

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAGISTER EN GESTIÓN MINERA



Análisis Financiero y Planificación Estratégica Aplicado a una Compañía Minera

*Proyecto de Titulación presentado para optar al grado de
Magíster en Gestión Minera.*

Profesor Guía: Fernando Álvarez

Sergio González B.

Gino Yanccoli P.

Carlos Pino G.

Antofagasta, Noviembre de 2011



Universidad Católica del Norte
ver más allá



Escuela de Negocios Mineros

Dirección de Postgrado

Análisis Financiero y Planificación Estratégica Aplicado a una Compañía Minera

*Proyecto de Titulación presentado para optar al grado de
Magíster en Gestión Minera.*

Profesor Guía: Fernando Álvarez

Sergio González B.

Gino Yancooli P.

Carlos Pino G.

Antofagasta, Noviembre de 2011

INDICE

<i>Contenido</i>	<i>Numero de Página</i>
Capitulo 1.- Antecedentes Generales.	1
1.1.- Historia del oro.	1
1.2.- Historia del oro en Chile.	1
1.3.- Historia del Oro en Chile: 1970 al 2007.	2
1.4.- El Oro en l Orfebrería.	3
1.5.- El oro como atesoramiento.	4
1.6.- Otros usos del Oro.	4
Capitulo 2.- Antecedentes de la compañía.	6
2.1.- Valores de Kinross.	7
2.2.- Maricunga una Compañía Kinross.	7
2.3.- Descripción del Proceso.	11
2.4.- Lixiviación en Maricunga.	17
2.5.- Proceso SART.	20
Capitulo 3.0.- Marco Teórico.	21
3.1.- La Estrategia.	21
3.2.- Análisis del macro entorno.	22
3.3.- Análisis del micro entorno.	23
3.4.- FODA	24
3.5.- Implementación de la Estrategia.	25
3.6.- Índices Financieros.	27
Capitulo 4.0.- Metodología.	32
Capitulo 5.0.- Aplicación.	34

<i>Contenido</i>	<i>Numero de Página</i>
5.1.- Análisis de Índices Financieros.	34
5.2.- Análisis de tendencia en el mercado.	37
5.3.- Análisis Estratégico.	39
5.4.- Resultados del análisis.	42
Conclusiones.	46
Recomendaciones.	47
Bibliografía.	48
Anexos.	51

INTRODUCCIÓN

La minería ha sido y es pilar fundamental del desarrollo de la economía chilena y en particular de las regiones ubicadas en la zona norte del país. En años recientes gracias a la evolución en el precio de los productos mineros y de manera especial el cobre y el oro, se han impulsado proyectos que habían estancado su producción o bien que iniciaron faena gracias a este coyuntura.

En el caso del oro, la volatilidad de su precio ha obligado a que las empresas del sector deban adecuar sus procesos de gestión a estas contingencias, propias de un mundo globalizado. De manera específica, las empresas han debido ajustar su control sobre el uso de recursos, han debido optimizar los procesos para provocar ahorros de costo en la producción y han debido rediseñar sus lineamientos estratégicos para hacer frente a los desafíos y amenazas del entorno y la evolución de sus mercados.

Bajo este ambiente se obliga a las empresas a ser cada vez más competitivas y buscar mecanismos de control interno, de gestión y de planificación que aseguren su estabilidad en este mundo tan cambiante.

En respuesta a estos requerimientos es que se la empresa objeto de este estudio analiza la situación en que se encuentra para enfrentar estos desafíos y pretende readecuar su estructura financiera para asegurar su participación en este mercado tan competitivo y exigente.

Como esencia esta investigación visualiza que se requieren procesos y sistemas que conecten estrategias a largo plazo con sus actividades diarias. Necesita directivos y personal trabajando conjuntamente con la supervisión para mantener el foco en el negocio minero.

La gente común y corriente asocia la minería a riqueza, una mina de oro es sinónimo de fortuna. Sin embargo, la industria que extrae dichos minerales, no ha respondido a esta reputación al menos en lo que se refiere precisamente a la creación de riqueza o valor, en términos de actualidad.

El esquema de análisis de la presente investigación se sustenta, en una planificación de estrategia que tiene como objetivo diagnosticar a la compañía minera, en su propósito esencial, valores y tácticas que permitan determinar donde esta posicionada. Desde esta perspectiva, requiere una organización global talentosa y unificada, capaz de una efectiva ejecución de su estrategia.

Para dar respuesta a este propósito, la tesis se ha estructurado en cinco capítulos de acuerdo al siguiente detalle: El Capítulo N°1 contiene los antecedentes generales del mercado del oro, luego en el Capítulo N°2 se incluyen los antecedentes de la empresa en estudio, en el Capítulo N°3 se analiza el marco teórico que sustenta el estudio, en el Capítulo N°4 se presenta la metodología seguida en el logro de los objetivos del estudio y finalmente en el Capítulo N°5 se presentan los principales resultados del análisis financiero y estratégico de la empresa.

RESUMEN

La minería es uno de los pilares fundamentales en nuestro país. En este contexto, el objetivo principal de este estudio es presentar un análisis financiero y de planificación estratégica aplicado a una compañía minera.

En el estudio se revisa el contexto donde está inserta la compañía tanto de su commodity producido y la descripción general de la compañía. Luego se revisa la teoría que sustentara el estudio.

El análisis financiero de la compañía a través de sus estados financieros nos da una perspectiva real para generar los cambios recomendados luego de realizar una revisión de su situación interna y su macro entorno, a través de un análisis FODA.

En definitiva, el estudio realizado nos da pie para realizar los cambios recomendados y así la compañía pueda posicionarse en el mercado minero nacional como una de las mejores en desempeño, apoyado en el fortalecimiento interno tanto financiero como general. Con ello, estaría dando un mayor valor a la corporación a nivel mundial, reflejándose en mayores retornos para sus accionistas, grupos de interés y stakeholders en general.

Dado lo anterior y como parte de este diagnóstico, se realizan las recomendaciones fortalecidas con tácticas que se desprenden del análisis FODA aplicado a la Compañía.

CAPITULO 1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Historia del Oro.

Los egipcios usaron la más perfecta de las figuras geométricas, el círculo, como el símbolo para oro, el más perfecto y más noble de los metales.

El deseo para oro ha influido notablemente la historia: el grito "¡Oro!" ha atraído a los hombres por los océanos y los continentes, encima de las cordilleras más altas, en las tundras de Ártica y los desiertos quemadores, y a través de las selvas casi impenetrables.

Su destello incitó las expediciones y conquistas de Jason de Thessaly, Cyrus y Darius de Persia, Alejandro de Macedonia, César de Roma, Colón de Genoa, Vasco da Gama y Amerigo Vespucci de Portugal, Cortez y Pizarro de España, Raleigh de Inglaterra, y muchos otros a lo largo de la historia. El oro ha llevado la antorcha de civilización a las regiones más lejos del mundo; desgraciadamente el "auri sacra fames" también ha forjado actos terribles de esclavitud, guerra, y disputa amarga en la humanidad. Así que también está con la mayoría de los otros materiales de esta tierra.

1.2. Historia del Oro en Chile.

La producción de oro está presente en Chile desde tiempos precolombinos. Históricamente estuvo determinada por la necesidad de proveer oro a España y también dado su rol de moneda financiar el desarrollo de la Colonia, en cantidades que se movían entre las 0,5 y 2 tm. anuales.

Desde los comienzos de la vida independiente (s. XIX), hasta la década de los '60 del siglo pasado, la producción siguió moviéndose en dicho rango, salvo

períodos excepcionales como la aplicación del patrón oro (1885-1905) y el período post gran depresión (décadas del '30 y '40).

1.3. Historia del Oro en Chile: 1970 al 2007.

A fines de la década de los '70 y comienzos de la década de los '80, partió una notoria expansión en la producción explicada por nuevos descubrimientos debido a nueva exploración y por el incentivo dado por los mayores precios que habían crecido luego de ser liberados en los mercados internacionales.

Es decir, la producción repuntó en 1980 trepa a cerca de 7 tm. (versus 3,5 tm. del año previo) por efecto de El Indio, y en 1982 a 17 tm. por Guanaco.

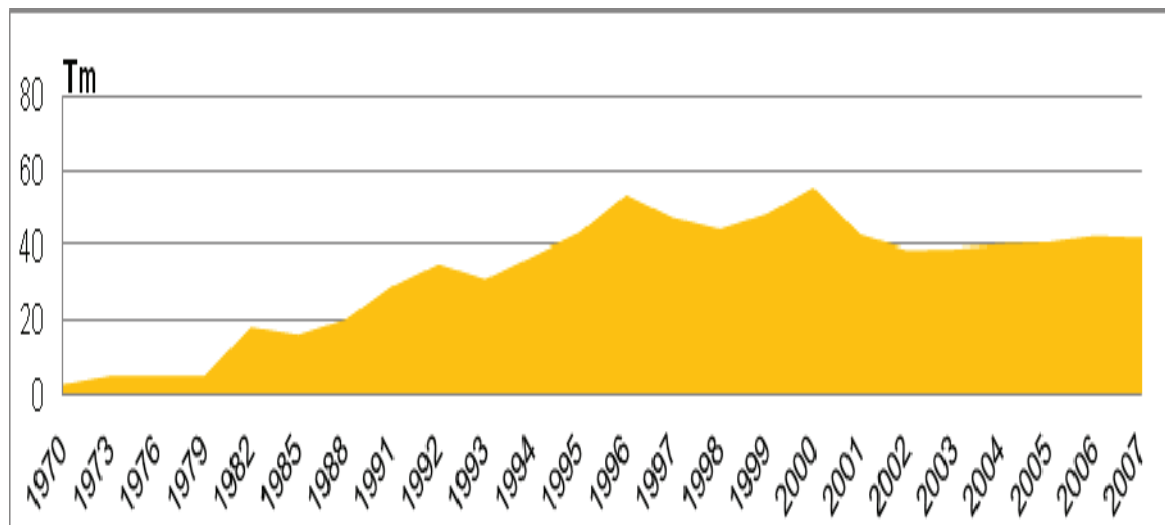
La década de los '90 comienza con una producción de 28,9 tm. gracias al aporte de nuevas operaciones como El Hueso, Cholompie, La Coipa, entre otros.

La década de los '90 terminó con una producción máxima histórica de 54,1 tm. Tal como la década previa, esto se debió al ingreso nuevas operaciones, destacando La Copia, Can-Can, Andacollo Dayton, Refugio, Fachinal, y la mina de cobre de Escondida.

Una parte de dichos proyectos, así como los iniciados en la década previa, aún continúan siendo importantes en explicar la actual producción de oro en Chile.

En la década actual, la producción tuvo una brusca caída tras la declinación de la producción de Indio. Lo anterior ha ido quedando atrás de forma paulatina por la mayor producción de otras faenas, debido al incentivo a la producción dado por el aumento del precio del metal entre los años 2002 y 2007.

Figura N° 1.- Producción de oro en los últimos 40 años.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos COCHILCO.

1.4. El Oro en la Orfebrería.

La joyería y orfebrería son los principales sectores demandantes de oro, debido a su maleabilidad y brillo. Se han creado una variedad de combinaciones de oro, logrando diferencias incluso en colores particulares (oro amarillo, rojo, rosa, blanco, gris, verde, entre otros) lo cual incrementa la cantidad de sus usos posibles.

La demanda por oro bordea las 3,600 toneladas, teniendo entre los principales países consumidores a India, China, Estados Unidos, Turquía, EAU y Arabia Saudí, los que en conjunto representaron el 64.4% de la demanda de oro para joyería.

1.5. El Oro como Atesoramiento.

El atesoramiento, es otro uso importante del oro en el mundo, en su papel como elemento de inversión. Así, la fabricación de monedas y lingotes han sido uno de sus principales usos a través del tiempo, además de ser apreciado como depósito de valor y un medio internacional de cambio.

En la actualidad, bancos centrales e inversionistas hacen uso del oro como valor de refugio debido, sobre todo, a su alta facilidad de intercambio. Las compras en los mercados mundiales, y la aparición de los derivados financieros, le han permitido al oro convertirse en uno de los principales commodities comercializados. Entre los principales demandantes de oro para Inversiones (403.3 toneladas en total) tenemos a India (53.9%), Turquía (15.2%), Vietnam (9.5%) y China (8.4%).

1.6. Otros usos del Oro.

El oro está presente en nuestra vida cotidiana y más cerca de lo que se piensa. Mientras que en muchos países asiáticos, tales como India, Tailandia, y China, el oro es importante para las ceremonias religiosas y las ocasiones sociales, cada vez que tomamos un teléfono celular o que ocupamos nuestros computadores, también estamos usando oro. Presente en pequeñas cantidades, los beneficios de este tipo de tecnología no serían posibles sin su presencia.

Una pequeña cantidad de oro se utiliza en casi todos los dispositivos electrónicos. Esto incluye: teléfonos celulares, asistentes personales, calculadoras, unidades de GPS, entre otros. La mayoría de las aplicaciones electrónicas grandes tales como los televisores también contienen el oro. Esto porque el oro es un conductor muy eficiente, que puede llevar corrientes minúsculas y mantenerse libre de la corrosión.

El oro también se utiliza en muchos componentes de los computadores. La transmisión exacta y rápida de la información a través del computador requiere un conductor eficiente y confiable. El oro cumple estos requisitos mejor que cualquier otro metal. Los conectores que se usan para ensamblar el microprocesador y los chips de memoria sobre la placa madre contienen oro, así también los conectores usados para fijar todos los cables.

Las bolsas de aire (air bags), que se han instalado en más de 30 millones de automóviles en todo el mundo, cuentan con contactos eléctricos bañados en oro para asegurarse de que los dispositivos de seguridad funcionen cuando es necesario.

En cientos de naves espaciales, el oro ha sido usado como una película para cubrir muchas partes de su interior. Esta película ayuda a reflejar la radiación infrarroja y a estabilizar la temperatura de la nave espacial. Además, en telescopios – como el Hubble - se ha utilizado oro para como revestimiento para aumentar su resistencia a la corrosión y a las conexiones eléctricas.

Se ha utilizado oro en medicina desde 1927, cuando es encontrado para ser útil en el tratamiento de la artritis reumatoide.

Incluso antes de entonces él fue utilizado en odontología, en rellenos y los dientes falsos. Porque es no tóxico y biológicamente benigno, es perfecto para muchos usos médicos. Instrumentos hechos con este metal son de uso común de los cirujanos para operar las arterias coronarias bloqueadas.

En otro procedimiento médico, pelotillas de este metal se inyectan en el cuerpo para ayudar a obstruir la extensión del cáncer de la próstata en hombres. También se utiliza en los láseres, que permiten que los cirujanos sellen heridas rápidamente o que traten condiciones una vez inoperables del corazón. Los alambres se utilizan en muchos procedimientos quirúrgicos para proporcionar una ayuda fuerte e inerte.

CAPITULO 2. ANTECEDENTES DE LA COMPAÑÍA

Kinross es una empresa Canadiense dedicada a la minería del oro con minas y proyectos en los Estados Unidos, Brasil, Chile, Ecuador y Rusia, la dotación mundial aproximada es de 5.500 personas.

El objetivo fundamental de Kinross es liderar el mundo en la generación de valor a través de la minería.

Figura N°2.- Operaciones de Kinross en el mundo



Fuente: Pagina web Kinross.

2.1. Valores de Kinross.

Las Personas están primero, salud y seguridad primera Prioridad Trato en Forma Justa y Con Respeto Fomentaremos un Ambiente Laboral donde se Acoge y Apoya la Diversidad.

Ser un Ciudadano Corporativo Sobresaliente, Estándares de Etica y Gestión los más altos de la Industria Valoramos la Integridad y la transparencia.

Una Cultura de Alto Desempeño, Trabajo en Equipo, Mejoramiento Continuo Compañía Orientada a los Resultados y nos Enfocamos Incesantemente en el Logro y la Ejecución de Altos Objetivos de Negocios.

Una Disciplina Financiera Rigurosa, En todo Momento Seremos Prudentes con el Dinero de Nuestros Accionistas La disciplina es Fundamental en Nuestra Filosofía de Gestión.

2.2. Maricunga una Compañía Kinross.

2.2.1. Historia de Maricunga.

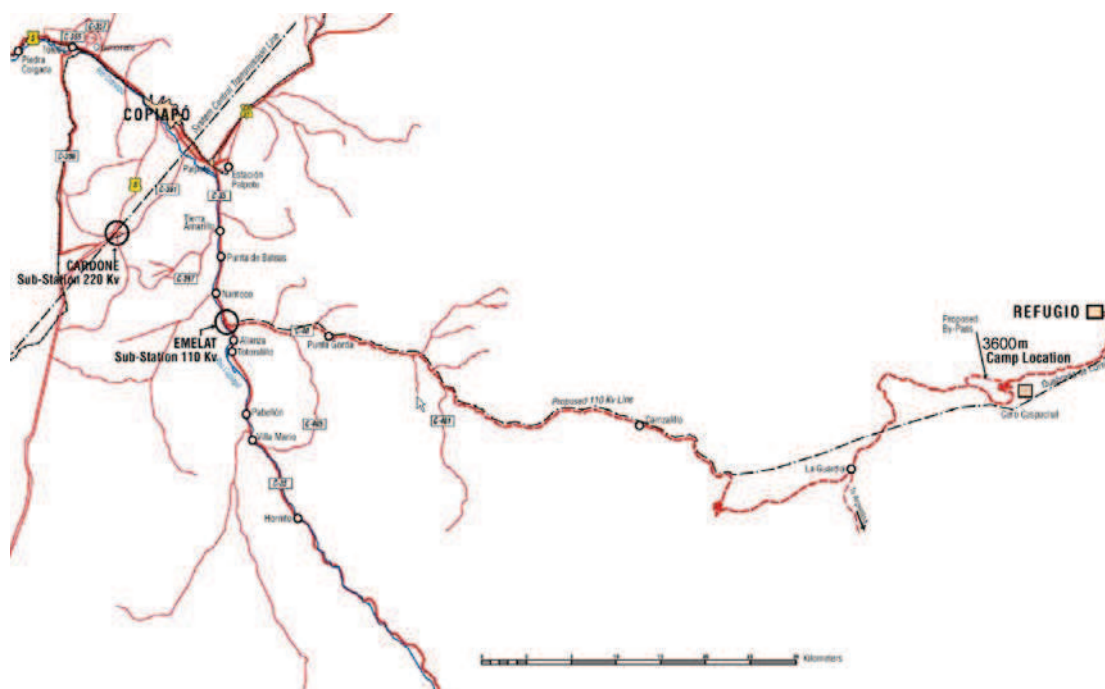
- a. (1985) Anglo American Chile Limitada exploró la propiedad por tres años, sin embargo, vuelve a CMR en 1988.
- b. (1989) Bema inició una exploración de campo hasta 1991, completado 51.765 metros de perforación en Verde, con un adicional de 5.088 metros a Pancho.
- c. (1996 - 2001) La primera mina en operación, que produce más de 920.000 onzas de oro de 46,0 millones de toneladas de mineral.
- d. (1998) Kinross Gold Corporation (Kinross) adquirió el 50% de Amax a través de un acuerdo de fusión.
- e. (2001) Las operaciones de Minera Maricunga se suspendieron a raíz de la caída del precio del oro.

- f. (2005) La reanudación de la operación de Minera Maricunga en plena producción a un ritmo de 40.000 tpd.

2.2.2. Ubicación Geográfica.

Geográficamente Maricunga se ubica en la Cordillera de los Andes a 175 kms. al sureste de la ciudad de Copiapó, III región de Chile, se encuentra a una altura de 4.600 m.s.n.m. posee un campamento a 4.200 m.s.n.m. Su clima es de alta montaña con temperaturas que oscilan entre los -30° y -5°C en invierno y entre 0° y 10°C en verano con un viento variable que alcanza hasta 100 Km/hr con una humedad entre el 35% y 45%.

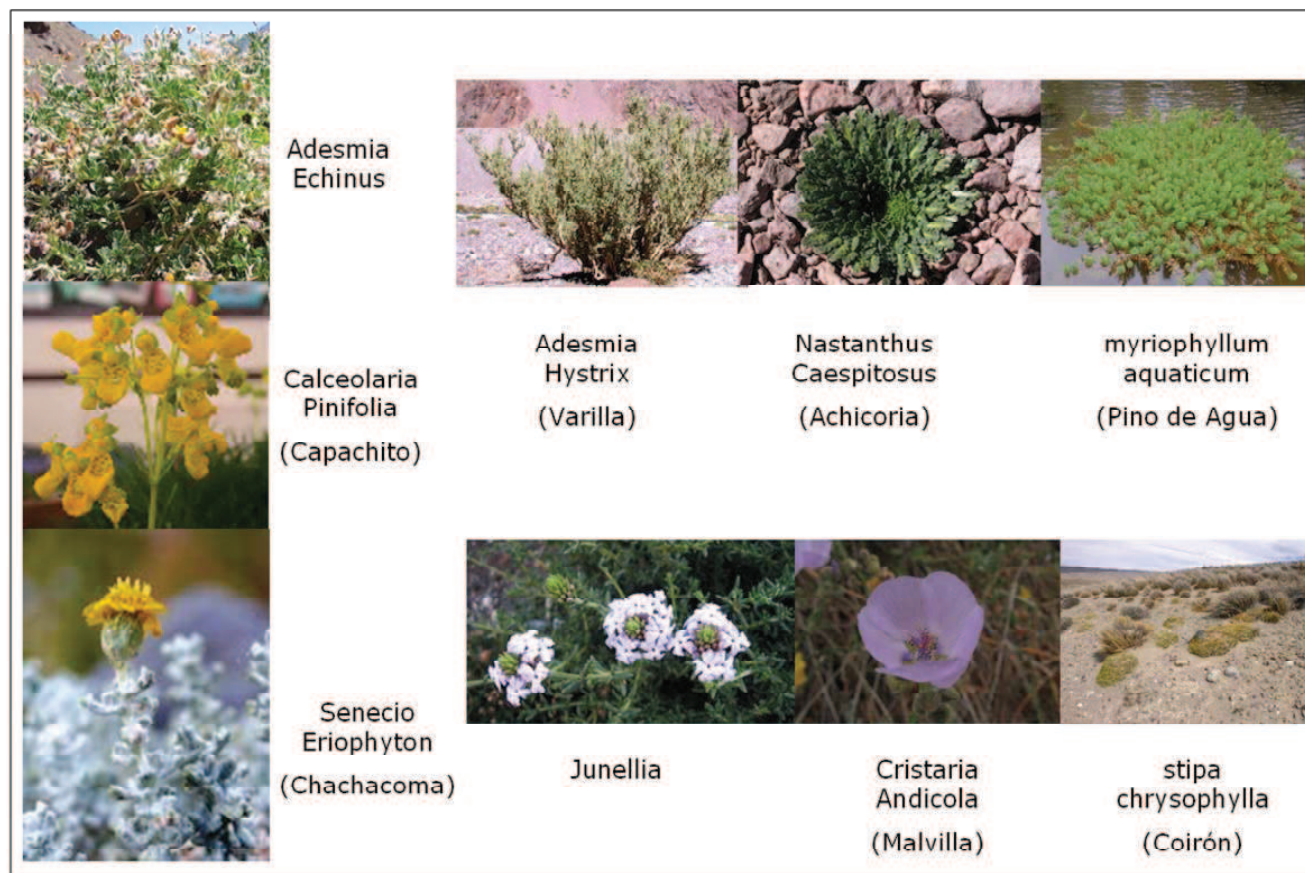
Figura N° 3.- Ubicación geográfica de Maricunga.



Fuente: Pagina web Kinross.

2.2.3. Flora.

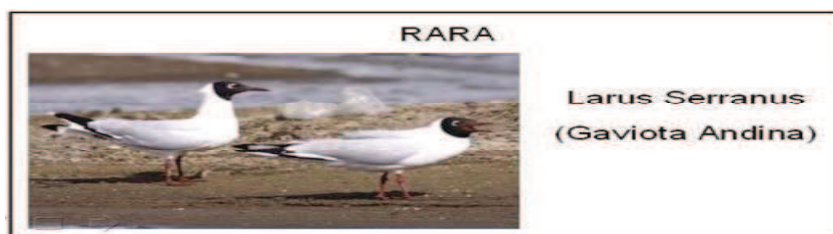
Figura N° 4.- Flora de la zona.



Fuente: Pagina web Kinross.

2.2.4. Fauna.

Figura N° 5.- Fauna de la zona.



Fuente: Pagina web Kinross

2.3. Descripción del Proceso.

2.3.1. Planta de Chancado.

En Maricunga el chancado se realiza en tres etapas: primaria, secundaria y terciaria, en circuito terciario cerrado, con una capacidad nominal de 50,000 t/d de mineral. El mineral es triturado desde un tamaño máximo de 250 mm hasta 100% bajo 13 mm con un p80 de 11,5 mm, como producto final después de las tres etapas de chancado. La planta opera minerales Oxidados, Mixtos y Sulfurados con una ley media de 0,78 gr/ton de Oro.

El mineral ROM (run of mine o tal como sale de la mina) es transportado a la planta de chancado en camiones de 145 ton y descargado directamente sobre el buzón de recepción del chancador primario. En caso de alimentación con rocas de un diámetro superior al de diseño o de un bloqueo de la boca del chancador por un puente de rocas de tamaño cercano al máximo, estas son quebradas o movidas mediante un pica-rocas hidráulico.

El mineral ROM, con un tamaño máximo de 250 mm, es triturado bajo 125 mm en un chancador primario giratorio Allis Chalmer 54x74 setting 5^{3/4}”, el producto del chancador primario es transportado a través de correas hasta un Stock Pile que alimenta la Planta Fina de Chancado.

La Planta Fina posee dos líneas de alimentación desde el Stock Pile, cada línea de alimentación a los harneros primarios se compone de un alimentador de cinta de velocidad variable y una correa transportadora, con una capacidad de diseño 1,400 t/h, Para el control y registro de la alimentación a la planta de chancado, se cuenta con pesómetros en la correa de alimentación.

Los harneros primarios METSO 10x20 pies doble deck, tienen como función eliminar desde la alimentación a los chancadores secundarios el producto de tamaño inferior a la abertura de salida de los chancadores (función secundario); utilizando mallas de protección superiores de 50 mm y mallas inferiores de corte

de 13 mm, que pueden ser cambiadas según las características reales del mineral el bajo tamaño de los harneros secundario es colectado en una correa común de una capacidad de 2,800 t/h.

El sobre tamaño de los harneros primarios es triturado en dos chancadores METSO MP800 estándar, ajustados a un CSS de 38 mm (closed side setting o ajuste en el lado cerrado) para las condiciones de diseño.

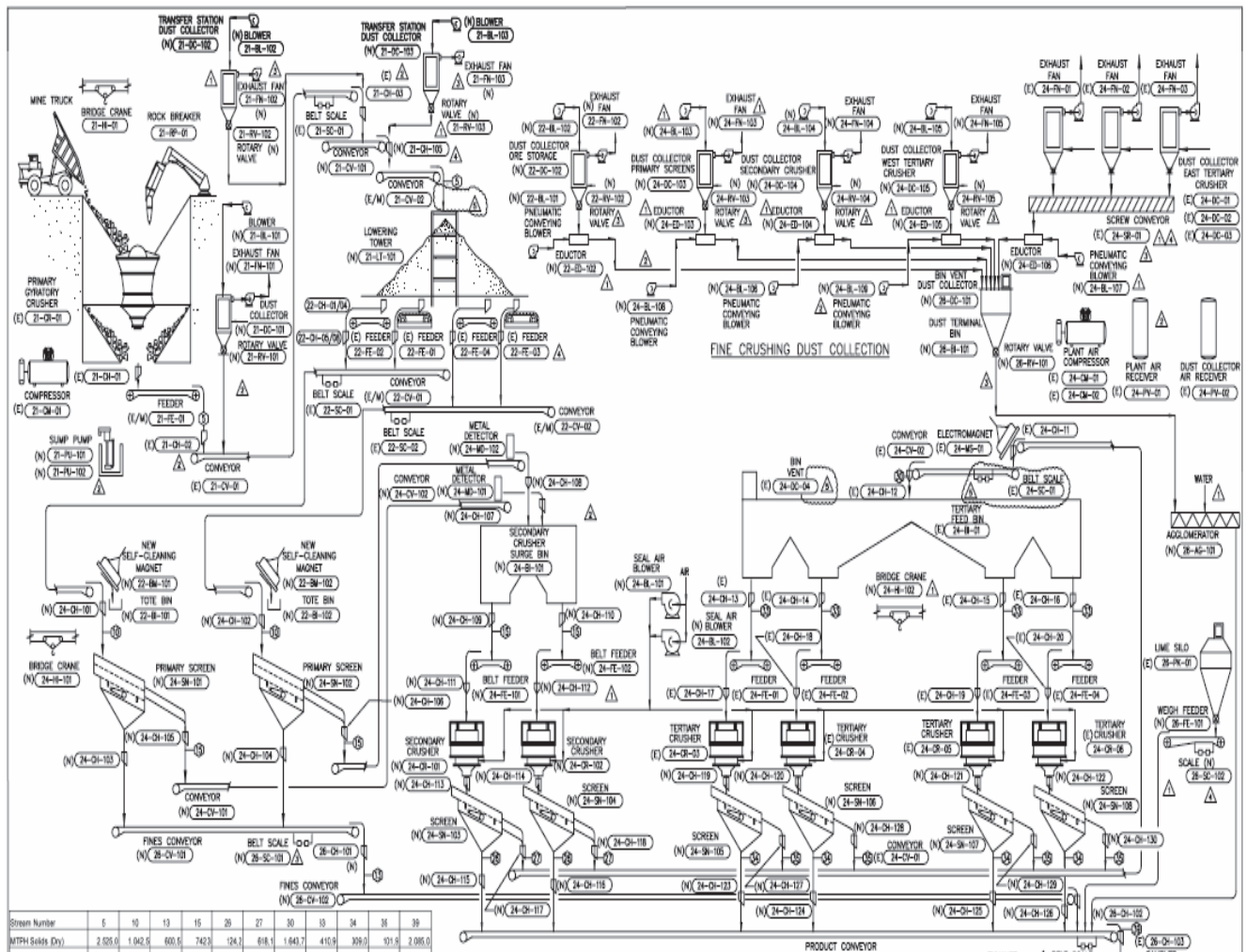
El producto de los chancadores secundarios alimenta a los harneros secundarios METSO 10x20 pies doble deck. El bajo tamaño de los harneros secundario es colectado en una correa común de una capacidad de 2,800 t/h, que corresponde al caso extremo en que el 80% de mineral pasa al bajo tamaño de los harneros.

El sobre tamaño de los harneros secundarios pasa a formar parte de la carga circulante y es triturado en cuatro chancadores terciarios METSO MP800 Short Head, ajustados a un CSS de 12 mm (closed side setting o ajuste en el lado cerrado) para las condiciones de diseño.

El producto de los chancadores terciarios alimenta a los harneros secundarios METSO 8x20 pies single deck. El bajo tamaño de los harneros terciarios es colectado en una correa común de una capacidad de 2,800 t/h. El sobre tamaño de los harneros terciarios pasa a formar parte de la carga circulante y es triturado en cuatro chancadores terciarios METSO MP800 Short Head, ajustados a un CSS de 12 mm.

El producto final de la planta de Chancado entrega como producto para el apilamiento un p80 de 11,5 mm.

Figura N° 6.- Flowsheet de la planta de proceso.



Fuente: Kinross.

2.3.2. Lixiviación.

La lixiviación es la disolución de uno o varios constituyentes de un sólido en un solvente, el cual normalmente es el agua. Casi siempre la lixiviación necesita la presencia de ciertos reactivos para que la disolución proceda, además, a veces es necesario un aumento de la temperatura. Una vez alcanzado la lixiviación, el(los) elemento(s) de interés se encuentra en el solvente como iones metálicos o complejos.

La técnica de lixiviación actualmente es aplicada a especies tales como el oro, plata, zinc, uranio y en general, de cualquier metal que se puede tratar económicamente por este método. La condición esencial, es que la mena a tratar, sea porosa y con leyes mayores que los tratados en botaderos.

Este método, tiene ventajas comparado a la molienda convencional (chancado, molienda y lixiviación por agitación) que incluyen: simplicidad, menores costos de capital, operación, tiempos cortos de puesta en marcha y menor regulación ambiental. Una posible desventaja de esta tecnología, es su menor recuperación de la especie valiosa, con respecto a la lixiviación en agitación.

Existen dos tipos de pilas de lixiviación, las “permanentes”, las cuales deben su nombre, a que son pilas que no son removidas una vez terminado su ciclo de lixiviación y las denominadas “dinámicas”, que si son removidas del lugar de lixiviación, el cual se ocupa nuevamente para seguir lixivando pilas. La elección de un tipo de pilas en lugar de otro, depende de varios factores, pero diremos que el principal se refiere al espacio disponible para poder hacer las canchas de lixiviación.

La solución de Riego, debe poseer una concentración del reactivo lixivante adecuada para el consumo del mineral, la cual es regada en la parte superior de la pila por diferentes métodos. La solución lixivante al atravesar el lecho del mineral, va disolviendo los elementos a recuperar.

Entre los objetivos que se pueden alcanzar cuando se hace uso de este método de lixiviación, podemos mencionar:

- a. Mantener una inversión baja, similar a la requerida por el sistema de bateas
- b. Obtener altas recuperaciones de las especies Oxidadas.
- c. Obtener recuperaciones considerables de las especies sulfuradas.

2.3.3. Descripción General del Proceso.

La forma en que se aplica este proceso, varía de un mineral a otro y también se adecua, a la forma en que se desean recuperar los contenidos metálicos desde las soluciones de lixiviación.

En esta tecnología, el mineral es chancado y reducido de tamaño, con un p80 de 11,5 mm. Posteriormente, el mineral es apilado en un piso o cancha, la que presenta cierta inclinación, donde permanecen por un tiempo.

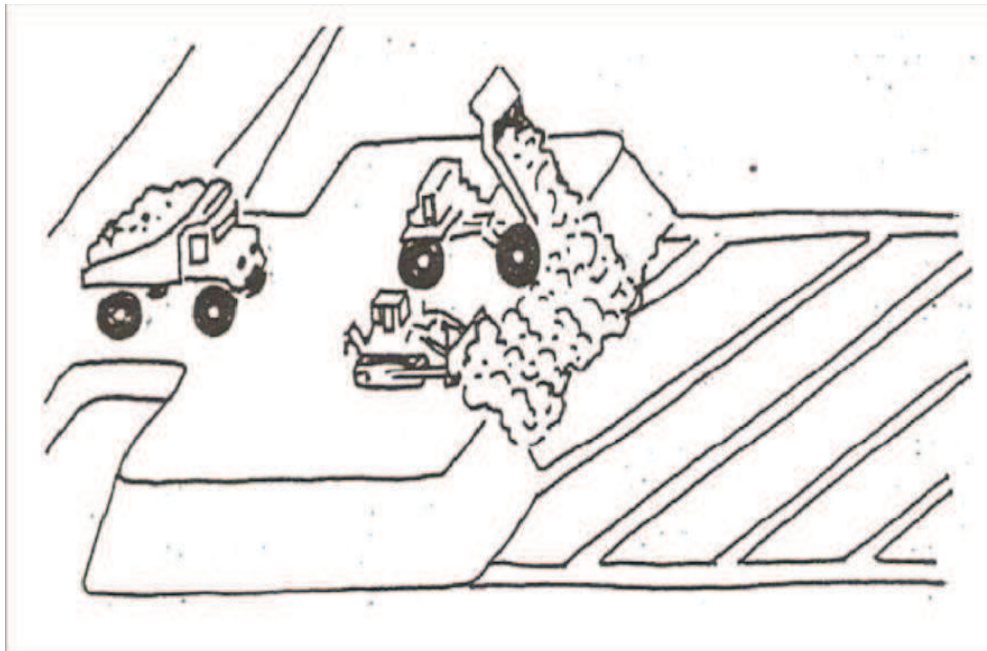
Luego de este tiempo, se riega con la solución de lixiviación a cierto flujo, durante tiempos que oscilan entre 90 y 120 días. La solución rica es colectada en la base impermeabilizada, donde es colectada en tuberías y enviada a una piscina de almacenamiento. Desde esta piscina, la solución es bombeada hacia la etapa siguiente, carbón activado, para el Au y la solución rica luego de la recuperación de la especie valiosa, es convertida en solución pobre (Barren para el caso del Au) y convertida en solución de lixiviación, para regar nuevamente las pilas.

2.3.4. Sistema de Carguío, Apilamiento con Camiones.

En este caso, el mineral es descargado desde camiones, siendo su mayor problema la compactación y extrema pérdida de permeabilidad, en el nivel superior de la pila, causado por la presión de las ruedas del camión, sin embargo, MARICUNGA no tiene esa problemática debido a la alta dureza de

los minerales procesados, actualmente MARICUNGA apila a través de camiones 50.000 t/día.

Figura N° 7.- Balance Actual Pila de Lixiviación.



Fuente: Kinross.

2.4. Lixiviación en Maricunga.

El proceso de lixiviación en Minera Maricunga se compone de cuatro etapas, carga de pilas, armado de parrillas, riego y recolección de soluciones

La carga de mineral es hecha por 4 camiones Caterpillar 785 C, los cuales mueven en conjunto un promedio 48.000 Toneladas por día desde la planta de chancado hasta el área de lixiviación.

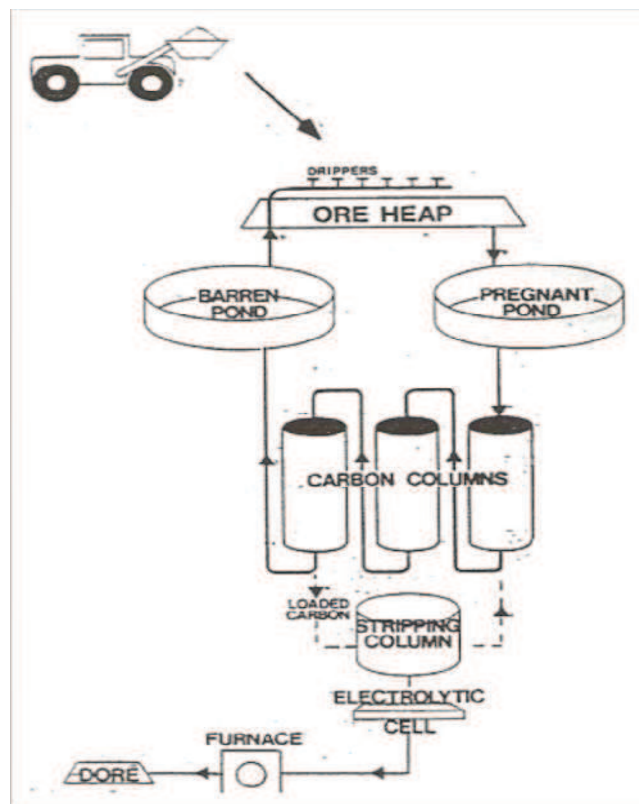
Las pilas de Maricunga son del tipo estático de 10 m de altura, con mineral mixto, oxidado o sulfurado dependiendo del desarrollo de Mina. Cada Pila o Celda tiene un área aproximada de riego de 75.000 metros. El área total comprendida para la lixiviación es de aproximadamente 600,000 m² dividido en celdas. El ciclo para mineral considera 150 días entre el carguío y riego de cada celda, de los cuales se consideran 120 días de riego efectivo. La tasa de riego es 10 L/h/m², equivalente a 500 m³/h para cada celda (este valor incluye la evaporación esperada por el riego).

Dependiendo de la celda, cada una considera entre 10 a 15 parrillas de 5.000m² (50m de largo por 100m de ancho) de área y 60.000 toneladas aproximadamente de mineral puesto en pila. Una parrilla corresponde a la unidad mínima de riego dentro de la celda.

El proceso de lixiviación consta de dos ciclos, el primer ciclo con solución de recirculación rica en cianuro 0.3 ppm, que tiene una duración aproximada de 90 días, el objetivo de este primer ciclo es obtener una solución rica en oro llamada Pregnant o PLS la cual es recolectada a través de sumideros y enviada a una piscina de PLS, desde aquí es bombeada a la planta de ADR donde dos trenes de adsorción de solución rica los cuales captan el Oro en solución a través de columnas de carbón activado, posteriormente el carbón cargado es desorbido, depositado como barro y posteriormente fundido.

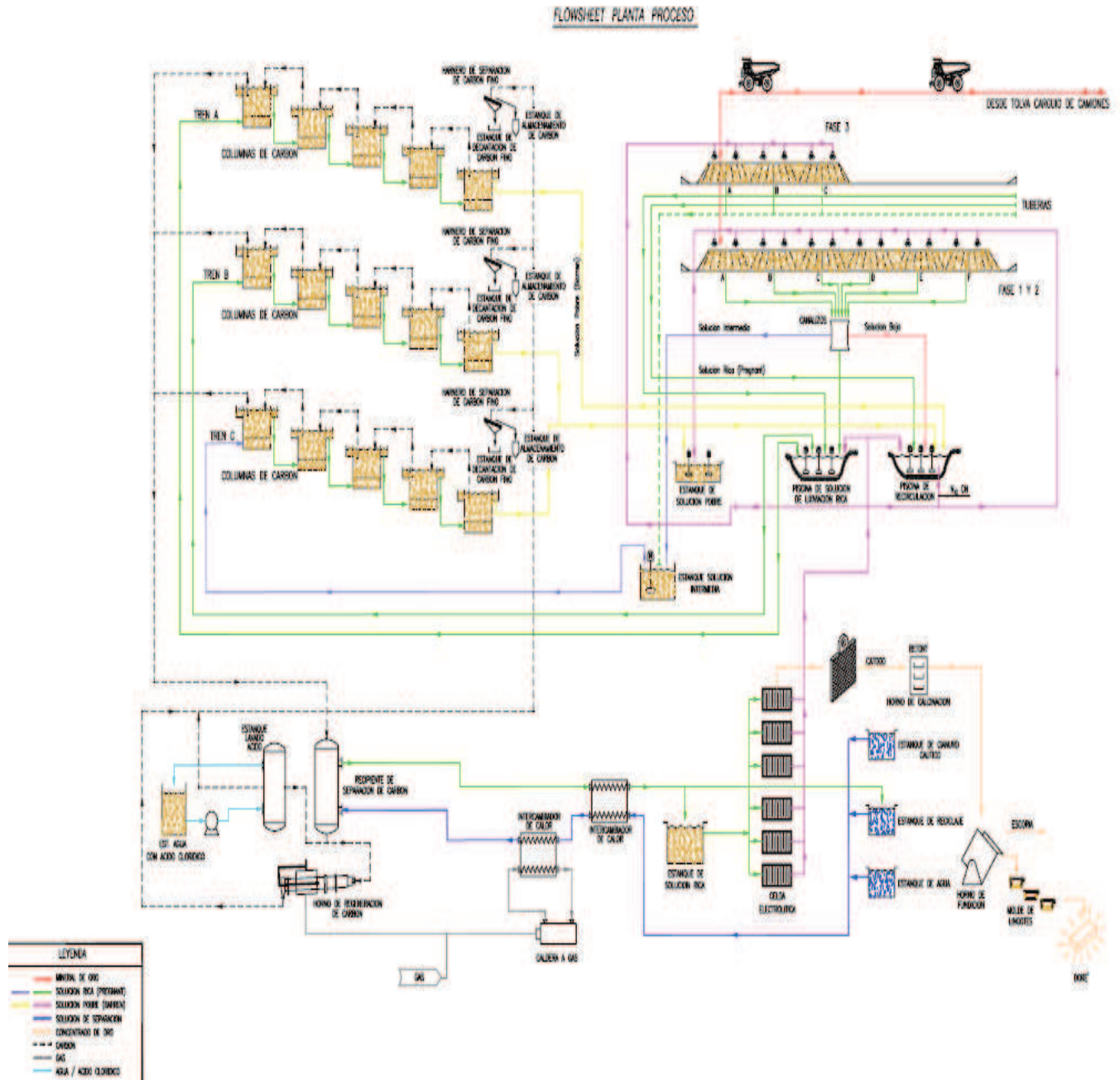
El segundo ciclo tiene una duración de 30 días donde la pila es regada con una solución pobre (Barren) con una concertación de cianuro de 0.14 ppm. El objetivo de este ciclo es terminar de lixiviar el oro que no pudo ser recuperado en el primer ciclo, la solución resultante de este ciclo (Intermedia) es recolectada y tratada en la planta de ADR en un tercer tren adsorción de solución Intermedia el cual al igual que los trenes de solución rica capta el Oro en solución a través de columnas de carbón activado, posteriormente el carbón cargado es desorbido, depositado como barro y posteriormente fundido.

Figura N° 8.- Flowsheet pila de lixiviación.



Fuente: Kinross

Figura N° 9.- Flowsheet planta de proceso.



Fuente: Kinross.

2.5. Proceso SART.

Si bien el alza de precios del oro ha estado acompañada por un alza en los costos (mayores precios de reactivos como cianuro y cal, de la energía, y de otros insumos como los elementos de desgaste), estos altos precios han hecho posible incorporar como recursos explotables minerales de baja ley de oro y/o minerales de oro con altos contenidos de cobre.

Existe una tecnología que ha despertado el interés creciente de la industria para el tratamiento de estos recursos de Au-Cu, que corresponde al Proceso SART (Sulphidization, Acidification, Recycling, and Thickening). Recientemente (2008), la planta de Telfer, en Australia, de propiedad de Newcrest Mining Limited, era pionera de la aplicación de esta tecnología, desarrollada inicialmente por Lakefield Research en Canadá para el proyecto Lobo Marte de propiedad de un joint venture entre Teck Corporation y Mantos Blancos (en esos tiempos), en Chile. Hoy en día Yanacocha en Perú, de Newmont Mining Corporation, cuenta con una planta SART en sus. Maricunga marcaría un hito en Kinross ya que sería la primera mina de la corporación en contar con esta planta.

El proceso SART ha sido diseñado para regenerar cianuro y recuperar cobre de soluciones de lixiviación de minerales de oro. El nombre hace referencia a las siglas en inglés de las operaciones unitarias del diagrama de flujos del proceso: sulfidización (S), acidificación (A), recirculación de cianuro (R), y espesamiento del precipitado de cobre (T, thickening).

CAPÍTULO 3.- MARCO TEORICO.

En los actuales mercados donde existe una alta competencia y gran dinamismo en los negocios, se hace necesario poder contar con una definición estratégica clara y debidamente orientada a lo declarado en la visión y misión de las organizaciones, constituyendo esto el primer paso lógico de la planificación estratégica. Declaraciones como éstas, señalan el rumbo para las actividades de planeación debido a que las situaciones y condiciones actuales de las organizaciones pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir. (Fred D.; 2008).

3.1. La Estrategia.

Según lo anterior, el proceso de planificación estratégica se puede describir en 5 componentes diferentes (Hill C.; 2001):

- a.** La selección de la misión y de las principales metas corporativas;
- b.** El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas;
- c.** El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización;
- d.** La selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas; y
- e.** La implementación de la estrategia.

3.2. Análisis del macro entorno.

Este componente del proceso de planificación estratégica corresponde al análisis del ambiente operativo externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización (Hill Ch. y Jones G.; 1996). Se entiende el entorno como un conjunto de fuerzas que, aunque son externas a la misma, le afectan directamente y entre los cuales se tiene:

3.2.2. Fuerza económica.

Este componente está formado por las principales variables macro económicas, tales como ciclo económico, tipo de interés, inflación, desempleo, tipo de cambio, balanza de pagos y carga fiscal, etc. Todos estos factores representan una amenaza para la compañía.

3.2.3. Fuerza tecnológica.

El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea antiguo de la noche a la mañana, representando tanto una oportunidad como una amenaza. Uno de los más importantes impactos de cambio tecnológico, consiste en que pueden afectar a la barrera de ingreso como resultado y cambiar radicalmente la estructura de la industria.

3.2.4. Fuerza político y legal.

Los factores políticos y legales tienen un importante efecto en el nivel de oportunidades y amenazas, debido a que las acciones de la empresa y el comportamiento de los mercados están mandados por los procesos político-legales de la sociedad. En esta variable del entorno también se deben analizar

los tratados internacionales de comercio, así como las autonomías de las diversas regiones, las garantías legales e influencia de grupos políticos (Hill Ch. y Jones G.; 1996).

3.2.5. Fuerza social y cultural.

Este componente del macro entorno es importante porque las personas son el producto de la sociedad en la cual nacen y se desarrollan. La sociedad influye en todas las creencias, normas y valores que están asociados (Hill Ch. y Jones G.; 1996). El cambio social origina oportunidades y amenazas.

3.3. Análisis del micro entorno.

Consiste en identificar y evaluar las fortalezas y debilidades organizativas en sus directrices organizacionales, desde las áreas funcionales y su interrelación con la visión, misión y objetivos. Así mismo permite analizar las consecuencias o efectos estratégicos de importancia en las áreas funcionales de la organización.

Para llevar a cabo este análisis, se pueden utilizar herramientas como la Cadena de Valor y la Matriz BCG, las cuales se detallan a continuación:

3.3.1. Cadena de valor.

La cadena de Valor es una herramienta de análisis estratégico en donde se desagrega una unidad de negocio en etapas estratégicamente pertinentes a fin de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor.

El análisis de la cadena de valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es

poder identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva potencial. Aprovechar estas ventajas, dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor, un mejor desempeño que sus competidores en aquellas actividades competitivas cruciales (Soza M. y Hernández F.; 2007).

3.3.2. Matriz de Portafolio, BCG.

El principal objetivo de la técnica del grupo Consultor Boston (BCG), consiste en ayudar a los gerentes a identificar los requerimientos del flujo de caja de los diferentes negocios de portafolio. El enfoque del BCG implica tres pasos importantes que son: dividir una compañía en sus unidades estratégicas de negocio y evaluar las perspectivas a largo plazo de cada una, comparar unidades de negocio entre sí, mediante una matriz que indique las perspectivas relativas de cada una y desarrollar objetivos estratégicos con respecto a cada unidad de negocio.

3.4. FODA.

La matriz FODA, “es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias (Fortalezas-Oportunidades, Debilidades-Oportunidades, Fortalezas Amenazas y Debilidades-Amenazas)”.

El análisis de esta herramienta concentra los resultados del análisis interno y externo de la empresa, permitiendo observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas. Además tiene implícita la meta de alcanzar una óptima combinación entre los recursos de la empresa con el entorno, a fin de lograr una ventaja competitiva sostenible a través de las siguientes acciones:

- a. Construir sobre las fortalezas de la empresa
- b. Reducir las debilidades o adoptar estrategias que las evite
- c. Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas de la empresa
- d. Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

Finalmente el propósito de la matriz es generar estrategias alternativas viables y no seleccionar que estrategias son las mejores. Por consiguiente, no todas las estrategias desarrolladas en la matriz FODA serán seleccionadas para su implementación.

3.5. Implementación de la Estrategia.

La formulación de la estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma, ya que pueden suceder problemas en la implementación debido al cambio de responsabilidades, por lo cual se requiere de un traspaso de la misma desde los estrategas a los gerentes de división y funcionales (Fred D.; 2008).

Dado lo anterior, mientras más participen los estrategas y gerentes de división y funcionales en la implementación de la estrategia, mejor resultado se podrá alcanzar; debido a que se tienen que coordinar intereses particulares de cada división o área, con los intereses generales de la organización. A su vez, “el comportamiento personal y genuino de los estrategas con la implementación, es una necesaria y poderosa fuerza motivadora para los gerentes y empleados” (Fred D.; 2008).

Los principales temas de administración en la implementación de la estrategia, pueden incluir el establecimiento de objetivos anuales, políticas concebidas, asignación de recursos, modificación de estructura existente, reestructuración, reingeniería, revisión de planes de retribuciones e incentivos, manejo de la resistencia al cambio, adaptación de procesos de producción, desarrollo de la

cultura de apoyo a la estrategia y la armonización de los gerentes con la estrategia entre otros.

De manera más específica, cuando se quiere realizar un análisis estratégico sobre la gestión de una organización, varios son los aspectos que concentran el análisis; la gestión financiera, la gestión operativa, la gestión de recursos y el desempeño de mercado con el entorno entre otros

En el caso de esta tesis nos concentramos en el análisis financiero, pues corresponde a un ámbito que resulta fundamental al momento de querer evaluar el desempeño de la organización, ya sea para estar al tanto de su liquidez, la eficiencia de sus activos, la rentabilidad de su capital, etc., Ross, S. (2008)

De igual modo, Porter, M. (2004), reconoce que estas herramientas son útiles para conocer el estado de la compañía, pero además este tipo de análisis permite realizar una planificación estratégica de calidad.

Pero sin lugar a dudas, lo más importante de estos análisis es evidenciar la evolución de la compañía y de este modo entregarle información valiosa y beneficiosa a sus dueños (accionistas).

Según Gitman, L. 2010, los informes de los cuales se extrae la información para realizar el diagnóstico financiero son los siguientes:

Balance General: es un detalle resumido de la situación financiera de la compañía en un momento dado, en el cual balancea los activos y su respectivo financiamiento. El balance general está compuesto por los activos, los pasivos y el capital.

Estado de Resultados: entrega un resumen financiero del resultado de la operación de la compañía en un periodo determinado.

Estado de Flujo Efectivo: proporciona un resumen de los flujos de efectivo operativos, de financiamiento y de inversión de la compañía y los ajustes respecto a los cambios en su efectivo y valor bursátil.

El mismo autor define los índices financieros a utilizar para analizar el estado de la compañía:

3.6. Índices Financieros.

3.6.1. Razones de Liquidez.

a. Razón Circulante: mide la capacidad de la compañía para cumplir con sus deudas de corto plazo.

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activos Circulantes}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Mientras más alto el índice de Razón Circulante, la compañía es más líquida y no tendrá problemas para cumplir con sus compromisos de corto plazo.

b. Razón Prueba Acida: esta razón es similar a la anterior, pero descuenta los activos circulantes menos líquidos que son los inventarios.

$$\text{Razón Acida} = \frac{\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

La Razón Acida proporciona una mejor medida de la liquidez de la compañía siempre y cuando los inventarios no puedan hacerse fácilmente líquidos; si sucede lo contrario, es recomendado utilizar la Razón Circulante.

3.6.2. Razones de Actividad.

a. Rotación de Inventario: mide la liquidez del inventario de la compañía.

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario}}$$

b. Periodo Promedio de Cobranza: mide el tiempo promedio requerido para cobrar las cuentas por cobrar. Es importante tener en cuenta la política de cobranza de la compañía.

$$\text{Período Promedio de Cobranza} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas Anuales}/360}$$

c. Periodo Promedio de Pago: mide el tiempo promedio requerido para pagar las cuentas por pagar. Esta razón es importante para los acreedores de la compañía y hay que tener en cuenta la política de crédito hacia la compañía por parte de los acreedores.

$$\text{Período Promedio de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\text{Compras Anuales}/360}$$

d. Rotación de Activos Totales: mide la eficiencia de la compañía en el uso de sus activos para generar ventas. Esta razón es una de las más importantes para la administración de la compañía debido a que muestra si las operaciones han sido eficientes financieramente. Mientras más alta esta razón, más eficiente es la compañía en el uso de sus activos.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

3.6.3. Razones de Deuda.

a. Razón de Deuda: mide la proporción de los activos totales financiados por terceros. Cuanto más alta sea esta razón, mayor es la cantidad de recursos utilizados por parte de terceros para generar ganancias siendo mayor el apalancamiento.

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

b. Razón Capacidad Pago de Interés: mide la capacidad de la compañía para hacer el pago de sus intereses. Mientras mayor sea esta razón, mayor es la capacidad de la compañía para cumplir con sus intereses.

$$\text{Razón de Capacidad de Pago de Intereses} = \frac{\text{Utilidad Antes Imp. e Int.}}{\text{Intereses}}$$

3.6.4. Razones de Rentabilidad.

a. Margen de Utilidad Bruta: mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda para la compañía después de descontar el costo de venta de sus productos. Se recomienda un margen siempre creciente ya que significa que el costo de venta es menor.

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

b. Margen de Utilidad Operativa: mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda para la compañía después de deducir todos los costos y gastos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Representa las utilidades puras ganadas por cada dólar de ventas. Siempre se prefiere una razón o margen alto.

$$\text{Margen de Utilidad Operativa} = \frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}}$$

c. Margen de Utilidad Neta: Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda para la compañía después de que se han deducido todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Esta razón es una medida ampliamente usada para medir el éxito de la compañía respecto de las ganancias sobre las ventas.

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidades Disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$$

d. Utilidad por Acción: mide la cantidad monetaria obtenida por acción. La cantidad monetaria distribuida realmente a cada accionista son los dividendos por acción. Al igual que la razón anterior, es una medida ampliamente usada para medir el éxito de la compañía respecto de las ganancias sobre las ventas.

$$\text{Utilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidades Disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Número de acciones ordinarias en circulación}}$$

e. Rendimiento sobre los Activos: mide la efectividad total de la administración en la generación de utilidades con sus activos disponibles. También se conoce esta razón como Rendimiento sobre la Inversión (ROI).

$$\text{Rendimiento sobre Activos} = \frac{\text{Utilidades Disponibles para accionistas comunes}}{\text{Activos Totales}}$$

f. Rendimiento sobre el Capital: mide el rendimiento obtenido sobre la inversión de los accionistas de la empresa. También se conoce esta razón como *ROE*.

$$\text{Rendimiento sobre Capital} = \frac{\text{Utilidades Disponibles para accionistas comunes}}{\text{Capital en Acciones Ordinarias}}$$

3.6.5. Razones de Mercado:

a. Razón de Precio / Utilidad: mide la cantidad de dinero que los inversionistas están dispuestos a pagar por cada dólar de las utilidades de una empresa. El nivel de esta razón mide el grado de confianza que tienen los inversionistas en el desempeño futuro de la compañía.

$$\text{Razón Precio/Utilidad} = \frac{\text{Precio de Mercado de Acciones Ordinarias}}{\text{Utilidades por Acción}}$$

b. Razón valor de mercado/Valor Libro: proporciona una visión de cómo los inversionistas ven el desempeño de la compañía.

$$\text{Razón Valor de Mercado/Valor en Libros} = \frac{\text{Capital en Acciones Ordinarias}}{\text{Número de Acciones Ordinarias en Circulación}}$$

CAPITULO 4. METODOLOGIA

El trabajo de tesis se planteó los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Diseñar un plan financiero estratégico para Compañía Minera Maricunga, que entregue sustentabilidad a su ritmo de crecimiento de largo plazo.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un análisis financiero de la Compañía para el período 2007-2010
2. Realizar un análisis de la industria, el mercado y las proyecciones económicas de corto, mediano y largo plazo.
3. Analizar los posibles impactos del escenario futuro sobre la estructura financiera de la Compañía.
4. Proponer lineamientos estratégicos en el ámbito financiero que aseguren la viabilidad económica y financiera de la Compañía hacia corto, mediano y largo plazo.

Para responder a estos objetivos, el trabajo considera una metodología de tipo descriptiva, por cuanto se trabajará con una fotografía financiera de la Compañía (Diagnóstico financiero), a partir del cual diseñará la estrategia financiera a seguir hacia el corto, mediano y largo plazo.

De manera práctica, la técnica de trabajo consistirá en el uso de ratios financieros, que permitirán construir el diagnóstico inicial de la Compañía y a partir de éste utilizar un enfoque estratégico que contempla el análisis de la industria y las proyecciones económico-financieras, sobre los cuales se construirán los posibles escenarios de corto, mediano y largo plazo y los lineamientos estratégicos a seguir para asegurar la sustentabilidad de la Compañía.

A partir de este diagnóstico será posible plantear una propuesta estratégica, siguiendo las metodologías tradicionales de análisis FODA, sobre el cual se deberán levantar una serie de planteamientos estratégicos a fin de contar con un “Plan estratégico Financiero”, que ayude a corregir las posibles desviaciones encontradas y permita hacer frente a los desafíos que el propio mercado le demanda a la compañía.

Para cumplir con esto se analizarán los siguientes tópicos:

a. Análisis de Índices Financieros :

Se analizarán los principales ratios, con el objetivo de visualizar si la Compañía tiene viabilidad financiera.

b. Análisis de tendencia en el mercado :

El objetivo es dimensionar el posicionamiento de la Compañía respecto de otros países.

c. Reservas y recursos mundiales de oro.

Dar a conocer la participación de los principales países productores.

d. Principales países productores de oro :

Proporcionar el ranking de los top 16.

e. Posicionamiento de Kinross a nivel mundial:

Reseña grafica de la posición de Kinross en el mercado

f. Análisis Estratégico :

Realizar análisis FODA para determinar tácticas de comportamiento estratégico.

CAPITULO 5. APLICACIÓN

Para realizar el análisis de la situación de la compañía y proyectar su funcionamiento a partir de la definición de ciertos lineamientos estratégicos, en primer lugar se realizará un análisis financiero y luego un análisis estratégico de la misma, para luego establecer la estrategia a seguir en el futuro de sus acciones.

5.1. Análisis de Índices Financieros.

a. Razón circulante: la compañía muestra una tendencia oscilante en los últimos cuatro años. A pesar de que siempre se encuentra sobre uno, el año 2010 muestra un 1,01 lo cual muestra que podría caer en incapacidad de pagos de sus obligaciones de corto plazo en cualquier momento si no alinea sus estrategias.

b. Razón prueba acida: al igual que el índice anterior, la compañía muestra una tendencia oscilante durante los cuatro años con un incremento sustancial en el último año en casi al doble respecto al promedio de los tres años anteriores. Esto muestra que para el año 2010 si la compañía cayera en incapacidad de pago de sus obligaciones de corto plazo, no le sería sencillo cumplir haciendo líquido sus inventarios.

c. Rotación de inventario: la tendencia que arrojan los números de los estados financieros de la compañía no se ven alejados de la realidad debido al giro del negocio. Un promedio de casi 5 en los últimos cuatro años es aceptable para una compañía minera.

d. Periodo promedio de cobro: la compañía muestra un periodo promedio de cobranza de 50 días en los últimos cuatro años. Muestra una buena

administración de sus créditos ya que su política de cobro es a 30 y 60 días pero mostraría lo contrario si su estrategia fuera de crédito a 30 días.

e. Periodo promedio de pago: la compañía muestra un promedio más que aceptable de promedio de pago. Una razón promedio de 37 días hace de esta compañía una compañía creíble para sus potenciales proveedores ya que su calificación sería de alta a la hora de pedir financiamiento o compras a crédito.

f. Rotación de los activos totales: el promedio de los últimos cuatro años muestra un promedio de rotación de activos de 0,68 veces en el año. Esto se puede explicar debido a la intensidad de activos utilizados en la industria minera en general para generar retorno.

g. Razón de deuda: la compañía muestra un promedio de razón de deuda de 1,17 o 117% de los activos financiados por terceros lo cual también muestra un gran apalancamiento financiero así como también un gran nivel de deuda. Debido a la intensidad de activos para generar retornos en esta industria se ve normal.

h. Razón capacidad pago intereses: la compañía muestra un promedio en los últimos cuatro años de 8,92 veces muy por sobre lo aceptable que pide la realidad aumentando este índice el último año con un promedio de 20,33. Esto ayuda en la credibilidad de la compañía para seguir financiando sus activos con recursos de terceros.

i. Margen utilidad bruta: la compañía muestra un índice promedio en los últimos cuatro años de 0,47 c/US\$ o 32% de cada dólar de venta del metal. Esto se ve reafirmado debido a la excelente evolución del precio del oro en los

últimos meses a veces soportando o subvencionando el aumento de los costos de producción.

j. Margen utilidad operativa: la compañía, luego de restar todos los gastos o costos que no son intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes, muestra un índice promedio de los últimos cuatro años de 0,30 c/US\$ o 30% de cada dólar de venta del producto final en manos de la compañía.

k. Margen utilidad neta: la compañía muestra un excelente resultado respecto a este índice. El promedio de los últimos cuatro años es de 0,21 c/US\$ o 21% de cada dólar que queda en manos de los inversionistas. Esto se ve sustentado debido a la excelente evolución del precio del metal en los últimos años.

l. Rendimiento sobre los activos: la compañía muestra que ha ganado en promedio los últimos cuatro años 15 c/US\$ por cada dólar de inversión en activos.

m. Rendimiento sobre el capital: la compañía en los últimos cuatro años muestra una excelente posición para sus inversionistas debido a que el promedio de este índice muestra 45 c/US\$ ganados por cada dólar invertido en capital ordinario.

Como análisis general de los índices, estos valores muestran que la compañía ha sido ineficiente en los costos operacionales en los últimos 4 años, por consiguiente, la producción tampoco ha ido en incremento reflejándose principalmente en el año 2009 donde el Margen de utilidad operativa, nos muestra un índice de 0,40. No obstante, si se entiende que la utilidad de los inversionistas ha ido creciendo en los últimos años, debido a la coyuntura actual de los excelentes precios del oro.

Figura N°10.- Precio últimos 10 años del oro.



Fuente: Internet.

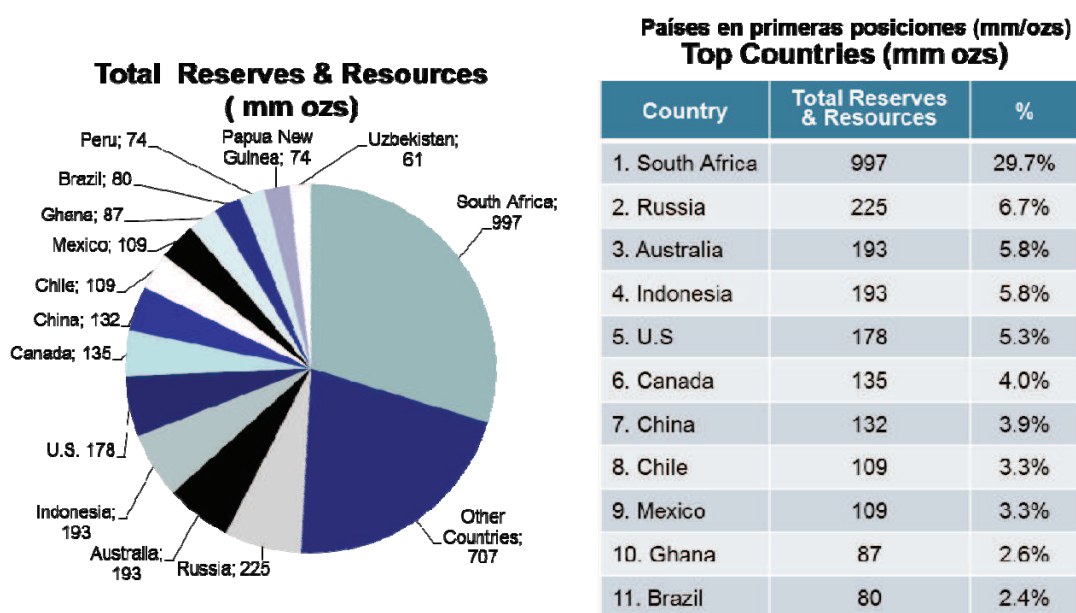
5.2. Análisis de tendencia en el mercado.

El objetivo de este análisis es dar a conocer una tendencia del mercado y el posicionamiento de la Compañía respecto de otros países productores de oro.

5.2.1. Reservas y recursos mundiales de oro.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de las reservas y recursos a nivel mundial.

Figura N° 11.- Total reservas y recursos de oro a nivel mundial.



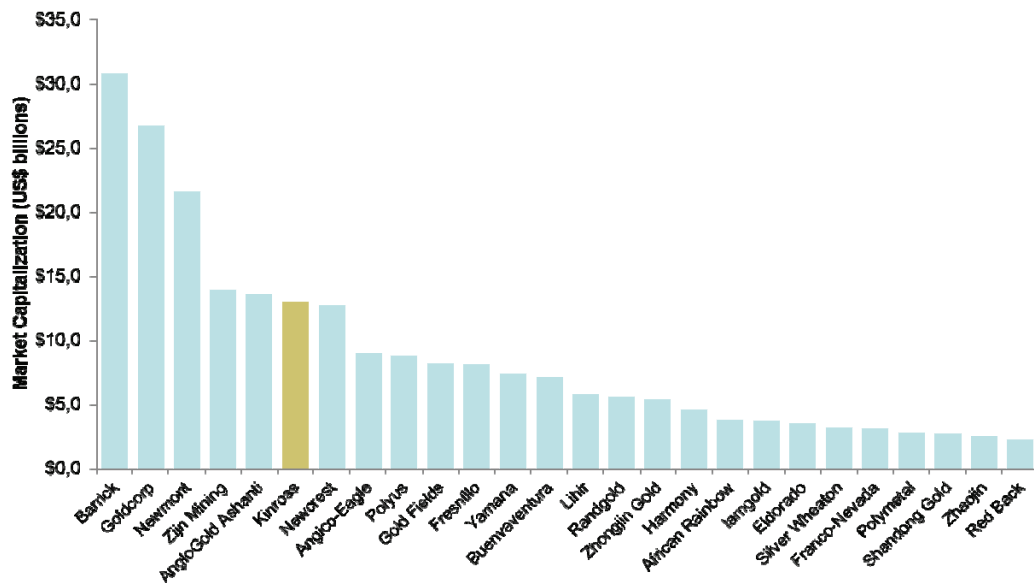
Fuente: Internet.

Figura N° 12.- Principales países productores de oro.

Rank	Country		Production (mm oz.)	
	2008	2007	2007	2008
1	1	China	9.0	9.4
2	4	United States	7.7	7.5
3	2	South Africa	8.7	7.5
4	3	Australia	7.9	6.9
5	6	Russia	5.4	6.1
6	5	Peru	5.5	5.8
7	8	Canada	3.3	3.1
8	7	Indonesia	4.7	3.0
9	9	Ghana	2.5	2.6
10	10	Uzbekistan	2.0	2.5
11	11	Papua New Guinea	1.8	2.3
12	12	Brazil	1.4	1.9
13	14	Mexico	1.7	1.6
14	13	Mali	1.4	1.5
15	15	Argentina	1.3	1.3
16	16	Chile	1.3	1.3

Fuente: Internet

Figura N° 13.- Posicionamiento de Kinross a nivel mundial.



Fuente: Internet.

5.3. Análisis Estratégico.

El fundamento de la estrategia a definir tiene como sustento una evaluación a través de la técnica de Análisis FODA.

5.3.1. Análisis FODA

Fortalezas Percibidas.

- a. Buen posicionamiento en el mercado chileno y mundial.
- b. Know how, expertis en producción de oro en altura.
- c. Producción limpia.
- d. Convenios y alianzas con autoridades de la región.
- e. Cultura de seguridad.
- f. Alto LOM (life of mine).
- g. Altas barreras de entrada.

h. Plan de trabajo con comunidades indígenas.

i. Solidez financiera.

Debilidades Percibidas.

Planificación, despliegue estratégico y Control de Gestión.

a. No existe direccionamiento estratégico.

b. No hay una planificación estratégica visible y desplegada.

c. Falta de control de gestión.

d. Baja comunicación e información hacia los stakeholders.

e. Escasa integración con empresas del grupo.

f. Falta gestión del conocimiento.

g. Bajo prestigio con la corporación.

Gestión de RR.HH.

a. Deficiente gestión integral de los recursos humanos en la organización.

b. Alta rotación y ausentismo de personal en todos los niveles.

c. Baja credibilidad respecto a incentivos.

d. No existe accountability.

e. Baja proactividad.

f. Perfil de la gente muy operacional, baja orientación al negocio.

Gestión de Operaciones.

- a. Bajo nivel de eficiencia operacional y de mantención, costos altos.
- b. Infraestructura pensada en el corto plazo (falta de decisiones basadas en el
- c. largo plazo).

Oportunidades Percibidas.

- a. Hacer uso de exploración distrital que dé posibilidad de expansión, aumento de eficiencia y mayor LOM.
- b. Estabilidad y alto precio del oro.
- c. Hacer uso e integrarse al "Kinross Way".
- d. Aprovechar minerales ROM.
- e. Aprovechar talentos.
- f. Aprovechar y capacitar gente propia de la zona en asociación con organismos técnicos.
- g. Participar en el plan estratégico regional.
- h. Realizar economías de escala debido al aumento de participación minera en la zona.
- i. Profundizar estrategia comunicacional.
- j. Sobrepasar las metas preestablecidas de producción.

Amenazas Percibidas.

- a. Cambios legislativos, normativos y nuevas instituciones.
- b. Problemas con los Collas.
- c. Área ecológicamente sensible.
- d. Recursos hídricos y energéticos.
- e. Costo de los insumos al alza.
- f. Migración de trabajadores a otras faenas de la zona.

- g. Imagen pública muy sensible a accidentes.
- h. Ausentismo sistemático.
- i. Disminución en la demanda o precio del metal precioso.
- j. Falta de infraestructura puede encarecer costo de vida de trabajadores.
- k. Clima.
- l. Sindicato.

5.4. Resultados del análisis.

El análisis desarrollado entrega los siguientes resultados:

5.4.1. Potencial Percibido.

- a. Generar alianzas y convenios con stakeholders.
- b. Aumentar inversión en exploración y crecimiento (desarrollo de reservas).
- c. Promover la cultura "Kinross Way" (la razón de ser de Kinross).

	TÁCTICAS	
FORTALEZAS	Potencial	Desafíos
DEBILIDADES	Superación	Defensa
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

El cuadro anterior indica el mapa estratégico táctico en relación a las fortalezas y oportunidades que otorga el análisis. De este punto, se puede concluir que existe la posibilidad de tener un buen posicionamiento en el mercado Chileno y mundial, aprovechando el know how y la expertis en la producción de oro en gran altura. A su

vez, el potencial denota buscar la producción limpia sin dejar de lado las economías de escala que suceden bajo el aumento de participación minera en la zona.

5.4.2. Defensa Percibida.

- a. Desarrollar esquema de incentivos y reconocimiento.
- b. Generar planificación y despliegue estratégico.

	TÁCTICAS	
FORTALEZAS	Potencial	Desafíos
DEBILIDADES	Superación	Defensa
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

La defensa ante amenazas y debilidades orienta a fortalecer el esquema de incentivos y reconocimientos dentro de la compañía, a su vez generar la planificación y un despliegue estratégico orientado a ir en directo beneficio del lineamiento estratégico de la operación y la corporación.

5.4.3. Superación Percibida.

- a. Generar y potenciar lazos fuertes.
- b. Potenciar Imagen Maricunga hacia corporación y clientes.
- c. Revisar determinación de metas y objetivos.
- d. Potenciar modelo de RRHH.
- e. Desarrollar estrategia comunicacional.
- f. Mejorar infraestructura y caminos.
- g. Promover cultura de trabajo en equipo.
- h. Estandarizar prácticas operacionales.
- i. Efectividad operacional.

	TÁCTICAS	
FORTALEZAS	Potencial	Desafíos
DEBILIDADES	Superación	Defensa
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Las debilidades percibidas se deben enfocar al desarrollo y aprovechamiento de oportunidades mediante un nuevo modelo de recursos humanos; esto implica potenciar el mejoramiento continuo a través del desarrollo de competencias y de

carrera de profesionales, generar lazos fuertes mediante una revisión de metas y objetivos promoviendo la cultura interna de trabajo y la efectividad operacional.

5.4.4. Desafíos Percibidos.

- a. Mantener y mejorar planes de trabajo con la comunidad.
- b. Aumentar número de capacitaciones.
- c. Generar planificación y despliegue estratégico.
- d. Disminuir tasa de ausentismo y rotación (debido a la realidad geográfica).
- e. Aumentar certificaciones.
- f. Ejecución de proyectos con excelencia.

	TÁCTICAS	
FORTALEZAS	Potencial	Desafíos
DEBILIDADES	Superación	Defensa
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Disminuir las amenazas mediante el uso de fortalezas obliga a generar la planificación y despliegue estratégico mediante la disminución de la tasa de ausentismo y rotación, aumentar las certificaciones en el ámbito operacional y la ejecución de proyectos con excelencia y eficiencia operacional.

CONCLUSIONES.

De acuerdo a la metodología descriptiva y al análisis de caso financiero estratégico, podemos concluir lo siguiente:

- a.** En relación al análisis financiero realizado, este nos indica que los inversionistas están recibiendo un retorno frente a su inversión, principalmente por el aumento del precio del oro en los últimos años.

- b.** Desde el punto de vista operativo, la compañía presenta una ineficiencia tanto en los costos como en la producción de la misma. Por tanto, se encuentra en una situación de fragilidad respecto a los ciclos del precio del metal.

- c.** La compañía no cuenta con una base estratégica que la haga sustentable en el tiempo.

RECOMENDACIONES.

Basado en el presente estudio, queremos señalar algunas recomendaciones que la compañía podría adoptar.

a. El planteamiento estratégico de la operación debe contar con una asesoría externa, que permita apoyar el lineamiento global de la operación. Enfocado a potenciar el siguiente cuadro de estrategias.

1. Buen Rendimiento financiero y minero	2. El mejor talento, Los mejores equipos	3. Elevar el "Modelo Kinross"	4. Entrega de Valor Futuro
Liderar la Industria EH&S	Atraer & Mantener lo mejor	Liderar la industria en Responsabilidad Corporativa	Upgrade Exploration Pipeline
Alcanzar las metas de Producción & Rendimiento	Desarrollar liderazgo Referencia fuerte	Mejorar el sistema Financiero & Administrativo	Continuar optimizando la cartera
Generar más flujo de fondos	Desarrollar eficacia organizativa	Mejorar las prácticas de dirección	
Cumplir los principales proyectos de construcción y desarrollo	Desarrollar & Premiar la cultura de alto rendimiento	Distinguir la marca Kinross	Capitalizar Nuevas Oportunidades del Mercado
Progresar en la disciplina financiera de gastos en todos los niveles			Perseguir iniciativas "Apple Seed" ("semilla de manzana")
Fortalecer la Estructura del Capital y la Liquidez	Fortalecer el compromiso del personal	Vivir los valores Kinross	
Mejorar la Disciplina de gastos de Capital			

b. La compañía debe incluir dentro de su lineamiento estratégico, realizar un estudio de pre factibilidad técnico, que permita justificar un aumento de producción con el objeto de invertir en el corto plazo. De esta forma la compañía sería sustentable en el tiempo, frente a las variaciones cíclicas del precio del oro.

BIBLIOGRAFIA

- a. Amat, Oriol. Análisis Económico Financiero, Como obtener el diagnóstico, Editorial Planeta S.A., 2008.
- b. Gitman, Lawrence J., Principios de Administración Financiera, décima edición, Pearson Addison Wesley, 2003.
- c. Kinross Gold Corp.; Página WEB Institucional, www.kinross.com.
- d. Comisión Chilena del Cobre; Pagina WEB Institucional, www.cochilco.cl
- e. Agalla Francisco, 2006. Sistema de Gestión: Una Guía Práctica, editorial Díaz de Santos.
- f. Álvaro Tomas, 2006. Metodología para Elaborar un Plan Estratégico y Rediseño de una Unidad de Producción Agropecuaria, Editorial Red revista Mexicana de Agro Negocio.
- g. Anthony Robert y Govindarajan Vijay. 2008. Sistemas de Control de Gestión, Editorial, McGraw-Hill
- h. Arjona Miguel, 2008, Dirección Estratégica un Enfoque Practico, Editorial, Ediciones Díaz de Santos.
- i. Barthelmess Carlos, 2005. La Planeación Estratégica en la Organización, editorial Ilustrados.com.
- j. Baujin Pilarin, 2005. Reseña Histórica de la Contabilidad en Gestión, editorial ilustrados.com.

- k.** Biasca Rodolfo, 2005. Gestión de Cambio: El “Modelo Biasca” para Lograr Empresas más Competitivas, editorial El cid Editor.
- l.** Blanco Francisco, 1988. Control Integrado de Gestión, I edición, editorial Limusa.
- m.** Bolivar y Sanchez, Administración por Valores: Caso Práctico.
- n.** Ceñedo R. y Gandarilla Á., 2006. Proyección Estratégica de Empresa, Editorial Ilustrados.com.
- o.** Cha S. y Edmondson A., 2004. Sea Consecuente con los Valores de su Empresa, Editorial Ediciones Deusto.
- p.** Cirujano Emilia, 2006. Análisis de la Información Contable para el Control de Gestión Integrado, editorial Universidad Complutense de Madrid.
- q.** Comai A. y Tena J., 2004. La inteligencia Competitiva en la Planificación estratégica y financiera, editorial Ediciones Deusto.
- r.** Fred David, 2008. Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Pearson Prentice Hall.
- s.** Fernández Carlos, 2006. Comportamiento Estratégicos, editorial Ediciones Díaz de Santo.
- t.** García Domingo, 2006. Contabilidad de Costos y Rentabilidad en la Pyme, editorial Red Contaduría y Administración.
- u.** Gil Anna, 2004. Nuevas Estrategias para el Análisis Financiero de la Empresa, Editorial Ariel.
- v.** Gitman, Laurence. 2010. Fundamentos de Administración Financiera, Editorial, McGraw-Hill

- w. González Roberto, 2005. Análisis de Control de Gestión que se Efectúa en el Servicio Nacional de Pesca del Gobierno de Chile.
- x. Gonzales M, Cadena R, y Huzardo C, 2005. La Administración por Valores, editorial, Ilustrados.com.
- y. Gomez Chiñas, 2006. La Economía Institucional y La Contabilidad de Gestión, editorial Red Análisis económico.
- z. Hill Ch. y Jones G., 1996. Administración Estratégica, III edición, editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- aa. Horngren, Sundem y Selto, 1996. Biblioteca de Contabilidad Administrativa, 1996, Novena Edición, Editorial, Prentice Hall.
- bb. Martínez D. y Milla A., 2005. la elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral, I edición, ediciones Días de Santos.
- cc. Soza M. y Hernández F., 2007. la cadena de valor; ABC, herramienta fundamental para el proceso de toma de decisiones, I edición, editorial Días de Santos.
- dd. Suarez Carina, 2005. Generalidades un Planteamiento Estratégico, Editorial Ilustrados.com
- ee. Tor Damasi, 2005. Sistema Integrado Gestión Ambiental: Seguridad y Salud Ocupacional, editorial Ilustrados.com.
- ff. Torrenters Juan, 2008. El Valor Añadido como Medida de Eficiencia Empresarial, editorial Univeritat Politecnica de Catalunya.

ANEXOS

A. Balance General

Balance General									
Activos	2007	2008	2009	2010	Liabilities and Shareholders' Deficit	2007	2008	2009	2010
	US\$	US\$	US\$	US\$		US\$	US\$	US\$	US\$
Activos Corrientes:					Current liabilities:				
Efectivo y efectivo equivalente	12.664.924	17.703.928	28.838.859	11.190.276	Trade accounts payable	8.239.815	10.643.403	8.479.033	14.381.319
Accounts receivable on gold sales	9.999.484	438.122	9.855.515	541.185	Due to related companies	5.890.000	9.783.786	12.000.122	31.413.988
Due from related companies	0	70.936	106.410	296.037	Accrued expenses	9.262.646	9.539.400	17.740.679	26.284.971
Inventarios netos	27.075.934	23.796.663	22.215.863	45.302.880	Leasing obligations	6.054.460	7.794.793	206.794	0
Other receivables	773.294	1.203.482	2.288.630	8.501.192	Deferred tax liability	2.903.315	5.080.428	9.965.199	154.662
Recoverable taxes	3.148.280	2.484.103	3.112.972	5.620.105	Accrued mine restoration	0	0	0	105068
Deferred income tax asset	0	0	0	1.494.940	Other current liabilities	0	7.322.670	0	42.292
Other current assets	0	6.078.017	0	0	Total current liabilities	32.356.236	50.164.480	48.391.827	72.382.300
Total activos corrientes	53.661.916	51.775.251	66.418.249	72.946.615	Long-term liabilities:				
Property, plant and equipment:					Loans and debt payable to related companies	227.961.432	222.817.375	243.630.805	231.231.227
Property	443.506	443.506	443.506	443.506	Accrued interest on subordinated debt to related companies	51.600.721	59.131.159	0	0
Buildings, machinery and equipment	143.958.234	149.549.336	167.218.913	234.344.379	Leasing obligations	8.001.587	206.794	0	0
Office furniture and equipment	2.370.594	2.370.594	3.111.173	3.111.173	Provision for severance indemnity	3.032.968	2.878.125	4.529.129	5.602.784
Construction in progress	0	12.767.909	25.482.433	42.257.244	Accrued mine restoration cost	6.992.515	7.199.716	7.700.337	10.507.184
Leased mining equipment	31.290.656	31.290.656	31.290.656	0	Other long-term liabilities	0	0	0	3997086
Less: accumulated depreciation	-61.800.859	-71.709.128	-82.078.807	-93.345.756	Total long-term liabilities	297.589.223	292.233.169	255.860.271	251.338.281
Total property, plant and equipment	116.262.131	124.712.873	145.467.874	186.810.546	Shareholders' deficit:				
Non-current assets:					Capital	10.000	10.000	10.000	10.000
Due from related companies	0	43.468.287	37.146.870	37.919.052	Additional paid-in capital	92.575.282	92.575.282	92.575.282	92.575.282
Exploration and development, net of amortization	9.529.340	13.333.465	23.751.880	47.658.409	Accumulated deficit	-228.418.786	-199.315.734	-165.080.726	-95.729.102
Deferred tax asset	41.206.688	35.853.184	25.594.553	6.313.179	Net income	29.103.052	34.235.008	67.677.038	35.887.117
Other assets	2.554.932	759.145	1.054.266	4.816.077	Total shareholders' deficit	-106.730.452	-72.495.444	-4.818.406	32.743.297
Total non-current assets	53.290.960	93.414.081	87.547.569	96.706.717	Total liabilities and shareholders' deficit	223.215.007	269.902.205	299.433.692	356.463.878
Total assets	223.215.007	269.902.205	299.433.692	356.463.878					

B. Statements of Cash Flow

STATEMENTS OF CASH FLOW

	2007 US\$	2008 US\$	2009 US\$	2010 US\$
Operating Revenues	157,211,413	194,826,715	230,766,290	187,457,690
Operating Expenses				
Direct operating expenses	-83,090,399	-112,300,955	-105,485,471	-107,746,087
Depreciation and amortization	-10,840,088	-10,322,316	-10,661,703	-11,021,975
Administrative expenses	-6,548,774	-12,887,672	-15,846,952	-14,672,560
Royalties	-3,876,296	-4,861,875	-5,749,564	-2,339,412
Mine restoration accrual	-2,663,669	-207,200	-500,621	-602,361
Total operating expenses	-107,019,226	-140,580,018	-138,244,311	-136,382,395
Profit from operations	50,192,187	54,246,697	92,521,979	51,075,295
Other income (expense)				
Interest expense	-18,043,275	-12,679,676	-8,697,114	-4,337,198
Interest income	796,032	894,115	1,572,208	736,641
Other income (expense)	-350,406	543,386	-3,821,531	-3,611,724
Total other income (expense)	-17,597,649	-11,242,175	-10,946,437	-7,212,281
Income before income taxes	32,594,538	43,004,522	81,575,542	43,863,014
Income taxes	-3,491,486	-8,769,514	-13,898,504	-7,975,897
Net Income	29,103,052	34,235,008	67,677,038	35,887,117

C. Ratios Financieros

Ratios Financieros

	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
Razon Circulante	1,66	1,03	1,37	1,01
Razon Prueba Acida	0,82	0,56	0,91	0,38
Rotacion de Inventario	3,95	5,91	6,22	3,01
Periodo Promedio de Cobro	77	11	47	64
Periodo Promedio de Pago	36	34	29	48
Rotacion de los Activos Totales	0,70	0,72	0,77	0,53
Razon de Deuda	1,48	1,27	1,02	0,91
Razon Capacidad Pago de Intereses	3,12	6,70	5,52	20,33
Margen Utilidad Bruta	0,47	0,42	0,54	0,43
Margen Utilidad Operativa	0,32	0,28	0,40	0,27
Margen Utilidad Neta	0,19	0,18	0,29	0,19
Rendimiento sobre los Activos	0,13	0,13	0,23	0,10
Rendimiento sobre el Capital	0,31	0,37	0,73	0,39