

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Plan Estratégico de la Empresa Cori Puno SAC

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

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

PRESENTADA POR

César Carlos Colque Aquino

Katherine Meliza Huamán Chiclla

Sander Zevallos Quispe

Asesor: Jorge Luis Peña Acevedo

Surco, Marzo 2020.

Agradecimientos

Para la culminación de esta tesis el agradecimiento más profundo a nuestros padres, hermanos y familiares, por su comprensión, amor y apoyo en este gran reto profesional.

A nuestros profesores de CENTRUM por su valiosa contribución a nuestro desarrollo personal y profesional.

A nuestros amigos y compañeros de clases, por su compañía, experiencias y aportes durante toda la maestría.



Dedicatorias

Quiero dedicar este trabajo ante todo para mi amada y eterno amor Katherine Jhoana, por su paciencia, consejos, su aliento que siempre me dio no solo a lo largo de este trabajo de investigación sino también en todos los días de mi vida; por confiar en mí y por ello muchas gracias mi vida, te amo por siempre. De igual forma un agradecimiento especial a mis padres por su apoyo constante desde los primeros días de mi vida. No puedo olvidarme de mis amigos que también me apoyaron con su aliento para seguir adelante

César Colque

A mis padres por ser ejemplo de superación, dedicación y constancia. A los dos dedico todos y cada uno de mis esfuerzos que se ven convertidos en cada logro, sueño, y meta.

A mis hermanos quienes juntos a mis padres son la bendición más grande que Dios le ha dado a mi vida. Así mismo a mi novio quien con su apoyo me ayudo a ser perseverante a no caer en este proceso.

Katherine Huamán

A Dios, el mejor consejero, a la alegría que te brinda la vida, a mi madre, a mi hermana y a mis profesores de Centrum Católica por sus sabias enseñanzas.

Sander Zevallos

Resumen Ejecutivo

La minería en el Perú es uno de los principales sectores que aportan al crecimiento del PBI de país, el Perú es un país minero que produce y exporta diversos metales como son el oro, cobre, zinc, etc. y es segundo productor de cobre en el mundo después de Chile y primer productor de oro en Latinoamérica y sexto a nivel mundial. Cori Puno SAC como empresa minera peruana basa actualmente su explotación a producir oro, cuenta con una vasta extensión de concesiones mineras en una zona aurífera que ofrece grandes posibilidades de crecimiento e incremento de la producción de oro.

El presente plan estratégico tiene el objetivo del incremento en la producción y crecimiento de la empresa Cori Puno SAC, para el cual se indica cuáles son los objetivos y estrategias necesarias para lograr la visión de ser una compañía minera líder en la región Puno para el año 2029, incrementando la producción de oro en un 20% a costos bajos, generando empleo y bienestar en las zonas de impacto. Definida la visión se fijaron seis objetivos de largo plazo relacionados a la mejora de la recuperación metalúrgica, elevar el desempeño laboral, mantener buenas relaciones con las comunidades, incrementar la producción en 12 mil onzas de oro, explotar dos nuevos proyectos de oro y buscar nuevos socios estratégicos.

Del mismo modo para la ejecución de la visión y objetivos definidos, se han establecido siete estrategias que fueron producto de las matrices desarrolladas en el presente PEA, estas se enfocan principalmente en la ampliación de las operaciones mineras, inversión en nuevos proyectos mineros, capacitación y crecimiento del equipo humano, disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones, contar con un plan estratégico, reingeniería de procesos de extracción y procesamiento de minerales y finalmente desarrollar un sistema de control y simulación de amenazas externas. Todo ello basado en el uso de la tecnología e innovación.

Abstract

Mining in Peru is one of the main sectors that contribute to the growth of the country's GDP, Peru is a mining country that produces and exports various metals such as gold, copper, zinc, etc. and it is the second largest copper producer in the world after Chile and the first gold producer in Latin America and sixth worldwide. Cori Puno SAC as a Peruvian mining company currently bases its exploitation to produce gold, has a vast extension of mining concessions in a gold area that offers great possibilities for growth and increased gold production.

This strategic plan has the objective of increasing the production and growth of the Cori Puno SAC company, for which it indicates what are the objectives and strategies necessary to achieve the vision To be a leading mining company in the Puno region by 2029, increasing gold production by 20% at low costs, generating employment and welfare in the impact zones. Once the vision was defined, six long-term objectives were established related to the improvement of metallurgical recovery, raising work performance, maintaining good relations with communities, increasing production by 12 thousand ounces of gold, exploiting two new gold projects and seeking new ones. strategic partners.

In the same way for the execution of the vision and defined objectives, seven strategies have been established that were the product of the matrices developed in this PEA, these mainly focus on the expansion of mining operations, investment in new mining projects, training and Human team growth, availability of real-time information for decision making, having a strategic plan, reengineering of mineral extraction and processing processes and finally developing a system of control and simulation of external threats. All based on the use of technology and innovation.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General de Minera Cori Puno SAC.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	5
2.1. Antecedentes	5
2.2. Visión y misión	5
2.4. Valores	6
2.5. Código de Ética	7
2.6. Conclusiones	8
Capítulo III: Evaluación Externa.....	9
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	10
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	10
3.1.2. Potencial nacional.....	12
3.2. Análisis Competitivo del Perú	20
3.2.1. Condiciones de los factores	21
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	22
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	23
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	24
3.2.5. Influencia del análisis en la Minería.....	25
3.3. Análisis del Entorno PESTE	27
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	27

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	28
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	33
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	34
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	35
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	36
3.5. Cori Puno y sus Competidores	37
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	37
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	38
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	39
3.5.4. Amenaza de los entrantes	39
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	40
3.6. Cori Puno y sus Referentes	43
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	44
3.8. Conclusiones	45
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	47
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	47
4.1.1. Administración y gerencia (A)	48
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	49
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	50
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	52
4.1.5. Recursos humanos (H)	55
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	56
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	57
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	57
4.3. Conclusiones	57

Capítulo V: Intereses de Cori Puno y Objetivos de Largo Plazo	59
5.1. Intereses de Cori Puno	60
5.2. Potencial de Cori Puno.....	61
5.3. Principios Cardinales de Cori Puno	63
5.4. Matriz de Intereses de Cori Puno (MIO).....	65
5.5. Objetivos de Largo Plazo	65
5.6. Conclusiones	67
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	68
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	68
6.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA)	70
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	71
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	73
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	73
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	74
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	75
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	77
6.9. Matriz de Ética (ME)	78
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	79
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	79
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	81
6.13. Conclusiones	81
Capítulo VII: Implementación Estratégica	83
7.1. Objetivos de Corto Plazo	83
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	86
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	86

7.4. Estructura Organizacional de Cori Puno.....	86
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	89
7.6. Recursos Humanos y Motivación.....	89
7.7. Gestión del Cambio.....	91
7.8. Conclusiones.....	92
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	93
8.1. Perspectivas de Control.....	93
8.1.1. Aprendizaje interno.....	93
8.1.2. Procesos.....	93
8.1.3. Clientes.....	93
8.1.4. Financiera.....	94
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	94
8.3. Conclusiones.....	94
Capítulo IX: Competitividad de Cori Puno.....	96
9.1. Análisis Competitivo de Cori Puno.....	96
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cori Puno.....	97
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cori Puno.....	98
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	99
9.5. Conclusiones.....	99
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	100
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	100
10.2. Conclusiones Finales.....	100
10.3. Recomendaciones Finales.....	104
10.4. Futuro de Cori Puno SAC.....	105
Referencia.....	129

Apéndice A: The Global Competitiveness Report 2018 135
Apéndice B: Entrevistas personales 136



Lista de Tablas

Tabla 1.	. <i>Matriz de visión y misión</i>	6
Tabla 2.	. <i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	11
Tabla 3.	<i>Perú: Población Censada, Omitida y Total, Censos Realizados 1940-2017</i> ...	12
Tabla 4.	. <i>Tasas anuales de crecimiento del PBI real (%)</i>	15
Tabla 5.	. <i>Principales descubrimientos mineros durante la Colonia</i>	16
Tabla 6.	. <i>Producción minera 2018</i>	21
Tabla 7.	. <i>Conflictos sociales según región, por estado mayo 2017-2018</i>	26
Tabla 8.	. <i>Producto bruto interno trimestral: 2007–2019 (millones de soles de 2007)</i> . 30	
Tabla 9.	. <i>Matriz Evaluación de factores externos de Cori Puno</i>	37
Tabla 10.	. <i>Productos demandados por la minería</i>	38
Tabla 11.	. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	44
Tabla 12.	. <i>Matriz del Perfil Referencial (MPR)</i>	45
Tabla 13.	. <i>EBIT 2018</i>	53
Tabla 14.	. <i>Evaluación semanal de costos</i>	53
Tabla 15.	. <i>Matriz de Factores Internos (MEFI)</i>	58
Tabla 16.	. <i>Situación minera</i>	61
Tabla 17.	. <i>Principales aspectos financieros destacados</i>	63
Tabla 18.	. <i>Matriz de intereses de la organización (MIO)-Minera Cori Puno</i>	65
Tabla 19.	. <i>Matriz FODA</i>	69
Tabla 20.	. <i>Matriz de MPEYEA</i>	70
Tabla 21.	. <i>Valores para MBCG</i>	72
Tabla 22.	. <i>Matriz de decisión estratégica (MDE)</i>	75
Tabla 23.	. <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)</i>	76
Tabla 24.	. <i>Matriz de Rumelt para Cori Puno</i>	77

Tabla 25.	. <i>Matriz de Ética (ME) para Cori Puno.</i>	78
Tabla 26.	. <i>Matriz de estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)- Cori Puno.</i>	79
Tabla 27.	. <i>Matriz de estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)</i>	80
Tabla 28.	. <i>Matriz de estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos</i>	81
Tabla 29.	. <i>Matriz de presentación de objetivos de corto plazo (OCP)- Cori Puno.</i>	87
Tabla 30.	. <i>Políticas de cada estrategia</i>	88
Tabla 31.	. <i>Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)</i>	95
Tabla 32.	. <i>Plan Estratégico Integral</i>	101
Tabla 33.	. <i>Situación Actual y proyectada</i>	105
Tabla 34.	. <i>Beneficios Futuros Proporcionados por la Organización al Entorno</i>	106
Tabla 35.	. <i>Beneficios Futuros Proporcionados por la Organización del Intorno</i>	106

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Ubicación geográfica de Cori Puno.	2
<i>Figura 2.</i>	Análisis tridimensional de las relaciones entre país.	10
<i>Figura 3.</i>	Ubicación geográfica del Perú.	13
<i>Figura 4.</i>	Ranking de los principales países productores de oro -2017 (TM).	22
<i>Figura 5.</i>	Precio oro-evolución onza troy dólar.	23
<i>Figura 6.</i>	Perú: Acciones de protesta colectiva por mes, 2017-2018.	25
<i>Figura 7.</i>	Sistema de distribución del Canon.	29
<i>Figura 8.</i>	Producción de cobre y oro al 2018.	31
<i>Figura 9.</i>	Cotizaciones del cobre, oro, plata, plomo, zinc, estaño, molibdeno y hierro.	32
<i>Figura 10.</i>	Conflictos sociales activos por región a mayo de 2018.	34
<i>Figura 11.</i>	Áreas naturales protegidas por el estado peruano, 2014.	36
<i>Figura 12.</i>	Mundo: Reservas de los minerales seleccionados año 2017.	41
<i>Figura 13.</i>	América Latina y Caribe: Principales reservas, 2017.	42
<i>Figura 14.</i>	América Latina y Caribe: estructura del comercio de minerales y metales.	43
<i>Figura 15.</i>	Anuncios de inversión extranjera directa en minería metálica en América Latina y el Caribe, por país de destino y metal, 2003-2018 (enero-agosto).	43
<i>Figura 16.</i>	Análisis Interno: AMOFHIT.	47
<i>Figura 17.</i>	Precio del oro.	52
<i>Figura 18.</i>	Ingresos, Costo de Venta y EBIT 2018.	54
<i>Figura 19.</i>	Producción Mensual de Onzas Comerciales.	54
<i>Figura 20.</i>	Cash cost mensual US\$/Oz.	55
<i>Figura 21.</i>	Organigrama de Cori Puno SAC.	56
<i>Figura 22.</i>	Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones.	59
<i>Figura 23.</i>	Matriz de la Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA).	71

Figura 24. Matriz Boston Consulting Group (BCG) Cori Puno.....72

Figura 25. Matriz Interna Externa (MIE) Cori Puno.....73

Figura 26. Matriz Gran Estrategia (MGE).74



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

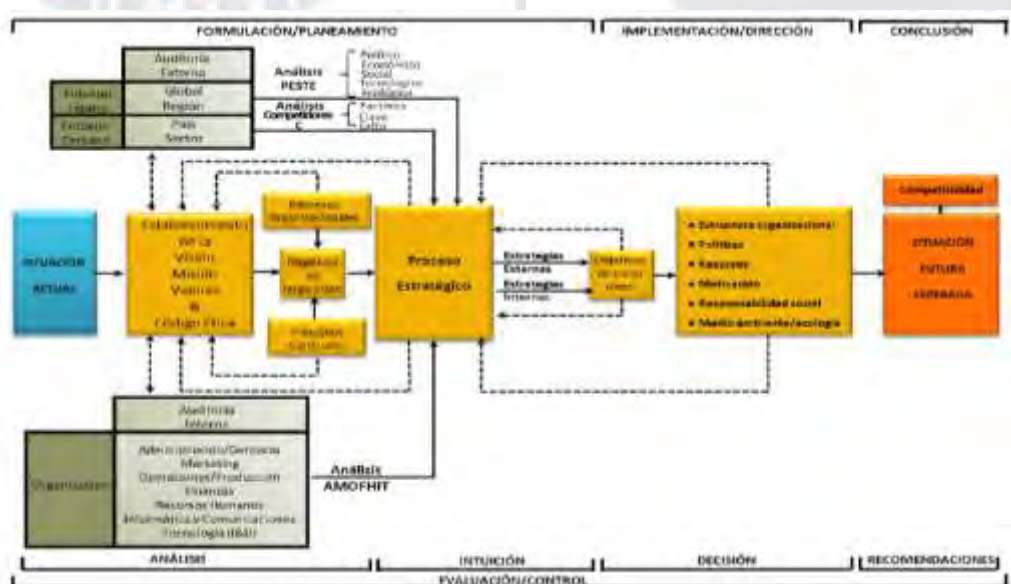


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General de Minera Cori Puno SAC

En este capítulo se desarrolla la situación actual de la Minera Cori Puno SAC, en donde detallaremos la localización geográfica, límites, latitud, longitud, altitud, alcance geográfico, población, geografía, clima, ecología, cultura, educación, turismo, empresas, industrias, producción, producto bruto interno, economía y nivel poblacional económicamente activa (PEA).

1.1. Situación General

Cori Puno SAC describe a la organización como:

Una empresa minera peruana dedicada a labores de exploración, explotación y metalurgia de minerales auríferos. En el año 2007 inicia operaciones en la unidad Minera Untuca, ubicada a una altura de 4,950 metros sobre el nivel del mar, en la localidad de Untuca, distrito de Quiaca, provincia de Sandía, región de Puno en la sierra sur del Perú (ver Figura 1). El 15 de enero del 2015 ingresa a la mediana minería al incrementar su producción de 500 toneladas al día a 1800 toneladas por día. Actualmente mantiene una producción de 1800 toneladas diarias explotando las operaciones de Pomarani, Gallocunca, Cerro la Torre y Esperanza. Emplea las mejores prácticas y la tecnología adecuada en operaciones de tajo abierto y subterráneo. Cuenta con zonas de explotación denominada Qori Untuca y Cori Riqueza (Cori Puno SAC, 2017).

La explotación en subterráneo es por un sistema mecanizado, el mineral que se explota del interior de la mina previamente es preparado por galerías los que delimitan el cuerpo mineralizado en la parte superior e inferior para posteriormente ser perforado entre estos niveles que delimitan el cuerpo mineralizado y disparados usando explosivos. Una vez que el mineral está roto se procede a realizar el carguío con equipos de bajo perfil como son los scooptrams los cuales llevan en mineral roto hasta una cámara de carguío donde esperan

los volquetes para ser cargados y posteriormente llevar este mineral hasta la planta de beneficio en donde es pesado el mineral que ingresa a planta. En la planta el mineral es alimentado a una chancadora primaria, cuya función es la de reducir el tamaño del mineral que está ingresando para luego pasar a unas fajas que lo conducen a un clasificador gravimétrico, donde inicia con la recuperación del oro; posteriormente este mineral continua por un molino el cual pulveriza el mineral para llevarlo al proceso de flotación donde se hace uso de reactivos químicos para poder recuperar el oro y el material de residuo de este proceso se llama relave, y es depositado en una relavera que está junto a la planta. El oro extraído se lleva en forma de concentrado a una planta que se ubica fuera de las instalaciones de la mina para su venta final. En la figura 1 se muestra la ubicación de minera Cori Puno SAC.

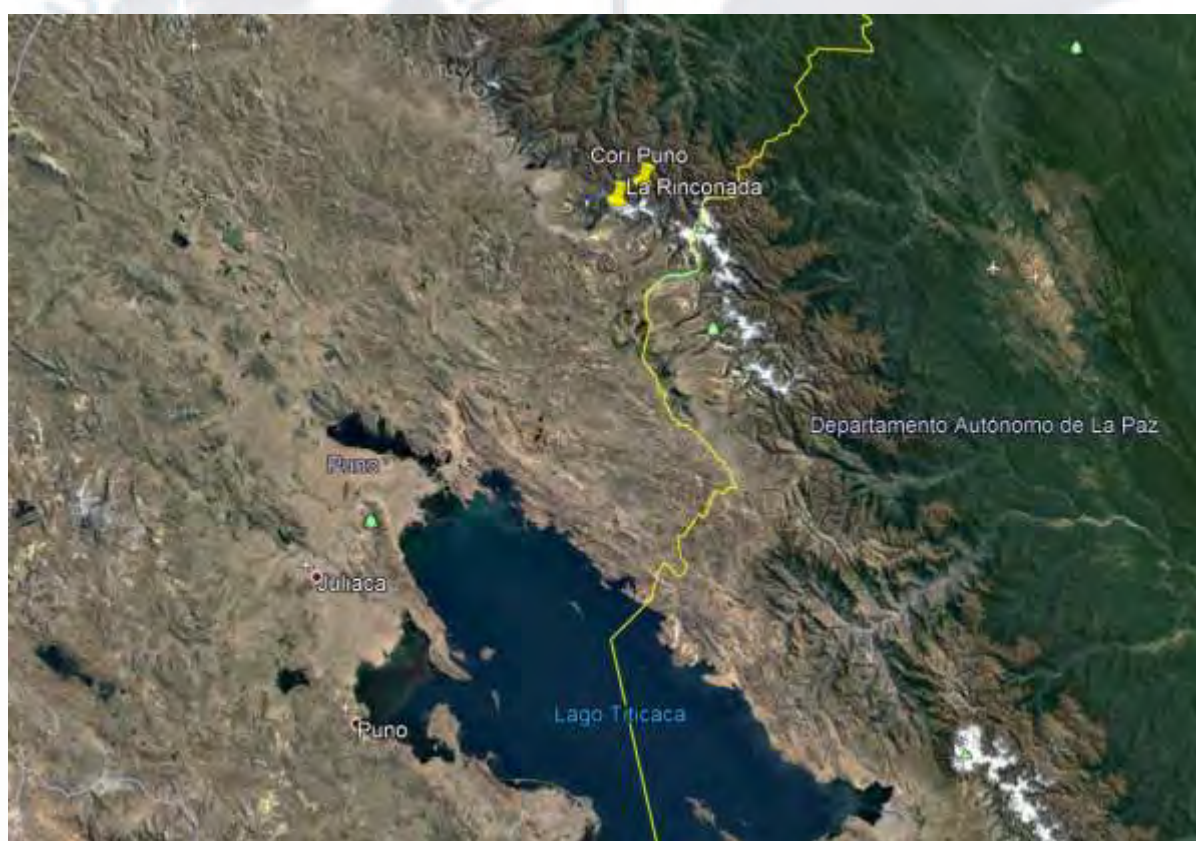


Figura 1. Ubicación geográfica de Cori Puno.
Tomado de “Google Earth: CNES,” por Airbus, 2019
((Airbus, 2019)).

Localización Geográfica: La mina Cori Puno SAC se ubica al sur del Perú, en la región Puno a 4,950 m.s.n.m. en la provincia de Sandia y el distrito de Quiaca.

Límites, latitud, longitud y altitud: La mina Cori Puno SAC se ubica en el paraje de Cochapata en el distrito de Quiaca, sus coordenadas geográficas son longitud -69.38° ; latitud 14.58° y una altitud de 4,950 m.s.n.m. Sus coordenadas UTM en WGS84 es norte 8'388,300; este 458,900.

Alcance geográfico, población: Cori Puno SAC en su unidad minera Untuca cuenta 30,000 hectáreas de concesión para sus actividades de exploración. Cuenta con 450 trabajadores en el campamento minero y en las oficinas de Lima con 120 trabajadores.

Geografía, clima y ecología: La mayor parte del terreno tiene una topografía relativamente abrupta, aunque se presentan algunas pendientes mayores a 40%, no presenta vegetación. Los vientos y las precipitaciones pluviales copiosas son la fuerza de erosión. El área de influencia hídrica presenta un clima con tres estaciones climáticas bien diferenciadas, una estación húmeda o lluviosa que va desde el mes de enero hasta el mes de abril caracterizada por la presencia de abundante precipitación; otra estación seca, caracterizada por la escasa a nula precipitación que va desde el mes de mayo hasta el mes de agosto y la otra estación de transición (septiembre - diciembre) antes del periodo lluvioso caracterizada por la mediana a escasa precipitación.

Cultura, educación, turismo: Los pobladores del entorno de la mina Cori Puno SAC, cuentan con instituciones educativas de nivel inicial, primario y secundario, la comunidad Untuca se ubica a cinco horas de la vía principal asfaltada lo que obliga a los jóvenes que culmina la educación secundaria a migrar a las ciudades de Juliaca o Puno para continuar sus estudios superiores.

En cuanto al turismo, no cuenta con esta actividad por la ubicación geográfica de esta zona y por la ausencia zonas atractivas.

Empresas, industrias, producción, producto bruto interno: Cori Puno SAC se ubica en el puesto 16 como productor de oro a nivel nacional. Cabe resaltar que la minería

represento el 62% de las exportaciones peruanas en el 2017 y el 10% de PBI nacional (Ministerio de economía y finanzas [MEF], 2018).

Economía, nivel poblacional económicamente activa (PEA): La actividad de los pobladores aledaños a la mina Cori Puno SAC son: la ganadería y minera. Las personas que laboran en actividades de la minería están dentro de la minería formal conformada por Cori Puno SAC y empresas comunales, y la minería informal quienes extraen ilegalmente el mineral sin control ni regulación social y ambiental de parte del estado peruano.

1.2. Conclusiones

Cori Puno SAC se inició como una empresa de procesamiento de minerales y fue considerada una pequeña empresa minera por no superar las 500 toneladas diarias en su planta de beneficio. En la actualidad es considerada una mediana minera por su capacidad de producción y tratamiento en planta el cual es de 1800 toneladas día, esto representa un incremento de 3.6 veces más su capacidad de tratamiento.

Pese al crecimiento, la situación actual de la empresa y su potencial de desarrollo hace imprescindible contar con una estrategia adecuada que permita optimizar sus recursos de la empresa. Perfilando objetivos a corto y largo plazo para alcanzar la visión propuesta como empresa peruana y crecer dentro de esta industria altamente competitiva; manteniendo sus valores y respeto por las comunidades y el medio ambiente.

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

Para esta fase del proceso estratégico se desarrolla el propósito de la minera a través de los enunciados de visión, misión, valores y código de ética, los que se normarán en el accionar de la organización con la práctica de las propuestas de mejora.

2.1. Antecedentes

El propósito de este capítulo es presentar un horizonte amplio haciendo uso de los criterios para evaluar lo que constituye la brújula del proceso estratégico en la fase de la formulación de los cuatro componentes fundamentales: (a) Visión, (b) Misión, (c) Valores, y (d) Código de Ética (D'Alessio, 2015), con el objetivo de ser una guía en el accionar de la Región Puno del sector minería y siendo esta la motivación a futuro para todos los involucrados del presente plan estratégico.

2.2. Visión y misión

Visión actual de Cori Puno SAC. Contar con operaciones mineras eficientes que permitan el aprovechamiento óptimo de los recursos en aras de maximizar la rentabilidad sobre la inversión.

Visión propuesta de Cori Puno SAC. Ser una compañía minera líder en la región Puno para el año 2029, incrementando la producción de oro en un 20% a costos bajos, generando empleo y bienestar en las zonas de impacto.

Misión actual de Cori Puno SAC. Desarrollar y operar proyectos mineros en base a un planeamiento integral que permita el aprovechamiento óptimo de los recursos en beneficio de la empresa y de los stakeholders a través de un equipo humano de calidad.

Misión propuesta de Cori Puno SAC. Desarrollar y operar todos nuestros proyectos mineros, compartiendo nuestros valores con los grupos de interés, alcanzando la rentabilidad para nuestros accionistas y el crecimiento de nuestros stakeholders, siendo constantes con la

seguridad, responsabilidad social y la gestión ambiental; haciendo uso de la innovación y la tecnología.

Tabla 1.

Matriz de visión y misión

Características	Visión actual	Visión propuesta
1 Simple, clara y comprensible	X	X
2 Ambiciosa, convincente y realista		X
3 Tiene horizonte de tiempo		X
4 Proyectada a un alcance geográfico.		X
5 Conocida por todos	X	X
6 Sentido de urgencia		X
7 Idea clara	X	X

	Misión actual	Misión propuesta
1 Definir que es organización	X	X
2 Definir aspiración a comunidad		X
3 Ser amplia (crecimiento creativo)		X
4 Diferenciar a la organización de los demás		X
5 Servir de marco para evaluar las actividades en curso	X	X
6 Ser expresada con claridad	X	X
7 Generar credibilidad en los que lean	X	X

Nota. *Comunes **Opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.62), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4. Valores

D'Alessio (2015) indicó que los valores pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes de la organización, son indispensables para: moldear los objetivos y propósitos, producir políticas y definir las intenciones estratégicas. Los valores que se proponen para la empresa dentro del plan estratégico, son acciones que permitirán el adecuado desarrollo, tanto para la empresa como para los sectores involucrados logrando la sostenibilidad en el tiempo. En este entender los valores propuestos son:

Integridad. Con esta acción se busca hacer siempre lo correcto mediante la lealtad, honestidad y transparencia, frente a los colaboradores, proveedores, clientes y comunidades afectadas.

Identidad. Busca la decisión, innovación y empatía, entendiendo la necesidad de comunicar anticipadamente a las comunidades afectadas y colaboradores de los proyectos a desarrollar, cuidando y respetando las costumbres y creencias.

Trabajo en equipo. Con esta acción se busca el compañerismo, el respeto y la confianza. Compartiendo todo tipo de información concerniente a su área.

Medio Ambiente. Uso de las buenas prácticas ambientales, con el objetivo de optimizar el uso de los recursos y disposición de los residuos generados por la actividad, generando una conciencia ambiental en cada proceso desarrollado y de acuerdo a las leyes vigentes en el país y normativas de la región, fomentando y capacitando la reforestación y reciclaje.

Innovación. Siendo el producto final único, es necesario innovar en la forma de extracción, exploración, estudios de tierras y demás labores adecuándose a la geografía y naturaleza del lugar. Logrando la optimización en la extracción para el producto final.

2.5. Código de Ética

El Código de Ética significa una herramienta importante para una adecuada estrategia para cualquier empresa minera de Perú, su contribución beneficiará en el accionar diario de los colaboradores, al cumplimiento de sus funciones y relaciones con los grupos de interés con los que actúan. El código de ética tendrá como finalidad: Fomentar el compromiso en las funciones y responsabilidades de los colaboradores, interiorizar los valores éticos con integridad y transparencias para llevar un desempeño eficiente y eficaz, promover el trabajo en equipo, materializar la Visión y la Misión de las instituciones mineras y por último originar un ambiente de control y seguridad en los colaboradores.

Los pilares éticos que se plantean para regir a la empresa minera Cori Puno S.A.C. son los siguientes: (a) fomentar el respeto a las diversidades étnicas (culturas, costumbres, principios y valores de las sociedades con las que actuamos) promoviendo el diálogo y la

participación de los distintos grupos sociales en proyectos de desarrollo social; (b) la responsabilidad y eficiencia son normas esenciales y constantes en los procesos de explotación y utilización de los recursos naturales; (c) la generación de valor para los accionistas, trabajadores, clientes y la sociedad en general, se enmarca dentro de la economía social del mercado; (d) la armonización de los legítimos intereses empresariales y productivos busca contribuir a una vida digna y al desarrollo sostenible en la sociedad.

2.6. Conclusiones

Luego de la descripción de la situación actual, la etapa de formulación del planeamiento estratégico implica establecer la Visión, Misión, Valores y Código de Ética del Sector Minería, ellos constituyen elementos vitales del Proceso Estratégico (D'Alessio, 2015). Cori Puno SAC tiene una visión y una misión ya planteadas, sin embargo, se propone una visión, misión, valores, y código de ética que serán los puntos de partida para definir el camino que la organización debe seguir en un corto y mediano plazo, los que serán desarrollados en los siguientes capítulos.

El horizonte trazado es de 10 años para buscar y lograr el liderazgo de la empresa en el sector minería de la región Puno, esta visión es ambiciosa y retadora, aunado con los valores y código de ética los que servirán de patrón para las posteriores estrategias planteadas.

Capítulo III: Evaluación Externa

En un análisis externo, se señaló que “el inicio de un proceso estratégico requiere del análisis de las implicancias geoestratégicas de los países en este contexto de globalización. Si bien es cierto, no es común en el campo de la gerencia, pero hoy es muy necesario” (D’Alessio, 2015, p. 92)

Al realizar este plan estratégico se tiene un objetivo fundamental en la organización que es la proyección hacia el futuro de Cori Puno SAC, es por ello que se debe tener una visión global para realizar un diagnóstico dada la coyuntura analizada, por ello en este capítulo se desarrollará una evaluación externa en Cori Puno SAC utilizando (a) el análisis tridimensional de la relación entre los países de Hartmann, (b) el análisis de la competitividad nacional de Porter, (c) el análisis PESTE y d) el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Un paso básico dentro del diagnóstico de la organización es entender que ocupa un escenario en el que se ve influenciada por factores externos en diferentes niveles, ya sean: globales, nacionales, industria del mercado y la misma competencia. De esta manera se logrará identificar a las industrias mineras formales las cuales aportaran oportunidades que deban ser aprovechadas o amenazas que deban ser eliminadas.

También se realizará la Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE) donde los resultados serán cuantificados y permitirá enunciar las oportunidades y amenazas del entorno. Posteriormente, se aplicará la Matriz Perfil Competitivo (MPC), mediante la cual se identificará los factores claves del éxito y las estrategias necesarias para que la empresa logre maximizar su eficiencia y competitividad a nivel holístico en contra de sus principales competidores. Para finalizar este capítulo se proyectará la Matriz Perfil Referencial (MPR), en el que se medirá a la minera Cori Puno SAC con empresas mineras a nivel nacional e internacional y de su mismo rubro que es el oro, a fin de lograr los objetivos para la visión estratégica propuesta.

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Frederick Hartmann (1978) citado por D'Alessio (2015) propuso el análisis tridimensional basado en tres dimensiones: (a) Los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales. A continuación, en la figura 2 se muestra gráficamente la teoría tridimensional de las naciones, donde se analizan cada una de estas dimensiones y estas a su vez serán aplicadas en el avance del tercer capítulo.

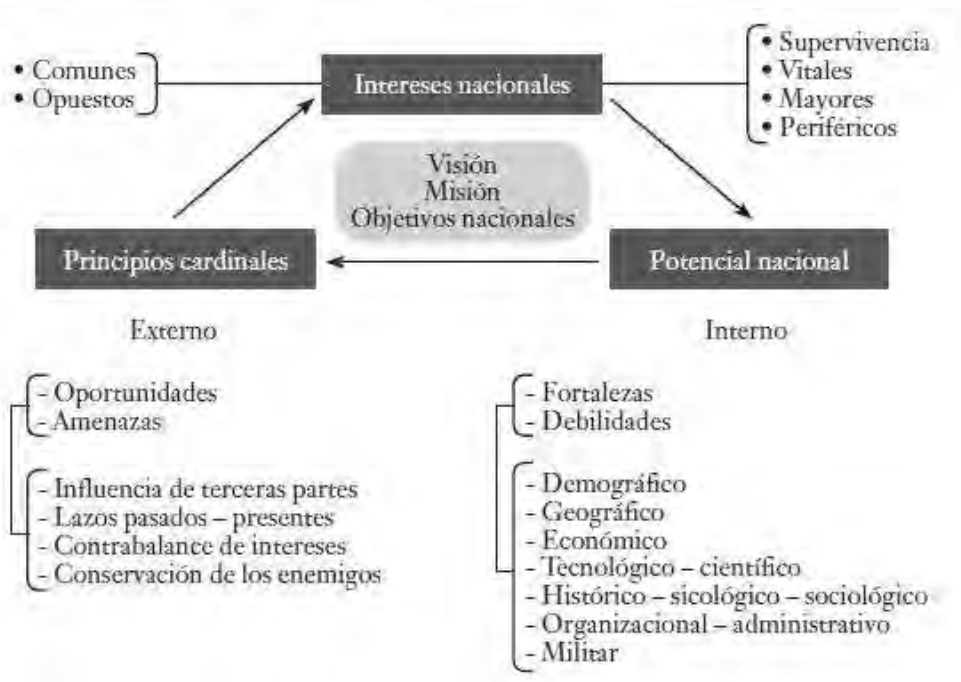


Figura 2. Análisis tridimensional de las relaciones entre país.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 96), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

“Hartmann indicó que los intereses nacionales son los que busca un estado para conseguir algo o protegerse frente a los demás estados. Estos pueden ser comunes u opuestos” (D'Alessio, 2015). Además, “Nuechterlein indicó que existen cuatro niveles: (a) de supervivencia, la existencia del país depende de ellos; (b) vitales, el hecho de no alcanzarlos genera serios daños futuros; (c) mayores, afectan de manera adversa; y (d) periféricos, solo tienen consecuencias marginales” (D'Alessio, 2015, p 94)

En este entender en la Tabla 2, se presentan los intereses nacionales para Perú como nación en relación con los demás países, estos son: (a) Soberanía e integridad territorial , (b) Democracia, gobernabilidad lucha contra la corrupción defensa de los derechos humanos Soberanía e integridad territorial, (c) Integración política, social económica y física a nivel internacional , (d) Inversión extranjera, (e) Cooperación orientada hacia el desarrollo e inclusión social, (f) Pobreza extrema y el hambre; de acuerdo con la intensidad de interés comunes los que ayudan a conducir la política exterior del país (D'Alessio, 2015).

Tabla 2.

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

Intereses Nacionales	Intensidad del Interés			
	Supervivencia Crítico	Vital Peligroso	Importante Serio	Periférico Molesto
1 Soberanía e integridad territorial		Chile **		Bolivia** Ecuador**
2 Democracia, gobernabilidad lucha contra la corrupción defensa de los derechos humanos			Venezuela** EUA*	Bolivia** Ecuador** Argentina**
3 Integración política, social económica y física a nivel internacional		EUA*, China*, Alemania* Italia*, España*	Brasil*, Chile*, Bolivia*, Ecuador*, México*, Colombia*	
4 Inversión extranjera		EUA*, China*, Brasil*, Chile*, Canadá	México*, Colombia*, Ecuador*, Argentina*, Italia*, España*	
5 Cooperación orientada hacia el desarrollo e inclusión social		EUA*, China*, Brasil*, Chile*, Canadá	México*, Colombia*, Ecuador*, Argentina*, Italia*, España*	
6 Pobreza extrema y el hambre			Honduras*, Haití*, Guatemala*, Bolivia*, Ecuador*	

Nota. *Comunes **Opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.95), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Estos son los intereses nacionales presentados en la Tabla 2, luego de efectuar un análisis de los aspectos relevantes del Perú, permitirá señalar los intereses comunes u opuestos que se tiene con otros países, para ser vinculados a nuestra nación en función a los países: Ecuador, Colombia, Argentina, Brasil, Bolivia, Chile y México y con mayor

producción aurífera a nivel mundial: Alemania, España, Italia, México, EUA, China y Canadá.

3.1.2. Potencial nacional

Se menciona que “el potencial o poder nacional indica la fortaleza o capacidad de que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (D’Alessio, 2015, p. 95), el cual es analizado a través de los siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico, psicológico, sociológico, (f) organizacional, administrativo y (g) militar.

Dominio demográfico. El territorio peruano es el espacio de interrelación física, ambiental y socioeconómica de 31’562,130 de habitantes, de ellos 15’919,439 mujeres y 15’642,691 varones, con una proyección futura al 2019 de 32’131,400 habitantes y para el 2029 habitarán el país 35’521,943 personas; lo que se evidencia un aumento poblacional. (Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2019), como se presenta en la Tabla 3, donde muestra que en 78 años hubo una evolución de la población de 24’539,019 habitantes.

Tabla 3.

Perú: Población Censada, Omitida y Total, Censos Realizados 1940-2017

Año	Población		
	Censada	Omitida	Total
1940	6 207 967	815 144	7 023 111
1961	9 906 746	513 611	10 420 357
1972	13 538 208	583 356	14 121 564
1981	17 005 210	757 021	17 762 231
1993	22 048 356	591 087	22 639 443
2007	27 412 157	808 607	28 220 764
2017	29 381 884	1 855 501	31 237 385

Nota. Adaptado de “INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda 1940, 1961, 1972, 1981, 1993, 2007 y 2017,” por INEI, 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf).

Dominio geográfico. El Perú tiene una superficie de 1'285,215.6 kilómetros cuadrados (Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016), lo que lo convierte en el decimonoveno país más extenso del mundo. Limita por el norte con Ecuador y Colombia; por el este con Brasil y Bolivia; por el sur con Chile, y por el oeste con el Océano Pacífico (ver Figura 3).



Figura 3. Ubicación geográfica del Perú.
Tomado de “Ubicación geográfica del Perú en el mundo,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013).

Los cinco departamentos con más extensión territorial son Loreto, Ucayali, Madre de Dios, Puno y Cusco que en conjunto, contienen el 55% de la superficie total del país. El Perú tiene tres regiones definidas: costa (11%), sierra (30%) y selva (59%), las cuales presentan variedad de climas, pisos ecológicos y suelos. La Selva es la región más extensa del país y ocupa el 60.3% del territorio peruano, pero solo el 14% de la población total vive en esta región (Instituto Nacional de Estadística [INEI], 2016) y está conformada por dos zonas: selva alta y selva baja. Por las características de su suelo y clima, la selva baja reúne las condiciones necesarias para desarrollar plantaciones forestales, además debido a su extensión

es donde se ubica la mayor cantidad de terrenos aptos. Conjuntamente posee cuatro cuencas geográficas, la cuenca del Pacífico, del Amazonas, del Río Madre de Dios, y de la cuenca del lago Titicaca (compartida con Bolivia) (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005) y el litoral peruano que tiene 3, 080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas. Todos estos aspectos son elementos ventajosos que lo posicionan al país en un lugar estratégico.

Dominio económico. La economía en el Perú ha tenido un buen desempeño económico en los últimos años, en relación a los países vecinos gracias a la disciplina fiscal y la apertura a nuevos mercados. No obstante, la baja de materias primas ha detenido el crecimiento constante en el que nos manteníamos. En ese sentido, el principal reto para el Perú es mejorar su productividad en generar industria con valor agregado y minimizar la dependencia de las exportaciones de materia prima (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] , 2017). Las regiones del Perú son diversas y cada una tiene diferentes fuentes y potencialidades de crecimiento.

La producción nacional aumentó 1,58% en enero de 2019 y acumuló 114 meses de crecimiento consecutivo; según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2019), en el informe técnico Producción Nacional. Asimismo, informó que en los últimos doce meses (febrero 2018-enero 2019) la economía nacional creció en 3,9% y tiene una proyección de 3,8 para el 2019 (ver Tabla 4), aunque causaría una pequeña desaceleración en comparación al año anterior, mantendríamos un respetable cuarto lugar, esto según el Banco Mundial (Banco Mundial, 2018).

La economía de Perú se caracteriza por tener una producción extractiva por sus actividades mineras, agrícolas y pesqueras; pues el que viene cargado de más problemas de orden social son los del sector minero y traen consecuencias directas al PBI ya que actualmente van paralizando proyectos mineros importantes.

Tabla 4.

Tasas anuales de crecimiento del PBI real (%)

Región	País	2016	2017	2018p	2019p
Sudamérica	Argentina	'-1,8	2,9	'-2,5	'-1,6
	Brasil	'-3,5	1,0	1,2	2,2
	Bolivia	4,3	4,2	4,5	4,3
	Chile	1,3	1,5	4,0	3,5
	Colombia	2,0	1,8	2,7	3,3
	Ecuador	'-1,2	2,4	1,5	1,6
	Guyana	3,4	2,1	3,4	4,8
	Paraguay	4,3	4,8	4,0	3,9
	Perú	4,0	2,5	3,9	3,8
	Surinam	'-5,1	'-2,1	1,4	1,6
	Uruguay	1,7	2,7	2,1	2,3
		Venezuela, RB	'-16,5	'-14,5	'-18,2

Nota. Tomado de "Tasas anuales de crecimiento del PBI real (en %)," por Diario Gestión, 2018.
(<https://gestion.pe/economia/pbi-peru-creceria-ano-2019-estimo-banco-mundial-246266>)

Dominio tecnológico científico. Según el Banco Mundial, el gasto en investigación y desarrollo (% del Producto Bruto Interno-PBI) fue inferior al promedio general de los países de la región, oscilando éste entre 0.15 % del PBI, a comparación de Chile o Brasil que invierten alrededor de 0.5 % y 1.24 % de su PBI respectivamente (Banco Mundial [BM], 2016). Sin embargo, a partir del 2015 y debido a una iniciativa legislativa, el gobierno peruano elevó el nivel de inversión en Investigación y Desarrollo (I&D), a través de la Ley 30309: Ley que promueve la investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica, que está dirigida principalmente a otorgar un beneficio tributario aplicable a los gastos en proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación tecnológica (Diario El Peruano, 2015).

Dominio histórico, psicológico y sociológico. Perú es un país lleno de historia por sus diversas tribus, culturas e ideologías cada una con sus propias características, sus costumbres y en especial con sus tradiciones antiguas metalúrgicas, considerando al oro como principal elemento de sus ritos. Es así que la minería esta introducida en varias épocas de la historia del

Perú (a) la etapa pre-inca e inca (antes de los años 1550) se observa en restos arqueológicos encontrados: orfebrería, cerámica, ciudadelas y templos. El Perú tiene una larga tradición minera que se pierde en los tiempos prehispánicos, cuyos logros metalúrgicos se exhiben en los museos nacionales y del exterior (Kauffmann, 1978) (b) En la época colonial (1550-1821) fue representativa la mita minera (la mita era un sistema de trabajo personal al servicio del estado que era el Rey), el mercurio y la plata destacaron como principales productos, en la Tabla 5 se muestra una relación de los principales centros mineros descubiertos durante la época colonial (c) En la época republicana, entre los años 1821 al 1950, fue representativo el enganche, además de la explotación minero-metálica donde se explotó el guano y salitre; entre los años 1950 al 1991, se desarrolla la actividad minera utilizando tecnología pues Southern Perú inicia sus operaciones en 1950; y desde 1991 hasta la actualidad, los minerales metálicos oro, cobre, estaño, plomo, plata, zinc y hierro; y los minerales no metálicos: fosfatos, yeso, bentonita, baritina, mármol, calizas y diatomitas son los principales productos de exportación nacional y representan un 50% del total de nuestras exportaciones.

Tabla 5.

Principales descubrimientos mineros durante la Colonia

Año	Mina
1550	Se descubren las minas de Chaucallai.
1551	Se descubren las minas de Tisco.
1554	Se inician los trabajos en Itay-Chuquibamba.
1558	Los portugueses realizan trabajos en Huantajaya-Tarapacá.
1558	Los portugueses inician explotación en Cailloma.
1608	Se explota al máximo la mina Monteclaros, en Condesuyos.
1680	Se descubre, al norte de Chuquibamba, la Apacay.
1680	También se redescubre el Chiffón, en Huantajaya.
1750	se laboran las minas de Chorunga, en Condesuyos
1754	Se explotan las minas de Chanahaya, al norte de Pica.
1763	Se inician los trabajos en la mina de Challacollo, en Tarapacá
1775	Se laboran las minas de Chalhuani, en Condesuyos.
1779	Se explotan las minas de Carmen y Santa Rosa, en Tarapacá
1802	Se laboran las minas de Parquita (Pica).

Nota. Tomado de *El Virreinato del Perú*, por Valera, Jose M., 1939, Lima, Perú: Cultura Ecléctica.

Dominio organizacional. De acuerdo al Portal del Estado Peruano (2016), el Perú es una república presidencial democrática donde el gobierno se divide en tres poderes: (a) el Ejecutivo, (b) el Legislativo y (c) el Judicial. El Poder Ejecutivo está conformado por el Presidente de la República y el Consejo de Ministros, el Poder Legislativo constituido por el Congreso de la República con 130 miembros y el Poder Judicial conformado por la Corte Suprema ubicada en Lima, las Salas Superiores en cada Distrito Judicial, los Juzgados de Primera Instancia y los Juzgados de Paz en cada provincia. El Presidente de la República y los Congresistas son elegidos mediante votación obligatoria entre los 18 y 70 años de edad.

Además, cuentan con cinco macro regiones, cada una de ellas cuenta con un gobierno ejecutivo y dispone de recursos para desarrollar planes en función de su geografía, acorde a su estructura económica y con el fin de atender a su población. En relación con la organización política administrativa del país, Perú está dividido en 24 departamentos y una provincia constitucional que es Callao. La historia de los departamentos se inició en el año 1821, cuando se crearon siete intendencias virreinales, y con los años se han ido dividiendo para establecer nuevos departamentos y provincias dentro de ellos, en la actualidad se tienen 196 provincias y 1,874 distritos (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2018).

Dominio militar. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas fue creado con el DS N° 002-GM/1 de 1957, que establecía: “El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, depende directamente del Presidente de la República, es el escalón más alto del planeamiento y coordinación de las operaciones de las Fuerzas del Ejército, de la Marina y de la Fuerza Aérea, su primer presidente fue el general de División Manuel Cossio” (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005). En la década de los años 50, Perú cuenta con fuerzas armadas durante la segunda guerra mundial. Recién a partir de 1992 cambia de estructura, esto debido al terrorismo creando el Comando de Frente Interno (COFI) que tuvo lugar hasta el 2002,

paralelamente se unificó el Comité Internacional de la Cruz Roja; Asuntos Civiles y Derechos Humanos.

El Perú tiene como política de Estado, el estricto respeto al derecho internacional, la igualdad jurídica y soberana de los Estados; el principio de la no-injerencia y la no intervención en los asuntos internos de otros países; la libre determinación de los pueblos, el fiel cumplimiento de los tratados, la solución pacífica de conflictos y la prohibición del uso o amenaza de uso de la fuerza; el derecho soberano de cada Nación de construir y mantener libremente su sistema socio-económico y sistema político que ellos mismos elijan. (Ministerio de Defensa [MINDEF], 2005).

En relación a la minería, la participación militar es fundamental a la hora de conflictos serios con la población, es la fuerza por parte del gobierno para salvaguardar los intereses comunes que no son capaces de resolver mediante diálogos, es el caso de la minería ilegal en Madre de Dios donde se colocaron bases para erradicarlos, en el presente año llegando incluso a declarar zona de emergencia para evitar la deforestación, contaminación y trata de personas.

3.1.3. Principios cardinales

De acuerdo con D'Alessio (2015) los principios cardinales son el fundamento de la política exterior del país, cubriendo los siguientes aspectos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos. Estos puntos se desarrollan a continuación.

Influencia de terceras partes. Hay influencias claves que afectan el precio del oro: (a) la tasa de interés nacional, cuando esta aumenta, el oro tiende a bajar ya que los inversionistas se mueven hacia los bonos del gobierno y otros activos cuyo beneficio está relacionado con la tasa de interés. La tasa de interés más importante es la que está formada por la Reserva Federal, banco central de Estados Unidos y árbitro importante de los mercados globales

(Group Limited, 2019) ,(b) los eventos geopolíticos, en períodos de tensión internacional, el precio del oro tiene tendencia a subir ya que los inversionistas compran el metal para tener un alto grado de seguridad ante un momento de incertidumbre, (c) los niveles de oferta y demanda, como cualquier commodity, la producción de oro aumenta y disminuye en el transcurso del tiempo, así como el nivel de la demanda. Por ejemplo en fiestas importantes de China e India aumenta la demanda, ya que según sus costumbres los ciudadanos de estos países compran oro como regalo, (d) en la producción industrial, cuando la producción aumenta, la demanda de oro aumenta y viceversa; El crecimiento de China en las dos últimas décadas, se ha convertido en un país demandante de materias primas y Perú se caracteriza por ser un país de economía predominantemente extractiva y encuentra en China un gran aliado, principalmente para la exportación de minerales.

Lazos pasados y presentes. Como país es muy importante entender la balanza comercial respecto a la oferta y demanda, países a los cuales se le compra insumos y países a los que se vende productos. El oro tiene una cotización diaria por lo que permite ofertar en la mejor opción posible, teniendo muchas opciones de compra a nivel mundial.

El contra balance de los intereses. Elemento necesario para calcular la ventaja comparativa frente al costo comparativo (D'Alessio, 2015), Perú tiene importantes ventajas competitivas las que son de vital importancia e interés para tener aliados estratégicos, potenciales inversionistas y un mercado amplio para producir y exportar.

Conservación de enemigos. En la actualidad somos los primeros exportadores de oro en la región esto genera mayor responsabilidad frente a las economías más estables como Chile, Colombia y Brasil quienes incrementan inversiones para intensificar su producción y con ello la competencia. El Perú mantiene vínculos estables con países de la región salvo el caso de Venezuela que implica un problema de inmigración a nivel regional y que es visto por la agrupación de 14 países denominados grupo de Lima.

3.1.4. Influencia del análisis en Cori Puno SAC

En el análisis realizado se aprecia que la industria minera tiene un gran potencial de desarrollo, que le permite ser rentable y generadora de empleo, un ejemplo de ello es que el 2016 aportó 1.9 puntos porcentuales al PBI, esto permitió un avance de 3,9% frente a los años anteriores, asimismo, se tienen un total de 47 proyectos mineros en 15 regiones que se encuentran en diversas fases. Es necesario aprovechar los acuerdos comerciales que tiene el Perú para importar tecnología y conocimiento, además de tener un gobierno de derecha que permite el desarrollo del comercio a nivel mundial, a esto agregar que el sector no tiene competidores directos respecto al precio o calidad del material, salvo el tema social de las zonas de explotación.

3.2. Análisis Competitivo del Perú

Porter (2015) indicó la ventaja competitiva de una nación depende cada vez más de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las naciones logran ventaja frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Las naciones también se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos y clientes nacionales exigentes. El modelo del diamante de la competitividad de Porter permite mirar de adentro hacia afuera para analizar cuatro aspectos determinantes: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas y (d) sectores relacionados y de apoyo (D'Alessio, 2015).

En el informe World Economic Forum (2018), se ubicó al Perú en el puesto 63 de 140 naciones evaluadas, este resultado califica el desempeño competitivo del país con 61.3 puntos y que representa un descenso de tres puestos respecto al año anterior. Por otro lado, las economías de los países América Latina ubican a Chile en el puesto 33, México en el puesto 46, Uruguay puesto 53 y Colombia puesto 60 (ver Apéndice A).

3.2.1. Condiciones de los factores

La fuerza laboral en el Perú para la industria minera según Jabes (2017) está representada por personas entre 20 y 35 años de edad, básicamente por las que nació en la década de los 80s y ello gracias al auge minero que surgió entre los años 2005 y 2015 a ello se suma la gran capacidad de adaptabilidad de las personas. Por otro lado, menciona que existe el problema que esta generación busca el cambio y frente a ello muchas empresas mineras tuvieron que reinventarse para captar y retener al talento; también menciona que los cargos desempeñados son puestos de mano de obra calificada.

Según Adaniya (2017), manifiesta que en el Perú solo el 7% de la fuerza laboral minera está compuesto por mujeres. Otras empresas mineras globales descubrieron que incrementar la fuerza laboral con mujeres puede llegar a ofrecer beneficios del 20%. Según la (Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía [SNMPE], 2018) los empleos directos generados por la minería son de 201,547 puestos lo que representa un 6% más en comparación al 2017.

Tabla 6.

Producción minera 2018.

	Cobre (TMF)	Oro (kgf)	Plata (kgf)	Plomo (TMF)	Zinc (TMF)	Molibdeno (TMF)	Estaño (TMF)	Hierro (TMF)
Ene-18	188,033	11,549	320,042	21,615	110,231	2,221	1,314	985,955
Feb-18	178,510	10,692	342,581	22,778	118,169	1,982	1,327	942,042
Mar-18	200,482	11,101	349,263	23,163	118,534	2,482	1,421	900,047
Abr-18	185,604	11,354	340,221	22,295	135,269	2,100	1,540	769,945
May-18	214,141	12,441	362,330	22,855	137,519	2,040	1,632	816,647
Jun-18	206,924	12,340	353,058	23,399	123,936	2,244	1,647	615,830
Jul-18	195,584	12,432	374,093	26,167	124,416	1,957	1,623	687,600
Ago-18	207,161	12,573	364,255	26,534	136,688	2,585	1,632	981,568
Set-18	209,830	11,991	351,363	24,619	120,075	3,048	1,622	908,393
Oct-18	206,171	12,474	332,282	23,498	116,652	2,807	1,550	460,687
Nov-18	214,253	11,800	332,927	23,908	112,983	2,174	1,597	569,214
Dic-18	230,258	11,897	340,243	28,364	120,202	2,393	1,696	895,943
Total 2018	2,436,951	142,644	4,162,658	289,195	1,474,674	28,033	18,601	9,533,871
Var. % 2018/2017	-0.4%	-6.1%	-5.8%	-5.7%	0.1%	-0.4%	4.6%	8.3%

Nota. Tomado de "Boletín Estadístico Mensual Minero-2018," por Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía [SNMPE], 2018. (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/5444-boletin-estadistico-mensual-minero-diciembre-2018.html>).

Los reportes de producción de metales en el sector minero elaborado por SNMPE (2018) muestran que solo el estaño y el hierro tuvieron crecimiento significativo durante el 2018 mientras que los metales como el cobre, oro, plata y plomo tuvieron una contracción de producción en comparación al año 2017 (ver Tabla 6).

3.2.2. Condiciones de la demanda

Según el portal Técnicas de Trading (2012) varios inversionistas consideran a las inversiones en oro como extremadamente seguras y confiables, todo ello porque el oro no se ve afectado por todo lo que sucede a su alrededor en comparación con otros productos. En épocas de incertidumbre económica y de inestabilidad como el que pasan los mercados de valores, la inseguridad de los inversionistas hace que el oro sea tomado como refugio para sus inversiones. Flores (2018) menciona que la producción mundial de oro durante el 2017 fue de 3,247 toneladas, dicha producción bajo en cinco toneladas respecto al año 2016.

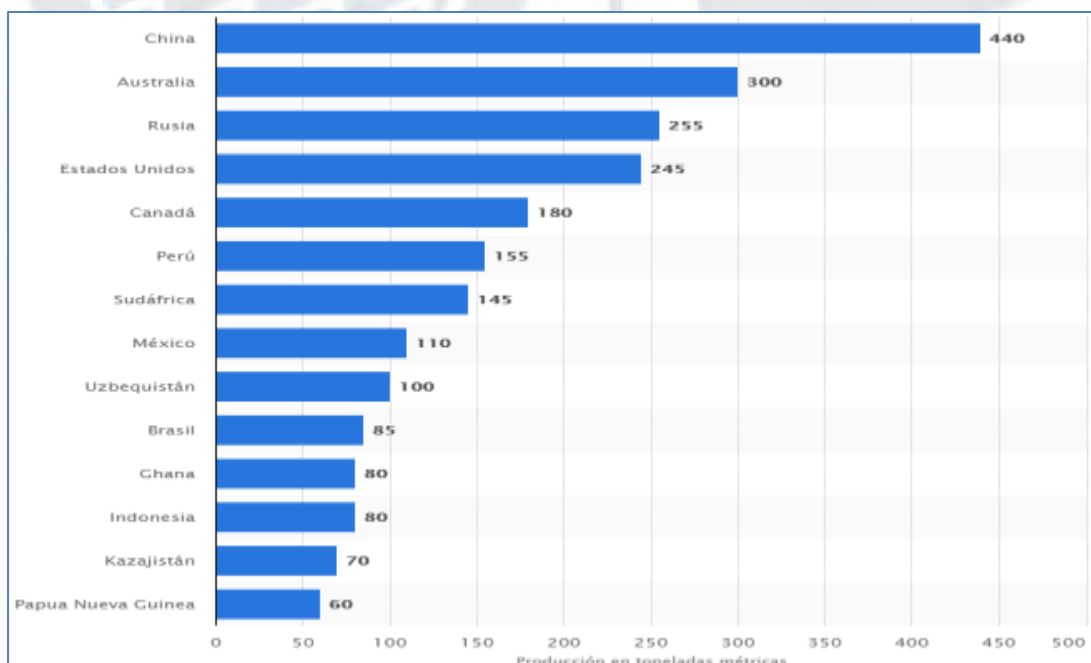


Figura 4. Ranking de los principales países productores de oro -2017 (TM). Tomado de “Statista” por B. Sevilla, 2019 (<https://es.statista.com/estadisticas/635361/paises-lideres-en-la-produccion-de-oro-a-nivel-mundial/>).

También manifestó que las causales de esta baja fueron la protección ambiental, represión de las mineras ilegales y el aumento de los costos de producción. El ranking de países productores de oro publicado por el portal Statista (2019) mencionó que el Perú se ubica en el puesto seis a nivel mundial con 155 toneladas métricas de producción anual (ver Figura 4).

El precio del oro se maneja en tiempo real según la oferta y demanda del mercado mundial (ver Figura 5), existen varios portales web que muestran las cotizaciones de todos los commodities, según el portal Cotización Real del Oro (2019) muestra la evolución del precio del oro de los últimos 12 meses y los últimos 50 años, el precio actual de este metal está en 1,300 dólares por onza.



Figura 5. Precio oro-evolución onza troy dólar.

Tomado de “Cotización real del oro,” por Cotización real del oro, 2019

(<http://www.cotizacionrealoro.com/precio-oro/precio-oro-panama-gramo-onza-kilo-kilate-nuevo-sol/>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En el Perú existen empresas mineras consolidadas en la producción de oro, muchas de estas empresas realizan la explotación subterránea el cual consiste en excavar un sistema de túneles para extraer la roca mineralizada, otras empresas explotan la roca mineralizada por

tajo abierto el cual consiste en excavar de forma descendente, esta abertura se asemeja a un estadio. Cabe aclarar que el método de explotación es definido por cada empresa y está en función a la naturaleza del tipo de yacimiento minero. Por la naturaleza de sus actividades las empresas mineras tienen que considerar llevar una buena relación con las poblaciones aledañas a su operación, respeto y compromiso con el cuidado del medio ambiente y también la seguridad e integridad de sus trabajadores.

Existen entes por parte del gobierno quienes fiscalizan el cumplimiento de las normas legales respecto a las actividades mineras como son Osinergmin, Oefa, Ana, Ala, Sunafil, entre otras. Como industria no existe competencia por quien controle el mercado respecto a la producción de oro, pero si existe respecto a los compromisos asumidos con la población, el cuidado del medio ambiente y la seguridad. En el sector minero existe el bench marking que permite comparar la eficiencia de cada empresa.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Por parte del gobierno peruano existen el ministerio de energía y minas (MINEN) el cual se encarga de promover la inversión minera dentro del país, conceder los permisos respectivos en cada etapa de la actividad minera. La minería cuenta con entes reguladores para esta actividad considerando su capacidad de producción y es la encargada de la distribución del canon minero de acuerdo a las zonas de influencia. El canon minero es el 50 % del impuesto a la renta y esta a su vez está distribuido un 10% al municipio distrital, 25% al municipio provincial, 40% al departamento y 25% al gobierno regional.

Las empresas mineras pueden realizar convenios con las autoridades locales y regionales en diversos aspectos que generen desarrollo y bienestar para la población, estas pueden ser mano de obra no calificada, alquiler de maquinaria u otro tipo de convenios económicos.

3.2.5. Influencia del análisis en la Minería.

El Perú cuenta con un gran potencial minero, según el INGEMMET (2018) este potencial pondría nuevos proyectos mineros y de mantener los actuales podría llegar a generar 500,000 millones de dólares para el país hasta el año 2050. Por otro lado, el Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú (2018) muestra que los conflictos sociales vinculados a la actividad minera se han incrementado respecto al año anterior (ver Figura 6). Así también muestra que la región Puno ocupa el segundo lugar respecto a los conflictos sociales (ver Tabla 7). Con la ampliación y puesta en marcha de nuevos proyectos mineros se requerirá de más fuerza laboral para lo cual el país si está preparado, pues como mano de obra calificada cuenta con 17 universidades en todo el país que ofrecen las carreras como Ingeniería de Minas y afines a esta actividad. La fuerza laboral es joven y de fácil adaptabilidad lo que también contribuiría al desarrollo del país y el aporte al PBI. Respecto al mercado del oro, ésta se da por la oferta y demanda del mercado mundial y se debe tener en cuenta que el oro desde los años anteriores ha incrementado su precio, pero sufriendo algunas caídas estacionarias. Es necesario hacer más eficiente los procesos de esta industria con el objetivo de manejar costos bajos de producción.

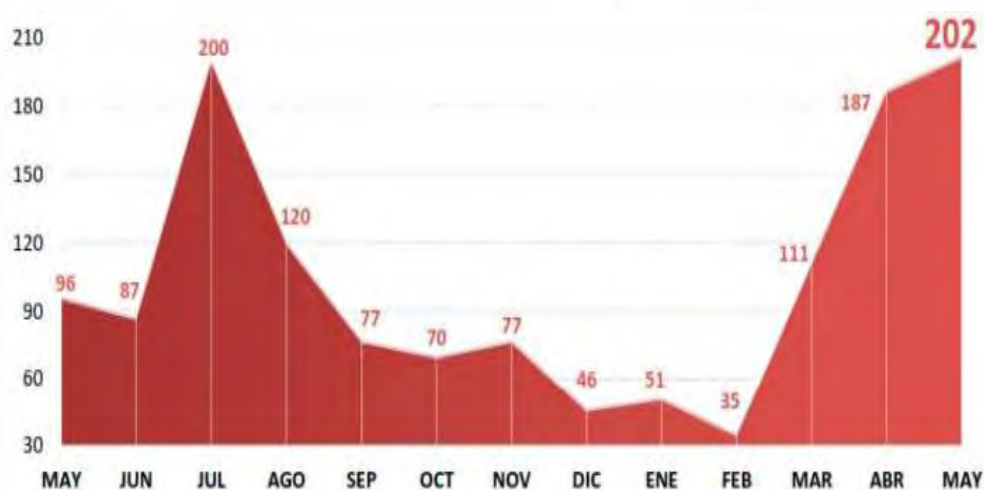


Figura 6. Perú: Acciones de protesta colectiva por mes, 2017-2018.

Tomado de “22° Observatorio de conflictos mineros en el Perú,” por Observatorio de Conflictos Mineros [OCP], 2018.

(<http://conflictosmineros.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Revista-Informe-de-Conflictos-Mineros-VII.pdf>)

Tabla 7.

Conflictos sociales según región, por estado mayo 2017-2018

REGIÓN	TOTAL	%	ACTIVO	LATENTE
TOTAL	198	100.0%	146	52
Áncash	28	14.1	19	9
Puno	19	9.6	14	5
Apurímac	14	7.1	10	4
Cusco	14	7.1	11	3
Cajamarca	13	6.6	12	1
Piura	12	6.1	8	4
Loreto	11	5.6	10	1
Ayacucho	11	5.6	3	8
Junín	8	4.0	5	3
Arequipa	8	4.0	7	1
Multiregión	6	3.0	6	0
Moquegua	6	3.0	5	1
Huánuco	6	3.0	5	1
Lima Provincias	5	2.5	2	3
La Libertad	5	2.5	4	1
Lambayeque	5	2.5	4	1
Pasco	5	2.5	4	1
San Martín	5	2.5	5	0
Lima Metropolitana	4	2.0	3	1
Amazonas	3	1.5	2	1
Nacional	3	1.5	3	0
Madre de Dios	2	1.0	1	1
Ucayali	2	1.0	2	0
Huancavelica	2	1.0	1	1
Ica	1	0.5	0	1
Callao	0	0.0	0	0
Tacna	0	0.0	0	0
Tumbes	0	0.0	0	0

Nota. Tomado de “22° Observatorio de conflictos mineros en el Perú,” por Observatorio de Conflictos Mineros [OCP], 2018 (<http://conflictosmineros.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Revista-Informe-de-Conflictos-Mineros-VII.pdf>).

En la actualidad en el Perú no existe rivalidad entre empresas por la participación en el mercado, pues existen muchas empresas entre pequeñas y grandes las cuales se dedican a la actividad aurífera. Por otro lado, también existe la minería ilegal las cuales en muchas oportunidades explotan a las personas y entre ellas son menores de edad, contaminan el medio ambiente y evaden impuestos. Existen algunos productos en desarrollo con el grafeno

que es un alto conductor de energía y calor que podría en algún momento ocupar una parte de su mercado, especialmente en el tecnológico.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

En el entorno PESTE, se analiza las fuerzas (a) políticas, gubernamentales y legales; (b) económicas y financieras; (c) sociales, culturales y demográficas; (d) tecnológicas y científicas; y (e) ecológicas y ambientales; los que se verá en un diagnóstico de la empresa relacionado como industria (D'Alessio, 2015). Esta evaluación externa podrá mostrar las oportunidades y amenazas claves, así como la situación de sus competidores en el sector minería.

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

Acuerdos comerciales. Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur] (2016), “en la actualidad, el Perú cuenta con 19 acuerdos comerciales vigentes, incluyendo a la Organización Mundial del Comercio (OMC). Los acuerdos de libre comercio permiten un acceso preferencial a los productos peruanos, principalmente no tradicionales, a un total de 52 países en cuatro continentes”. Los acuerdos comerciales permiten la adquisición de maquinarias, equipos y materiales importados sin el pago de impuestos de importación.

El Decreto Legislativo 708: la Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero en el Perú, respalda la actividad minera dentro del territorio. Permite el libre desenvolvimiento del comercio minero, tal como menciona el Artículo 3.- La comercialización de productos minerales es libre, interna y externamente, para su ejercicio no se requiere el otorgamiento de una concesión. De esta manera se promueve la inversión privada que es necesaria para elevar el PBI que a su vez crea estabilidad económica.

Legislación. El estado Peruano promulgó diversas leyes que regulan la actividad minera como son: (a) el Decreto Legislativo 708 que es la Ley de Promoción de Inversiones

en el Sector Minero;(b) el reglamento de seguridad y salud ocupacional en minería mediante el cual se aprobó con decreto supremo N° 024-2016-EM y su modificatoria decreto supremo N° 023-2017-EM; (c) la Ley N°29783 que es la ley de seguridad y salud en el trabajo; (d) ley N° 28964 que es la ley que transfiere competencias de supervisión y fiscalización de las actividades mineras al Osinergmin. (e) También está la Ley N° 29981 que crea la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, el cual es un organismo especializado y cuya función es la de promover, supervisar y fiscalizar el cumplimiento del ordenamiento jurídico laboral.

Entes reguladores. El estado peruano creó instituciones que reglamenta y fiscaliza la actividad minera a través del Ministerio de Energía y Minas con su ente fiscalizador Osinergmin; Ministerio del Ambiente con sus entes fiscalizadores Oefa, Ana, Ala; Ministerio de Trabajo con su ente fiscalizador Sunafil. Así también está el Instituto Geológico Minero y Metalúrgico (Ingemmet) que tiene como función gestionar la investigación geocientífica, el catastro minero nacional y la administración de derechos mineros.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

Según el diario El Peruano (2018) el aporte de la minería al PBI tiene un rol importante dentro de la economía peruana y es que genera valor agregado y aporta 10% al producto bruto interno (PBI), esto representa mayores divisas en ingresos fiscales por impuestos, creación de puestos de trabajo, atracción de inversiones privadas y potencia la actividad económica. La minería es una actividad significativa para la economía del Perú, considerando que en las zonas donde se realiza esta actividad reciben el canon minero, según ley 27506 se muestra el sistema de distribución del Canon (ver Figura 7).

Perú es un país de antigua tradición minera, una tradición que mantiene y cultiva, esto lo corroboran las empresas líderes a nivel internacional que siguen depositando su confianza en el país. Por el alto porcentaje del aporte al PBI nacional este tiene un sitio significativo.

En la minería mundial el Perú se ubica como uno de los primeros productores de plata, cobre, zinc, estaño, plomo y oro; A nivel de Latinoamérica ocupa un primer puesto en exportaciones de oro.

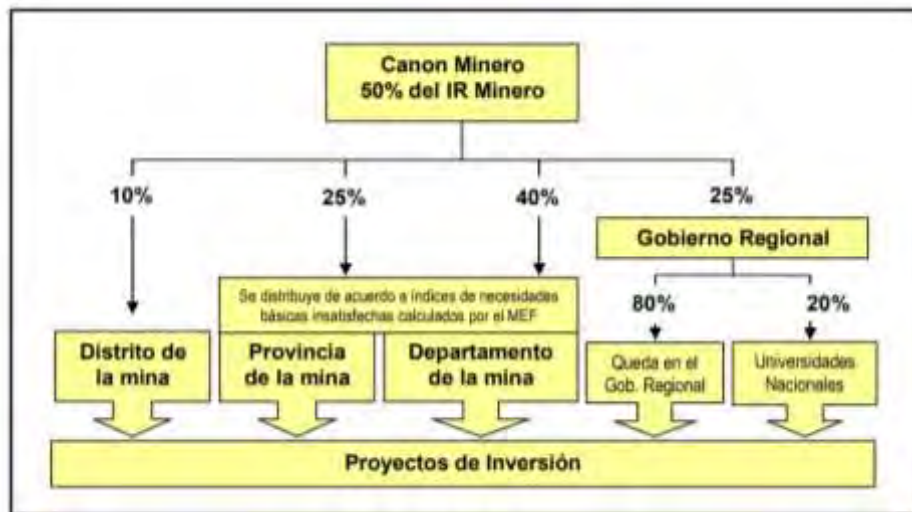


Figura 7. Sistema de distribución del Canon.

Tomado de “Panorama de la minería en el Perú,” por Osinergmin, 2019

(http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documento/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Libro_Panorama_de_la_Mineria_en_el_Peru.pdf)

“La minería en Perú tendrá un incremento del 15% en las exportaciones mineras, incidirán en un incremento del 2.1 % para el 2019, el cual crearía empleos del 0.9% de la población económicamente activa” (Diario El Peruano, 2018) y el crecimiento del PBI nacional en el 2018 alcanzó una cifra de 534,695 millones de soles respecto a los 514,246 millones de soles en el 2017, esto representa un incremento del 3.97% del PBI (INEI, 2019). La industria extractiva de minería, gas y petróleo aportó con un 12.43% al PBI nacional, esto es un aporte menor respecto al año 2017 donde alcanzó un 14.4% de aporte al PBI lo que representa 67,329 millones de soles, como se muestra en la Tabla 8.

El reporte elaborado por parte de la SNMPE (2018) muestra que hubo un descenso en la producción de metales en varias empresas mineras, los únicos metales que incrementó su producción fueron el estaño con un 4.6 % respecto al 2017 y el hierro con un incremento del

8.3% respecto al año 2017; el resto de los otros metales tuvieron una contracción en su producción.

Se aprecia que el cobre tuvo bajadas en su ritmo de producción con algunos meses en alza, pero respecto al oro se muestra que tuvo bajada de producción durante varios meses y cerrando el año con 9.8% menos producción en comparación con el año 2017 (ver Figura 8). Las razones de esta baja de producción en el oro fueron que las principales mineras de oro no alcanzaron sus niveles de producción del 2017, esta empresa son Barrick con 590 kilos menos, Buenaventura con 549 kilos menos y Retamas con 307 kilos menos. Otras mineras como La Arena, Shahuindo y Horizonte si sobre pasaron su nivel de producción del año 2017.

Tabla 8.

Producto bruto interno trimestral: 2007–2019 (millones de soles de 2007)

Año / Trimestre	Producto Bruto Interno	Derechos de Importación y Otros Impuestos	Valor Agregado Bruto Total (VAB)	Extractivas			Transformación		Servicios
				Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca y acuicultura	Extracción de petróleo, gas, minerales y servicios conexos	Manufactura	Construcción	Otros servicios
2016	501,610	45,979	455,631	25,963	1,593	65,077	66,730	29,339	67,729
2017	514,246	46,620	467,626	26,496	1,683	67,329	66,881	30,038	70,080
Trimestre	I	123,258	111,727	5,656	401	15,865	16,142	6,683	17,162
	II	130,089	118,614	8,565	778	16,777	17,287	6,986	17,266
	III	128,808	116,975	6,173	204	17,249	16,469	7,604	17,626
	IV	132,091	120,310	6,102	300	17,438	16,983	8,765	18,026
2018	534,695	48,417	486,278	28,495	2,355	66,464	71,039	31,666	72,838
Trimestre	I	127,148	115,149	6,062	413	15,921	16,218	7,011	17,830
	II	137,180	125,019	9,458	979	16,688	19,154	7,506	17,965
	III	131,884	119,883	6,547	211	16,764	16,751	7,689	18,290
	IV	138,483	126,227	6,428	752	17,091	18,916	9,460	18,753
2019									
Trim. I	130,073	12,250	117,823	6,360	329	15,833	16,066	7,136	18,430

Nota. Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), Con información disponible al 15-05-2019.

(<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>)

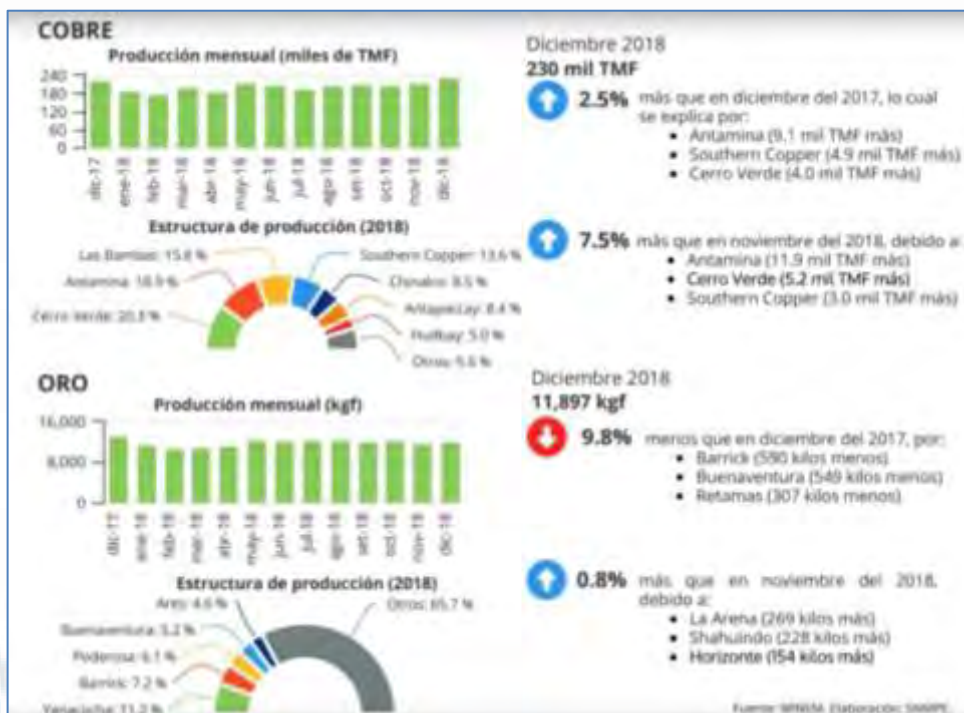


Figura 8. Producción de cobre y oro al 2018.

Tomado de “Boletín estadístico mensual 2018,” por Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE], 2018

(<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/5444-boletin-estadistico-mensual-minero-diciembre-2018.html>).

Por otro lado, la SNMPE (2018) muestra que las inversiones en minería durante este año alcanzaron los 4,947 millones de dólares esto representa 26% más que en el año 2017. Indica que esta variación responde principalmente a las inversiones en planta de beneficio por un valor de 1,125 millones de dólares; por otro lado, también se realizaron inversiones en desarrollo y preparación por un monto de 373 millones de dólares y en equipamiento minero 165 millones de dólares (ver Figura 9). Respecto a las exportaciones mineras durante el año 2018 estas alcanzaron los 28,823 millones de dólares, esto es un 26% más que en el año 2017, esto responde básicamente al incremento de los precios en el cobre, molibdeno y oro. También está el incremento de las exportaciones de zinc el cual fue acompañado por el incremento de sus precios y el incremento en el volumen de exportación del hierro y se muestra la tendencia de los precios de todos los metales, resaltando el alza del precio del oro.

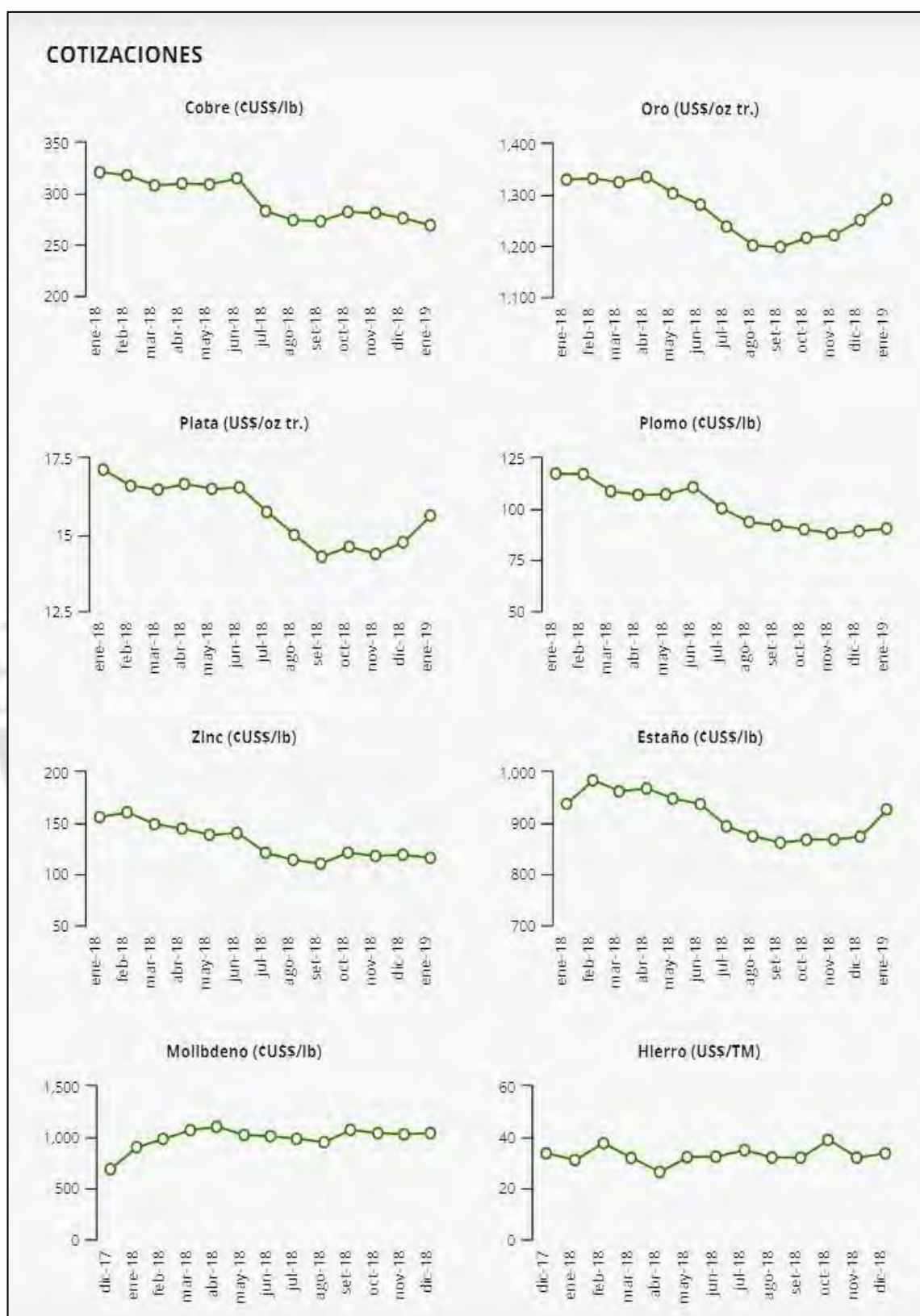


Figura 9. Cotizaciones del cobre, oro, plata, plomo, zinc, estaño, molibdeno y hierro. Tomado de “Boletín Estadístico Mensual Minero / diciembre 2018,” por Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía [SNMPE], 2019 (<http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/5444-boletin-estadistico-mensual-minero-diciembre-2018.html>).

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

D'Alessio (2015) indicó que las fuerzas sociales involucran creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno de la organización.

Las organizaciones mineras formales en el Perú vienen desempeñando sus operaciones por medio de marcos legales, el último reporte de Estabilidad Financiera del Banco Central de Reserva que realizaron una encuesta a las empresas mineras, proveedores y consultores especializados en el sector, y recogió que "los conflictos sociales representan el 21% de las causas de los retrasos de los proyectos mineros" (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017).

Este sondeo reveló que la percepción general es el avance de los proyectos mineros y la reducción de los riesgos que enfrenta el sector minero requieren tomar como prioridad los esfuerzos de coordinación entre los diferentes niveles de gobierno (nacional, regional y local), el sector privado y las diferentes entidades gubernamentales vinculadas, pues "en el 2019 podrían resurgir escenarios de fuerte conflictividad social si no se aborda esta agenda pendiente, más aún si el gobierno pretende insistir con proyectos que causan gran rechazo en la población local, como ocurre en los casos de Tía María, Río Blanco y Cañariaco" (Echave, 2018). Existen mayores conflictos en los departamentos de Ancash y Cajamarca, pero Puno no se escapa de estas situaciones vulnerables (ver Figura 10).

Es necesario mencionar la existencia de la minería ilegal que tiene un impacto nocivo para el medio ambiente y las personas. Según datos recogidos la Iniciativa Global Contra el Crimen Transnacional Organizado se estima que esta actividad es responsable del 28% de oro extraído en suelo peruano, debido a la poca influencia del estado y a la protección que el narcotráfico brinda a los mineros ilegales, se estima que esta actividad pueda incrementarse

en los próximos años (Reuters, 2019), pese a este gran dilema la minería es un importante generador de empleo y de uso intensivo de mano de obra.



Figura 10. Conflictos sociales activos por región a mayo de 2018.

Tomado de “Reporte semestral de monitoreo,” por Osinergmin, 2018

(http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Reportes_de_Mercado/Osinergmin-RSMMM-I-2018.pdf).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Las universidades aún no han impulsado de una manera óptima las actividades de Investigación y Desarrollo de manera que trascienda los esfuerzos aislados y genere acumulación de conocimiento. Según el Ministerio de Economía y Finanzas (2009) en el Perú se ha designado que el 5% del canon minero se designe a las universidades para investigación y tecnología, sin embargo, está aún pendiente el establecimiento de una política eficiente en

materia de investigación y desarrollo que permita pasar de la exportación de rocas a productos con mayor valor agregado. (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2009).

Por otro lado, la falta de proyectos para la inversión a largo plazo en el sistema eléctrico del Perú amenaza con frustrar multimillonarios proyectos mineros, vitales para certificar el crecimiento económico del país. “Además, en las empresas mineras, el 44% de costos logísticos derivan del transporte, luego le siguen almacenamiento y manejo de inventarios, por lo tanto, desarrollar una buena gestión de transporte y reducir el déficit de infraestructura vial mejoraría la competitividad en costos” (Padilla, 2010).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

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

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

La importancia de estos factores es la diversidad de parajes geográficos que impone un reto en la comunicación y el transporte, que tiene un fuerte impacto en la explotación minera que se ubica en aquellos yacimientos localizados mayormente en zonas alto andinas. Para mejor ilustración de las políticas de gestión medioambiental (ver Figura 11) donde se muestra el total de áreas naturales protegidas por el estado al 2014, él ultimo reportado por el INEI (2015).



Figura 11. Áreas naturales protegidas por el estado peruano, 2014. Tomado de “Perú: Anuario de estadísticas ambientales 2015,” por INEI, 2015 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1342).

Un tema importante es el impacto negativo en el medio ambiente es el que genera la minería artesanal puesto que sus prácticas no son las adecuadas en el manejo medio ambiental. La minería ilegal se realiza en lugares prohibidos como riberas de ríos, lagunas, cabeceras de cuenca y zonas protegidas.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La MEFE permite pesar y valorar las oportunidades y amenazas del entorno, ver Tabla 9. La matriz desarrollada para la empresa Cori Puno SAC cuenta con 14 factores determinantes de éxito, ocho oportunidades y seis amenazas. El valor obtenido de 3.30 indica

una respuesta superior al promedio con respecto a las estrategias de la empresa para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas.

Tabla 9.

Matriz Evaluación de factores externos de Cori Puno.

	Factores determinantes de éxito	Peso 0.05	Valor (1-4)	Ponderación
Oportunidades				
1	El sector minero es un generador de empleo sobre todo en las comunidades aledañas.	0.10	4.00	0.40
2	Gran potencial de reservas y recursos mineros	0.10	4.00	0.40
3	Reconocimiento mundial como país minero y gran cartera de inversiones	0.10	3.00	0.30
4	Leyes que norman y regulan la actividad minera	0.05	3.00	0.15
5	Estabilidad jurídica del país	0.05	3.00	0.15
6	Generadora de ingresos para el estado y canon minero	0.10	4.00	0.40
7	Nuevas tecnologías de automatización en la minería	0.05	3.00	0.15
8	Facilidad para la inversión pública y privada	0.05	4.00	0.20
	Subtotal	0.60		2.15
Amenazas				
1	Riesgo de inestabilidad política en el País y pérdida de competitividad para atraer inversiones	0.05	3.00	0.15
2	Burocracia y corrupción en la administración pública	0.05	3.00	0.15
3	Incertidumbre en tasa de interés en dólares	0.10	3.00	0.30
4	Conflictos sociales relacionados a la minería	0.10	3.00	0.30
5	Impacto ambiental negativo por la industria minera.	0.05	2.00	0.10
6	Crecimiento de la minería ilegal	0.05	3.00	0.15
	Subtotal	0.40		1.15
	Total	1.00		3.30

Nota. Valor = (4) responde muy bien, (3) responde bien, (2) responde promedio, (1) responde mal; peso = (0) no importante, (1) muy importante. Adaptado de El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed., p. 121), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

3.5. Cori Puno y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Con relación a los proveedores, el número de empresas que presta servicios es muy limitado en la industria minera, esto se debe básicamente al capital que debe poseer para la adquisición de estos equipos y al tipo de maquinaria especializada que se utiliza en la industria. Un crecimiento de la minera genera clúster lo que permite innovar en tecnología reduciendo gastos y costos, mayor productividad, seguridad y maniobrabilidad. En el Perú

existen muy pocos proveedores que poseen este tipo de maquinaria especializada, mucha de esta maquinaria es importada directamente de Europa, China o países desarrollados, originando que los proveedores que trabajan en el sector sean difíciles de reemplazar en las plantas de extracción, lugares que requieren una alta tecnificación. Según el diario Gestión (2017) los productos que ofrecen los proveedores se muestran en la Tabla 10.

Sin embargo, Cori Puno SAC tiene convenios establecidos con los comuneros de la zona, que es el de proveer maquinaria liviana como volquetes, cargadores, excavadoras y servicios de terceros por el bajo costo de inversión y para minimizar conflictos sociales.

Tabla 10.

Productos demandados por la minería

Cant	Productos Ofrecidos
1	Alta potencia y velocidad
2	Sistema de monitoreo
3	Aplicaciones para medir consumos
4	Soluciones específicas
5	Almacenajes ecológicos
6	Insumos orgánicos
7	Soluciones tecnológicas
8	Tecnología en alimentación
9	Repuestos
10	Reduce la huella de carbono

Nota. Tomado de “*Maquinaria Tecnológica*”, por J. Lira, 2017.

(<https://gestion.pe/suplemento/comercial/mineria-agroindustria/que-ofrecen-proveedores-maquinaria-mineria-1002736/>)

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Las empresas mineras comercializan sus productos de manera libre, no es necesaria una concesión para el expendio de los minerales. La mayor cantidad de producción de los commodities como el oro, provienen de la extracción de las minas, siendo una fortaleza frente a la incertidumbre. Ello hace que sea un producto altamente demandado, además de ser un portafolio estratégico a nivel nacional e internacional. En caso de la minera Cori Puno S.A.C es muy similar a las demás mineras ya que dependen de la situación local (población local),

situación nacional e internacional, en caso de la situación local que es un tema muy delicado, la minera logró concretar convenios que favorecen ambas partes, pudiendo de esta manera cumplir con los compradores al no generar inestabilidad o pare de actividad. La demanda puede subir o bajar dependiendo de factores internacionales como son los pronósticos inflacionarios, situaciones políticas o variación de riquezas alcanzadas. Los precios del oro se cotizan en el mercado internacional, manteniendo una cotización homogénea a nivel mundial. El poder se dará en saber cuándo comprar o vender.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

El principal producto que produce Cori Puno SAC es el oro, el principal uso de este metal es el de soporte financiero para las naciones en el largo plazo ya que no existe un sustituto directo para esta finalidad. Además, el oro se utiliza como joyería o minerales preciosos para la elaboración de arreglos, en este sentido los sustitutos son otros minerales o aleaciones, no obstante, el oro es el mineral con mayor demanda en la elaboración actual de joyas.

Como sustitutos para este mineral no existe en la actualidad, pero dentro de la industria se tiene a la minería ilegal el cual produce oro, pero no moviliza la misma magnitud además de tener dificultades para comercializar sus productos en los mercados establecidos, es una fuente alternativa en la que los compradores pueden adquirir los minerales.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La minería es una industria que requiere una gran inversión inicial. Esto genera fuertes barreras de entrada para nuevos competidores. Así también la existencia de pocos yacimientos de oro es otra barrera de entrada importante. El hecho de que el gobierno ponga requerimientos mínimos para iniciar actividad minera como es inversión inicial elevada y la elaboración de estudios de impacto ambiental aprobados por el mismo gobierno entre otros, pueden disuadir la entrada de nuevos partícipes. Por otro lado, la minería en Perú ha tenido

episodios negativos en los que las comunidades han detenido proyectos por tiempos considerables; esto implica riesgos adicionales para la industria. La mano de obra calificada es otro factor importante que se debe considerar como barrera de entrada. En tal sentido la amenaza de entrantes es baja.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La producción del oro en el mundo ubica al Perú en el sexto lugar según informe de Rumbo Minero (2018) dejando atrás a países como Indonesia, Sudáfrica y México; Según el reporte de GFMS Gold Survey (2018) ubicó al Perú como primer productor de oro de América Latina dejando atrás a países como Brasil con 79.9 toneladas, Argentina con 61 toneladas, Colombia con 50.6 toneladas y entre otros países productores de oro. Como bloque regional se alcanzó una producción de 556.7 toneladas de oro durante en este periodo. Por otro lado, según Morales (2018) menciona que varios países en América Latina buscan aprovechar sus recursos mineros apoyado por una recuperación de la industria minera a nivel mundial y con un alza de precios. También sostiene que América Latina alcanzó consolidar su participación en la minería mundial y es por ello que concentra el 30% de las inversiones en exploración, Perú y Chile concentran importantes proyectos de inversión que los mantendrán como líderes en inversión, mientras el resto de las otras naciones inician un proceso de nuevas inversiones los cuales estuvieron estancados y otros serán menos atractivos por problemas internos-políticos y de incertidumbre. Los países como Colombia, Argentina, Panamá, Ecuador y Bolivia están dando políticas para impulsar sus respectivos sectores mineros y convertirse en un sector relevante, ello genera competencia para los países mineros consolidados en la región como son Chile, Perú, Brasil y México.

Según Bárcena (2018) América Latina tiene una importante participación en las reservas mundiales de los principales metales donde ubica a la región con reservas de: 61% de litio, 11% de oro, 39% de cobre, 32% de plata, 32% de níquel, 25% de molibdeno, 25% de

estaño ,23% de zinc entre otros (ver Figura 12). Del mismo modo menciona que las reservas mundiales de los países mineros de la región para el caso del cobre están lideradas por Chile con 21%, Perú 10%, México 6% y resto del mundo 63%. Para el caso del oro lo lidera el Perú con 4%, Brasil con 4%, México con 3% y el resto del mundo con 89%. El hierro lo lidera Brasil con 14% y resto del mundo con 86%. Litio lo lidera Chile con 48.2%, Argentina con 12.8% y el resto del mundo con 38.7% (ver Figura 13).

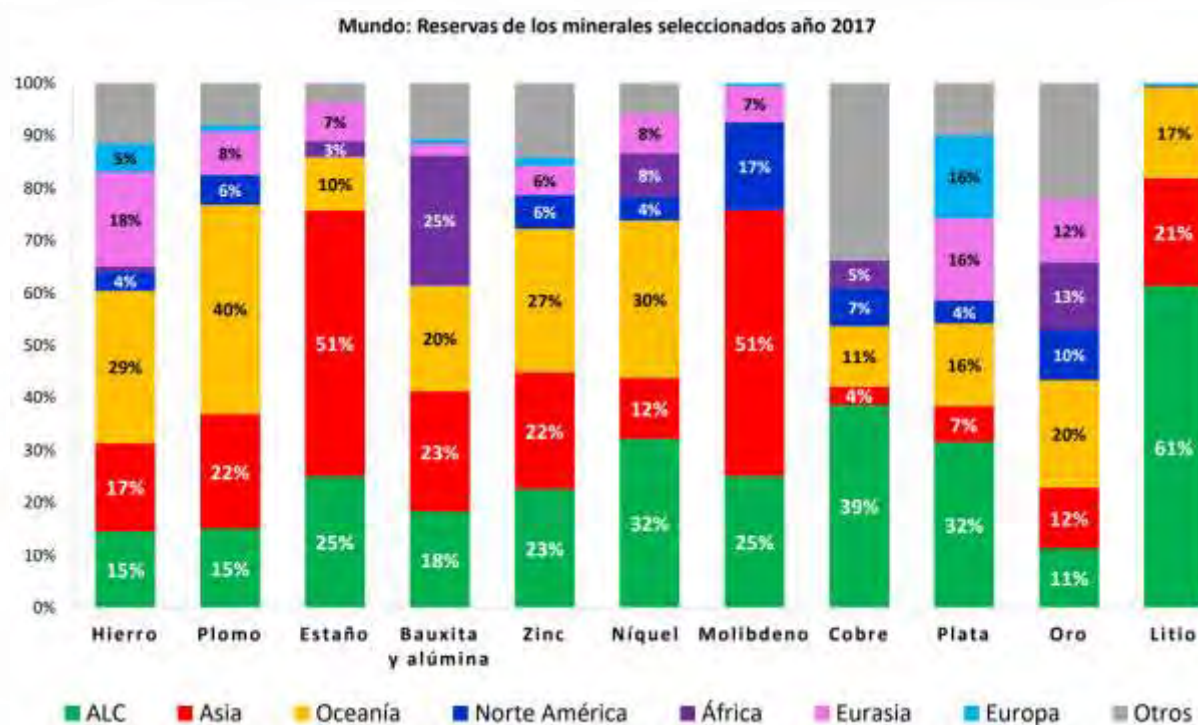


Figura 12. Mundo: Reservas de los minerales seleccionados año 2017

Tomado de “IX Conferencia de Ministerios de Minería de las Américas,” por A. Bárcena, 2018

(https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116_extendidafinalconferencia_a_a_los_ministros_mineria_lima.pdf).

Respecto a las exportaciones metales, Brasil lidera con un 27% del total exportado en la región, Chile con 23%, México con 20%, Perú con 15% y la diferencia el resto de países. Estos cuatro países concentran el 85% de las exportaciones de la región, para el caso de las importaciones México lo lidera con un 47 % (ver figura 14). Las mayores inversiones en cuanto a minería metálica en la región se concentran en los países de Chile con 34%, Perú

25% y Brasil con 16% y la diferencia en el resto de los países de la región. Respecto al tipo de yacimiento, el oro y plata concentran el 42%, cobre, níquel, plomo y cinc el 41%, el hierro y aluminio el 8% otros el 1% (ver Figura 15).

Por tal razón la rivalidad entre países por atraer la inversión privada para el sector minero se da entre Perú y Chile dentro de la región, pero Chile en la actualidad concentra el mayor porcentaje de inversiones mineras, por tal motivo el Perú tiene que ser más competitivo en este sector pese a sus bondades geológicas y sus beneficios respecto a los costos de energía que abaratan los costos de producción.

América Latina y el Caribe: Principales reservas de cobre, oro, mineral de hierro y litio, 2017
(En porcentaje del total mundial)

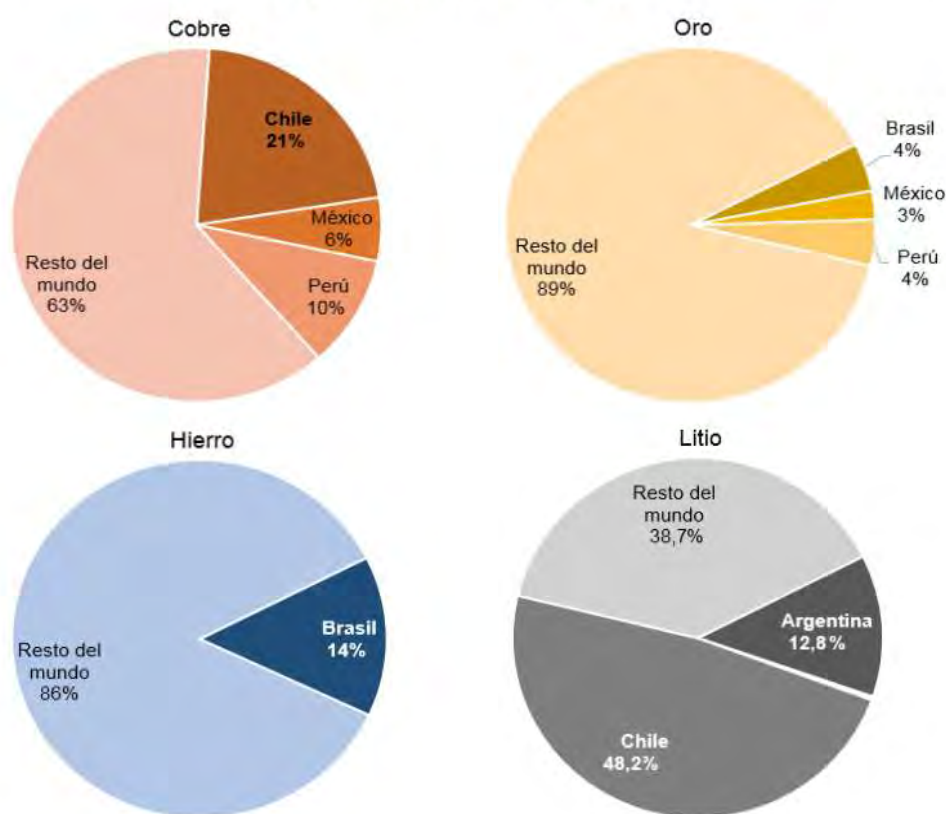


Figura 13. América Latina y Caribe: Principales reservas, 2017

Tomado de "IX Conferencia de Ministerios de Minería de las Américas," por A. Bárcena, 2018

(https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116_extendidafinalconferencia_a_a_los_ministros_mineria_lima.pdf).

América Latina y el Caribe: estructura del comercio de minerales y metales por países, promedio 2015-2017
(En porcentajes)

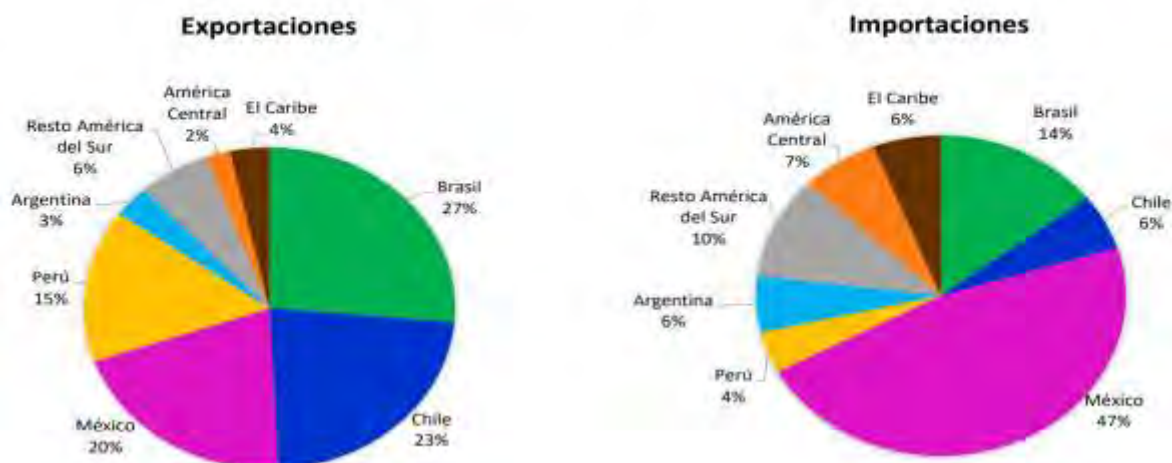


Figura 14. América Latina y Caribe: estructura del comercio de minerales y metales Tomado de “IX Conferencia de Ministerios de Minería de las Américas,” por A. Bárcena, 2018 (https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116_extendidafinalconferencia_a_a_los_ministros_mineria_lima.pdf).

Anuncios de inversión extranjera directa en minería metálica en América Latina y el Caribe, por país de destino y metal, 2003 – 2018
(enero-agosto)
(En porcentajes del monto total)

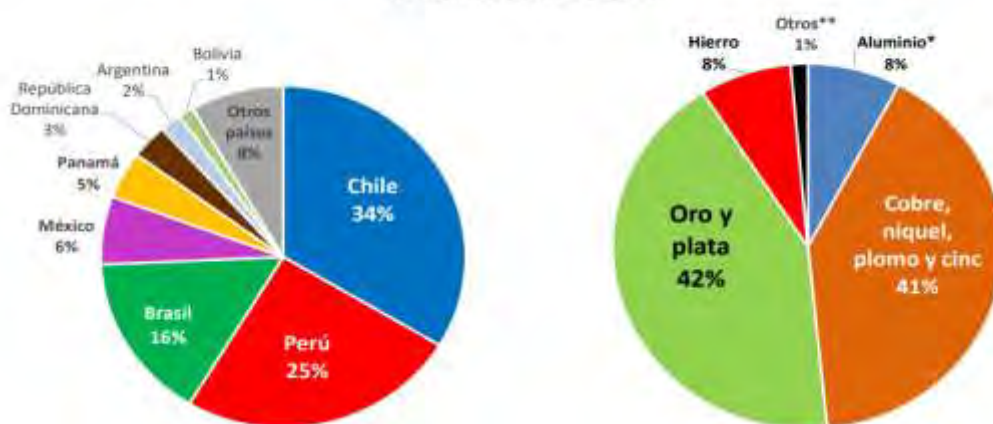


Figura 15. Anuncios de inversión extranjera directa en minería metálica en América Latina y el Caribe, por país de destino y metal, 2003-2018 (enero-agosto). Tomado de “IX Conferencia de Ministerios de Minería de las Américas,” por A. Bárcena, 2018 (https://www.cepal.org/sites/default/files/presentation/files/181116_extendidafinalconferencia_a_a_los_ministros_mineria_lima.pdf).

3.6. Cori Puno y sus Referentes

La industria minera en el Perú es uno de los pilares de la economía nacional en tal sentido el Perú es un país minero ocupando el segundo lugar en producción de cobre en el

mundo y primer lugar en producción de oro en Latino América y sexto a nivel mundial. Se considera como referente a las empresas a nivel mundial a Anglo Gold Ashanti y Freeport McMoran Copper & Gold. A nivel nacional se considera a Minera Yanacocha, Minera Barrick Misquichilca que son los primeros productores de oro a nivel nacional.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales factores clave de éxito, dentro del análisis se ha identificado nueva factores que miden el nivel de competencia que son: (a) gran potencial de reservas, (b) capacidad de respuesta de los proveedores, (c) costos bajos de producción, (d) existencia de fuerza laboral capacitada, (e) adecuada infraestructura vial, (f) solución a conflictos sociales, (g) consolidación de clúster mineros en la región, (h) disponibilidad de tecnología y (i) alto nivel de inversiones. Se consideró a las empresas líderes en producción de oro a nivel nacional. Todo ello se puede apreciar en la Tabla 11.

Tabla 11.

Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de Éxito	Peso	Cori Puno			Minera Yanacocha		Minera Barrick Misquichilca	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	
1 Gran potencial de reservas mineras	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45	
2 Capacidad de respuesta de los proveedores mineros	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	
3 Costos bajos de producción	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52	
4 Existencia de fuerza laboral capacitada	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	
5 Adecuada infraestructura vial	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28	
6 Solución a conflictos sociales	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	
7 Consolidación de clúster mineros en la región	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	
8 Disponibilidad de tecnología	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	
9 Alto nivel de inversiones	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22	
TOTAL	1.00		2.85		3.18		3.19	

Nota. Pond. = Ponderación. Valor = (4) fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, (1) debilidad mayor; peso = (0) no importante, (1) muy importante. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.131), por D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

Matriz Perfil Referencial (MPR). En esta matriz se consideró como referente en minería a empresas transnacionales como son Anglo Gold Ashanti y Freeport McMoran Copper & Gold por sus políticas en cuanto a la integridad y seguridad para sus colaboradores, también está presente sus políticas respecto al cuidado del medio ambiente, otro aspecto es la cultura organizacional con las que cuentan como compañía minera, sus niveles de producción y unidades mineras a nivel mundial. El análisis de perfil referencial se muestra en la Tabla 12, donde la ponderación de Cori Puno SAC es de 2.85 en comparación a los 3.71 obtenidos por Freeport McMoran Copper & Gold

Tabla 12.

Matriz del Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de Éxito	Cori Puno			Sudáfrica Anglo Gold Ashanti		EEUU Freeport McMoran Copper & Gold	
	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1 Gran potencial de reservas mineras	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2 Capacidad de respuesta de los proveedores mineros	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3 Costos bajos de producción	0.13	2	0.26	4	0.52	4	0.52
4 Existencia de fuerza laboral capacitada	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
5 Adecuada infraestructura vial	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21
6 Solución a conflictos sociales	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
7 Consolidación de clúster mineros en la región	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
8 Disponibilidad de tecnología	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9 Alto nivel de inversiones	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
TOTAL	1.00		2.85		3.64		3.71

Nota. Valor = (4) fortaleza mayor, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor, (1) debilidad mayor; peso = (0) no importante, (1) muy importante. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.132), por D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

El Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo, esto nos permite realizar exploraciones mineras ya que se tienen un total de 47 proyectos mineros en 15 regiones que

se encuentran en diversas fases de producción. Gracias a la inversión minera se logró que la economía nacional creciera en 3,9% y tiene una proyección de 3,8% para el 2019, el mercado laboral de este sector no es ajeno ya que las actividades extractivas tienen un alto índice de empleabilidad. El oro que extrae Cori Puno S.A.C es tomado como refugio para sus inversiones y son consideradas extremadamente seguras y confiables, según el INGEMMET (2018) este potencial pondría nuevos proyectos mineros y de mantener los actuales podría llegar a generar 500,000 millones de dólares para el país hasta el año 2050. “La minería moderna es una actividad que avanza a pasos agigantados con el apoyo gubernamental, al punto que se habla de Perú país minero” (Durand, 2019). Según el diario El Peruano (2018) afirma que el aporte de la minería al PBI tiene un rol importante dentro de la economía peruana y es que genera valor agregado y aporta 10% al producto bruto interno (PBI).

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Toda organización tiene como objetivo crear valor, si no es el caso no existirá en el tiempo, “crear riqueza exige que el valor de lo obtenido supere al coste de todos los recursos consumidos” (Pérez, 2007), es fundamental que toda organización este direccionada a la creación de valor y esto se puede lograr si se auditan las áreas funcionales que ,según D’Alessio (2015) son: (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, logística e infraestructura, (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicaciones, y (g) tecnología e investigación y desarrollo, que en conjunto forman el análisis AMOFHIT, una herramienta que permite analizar las áreas funcionales del ciclo operativo.



Figura 16. Análisis Interno: AMOFHIT

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 165), por F. A. D’Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Cori Puno SAC es una empresa peruana de la familia Navarro, inaugurada en el 2004 e inicia sus actividades en el 2007 siendo su gerente general a Gonzalo De Lozada, Cori Puno SAC es una empresa extractiva, que estratégicamente realiza sus actividades administrativas en la ciudad de Lima y Juliaca ya que tiene la necesidad de gestionar y supervisar ventas, trámites, y demás actividades propias de la minera que estando en la zona de operación no se lograrían los objetivos propuestos, así mismo tiene actividades productivas que se realizan en Unidad Untuca, provincia de Sandia en la región Puno, actualmente se centralizan en la sección denominada Cerro La Torre.

El liderazgo y la cultura organizacional son claves para una exitosa gestión, entender estos factores es clave para entender la cultura laboral de la empresa, más aún en caso de la minera ya que los colaboradores laboran en promedio 20 días seguidos en el lugar de extracción. El estilo de liderazgo de Cori Puno está encabezado por el gerente general, quien delega las funciones a la superintendencia general que se dedica en las zonas de operaciones; Quien a su vez delega funciones específicas a las jefaturas por áreas. Estos últimos realizan reportes diarios sobre el status de sus actividades y cumplimiento de metas, los cuales se alinean a los objetivos de la empresa. Así mismo se cuenta con un sistema de gestión laboral, seguridad y ambiental. El clima laboral es un entorno de trabajo rítmico (cuantitativo) ya que busca la productividad de la empresa.

La minera es fiscalizada por organizaciones que son exclusivamente del sector minero, como son: Osinergmin, OEFA, Sunafil, Gobierno Regional de Puno, los que permiten un correcto desenvolvimiento social y una práctica empresarial transparente por parte de la minera. Cori Puno está en proceso de adecuación a estándares internacionales.

Responsabilidad social empresarial (RSE). Se trabaja con la comunidad campesina de Untuca y en los centros poblados influenciados directa e indirectamente por las

actividades de Cori Puno SAC según la afectación que tenga. Entre los grupos de interés directos se considera a la Comunidad Campesina de Untuca, que abarca los barrios de Victoria, Central y Capilla; entre los grupos de intereses indirectos son el Distrito de Quiaca y las poblaciones de Poquera Grande y Poquera Chico, primordialmente.

Cori Puno trabaja de manera responsable, respetando los acuerdos mutuos y compromisos adquiridos, es por ello la confianza y credibilidad que tiene con toda la comunidad realizando:

- Apoyo para obras sociales a la Comunidad Untuca, beneficiando a la comunidad en su conjunto.
- Apoyo al desarrollo de la comunidad mediante la contratación de empresas formadas por miembros de la comunidad que prestan servicios a Cori Puno en labores de mina y transporte de mineral.
- Apoyo en las campañas escolares, donando paquetes de útiles escolares.
- Mantenimiento de carretera dos veces al año.
- Dentro de Cori Puno SAC trabajan más de cincuenta empresarios locales (comuneros), ofreciendo servicios de maquinaria pesada (camiones, volquetes, excavadoras, cisternas, minivan, etc.), transporte de personal, transporte de mineral y transporte de combustible.

-El 80% de los comuneros se dedican a la minería artesanal, en este sentido la empresa brinda su apoyo dándoles áreas libres para la explotación libre del oro.

En tanto Cori Puno goza con una sobre liquidez financiera para afrontar compromisos con los comuneros en un periodo de corto plazo.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Para el caso de la minera se utiliza el marketing como función empresarial ya que la comercialización del producto está asegurada por el mercado internacional y compañías

exportadoras encargadas de llevar el mineral a los países de destino, el que se cotiza todos los días. El oro al ser un commodity de valor seguro logra una demanda alta en los mercados globales.

La organización no necesita hacer marketing como es el caso de otros productos por tratarse de un commodity. Cori Puno SAC tiene un contrato de compra de concentrados de oro con Trafigura quienes se encargan del refinado del concentrado de oro y estos a su vez lo venden en barras de oro al mercado extranjero. En Cori Puno SAC se busca un producto con una calidad de 97% de pureza, menor a este valor el concentrado vendido tiene penalidades los que repercuten con un menor ingreso de ventas.

Además de no ser comercializada solo de manera física, también existen tipos de comercialización como es el caso de: (a) los mercados financieros al que se denomina “spread”, aquí la venta se realiza con un margen superior que es la ganancia de la operación, (b) el mercado de valores (Exchange Traded Funds), está a medio camino entre las acciones y los fondos de inversión, no tienen vencimiento y son más fáciles de comprar que oro físico, (c) plataforma de inversión online, aquí se comercializan las 24 horas al día y se puede solicitar el envío de lingotes. Por consiguiente, el oro por ser un commodity va variando su precio según su demanda.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Cori Puno SAC cuenta con políticas sobre el control eficiente, mejora continua de sus operaciones como también de todas sus actividades productivas en sus unidades tanto en el Perú como el extranjero. Por tal razón, todos los procesos se encuentran en evaluación para la mejora continua. Para lograr este objetivo es necesario contar con herramientas de gestión como son los procedimientos de trabajo.

Para el proceso de las actividades extractivas se inicia con el ciclo de minado con la extracción de mineral, ya sea por explotación subterránea o tajo abierto, seguidamente este

mineral es llevado a la planta de proceso donde se deposita el mineral para su chancado y molienda, para luego pasar por las etapas de gravimetría y flotación. La energía usada en planta de procesos es abastecida por el sistema nacional interconectado, pero también cuenta con grupos electrógenos de respaldo para asegurar la suficiente energía porque en muchas ocasiones se tuvo desabastecimiento del sistema interconectado.

La planta de procesos trata 54,900 toneladas de mineral mensual y 658,800 toneladas anuales. Los equipos usados para las actividades de extracción tanto para subterráneo y tajo abierto son equipos alquilados a los comuneros de la zona. Estos fueron capacitados previamente en temas de responsabilidad laboral, seguridad y medio ambiente para prestar sus servicios cumpliendo los requisitos legales y velando por la seguridad de los colaboradores, dentro de la unidad minera se cuenta con talleres de mantenimiento, campamentos, comedor, almacén y las oficinas. También se cuenta con oficinas en Lima y Juliaca para la parte administrativa y logística. A la fecha se cuenta con estudios para incrementar la producción de mineral a 3,500 toneladas por día.

Dentro del proceso de planta se cuenta con los proyectos de ampliación de la relavara puesto que todos los residuos generados en la recuperación del oro usan químicos para obtener el concentrado; luego de ello el concentrado de oro es acumulado y el relave se deposita en la relavera que a la fecha tiene 6 millones de metros cúbicos acumulados, el cual requiere de una ampliación que ya está en camino. Para el abastecimiento de insumos, se cuenta con proveedores de Juliaca y Lima, los pedidos son trasladados a mina por vía aérea o terrestre contando con los servicios de Ransa. Gran parte de los servicios está tercerizado enfocándose únicamente en el Core Business del oro. En la actualidad se mide periódicamente el cumplimiento de las metas de productividad y los costos operativos, teniendo como resultado el cumplimiento del 100% de finos y 90% de cumplimiento de los frentes de minado de acuerdo a la información geológica. La planta de procesos en la

actualidad tiene una recuperación metalúrgica de 77.4% lo que indica que de cada 100 gramos de oro que ingresa a la planta solo se recuperan 77.4 gramos y la diferencia se pierde en el relave.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El costo de producción por cada onza de oro en el año 2018 fue de 828.5 US\$/Oz y el costo de venta promedio durante este mismo periodo fue de 1,250 US\$/ Oz, lo que en promedio deja un margen de utilidad de 421.5 US\$/Oz. En la Figura 17 se muestra la tendencia del precio del oro en el mercado internacional durante el año 2018, durante el primer semestre el precio del oro se ubica por encima de los 1250 US\$/Oz y los siguientes meses sufre una baja en su precio tendiendo a levantarse en el último mes del año.



Figura 17. Precio del oro
Tomado de *COININVEST.COM*, 2018
(<https://www.coininvest.com/es/graficos/precio-del-oro/#chart>)

Ingresos, Costo de Venta y EBIT: Los análisis y control de los costos es muy importante porque influye directamente en los márgenes de utilidad para la empresa. El costo cash por onza de oro que ejecutó en el año 2018 fue de 828.5 US\$/Oz de oro. En la Tabla 13 se muestra la producción de finos de oro, los ingresos generados, los costos de producción y

el EBIT. En la Tabla 14 se muestra la producción, ingresos, costos y EBIT por cada mes del 2018. En la Figura 18 se aprecia la tendencia que existe de los ingresos obtenidos durante este periodo, también se puede visualizar el margen generado en cada periodo.

Tabla 13.

EBIT 2018

	Total
Producción Au Oz	39,370
Costo Cash Au Oz	828.5
Ingresos (Miles US\$)	49,213
Costo (Miles US\$)	32,540
EBIT (Miles US\$)	16,673

Nota. Tomado de “Evaluación Semanal de Costos CPSAC,” por Cori Puno SAC, 2018. (<https://www.coripuno.com.pe/operaciones-mineras/>).

Tabla 14.

Evaluación semanal de costos

	Ene-18	Feb-18	Mar-18	Abr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Ago-18	Set-18	Oct-18	Nov-18	Dic-18
Producción Au Oz	3,275	3,023	3,483	3,640	3,351	3,098	3,098	3,231	3,278	3,193	3,265	3,435
Costo Cash Au Oz	761	700	764	654	738	947	881	889	880	864	969	895
Ingresos (Miles US\$)	4,094	3,779	4,354	4,550	4,189	3,873	3,873	4,039	4,098	3,991	4,081	4,294
Costo (Miles US\$)	2,492	2,116	2,661	2,381	2,473	2,934	2,729	2,872	2,885	2,759	3,164	3,074
EBIT (Miles US\$)	1,601	1,663	1,693	2,169	1,716	939	1,143	1,166	1,213	1,232	917	1,219

Nota. Tomado de “Evaluación Semanal de Costos CPSAC,” por Cori Puno SAC, 2018. (<https://www.coripuno.com.pe/operaciones-mineras/>).

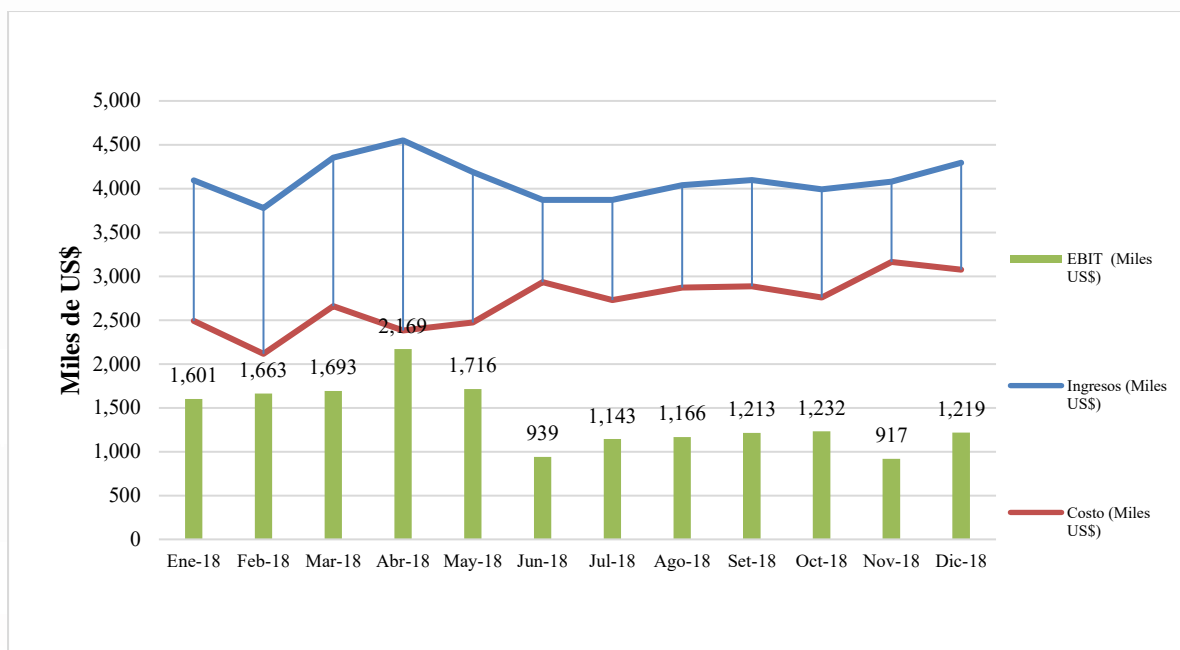


Figura 18. Ingresos, Costo de Venta y EBIT 2018.
Tomado de CPSAC, por Cori Puno SAC, 2019
(<https://www.coripuno.com.pe/operaciones-mineras/>).

La empresa durante los últimos tres años ha logrado sostener su ritmo de producción como también logró controlar sus costos operativos de producción, este comparativo de los últimos tres años se muestran en la figura 19 y figura 20. La empresa sí muestra liquidez económica.

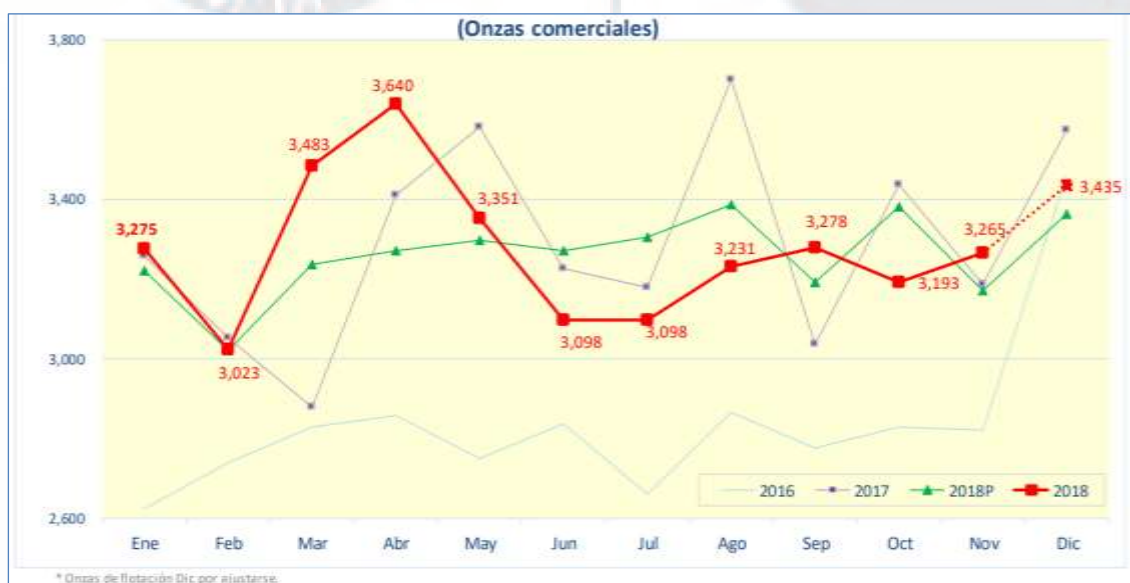


Figura 19. Producción Mensual de Onzas Comerciales.
Tomado de ECPSAC, por Cori Puno SAC, 2018
(<https://www.coripuno.com.pe/operaciones-mineras/>).



Figura 20. Cash cost mensual US\$/Oz.
Tomado de ECPSAC, por Cori Puno SAC, 2018
(<https://www.coripuno.com.pe/operaciones-mineras/>).

Finalmente, Cori Puno S.A.C. cuenta con auditorías efectuadas por parte de la sunat, los que validan sus estados financieros y la capacidad económica como empresa.

4.1.5. Recursos humanos (H)

D'Alessio (2015) indicó que: las personas en conjunto desarrollan una cultura organizacional que debe ser un facilitador en el proceso estratégico y no una barrera que impida el cambio. El sector minero generó 201,547 trabajadores para el año 2018, esto es un incremento del 6% en comparación al 2017 (SNMPE, 2018) En la actualidad la minera Cori Puno SAC cuenta con 700 Trabajadores, la cantidad elevada de trabajadores genera presiones de trabajo entre áreas y compañeros de la misma área, son por estas razones que muchas veces no se cumplen los tiempos de respuesta esperada, además de generar un grado de estrés laboral que afecta la labor de los colaboradores. La distribución jerárquica es vertical es la que se muestra en la Figura 21.

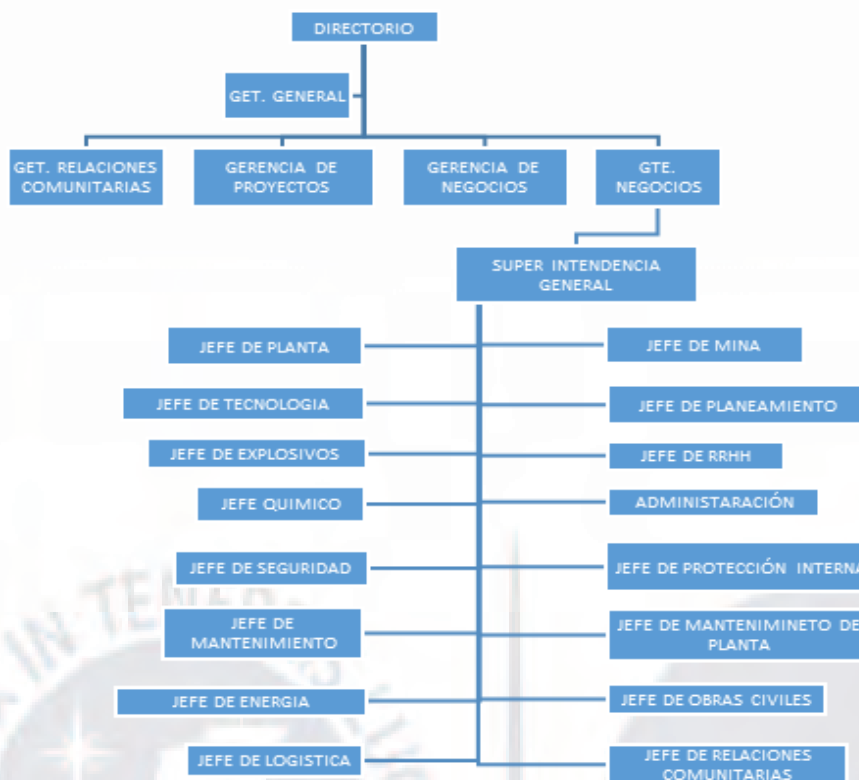


Figura 21. Organigrama de Cori Puno SAC.
Tomado de ECPSAC, por Cori Puno SAC, 2018
(<https://www.coripuno.com.pe/operaciones-mineras/>).

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

“Los sistemas de información y comunicación brindan el soporte tecnológico para la toma de decisiones. Un sistema de información gerencial efectivo es capaz de realimentar la estrategia empresarial” (D’Alessio, 2015). Cori Puno ha implementado un sistema integrado de gestión con la tecnología SAP, que es un sistema informático que le permite a Cori Puno S.A.C administrar sus recursos humanos, financieros – contables, productivos y logísticos; con el que gestiona todas las operaciones y proyectos de la organización, así como una mejora en la toma de decisiones de los altos ejecutivos de esta organización.

Una de las principales ventajas del sistema es su almacenamiento en la nube mediante la nube de google, lo que permite a la compañía poder visualizar desde cualquier rincón del país con solo tener acceso a internet para minimizar costos y tiempo y maximizar la productividad diaria.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

“El desarrollo de proyectos vinculados con los productos y procesos es crucial como fuente de ventajas competitivas” (D’Alessio, 2015). Cori Puno cuenta con un laboratorio de ensayos químicos, cuyo objetivo es identificar las propiedades del material a procesar y ajustar los parámetros del proceso de extracción para optimizar la recuperación metalúrgica de 77.4%. Se realizan informes de sustento a los resultados emitidos a los diferentes análisis químicos como son muestras de planta, de aguas superficiales, de los cuales se lleva un estricto control y seguimiento.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La matriz de factores internos, representada en la Tabla 15, muestra los principales factores considerados como fortalezas y debilidades dentro de la Organización, donde muestra un total de 17 factores, de los cuales ocho son fortalezas y nueve debilidades.

Se obtuvo un valor de 2.64, lo que indica que la organización presenta una posición interna ligeramente fuerte, siendo las fortalezas y debilidades factores controlables, para lo cual la gerencia debe aplicar estrategias que logren disminuir o liminar las debilidades.

4.3. Conclusiones

De acuerdo a como se realizó el análisis interno de Cori Puno se concluye que es una compañía en proceso de crecimiento pues hoy ocupa el décimo sexto puesto del ranking de producción aurífera en Perú y tiene una solidez que ha estado construyendo desde el inicio de sus actividades con solidez y buena reputación, sin embargo existen debilidades (antes mencionadas la matriz EFI) dentro de la organización que deben ser reforzadas con su potencial financiero para poder alcanzar los objetivos que se planteen en los siguientes capítulos.

Para finalizar este capítulo, Cori Puno tiene un puntaje de 2.64 en la Matriz EFI, que supera el puntaje ponderado de 2.5, lo que significa que no está internamente débil, sino una posición interna medianamente fuerte, pues no llega al puntaje de 4.0 que es el más alto.

Tabla 15.

Matriz de Factores Internos (MEFI)

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
		0.05	(1-4)	
Fortalezas				
1	Práctica empresarial transparente	0.06	3.00	0.18
2	Política de responsabilidad social y buena relación con las comunidades aledañas	0.09	4.00	0.36
3	Liquidez para afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo	0.10	4.00	0.40
4	Gestión empresarial eficiente logrando cambiar de categoría de pequeña minería a mediana minería	0.09	3.00	0.27
5	Empresa en crecimiento con oportunidades de línea de carrera y mano de obra calificada	0.05	3.00	0.15
6	Planta de procesos en ampliación y modernización	0.07	3.00	0.21
7	Cuenta con 30 mil Ha de concesión para el incremento de sus reservas	0.09	4.00	0.36
8	Cuenta con un sistema de almacenamiento y procesamiento de su información SAP	0.03	3.00	0.09
Subtotal		0.58		2.02
Debilidades				
1	Falta de abastecimiento de energía eléctrica del sistema interconectado en horas punta	0.05	2.00	0.10
2	No se cuenta con un planeamiento estratégico, se trabaja en función de directivas	0.06	1.00	0.06
3	No se cuenta con facilidad de acceso para el cruce de información en las áreas operativas	0.05	2.00	0.10
4	Baja recuperación metalúrgica en planta	0.08	1.00	0.08
5	Deficiencia en el control de pedidos y baja capacidad de respuesta logística	0.04	2.00	0.08
6	Falta de preparación y capacidad de respuesta frente a la variación del precio del oro	0.03	2.00	0.06
7	Carencia de una política de capacitación y motivación al personal.	0.05	1.00	0.05
8	Las jefaturas de área necesitan enriquecer su conocimiento a la cultura de la gestión del negocio	0.03	1.00	0.03
9	Baja de rotación de inventarios	0.03	2.00	0.06
Subtotal		0.42		0.62
Total		1.00		2.64

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.132), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo V: Intereses de Cori Puno y Objetivos de Largo Plazo

Para iniciar el quinto capítulo es necesario recordar la visión: Ser una compañía minera líder en la región Puno para el año 2029, incrementando la producción de oro a costos bajos y generando empleo; y la misión: Desarrollar y operar todos nuestros proyectos mineros, compartiendo nuestros valores con los grupos de interés, alcanzando la rentabilidad para nuestros accionistas y el crecimiento de nuestros stakeholders, siendo constantes con la seguridad, responsabilidad social y la gestión ambiental; haciendo uso de la innovación y la tecnología. Dicho planteamiento se encuentra en el capítulo II (Ver Figura 22); en este entender sabremos cuales son los intereses y objetivos partiendo de la misión y visión los que son relevantes para el desarrollo de la organización.

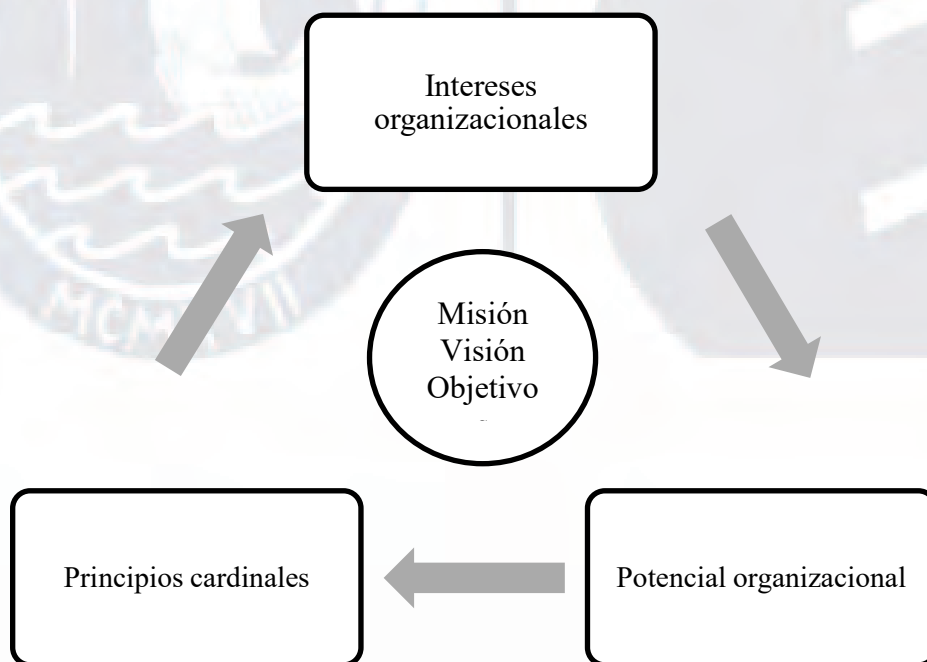


Figura 22. Teoría tridimensional de la relación entre organizaciones.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 215), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.1. Intereses de Cori Puno

Encaminados por los enunciados de misión y visión antes mencionados, tal cual sugiere el modelo de Hartmann adaptado a organizaciones, los siete Intereses Organizacionales que guiarán a Cori Puno SAC hacia el objetivo situacional serán:

Producción, producir la máxima cantidad de oro al menor costo posible vinculado a un proceso de maximización de beneficios o utilidades con técnicas que se puedan aplicar en el proceso para mejorar, ya sea las condiciones de seguridad y medio ambiente o los volúmenes de producción.

Rentabilidad, proporcionar excelentes niveles de rentabilidad, tanto a nuestros inversionistas como a nuestros grupos de interés.

Capital humano, atraer, alinear, desarrollar y retener personas calificadas con habilidades excepcionales y alinear los valores de la empresa para desarrollar una cultura de Cori Puno SAC. Es decir, formar continuamente al personal, lo que forme bienestar y rendimiento laboral a la organización a través de motivación, capacitación y proporción de las herramientas adecuadas.

Redes comunitarias y desarrollo sostenible. En la organización los conflictos sociales están bien desarrollados, logrando acuerdos que favorecen ambas partes y en especial a la minera ya que al no tener conflictos de envergadura logra un clima de estabilidad, es por ello que uno de nuestros intereses es mantener y fortalecer este vínculo con las comunidades aledañas para evitar problemas en nuestra producción.

Crecimiento a largo plazo. Asegurar un crecimiento de la producción a largo plazo concesionando yacimientos mineros enfocados principalmente en el oro (Au) y al mismo tiempo buscar alianzas estratégicas con socios o empresas que tengan experiencia en el mismo rubro.

En resumen, los principales intereses de Cori Puno están enfocados en la maximización de utilidades y producción, además de la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

5.2. Potencial de Cori Puno

El potencial organizacional determina los factores de fortaleza y debilidad distintivos. Para el caso de una empresa, como indicó D'Alessio (2015), en la adaptación del modelo tridimensional de Hartmann se considerará las siete áreas funcionales clásicas, como son (a) Administración y gerencia, (b) Marketing y ventas & investigación de mercado, (c) Operaciones & logística e infraestructura, (d) Finanzas y contabilidad, (e) Recursos humanos & cultura, (f) Sistemas de información & comunicaciones y (g) Tecnología & investigación y desarrollo. En la Tabla 16 se muestra el potencial territorial y minero de la provincia de Puno, potencial que Cori Puno SAC, aprovecha en beneficio de alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 16.

Situación minera

PUNO			
	Extensión Territorial	7,199,900 ha	100%
1,880	concesiones mineras	968,307 ha	13,45%
775	Titulares Mineros		
	Unidades de		
33	Producción	62,915 ha	0.87%
	Unidades en		
15	Exploración	15,725ha	0.22%
	Inversión Minera	US\$ 114.9 millones	
	Empleo Directo en Minería	5,209 trabajadores	
	Recursos Transferidos	S/. 119.96 millones	

Nota. Tomado de "Perú: Mapa de proyectos mineros," por Ministerio de Energía y Minas (Minem), 2017. (http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/MAPAS/2017/SETIEMBRE/2017_OPERACIONES.pdf)

La minera Cori Puno SAC, mantiene un orden tradicional en sus procesos organizacionales y sus mayores fortalezas y debilidades encontradas en la evaluación interna de las áreas funcionales fueron: (a) Administración y gerencia, la minera Cori Puno SAC, sigue un organigrama tradicional donde el directorio que está conformado por los accionistas que a su vez son los propietarios absolutos, delegan un gerente general y este asume el control de la minera. Uno de los principales inconvenientes es que no se cuenta con un planeamiento estratégico en consecuencia se trabaja en función de directivas y una fortaleza encontrada es la práctica empresarial transparente. (b) En marketing, ventas e investigación de mercado, la empresa minera no requieren de un área de marketing ya que la venta del producto final está asegurada, el precio lo determina el mercado internacional, (c) en operaciones, logística e infraestructura, que se refiere a los procesos en planta son realizados a 4,950 m,s,n,m y está ubicada en la provincia de Sandía, Región Puno, en la unidad de producción denominada Untuca, sección Cerro la Torre. La mina en operación es del tipo sedimentario y forma parte del yacimiento metamórfico de tipo orogénico de Untuca. Su principal fortaleza es que cuenta con una planta de procesos en ampliación y modernización. Respecto a las debilidades se encontró una deficiencia en el control de pedidos y baja capacidad de respuesta logística además de la falta de abastecimiento de energía eléctrica del sistema interconectado en horas punta.

En Finanzas y contabilidad, mantiene Liquidez para afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo, en la Tabla 17 se muestra los principales aspectos financieros.

En recursos humanos y cultura, Cori Puno S.A.C cuenta con 700 Trabajadores con una correcta implementación de los programas de seguridad, como fortaleza se observa que es una empresa en crecimiento con oportunidades de línea de carrera y mano de obra calificada, se encontraron también carencia de una política de capacitación y motivación al personal.

Tabla 17.

Principales aspectos financieros destacados.

Porcentajes de crecimiento anual de los últimos dos años en moneda local PEN	
Los ingresos por ventas netas	43.9% ↑
Ingresos operativos totales	43.74% ↑
Los activos totales	54.82% ↑
Equidad Total	61.46% ↑
Margen de beneficio operativo (ROS)	-0.41% ↓

Nota. Tomado de Principales *estados financieros de la Minera Cori Puno S.A.C: Entrevista a la administración*, por CPSAC, 2015, Puno, Perú

En sistemas de información y comunicaciones, Cuenta con un sistema de almacenamiento y procesamiento de su información SAP, pese a esto no se cuenta con facilidad de acceso para el cruce de información en las áreas operativas, nos referimos al tiempo que se toman en enviar la información requerida entre áreas. Tecnología, investigación y desarrollo, cuenta con una planta de procesos en ampliación y modernización, teniendo como prioridad la inversión en nueva tecnología para la seguridad y desarrollo.

5.3. Principios Cardinales de Cori Puno

Los principios cardinales permitirán determinar las oportunidades y amenazas que tiene la industria minera en su entorno: (a) influencia de terceras personas, (b) lazos pasados y presentes, (c) contra balance de intereses, y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

La influencia de las terceras partes. Los mercados mundiales, las autoridades locales y las comunidades en el sector minero, son factores que puede impactar directamente en las operaciones de la compañía pudiendo convertirse en claras oportunidades o amenazas. El gobierno tiene una gran responsabilidad debido a las disposiciones de los organismos de

regulación del sector, es necesario combatir la informalidad y la deforestación que esta provoca, esto permitirá reducir el desempleo, incrementar la producción e incrementar el PBI.

En relación a las comunidades afectadas, están beneficiadas directas e indirectamente, esto por los convenios que les permite ser parte de la compañía, generando el desarrollo personal y sectorial. No se tiene relación con países o ciudades ya que el producto no requiere ser promocionado pero si se pueden aprovechar los lazos comerciales.

Lazos pasados y presentes. Perú es un país con una escuela antigua en minería y se mantiene por la presencia de la inversión extranjera que aun apuesta por la estabilidad política y económica que ha ido adquiriendo. A nivel mundial Perú está ubicado entre los primeros productores de diversos metales como el oro, plata, cobre, plomo, zinc, hierro, estaño, molibdeno, telurio los que tienen gran demanda en el mercado mundial, el desarrollo del sector minería se basa en la producción y desarrollo de la industria de Estados Unidos, China, Alemania, Italia España, Brasil, Chile y Canadá son los principales demandantes de minerales. Conjuntamente, la compañía ha operado paralelamente a sus competidores sin muchos contratiempos.

Contra balance de Intereses. El incremento de la producción y participación en el mercado es el punto claro en el que la organización entra en conflicto con sus competidores. En este entender suponemos que los competidores tienen sus propios intereses. Sin embargo, también hay intereses compartidos beneficiosos para todos los de este sector, que son la flexibilización laboral del gobierno, estabilidad jurídica y eliminar el sentimiento anti-minero.

Conservación de los enemigos. Teniendo en cuenta la naturaleza del mercado en el que participa Cori Puno SAC, los competidores se encuentran asegurados a lo largo del tiempo a nivel local, regional y por supuesto global. Una situación como único productor de oro es imposible además que la competencia motiva a crecer y ser competitivos.

5.4. Matriz de Intereses de Cori Puno (MIO)

En la Matriz de Intereses de Cori Puno se aprecia los cuatro intereses organizacionales definidos, los que son compartidos con las principales empresas mineras productoras de oro del Perú. Los mismos son clasificados según la intensidad de interés en vital, importante y periférico, igualmente según su interacción y relación se clasifican en comunes y opuestos (ver Tabla 18).

Tabla 18.

Matriz de intereses de la organización (MIO)-Minera Cori Puno

	Interés Organizacional	Intensidad del Interés		
		Vital Peligroso	Importante Serio	Periférico Molesto
1	Rentabilidad mayor a la esperada			Barrick*, Yanacocha*
2	Mantener el cumplimiento de las normas regidas en el sector minero		Osinermig, OEFA, Sunafil**	
3	Llevar una buena relación con la población cercana	comunidades**, gobiernos de turno**		Ongs**
4	Reducción del Impacto Ambiental	OEFA**, gobiernos de turno**, poblaciones cercanas**		
5	Bajos costes de extracción y procesos en general		Minera Barrick*, Yanacocha*	
6	Reinversión de capital en nuevos proyectos mineros			Rio Alto Mining*

Nota: * Comunes / ** Opuestos

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.217), por D'Alessio, 2019, Lima, Perú: Pearson.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

“Los objetivos de largo plazo (OLP) son los objetivos estratégicos y representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida” (D'Alessio, 2015).

Los OLP's de la Minera Cori Puno, se han determinado al horizonte del año 2029, permitirán alcanzar la visión del sector y marcarán la dirección de los OCP's.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 1). En el año 2029 la recuperación metalúrgica de planta se incrementará del 77,4% al 92,5%. Este incremento generará 6 500 onzas de oro adicionales, el que será posible con una tecnología avanzada de oxidación y lixiviación lo cual generará mayor rentabilidad a la empresa en una mayor recuperación de oro.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 2). En el año 2029 se alcanzará un 90% en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la capacitación y el fortalecimiento al equipo humano. Esto contribuirá que los valores de la empresa sean conocidos por todos los colaboradores como también tengan conocimiento de la importancia de realizar los trabajos con seguridad, responsabilidad social y cuidado por el medio ambiente para alcanzar la productividad y que el ambiente laboral sea mucho más cálido permitiendo el crecimiento profesional de todos los colaboradores y stakeholders.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 3). En el año 2029 la confianza por parte de las comunidades estará sobre el 90% de aceptación, garantizando la continuidad y el desarrollo de las operaciones mineras. Esto permitirá la continuidad de las operaciones siendo una empresa referente en gestión social mediante el respeto de sus costumbres, valores y creencias y reduciendo los impactos ambientales.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 4). En el año 2029 se incrementará la producción en 12 mil onzas de oro con la ampliación de la planta. Esto permitirá mayor rentabilidad gracias a la ampliación de la capacidad de tratamiento de la planta pasando de 1800 toneladas día a 2500 toneladas día, esto también representa un incremento en la producción de oro

Objetivo de Largo Plazo (OLP 5). En el año 2029 se explotará dos nuevos proyectos de oro dentro de las 30 000 hectáreas de concesión. Esto permitirá operar nuevos proyectos los cuales reemplazarán a los proyectos actuales por el agotamiento de reservas de mineral.

Objetivo de Largo Plazo (OLP 6). Para el año 2029 se buscará socios estratégicos que aporten US\$ 26 millones. Facilitará las inversiones que se tienen en cartera y reduciendo el endeudamiento en el sistema financiero.

5.6. Conclusiones

El quinto capítulo permite observar la situación deseada, siendo clave el análisis de los intereses organizacionales, el potencial de la industria y los principios cardinales. Esto lleva a observar con claridad la visión planteada, una vez realizado el análisis del entorno de la empresa se proponen los objetivos a largo plazo, para el caso de Cori Puno SAC son seis, en tal sentido deberá aumentar los procesos de extracción para poder incrementar las ventas, generar empleo, ser sostenible con el medio ambiente y mantener las buenas relaciones con la población cercana.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se hará referencia a la segunda y tercera etapas clásicas del marco analítico de la formulación estratégica: la etapa de emparejamiento y la etapa de salida o decisión. Estas etapas son sumamente importantes puesto que se combinan las estrategias internas y externas, soportándose en la intuición estratégica debido a que no existen reglas sino matrices (D'Alessio, 2015).

Entre las matrices que se desarrollan en el reciente capítulo se tienen cinco matrices de emparejamiento que son: (a) Matriz de Fortalezas, Debilidades y Amenazas (MFODA), (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA), (c) Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), (d) Matriz Interna-Externa (MIE), y (e) Matriz Gran Estrategia (MGE). Y a ello se tienen cuatro matrices de decisión: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE), (b) Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE), (c) Matriz de Rumelt (MR) y (d) Matriz de Ética (ME). El uso de todas estas herramientas encaminará a la organización al alcance de su visión deseada.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz FODA es una herramienta de análisis situacional que se elabora en función a los resultados de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) para las oportunidades y amenazas; y de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) para fortaleza y debilidades. Se forman cuatro cuadrantes: Fortalezas y Oportunidades (FO), Fortalezas y Amenazas (FA), Debilidades y Oportunidades (DO), y Debilidades y Amenazas (DA) y requiere de un análisis concienzudo para la generación de estrategias en los cuatro cuadrantes generados (D'Alessio, 2015).

La matriz FODA contiene información obtenida de la organización para la evaluación externa e interna recopilada y plasmada en la matriz de factores externos (MEFE) y la matriz de factores internos (MEFI), para formar estrategias. Del análisis realizado se obtuvieron quince estrategias presentados en la Tabla 19.

Tabla 19.

Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1 Práctica empresarial transparente 2 Política de responsabilidad social y buena relación con las comunidades aledañas 3 Liquidez para afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo 4 Gestión empresarial eficiente logrando cambiar de categoría de pequeña minería a mediana minería 5 Empresa en crecimiento con oportunidades de línea de carrera y mano de obra calificada 6 Planta de procesos en ampliación y modernización 7 Cuenta con 30 mil Ha. de concesión para el incremento de sus reservas 8 Cuenta con un sistema de almacenamiento y procesamiento de su información SAP	1 Falta de abastecimiento de energía eléctrica del sistema interconectado en horas punta 2 No se cuenta con un planeamiento estratégico, se trabaja en función de directivas 3 No se cuenta con facilidad de acceso para el cruce de información en las áreas operativas 4 Baja recuperación metalúrgica en planta 5 Deficiencia en el control de pedidos y baja capacidad de respuesta logística 6 Falta de preparación y capacidad de respuesta frente a la variación del precio del oro 7 Carencia de una política de capacitación y motivación al personal. 8 Las jefaturas de área necesitan enriquecer su conocimiento a la cultura de la gestión del negocio 9 Baja de rotación de inventarios
OPORTUNIDADES	FO: Explote	DO: Busque
1 El sector minero es un generador de empleo sobre todo en las comunidades aledañas. 2 Gran potencial de reservas y recursos mineros 3 Reconocimiento mundial como país minero y gran cartera de inversiones 4 Leyes que norman y regulan la actividad minera 5 Estabilidad jurídica del país 6 Generadora de ingresos para el estado y canon minero 7 Nuevas tecnologías de automatización en la minería 8 Facilidad para la inversión pública y privada	FO1 Ampliación de las operaciones mineras con generación de más puestos de trabajo. (O1, O2, O7, F1 y F2) FO2 Desarrollo de nuevos proyectos mineros y metalúrgicos. (O3, O4, O5, O6, F3, F4 y F8) FO3 Captación y crecimiento de un sólido equipo de trabajo. (O6 y F5). FO4 Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones. (O7 y F8).	DO1 Adquirir e instalar una pequeña subestación de energía con fuente alternativa de energía eléctrica. (D1, O2, O7, O8, O3) DO2 Implementar un plan operativo a largo plazo. (O4, O5, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9) DO3 Implementar un programa capacitación, motivación y buenas prácticas (D3, D5, D7, D8, D9, D6, O6, O8, O1) DO4 Reingeniería de procesos para la extracción y procesamiento del mineral (proceso de recuperación). (D1, D4, O6, O8, D6, D9)
AMENAZAS	FA: Confronte	DA: Evite
1 Riesgo de inestabilidad política en el País y pérdida de competitividad para atraer inversiones 2 Burocracia y corrupción en la administración pública 3 Incertidumbre en tasa de interés en dólares 4 Conflictos sociales relacionados a la minería 5 Impacto ambiental negativo por la industria minera. 6 Crecimiento de la minería ilegal	FA1 Definir convenios con empresas dedicadas a la tecnología, para impulsar el desarrollo y disminuir los costos de producción (F3, F4, F6, A1) FA2 Reforzar el diálogo (conversatorios) con las comunidades para anticipar los problemas de mayor influencia (A2, A4, A5, F1, F2) FA3 Incentivar a nuevos socios estratégicos con una participación del 20% promedio. (F1, F7, F8) FA4 Promover la concientización mediante el gobierno regional y afines para la formalización de los grupos informales (A4, A5, A6, F1, F2)	DA1 Contar con un plan de contingencia ante fallas del sistema interconectado del sistema eléctrico (A1, A2, D1, D4) DA2 Desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas (D2, D6, D7, A3 A4) DA3 Implementación y desarrollo de sistemas de gestión (ISOS). (D8, A5)

6.2. Matriz de la posición estratégica y evaluación de acción (MPEYEA)

La matriz planteada por Dickel (1984), referenciado por D'Alessio (2015), permite determinar la postura estratégica apropiada de una organización y sus unidades de negocio. Tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la industria (la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno), y otros dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (la fortaleza financiera y la ventaja competitiva), en sus extremos alto y bajo (D'Alessio, 2015).

Tabla 20.

Matriz de MPEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación de mercado	3
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	4	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	4	5. Lealtad del consumidor	1
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	3
7. Facilidad de entrada al mercado	1	7. Conocimiento tecnológico	4
8. Productividad / utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	4
9. Poder de negociación de los productores	1	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio = 3.78		Promedio = -3	
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno a la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de los productos competitivos	6	4. Capital requerido vs capital disponible	2
5. Barreras de entrada al mercado	1	5. Flujo de caja	5
6. Rivalidad / presión competitiva	5	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	6
Promedio = -2.5		9. Uso de economías de escala y de experiencia	2
Promedio = -2.5		Promedio = 4	
X= FI + VC	0.8	Y= EE + FF	1.5

$$X = FI + VC = +3.78 + (-3) = 0.78$$

$$Y = EE + FF = -2.5 + 4 = 1.5$$

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p. 278), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

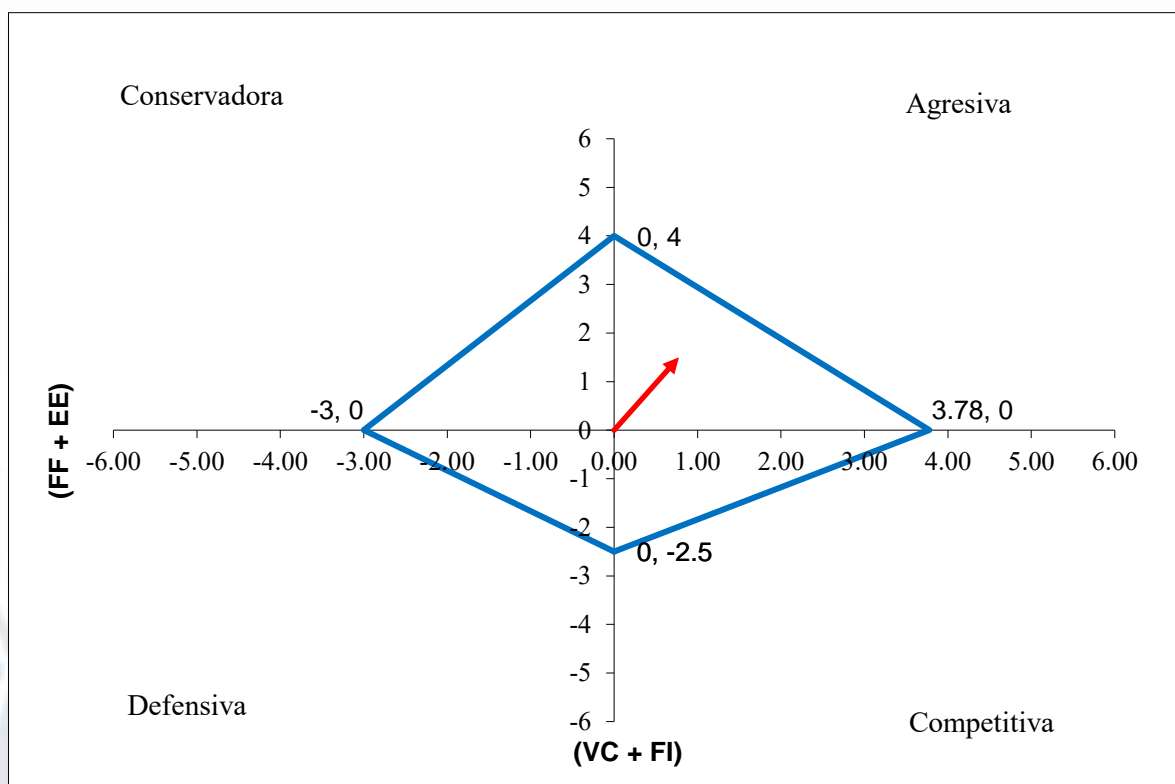


Figura 23. Matriz de la Posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA). Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 275), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

Al haber efectuado la calificación de los factores determinantes de éxito de la industria y del sector económico, el análisis da como resultado el vector $x: 0.78, y=1.5$, el cual cae en el cuadrante de la postura agresiva, donde sus estrategias serán: (a) la diversificación concéntrica, (b) integración vertical y (c) liderazgo de costos (D'Alessio, 2015). A pesar que el vector es corto se corrobora con la ayuda de la matriz PEYEA que se debe explotar la principal ventaja competitiva del sector que lo fortalece con su poder financiero y su postura atractiva donde tiene poca turbulencia en el entorno (ver Figura 23).

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG ubica y describe la cantidad de producción de oro que produce Cori Puno para los periodos 2016 y 2017 como único producto de producción, donde se tuvo un crecimiento en sus niveles de producción de 12.24% en el 2017(ver Tabla 21), lo que le ha

permitido tener una participación relativa de mercado de 2.2%, lo que conlleva a situarlo en el cuadrante de Signo de Interrogación como se muestra en la Figura 24, lo que significa que debe tener una estrategia intensiva como: (a) penetrar en el mercado, (b) desarrollo de mercados y (c) desarrollo de productos.

Tabla 21.

Valores para MBCG

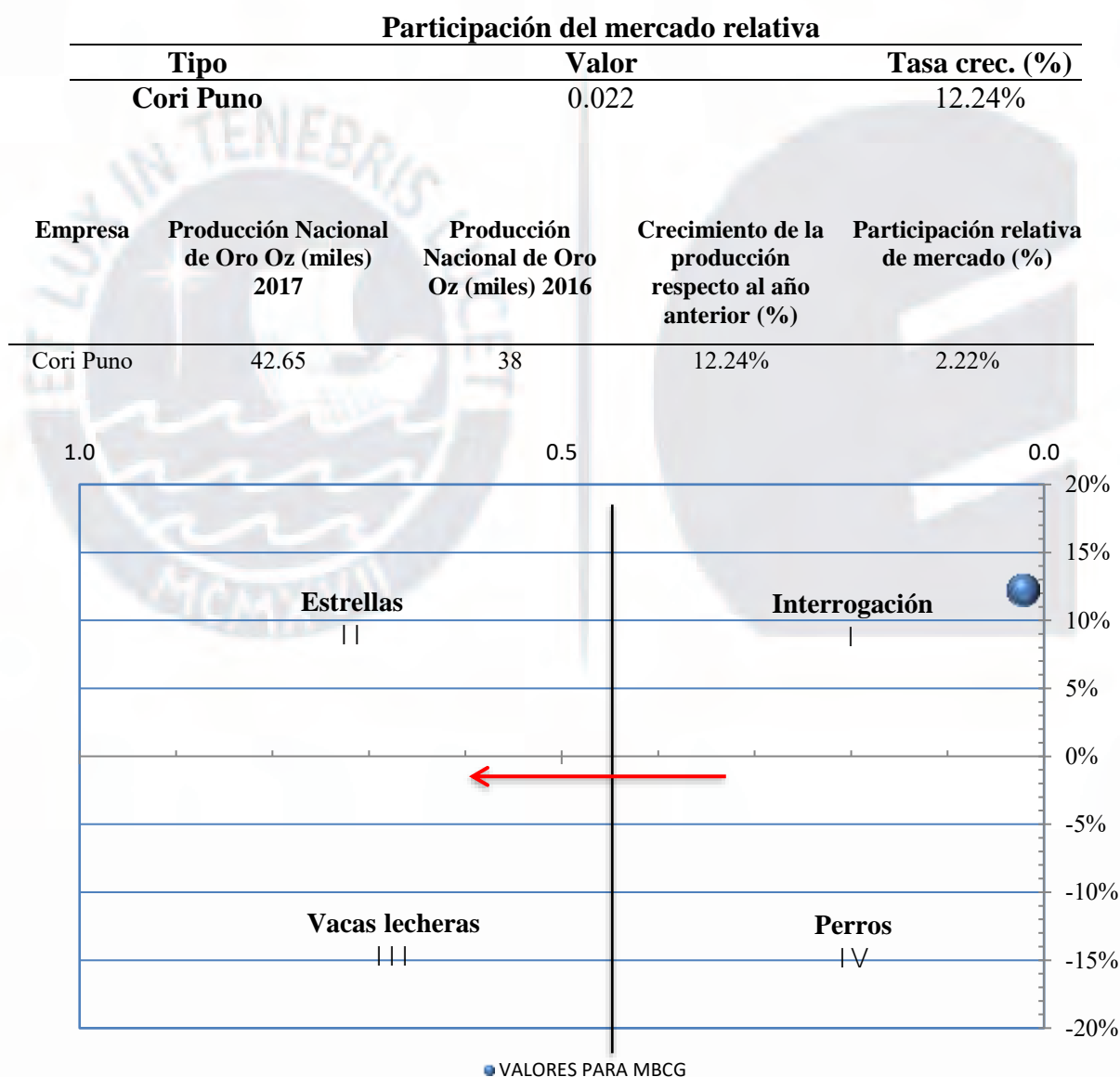


Figura 24. Matriz Boston Consulting Group (BCG) Cori Puno.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 292), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE es una matriz de portafolio, que es el resultado de conjugar la MEFE con la MEFI (D'Alessio, 2015). En la figura 25 se observa que la Minera Cori Puno se ubica en el cuadrante II, según el resultado de esta matriz se sugiere crecer y construir, es decir se tiene que invertir para crecer.

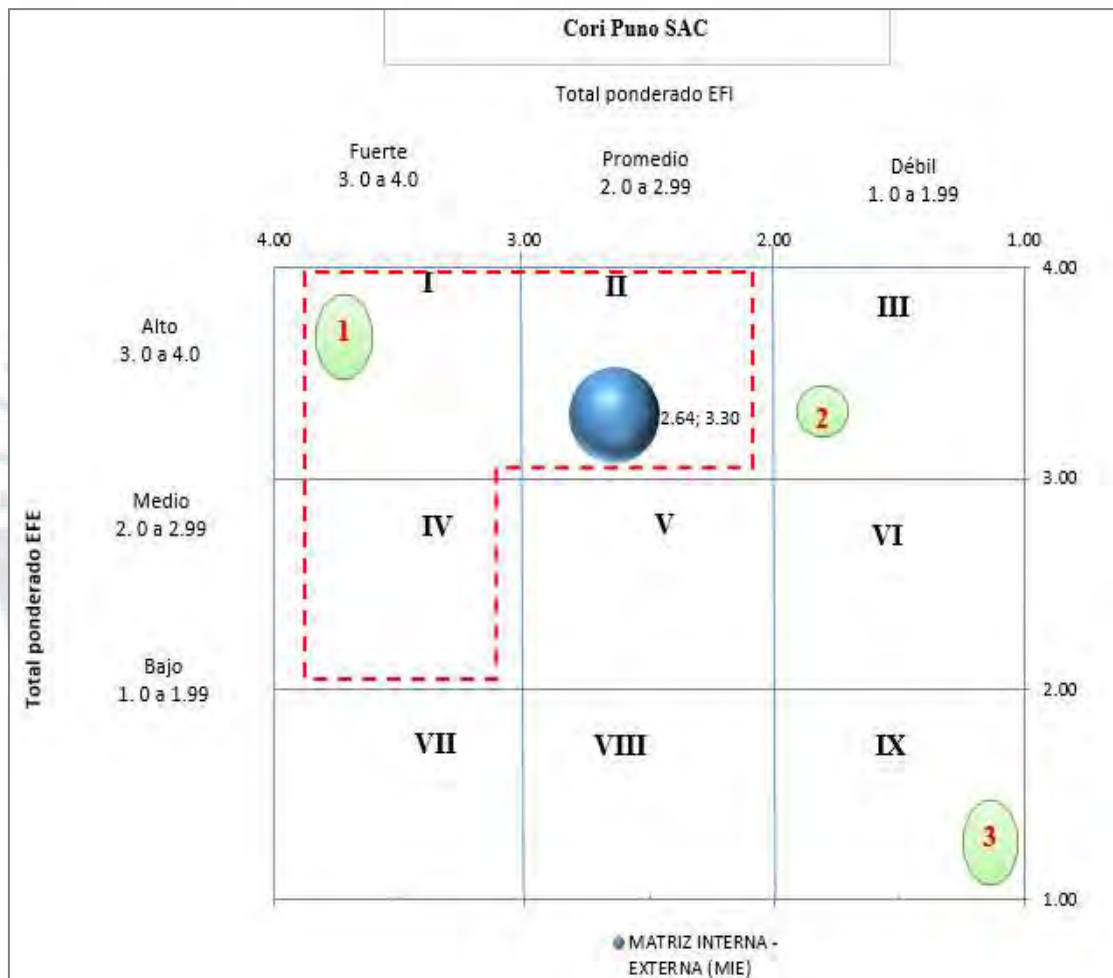


Figura 25. Matriz Interna Externa (MIE) Cori Puno.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 295), por F. A. D'Alessio, 2016, Lima, Perú: Pearson.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

El fundamento de esta matriz GE, soporta en que la situación de un negocio es definida en términos de: (a) el crecimiento del mercado, rápido o lento; y (b) la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. (D'Alessio, 2015). En el caso de

la minera Cori Puno se ubica en el cuadrante “I” porque cuenta con un sólo producto que es el oro, también cuenta con recursos que pueden usarse para las diversas estrategias.

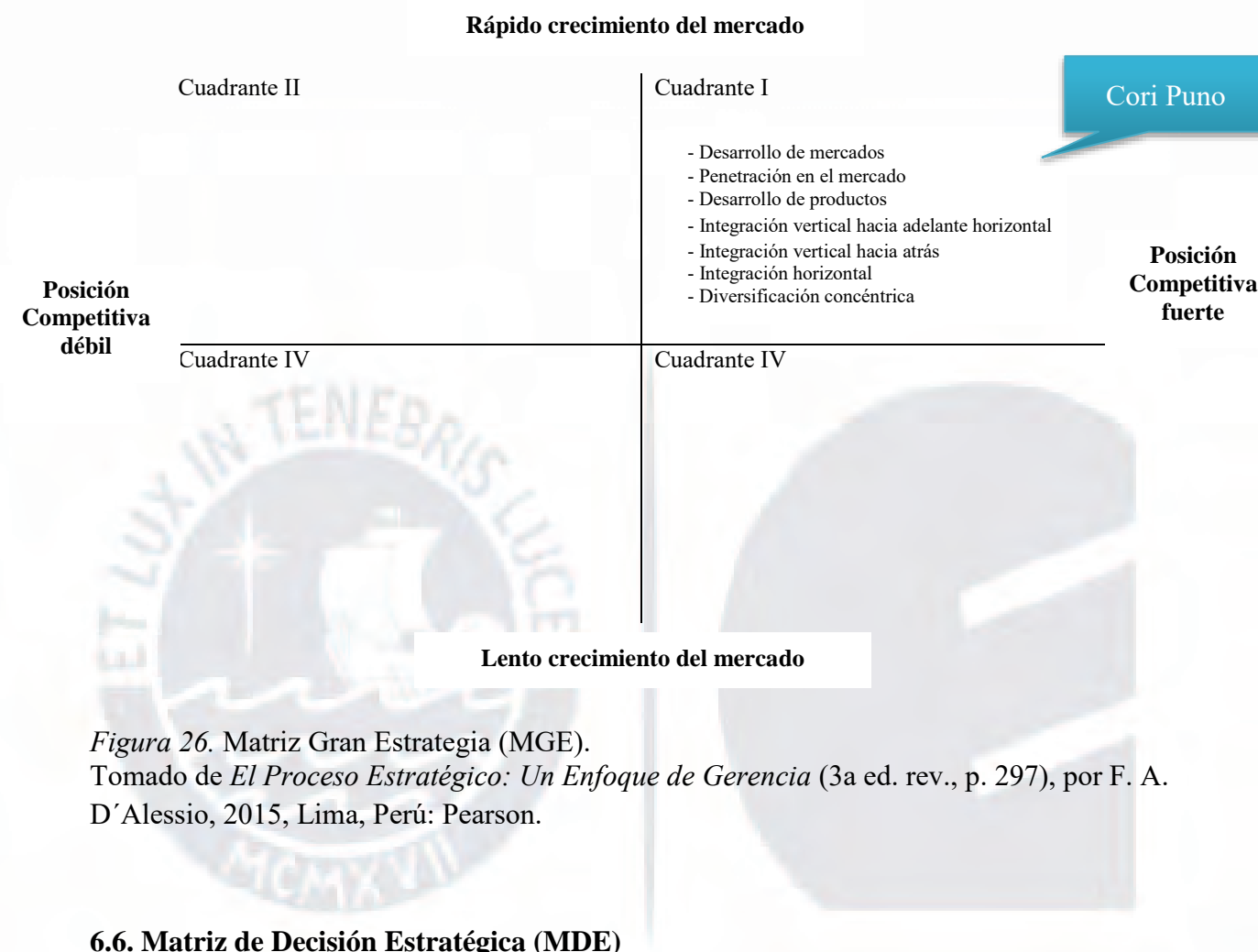


Figura 26. Matriz Gran Estrategia (MGE).

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 297), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias específicas generadas en la etapa de emparejamiento mediante las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE se consolidan en la MDE, en esta matriz, (presentada en la Tabla 22) suman las repeticiones y se retienen las estrategias con mayor repetición, e incluso otras que por algún motivo se consideren pertinentes para el proceso (D'Alessio, 2015). De las 15 estrategias seleccionadas, 13 obtuvieron tres o más coincidencias con las estrategias sugeridas como resultado de las matrices mencionadas y serán retenidas. Adicionalmente dos estrategias que no obtuvieron más de dos coincidencias serán retenidas al ser consideradas importantes para lograr la visión de la Minera.

Tabla 22.

Matriz de decisión estratégica (MDE)

ITEM	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	FODA	PEYEA	MBCG	MIE	MGE	Total
E1	Ampliación de las operaciones mineras con generación de más puestos de trabajo. (O1, O2, O7, F1 y F2)	X	X		X	X	4
E2	Desarrollo de nuevos proyectos mineros y metalúrgicos. (O3, O4, O5, O6, F3, F4 y F8)	X	X	X	X	X	5
E3	Captación y crecimiento de un sólido equipo de trabajo. (O6 y F5).	X	X		X	X	4
E4	Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones. (O7 y F8).	X	X		X	X	4
E5	Adquirir e instalar una pequeña subestación de energía con fuente alternativa de energía eléctrica. (D1, O2, O7, O8, O3)	X			X		2
E6	Implementar un plan operativo a largo plazo. (O4, O5, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9)	X		X	X	X	4
E7	Implementar un programa capacitación, motivación y buenas prácticas (D3, D5, D7, D8, D9, D6, O6, O8, O1)	X		X	X	X	4
E8	Reingeniería de procesos para la extracción y procesamiento del mineral (proceso de recuperación). (D1, D4, O6, O8, D6, D9)	X	X	X	X	X	5
E9	Definir convenios con empresas dedicadas a la tecnología, para impulsar el desarrollo y disminuir los costos de producción (F3, F4, F6, A1)	X	X	X	X	X	5
E10	Reforzar el dialogo (conversatorios) con las comunidades para anticipar los problemas de mayor influencia (A2, A4, A5, F1, F2)	X			X	X	3
E11	Incentivar a nuevos socios estratégicos con una participación del 20% promedio. (F1, F7, F8)	X		X		X	3
E12	Promover la concientización mediante el gobierno regional y afines para la formalización de los grupos informales (A4, A5, A6, F1, F2)	X					1
E13	Contar con un plan de contingencia ante fallas del sistema interconectado del sistema eléctrico (A1, A2, D1, D4)	X	X	X	X	X	5
E14	Desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas (D2, D6, D7, A3 A4)	X		X	X	X	4
E15	Implementación y desarrollo de sistemas de gestión (ISOS) (D8, A5)	X			X	X	3

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed., p. 299)*, por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La matriz cuantitativa de planeamiento estratégico permite identificar de manera objetiva aquellos factores claves de éxito obtenidos del análisis interno (MEFI) y externo (MEFE) de la Minera Cori Puno S.A.C, los cuales influyen en mayor proporción en las estrategias seleccionadas a partir de la matriz de decisión estratégica. En la tabla 23 se muestra la MCPE de la Minera, donde se han determinado cuatro estrategias, entre las 10 inicialmente seleccionadas, que superaron el puntaje base de cinco, las seis estrategias restantes se tendrán en cuenta como estrategias de contingencia.

Tabla 23.

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

	E1		E2		E3		E4		E6		E7		E8		E9		E13		E14		
	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Factores críticos para el éxito	Peso																				
Oportunidades																					
El sector minero es un generador de empleo sobre todo en las comunidades aledañas.	0.10	4.00	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Gran potencial de reservas y recursos mineros	0.10	4.00	0.40	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Reconocimiento mundial como país minero y gran cartera de inversiones	0.10	3.00	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10
Leyes que norman y regulan la actividad minera	0.05	3.00	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10
Estabilidad jurídica del país	0.05	3.00	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Generadora de ingresos para el estado y canon minero	0.10	4.00	0.40	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20
Nuevas tecnologías de automatización en la minería	0.05	3.00	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
Facilidad para la inversión pública y privada	0.05	2.00	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Amenazas																					
Riesgo de inestabilidad política en el País y pérdida de competitividad para atraer inversiones	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Burocracia y corrupción en la administración pública	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Incertidumbre en tasa de interés en dólares	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30
Conflictos sociales relacionados a la minería	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Impacto ambiental negativo por la industria minera.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Crecimiento de la minería ilegal	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
Fortalezas																					
Práctica empresarial transparente	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18
Política de responsabilidad social y buena relación con las comunidades aledañas	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
Liquidez para afrontar sus compromisos financieros en el corto plazo	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Gestión empresarial eficiente logrando cambiar de categoría de pequeña minería a mediana minería	0.09	4	0.36	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
Empresa en crecimiento con oportunidades de línea de carrera y mano de obra calificada	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Planta de procesos en ampliación y modernización	0.07	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Cuenta con 30 mil Ha de concesión para el incremento de sus reservas	0.09	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	2	0.18
Cuenta con un sistema de almacenamiento y procesamiento de su información SAP	0.03	2	0.06	2	0.06	3	0.09	4	0.12	2	0.06	3	0.09	2	0.06	3	0.09	2	0.06	2	0.06
Debilidades																					
Falta de abastecimiento de energía eléctrica del sistema interconectado en horas punta	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15
No se cuenta con un planeamiento estratégico, se trabaja en función de directivas	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
No se cuenta con facilidad de acceso para el cruce de información en las áreas operativas	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
Baja recuperación metalúrgica en planta	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24
Deficiencia en el control de pedidos y baja capacidad de respuesta logística	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08
Falta de preparación y capacidad de respuesta frente a la variación del precio del oro	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	4	0.12
Carencia de una política de capacitación y motivación al personal.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Las jefaturas de área necesitan enriquecer su conocimiento a la cultura de la gestión del negocio	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	3	0.09	2	0.06	1	0.03	2	0.06
Baja de rotación de inventarios	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	2	0.06	1	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03
Totales	2.00		6.28		5.50		4.12		5.04		5.25		4.43		4.52		4.30		3.86		4.72

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed., p. 301)*, por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt permite evaluar las estrategias retenidas en la MCPE, con el fin de minimizar el riesgo de que puedan perjudicar a alguna área funcional en la etapa de implementación (ver Tabla 24). Del análisis realizado, se tiene que las estrategias retenidas cumplen con los principios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

Tabla 24.

Matriz de Rumelt para Cori Puno.

ITEM	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS (*)	PRUEBAS				Se acepta
		Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	
E1	Ampliación de las operaciones mineras con generación de más puestos de trabajo. (O1, O2, O7, F1 y F2)	Si	Si	Si	Si	Si
E2	Desarrollo de nuevos proyectos mineros y metalúrgicos. (O3, O4, O5, O6, F3, F4 y F8)	Si	Si	Si	Si	Si
E3	Captación y crecimiento de un sólido equipo de trabajo. (O6 y F5).	Si	Si	Si	Si	Si
E4	Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones. (O7 y F8).	Si	Si	Si	Si	Si
E6	Implementar un plan operativo a largo plazo. (O4, O5, D2, D3, D5, D6, D7, D8 y D9)	Si	Si	Si	Si	Si
E7	Implementar un programa capacitación, motivación y buenas prácticas (D3, D5, D7, D8, D9, D6, O6, O8 y O1)	Si	No	Si	Si	No
E8	Reingeniería de procesos para la extracción y procesamiento del mineral (proceso de recuperación). (D1, D4, O6, O8, D6 y D9)	Si	Si	Si	Si	Si
E9	Definir convenios con empresas dedicadas a la tecnología, para impulsar el desarrollo y disminuir los costos de producción (F3, F4, F6, A1)	No	Si	Si	Si	No
E14	Desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas (D2, D6, D7, A3 A4)	Si	Si	Si	Si	Si

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.305), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de ética permite verificar que las estrategias elegidas no violen los aspectos relacionados a la justicia y derechos humanos. Se debe tener en cuenta que si alguna de estas estrategias escogidas no cumple con los requerimientos anteriores será descartada de manera automática (ver Tabla 25).

Tabla 25.

Matriz de Ética (ME) para Cori Puno.

Estrategias	Derechos				Justicia				Utilitarismo			Se acepta	
	Impacto en el derecho de la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos	Medios estratégicos empleados		
E1 Ampliación de las operaciones mineras con generación de más puestos de trabajo. (O1, O2, O7, F1 y F2)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si
E2 Desarrollo de nuevos proyectos mineros y metalúrgicos. (O3, O4, O5, O6, F3, F4 y F8)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Si
E3 Captación y crecimiento de un sólido equipo de trabajo. (O6 y F5).	P	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	E	Si
E4 Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones. (O7 y F8).	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
E6 Implementar un plan operativo a largo plazo. (O4, O5, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Si
E8 Reingeniería de procesos para la extracción y procesamiento del mineral (proceso de recuperación). (D1, D4, O6, O8, D6, D9)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	J	E	N	Si
E1 ₄ Desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas (D2, D6, D7, A3 A4)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	N	Si

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial. Adaptado de “*El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.308), por D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

La matriz de estrategias retenidas muestra diversas estrategias, con todas ellas se podrá lograr incrementar la producción de oro y ampliación de las operaciones mineras. Así mismo permitirá la creación de un sólido equipo de trabajo que estar preparado para afrontar cualquier cambio coyuntural externo que pudieran comprometer las metas de la compañía.

Tabla 26.

Matriz de estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)- Cori Puno.

Estrategias retenidas	
E1	Ampliación de las operaciones mineras con generación de más puestos de trabajo. (O1, O2, O7, F1 y F2)
E2	Desarrollo de nuevos proyectos mineros y metalúrgicos. (O3, O4, O5, O6, F3, F4 y F8)
E3	Captación y crecimiento de un sólido equipo de trabajo. (O6 y F5).
E4	Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones. (O7 y F8).
E6	Implementar un plan operativo a largo plazo. (O4, O5, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9)
E8	Reingeniería de procesos para la extracción y procesamiento del mineral (proceso de recuperación). (D1, D4, O6, O8, D6, D9)
E14	Desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas (D2, D6, D7, A3 A4)
Estrategias de Contingencia	
E7	Implementar un programa capacitación, motivación y buenas prácticas (D3, D5, D7, D8, D9, D6, O6, O8, O1)
E9	Definir convenios con empresas dedicadas a la tecnología, para impulsar el desarrollo y disminuir los costos de producción (F3, F4, F6, A1)
E13	Contar con un plan de contingencia ante fallas del sistema interconectado del sistema eléctrico (A1, A2, D1, D4)
E5	Adquirir e instalar una pequeña subestación de energía con fuente alternativa de energía eléctrica. (D1, O2, O7, O8, O3)
E10	Reforzar el dialogo (conversatorios) con las comunidades para anticipar los problemas de mayor influencia (A2, A4, A5, F1, F2)
E11	Incentivar a nuevos socios estratégicos con una participación del 20% promedio. (F1, F7, F8)
E12	Promover la concientización mediante el gobierno regional y afines para la formalización de los grupos informales (A4, A5, A6, F1, F2)
E15	Implementación y desarrollo de sistemas de gestión (ISOS) (D8, A5)

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 309), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

La matriz de objetivos de largo plazo permite ver si esta, está alineada con las estrategias propuestas (ver Tabla 27).

Tabla 27.

Matriz de estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Ser una compañía minera líder en la región Puno para el año 2029, incrementando la producción de oro a costos bajos y generando empleo.

Intereses organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Rentabilidad mayor a la esperada.	En el año 2029 la recuperación metalúrgica de planta se incrementará del 77,4% al 92,5%.	En el año el 2029 se alcanzará un 90% en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la capacitación y el fortalecimiento al equipo humano.	En el año 2029 la confianza por parte de las comunidades estará sobre el 90% de aceptación, garantizando la continuidad y el desarrollo de las operaciones mineras.	En el año 2029 se incrementará la producción en 12 mil onzas de oro con la ampliación de la planta.	En el año 2029 se explotará dos nuevos proyectos de oro dentro de las 30 000 hectáreas de concesión.	Para el año 2029 se buscará socios estratégicos que aporten US\$ 26 millones.
2	Mantener el cumplimiento de las normas regidas en el sector minero						
3	Llevar una buena relación con la población cercana						
4	Reducción del Impacto Ambiental						
5	Bajos costes de extracción y procesos en general						
6	Reinversión de capital en nuevos proyectos mineros						
Estrategias específicas							
E1	Ampliación de las operaciones mineras con generación de más puestos de trabajo. (O1, O2, O7, F1 y F2)	X	X	X	X	X	X
E2	Desarrollo de nuevos proyectos mineros y metalúrgicos. (O3, O4, O5, O6, F3, F4 y F8)	X	X	X	X	X	X
E3	Captación y crecimiento de un sólido equipo de trabajo. (O6 y F5).	X	X	X		X	X
E4	Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones. (O7 y F8).	X					
E6	Implementar un plan operativo a largo plazo. (O4, O5, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9)	X	X	X	X	X	X
E8	Reingeniería de procesos para la extracción y procesamiento del mineral (proceso de recuperación). (D1, D4, O6, O8, D6, D9)	X			X		X
E14	Desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas (D2, D6, D7, A3 A4)			X			

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 28.

Matriz de estrategias versus Posibilidades de Competidores y Sustitutos

		Posibilidades de los Competidores		
		Minera Yanacocha	Minera Barrick Misquichilca	Consortio minero Horizonte
E1	Ampliación de las operaciones mineras con generación de más puestos de trabajo. (O1, O2, O7, F1 y F2)	Si está dentro de sus planes	Si está dentro de sus planes	Si está dentro de sus planes
E2	Desarrollo de nuevos proyectos mineros y metalúrgicos. (O3, O4, O5, O6, F3, F4 y F8)	Si está dentro de sus planes	Si está dentro de sus planes	Si está dentro de sus planes
E3	Captación y crecimiento de un sólido equipo de trabajo. (O6 y F5).	Si está dentro de sus planes	Si está dentro de sus planes	Si está dentro de sus planes
E4	Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones. (O7 y F8).	No es prioritario en su operación	No es prioritario en su operación	No es prioritario en su operación
E6	Implementar un plan operativo a largo plazo. (O4, O5, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9)	No es prioritario en su operación	No es prioritario en su operación	No es prioritario en su operación
E8	Reingeniería de procesos para la extracción y procesamiento del mineral (proceso de recuperación D1, D4, O6, O8, D6, D9)	No es prioritario en su operación	Si está dentro de sus planes	Si está dentro de sus planes
E14	Desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas (D2, D6, D7, A3 A4)	No es prioritario en su operación	No es prioritario en su operación	Si está dentro de sus planes

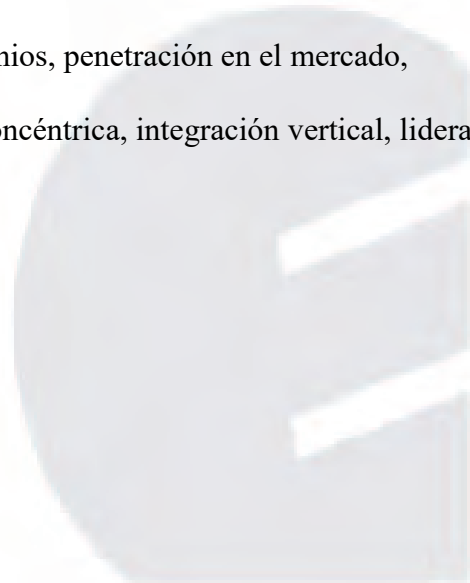
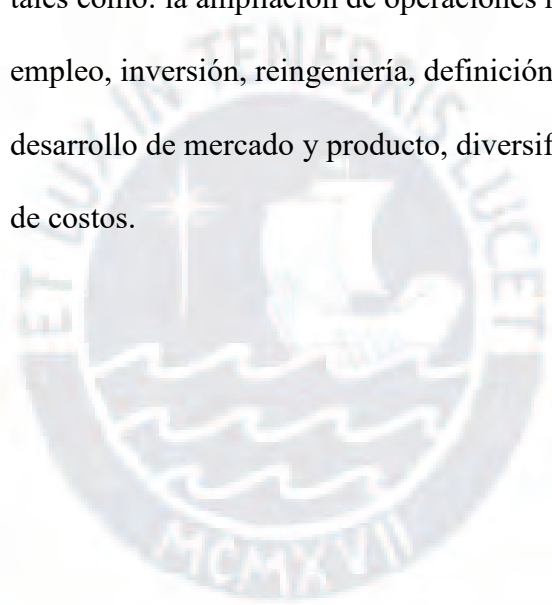
Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, México D. F., México: Pearson.

6.13. Conclusiones

El capítulo VI muestra la elaboración de las matrices dentro del plan estratégico, los insumos utilizados fueron la información de los capítulos anteriores y de manera objetiva las oportunidades y amenazas en un entorno mundial, así como las fortalezas y debilidades en la industria actual. Se identificaron la Matriz de Intereses Nacionales (MIN), Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE), Matriz de Perfil Competitivo (MPC), y la Matriz

de Perfil Referencial (MPR), así como la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). Con estos insumos se elaboran las matrices de la etapa de emparejamiento como la MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE, MGE y las matrices de la etapa de salida entre estas MDE, MCPE, MR y la ME, una vez emparejadas y habiendo realizado un tamiz de toda la información se identifican las principales estrategias para el sector.

Este proceso ha logrado identificar estrategias que proporcionarán a alcanzar la visión, tales como: la ampliación de operaciones mineras, ventajas y factibilidades, generación de empleo, inversión, reingeniería, definición de convenios, penetración en el mercado, desarrollo de mercado y producto, diversificación concéntrica, integración vertical, liderazgo de costos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Se menciona que “la implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones, la implementación estratégica será exitosa en la medida que la organización logre los objetivos estratégicos” (D’Alessio, 2015).

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo permiten alcanzar los objetivos de largo plazo, estos deben ser específicos, trazados en un hito de tiempo y lugar mediante el plan estratégico.

Objetivo de Largo Plazo 1. En el año 2029 la recuperación metalúrgica de planta se incrementará del 77,4% al 92,5%.

Objetivo de Corto plazo 1.1. En el año 2019 contar con un estudio de ingeniería para la oxidación y lixiviación en tanque.

Objetivo de Corto plazo 1.2. En el año 2020 realizar la instalación de los tanques de oxidación y lixiviación cuya inversión será de US\$ 2 millones.

Objetivo de Corto plazo 1.3. En el año 2021 se iniciará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 80.42%.

Objetivo de Corto plazo 1.4. En el año 2023 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 83.44%.

Objetivo de Corto plazo 1.5. En el año 2025 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 86.46%

Objetivo de Corto plazo 1.6. En el año 2027 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 89.48%

Objetivo de Corto plazo 1.7. En el año 2029 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y llegar a una recuperación metalúrgica de 92.5%.

Objetivo de Largo Plazo 2. En el año 2029 se alcanzará un 90% en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la capacitación y el fortalecimiento al equipo humano.

Objetivo de Corto plazo 2.1. En el año 2019 realizar un diagnóstico del clima organizacional al 100% de los colaboradores.

Objetivo de Corto plazo 2.2: En el año 2020 ejecutar un sistema de recompensas mediante un ranking de puntos alcanzando el 90% de beneficiados.

Objetivo de Corto plazo 2.3: En el año 2020 generar un plan de capacitación trimestral sobre desempeño laboral alcanzando un 90% de efectividad.

Objetivo de Largo Plazo 3: En el año 2029 la confianza por parte de las comunidades estará sobre el 90% de aceptación, garantizando la continuidad y el desarrollo de las operaciones mineras.

Objetivo de Corto plazo 3.1: En el año 2019 aprobar al 100% los planes anuales de relaciones comunitarias.

Objetivo de Corto plazo 3.2: En el año 2020 informar a la comunidad sobre el cumplimiento del pago del fondo social de US\$ 275,000 anuales por convenio.

Objetivo de Corto plazo 3.3. En el año 2020 realizar capacitaciones trimestrales en temas que ayuden al desarrollo de la comunidad, alcanzando el 90% de participación de la comunidad.

Objetivo de Corto plazo 3.4. En el año 2021 cumplir con la distribución equitativa a un 100% en el alquiler de maquinaria a las empresas comunales.

Objetivo de Largo Plazo 4. En el año 2029 se incrementará la producción en 12 mil onzas de oro con la ampliación de la planta.

Objetivo de Corto plazo 4.1. En el año 2021 realizar los estudios de pre factibilidad de la ampliación de planta a 2500 toneladas por día.

Objetivo de Corto plazo 4.2. En el año 2022 realizar los estudios de factibilidad de la ampliación de planta a 2500 toneladas por día.

Objetivo de Corto plazo 4.3. En el año 2024 ejecutar la construcción de la ampliación de planta, cuya inversión ascenderá a US\$ 20 millones.

Objetivo de Corto plazo 4.4. En el año 2025 puesta en marcha y contratación de personal especializado para la ampliación de planta.

Objetivo de Corto plazo 4.5. En el año 2027 se incrementará el aporte de onzas de oro proveniente de mina a la planta en un 38.8%.

Objetivo de Largo Plazo 5. En el año 2029 se explotará dos nuevos proyectos de oro dentro de las 30 000 hectáreas de concesión.

Objetivo de Corto plazo 5.1. En el año 2021 realizar estudios de impacto ambiental y geológico de los dos yacimientos.

Objetivo de Corto plazo 5.2. En el año 2024 solicitar autorización de explotación en las entidades correspondientes.

Objetivo de Corto plazo 5.3. En el año 2026 realizar la preparación y desarrollo de estas nuevas zonas para la explotación.

Objetivo de Corto plazo 5.4. En el año 2029 se iniciará la explotación de los nuevos proyectos de oro.

Objetivo de Largo Plazo 6. En el año 2029 se buscará socios estratégicos que aporten US\$ 26 millones.

Objetivo de Corto plazo 6.1. En el año 2022 hacer la invitación para contar con nuevos socios que aporten US\$ 26 millones.

Objetivo de Corto plazo 6.2. En el año 2023 contar con el desembolso de US\$ 20 millones por parte de los nuevos socios para la ampliación de la planta.

Objetivo de Corto plazo 6.3. En el año 2026 contar con el desembolso de US\$ 6 millones por parte de los nuevos socios para la preparación de los nuevos proyectos mineros.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos deben ser correctamente asignados cuantitativamente o cualitativamente y tangibles o intangibles, los recursos son: (a) Recursos financieros: Será de origen propio y privado, como fondos de inversión, socios estratégicos, préstamos, (b) Recursos físicos: Referido a la maquinaria, equipo y documentación que permitirán el crecimiento propuesto en la OCP, (c) Recursos humanos: Son los responsables de elaborar y operar de la manera más eficiente la totalidad de recursos asignados, procesos como la producción, financiamiento, comercialización dentro de los tiempos y costos asignados cuidando el tema social, (d) Recursos tecnológicos: Permite el potenciamiento del trabajo, comunicación, control, seguridad del sistema establecido.

7.3. Políticas de cada Estrategia

La política es quien direcciona el camino que sigue la estrategia, y este a la vez guía para alcanzar los objetivos de corto plazo. Para D'Alessio (2015) la acción gerencial adoptada es la que reduce la implementación de cada estrategia, además estos incluyen procedimientos, formas, reglas entre otros para lograr cumplir los objetivos. En la Tabla 30 se muestra diez políticas propuestas para las siete estrategias planteadas para Cori Puno SAC.

7.4. Estructura Organizacional de Cori Puno.

Cori Puno SAC es una minera de capital nacional, su estructura organizacional está compuesta presidida por el directorio que lo integran los accionistas. El gerente general es el Sr. Gonzalo de Loza quien dirige la organización desde las oficinas principales en Lima. La parte operativa está liderada por el Superintendente General que es el Ingeniero Tony Salazar y seguido de las respectivas jefaturas de las diferentes áreas. Se propone que la estructura organizacional sea horizontal conformado por superintendencias por áreas, quienes reportarán a la superintendencia general.

Tabla 29.

Matriz de presentación de objetivos de corto plazo (OCP)- Cori Puno.

OLP	Objetivos de Corto Plazo (OCP)		Acciones		Recursos					
					Financiero	Físico	Humano	Tecnológico		
En el año 2029 la recuperación metalúrgica de planta se incrementará del 77,4% al 92,5%.	OCP 1.1	En el año 2019 contar con un estudio de ingeniería para la oxidación y lixiviación en tanque.	1	Contratar los servicios de una consultora especializada	Capital propio	Contrato	Consultor	Comunicaciones e internet		
			2	Iniciar con la instalación de los tanques de oxidación y lixiviación	Capital propio	Maquinaria	Personal especializado	Comunicaciones e internet		
	OCP 1.2	En el año 2020 realizar la instalación de los tanques de oxidación y lixiviación cuya inversión será de US\$ 2 millones	1	Adquisición de equipos de oxidación- lixiviación	Capital propio	Contrato	Consultor	Comunicaciones e internet		
			2	Instalación de los equipos de oxidación -lixiviación en planta						
			3	Reclutar personal calificado						
	OCP 1.3	En el año 2021 se iniciará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 80.42%	1	Puesta en marcha de la implantación de los tanques	Capital propio	Maquinaria	Personal especializado en plantas de lixiviación	Comunicación e internet		
			2	Proceso de paso del concentrado de planta hacia los tanques de oxidación -lixiviación						
OCP 1.4	En el año 2023 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 83.44%	1	Proceso de paso del concentrado de planta hacia los tanques de oxidación -lixiviación	Capital propio	Maquinaria	Personal especializado en plantas de lixiviación	Comunicación e internet			
		2	Capacitación específica al operario							
OCP 1.5	En el año 2025 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 86.46%	1	Proceso de paso del concentrado de planta hacia los tanques de oxidación -lixiviación	Capital propio	Maquinaria	Personal especializado en plantas de lixiviación	Comunicación e internet			
		2	Capacitación específica al operario							
OCP 1.6	En el año 2027 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 89.48%	1	Proceso de paso del concentrado de planta hacia los tanques de oxidación -lixiviación	Capital propio	Maquinaria	Personal especializado en plantas de lixiviación	Comunicación e internet			
		2	Capacitación específica al operario							
OCP 1.7	En el año 2029 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y llegar a una recuperación metalúrgica de 92.5%	1	Funcionamiento al 100% de los equipos instalados	Capital propio	Maquinaria	Personal especializado en plantas de lixiviación	Comunicación e internet			
		2	Concientización y capacitación en el manejo de sustancias peligrosas							
		3	Capacitación específica al operario							
En el año el 2029 se alcanzará un 90% en el desempeño laboral de los trabajadores mediante la capacitación y el fortalecimiento al equipo humano.	OCP 2.1	En el año 2019 realizar un diagnóstico del clima organizacional al 100% de los colaboradores	1	Realizar encuestas anónimas a todo el personal	Capital propio	Contrato	Especialista en recursos humanos	Comunicación e internet		
			2	Realiza focus group						
			3	Contratación de una encuestadora externa para medir la percepción por parte de personal que no labora en la minera						
OCP 2.2	En el año 2020 ejecutar un sistema de recompensas mediante un ranking de puntos alcanzando el 90% de beneficiados.	1	Evaluar los resultados del diagnóstico realizado	Capital propio	Oficina	Personal especializado	Comunicación e internet			
		2	Realizar un ranking de evaluación por competencias.							
		3	Realizar el reconocimiento a los colaboradores destacados							
OCP 2.3	En el año 2020 generar un plan de capacitación trimestral sobre desempeño laboral alcanzando un 90% de efectividad.	1	Programar un cronograma de actividades enfocados en el desempeño laboral	Capital propio	Oficina	Personal especializado	Comunicación e internet			
		2	Realizar capacitaciones a todo el personal							
		3	Realiza focus group							
		4	El área de RRHH liderará e informará del progreso del avance de implementación							
En el año 2029 la confianza por parte de las comunidades estará sobre el 90% de aceptación, garantizando la continuidad y el desarrollo de las operaciones mineras.	OCP 3.1	En el año 2019 aprobar al 100% los planes anuales de relaciones comunitarias.	1	Presupuestar y asignar recursos económicos	Capital propio	Convenio	Especialista en relaciones comunitarias	Comunicaciones		
			2	Ejecutar en orden de prioridades los compromisos asumidos						
	OCP 3.2	En el año 2020 informar a la comunidad sobre el cumplimiento del pago del fondo social de US\$ 275,000 anuales por convenio.	1	Cumplir con los compromisos en el tiempo establecido.	Capital propio	Convenio	Capacitadores	Comunicación e internet		
			2	Cumplir con los compromisos en el tiempo establecido.						
OCP 3.3	En el año 2020 realizar capacitaciones trimestrales en temas que ayuden al desarrollo de la comunidad, alcanzando el 90% de participación de la comunidad	1	Capacitación en emprendimiento y crecimiento empresarial para los comuneros	Capital propio	Convenio	Especialistas en relaciones comunitarias	Comunicación e internet			
		2	Concientización en las actividades productivas y de desarrollo humano.							
		3	Actualizar la sectorización de las comunidades según sus actividades							
		4	Buscar instituciones adecuadas para realizar talleres							
OCP 3.4	En el año 2021 cumplir con la distribución equitativa a un 100% en el alquiler de maquinaria a las empresas comunales	1	Capacitación en emprendimiento y crecimiento empresarial para los comuneros	Capital propio	Maquinaria y equipo	Comuneros	Comunicación e internet			
		2	Concientización en el mantenimiento y buena disponibilidad de sus equipos							
En el año 2029 se incrementará la producción en 12 mil onzas de oro con la ampliación de la planta	OCP 4.1	En el año 2021 realizar los estudios de pre factibilidad de la ampliación de planta a 2500 toneladas por día	1	Contratar los servicios de una consultora especializada	Capital propio	Contrato	Consultor	Comunicaciones e internet		
			2	Iniciar con la instalación de los tanques de oxidación y lixiviación						
	OCP 4.2	En el año 2022 realizar los estudios de factibilidad de la ampliación de planta a 2500 toneladas por día	1	Contratar los servicios de una consultora especializada	Capital propio y fondos de inversión	Normativa y contrato	Consultores	Comunicaciones e internet		
			2	Financiamiento para la ampliación de la planta						
			3	Tramitar de autorizaciones						
OCP 4.3	En el año 2024 ejecutar la construcción de la ampliación de planta, cuya inversión ascenderá a US\$ 20 millones	1	Licitación de construcción	Capital propio	Maquinaria y equipo	Ingenieros especialistas	Comunicaciones e internet			
		2	Montaje de la planta							
		3	Puesta en marcha							
OCP 4.4	En el año 2025 puesta en marcha y contratación de personal especializado para la ampliación de planta.	1	Pruebas de funcionamiento	Capital propio	Maquinaria y equipo	Personal especializado	Comunicaciones e internet			
		2	capacitación al personal operario							
		3	Monitoreo por video cámaras							
OCP 4.5	En el año 2027 se incrementará el aporte de onzas de oro proveniente de mina a la planta en un 38.8%	1	Contratar con mayor maquinaria	Capital propio	Maquinaria y equipo	Personal especializado	Comunicaciones e internet			
		2	Financiamiento para la compra de equipos en mina							
		3	Tramitar de autorizaciones							
En el año 2029 se explotará dos nuevos proyectos de oro dentro de las 30 000 hectáreas de concesión.	OCP 5.1	En el año 2021 realizar estudios de impacto ambiental y geológicos de los dos yacimientos	1	Gestionar autorizaciones de exploración ante el gobierno y comunidad	Capital propio	Normativa y contrato	Geólogos y consultores	Comunicaciones e internet		
			2	Reclutar personal especializado						
			3	Contratar una consultora especializada en temas ambientales						
			4	Compilar información geológica a nivel macro						
			5	Realizar las exploraciones con taladros diamantinos						
			6	Consolidación de la información de exploración						
OCP 5.2	En el año 2024 solicitar autorización de explotación en las entidades correspondientes	1	Instalación de campamento	Capital propio	Normativa y contrato	Ingenieros especialistas y consultor	Comunicaciones e internet			
		2	Tramitar los estudios para la autorización de explotación							
		3	Reclutamiento y capacitación de personal especializado							
		4	Desarrollo y construcción de accesos							
		5	Abastecimiento de energía eléctrica							
OCP 5.3	En el año 2026 realizar la preparación y desarrollo de estas nuevas zonas para la explotación	1	Construcción de bocaminas	Capital propio y fondos de inversión	Maquinaria y equipo	Personal especialista	Comunicaciones e internet			
		2	Construcción de rampas y galerías (infraestructura)							
		3	Instalación de servicios (agua y luz)							
		4	Instalación del sistema de ventilación							
		5	Capacitación al personal							
OCP 5.4	En el año 2029 se iniciará la explotación de los nuevos proyectos de oro.	1	Trabajos de ciclo de minado	Capital propio	Maquinaria y equipo	Personal especialista	Comunicaciones e internet			
		2	Construcción de rampas y galerías (infraestructura)							
		3	Instalación de servicios (agua y luz)							
		4	Instalación del sistema de ventilación							
		5	Capacitación al personal							
En el año 2029 se buscará socios estratégicos que aporten US\$ 26 millones	OCP 6.1	En el año 2022 hacer la invitación para contar con nuevos socios que aporten US\$ 26 millones	1	Contar con nuevos socios para el financiamiento.	Capital propio y fondos de inversión	Contratos	Socios	Comunicaciones e internet		
			OCP 6.2	En el año 2023 contar con el desembolso de US\$ 20 millones por parte de los nuevos socios para la ampliación de la planta.	1	Contar con nuevos socios para el financiamiento.	Capital propio y fondos de inversión	Contratos	Socios	Comunicaciones e internet
					OCP 6.3	En el año 2026 contar con el desembolso de US\$ 6 millones por parte de los nuevos socios para la preparación de los nuevos proyectos mineros.	1	Contar con nuevos socios para el financiamiento.	Capital propio y fondos de inversión	Contratos

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.470), por D' Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 30.

Políticas de cada estrategia

Interés Sectorial	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1 Producción	Realizar proyectos de exploración en todo el país con responsabilidad social y ambiental	Priorizar la producción del oro como la opción más importante para la compañía.	Capacitación continua	Generar una cultura organizacional que permita el crecimiento profesional y personal.	Incentivar el uso de tecnología de punta y su capacitación para la mejorar de procesos.	Preparar planes de contingencia frente a amenazas externas.	Gestión basada en el tablero de control	Promover programas de responsabilidad con todos los stakeholders	Promover un plan de capacitación en responsabilidad social, salud, seguridad y gestión.	Preservar el aspecto ambiental en las zonas de influencia.
2 Rentabilidad										
3 Capital Humano										
4 Redes comunitarias y desarrollo sostenible										
5 Crecimiento a largo plazo										
Estrategias										
E1 Ampliación de las operaciones mineras con generación de más puestos de trabajo. (O1, O2, O7, F1 y F2)	X	X			X		X	X	X	X
E2 Desarrollo de nuevos proyectos mineros y metalúrgicos. (O3, O4, O5, O6, F3, F4 y F8)	X	X	X	X	X	X	X		X	X
E3 Captación y crecimiento de un sólido equipo de trabajo. (O6 y F5).	X		X	X	X	X		X		
E4 Disponibilidad de información en tiempo real para la toma de decisiones. (O7 y F8).		X	X	X	X	X	X	X	X	X
E6 Implementar un plan operativo a largo plazo. (O4, O5, D2, D3, D5, D6, D7, D8, D9)	X	X	X	X		X	X	X	X	X
E8 Reingeniería de procesos para la extracción y procesamiento del mineral (proceso de recuperación D1, D4, O6, O8, D6, D9)		X			X	X	X			X
E14 Desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas (D2, D6, D7, A3 A4)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Nota. Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.472), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La actividad minera por su misma naturaleza genera impactos sobre las zonas donde se desarrollan sus actividades; Cori Puno SAC busca desarrollar sus operaciones de acuerdo a: (a) los principios de prevención de lesiones, enfermedades ocupacionales e impactos ambientales, (b) implementar y promover la mejora continua de la eficacia del sistema integrado de gestión cumpliendo las normas legales de seguridad, salud ocupacional, medio ambiente, responsabilidad social y otras aceptados por la organización; (c) proveer los recursos y condiciones necesarias que garanticen un ambiente laboral seguro, saludable, ambientalmente adecuado y respeto a las comunidades en las zonas de operación; (d) prevenir y controlar toda acción que pueda afectar la seguridad, salud ocupacional, medio ambiente y responsabilidad social como también establecer soluciones para que no se repitan dichas acciones; (e) asegurar el conocimiento en las funciones y responsabilidades asignadas, desarrollando programas de capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias; (f) promover conjuntamente con la comunidad el manejo responsable en seguridad y cuidado del medio ambiente.

Todo ello hace referencia al compromiso asumido por parte de Cori Puno SAC. En tal sentido se propone mantener las buenas prácticas para el cuidado y protección del medio ambiente, los cuales se involucran del mismo modo a sus stakeholders.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

La visión ser una compañía minera líder en la región Puno para el año 2029, incrementando la producción de oro en un 20% a costos bajos, generando empleo y bienestar en las zonas de impacto, en este sentido el punto de inicio son los recursos humanos que será de vital importancia para el éxito de cumplir con la visión planteada para el 2029.

El área asignada de salvaguardar el recurso mucho más valioso de la organización esta encargado de motivar y promover las estrategias propuestas, propiciando la escucha

activa y la comunicación eficaz, así como también el reconocimiento al esfuerzo del trabajador, esta área debe buscar que la organización vea en la motivación la vía para llegar a alcanzar las estrategias y con ello los objetivos a corto y a largo plazo.

Se propone anhelosos planes que requieran mantener al personal calificado y formado siendo el primer paso la selección, para luego invertir en capacitación y formación de manera permanente y continua. Las formas de motivar a nuestra organización al recurso humano serán:

- La comunicación multidireccional, el emisor y receptor tendrán una comunicación tipo debate y entrevista, por tanto, deberá primar el reconocimiento, la calidez, y el trabajo en equipo.
- La retroalimentación en el desempeño, realizando una mejora continua para la orientar a todos sus colaboradores siguiendo la herramienta SixSigma (identificar, definir, medir, analizar, mejorar y controlar procesos empresariales).
- Darles las herramientas necesarias para cumplir sus funciones, esto no solo incluye maquinarias sino también un entrenamiento y capacitación de sus colaboradores, al realizar capacitaciones se iniciará comunicando a los colaboradores que se les está capacitando no porque hacen las cosas mal, sino para hacerles entender que tienen el potencial para hacer las cosas aún mejor, por lo tanto, en las capacitaciones se debe fomentar su crecimiento y línea de carrera. Las capacitaciones se darán a través de convenios con universidades e institutos que cuenten con carreras afines al sector.
- Se aplicará un estilo de organización horizontal donde se pueda gestionar equipos, no personas y que se promueva la participación y el involucramiento de todos los colaboradores.

- Impartir el respeto, los colaboradores se sentirán felices con su empleo permanecerán en él por más tiempo, y además, dan mucho más de lo que se espera.
- Ofrecerles oportunidades de crecimiento, los colaboradores más allá del sueldo y los buenos tratos, buscan crecimiento profesional, entonces se les propondrá la oportunidad de desarrollar sus habilidades, así como de aprender cosas nuevas, con ello ofreceremos a los colaboradores la posibilidad de convertirse en empleados valiosos para Cori Puno.
- El reconocimiento ante el esfuerzo. Se brindará una retroalimentación constante y se deberá reconocer el trabajo que está bien hecho o cuando se logren las metas establecidas, pues entendamos que el reconocimiento no cuesta nada y significa mucho, ya que consigue que el empleado sienta que sus esfuerzos valen la pena.

Estas motivaciones harán sentirse importante al equipo de trabajo y para Cori Puno SAC, lo que contribuirá a que continúen trabajando para ayudar al éxito de la organización y al fortalecimiento del equipo humano.

7.7. Gestión del Cambio

El desarrollo de estrategias exitosas necesita de un manejo adecuado ante la reacción del personal. D'Alessio (2015) indicó que es necesario emplear una estrategia educativa que permita minimizar la resistencia al cambio, de tal manera que se controle la ansiedad y el temor en el personal. En tal caso las estrategias debes permitir impartir por la motivación para adoptar nuevas experiencias profesionales y laborales.

La gerencia deberá apoyar con un experimentado en el tema quien será capaz de llevar a cabo la implantación de los nuevos valores y hábitos que se requieren en las personas pertenecientes a Cori Puno SAC para conseguir los resultados. Para ello deberá poder lograr

la transición desde una determinada situación hasta otra, sin que ello haga perder la productividad ni causando disminución considerable en los resultados.

Para ello debemos:

1. Comprometer a los colaboradores con la visión y por lo tanto con la empresa, esto apoyará a que se comprometan y entiendan la razón del cambio.
2. Hacer entender la necesidad de urgencia al cambio a todas las áreas de la organización.
3. Implementar nuevas formas de difusión ante la nueva visión de la empresa que está acompañada de los objetivos.
4. Cuantificar los cambios obtenidos que permitan revisar los resultados.

7.8. Conclusiones

Los objetivos a corto plazo establecidos en el presente capítulo constituyen los pasos para lograr alcanzar los objetivos a largo plazo, los mismos que se encuentran impartidos por la visión propuesta para la minera Cori Puno SAC, por ese motivo, es importante tener en cuenta que el proceso de implementación requiere mantener un enfoque integro de todas las áreas concernientes para lograr una implementación exitosa.

El cumplimiento de los OCP's necesita de los recursos financieros, tecnológicos, y humanos, siendo este último el más valioso por lo mismo se debe prestar énfasis especial en la asignación de los mismos. Así también, en este capítulo se mencionaron el cómo será la implementación de la estrategia pese que a todo cambio tiene una dificultad se da pautas para la ejecución con la ayuda de líderes encargados, y la asignación de recursos a los objetivos de corto plazo.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

El capítulo ocho está referido a la evaluación y control, esto mediante el Tablero de Control que permite el seguimiento de cada una de los objetivos de las estrategias a corto plazo, permite un control y seguimiento apropiado del proceso.

8.1. Perspectivas de Control

El Tablero de Control Balanceado tiene cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera. “El proceso es interactivo porque lo desarrollan varias personas, también iterativo al ser permanentemente retroalimentado” (D’Alessio, 2015)

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta direccionada al capital humano y cultura organizacional. Esta perspectiva evalúa las capacidades del personal, permite diagnosticar y definir competencias requeridas que permiten alcanzar los objetivos establecidos. En el caso de la Minera Cori Puno SAC es un tema de alta importancia ya que el objetivo es alcanzar el crecimiento empresarial.

8.1.2. Procesos

Perspectiva orientada a maximizar las operaciones, considerando aspectos como tiempo, recursos, capacidad productiva, aspectos que logran alcanzar de manera óptima los objetivos estratégicos establecidos.

8.1.3. Clientes

La perspectiva del cliente permite identificar aquello que el cliente considere importante, para el caso de la minera se requiere una producción con mayores concentrados que permitan obtener mayor calidad del producto, además de realizar operaciones responsables por parte de la minera y el gobierno, esto permitirá mayor confianza por parte de los inversores.

8.1.4. Financiera

La perspectiva financiera está enfocada en los resultados económicos para el inversionista, cuanto mejor se maneje las operaciones mejores resultados se obtendrán, los objetivos planteados en el tablero de control están en función a la tasa interna de retorno. También son necesarios la participación de los proveedores, gobierno, comunidades e instituciones relacionadas, esto para alentar la inversión y clima empresarial.

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

La Tabla 31 muestra el Tablero de Control Balanceado donde se observan las cuatro perspectivas planteadas para Cori Puno S.A.C. Esto permitirá la evaluación de las estrategias, así como las correcciones necesarias.

8.3. Conclusiones

Mediante la etapa de control y evaluación, se logra un proceso interactivo e iterativo ya que se encuentra en un entorno dinámico, sujeto a cambios y correcciones, será necesaria el monitoreo integral junto con la medición del desempeño y alcance de objetivos. Esto permitirá corregir o redireccionar acciones propias del proceso. Los parámetros de control son objetivos medibles y al alcanzar cada una de las perspectivas se podrá obtener el lineamiento necesario, el tablero de control permite entender en caso de la minera que los procesos internos son de mayor importancia ya que el producto final tiene venta segura.

Tabla 31.

Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

OCP	Objetivos de Corto Plazo	Indicador	Unidad de Medida
Perspectiva Financiera			
OCP 6.1	En el año 2022 hacer la invitación para contar con nuevos socios que aporten US\$ 26 millones	Volumen de inversión	Número
OCP 6.2	En el año 2023 contar con el desembolso de US\$ 20 millones por parte de los nuevos socios para la ampliación de la planta.	Volumen de inversión	Número
OCP 6.3	En el año 2026 contar con el desembolso de US\$ 6 millones por parte de los nuevos socios para la preparación de los nuevos proyectos mineros.	Volumen de inversión	Número
Perspectiva del Cliente			
OCP 3.1	En el año 2019 aprobar al 100% los planes anuales de relaciones comunitarias.	Convenios sociales registrados con la comunidad	Número
OCP 3.2	En el año 2020 informar a la comunidad sobre el cumplimiento del pago del fondo social de US\$ 275,000 anuales por convenio.	Convenios sociales registrados con la comunidad	Número
OCP 3.3	En el año 2020 realizar capacitaciones trimestrales en temas que ayuden al desarrollo de la comunidad, alcanzando el 90% de participación de la comunidad	Convenios sociales registrados con la comunidad	Número
OCP 3.4	En el año 2021 cumplir con la distribución equitativa a un 100% en el alquiler de maquinaria a las empresas comunales	Convenios sociales registrados con la comunidad	Número
Perspectiva del Proceso			
OCP 1.1	En el año 2019 contar con un estudio de ingeniería para la oxidación y lixiviación en tanque.	Estudio de ingeniería	Und
OCP 1.2	En el año 2020 realizar la instalación de los tanques de oxidación y lixiviación cuya inversión será de US\$ 2 millones	% de recuperación metalúrgica	%
OCP 1.3	En el año 2021 se iniciará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 80.42%	% de recuperación metalúrgica	%
OCP 1.4	En el año 2023 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 83.44%	% de avance de ingeniería	%
OCP 1.5	En el año 2025 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 86.46%	% de recuperación metalúrgica	%
OCP 1.6	En el año 2027 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y alcanzar una recuperación metalúrgica de 89.48%	% de recuperación metalúrgica	%
OCP 1.7	En el año 2029 se continuará con el proceso de oxidación-lixiviación en tanque y llegar a una recuperación metalúrgica de 92.5%	% de recuperación metalúrgica	%
OCP 4.1	En el año 2021 realizar los estudios de pre factibilidad de la ampliación de planta a 2500 toneladas por día	Capacidad de planta	Toneladas
OCP 4.2	En el año 2022 realizar los estudios de factibilidad de la ampliación de planta a 2500 toneladas por día	Capacidad de planta	Toneladas
OCP 4.3	En el año 2024 ejecutar la construcción de la ampliación de planta, cuya inversión ascenderá a US\$ 20 millones	Informe técnico aprobado	Und
OCP 4.4	En el año 2025 puesta en marcha y contratación de personal especializado para la ampliación de planta.	Informe técnico aprobado	Und
OCP 4.5	En el año 2027 se incrementará el aporte de onzas de oro proveniente de mina a la planta en un 38.8%	Informe técnico aprobado	Und
OCP 5.1	En el año 2021 realizar estudios de impacto ambiental y geológicos de los dos yacimientos	Informe técnico aprobado	Und
OCP 5.2	En el año 2024 solicitar autorización de explotación en las entidades correspondientes	Tiempo de aprobación de procesos	Días
OCP 5.3	En el año 2026 realizar la preparación y desarrollo de estas nuevas zonas para la explotación	Informe técnico Aprobado	Und
OCP 5.4	En el año 2029 se iniciará la explotación de los nuevos proyectos de oro.	Inicio de explotación	%
Perspectiva del aprendizaje Interno			
OCP 2.1	En el año 2019 realizar un diagnóstico del clima organizacional al 100% de los colaboradores	Informe técnico Aprobado	Número
OCP 2.2	En el año 2020 ejecutar un sistema de recompensas mediante un ranking de puntos alcanzando el 90% de beneficiados.	Informe técnico Aprobado	Número
OCP 2.3	En el año 2020 generar un plan de capacitación trimestral sobre desempeño laboral alcanzando un 90% de efectividad.	Informe técnico Aprobado	Número

Nota. Adaptado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3ª ed. Rev., p.580), por D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de Cori Puno

En este capítulo se realizará la evaluación de la productividad, competitividad de la industria minera y los potenciales clústeres.

9.1. Análisis Competitivo de Cori Puno

Para identificar los aspectos que influyen en la competitividad del sector minero y para Cori Puno SAC, será necesario hacer uso de las fuerzas de Porter; los cuales permitirán medir las fortalezas, capacidad de respuesta y ventajas competitivas teniendo en consideración los siguientes factores: (a) condiciones de la demanda; (b) condiciones de los factores; (c) estrategia y rivalidad de las empresas; (d) sectores relacionados.

1. Condiciones de la demanda. Se consideran tres aspectos importantes que son; composición de la demanda interna, condiciones de crecimiento y preferencia de mercado. La demanda que existe en el mercado por los metales le permite a la industria minera y en especial a las que producen oro continuar con la producción de este metal puesto que sus usos son múltiples, iniciando en las aplicaciones tecnológicas, joyería y como refugio de inversiones. Existe en el mercado una gran variedad de empresas mineras que producen este metal y también están los productores informales, siendo estos últimos quienes no cuidan el medio ambiente ni cumplen con las normativas legales vigentes generando un mal precedente ante la sociedad los cuales comprometen el desarrollo de nuevos yacimientos mineros, poniendo en riesgo las inversiones en este sector los cuales podrían trasladarse a otros países.

2. Condiciones de los factores. Se refiere a las condiciones con las que cuenta el sector minero en el Perú como son la fuerza laboral capacitada, la experiencia, las inversiones y cartera de proyectos, energía, infraestructura y aspectos sociales, todo ello para generar ventajas competitivas frente a los países de la región. En ese sentido la industria minera del Perú aporta con el 13% a PBI del país. En la actualidad se cuenta con grandes proyectos mineros para su desarrollo, teniendo como un aspecto importante las relaciones sociales que se

llevan a cabo en las zonas donde se realizaran dichos proyectos, además el rol del estado para sensibilizar la importancia de esta actividad en la economía del país.

3. Estrategia y rivalidad entre empresas. En el país existen un gran número de empresas mineras dedicadas a la extracción de metales y en especial a la explotación del oro, se tiene instalados en el país empresas transnacionales que lideran la producción de oro como son Newmont con la mina Yanacocha, Barrick con la mina Lagunas Norte, el grupo minero Buenaventura, Consorcio Minero Horizonte entre otras. También se tiene mineros informales en las zonas de Madre de Dios, Puno y La Libertad los que no pagan ningún tipo de impuesto y no cuidan el medio ambiente. En la actualidad Cori Puno SAC está ubicado en el puesto 16 como productor de oro a nivel nacional. El mercado del oro es un mercado grande donde el precio de este metal se maneja de acuerdo a su demanda mundial en tiempo real. El Perú en la actualidad es el primer productor de oro de toda américa latina y sexto a nivel mundial por ello países como Colombia y Ecuador están flexibilizando sus leyes para atraer inversión a sus países en cuanto a esta industria y el estado peruano tiene que velar porque estas inversiones se queden en el país.

4. Sectores Relacionados. En la industria minera existen clúster como son los proveedores de productos y servicios. La industria minera del Perú está bien desarrollada teniendo proveedores con un gran know how capaces de solucionar y atender las necesidades de las empresas mineras. Como industria es muy sensible a la caída de precios de los metales y por tal razón sus proveedores deberían ofrecer alternativas de productos de calidad a bajos costos para poder manejar los ciclos de precios altos y bajos en el mercado mundial.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Cori Puno

La implementación de las siete estrategias retenidas hará posible que Cori Puno SAC obtenga ventajas competitivas para alcanzar sus metas como empresa. Actualmente en la industria minera se cuenta con los clústeres los cuales hacen que este sector este desarrollado

y de los cuales se puede aprovechar para reducir tiempos de entrega de productos, como también para manejar los costos operativos. Se cuenta con un gran potencial minero que permitirá la expansión de las operaciones, pero también es importante resaltar que se puede ser sensible a los conflictos sociales y para el cual se tiene que contar con una gestión adecuada de relaciones comunitarias y monitoreo permanente de la existencia de algún malestar por parte de la población respecto a las actividades mineras y tomar acción inmediata.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Cori Puno

Los clústeres son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo. Agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen por ejemplo a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinaria, servicios y proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden aguas abajo hasta canales y clientes, fabricantes de productos complementarios y empresas que operan en industrias relacionadas por sus habilidades tecnológicas o insumos comunes. Finalmente, muchos clústeres incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico (Porter, 1999).

La capacidad de las operaciones mineras y el rico subsuelo peruano hace posible identificar clústeres en diferentes zonas del país donde las operaciones mineras son abundantes, estando muchos de estos en zonas donde Cori Puno SAC opera sus proyectos mineros. Para crear clústeres, es necesario desarrollar alianzas comerciales entre empresas que brinden servicios, distribuidores comerciales proveedores de maquinaria y equipo, centros de investigación, institutos y universidades, para que de manera conjunta se aúnan y puedan generar beneficios (ganar-ganar).

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

El gobierno regional no crea los clústeres, pero si los puede promover ya que en la zona donde esta Cori Puno SAC existen empresas del mismo sector, generando infraestructura, reduciendo las trabas burocráticas, buscando solucionar los conflictos con las comunidades, así como la mejora rutas de acceso. Así mismo al tener una referencia geográfica se pueden presentar clúster en Cusco, Arequipa, Tacna y Puno para aprovechar su concentración.

9.5. Conclusiones

La industria minera puede desarrollar aún más beneficios y ventajas competitivas ya que tiene un perfil competitivo mundial, pero todo ello conlleva a un trabajo organizado y coordinado por los participantes del sector minería. Los clústeres podrían ser de gran utilidad en la aplicación y organización y aumentar su competitividad en el mercado nacional todo ello promovido por los grandes proyectos mineros en cartera que aun esta por desarrollarse. La magnitud de las operaciones mineras en la zona sur del país y el reconocimiento de Perú como país minero permiten que la empresa pueda alcanzar la visión a futuro.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

En este capítulo se busca entender el panorama global del Plan Estratégico para Cori Puno SAC. Esta matriz permite observar de forma general y concisa todos los componentes requeridos para el desarrollo de Cori Puno SAC hacia el 2029. Según D' Alessio (2015) es necesario contar con un plan integral, razón por el cual el Plan Estratégico Integral permite tomar el control efectivo de las acciones que se realizan para alcanzar los objetivos y también tomar acciones correctivas.

Es así que el plan estratégico integral complementa los intereses del sector, objetivos de largo plazo, objetivos de corto plazo y las estrategias retenidas para el crecimiento de Cori Puno SAC. En las políticas se encuentran la visión, misión y los valores que previamente se definieron para la empresa al 2029. El plan integral resume todas las acciones propuestas para ser verificadas durante la ejecución de esta o realizar su modificación respectiva. (Ver Tabla 32)

10.2. Conclusiones Finales

1. Se realizó un diagnóstico a la empresa Cori Puno SAC, encontrando un estancamiento en el tiempo en relación a la misión y visión, sin un plan estratégico definido, en este entender se propone: (a) visión, Ser una compañía minera líder en la región Puno para el año 2029, incrementando la producción de oro en un 20% a costos bajos, generando empleo y bienestar en las zonas de impacto (b) misión, Desarrollar y operar todos nuestros proyectos mineros, compartiendo nuestros valores con los grupos de interés, alcanzando la rentabilidad para nuestros accionistas y el crecimiento de nuestros stakeholders, siendo constantes con la seguridad, responsabilidad social y la gestión ambiental; haciendo uso de la innovación y la tecnología.

2. Se ha identificado oportunidades que pueden ser aprovechados por la empresa. En la actualidad la tendencia del precio del oro es al alza, todo por la incertidumbre de la tasa de crecimiento económico a nivel mundial. Cori Puno SAC cuenta con una gran extensión de concesiones de oro en una zona aurífera y todo ello ofrece grandes oportunidades de crecimiento para la empresa. A todo esto, se les suma las buenas relaciones que mantiene con las comunidades, gracias a sus exitosos programas sociales que viene manejando.

3. Al realizar el análisis a los principales competidores como empresas mineras en el país, se tiene a la minera Yanacocha y minera Barrick Misquichilca; y como países competidores en Latinoamérica están Chile, Colombia, México y Brasil, donde se ha identificado los siguientes factores claves de éxito: (a) gran potencial de reservas mineras; (b) capacidad de respuesta de los proveedores mineros; (c) costos bajos de producción; (d) existencia de fuerza laboral capacitada; (e) adecuada infraestructura vial; (f) solución a conflictos sociales; (g) consolidación de clúster mineros en la región; (h) disponibilidad de tecnología e (i) alto nivel de inversiones. Todos los factores mencionados constituyen en su mayoría debilidades de la industria minera y oportunidades de mejora para Cori Puno SAC.

4. Se ha identificado el estado situacional interno, en el cual se observa que la empresa está en etapa de crecimiento, logrando hasta la fecha posicionarse en el undécimo sexto puesto de producción aurífera a nivel nacional. Siendo la clave de crecimiento el incremento de los procesos de extracción y consolidación de las buenas relaciones comunitarias. Para esto se plantearon seis objetivos de largo plazo y 21 de corto plazo.

5. Los objetivos de largo plazo serán alcanzados por medio de la ejecución de siete estrategias retenidas que trascendieron del análisis externo e interno. Dichas estrategias se centran en la ampliación de las operaciones mineras, realizar inversión en nuevos proyectos mineros y metalúrgicos, captación y crecimiento de un sólido equipo humano, disponer de información en tiempo real para la toma de decisiones, contar con un plan estratégico basado

en las normas de la empresa, reingeniería a los procesos de extracción y procesamiento de mineral y desarrollar un sistema de control y simulación de situaciones externas. Todo lo mencionado es relevante como objetivos de la empresa los cuales conducirán a alcanzar la visión propuesta.

6. La inversión por realizarse para la mejora del proceso metalúrgico con la lixiviación en tanque demandará una inversión de US\$ 2 millones, los cuales son exclusivamente en infraestructura y tecnología de la planta. La ampliación de la capacidad de planta tendrá un costo de US\$ 20 millones, esto permitirá mejorar la recuperación metalúrgica obteniendo más onzas de oro. Además será necesario la preparación de nuevos proyectos mineros que demandará una inversión de US\$ 6 millones

7. El potencial geológico de Cori Puno SAC es grande por la ubicación en zonas de yacimientos de oro, este potencial ofrece la oportunidad de poder ampliar las operaciones mineras como también el nivel producción de mineral extraído de mina y con ello el incremento de la producción de onzas de oro. Las buenas relaciones sociales que se gozan con las comunidades permiten alcanzar estos objetivos.

8. La implementación de este plan estratégico permitirá consolidar a Cori Puno SAC como una empresa minera líder en la región Puno, incrementando su capacidad de producción y siendo sostenible en el tiempo. También lograr y mantener su crecimiento organizacional con todos sus stakeholders en especial manteniendo la armonía con las comunidades y contribuir en el desarrollo de estas.

9. Actualmente Cori Puno SAC no cuenta con un plan adecuado de desarrollo profesional de todos sus colaboradores lo que implica una productividad baja por parte de su equipo de trabajo y esto a su vez incurre en sobrecostos y demora en los diversos procesos que se tienen para alcanzar las metas.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda a la Gerencia General tomar en cuenta las recomendaciones finales propuestas dentro de este plan estratégico el cual llevará al éxito y cumplimiento de las nuevas metas para la empresa; estos contribuirán en su crecimiento y consolidación dentro del sector minero, en tal sentido asignar responsabilidades según el área al cual corresponda. Dichas recomendaciones se detallan a continuación.

1. La Gerencia general designará a un equipo para implementar el presente Plan Estratégico a partir del año 2019 para la empresa Cori Puno SAC y alcanzar su crecimiento empresarial y consolidarse como empresa líder en la región Puno.

2. Las jefaturas de mina y planta trabajarán en la ampliación de sus operaciones y mejora de sus procesos para incrementar su productividad y así reducir sus costos de producción, respetando sus políticas y valores como empresa minera.

3. La gerencia de finanzas y jefatura de planta impulsarán las inversiones en la ampliación de su planta y mejora de procesos con el objetivo de incrementar su productividad de onzas de oro, manteniendo la seguridad y cuidado ambiental.

4. La jefatura de tecnologías de información gestionará un sistema que proporcione información de las operaciones y procesos en tiempo real para la toma de decisiones en el momento oportuno. Las áreas operativas serán los responsables de alimentar la información.

5. la jefatura de recursos humanos trabajara en el crecimiento una cultura organizacional donde se alcance un alto desempeño laboral y que este a su vez permita el crecimiento personal y profesional de todos los colaboradores.

6. las jefaturas de exploraciones y planeamiento serán los responsables de poner en operación dos nuevos proyectos mineros dentro de la duración de este plan, los cuales garantizarán la continuidad de las operaciones mineras.

7. La gerencia general se encargará de buscar socios estratégicos para los nuevos proyectos de inversión y también ingresar el mercado de valores para buscar financiamiento de capital a menores tasas.

10.4. Futuro de Cori Puno SAC

El Perú es un país minero por naturaleza gracias a su gran potencial de recursos mineros con los que cuenta, la minera es la principal actividad que aporta el PBI nacional y genera muchas fuentes de trabajo. Cori Puno SAC como empresa minera en ese horizonte cuenta con múltiples ventajas de crecimiento. Al implantar este plan estratégico se puede visualizar un futuro prometedor para la minera y el país. La Tabla 33 muestra la situación actual y el futuro esperado el cual se basa en los objetivos de largo plazo propuestos.

Tabla 33.

Situación Actual y proyectada

Minera Cori Puno SAC	Data Actual	Data Futura
Venta total (US\$)	31.072 millones	69.095 millones
Producción de Oro (oz)	39 371	51 182
Recuperación Metalúrgica (%)	77.4	92.5
Producción Mineral (ton)	634 753	900 000
Nivel de empleo	500	800

Actualmente, Cori Puno SAC se ubica en el puesto 16 del ranking de las empresas mineras que producen oro. Con la implementación del presente Plan Estratégico se busca el liderazgo de la empresa en la región sur como productor de oro y su crecimiento y consolidación como empresa. Con la implementación de este plan estratégico la empresa será capaz de producir más oro y alcanzar un buen desempeño laboral entre sus colaboradores lo que será la base de su cultura organizacional. Ver Tabla 34 y Tabla 35.

Tabla 34.

Beneficios Futuros Proporcionados por la Organización al Entorno

Factores Externos	Beneficios Proporcionados
Políticos	Reducción de la minería ilegal
Económicos	Mayor aporte al PBI
Social	Generación de empleo Comunidades integradas al sector minero
Tecnológico	Incentivo en el uso de tecnología
Ecológico	Cuidado del medio ambiente
Competitivo	Desarrollo y crecimiento de la industria

Tabla 35.

Beneficios Futuros Proporcionados por la Organización del Intorno

Factores Internos	Beneficios Alcanzados
Administración	Prestigio y reconocimiento de la empresa
Marketing	Incremento de nuevos proyectos de explotación
Operaciones	Mayor producción de oro
Finanzas	Aumento en las ventas
Recursos Humanos	Generación de empleo Desarrollo de capacidades

Referencia

- Adaniya, A. R. (01 de 12 de 2017). *Gerens*. Recuperado el 13 de 03 de 2019, de Gerens:
<https://gerens.pe/blog/razones-contratar-mujeres-mineras/>
- Airbus. (2019). *Ubicación geográfica de Cori Puno*. Obtenido de
<https://earth.google.com/web/>
- Ancca, W. (2017). *Repositorio UNSA*. Recuperado el 28 de Enero de 2019, de
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2810/GFanquw.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Andina, A. P. (6 de Junio de 2018). *Andina*. Recuperado el 6 de Febrero de 2019, de Andina:
<https://andina.pe/agencia/noticia-peru-primer-productor-oro-latinoamerica-y-sexto-a-escala-mundial-698447.aspx>
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V .
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (Junio de 2017). *Determinantes de los Conflictos Sociales en zonas de producción minera*. Obtenido de
<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2017/documento-de-trabajo-05-2017.pdf>
- Banco Mundial [BM]. (2016). *Gasto en investigación y desarrollo (% del PBI)*. Obtenido de
 Banco Mundial (BM). (2016). Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB).
<Rhttp://datos.Bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=PE>
- Banco Mundial. (2018). *Crecimiento económico de Perú*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/pais/peru>
- Bueno, E. (2007). *Organización de empresas: estructura, procesos y modelos*. Madrid: Ed. Piramide.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] . (2017). *Tendencias globales y regionales*. Obtenido de

<https://www.ceplan.gob.pe/wpcontent/uploads/2017/06/TENDENCIAS-GLOBALES-QUE-AFECTAN-A-LAIMAGEN-DE-FUTURO-DEL-PERÚ-AL-2030-sello-de-agua-29-05-2017.pdf>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2018). *Información*

departamental, provincial y distrital. Obtenido de <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2018/09/Matriz-de-indicadores-al-30-de-junio-2018-VF-1.pdf>

COININVEST. (2018). Obtenido de <https://www.coininvest.com/es/graficos/precio-del-oro/#chart>

Consortio Minero Horizonte, S. (2019). *Consortio Minero Horizonte*. Recuperado el 3 de Febrero de 2019, de <https://www.cmh.com.pe/front/default.aspx?i=1&s=126>

Cori Puno. (2017). *Minera Cori Puno* . Obtenido de <https://www.coripuno.com.pe/nosotros/>

CoriPuno. (2017). *Cori Puno*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de <https://www.coripuno.com.pe/operaciones-mineras/>

Cotizacion Real del Oro. (Marzo de 2019). *cotizacionrealdeloro.com*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de [cotizacionrealdeloro.com](http://www.cotizacionrealdeloro.com):

<http://www.cotizacionrealdeloro.com/precio-oro/precio-oro-panama-gramo-onza-kilo-kilates-nuevo-sol>

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

Diario El Peruano. (2015). *Ley 30309*. Obtenido de

<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30309.pdf>

Diario El Peruano. (2018). *Aporte de la minería al PBI*. Obtenido de

<https://elperuano.pe/noticia-aporte-de-mineria-al-pbi-65726.aspx>

Diario Gestión. (5 de octubre de 2018). *PBI de Perú*.

Diario Gestión. (2019). *Tasas anuales de crecimiento del PIB real (%)*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/pbi-peru-creceria-ano-2019-estimo-banco-mundial-246266>

Durand, F. (20 de agosto de 2019). *Radio la Nación*. Obtenido de <http://www.radiolanacion.com/2019/08/20/el-sector-minero-es-muy-poderoso-politicamente-economico-politico-y-discursivo/>

Echave, J. (Diciembre de 2018). *Conflictos sociales en Perú*. Obtenido de <https://lta.reuters.com/articulo/mineria-peru-conflictos-idLTAKBN1OB2WT>

El Comercio, P. (24 de Mayo de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mineria-peruana-represento-alrededor-10-pbi-2017-noticia-522403>

Flores, O. (14 de Agosto de 2018). *Mineria en Linea*. Recuperado el 11 de Febrero de 2019, de <https://mineriaenlinea.com/2018/07/los-10-principales-paises-productores-de-oro-en-el-mundo/>

Gestión. (15 de Marzo de 2019). Riesgo país de Perú bajó dos puntos básicos al cierre de la semana. *Diario Gestión*.

Group Limited. (2019). Obtenido de <https://www.ig.com/es/materias-primas/que-determina-el-precio-del-oro>

INGEMMET. (11 de Enero de 2018). *Instituto Geologico Minero Metalurgico*. Recuperado el 15 de Marzo de 2019, de http://www.ingemmet.gob.pe/destacados/-/asset_publisher/agGNQnG3CqDM/content/estimacion-del-potencial-minero-metalico-del-peru-y-su-contribucion-economica-al-estado-acumulada-al-2050/pop_up?_101_INSTANCE_agGNQnG3CqDM_viewMode=print

Instituto Nacional de Estadística [INEI]. (2016). *Extensión geográfica*.

Instituto Nacional de Estadística [INEI]. (Agosto de 2019). *Proyección de la población nacional*. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1681/

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Ubicación geográfica del Perú*. Obtenido de <http://www.sige.inei.gov.pe/test/atlas/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017). *Censos nacionales de población y vivienda 1940-2017*. Obtenido de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (Mayo de 2019). *Producto Bruto Interno por actividades económicas (2007-2019)*. Obtenido de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Jabes, R. (27 de 09 de 2017). Millennials representan más de 20% de la fuerza laboral en minería del Perú. (J. Lira, Ed.) *Gestion*.

Kauffmann, D. F. (1978). *Manual de arqueología peruana*. Lima: Iberia.

Lira, J. (mayo de 2017). *10 productos que ofrecen los proveedores del sector minero*.

Obtenido de <https://gestion.pe/suplemento/comercial/mineria-agroindustria/que-ofrecen-proveedores-maquinaria-mineria-1002736/>

Minera Cori Puno. (2019). *Operaciones mineras*. Recuperado el 2019, de Minera Cori Puno:

<https://www.coripuno.com.pe/operaciones-mineras/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [Mincetur]. (2016). *Memoria sectorial*. Obtenido de [http://www.mincetur.gob.pe/wp-](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Memoria_Sectorial_Informe_TransferenciaGobierno_PCM.pdf)

[content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Memoria_Sectorial_Informe_TransferenciaGobierno_PCM.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/institucional/transferencia_gestion/Memoria_Sectorial_Informe_TransferenciaGobierno_PCM.pdf)

- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). *Libro blanco de defensa nacional*. Obtenido de <https://www.gob.pe/mindef>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2009). *Canon: Metodología de distribución*. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/transferencia-y-gasto-social/transferencia-a-gobiernos-locales-y-regionales/150-politica-economica-y-social/transferencia-y-gasto-social/2296-canon-metodologia-de-distribucion>
- Ministerio de economía y finanzas [MEF]. (2018). *exportaciones-PBI nacional*. Lima.
- Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú [OCM]. (2018). *La evolución recién de los conflictos*. (S. d. S.C.R.L., Ed.) Obtenido de <http://conflictosmineros.org.pe/wp-content/uploads/2018/07/Revista-Informe-de-Conflictos-Mineros-VII.pdf>
- Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú. (2018). *22° Observatorio de Conflictos Mineros en el Perú: Reporte Primer Semestre 2018*. Lima: Sonimágenes del Perú SCRL.
- Osinermin. (2007). *Panorama de la minería en el Perú*. Obtenido de http://www.osinermin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Libro_Panorama_de_la_Mineria_en_el_Peru.pdf
- Padilla, G. (2010). *Gasto de transporte en minería*. Obtenido de <http://www.gestionminera.com.pe/2010/prensa/nota015.pdf>
- Pedraza, J. (4 de Abril de 2017). *Oro Información*. Recuperado el 2 de Febrero de 2019, de <https://oroinformacion.com/estos-son-los-20-paises-que-extraen-mas-oro/>
- Pérez, J. F. (2007). *¿Que es crear valor para el accionista?* Madrid: ESIC Editorial .
- Porter, M. (2008). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto .
- Porter, M. (2015). *Ser competitivo* (8a ed.). Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Reuters. (febrero de 2019). *Perú lanza ofensiva contra minería ilegal en el Amazonas*.

Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/politica-sociedad/sociedad/peru-lanza-ofensiva-contra-mineria-ilegal-en-el-amazonas>

Sainz, J. (2009). *El Plan Estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL .

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado [SERNANP]. (2015). *Áreas naturales protegidas del Perú 2011-2015: Conservación para el desarrollo sostenible*.

Lima, Perú: Imprenta Cano.

SNMPE. (Diciembre de 2018). Obtenido de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/5444-boletin-estadistico-mensual-minero-diciembre-2018.html>

SNMPE. (Diciembre de 2018). *Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía*.

Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de <http://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/boletin-estadistico-mensual/mineria/5444-boletin-estadistico-mensual-minero-diciembre-2018.html>

Statista. (2019). *Statista.com*. Recuperado el 13 de Marzo de 2019, de Statista.com:

<https://es.statista.com/estadisticas/635361/paises-lideres-en-la-produccion-de-oro-a-nivel-mundial/>

Técnicas de Trading. (Febrero de 2012). *tecnicasdetrading.com*. Recuperado el 14 de Marzo de 2019, de tecnicasdetrading.com:

<https://www.tecnicasdetrading.com/2011/02/trading-con-oro.html>

UNESCO. (2016). *Diversidad de las expresiones culturales*. Obtenido de

<https://es.unesco.org/creativity/peru-0>

Valega, J. (1939). *El Virreinato del Perú*. Lima, Perú: Cultura Ecléctica.

World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018*. World Economic Forum.

Apéndice A: The Global Competitiveness Report 2018

2018 (est. 2017)					2018 (est. 2017)					2018 (est. 2017)					
Rank	Economy	Score	Rank	Score	Rank	Economy	Score	Rank	Score	Rank	Economy	Score	Rank	Score	
1	United States	85.8	—	+0.8	1	Hungary	54.3	—	+0.8	1	Paraguay	53.4	+1	+0.3	
2	Singapore	83.3	—	+0.5	2	Malaysia	53.7	—	+0.8	2	Guatemala	53.4	-2	-0.1	
3	Germany	82.8	—	+0.2	3	Bahrain	53.6	-4	-0.2	3	Myanmar Republic	53.0	+5	+1.1	
4	Switzerland	82.6	—	+0.2	4	Bulgaria	53.6	—	+1.2	4	El Salvador	52.8	—	+0.4	
5	Japan	82.5	+0	+0.9	5	Holland	53.5	—	+1.5	5	Mongolia	52.7	-4	-0.8	
6	Netherlands	82.4	+0	+0.8	6	Uruguay	52.7	-5	—	6	Honduras	52.7	-1	+0.3	
7	Hong Kong SAR	82.3	—	+0.2	7	Kuwait	52.7	+2	+0.6	7	Uruguay	52.5	-2	+1.2	
8	United Kingdom	82.0	-6	-0.1	8	Costa Rica	52.1	-4	+0.8	8	Tajikistan	52.2	-5	-0.8	
9	Sweden	81.7	—	+0.1	9	Philippines	52.1	+12	-2.3	9	Bangladesh	52.1	-1	+0.1	
10	Denmark	81.6	+1	+0.1	10	Oman	52.1	-4	+0.9	10	Guangxi	51.5	-6	—	
11	Finland	81.3	+3	+0.5	11	India	52.0	+5	+1.2	11	Chile	51.8	+18	+8	
12	Canada	79.9	-2	-0.1	12	Azerbaijan	51.8	—	+0.1	12	China	51.5	-2	+1.4	
13	Spain, China	79.9	—	+0.1	13	Colombia	51.6	-0	+0.1	13	Pakistan	51.1	-4	+1.8	
14	Austria	79.9	+1	+0.1	14	Turkey	51.6	-3	+0.2	14	Vietnam	50.9	-1	+1.2	
15	Korea, Rep.	79.8	+2	+0.8	15	Brazil	51.4	-6	+1	15	Spain	50.8	-14	+1.3	
16	Norway	79.2	-2	-0.8	16	Peru	51.3	-3	+0.2	16	Canada	50.2	-1	+0.8	
17	France	79.0	+1	+0.6	17	Panama	51.2	-6	-0.6	17	Cape Verde	50.2	-6	+0.4	
18	New Zealand	77.3	-2	-0.8	18	Sri Lanka	50.9	+5	+1.7	18	Latvia	49.9	-2	+0.1	
19	Luxembourg	76.8	+0	+0.6	19	Georgia	50.8	+1	+1.0	19	Burkina Faso	49.0	-2	+0.8	
20	Israel	76.8	—	+0.4	20	South Africa	50.8	-6	-0.1	20	Chad	47.8	+18	+8	
21	Turkey	76.6	-3	—	21	China	50.7	-2	—	21	Nigeria	47.3	-3	+0.8	
22	Austria	76.5	-4	+0.2	22	Azerbaijan	50.5	-4	-0.2	22	Tanzania	47.2	-2	+0.8	
23	Ireland	76.7	—	-0.2	23	Armenia	50.5	-2	+1.0	23	Liberia	46.8	-6	-0.2	
24	Japan	74.5	—	-0.1	24	Mexico	50.0	-2	+1.4	24	Zambia	46.1	-3	+0.5	
25	Malaysia	74.4	+1	+1.1	25	Brazil	49.2	-3	-0.2	25	Guatemala	45.5	—	+0.4	
26	Spain	74.2	-1	+0.8	26	Iran	49.2	-6	+0.1	26	Egypt	45.2	-4	+0.2	
27	United Arab Emirates	73.4	—	+1.1	27	Bulgaria	48.5	+10	-3.9	27	Cameroon	45.1	-3	+0.2	
28	China	72.6	—	+0.9	28	Morocco	48.5	-2	+0.9	28	Ethiopia	44.5	-2	+0.8	
29	Czech Republic	71.2	—	+0.3	29	Nigeria	48.0	+2	+0.8	29	Bahrain	44.4	-1	+0.8	
30	Qatar	71.0	+2	+0.8	30	Viet Nam	48.1	-3	+0.1	30	Burkina Faso	43.8	+18	+8	
31	Italy	70.8	—	+0.2	31	Peru and Togo	47.9	-2	+0.1	31	Mali	43.8	-4	-0.1	
32	Denmark	70.6	-2	—	32	Kenya	47.9	-1	+0.5	32	Guinea	43.2	+0	+0.2	
33	Chile	70.3	+1	+0.8	33	Lithuania	47.7	-5	+0.1	33	Norway	43.2	+10	+1.8	
34	Portugal	70.2	+1	+0.8	34	Argentina	47.5	-3	+0.1	34	Zimbabwe	42.6	-4	+0.8	
35	Slovenia	69.6	—	+1.1	35	Dominican Republic	47.4	—	+1.8	35	Mali	42.4	—	+1.8	
36	Mali	68.9	—	+0.5	36	Ukraine	47.2	-6	-0.1	36	Lesotho	42.3	-4	+0.8	
37	Poland	68.2	—	+0.2	37	Macedonia (FYR)	46.9	+18	+8	37	Mauritius	41.8	-2	+0.1	
38	Thailand	67.5	+2	+1.2	38	On Lanka	46.0	-4	+0.8	38	Libya	41.5	-2	+0.8	
39	Saudi Arabia	67.3	-2	+1.8	39	Burkina	45.8	-3	+0.4	39	Mozambique	39.8	-6	+0.1	
40	Lithuania	67.1	-2	+0.1	40	Turkey	45.8	-1	-1	40	Benin	38.8	-2	+0.1	
41	Slovak Republic	66.8	-2	+0.8	41	Moldova	45.5	-1	+0.8	41	Congo Democratic Rep.	38.2	-4	-0.8	
42	Latvia	66.2	—	+1.4	42	Vanuatu	44.9	-1	+0.2	42	Burkina	37.5	-4	+1.2	
43	Russian Federation	65.8	+3	+1.7	43	Botswana	44.2	-6	+0.9	43	Angola	37.1	+18	+8	
44	Cyprus	65.6	+1	+0.8	44	Switzerland	44.2	-1	+0.8	44	Haiti	36.5	-3	+0.7	
45	Indonesia	64.8	+2	+1.8	45	Algeria	43.9	—	+0.2	45	Yemen	36.4	-4	+0.8	
46	Mexico	64.6	-2	+0.2	46	Kenya	43.7	—	+0.8	46	Chad	35.2	-6	—	
47	Oman	64.4	+18	+3.4	47	Egypt	43.6	—	+0.8						

● East Asia and the Pacific
 ● Europe
 ● Europe and North America
 ● Latin America and the Caribbean
 ● Middle East and North Africa
 ● South Asia
 ● Sub-Saharan Africa

Apéndice B: Entrevistas personales

Entrevista a Superintendente General Cori Puno SAC

Entrevistado: Tony Salazar

Entrevistadores: Grupo PEA Cori Puno

Fecha: 10 Junio de 2019

1. *Tony, puedes contarme de Cori Puno SAC*

Cori Puno SAC se inició como una empresa que compraba mineral a los comuneros de la zona para ser tratados en su planta, en el año 2014 incrementa su capacidad de planta a 1800 toneladas por día lo que genera que se pase de ser considerada de pequeña minería a mediana minería, a lo largo de estos años una fortaleza de empresa fue el trabajar de la mano con los comuneros generando oportunidades de empleo como también el de su crecimiento empresarial. Actualmente alquilamos la maquinaria a la comunidad haciendo que ellos crezcan junto a nosotros. La seguridad y el cuidado ambiental son muy importante para nosotros pues sin ello no se podría tener una minería sostenible; la seguridad es un valor para la compañía.

2. *¿Qué futuro le espera a Cori Puno SAC?*

Esperamos ejecutar nuevos proyectos que harán crecer la empresa como es el de relave filtrado, la lixiviación en tanque que ayudará a recuperar mayor cantidad de oro como también la ampliación de la planta de procesos que permitirá tratar más tonelaje de mineral. Para ello se requiere contar con reservas de mineral y nosotros contamos con 30 mil hectáreas de concesión y todos ellos ubicados en una zona aurífera y el potencial de viabilizar estos proyectos son altos.

3. *¿Cori Puno SAC se dedica solo a la producción de oro?*

Es correcto, Cori Puno SAC solo se dedica a la producción de oro en concentrados, todos los concentrados producidos son enviados a la planta de Parcoy ubicado en La Libertad para luego ser entregado a nuestros clientes finales.

4. *¿Como ves las relaciones de Cori Puno SAC con las comunidades?*

En la actualidad pasamos unas muy buenas relaciones con las comunidades, tomamos a los comuneros como socios estratégicos pues ellos nos alquilan la maquinaria con las que trabajamos y también los capacitamos para que puedan crecer como empresarios. Un claro ejemplo es la empresa RUMAGE, que se inició como pequeño contratista y en propiedad de uno de los comuneros, hoy esta empresa tiene a cargo todas las operaciones del minado subterráneo y emplea a más de 150 trabajadores.

Entrevista a Jefe de Planta Cori Puno SAC

Entrevistado: Fredy Surco

Entrevistadores: Grupo PEA Cori Puno

Fecha: 30 Junio de 2019

1. *Fredy, puedes contarme como es el proceso de planta Cori Puno SAC*

El mineral que viene de mina es alimentado a una chancadora primaria el cual se encarga de reducir de tamaño la roca, luego de obtener un determinado tamaño este mineral es llevado a una zaranda donde se realiza la recuperación gravimétrica, el oro que aún se encuentra dentro del mineral es trasladado a un molino de bolas donde es molido y posteriormente este llevado a las celdas de flotación donde es recuperado el oro. La ley de cabeza con la que se trata el oro es de 2.68 gramos por tonelada y la ley de relave es de 0.60 gramos por tonelada.

2. *¿Se tiene algún plan para mejorar los procesos de recuperación del oro?*

Si, contamos con proyectos para mejorar la recuperación metalúrgica del oro, uno de ellos es la oxidación de mineral para posteriormente ser lixiviado, a lixiviar se podrá lograr una recuperación del oro del 92.5%, en la actualidad tenemos una recuperación de 77.4%, la puesta en marcha de este proyecto permitirá producir más onzas de oro con el mismo tonelaje de mineral que se alimenta a la planta. También se tiene en cartera incrementar la capacidad de la planta para pasar de 1800 toneladas por día a 3500 toneladas por día.

Entrevista a Jefe de Exploraciones Cori Puno SAC

Entrevistado: Manuel Castro

Entrevistadores: Grupo PEA Cori Puno

Fecha: 15 Junio de 2019

1. Manuel, cual es el potencial geológico de Cori Puno SAC?

Cori Puno SAC se ubica entre las dos principales zonas de fallamiento regional que son la falla cruz de oro y ananea, estas dos fallas contribuyeron a que las sustancias mineralizadas se depositaran a lo largo de dichas fallas contenido de oro; esto hace que los yacimientos de cruz de oro y pomarani se encuentren formando mantos horizontales. El comportamiento en las otras zonas de interés para los futuros proyectos mineros es similar a los que actualmente se explotan.

2. ¿Qué nuevos proyectos inmediatos podrían entrar en explotación?

Estamos trabajando en incrementar los recursos en nuestros targets de interés como son Isabel, Mylagros, Vilacota y Torremani. Actualmente estamos realizando campañas de perforación diamantina los que inmediatamente son logueados por nuestro equipo de geólogos para proceder al análisis químico de las muestras de diamantinas. En el caso de Isabel a la fecha tenemos identificado más de dos millones de toneladas en recursos con una ley media de 1.60 gramos de oro por tonelada. Para los proyectos de Mylagros y Vilacota estamos en campaña de muestreo superficial y próximamente se iniciará con las perforaciones diamantinas, en el caso de Mylagros por las características de la formación geológica se adecua para una explotación de tajo abierto mientras que Vilacota es más para una operación subterránea. Para el caso de Torremani este presenta leyes superiores a 2 gramos de oro por tonelada e iniciaremos nuestra segunda campaña de perforaciones diamantinas.

Entrevista a Jefe de Planeamiento Cori Puno SAC

Entrevistado: Juan Rosales

Entrevistadores: Grupo PEA Cori Puno

Fecha: 18 Junio de 2019

1. Señor Juan, por favor cuéntenos como es el proceso de Minado en Cori Puno SAC

Previo al proceso de minado se inicia con la evaluación económica de las zonas a minar, se determina una ley de corte, esta ley de corte determina el contenido mínimo de oro por cada tonelada de mineral. Este valor calculado no genera ganancias ni pérdidas para la empresa. Luego de conocido este valor se procede a realizar los diseños en las zonas de interés económico y se definen unas reservas con categorías probadas y probables. Con esta información se procede a realizar un plan de minado el cual tiene que satisfacer las necesidades de planta mediante el uso del blending que es mezclar mineral de alta ley con mineral de baja ley. El proceso de minado se inicia con la perforación, voladura, ventilación, carguío y transporte de mineral.

2. ¿Qué métodos de minado usan en Cori Puno SAC?

En la empresa se cuenta con dos métodos de explotación que son por tajo abierto y subterráneo, el primer caso consiste en realizar una abertura en la corteza terrestre con un diseño simétrico que considera aspectos como son la rentabilidad, estabilidad, etc. Este método de minado es al aire libre que se inicia con el proceso de perforación, carguío de explosivos, voladura, carguío de material roto y transporte de este material roto. En el caso de la explotación subterránea se realiza haciendo aberturas dentro de la corteza terrestre en forma de túneles, estos a su vez están dirigidos hacia los cuerpos mineralizados para ello se emplea el desarrollo que es realizar túneles de servicio a lo largo del cuerpo mineralizado para posterior mente hacer las galerías e inclinados. El ciclo de minado se inicia con la perforación, la voladura ventilación, carguío de material

roto, transporte de material roto. Dentro del minado subterráneo se cuenta con tres métodos, el primero es por taladros largos el cual consiste en hacer taladros entre dos niveles a diferente cota para luego ser disparado en una sola campaña, el segundo es por cámaras y pilares el cual consiste hacer una especie de tablero de ajedrez dejando pilares para el sostenimiento cada cinco metros y con una distribución de cinco por cinco metros. El tercer método es por breasting el cual consiste en rellenar con material roto no económico las aperturas de preparación para luego realizar el minado en avanzada sobre el techo del material relleno.



Entrevista a Jefe de Relaciones Comunitarias Cori Puno SAC

Entrevistado: Juan Guzmán

Entrevistadores: Grupo PEA Cori Puno

Fecha: 25 Junio de 2019

1. ¿Cómo están las relaciones con la comunidad?

En la actualidad gozamos de una buena relación con las comunidades aledañas a nuestra operación, continuamos trabajando para que esta relación de confianza se mantenga en el tiempo, hoy estamos cumpliendo con los compromisos asumidos por parte de la empresa con la comunidad como son la entrega del estadio, la construcción de la capilla y el apoyo en el asesoramiento para que puedan convertirse en distrito.

2. ¿Qué programas tienen que ayudan a la buena relación con las comunidades?

Contamos con el programa del fortalecimiento de capacidades técnico productivo que tiene dos zonas, las de desarrollo humano y el agrario. La parte de desarrollo humano lo iniciamos en los colegios enseñando a los alumnos sobre la importancia del consumo de vegetales y que ellos mismos podrían producirlos es así que se instaló invernaderos en los colegios para que los propios alumnos sean los que vivan este proceso. La otra etapa es el agrario que consiste en la generación de humus para usarlo como fertilizantes en las chacras de los comuneros. Estamos evaluando ampliar este programa con la introducción de la actividad pecuaria que consistirá en desarrollar criaderos de truchas. A todo este programa los comuneros son considerados socios estratégicos para nuestra empresa, es así que ellos nos alquilan la maquinaria que se usa en mina como son volquetes, camiones, excavadoras, cargadores frontales entre otros, los orientamos a crecer como empresa mediante capacitaciones.