo del que se habló en el primer paso). La matriz de priorización o matriz multicriterio es una herramienta verbal que se utiliza para evaluar distintas opciones puntuándolas respecto a criterios de interés para un problema, de manera que se intenta objetivar la elección (Asociación Española para la calidad, 2019).

Es un sistema que facilita la toma de decisiones y que garantiza que se emprendan acciones basadas en criterios de utilidad objetiva. Ayuda a conocer cuáles son las formas de actuar más rentables y beneficiosas en un caso concreto. Se utiliza en múltiples contextos, que pueden incluir desde la compra de material en una empresa, a la contratación de

personal para un proyecto concreto o para ayudar a los gerentes de proyectos a determinar qué problemas deben resolverse primero para cumplir con los objetivos (Martin, 2018).

Según Harvard (2017) para elaborar y utilizar la matriz de priorización se debe seguir los siguientes pasos:

1. Primer paso: elaborar una lista con las opciones del problema a calificar.
2. Segundo paso: escoger criterios.
3. Tercer paso: diseñar la matriz señalando las opciones y los criterios.
4. Cuarto paso: establecer un baremo para evaluar las diferentes opciones.
5. Quinto paso: otorgar a cada opción un valor, resultado de operar las calificaciones de cada criterio.
6. Sexto paso: valorar los resultados (Asociación Española para la Calidad, 2019).

4.7 Comunidades Cercanas a Centros Mineros

Se denomina comunidades cercanas a pequeños centros poblados de habitantes que comparten una misma cultura y costumbres. Se encuentran ubicados en las cercanías de las empresas mineras. En el Perú estas comunidades se han visto afectadas por años. Tal como lo mencionó (Alayza et al., 2009) la minería abre el desarrollo de una economía gracias a las inversiones privadas extranjeras. Esta actividad debe estar regulada y respaldada por el gobierno, para que exista una buena convivencia entre las empresas extractoras y las poblaciones locales, para evitar los actuales conflictos donde las poblaciones lo único que reclaman es el respeto a sus formas de vida, a sus actividades económicas y productivas.

Hasta la fecha las comunidades cercanas a los centros mineros no han encontrado ese desarrollo económico que muchos manifiestan. Glave (2007) mencionó que existe un completo descontento en la convivencia debido a que a estas actividades económicas no les beneficia y además les toca competir por el uso de los únicos recursos que les permite la subsistencia como son la tierra y el agua.

4.8 Descansos Médicos

La determinación de este concepto está definida en la Directiva Gerencia General N° 015-GG-ESSALUD-2014 (2014) el cual indica que se trata de un “Periodo de descanso físico o mental prescrito por el médico tratante, necesario para que el paciente logre una recuperación física y mental que le permita su recuperación total, no significa incapacidad para el trabajo”. Este documento es denominado Certificado de Incapacidad Temporal para el Trabajo (CITT) y es el documento oficial de Essalud emitido el médico tratante donde especifica el tipo de contingencia y la duración del periodo de la incapacidad temporal de trabajo de trabajo.

4.9 Licencia Sindical

La Constitución Política del Perú (1993) reconoce en el Artículo 28° el derecho de sindicación, negociación colectiva y huelga. Este artículo garantiza la libertad sindical donde a su vez fomenta la negociación colectiva y promueve formas de solución pacífica de los conflictos laborales regulando el derecho de huelga para que se ejerza en armonía con el interés social. Señala sus excepciones y limitaciones.

Capítulo V: Análisis de Causa Raíz del Problema

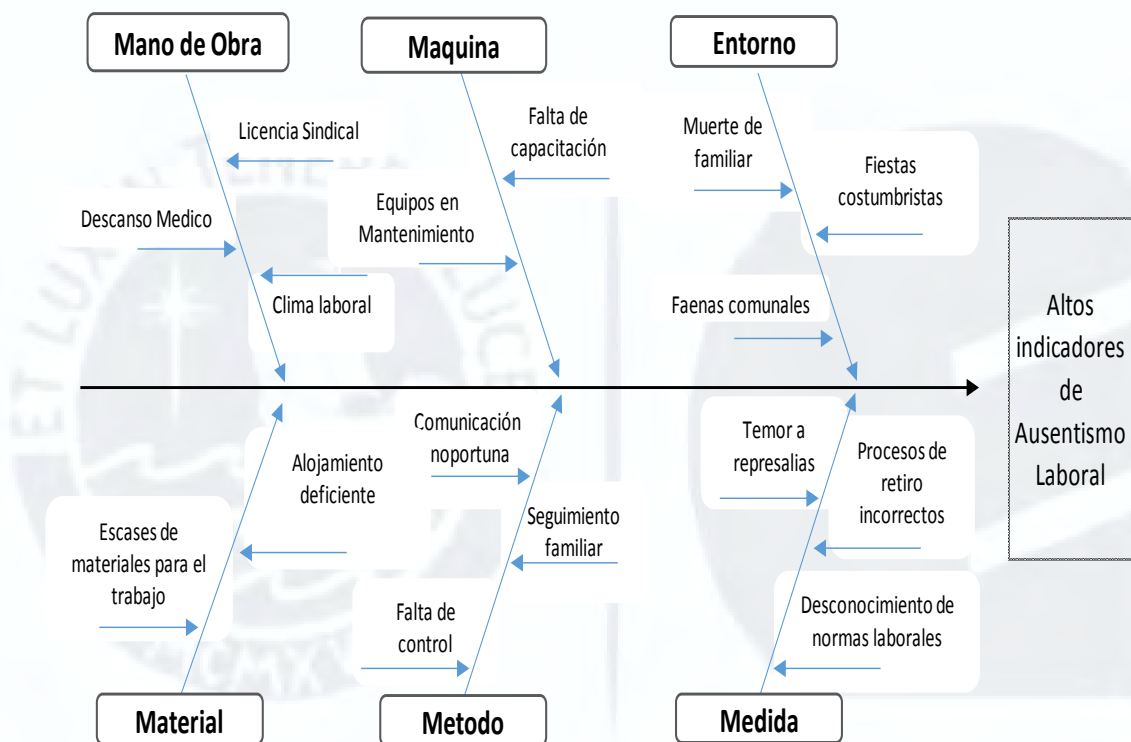
En el capítulo III se utilizó la herramienta de matriz de priorización del problema y se logró identificar cuatro problemas críticos dentro de la unidad Uchucchacua, realizando el análisis de cada uno de ellos se observó que el posible problema que refleja una mayor relevancia por el grado de criticidad es el tema relacionado a los altos indicadores de Ausentismo Laboral. En el presente capítulo se ha evaluado las causas y consecuencias que originan dicho problema, adicional a ello, se ha evaluado cómo su impacto influye en los resultados operativos y resultados financieros, para ello se ha credo conveniente utilizar una herramienta que permite identificar la causa real, se está hablando de la herramienta Ishikawa o también conocida como diagrama causa efecto. Para determinar la causa raíz del problema se inició realizando un análisis cualitativo y posteriormente se desarrolló un análisis cuantitativo.

5.1 Análisis Cualitativo

Se desarrolló el análisis causa-efecto del problema identificado con la matriz de priorización versus criticidad, para ello se utilizó el diagrama de Ishikawa o diagrama causa-efecto (conocido también como diagrama espina de pescado), su implementación permitió realizar la representación gráfica acerca de las probables causas originadas por un determinado problema y lograr identificar la causa raíz; su elaboración y posterior análisis contribuyó a tomar mejores decisiones, corregir errores, implementar estrategias sobre las oportunidades de mejora y evitar perjuicio económico para la empresa.

En la Figura 9 se muestra el diagrama causa efecto del problema principal que se detectó en el capítulo III (Altos indicadores de ausentismo laboral). La elaboración del diagrama se realizó en base a la información proporcionada por los administradores, trabajadoras sociales de las diferentes empresas y responsables de área. La estructura de la herramienta contempla seis aspectos principales que están relacionados con la:

1. Mano de obra.
2. Maquinaria.
3. Entorno.
4. Material.
5. Método.



6. Medida.

Figura 9. Diagrama de causa-efecto relacionado a los altos indicadores de ausentismo laboral.

5.2 Análisis Cuantitativo

Con los datos recolectados en el análisis cualitativo y habiendo obtenido las posibles causas que podrían generar los altos índices de ausentismo, se decidió complementar el análisis con la implementación del Diagrama Pareto conocido también como distribución ABC o curva 80-20. Cabe mencionar que estos instrumentos permiten clasificar los problemas potenciales de los cuales no podrían generar ningún impacto significativo al momento de implementar las mejoras (Betancourt, 2016b).

La finalidad es conocer cuál de todos los posibles problemas son las causas principales y hacia dónde las empresas contratistas y la empresa principal de la unidad Uchucchacua deben direccionar sus esfuerzos para reducir los altos indicadores de ausentismo que se vienen presentando a la fecha, para ello se aplicó una encuesta a la parte administrativa de las diferentes empresas contratistas, la finalidad era identificar cuales causas podrían generar mayor impacto. En la Tabla 8 se describen los motivos y la frecuencia.

Tabla 8

Tabulación de Causas que Originan el Ausentismo Laboral

N° Problema	Motivos	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
P1	Descanso Medico	18	18	33%	33%
P2	Licencia Sindical	9	27	16%	49%
P3	No se aplican medidas disciplinarias	6	33	11%	60%
P4	Fiestas costumbristas	5	38	9%	69%
P5	Falta de seguimiento a DM	4	42	7%	76%
P6	Falta de Capacitación	3	45	5%	82%
P7	Desconocimiento de Normas Laborales	3	48	5%	87%
P8	Clima Laboral	2	50	4%	91%
P9	Faenas Comunes	2	52	4%	95%
P10	Comunicación Inoportuna	1	53	2%	96%
P11	Muerte Familiar	1	54	2%	98%
P12	Falta de Control	1	55	2%	100%
P13	Equipos en Mantenimiento	0	55	0%	100%
P14	Procesos de retiros incorrectos	0	55	0%	100%
P15	Alojamiento deficiente	0	55	0%	100%
P16	Escases de Materiales para el trabajo	0	55	0%	100%
	Total	55			

Conforme con el análisis realizado a los resultados según se muestran a continuación en la Figura 9, se puede mencionar que el 82% de los motivos que generan el ausentismo laboral en la unidad Uchucchacua son originados por dos factores principales, uno de ellos es a raíz de la emisión de los descansos médicos, por otro lado, el siguiente factor identificado es el elevado número de días de ausentismo, el motivo es el

otorgamiento de licencia sindical. En el diagrama de Pareto se visualiza los dos problemas con mayor porcentaje, por lo tanto, para solucionar el 82% de los problemas las empresas deben enfocarse en absolver el tema del descanso médico y la licencia sindical (ver Figura 10).

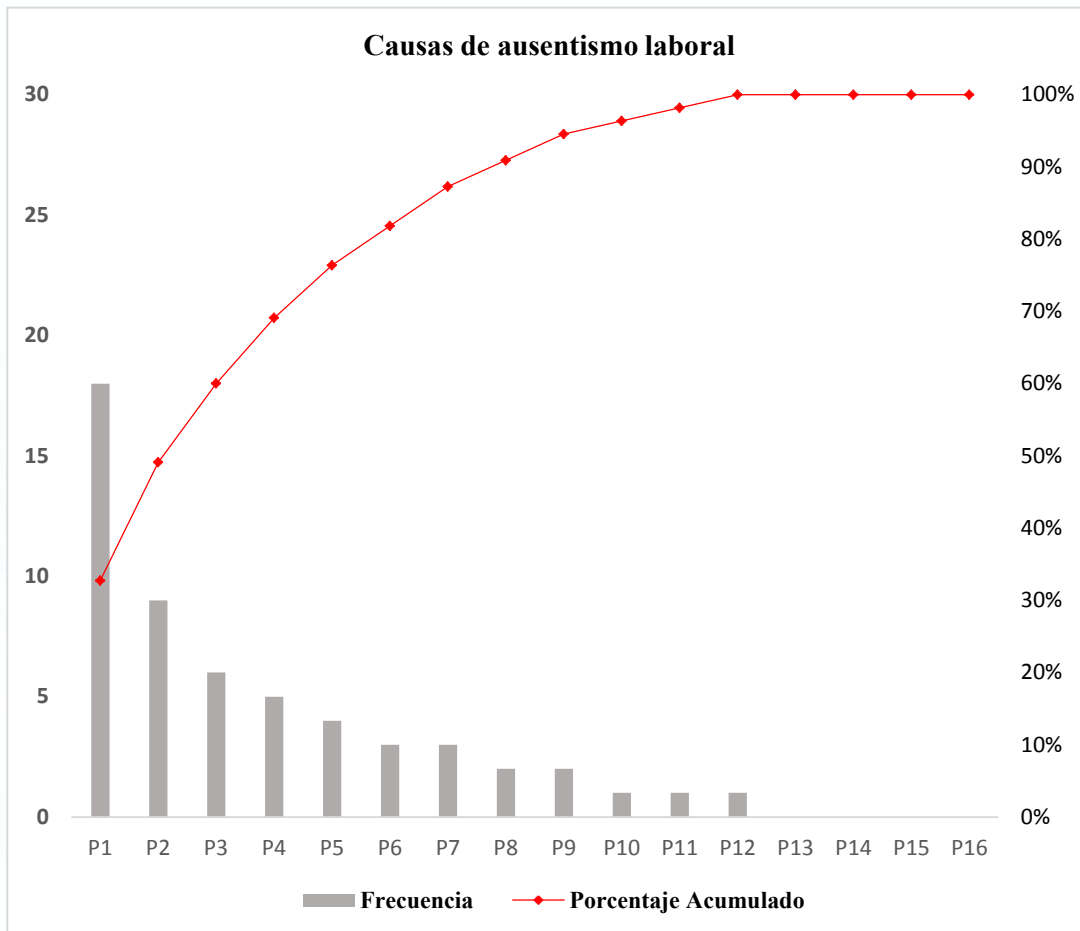


Figura 10. Diagrama de Pareto.

Capítulo VI: Alternativas de Solución

En el capítulo V mediante el análisis cualitativo y cuantitativo se logró identificar las posibles causas que originaron los altos indicadores de ausentismo laboral, logrando resaltar dos causas principales, la primera causa fue el alto número de días por descanso médico y la segunda causa fue la ausencia por otorgar la licencia sindical. En el presente capítulo se plantea algunas alternativas de solución que permitan a las empresas contratistas que prestan servicios a la Cía. de Minas Buenaventura - Unidad Uchucchacua enfocar sus esfuerzos y estrategias con la única finalidad de reducir los altos indicadores de ausentismo laboral que se vienen presentando.

6.1 Alternativas de Solución Identificadas

6.1.1 Seguimiento a los descansos médicos

Entendiendo que la salud es importante y los trabajadores deben guardar reposo durante el periodo del descanso médico, muchos trabajadores realizan otras actividades de interés personal y no cumplen con las recomendaciones médicas que son otorgadas por el médico tratante, ello genera que el descanso médico se prolongue, dentro de los planes de acción se propone realizar las siguientes actividades:

1. Realizar coordinación de forma permanente con las trabajadoras sociales que se encuentran en las ciudades de Huancayo, Huacho, Lima y Arequipa para que realicen las visitas domiciliarias inopinadas a los diferentes trabajadores que se encuentran con descanso médico prolongado, ello permite verificar el cumplimiento de guardar reposo y cumplimiento de las instrucciones médicas para su pronta recuperación.
2. Programar reuniones individuales con los médicos tratantes para conocer la evolución de los trabajadores y saber la proyección del tiempo que el trabajador se encontrará con descanso médico.

3. Las trabajadoras sociales acompañarán a las citas de control que programen con los médicos tratantes para asegurarse que los trabajadores asistan y no reprogramen la evaluación para las altas médicas.
4. Seguimiento y control a la cantidad de días de descanso médico otorgados por las entidades de salud, ello permitirá conocer si sobrepasan la cantidad máxima establecidos por Essalud (340 días), en caso sobrepase se coordinará la evaluación por parte de la junta médica para la declaratoria de incapacidad permanente o temporal.
5. Fomentar el uso de los servicios de rehabilitación que se cuentan en la unidad, reforzando el cumplimiento de sesiones de terapia fuera de los horarios de trabajo y realizando el seguimiento constante para la reubicación temporal en cargos laborales con la finalidad de cuidar la salud del trabajador.
6. Programar reuniones mensuales con los directores de Essalud de Huancayo, Huacho y Lima para mostrar los altos indicadores de emisión de los descansos médicos, e identificar qué doctores son los que más certificados de descanso médico emiten a los trabajadores.
7. Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores que no cumplan en comunicar su inasistencia por temas de salud dentro de la primera hora del mismo día de ausencia. Por otro lado, se va a verificar que los documentos de descanso médico sean originales. Si durante el proceso de verificación de la documentación se encuentra algún documento adulterado se procedería a iniciar sanciones administrativas.
8. Implementar un programa de retiro voluntario con aquellos trabajadores que tengan gran cantidad de días de descanso médico o con aquellos trabajadores que cuenten con algún tipo de restricción médica.

6.1.2 Licencia sindical

El derecho a la libertad sindical esta normado y reglamentado por el Decreto Supremo N° 011-92-TR y su modificatoria el Decreto Supremo N° 033-2019-TR (2019) en la cual se establecen ciertas regulaciones para otorgar las licencias sindicales. El convenio colectivo contiene ciertas estipulaciones que facilitan las actividades sindicales sobre los permisos y licencias, a falta de convenio la empresa está obligada a conceder licencia sindical para la asistencia de actos de concurrencia obligatoria a los dirigentes hasta un máximo de 30 días naturales por año por cada dirigente.

En la unidad Uchucchacua se cuenta con tres sindicatos, el primero está conformado por el Sindicato de empleados, el segundo está conformado por el Sindicato de Obreros, los dos sindicatos mencionados son parte de Cía. de Minas Buenaventura SAA- unidad Uchucchacua, por último se cuenta con el Sindicato de trabajadores de empresas contratistas, los tres sindicatos tienen un convenio colectivo vigente para el periodo 2020-2021, dicho documento contempla un punto que está relacionado a la cantidad de días que se deben otorgar por licencia sindical. En relación al sindicato de obreros de la compañía se tiene estipulado 500 días/hombre; en relación al sindicato de empresas contratistas, se establece que otorgar la licencia sindical es de acuerdo con la Ley de Relaciones Laborales más 65 días de licencia adicional que serán distribuidas entre dos dirigentes de manera proporcional. De acuerdo con el análisis y revisando los diferentes convenios colectivos que se encuentran vigentes y que deben de respetarse, se propone las siguientes oportunidades de mejora que permitirán controlar y reducir los niveles de ausentismo originados por licencia sindical en la Unidad Uchucchacua.

1. Implementar un cuadro de registro y seguimiento por cada dirigente, en dicho cuadro se tendrá que registrar todos los días de licencias sindical que se viene otorgando de forma mensual, todos los días de licencia sindical deben estar

- enmarcados en la ley de Relaciones Colectivas de Trabajo o mediante el convenio colectivo vigente.
2. Entendiendo que los dirigentes sindicales se encuentran en diferentes empresas contratistas, se debe nombrar un líder responsable de alguna de las empresas contratistas, él se encargará de consolidar la información que proporcionarán los responsables de las otras empresas contratistas, procesará estadísticas permitiendo visualizar el record de cada dirigente y enviando alertas a los otros administradores para que pueda restringir en base a la información proporcionada.
 3. Implementar un plan de capacitación sobre diversos temas laborales, dichas capacitaciones deben estar direccionada para todos los ejecutivos que se encargan de ver los temas administrativos, en especial a los jefes de recursos humanos, administradores, trabajadoras sociales y asistentes administrativos de las diferentes empresas contratistas.
 4. Las empresas contratistas deben actualizar, difundir y entregar el reglamento interno de trabajo a todos los trabajadores, fomentarán capacitaciones sobre el control y registro de asistencia.
 5. Sensibilizar a los dirigentes que las licencias sindicales se deben solicitar de manera formal con 48 horas de anticipación para que las áreas tengan el tiempo necesario para realizar la distribución de personal con movimientos de turnos y/o remplazos.
 6. Las reuniones que se tengan que desarrollar entre sindicato y empresas deben desarrollarse solo con el personal mínimo necesario, la participación no debe ser mayor a tres personas por parte de la organización sindical. Otro punto que se debe tener en consideración es que las reuniones se desarrollen dentro de la jornada de

trabajo, si es que no se gestionó una licencia sindical, culminado la reunión los trabajadores deben regresar a sus puestos de trabajo.

7. Se deben restringir las licencias sindicales que no formen parte de la bolsa establecida en el convenio colectivo vigente, si ya se hizo goce de todos los días acordados, las empresas contratistas tendrían que evaluar su otorgamiento tomando en cuenta las actividades programadas no pudiendo afectar las operaciones, dicho días serán considerados como licencia sin goce de haber.
8. Cuando la organización sindical haya agotado todos los días de licencia sindical que tienen establecido en el convenio colectivo, las empresas contratistas deberán enviar una comunicación formal al sindicato haciendo referencia al goce total de días de licencia sindical de acuerdo con el convenio colectivo, al mismo tiempo deberán comunicar que toda licencia sindical que soliciten en adelante será considerada como licencia sin goce de haber tal cual se tiene establecido en la norma de Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.

6.2 Acciones de Mejora

Se decidió utilizar la estrategia genérica competitiva de liderazgo de costos enfocado a las causas del problema, es decir, descansos médicos y licencias sindicales. Su implementación ayudará a identificar oportunidades de crecimiento, enfocados en determinar tipos de lineamientos y estrategias a seguir en una determinada situación.

En la Tabla 9 se muestra la clasificación de las acciones de mejora, y del análisis realizado se determina que todas las acciones se van a direccionar a la estrategia de liderazgo en costos, entendiendo que los productos que se comercializan son commodities y los precios se establecen en el mercado bursátil, el direccionamiento se va a enfocar en reducir los costos operacionales que son generados por los altos índices de ausentismo por la gran cantidad de días de descanso médico y los elevados días de licencia sindical

Tabla 9

Acciones de Mejora

Acciones de Mejora	Control
<p>Realizar coordinación de forma permanente con las trabajadoras sociales que se encuentran en las ciudades de Huancayo, Huacho, Lima y Arequipa para que realicen las visitas domiciliarias inopinadas a los diferentes trabajadores que se encuentran con descanso médico prolongado quienes van a verificar el cumplimiento de guardar reposo y cumplimiento de las instrucciones médicas para su pronta recuperación</p>	<p>Seguimiento y control a la cantidad de días de descanso médico otorgados para saber si sobrepasan la cantidad máxima establecidos por Essalud (340 días) coordinar la evaluación por parte de la junta médica para la declaratoria de incapacidad permanente o temporal.</p>
<p>Programar reuniones individuales con los médicos tratantes para conocer la evolución de los trabajadores y saber la proyección del tiempo que el trabajador se encontrara con descanso médico.</p>	<p>Fomentar el uso de los servicios de rehabilitación que se cuentan en la unidad, reforzando el cumplimiento de sesiones de terapia fuera de los horarios de trabajo y realizando el seguimiento constante para la reubicación temporal de cargos laborales con el fin de cuidar la salud.</p>
<p>Programar reuniones mensuales con los directores de Essalud de Huancayo, Huacho y Lima para mostrar los altos indicadores de emisión de los descansos médicos, e identificar que doctores son lo que más certificado de descanso médico emiten a los trabajadores.</p>	<p>Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores que no cumplan en comunicar su inasistencia por temas de salud dentro de la primera hora del mismo día de ausencia. Por otro lado se va a verificar que los documentos de descanso médico sean originales, si mediante el procedimiento de verificación se encuentra algún documento adulterado, se inicia con el proceso administrativo.</p>
<p>Las trabajadoras sociales acompañaran a las citas de control que programen con los médicos tratantes para asegurarse que los trabajadores asistan y no reprograman la evaluación para las altas médicas.</p>	<p>Implementar un programa de retiro voluntario con aquellos trabajadores que tengan gran cantidad de días de descanso médico o con aquellos trabajadores que cuenten con algún tipo de restricción médica.</p>
<p>Implementar un plan de capacitación sobre diversos temas laborales, dichas capacitaciones debe estar direccionada para todos los ejecutivos que se encargan de ver los temas administrativos, en especial a los jefes de recursos humanos, administradores, trabajadoras sociales y asistentes administrativos de las diferentes empresas contratistas.</p>	<p>Implementar un cuadro de registro y seguimiento por cada dirigente, en dicho cuadro se tendrá que registrar todos los días de licencias sindical que se viene otorgando de forma mensual, todas los días de licencia sindical deben estar enmarcados en ley de Relaciones Colectivas de Trabajo o de acuerdo al convenio colectivo vigente.</p>
<p>Las empresas contratistas deben actualizar, difundir y entregar el reglamento interno de trabajo a todos los trabajadores, fomentarán capacitaciones sobre el control y registro de asistencia.</p>	<p>Entendiendo que los dirigentes sindicales se encuentran en diferentes empresas contratistas, se debe nombrar un líder responsable de alguna de las empresas contratistas, él se encargara de consolidar la información que proporcionaran los responsables de las otras empresas contratistas, procesara estadísticas permitiendo visualizar el record de cada dirigente y enviando alertas a los otros administradores para que pueda restringir en base a la información proporcionada.</p> <p>Sensibilizar a los dirigentes que las licencias sindicales se deben solicitar de manera formal con 48 horas de anticipación para que las áreas tengan el tiempo necesario para realizar la distribución de personal con movimientos de turnos.</p>
	<p>Las reuniones que se tengan que desarrollar entre sindicato y empresas deben desarrollarse solo con el personal mínimo necesario, la participación no debe ser mayor a tres personas por parte de la organización sindical. Otro punto que se debe tener en consideración es que las reuniones se desarrollan dentro de la jornada de trabajo, si es que no se gestionó una licencia sindical, culminado la reunión los trabajadores deben regresar a sus puestos de trabajo.</p>

6.3 Estrategias

Se define como estrategia a la adaptación de los diversos recursos con los que cuentan las empresas, ello permite aprovechar las oportunidades y evaluar los riesgos en función a los objetivos y metas que se tienen establecidas alcanzar en un determinado periodo. Se cree conveniente aplicar las estrategias de reducción en costos, por motivo de que los productos que explotan y comercializan los competidores son similares, la diferencia se refleja en el grado de pureza y porcentaje de humedad, estrategia que tiene como objetivo mantener los costos más bajos en manejo de cadena de valor.

En toda su cadena de valor desde la adquisición de sus insumos que necesita hasta la comercialización de sus productos, son muy eficientes, tiene costos bajos y eso les permite también contar con márgenes de ganancia más altos y establecer precios competitivos, con esta estrategia se busca obtener una mayor participación en el mercado y por tanto aumentar las ventas pudiendo llegar a sacar del mercado a los competidores que no puedan hacerle frente.

La empresa tiene la obligación de ser eficiente en su cadena de distribución y llevar el producto a lo largo y ancho del país, teniendo el cliente alto poder de negociación, ya que le condiciona a cambiarse a la competencia, por lo que debe ser eficiente en las cadenas de distribución. Por lo tanto, la Mina Buenaventura S.A.A – Unidad Uchucchacua, enfocara su estrategia al reducir los costos innecesarios como son contratos de personal sobrante y pago de horas extras, a través del manejo de la optimización efectiva del recurso humano, enfocando esfuerzos en trabajos de explotación que asegura la continuidad de las operaciones de Buenaventura.

Al reducir los costos va a permitir a la empresa una mirada de responsabilidad social compartida con la sociedad en general trabajando juntos por un desarrollo sostenible e inclusivo como son proteger el medio ambiente a través de la gestión responsable del agua y

cierre de minas eficiente, a fin de dar sostenibilidad a las operaciones y preservar el entorno.

Siendo rentable, permitirá llevar adelante el proyecto, pues generara más valoración de la compañía ante los Stakeholders, y a la vez realizarán la sostenibilidad medio ambiental importante para la minera, a su vez recibirá el apoyo de la comunidad, importante para Buenaventura (Memoria anual, 2019). Esta estrategia de costos traerá como objetivo ahorro hombre y costos (ver Tablas 9 y 10).

Tabla 10

Ahorro Hombre

Periodo	2021	2022	2023
Ahorro hombre	1'998,083.33	2'058,024.80	2'187,765.54

Tabla 11

Costos

Periodo	2021	2022	2023
Costos	1'288,254.24	1'326,901.87	1'366,708.92

Capítulo VII: Plan de Implementación, Solución de Propuesta y Factores de Éxito

En el presente capítulo se describe las diversas actividades que se deben desarrollar para lograr la ejecución de los planes de mejora que se han descrito en el capítulo VI, para garantizar su cumplimiento se tomó en cuenta tres factores claves de éxito:

1. Asignación de recursos.
2. Designación de responsabilidades.
3. Determinación de tiempo de ejecución.

7.1 Plan de Actividades

En la Tabla 12 se muestran las oportunidades de mejora que las empresas contratistas y algunas actividades que pueden ser evaluadas para luego gestionar su implementación, dichas actividades tienen por finalidad brindar algunas herramientas para que la ejecución sea eficiente.

7.2 Asignación de Recursos

La implementación de las diversas actividades que se han planteado va a involucrar que las empresas contratistas designen una partida presupuestal en el presupuesto general para el 2020 en adelante, y con la asignación de recursos va a permitir desarrollar de forma eficiente el cumplimiento de objetivos que se encuentran enfocados en reducir los niveles de ausentismo laboral en las diferentes empresas contratistas que prestan servicios a la Cía. de Minas Buenaventura SAA – unidad Uchucchacua (ver Tabla 13).

7.3 Seguimiento y Control

El éxito y cumplimiento del plan de acción dependerá de la ejecución de las actividades planteadas y deben desarrollarse dentro de los plazos establecidos. La Tabla 14 y Figura 11 muestra el diagrama Gantt con las actividades que se tendrían que desarrollar y las fechas de ejecución de cada una. Se propone iniciar en el mes de octubre y culminar en el mes de marzo. Será de forma permanente para detectar si hubiera alguna desviación.

Tabla 12

Oportunidad de Mejora y Actividades

Oportunidad de Mejora	Actividad
Involucramiento de Trabajadoras Sociales en visitas domiciliarias de manera inopinada	Realizar coordinación de forma permanente con las trabajadoras sociales que se encuentran en las ciudades de Huancayo, Huacho, Lima y Arequipa para que realicen las visitas domiciliarias inopinadas a los diferentes trabajadores que se encuentran con descanso médico prolongado quienes van a verificar el cumplimiento de guardar reposo y cumplimiento de las instrucciones médicas para su pronta recuperación.
Participación de médicos tratantes	Programar reuniones individuales con los médicos tratantes para conocer la evolución de los trabajadores y saber la proyección del tiempo que el trabajador se encontrara con descanso médico.
Implementar programa de acompañamiento para cita médica	Las trabajadoras sociales acompañaran a las citas de control que programen con los médicos tratantes para asegurarse que los trabajadores asistan y no reprograman la evaluación para las altas médicas.
Formalizar evaluaciones a trabajadores por parte de la Junta Médica	Seguimiento y control a la cantidad de días de descanso médico otorgados para saber si sobrepasan la cantidad máxima establecidos por EsSalud (340 días) coordinar la evaluación por parte de la junta médica para la declaratoria de incapacidad permanente o temporal.
Reforzar sesiones de terapia física y rehabilitación	Fomentar el uso de los servicios de rehabilitación que se encuentran en la unidad. Reforzar el cumplimiento de sesiones de terapia fuera de los horarios de trabajo y realizando el seguimiento constante para la reubicación temporal en cargos laborales con el fin de cuidar su salud.
Firmar alianzas estratégicas con EsSalud	Programar reuniones mensuales con los directores de EsSalud de Huancayo, Huacho y Lima para mostrar los altos indicadores de emisión de los descansos médicos y los doctores que más registros emite a los trabajadores.
Aplicar medidas correctivas	Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores que no cumplan en comunicar su inasistencia por temas de salud dentro de la primera hora del mismo día de ausencia. Por otro lado se va a verificar que los documentos de descanso médico sean verdaderos de encontrarse algún documento adulterado se inicia con el proceso administrativo.
Implementar un programa de Retiro Voluntario	Implementar un programa de retiro voluntario con aquellos trabajadores que tengan gran cantidad de días de descanso compensatorio o con aquellos trabajadores que cuenten con algún tipo de restricción médica.
Implementar cuadro de control de licencias	Realizar un cuadro de registro y seguimiento por cada dirigente sindical sobre el otorgamiento de los días de licencia sindical enmarcados en ley de Relaciones Colectivas de Trabajo o de acuerdo al convenio colectivo vigente.
Nombrar un líder central de Empresas Contratistas	Entendiendo que los dirigentes sindicales se encuentran en diferentes empresas contratistas, nombrar un líder de alguna empresa contratista y se encargue de consolidar la información que proporcionaran los responsables de las empresas contratistas y compartir de manera mensual el record de días de cada dirigente.
Formación y Entrenamiento en temas laborales	Reforzar capacitaciones en temas laborales a los jefes de recursos humanos, administradores y asistentes de las empresas contratistas sobre el reglamento interno de trabajo y sobre el control y registro de asistencia.
Establecer tiempos para presentar solicitudes de licencia	Sensibilizar a los dirigentes que las licencias sindicales se deben solicitar de manera formal con 48 horas de anticipación para que las áreas tengan el tiempo necesario para realizar la distribución de personal con movimientos de turnos.
Estructurar esquema de reuniones	Programar reuniones con representantes de la junta directiva con la participación no mayor a tres personas por parte de la organización sindical. Las reuniones se desarrollan dentro de la jornada de trabajo, culminado la reunión los trabajadores deben regresar a sus puestos de trabajo.
Catalogar tipos de licencia sindical y licencia sin goce de haber	Se deben restringir licencias sindicales que no formen parte de la bolsa establecida en el convenio colectivo vigente, si ya se hizo goce de todos los días acordados las empresas contratistas tendrían que evaluar su otorgamiento tomando en cuenta las actividades programadas no pudiendo afectar las operaciones, dicho días serán considerados licencia sin goce de haber.
Implementar programa de comunicación	Enviar comunicación formal al sindicato haciendo referencia que goce total de días de licencia sindical de acuerdo al convenio colectivo, al mismo tiempo se debe comunicar que toda licencia que soliciten en adelante serán considerado licencia sin goce de haber tal cual se tiene establecido en la norma de Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo.

Tabla 13

Designación de Presupuesto por Actividad

Oportunidad de Mejora	Actividad	Inversión (S/)
Involucramiento de Trabajadoras Sociales en visitas domiciliarias de manera inopinada	Visitas domiciliarias inopinadas a trabajadores que se encuentran con descanso médico. Verificar si el trabajador está guardando reposo y cumpliendo las instrucciones médicas para su pronta recuperación.	10,800.00
Participación de médicos tratantes y firma de alianzas estratégicas con EsSalud	Reuniones con los médicos tratantes para conocer la evolución de los trabajadores y proyección del descanso médico. Reuniones con los directores de EsSalud de Huancayo, Huacho y Lima para mostrar los altos indicadores de emisión de los descansos médicos.	720.00
Implementar programa de acompañamiento para cita médica	Acompañar a las citas de control para asegurarse que los trabajadores asistan.	1'983.840
Formalizar evaluaciones a trabajadores por parte de la Junta Médica	Coordinar la evaluación por parte de la junta médica para la declaratoria de incapacidad permanente o temporal.	-
Reforzar sesiones de terapia física y rehabilitación	Fomentar el uso de los servicios de rehabilitación, que se encuentran en la unidad. Reforzar el cumplimiento de sesiones de terapia. Reubicación temporal en cargos laborales con el fin de cuidar su salud.	-
Aplicar medidas correctivas	Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores que no cumplan en comunicar su inasistencia. Verificar que los documentos de descanso médico sean verdaderos de encontrarse algún documento adulterado, se inicia con el proceso administrativo.	5,000.00
Implementar un programa de Retiro Voluntario	Implementar un programa de retiro voluntario con aquellos trabajadores que tengan gran cantidad de días de descanso médico o con aquellos trabajadores que cuenten con algún tipo de restricción médica.	2'400,000.00
Implementar cuadro de control de licencias	Realizar un cuadro de registro y seguimiento por cada dirigente sindical sobre el otorgamiento de los días de licencia sindical enmarcados en ley de Relaciones Colectivas de Trabajo o mediante el convenio colectivo vigente.	-
Nombrar un líder central de Empresas Contratistas	Entendiendo que los dirigentes sindicales se encuentran en diferentes empresas contratistas, nombrar un líder de alguna empresa contratista y se encargue de consolidar la información que proporcionaran los responsables de las empresas contratistas y compartir de manera mensual el record de días de cada dirigente.	-
Formación y Entrenamiento en temas laborales	Desarrollar capacitaciones en temas laborales a los jefes de recursos humanos, administradores y asistentes de las empresas contratistas.	6,400.00
Establecer tiempos para presentar solicitudes de licencia	Establecer tiempos para solicitar licencias sindicales no menor a 48 horas de anticipación.	-
Estructurar esquema de reuniones	Establecer número máximo de representantes para asistencia a reuniones.	-
Catalogar tipos de licencia sindical y licencia sin goce de haber	Restringir licencias sindicales que no formen parte de la bolsa establecida en el convenio colectivo vigente.	-
Implementar programa de comunicación	Enviar comunicación formal al sindicato haciendo referencia que goce total de días de licencia sindical de acuerdo al convenio colectivo.	-
TOTAL		2'968,200.00

Tabla 14

Gantt de Actividad

Actividad	2020 - 2021					
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Visitas domiciliarias inopinadas a trabajadores que se encuentran con descanso médico.						
Verificar si el trabajador está guardando reposo y cumpliendo las instrucciones médicas para su pronta recuperación.	X	X	X	X	X	X
Reuniones con los médicos tratantes para conocer la evolución de los trabajadores y proyección del descanso médico.						
Reuniones con los directores de EsSalud de Huancayo, Huacho y Lima para mostrar los altos indicadores de emisión de los descansos médicos.		X				
Acompañar a las citas de control para asegurarse que los trabajadores asistan.	X	X	X	X	X	X
Coordinar la evaluación por parte de la junta médica para la declaratoria de incapacidad permanente o temporal.			X			X
Fomentar el uso de los servicios de rehabilitación que se cuentan en la unidad.						
Reforzar el cumplimiento de sesiones de terapia.	X	X	X	X	X	X
Reubicación temporal en cargos laborales con el fin de cuidar su salud.						
Aplicar medidas disciplinarias a los trabajadores que no cumplan en comunicar su inasistencia.						
Verificar que los documentos de descanso médico sean verdaderos de encontrarse algún documento adulterado se inicia con el proceso administrativo.	X	X	X	X	X	X
Implementar un programa de retiro voluntario con aquellos trabajadores que tengan gran cantidad de días de descanso médico o con aquellos trabajadores que cuenten con algún tipo de restricción médica.			X			X
Realizar un cuadro de registro y seguimiento por cada dirigente sindical sobre el otorgamiento de los días de licencia sindical enmarcados en ley de Relaciones Colectivas de Trabajo o de acuerdo al convenio colectivo vigente.	X					
Entendiendo que los dirigentes sindicales se encuentran en diferentes empresas contratistas, nombrar un líder de alguna empresa contratista y se encargue de consolidar la información que proporcionarían los responsables de las empresas contratistas y compartir de manera mensual el record de días de cada dirigente.	X					
Desarrollar capacitaciones en temas laborales a los jefes de recursos humanos, administradores y asistentes de las empresas contratistas.				X		
Establecer tiempos para solicitar licencias sindicales no menor a 48 horas de anticipación.	X					
Establecer número máximo de representantes para asistencia a reuniones.	X					
Restringir licencias sindicales que no formen parte de la bolsa establecida en el convenio colectivo vigente.	X	X	X	X	X	X
Enviar comunicación formal al sindicato haciendo referencia que goce total de días de licencia sindical de acuerdo al convenio colectivo.	X	X	X	X	X	X

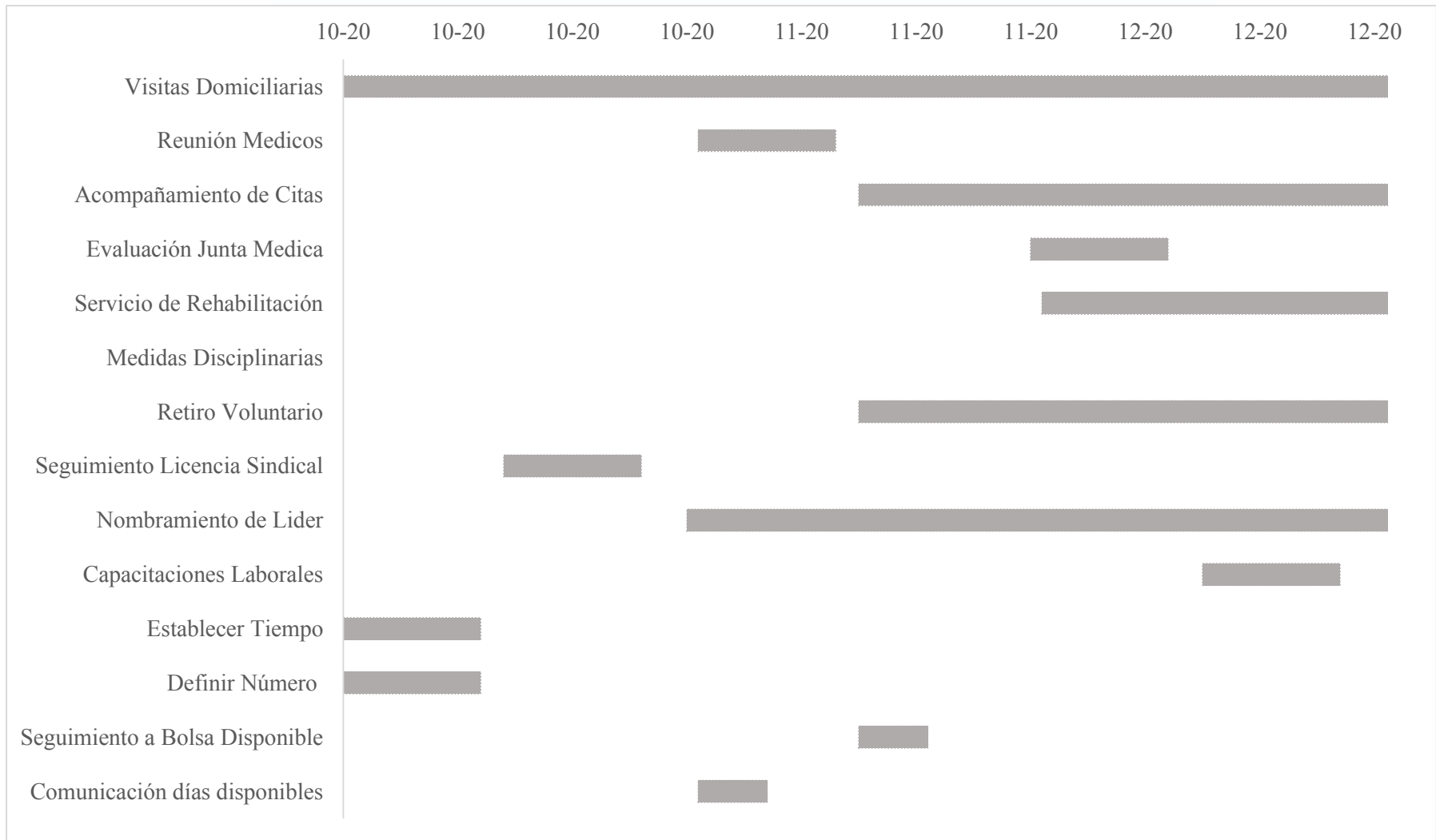


Figura 11 . Gantt de actividades.

Capítulo VIII: Resultados Esperados

La implementación y ejecución de actividades que se describieron en el capítulo VII tendrán un impacto directo en los costos operativos de la unidad de producción Uchucchacua, en el presente capítulo se van a estimar los resultados que implica la implementación y cómo se refleja en el costo operativo que a su vez genera un impacto en el EBITDA (ver Tabla 15).

Tabla 15

EBITDA

Año	2021	2022	2023
EBITDA	2'834,159	2'919,184	3'006,760

8.1 Días de Ausentismo

En las Tablas 16 y 17 se visualiza los días de ausentismo que se registraron por descanso médico y licencia sindical en el año 2019, la data que se muestra es de acuerdo con la información proporcionada por los representantes de las diferentes empresas contratistas. Adicional a ello, se visualiza la proyección de días de ausentismo originados por el descanso médico y la licencia sindical después de haber implementado los diversos planes de acción con las diferentes actividades.

Tabla 16

Días de Ausentismo

Año	2018	2019	2020
Descanso Médico	19,645	22,220	23,144
Licencia Sindical	4,099	4,375	5,559
Total Días	23,744	26,595	28,703

Nota. Tomada de la información interna de la empresa

Tabla 17

Costo de Ausentismo Actual

Año	2018		2019		2020	
Jornal Promedio	S/	98.00	S/	103.00	S/	108.00
Carga Social 64.69%	S/	63.40	S/	66.63	S/	69.87
Jornal Total	S/	161.40	S/	169.63	S/	177.87
Costo Descanso Médico	S/	3'170,628.35	S/	3'769,194.15	S/	4'116,512.19
Licencia Sindical	S/	661,563.02	S/	742,134.31	S/	988,752.65
Costo Total	S/	3'832,191.37	S/	4'511,328.47	S/	5'105,264.84

El planteamiento es reducir en 25% el primer año, 35% en el segundo y 55% en el tercer año, se tomará como referencia los resultados del 2020. Teniendo en cuenta la proyección de un incremento de Jornal de S/ 3.00 por año y la reducción en los días de ausentismo, con la implantación de las diferentes acciones se puede evidenciar una reducción del costo de S/ 5' 105,264.84 a S/ 2' 510,088.54 (ver Tablas 18 y 19).

Tabla 18

Proyección de Días de Ausentismo 2021-2023

Año	2021	2022	2023
Descanso Médico	17,358	15,044	10,415
Licencia Sindical	4,169	3,613	2,502
Total Días	21,527	18,657	12,916

Tabla 19

Proyección del Costo del 2021 al 2023

Año	2021		2022		2023	
Jornal Promedio	S/	112.00	S/	115.00	S/	118.00
Carga Social 64.69%	S/	72.45	S/	74.39	S/	76.33
Jornal Total	S/	184.45	S/	189.39	S/	194.33
Costo Descanso Médico	S/	3'201,731.70	S/	2'849,160.06	S/	2'023,951.83
Licencia Sindical	S/	769,029.84	S/	684,345.00	S/	486,136.72
Costo Total	S/	3'970,761.54	S/	3'533,505.06	S/	2'510,088.54

8.2 Análisis Cuantitativos Esperados del Plan de Implementación

La implementación y ejecución de actividades que se describieron en el capítulo VII, permitirá alcanzar un VAN de 5, 236,678.47 y TIR de 31.94%, en un horizonte de tiempo de tres años. Asimismo, se observa que desde el año uno, se empieza a recuperar la inversión (ver Tabla 19).

Tabla 20

Análisis Económico y Financiero: Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno del Proyecto

Descripción	0	2021	2022	2023
Ingreso por ahorro		4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
-Costo de Ventas 30%		1'288,254.24	1326,901.87	1366,708.92
Ganancia Bruta		3'005,926.56	3'096,104.36	3'188,987.49
-Gastos Administrativos 4%		171,767.23	176,920.25	182,227.86
Ganancia Operativa (EBIT)		2'834,159.33	2'919,184.11	3'006,759.63
-Impuestos a las ganancias		836,077	861,159.31	886,994.09
Ganancia Operativa Neta		1'998,082.33	2'058,024.80	2'119,765.54
Inversiones	2'968,200.00			
Flujo de Caja Libre Proyectado	2'968,200.00	1'998,082.33	2'058,024.80	2'187,765.54
COK	12.27			
VAN	5'236,678.47			
TIR	31.94%			
PAYBACK	1			

Nota. Tomado de la información interna de la empresa

Se evaluará con rendimiento del 9.19%, el Valor Presente Neto, que toma en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y presenta una ganancia, en estas condiciones es igual a 5,236,678.47 al observar un valor positivo con tasa de rendimiento requerido se puede aceptar el proyecto cubriendo con la inversión en los primeros 3 años. (Interpretando el VAN y la TIR, 2011). La tasa Interna de Retorno (TIR) indicador de rentabilidad, con 31.94% siendo la tasa de descuento del proyecto de inversión que permite que el beneficio neto actualizado sea igual a la inversión superan la expectativa (Interpretando el VAN y la TIR, 2011).

8.3 Escenarios Medio, Optimista, Pesimista

En este mundo cambiante en que se vive, es necesario se hable de escenarios, ya que puede suceder algo diferente a lo planeado, y en una proyección al futuro todo puede suceder, y esto puede traer impacto positivo o negativo en la viabilidad económica, es decir existe la posibilidad de que puedan ocurrir cosas mejores o peores que pueden ser escenarios medio, optimista y pesimista. (Asociación Española para la calidad, 2019).

Tabla 21

Costo y Gasto Variables Cambiantes

Escenario	Valores actuales:	Medio	Optimista	Pesimista
Cambiantes:				
costo de venta	0.30	0.30	0.20	0.40
gasto administrativo	0.04	0.04	0.02	0.06
Resultado:				
VAN	5'236,678.47	5'236,678.47	6'179,304'48	4,294,052.46
TIR	31.94%	31.94%	39.42%	23.49%
VAN Patrimonio	1'084,277.20	1'084,277.20	1'977,062.75	191,491.66
TIR Patrimonio	34.33%	34.33%	50.87%	16.39%

8.3.1 Escenario medio

Se acerca más a la probabilidad de que suceda, ya que es más parecido a la realidad, arroja los beneficios que se obtendrían con reducción de costo de 30% y gasto administrativo de 4%, se representa en las siguientes Tablas.

En el escenario medio califica como viable, al arrojar una ganancia y TIR mayor al rendimiento buscado, por lo tanto, si Buenaventura logra mantener este nivel de producción desde el primer año recupera su inversión y al final del periodo de tres años tendrá beneficios.

Tabla 22

Escenario Medio Estado de Resultados Proyectados al 2021,2022 y 2023

Descripción	2021	2022	2023
Ingreso por ahorro	4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
-Costo de Ventas 30%	1'288,254.24	1'326,901.87	1'366,708.92
Ganancia Bruta	3'005,926.56	3'096,104.36	3'188,987.49
-Gastos Administrativos 4%	171,767.23	176,920.25	182,227.86
Ganancia Operativa (EBIT)	2'834,159.33	2'919,184.11	3'006,759.63
-Gastos Financieros	12,627.42	25,132.88	12,728.24
Ganancia sujeta a impuestos	2'821,531.90	2'894,051.23	2'994,031.39
-Impuesto a las ganancias 29,5%	832,351.91	853,745.11	883,239.26
Ganancia neta	1'989,179.99	2'040,306.12	2'110,792.13
EBITDA	2'834,159	2'919,184	3'006,760

Tabla 23

Escenario Medio Flujo de Caja Libre Proyectado 2021, 2022, 2023

Descripción	0	2021	2022	2023
Ingreso por ahorro		4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
-Costo de Ventas 30%		1'288,254.24	1'326,901.87	1'366,708.92
Ganancia Bruta		3'005,926.56	3'096,104.36	3'188,987.49
-Gastos Administrativos 4%		171,767.23	176,920.25	182,227.86
Ganancia Operativa (EBIT)		2'834,159.33	2'919,184.11	3'006,759.63
-Impuestos a las ganancias		836,077.00	861,159.31	886,994.09
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		1'998,082.33	2'058,024.80	2'119,765.54
Inversiones	2'968,200.00			
Flujo de Caja Libre Proyectado	2'968,200.00	1'998,082.33	2'058,024.80	2'187,765.54
VAN	5'236,678.47			
TIR	31.94%			

8.3.2. Escenario optimista

Arroja los beneficios que se obtendría con costo de venta de 20%Y un gasto administrativo de 2%, se representa en las siguientes tablas:

Proyecto en estas condiciones presenta alta expectativa con sus VAN y TIR, teniendo este escenario se aceptaría el proyecto, pero a la ves también factores externos podrían afectarlo, pues es difícil que se mantengan bajos los porcentajes.

Tabla 24

Escenario Optimista Estado de Resultados Proyectados año 2021, 2022 y 2023

Descripción	2021	2022	2023
Ingreso por ahorro	4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
-Costo de Ventas 20%	858,836.16	884,601.24	911,139.28
Ganancia Bruta	3'435,344.64	3'538,404.98	3'644,557.13
-Gastos Administrativos 2%	85,883.62	88,460.12	91,113.93
Ganancia Operativa (EBIT)	3'349,461.02	3'449,944.85	3'553,443.20
-Gastos Financieros	12,627.42	25,132.88	12,728.24
Ganancia sujeta a impuestos	3'336,833.60	3'424,811.98	3'540,714.96
-Impuesto a las ganancias 29,5%	984,365.91	1'010,319.53	1'044,510.91
Ganancia neta	2'352,467.69	2'414,492.44	2'496,204.05
EBITDA	3'349,461	3'449,945	3'553,443

Tabla 25

Escenario Optimista Flujo de Caja Libre Proyectado año 2021, 2022 y 2023

Descripción	0	2021	2022	2023
Ingreso por ahorro		4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
-Costo de Ventas 20%		858,836.16	884,601.24	911,139.28
Ganancia Bruta		3'435,344.64	3'538,404.98	3'644,557.13
-Gastos Administrativos 2%		85,883.62	88,460.12	91,113.93
Ganancia Operativa (EBIT)		3'349,461.02	3'449,944.85	3'553,443.20
-Impuestos a las ganancias		988,091.00	1'017,733.73	1'048,265.74
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		2'361,370.02	2'432,211.12	2'505,177.46
Inversiones	2'968,200.00			
Flujo de Caja Libre Proyectado	2'968,200.00	2'361,370.02	2'432,211.12	2'573,177.46
VAN	6'179,304.48			
TIR	39.42%			

8.3.3 Escenario pesimista

Aquí la empresa se enfrenta a peor de la situación con 40% de costo y 6% de gasto administrativo, se representan los siguientes (ver Tablas 25 y 26). Se mantuviera así, se alcanzaría ganancia y se recuperaría la inversión, en este proyecto con los resultados favorables obtenidos, si es conveniente en este escenario pesimista.

Tabla 26

Escenario Pesimista Estado de Resultados Proyectados al 2021, 2022 y 2023

Descripción	2021	2022	2023
Ingreso por ahorro	4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
-Costo de Ventas 40%	1'717,672.32	1'769,202.49	1'822,278.56
Ganancia Bruta	2'576,508.48	2'653,803.73	2'733,417.85
-Gastos Administrativos 6%	257,650.85	265,380.37	273,341.78
Ganancia Operativa (EBIT)	2'318,857.63	2'388,423.36	2'460,076.06
-Gastos Financieros	12,627.42	25,132.88	12,728.24
Ganancia sujeta a impuestos	2'306,230.21	2'363,290.48	2'447,347.82
-Impuesto a las ganancias 29,5%	680,337.91	697,170.69	721,967.61
Ganancia neta	1,625,892.30	1,666,119.79	1,725,380.22
EBITDA	2,318,858	2,388,423	2,460,076

Tabla 27

Escenario Pesimista Flujo de Caja Libre Proyectados al 2021, 2022 y 2023

Descripción	0	2021	2022	2023
Ingreso por ahorro		4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
-Costo de Ventas 40%		1'717,672.32	1'769,202.49	1'822,278.56
Ganancia Bruta		2'576,508.48	2'653,803.73	2'733,417.85
-Gastos Administrativos 6%		257,650.85	265,380.37	273,341.78
Ganancia Operativa (EBIT)		2'318,857.63	2'388,423.36	2'460,076.06
-Impuestos a las ganancias		684,063.00	704,584.89	725,722.44
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		1'634,794.63	1'683,838.47	1'734,353.62
Inversiones	(2'968,200.00)			
Flujo de Caja Libre Proyectado	(2'968,200.00)	1'634,794.63	1'683,838.47	1'802,353.62
VAN	4'294,052.46			
TIR	23.49%			

Además, se debe resaltar que el escenario optimista y pesimista es tan extremo para basar la decisión en ello, entonces se enfocó en el escenario medio la decisión de aceptar el proyecto por ser más factible, pues le ofrecerá beneficios al inversionista.

8.4 Análisis de Sensibilidad

Tomando los datos de los cuadros anteriores, se hará un análisis de sensibilidad, para determinar, a cuál es más sensible y procurar mayor atención.

Tabla 28

Análisis de Sensibilidad al Costo de Operación 30%

Costo 30%	VAN	TIR	VAN Patrimonio	TIR Patrimonio
	2,268,478	47.90%	1,084,277	34.33%
-33.500%	1,993,546	43.48%	823,881	29.27%
-33.000%	2'032,822	44.11%	861,081	30.00%
-32.500%	2'072,098	44.74%	898,280	30.73%
-32.000%	2'111,374	45.38%	935,480	31.45%
-31.500%	2'150,650	46.01%	972,679	32.18%
-31.000%	2'189,926	46.64%	1'009,878	32.90%
-30.500%	2'229,202	47.27%	1'047,078	33.61%
-30.000%	2'268,478	47.90%	1'084,277	34.33%
-29.500%	2'307,755	48.52%	1'121,477	35.04%
-29.000%	2'347,031	49.15%	1'158,676	35.75%
-28.500%	2'386,307	49.77%	1'195,875	36.46%
-28.000%	2'425,583	50.40%	1'233,075	37.16%
-27.500%	2'464,859	51.02%	1'270,274	37.87%
-27.000%	2'504,135	51.64%	1'307,474	38.57%
-26.500%	2'543,411	52.26%	1'344,673	39.27%

Tabla 29

Análisis de Sensibilidad Gasto Administrativo 4%

Gasto 4%	VAN	TIR	VAN Patrimonio	TIR Patrimonio
	2'268,478	47.90%	1'084,277	34.33%
-7.500%	1'993,546	43.48%	823,881	29.27%
-7.000%	2'032,822	44.11%	861,081	30.00%
-6.500%	2'072,098	44.74%	898,280	30.73%
-6.000%	2'111,374	45.38%	935,480	31.45%
-5.500%	2'150,650	46.01%	972,679	32.18%
-5.000%	2'189,926	46.64%	1'009,878	32.90%
-4.500%	2'229,202	47.27%	1'047,078	33.61%
-4.000%	2'268,478	47.90%	1'084,277	34.33%
-3.500%	2'307,755	48.52%	1'121,477	35.04%
-3.000%	2'347,031	49.15%	1'158,676	35.75%
-2.500%	2'386,307	49.77%	1'195,875	36.46%
-2.000%	2'425,583	50.40%	1'233,075	37.16%
-1.500%	2'464,859	51.02%	1'270,274	37.87%
-1.000%	2'504,135	51.64%	1'307,474	38.57%
-0.500%	2'543,411	52.26%	1'344,673	39.27%

Con el costo de venta es posible aceptar el proyecto obteniendo un beneficio y cubriendo con la inversión. Con el gasto administrativo se observa que es posible aceptar el proyecto, se obtiene beneficio y cubre la inversión. Tomando la decisión final se aceptaría la inversión, porque se observa que los valores son favorables al proyecto, ya que es más probable que se dé el escenario medio, se pronostica el éxito utilizando datos confiables con las variables que se tienen que manejar, así como el riesgo en los resultados no muestra sensibilidad.



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

Como resultado de la consultoría realizada a la empresa Buenaventura- unidad Uchucchacua se puede mencionar:

1. Se detectó alto porcentaje de ausentismo laboral que se origina a raíz de la gran cantidad de descanso médico que presentan los trabajadores, seguido del otorgamiento de licencia sindical.
2. Encontrar el problema principal de la empresa fue posible a través de la entrevista, encuestas, reuniones virtuales con los responsables de áreas luego plasmarlo a las matrices de criticidad, para después plantear mejoras para reducirlo.
3. Sacar adelante el plan de acción de reducir los descansos médicos y licencias sindicales, como un proyecto de inversión que resulta rentable a Buenaventura.
4. Simular escenarios medio, optimista y pesimista para demostrar la factibilidad de sacar adelante el proyecto.
5. Combinar variables como costo y gasto es necesario para determinar el efecto del cambio en los resultados esperados como el VAN y TIR.
6. Realizar un análisis financiero de la inversión que permita encontrar los riesgos en los que se incurren y darle énfasis, aplicando el método como es el análisis de sensibilidad.
7. Ante una inversión de 2' 968,200.00 soles, se obtendrá un VAN de 5'236,678.47 con un TIR de 31.94%, se justifica el llevar adelante las acciones de mejora para una mayor rentabilidad.
8. Se obtendrá la reducción del costo laboral desde 5' 105,264.89 a 2' 510,088.54 representando el 55%, esto al poner en marcha el plan de actividades, lo cual le

permitirá alcanzar 2' 595,176.35 soles de ahorro.

9. Llevar adelante el plan de actividades de reducción de ausentismo junto a la estrategia de reducción de costos y gastos cada año, permitirá así llegar desde el primer año al 2023 al costo operativo del 30% es decir 1' 366,708.92 y 4% en gasto siendo 182,227.86 partiendo de los ingresos de 4, 555,696.41.

9.2 Recomendaciones

- Podrían implementar las metodologías del *desing thinking* para resolver los problemas de la compañía o combinar con el método usado con es el *Amofhit*.
- Podrían combinar con otros métodos como Simulación de Montecarlo, para encontrar los riesgos a los que se incurren en el proyecto de inversión.
- Para alcanzar el valor esperado por los Gerentes trabajar en los escenarios con las variables que tienen influencia directa en los resultados.

9.2.1 Visión propuesta

Para el 2025, ser la empresa referente a nivel nacional y ubicarse entre las primeras productoras del mundo, realizando actividades de exploración, explotación y desarrollo de operaciones de mina liderando una minería responsable e innovadora, cuidando el medio ambiente, la salud y la seguridad de los colaboradores, respetando a las comunidades, y promoviendo un firme compromiso con el desarrollo sostenible de la empresa.

9.2.2 Misión propuesta

Producir metales preciosos y comercializarlos en el mercado internacional, utilizando altos estándares de calidad y seguridad en los procedimientos de extracción y explotación, enfocándose en preservar el medio ambiente, generando desarrollo en las comunidades del entorno y participando del desarrollo socioeconómico del país, consiguiendo así el equilibrio perfecto entre la actividad minera, el medio ambiente, y las comunidades.

Referencias

- Adex: Exportaciones cayeron 8% en febrero, golpeo por crisis de coronavirus (2020, 01 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-adex-exportaciones-cayeron-8-en-febrero-golpeadas-por-crisis-del-COVID-19-nndc-noticia/?ref=gesr>
- Alayza, A., Schuldt, J., Acosta, A., Barandirán, A., Bebbington, A., Folchi, M., CEDLA – Bolivia, & Gudynas, E. (2009). *Extractivismo, política y sociedad*. ISBN: 78-9978-51-024-7. Recuperado de <https://redge.org.pe/sites/default/files/2009%20CLAES%20Extractivismo%20Politica%20y%20Sociedad.pdf#page=157>
- Asociación Española para la calidad (2019). *Matriz de priorización*. Recuperado de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/matriz-de-priorizacion>
- Ávila, R. (2015). *Como hacer análisis de escenarios en un estudio de viabilidad económica*. Recuperado de <https://blog.luz.vc/es/como-hacer/c%C3%B3mo-a-an%C3%A1lisis-de-escenarios-in-a-estudio-de-factibilidad-econ%C3%B3mica/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2020). *Reporte de inflación junio 2020*. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/junio/reporte-de-inflacion-junio-2020.pdf>
- Banco Mundial (2018). *La economía se expandirá en 3.1% en 2018, se prevé un crecimiento menor en el futuro junio 2018*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2018/06/05/global-economy-to-expand-by-3-1-percent-in-2018-slower-growth-seen-ahead#:~:text=La%20econom%C3%ADa%20mundial%20se%20expandir%C3%A1,brindar%20la%20mejor%20experiencia%20posible.>

Betancourt, D. F. (2016a). Diagrama de causa y efecto como herramienta de calidad.

Ingenio Empresa. Recuperado de www.ingenioempresa.com/diagrama-causa-efecto

Betancourt, D. F. (2016b, 12 de julio). El diagrama de Pareto: Qué es y cómo se construye.

Ingenio Empresa. <https://ingenioempresa.com/diagrama-de-pareto/>

Buenaventura (2018a). *Mapa estratégico, Memoria anual 2017*. Recuperado de

<https://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/01de0dcde7c13c105566a6ed97c229ac.pdf>

Buenaventura (2018b). *Memoria anual 2018*. Recuperado de

<https://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/9f03e7bf486d71af6f98d77e6886bf03.pdf>

Buenaventura (2019a). *Operaciones y proyectos*. Recuperado de

<https://www.buenaventura.com/es/operaciones>

Buenaventura. (2019b). *Memoria anual 2019* (pp.10, 84). Recuperado de

<https://www.buenaventura.com/assets/uploads/publicaciones/3dd5c9bda053946fda78d47f8075f282.pdf>

Carrillo, L. J., & Rojas-López, M. (2015). *Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones*. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5251459>

Colegio de Ingenieros & Osinergmin. (2016). *10 mejores trabajos de investigación y tecnología minera*. Recuperado de

https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/10-Mejores-Trabajos-Investigacion-Tecnologia-Minera.pdf

Conflictos sociales en el Perú: Cinco hechos ocurridos en mayo para tener en cuenta. (2019, 23 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/conflictos-sociales-peru-cinco-hechos-ocurridos-mayo-cuenta-267824-noticia/>

- Constitución Política del Perú (1993). Artículo N° 28 “Derechos de sindicación, negociación colectiva y huelga”. Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/Docs/files/documentos/constitucionparte1993-12-09-2017.pdf>
- Decreto de Urgencia N° 038-2020 (2020). Decreto que establece medidas complementarias para mitigar los efectos económicos causados a los trabajadores y empleadores ante el COVID-19 y otras medidas. Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-medidas-complementarias-pa-decreto-de-urgencia-n-038-2020-1865516-3/>
- Decreto Legislativo N° 109. Ley general de minería. Presidencia de la República del Perú (1981). Recuperado de https://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/94/PLAN_94_DL%20N%C2%BA%20109_2008.pdf
- Decreto Legislativo N° 662. Otorgan un régimen de estabilidad jurídica a las inversiones extranjeras mediante el reconocimiento de ciertas garantías. Presidencia de la República del Perú (1991). Recuperado de <https://www.snmpe.org.pe/repositorio-legislacion/3718-decreto-legislativo-n-662.html>
- Decreto Legislativo N° 109. Ley general de minería. Presidencia de la República del Perú (1992). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C52CD2AB2EF2782605257EF90071D176/\\$FILE/DL_109_2008_LeyGeneralDeLaMiner%C3%ADa.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/C52CD2AB2EF2782605257EF90071D176/$FILE/DL_109_2008_LeyGeneralDeLaMiner%C3%ADa.pdf)
- Decreto Supremo N° 023-2017-EM. Modifican diversos artículos y anexos del Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería, aprobado por Decreto Supremo N° 024-2016-EM. Presidencia de la República del Perú (2017). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/modifican-diversos-articulos-y-anexos->

del-reglamento-de-segu-decreto-supremo-n-023-2017-em-1555418-2/

Decreto Supremo N° 024-93-EM - Aprueban el Reglamento del Título Noveno de la Ley General de Minería, referido a las Garantías y Medidas de Promoción a la Inversión en la actividad minera. Presidencia de la República del Perú (1993). Recuperado de <https://www.snmpe.org.pe/repositorio-legislacion/3721-decreto-supremo-n-024-93-em.html>

Decreto Supremo N° 024-2016-EM. Aprueban Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional en Minería. Presidencia de la República del Perú (2016). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/aprueban-reglamento-de-seguridad-y-salud-ocupacional-en-mine-decreto-supremo-n-024-2016-em-1409579-1/>

Decreto Supremo N° 033-2019-TR. Decreto Supremo N° 033-2019-TR (2019). Decreto Supremo que modifica el artículo 16 y el literal d) del artículo 16-A del Reglamento de la Ley de Relaciones Colectivas de Trabajo, aprobado por Decreto Supremo N° 011-92-TR, y establece otras disposiciones referidas a licencia y cuotas sindicales. Presidencia de la República del Perú (2019).

Decreto supremo N° 040-2014-EM. Reglamento de protección y gestión ambiental para las actividades de explotación, beneficio, labor general, transporte y almacenamiento minero. Presidencia de la República del Perú (2014). Recuperado de <https://www.senace.gob.pe/download/senacenormativa/NAS-4-6-01-DS-040-2014-EM.pdf>

Decreto Supremo N° 042-2017-EM. Reglamento de protección ambiental para las actividades de exploración minera. Presidencia de la República del Perú (2017). Recuperado de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/reglamento-de-proteccion-ambiental-para-las-actividades-de-e-decreto-supremo-n-042-2017-em-1600033-2/>

Deloitte (2016, 08 de setiembre). Cinco tecnologías que la minería peruana debería adaptar para no ser afectada en corto plazo. *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/tecnologia/cinco-tecnologias-mineria-peruana-deberia-adoptar-afectada-corto-plazo-114776-noticia/>

Directiva de Gerencia General N° 015-GG-ESSALUD-2014 (2014). Normas y

procedimientos para la emisión, registro y control de las certificaciones médicas por incapacidad y maternidad en EsSalud. Recuperado de

http://www.EsSalud.gob.pe/transparencia/pdf/informacion/RGG_1311_2014.pdf

Ernst & Young (2020). *Notas a los estados financieros separados intermedios no auditados*.

Exportaciones de cobre cayeron 7.5% en primer mes del 2020, según SNMPE (2020, 10 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/snmpe-exportaciones-de-cobre-cayeron-75-en-primer-mes-del-2020-nndc-noticia/>

Glave, M. (2007). La minería peruana: Lo que sabemos y lo que aún nos falta por saber.

Investigación, políticas y desarrollo en el Perú (pp. 135-181). Lima: GRADE Group for the Analysis of Development. Recuperado de

https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/51537/ssoar-2007-glave-La_mineria_Peruana_Lo_que.pdf?sequence=1

Gomero, C. R., & Llap, Y. C. (2004, junio). Absentismo laboral de origen médico en el

Hospital Toquepala en el 2001. *Revista Médica Herediana*, 15(2), 95-100. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2004000200007&lng=es&tlng=es)

[130X2004000200007&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X2004000200007&lng=es&tlng=es).

Hamoui, Y., Sirit, Y., & Bellorin, M. (2002). *Absentismo laboral del personal*

administrativo de una universidad pública venezolana, 2000-2002. Salud de los

Trabajadores, 13(2), julio-diciembre, 2005, pp. 107-118 Universidad de Carabobo Maracay, Venezuela.

Harvard, D. (2017). *Que es y cómo se elabora una matriz de priorización*. Recuperado de Business School: <https://retos-directivos.eae.es/que-es-y-como-elaborar-una-matriz-de-priorizacion/>

Ishikawa, K. (1968). *Guide to quality control*. Tokyo: Asian Productivity organization.

Icilo.org (2007). *Análisis de causa raíz: el diagrama de espina de pescado*. Recuperado de <http://managing-ils-reporting.itsilo.org/es/herramientas/analisis-de-causa-raiz-el-diagrama-de-espina-de-pescado>

Kitco (2020). *Year silver*. Recuperado de https://www.kitco.com/charts/popup/ag0365nyb_.html

ISO (2015). Norma 9001. Sistema de gestión de calidad. *The International Organization for Standardization*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

ISO (2015). Norma 14001. *Sistema de gestión ambiental*. *The International Organization for Standardization*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:es>

ISO (2018). Norma 45001. Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo. *The International Organization for Standardization*. Link recuperado <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>

Ley 27343. Ley que regula los Contratos de Estabilidad con el Estado al amparo de las Leyes Sectoriales. Congreso de la República del Perú (2000). Recuperado de <https://www.snmpe.org.pe/repositorio-legislacion/3720-ley-n-27343.html>

Ley 28090. Ley que regula el Cierre de Minas. Congreso de la República del Perú (2003). Recuperado de

[http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/1ACC971CC90E7D1F052578C30077D23A/\\$FILE/Ley_28090.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/1ACC971CC90E7D1F052578C30077D23A/$FILE/Ley_28090.pdf) Ley 29783. Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo. Congreso de la República del Perú (2016).

Ley 29785. Ley del derecho a la consulta previa a los pueblos indígenas u originarios, reconocido en el Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Congreso de la República del Perú (2011). Recuperado de http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/ExpVirPal/Normas_Legales/29785-LEY.pdf

Ley 29788. Ley que modifica la Ley 28258, Ley de Regalía Minera. Congreso de la República del Perú (2011). Recuperado de [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7C82015CC10716F905257C200053BB29/\\$FILE/29788.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/7C82015CC10716F905257C200053BB29/$FILE/29788.pdf)

Ley 31007. Que reestructura la inscripción en el Registro Integral de Formalización Minera de Personas Naturales o Jurídicas que se encuentren desarrollando las actividades de explotación o beneficio en el segmento de pequeña minería y minería artesanal. Congreso de la República del Perú (2019). Recuperado de http://www.minem.gob.pe/archivos/legislacion-s5z0zzz58zy37-Ley_31007.pdf

Martin, J. (2018, 29 de agosto), ¿qué es y cómo hacer una matriz de priorización? *Cerem*. Recuperado de <https://www.cerem.pe/blog/que-es-y-como-hacer-una-matriz-de-priorizacion#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20y%20c%C3%B3mo%20hacer%20una%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%3F&text=Una%20matriz%20de%20priorizaci%C3%B3n%20es,apropiadas%20ante%20un%20objetivo%20determinado>

Mesa, M. F. R., & Kaempffer, R. A. M. (2004). 30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas. *Revista médica de*

Chile, 132(9), 1100-1108. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872004000900012>

Ministerio de Energía y Minas (n. d.). *Plataforma digital única del Estado*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=1&idTitular=158&idMenu=sub149&idCateg=158

Molleda, J. R. (2012). *La consulta previa de los pueblos indígenas en el Perú Compendio de legislación y jurisprudencia*. Recuperado de <https://centroderecursos.cultura.pe/sites/default/files/rb/pdf/La%20consulta%20previa%20de%20los%20pueblos%20indigenas%20del%20Peru%20Compendio%20de%20legislacion%20y%20jurisprudencia.pdf>

Montagut, N (2021). *Kaoru Ishikawa: Biografía de este experto en ciencias de la administración*. Recuperado de <https://psicologiymente.com/biografias/kaoru-ishikawa>

PBI | Economía peruana vuelve a desacelerar: crece, la menor tasa en cuatro meses (2019, 15 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/pbi-economia-peruana-vuelve-a-desacelerar-crece-22-en-setiembre-la-menor-tasa-en-cuatro-meses-mef-inei-mineria-agro-pesca-noticia/#:~:text=Econom%C3%ADa%20peruana%20se%20vuelve%20a,menor%20tasa%20en%20cuatro%20meses>

Samaniego, C. (1998). *Absentismo, rotación y productividad*. En A. Rodríguez: *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones* (pp. 247-258). Madrid: Pirámide

Santos, S, A. (2015). *Método 6M o análisis de dispersión*. Recuperado de <https://prezi.com/dfov7wsn0whv/metodo-6-m-o-analisis-de-dispersion/>

Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía (2019). *Memoria anual 2019*.

Recuperado de <https://www.snmpe.org.pe/mineria/legislacion.html>

Superintendencia de Mercado de Valores [SMV]. (2020). *Modelo del negocio*. Recuperado de

<https://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/Informe%201Q%202020%20separado.pdf>



Apéndice A: Resultados Proyectados de Cía. de Minas Buenaventura SAA

Tabla A

Calculo de Resultados Proyectados al 2023, en soles

	2021	2022	2023
Ingreso por Ahorro	4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
Costo de Ventas	644,127.12	663,450.93	683,354.46
Ganancia Bruta	3'650,053.68	3'759,555.29	3'872,341.95
Gastos Administrativos	3'521,228.26	3'626,865.10	3'735,671.06
Ganancia operativa (EBIT)	12,627.42	25,132.88	12,728.24
Gastos Financieros	3'508,600.83	3'601,732.22	3'722,942.82
Ganancia sujeta a impuestos	1'035,037.25	1'062,511.01	1'098,268.13
Impuesto a las ganancias	3'521,228.26	3'626,865.10	3'735,671.06
Ganancia neta	2'473,563.59	2'539,221.22	2'624,674.69

Apéndice B: WACC, VAN Y TIR de Cía. de Minas Buenaventura SAA

Tabla B

Calculo del Flujo de Caja libre con datos Proyectados al 2023, en soles

	2020	2021	2022	2023
Ingreso por Ahorro		4'294,180.80	4'423,006.22	4'555,696.41
Costo de Ventas		644,127.12	663,450.93	683,354.46
Ganancia Bruta		3'650,053.68	3'759,555.29	3'872,341.95
Gastos Administrativos		128,825.42	132,690.19	136,670.89
Ganancia operativa (EBIT)		3'521,228.26	3'626,865.10	3'735,671.06
Impuesto a las ganancias		1'038,726.34	1'069,925.21	1'102,022.96
Ganancia Operativa Neta(NOPAT)		2'482,465.92	2'556,939.90	2'633,648.10
Cambio en Capital de Trabajo			68,000.00	68,000.00
Inversiones	2'968,262.00			
Flujo de Caja Libre Proyectado	2'968,200.00	2'482,465.92	2'488,939.90	2'701,648.10

WACC	9.19%	VAN	6,436,477.51
D/(D+P)	27.84%	TIR	41.33%
Kd	1.72%		
P(P+D)	72.16%		
Ke	12.27%		

Año	Flujo	Valor Futuro
0	2'968,200.00	
2021	2'482,465.92	2'959,687.82
2022	2'488,939.90	2'717,663.71
2023	2'701,648.10	2'701,648.10
	Valor Terminal	8'378,999.62

Apéndice C: Análisis Interno AMOFHIT

Resultado de Encuestas

En las tablas siguientes se pueden observar los resultados de las encuestas aplicadas y su ponderación que se le asignó a cada una:

Tabla C1

Administración y Finanzas

Administración y Gerencia	Peso	Valor	Ponderación
La organización de Buenaventura cuenta con un Plan estratégico.	0.125	2.335	0.291
Considera Ud. que la empresa Buenaventura ha definido claramente los objetivos de corto y largo plazo.	0.125	2.625	0.328
Considera que la Misión, Visión y Valores están alineados a la estrategia corporativa, su cumplimiento tendría algún impacto en base a la coyuntura que atraviesa el país.	0.125	2.901	0.362
Cree Ud. que la estructura Organizacional es la correcta.	0.125	3.090	0.386
Considera que la comunicación interna es efectiva.	0.125	3.930	0.491
Conoce Ud. la política de remuneraciones e incentivos.	0.125	3.845	0.480
Existe línea de carrera para los funcionarios o empleados.	0.125	3.705	0.463
Considera que el Código de ética es el correcto.	0.125	3.415	0.426
	1.00		3.230

Tabla C2

Marketing y Ventas

Marketing y Ventas	Peso	Valor	Ponderación
Buenaventura realiza estudios de Mercado	0.125	3.378	0.422
Se conocen claramente quienes son los Clientes de Buenaventura	0.125	3.385	0.423
Se maneja un presupuesto para Marketing en Buenaventura	0.125	3.388	0.423
La calidad el producto es reconocida por los diferentes clientes internacionales	0.125	3.492	0.436
Existe un servicio de Post-venta para los clientes	0.125	2.500	0.321
Las estrategias de marketing aplicadas han generado rentabilidad a la compañía.	0.125	2.965	0.370
Buenaventura es considerada altamente competitiva	0.125	3.300	0.412
Existe alguna política de precios.	0.125	3.350	0.418
	1.00		3.228

Tabla C3

Operaciones

Operaciones	Peso	Valor	Ponderación
Los proveedores son confiables al proveer insumos de calidad	0.125	3.310	0.413
Buenaventura cuenta con tecnología de punta para sus operaciones	0.125	3.300	0.412
Los procedimientos de ejecución están certificados	0.125	3.312	0.414
Las diferentes instalaciones están estratégicamente localizadas	0.125	3.290	0.411
Buenaventura realiza evaluación frecuente del diseño de sus procesos	0.125	3.299	0.412
Buenaventura realiza programación de la producción usando técnicas modernas de administración	0.125	3.331	0.416
Buenaventura maneja presupuesto de operaciones	0.125	3.421	0.427
Los almacenes son manejados eficientemente	0.125	3.381	0.422
	1.00		3.330

Tabla C4

Financiera

Financiera	Peso	Valor	Ponderación
Los indicadores financieros son presentados mensualmente	0.166 4	3.494	0.581
Existen buenos índices en los resultados financieros	0.166	3.395	0.563
Buenaventura cotiza en bolsa	0.166	3.497	0.580
Se mantienen una buena relación entre los accionistas e inversores	0.166	3.499	0.580
Se ejecutan análisis de riesgo constantemente	0.166	3.407	0.565
Buenaventura cuenta con Capital de trabajo adecuado	0.166	3.544	0.588
	1.00		3.460

Tabla C5

Recurso Humano

Recurso Humano y Cultura	Peso	Valor	Ponderación
Buenaventura hace evaluaciones constantes sobre cultura organizacional	0.125	2.199	0.274
Se mide el clima laboral y la motivación del personal de las diferentes áreas	0.125	3.817	0.477
Buenaventura cuenta con políticas de contratación y despidos	0.125	2.301	0.287
Buenaventura cuenta con políticas de promoción y líneas de carrera para los trabajadores	0.125	2.195	0.274
Buenaventura tienen políticas de control de ausentismos y puntualidad	0.125	3.999	0.499
Existe una política de tercerización de labores	0.125	2.197	0.274
Existe políticas de higiene y seguridad en el trabajo	0.125	3.127	0.390
Es controlado correctamente el absentismo en las operaciones	0.125	1.150	0.143
	1.00		2.623

Tabla C6

Información y Comunicaciones

Información y comunicaciones	Peso	Valor	Ponderación
Buenaventura cuenta con sistema de soporte para la toma de decisiones	0.2	3.466	0.693
Todo el personal está familiarizado con el uso de los sistemas informáticos utilizados en la compañía	0.2	3.399	0.679
Buenaventura utiliza tecnología de punta para sus diferentes procedimientos	0.2	3.450	0.690
Buenaventura maneja presupuestos de inversión en nuevas tecnologías	0.2	3.489	0.697
Los sistemas de seguridad son eficientes	0.2	3.466	0.693
	1.00		3.454

Tabla C7

Tecnología e Investigación

Tecnología e Investigación	Peso	Valor	Ponderación
Buenaventura invierte en proyectos de investigación para el desarrollo de nuevos productos	0.25	3.474	0.868
La Gerencia asigna los recursos necesarios para el desarrollo de esta actividad	0.25	3.475	0.868
Los procesos productivos y administrativos cuentan con desarrollo tecnológico	0.25	3.416	0.854
La tecnología utilizada en Buenaventura contribuye en mejora de la productividad	0.25	3.400	0.850
	1.00		3.441

Apéndice D: Encuesta Lista de Problemas**Cía. de Minas Buenaventura – Unidad Uchucchacua**

Mostramos los 10 problemas de Buenaventura, se procedió a realizar la encuesta, el cual ayudo a establecer el problema central.

- (a) alto número de empresas contratistas, ello genera un elevado costo ()
- (b) el sistema de minado convencional incurre en un mayor costo de operación. ()
- (c) limite a nuevos yacimientos mineros y expansión de unidades operativas. ()
- (d) bajo poder de negociación con las comunidades de influencia directa ()
- (e) falta de preparación en los procesos de extracción ()
- (f) incremento del costo de 25% en 4T 2018, comparado a periodo de 2019. ()
- (g) incumplimiento de pago en las Obligaciones laborales de las empresas contratistas ()
- (h) altos indicadores de Ausentismo laboral ()
- (i) excedente recurso humanos en las diferentes empresas contratistas. ()
- (i) presión de la organización sindical y comunidad que genera mayor costo operativo. ()

Apéndice E: Estados Financieros Cía. de Minas Buenaventura SAA

Tabla E1

Estado de Situación Financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA				
Cuenta	NOTA	2019	2018	
	Activos	0	0	0
	Activos Corrientes	0	0	0
Efectivo y Equivalentes al Efectivo		6	53,757	191,898
Otros Activos Financieros	12,15a		0	0
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar		0	170,728	112,322
Cuentas por Cobrar Comerciales	7a		135,084	70,936
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	7a		16,473	8,910
Otras Cuentas por Cobrar	7a		18,638	30,048
Anticipos	7a		533	2,428
Inventarios	8a		42,974	67,434
Activos Biológicos		0	0	0
Activos por Impuestos a las Ganancias		0	16,282	12,748
Otros Activos no Financieros		0	13,770	9,072
Activos Corrientes Distintos al Efectivo Pignorados como Garantía Colateral		0	0	0
Total Activos Corrientes Distintos de los Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o para Distribuir a los Propietarios		0	297,511	393,474
Activos no Corrientes o Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta o como Mantenidos para Distribuir a los Propietarios		0	0	0
	Total Activos Corrientes	0	297,511	393,474
	Activos No Corrientes	0	0	0
Otros Activos Financieros		0	0	0
Inversiones en Subsidiarias, Negocios Conjuntos y Asociadas	9a		2,073,745	2,060,094
Cuentas por Cobrar Comerciales y Otras Cuentas por Cobrar		0	68,940	23,347
Cuentas por Cobrar Comerciales		0	0	0
Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas	7a		17,562	17,692
Otras Cuentas por Cobrar	7a		49,055	3,369
Anticipos	7a		2,323	2,286
Inventarios		0	0	0
Activos Biológicos		0	0	0
Propiedades de Inversión		0	0	0
Propiedades, Planta y Equipo	10a		825,527	867,722
Activos Intangibles Distintos de la Plusvalía		0	0	0
Activos por Impuestos Diferidos	27a		50,675	18,580
Activos por Impuestos Corrientes, no Corrientes		0	0	0
Plusvalía		0	0	0
Otros Activos no Financieros	11a		25,899	24,966
Activos no Corrientes Distintos al Efectivo Pignorados como Garantía Colateral		0	0	0
	Total Activos No Corrientes	0	3,044,786	2,994,709
	TOTAL DE ACTIVOS	0	3,342,297	3,388,183
	Pasivos y Patrimonio	0	0	0
	Pasivos Corrientes	0	0	0
Otros Pasivos Financieros	12,15a		164,228	80,000
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar		0	69,791	87,514
Cuentas por Pagar Comerciales	13a		52,192	69,818
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	13a		5,598	4,343
Otras Cuentas por Pagar	13a		12,001	13,353
Ingresos Diferidos		0	0	0
Provisión por Beneficios a los Empleados		0	6,710	7,192
Otras Provisiones	14a		40,341	33,639
Pasivos por Impuestos a las Ganancias		0	0	0
Otros Pasivos no Financieros		0	0	0
Total de Pasivos Corrientes Distintos de Pasivos Incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta		0	281,070	208,345
Pasivos incluidos en Grupos de Activos para su Disposición Clasificados como Mantenidos para la Venta		0	0	0
	Total Pasivos Corrientes	0	281,070	208,345
	Pasivos No Corrientes	0	0	0
Otros Pasivos Financieros	15,26b		188,721	287,137
Cuentas por Pagar Comerciales y Otras Cuentas por Pagar		0	0	0
Cuentas por Pagar Comerciales		0	0	0
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas		0	0	0
Otras Cuentas por Pagar		0	0	0
Ingresos Diferidos		0	0	0
Provisión por Beneficios a los Empleados		0	0	0
Otras Provisiones	14a		100,984	84,373
Pasivos por Impuestos Diferidos		0	0	0
Pasivos por Impuestos Corrientes, no Corriente		0	0	0
Otros Pasivos no Financieros		0	0	0
	Total Pasivos No Corrientes	0	289,705	371,510
	Total Pasivos	0	570,775	579,855
	Patrimonio	0	0	0
Capital Emitido		16	750,497	750,497
Primas de Emisión		16	218,450	218,450
Acciones de Inversión		16	791	791
Acciones Propias en Cartera		16	0	0
Otras Reservas de Capital		16	163,437	163,384
Resultados Acumulados		16	1,639,658	1,675,909
Otras Reservas de Patrimonio		16	-1,311	-703
	Total Patrimonio	16	2,771,522	2,808,328
	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	0	3,342,297	3,388,183

Tabla E2

Estado de Resultados

Cuenta	NOTA	2019	2018
Ingresos de Actividades Ordinarias	18b	473,175	669,670
Costo de Ventas	19,20,21	-453,010	-581,320
Ganancia (Pérdida) Bruta	0	20,165	88,350
Gastos de Ventas y Distribución	23	-11,477	-12,390
Gastos de Administración	22	-47,131	-58,420
Otros Ingresos Operativos	10b,24,25	37,999	53,427
Otros Gastos Operativos	10b,24,25	-66,047	-86,375
Otras Ganancias (Pérdidas)	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Operativa	0	-66,491	-15,408
Ganancia (Pérdida) de la Baja en Activos Financieros medidos al Costo Amortizado	0	0	0
Ingresos Financieros	26a	7,751	9,293
Ingresos por Intereses calculados usando el Método de Interés Efectivo	0	0	0
Gastos Financieros	26a	-19,545	-18,451
Ganancia (Pérdida) por Deterioro de Valor (Pérdidas Crediticias Esperadas o Reversiones)	0	0	0
Otros Ingresos (Gastos) de las Subsidiarias, Asociadas y Negocios Conjuntos	9b	45,778	15,081
Diferencias de Cambio Neto	0	-531	390
Ganancias (Pérdidas) por Reclasificación de Activos Financieros a Valor Razonable con cambios en Resultados antes medidos al Costo Amortizado	0	0	0
Ganancia (Pérdida) Acumulada en Otro Resultado Integral por Activos Financieros medidos a Valor Razonable reclasificados como cambios en Resultados	0	0	0
Ganancias (Pérdidas) por Cobertura de un Grupo de Partidas con posiciones de Riesgo Compensadoras	0	0	0
Diferencia entre el Importe en Libros de los Activos Distribuidos y el Importe en Libros del Dividendo a pagar	0	0	0
Ganancia (Pérdida) antes de Impuestos	0	-33,038	-9,095
Ingreso (Gasto) por Impuesto	27b	31,344	7,458
Ganancia (Pérdida) Neta de Operaciones Continuas	0	-1,694	-1,637
Ganancia (Pérdida) procedente de Operaciones Discontinuas, neta de Impuesto	1e	-10,514	-11,808
Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio	0	-12,208	-13,445
Ganancias (Pérdida) por Acción:	0	0	0
Ganancias (Pérdida) Básica por Acción:	0	0	0
Básica por Acción Ordinaria en Operaciones Continuas	16e	-0.01	-0.02
Básica por Acción Ordinaria en Operaciones Discontinuas	0	-0.04	-0.03
Total de Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Ordinaria	16e	-0.05	-0.05
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Continuas	16e	-0.01	-0.02
Básica por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas	0	-0.04	-0.03
Total de Ganancias (Pérdida) Básica por Acción Inversión	16e	-0.05	-0.05
Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción:	0	0	0
Diluida por Acción Ordinaria en Operaciones Continuas	0	0	0
Diluida por Acción Ordinaria en Operaciones Discontinuas	0	0	0
Total de Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Ordinaria	0	0	0
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Continuas	0	0	0
Diluida por Acción de Inversión en Operaciones Discontinuas	0	0	0
Total de Ganancias (Pérdida) Diluida por Acción Inversión	0	0	0
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO			
Cuenta	NOTA	2019	2018
Flujo de Efectivo de Actividades de Operación	0	0	0
Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Operación	0	0	0
Venta de Bienes y Prestación de Servicios	0	409,023	731,903
Regalías, Cuotas, Comisiones, Otros Ingresos de Actividades Ordinarias	0	0	0
Contratos Mantenidos con Propósito de Intermediación o para Negociar	0	0	0
Arrendamiento y Posterior Venta de Activos Mantenidos para Arrendar a Terceros	0	0	0
Otros Cobros de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación	0	32,306	79,954
Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Operación	0	0	0
Proveedores de Bienes y Servicios	0	-336,477	-511,479
Contratos Mantenidos con Propósito de Intermediación o para Negociar	0	0	0
Pagos a y por Cuenta de los Empleados	0	-85,425	-109,790
Elaboración o Adquisición de Activos para Arrendar y Otros Mantenidos para la Venta	0	0	0
Otros Pagos de Efectivo Relativos a las Actividades de Operación	7c, 21	-41,063	-12,122
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Operaciones	0	-21,636	178,466
Intereses Recibidos (no incluidos en la Actividad de Inversión)	0	1,628	928
Intereses Pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)	0	-13,041	-11,824
Dividendos Recibidos (no incluidos en la Actividad de Inversión)	30a	47,569	56,909
Dividendos Pagados (no incluidos en la Actividad de Financiación)	0	0	0
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados	0	-10,841	-15,657
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo	0	0	0
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Operación	0	3,679	208,822
Flujo de Efectivo de Actividades de Inversión	0	0	0
Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Inversión	0	0	0
Reembolso de Adelantos de Préstamos y Préstamos Concedidos a Terceros	0	0	0
Pérdida de Control de Subsidiarias u Otros Negocios	0	0	0
Reembolsos Recibidos de Préstamos a Entidades Relacionadas	30a	38	1,798
Venta de Instrumentos Financieros de Patrimonio o Deuda de Otras Entidades	0	0	0
Contratos Derivados (Futuro, a Término, Opciones)	0	0	0
Venta de Participaciones en Negocios Conjuntos, Neto Del Efectivo Desapropiado	0	0	0
Venta de Propiedades, Planta y Equipo	30a	537	624
Venta de Activos Intangibles	0	0	0
Venta de Otros Activos de Largo Plazo	0	0	0
Subvenciones del Gobierno	0	0	0
Intereses Recibidos	0	0	0
Dividendos Recibidos	0	0	0
Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Inversión	0	0	0
Préstamos Concedidos a Terceros	0	0	0
Obtener el Control de Subsidiarias u Otros Negocios	0	0	0
Préstamos Concedidos a Entidades Relacionadas	30a	-10,038	-1,798
Compra de Instrumentos Financieros de Patrimonio o Deuda de Otras Entidades	0	0	0
Contratos Derivados (Futuro, a Término, Opciones)	0	0	0
Compra de Subsidiarias, Neto del Efectivo Adquirido	30a	-14,910	-15,812
Compra de Participaciones en Negocios Conjuntos, Neto del Efectivo Adquirido	0	0	0
Compra de Propiedades, Planta y Equipo	10a	-54,770	-55,883
Compra de Activos Intangibles	0	0	0
Compra de Otros Activos de Largo Plazo	0	0	0
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados	0	0	0
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo Relativos a las Actividades de Inversión	11a	-3,238	-8,481
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Inversión	0	-82,381	-79,552
Flujo de Efectivo de Actividades de Financiación	0	0	0
Clases de Cobros en Efectivo por Actividades de Financiación:	0	0	0
Obtención de Préstamos	12	50,000	80,000
Préstamos de Entidades Relacionadas	0	0	0
Cambios en las Participaciones en la Propiedad de Subsidiarias que no Resultan en Pérdida de Control	0	0	0
Emisión de Acciones	0	0	0
Emisión de Otros Instrumentos de Patrimonio	0	0	0
Subvenciones del Gobierno	0	0	0
Clases de Pagos en Efectivo por Actividades de Financiación:	0	0	0
Amortización o Pago de Préstamos	12	-80,000	-80,000
Pasivos por Arrendamiento Financiero	0	0	0
Préstamos de Entidades Relacionadas	0	0	0
Cambios en las Participaciones en la Propiedad de Subsidiarias que no Resultan en Pérdida de Control	0	0	0
Recompra o Rescate de Acciones de la Entidad (Acciones en Cartera)	0	0	0
Adquisición de Otras Participaciones en el Patrimonio	0	0	0
Intereses Pagados	0	0	0
Dividendos Pagados	13c	-22,098	-22,860
Impuestos a las Ganancias (Pagados) Reembolsados	0	0	0
Otros Cobros (Pagos) de Efectivo Relativos a las Actividades de Financiación	2.2	-7,341	0
Flujos de Efectivo y Equivalente al Efectivo procedente de (utilizados en) Actividades de Financiación	0	-59,439	-22,860
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo, antes de las Variaciones en las Tasas de Cambio	0	-138,141	106,410
Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio sobre el Efectivo y Equivalentes al Efectivo	0	0	0
Aumento (Disminución) Neto de Efectivo y Equivalente al Efectivo	0	-138,141	106,410
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Inicio del Ejercicio	6	191,898	85,488
Efectivo y Equivalente al Efectivo al Finalizar el Ejercicio	6	53,757	191,898

Apéndice F: Reunión con Cía. de Minas Buenaventura SAA

