

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Planeamiento estratégico para la Compañía Minera

Poderosa S.A

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO POR LA PONTIFICIA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Hans Albert Barroso Ganoza

Elvis Aldo Quispe Casas

Dante Adolfo Ramírez Velasco

Elizabeth Jackeline Trauco Llanos

Asesor: Carlos Bazán Tejada

Surco, Setiembre 2020

Agradecimiento

Nuestro más profundo agradecimiento a todas aquellos que nos apoyaron en lograr este plan estratégico, a nuestros profesores de CENTRUM Católica por compartir con nosotros sus conocimientos, recomendaciones y mejores deseos para lograr ser unos profesionales de éxito con alto compromiso social y ético. Asimismo, a nuestro asesor Carlos Bazán Tejada por su guía y apoyo.



Dedicatorias

A Dios que me guía con su luz y está conmigo en cada paso, a mis pequeños hijos y esposa por su amor y comprensión, a mi madre y familia por su invaluable impulso y apoyo.

Dante A.

A Dios por su gran paciencia y amor, mis abuelos Eusebio y Salome por sus cuidados y enseñanzas que me dejaron, a mi madre y hermanas por su entrega y a mi esposa e hijo, por ser mi gran motivo.

Aldo.

A Dios, nuestras familias en especial a nuestros padres por apoyarnos en el logro de nuestra meta profesional y a nuestra hija por ser nuestro motor y motivo para ser cada día mejores.

Hans y Jacky.

Resumen Ejecutivo

La compañía minera Poderosa realiza los procesos de exploración, explotación y comercialización del oro y plata en el territorio de Batolito de Pataz, La Libertad. La elaboración del planeamiento estratégico se realizó para determinar la situación y la posibilidad de mejora integral en toda la compañía con la finalidad de lograr la visión de la empresa: “Ser al 2030, la Compañía Minera líder en el sector aurífero del Perú, en la que todos quieran trabajar por la competitividad demostrada, generando más de 5,000 puestos de trabajo, logrando ser reconocida como la mejor empleadora en el rubro minero a nivel nacional”.

El planeamiento estratégico empieza con el análisis de: (a) Situación general de Poderosa; (b) visión; (c) misión; (d) valores y código de ética, para continuar con la evaluación externa a fin de determinar la influencia del entorno en Poderosa; dentro de las oportunidades encontradas se puede identificar que las principales son el Potencial de reserva de minerales de oro y la existencia de acuerdos comerciales que facilitan el acceso a equipos, insumos y maquinarias; mientras que en el análisis interno la satisfacción del cliente, la madurez del sistema de gestión y la cultura de mejora e innovación, permite neutralizar las debilidades como son alta rotación del personal de contrata, sistema de gestión de seguridad débil.

Las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas nos permitieron evaluar y diseñar las estrategias retenidas y de contingencia; como, por ejemplo, (a) Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales; (b) Impulsar la implementación y desarrollo de programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal. Asimismo, uno de los cambios más importantes que debe realizar la empresa está en su estructura organizacional, con ello se podrá cumplir con los objetivos de corto y largo plazo.

Finalmente, se determinaron las conclusiones que han sido obtenidas del análisis de, recomendaciones finales y la situación futura deseada para Poderosa.



Abstract

The mining company Poderosa carries out the processes of exploration, exploitation and commercialization of gold and silver in the territory of Batolito de Pataz, La Libertad. The preparation of the strategic planning was carried out to determine the situation and the possibility of comprehensive improvement throughout the company in order to achieve the company's vision: "To be by 2030, the leading Mining Company in the gold sector in Perú, in which everyone wants to work for demonstrated competitiveness, generating more than 5,000 jobs, achieving to be recognized as the best employer in the mining sector nationwide"

Strategic planning begins with the analysis of: (a) the general situation of Poderosa, (b) vision, (c) mission, (d) values and code of ethics, to continue with the external evaluation in order to determine the influence of the environment in Poderosa; Among the opportunities found, the main ones can be identified are the gold mineral reserve potential and the existence of commercial agreements that facilitate access to equipment, supplies and machinery; while in the internal analysis, customer satisfaction, the maturity of the management system and the culture of improvement and innovation, allow to neutralize weaknesses such as high turnover of contract staff, weak security management system.

The strengths, weaknesses, opportunities and threats allowed us to evaluate and design the retained and contingency strategies; as, for example, (a) Increase mining explorations, for replacement and growth of mineral resources; (b) Promote the implementation and development of programs that contribute to the reduction of illegal mining.

Likewise, one of the most important changes that the company must make is in its organizational structure, with which the short and long-term objectives can be met.

Finally, the conclusions that have been obtained from the analysis of, final recommendations and the desired future situation for Poderosa were determined.



Tabla de Contenidos

Capítulo I: Situación General de Poderosa S.A.	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	6
2.3. Misión	8
2.4. Valores	9
2.5. Código de Ética	10
2.6. Conclusiones	13
Capítulo III: Evaluación Externa	15
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	17
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	17
3.1.2 Potencial nacional	19
3.1.3 Principios cardinales	19
3.2 Análisis Competitivo del País	21
3.2.1 Condiciones de factores	22
3.2.2 Condiciones de la demanda	23
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	24
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	25
3.2.5 Influencia del análisis en Poderosa.	25

3.3 Análisis del Entorno PESTE	26
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	26
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras	27
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas	28
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas	29
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales	29
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	31
3.5 La Organización y sus Competidores	32
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	32
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	33
3.5.3 Amenaza de los sustitutos	34
3.5.4 Amenaza de los entrantes	34
3.5.5 Rivalidad de los competidores	34
3.6 La organización y sus referentes	35
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	36
3.8 Conclusiones	36
Capítulo IV: Evaluación Interna	38
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	38
4.1.1. Administración y gerencia (A)	39
4.1.2. Marketing y ventas (M)	42
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	43

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	47
4.1.5. Recursos humanos (H)	49
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	51
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	52
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	53
4.3. Conclusiones	54
Capítulo V: Intereses de Compañía Minera Poderosa y Objetivos de Largo Plazo	55
5.1. Intereses de Compañía Minera Poderosa	55
5.2. Potencial de Compañía Minera Poderosa	55
5.3. Principios Cardinales de Poderosa	56
5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Compañía Minera Poderosa (MIO)	57
5.5. Objetivos de Largo Plazo	57
5.6. Conclusiones	58
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	59
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	59
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	61
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	64
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	67
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)	68
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	70
6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)	72

	73
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	74
6.9. Matriz de Ética (ME)	74
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	76
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	76
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	77
6.13. Conclusiones	78
Capítulo VII: Implementación Estratégica	79
7.1 Objetivos de Corto Plazo	79
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	82
7.3 Políticas de cada Estrategia	83
7.4 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	84
7.5 Estructura de la Sociedad Poderosa	86
7.6 Gestión del Cambio	90
7.7 Conclusiones	90
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	92
8.1. Perspectivas de Control	92
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 (Balanced Scorecard)	94
8.3. Conclusiones	94
Capítulo IX: Competitividad de Poderosa	97
9.1. Análisis Competitivo de Poderosa	97
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Poderosa	99
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Poderosa	99
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	100
9.5. Conclusiones	100
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	102
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	102
10.2. Conclusiones Finales	104
10.3. Recomendaciones Finales	109
10.4. Futuro de Poderosa	110
Referencias	111
Apéndice A: Cuestionario de Medición de elementos Culturales	118
Apéndice B: Cuestionario de Estilos de Decisión	119

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz de Intereses Nacionales	35
Tabla 2 Posición del Perú en producción minera	38
Tabla 3 MEFE	47
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo	36
Tabla 5 MPR	36
Tabla 6 MEFI	53
Tabla 7 MIO	73
Tabla 8 MFODA	77
Tabla 9 MPEYEA	80
Tabla 10 Participación de mercado	82
Tabla 11 Matriz MIE	86
Tabla 12 Matriz de decisión estratégica	73
Tabla 13 MCPE	89
Tabla 14 Matriz de Rumelt	90
Tabla 15 Matriz de Ética	77
Tabla 16 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo	93
Tabla 17 Matriz de Estrategias vs Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	94
Tabla 18 Matriz de Recursos Asignados a los OCP	98
Tabla 19 Estrategias asociadas a políticas	100
Tabla 20 Tablero de Control Balanceado	112
Tabla 21 Plan Estratégico Integral	119

Lista de Figuras

Figura 1 Teoría tridimensional de las relaciones entre países.	33
Figura 2 Destino de las exportaciones de oro (enero – noviembre).	39
Figura 3 Estructura Orgánica Poderosa.	56
Figura 4 Mapa de Procesos.	63
Figura 5 Figura PEYEA.	79
Figura 6 Matriz Boston Consulting Group.	81
Figura 7 Matriz Interna Externa de Poderosa S.A.	83
Figura 8 Matriz de Gran Estrategia	85
Figura 9 Nueva Estructura Poderosa.	105

El Proceso Estratégico: Una Visión General

Compañía Minera Poderosa S.A. (en adelante Poderosa) es una empresa principalmente dedicada a la extracción aurífera subterránea de mediana minería ubicada en el distrito y provincia de Pataz, a casi 320 Km de la ciudad de Trujillo, entre los 1,250 y 3,000 m.s.n.m. en la región La Libertad, Perú. Cuenta con oficinas en Lima y Trujillo, tiene aproximadamente 3,800 personas entre contratistas y personal de planilla, todos comprometidos con una minería responsable para que la actividad continúe generando desarrollo en el país.

Para la empresa en mención se ha desarrollado un planeamiento basado en el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico, el cual desarrolla procesos que deben tener las siguientes características: iterativo, retroalimentado, interactivo y factible de supervisión (D'Alessio, 2015, p. 38). Dichas características en general permitirán que se pueda desarrollar el seguimiento del contexto interno y externo de la empresa.

Mediante este planeamiento se busca que Poderosa al 2030 logre los siguientes objetivos: una mayor productividad y competitividad dentro de los estándares éticos y legales con un firme compromiso social de desarrollo y beneficio de la comunidad, así como los objetivos específicos de corto y largo plazo para el logro de la visión.

El planeamiento está desarrollado en tres etapas: Formulación, Implementación y Evaluación cada una de las cuales a su vez están regidas por el planeamiento, organización, dirección, coordinación y control. El esquema general del proceso se desarrolla en primer lugar analizando la situación actual de Poderosa, en lo referente a la visión, misión, valores y código de ética en general, seguidamente se desarrolla la evaluación externa (PESTE) e interna (AMOFHIT) para identificar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades respectivamente que permitirá desarrollar las siguientes matrices:

1.- Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

- 2.- Matriz de perfil competitivo (MPC)
- 3.- Matriz de perfil referencial (MPR)
- 4.-Matriz de evaluación de factores Internos (MEFI)
- 5.- Matriz de intereses Nacionales (MIN)
- 6.- Matriz de intereses organizacionales (MIO)
- 7.-Matriz de Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (MFODA)
- 8.- Matriz de Posicionamiento Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA);
9. - Matriz de Boston Consulting Group (MBCG);
- 10.-Matriz Interna - Externa (MIE)
- 11.- Matriz de la Gran Estrategia (MGE)
- 12.- Matriz de decisión estratégica (MDE)
- 13.- Matriz cuantitativa del planeamiento estratégico (MCPE)
- 14.- Matriz de Rumelt (MR)
- 15.- Matriz de Ética (ME)

Finalmente, se revisará los resultados obtenidos de las matrices indicadas líneas arriba y se determinarán las estrategias que Poderosa implementara para la consecución de su visión (D'Alessio, 2013, p. 29).

Capítulo I: Situación General de Poderosa S.A.

1.1. Situación General

Poderosa es una minera que se dedica a la explotación, extracción, procesamiento y comercialización de minerales siendo el oro el principal producto seguido de la plata. La minería aurífera que desarrolla la empresa es denominado subterránea y con una dimensión de mediana minería con una participación en el mercado del 7.3 % de la producción de oro a nivel nacional (Boletín Estadístico Minero 2019).

Poderosa produce barras de aleación de oro y plata, las cuales siguen un proceso de refinación en los cuales los minerales son separados. De esta manera el oro obtiene la Certificación Internacional LBMA (London Bullion Market Association), que es la asociación de profesionales que operan en el mercado del oro, plata entre otros, que le permite obtener barras con el sello *London Good Delivery*, considerado un estándar internacional de calidad de gran valor para la industria de los metales preciosos.

Asimismo, Poderosa cotiza en bolsa, siendo que el pico máximo se dio en el año 2016, durante los meses de enero a mayo, en donde sus acciones rindieron 237.46% en la Bolsa de Valores de Lima (Gestión, 2016).

La minera cuenta con derechos mineros inscritos en el Registro de Concesiones de los Registros Públicos de Lima, sobre el territorio ubicado en el distrito y provincia de Patate, región de La libertad, en el Perú. Al 2020 no cuenta con filiales en el extranjero. Respecto de los derechos mineros estos son sobre 129,155 hectáreas; no obstante, las actividades principales de la empresa se desarrollan sobre el área de 13, 574 hectáreas ya que se encuentra en etapa de exploración y prospección como por ejemplo en el norte el proyecto La Lima y en el sur Suyubamba. Tiene dos plantas de procesamiento denominadas: (a) Planta de Beneficio Santa María (en adelante SM) que tiene una producción diaria de 800 toneladas métricas y (b) Planta de Beneficio Maraón, que

cuenta con la misma capacidad de producción. Por otro lado, las concesiones de Poderosa se encuentran ubicadas en la zona denominada el Batolito de Pataz, que tiene un gran potencial mineral en las vetas, tanto en superficie como en el interior de la mina y desde la quebrada La Lima hasta el río Yuracyacu alcanzó una producción en el 2019 de 314,023 onzas, de acuerdo a lo indicado en el Resultado de Gestión por Políticas de Poderosa del 2019.

La minería artesanal también se encuentra presente en la zona y luego de un arduo trabajo de concientización realizado de la mano con el gobierno regional se logró iniciar con el proceso de formalización de mineros artesanales, logrando al 2018 la formalización de 32 mineros, quienes proveen de los minerales a Poderosa bajo un contrato con cláusulas de exclusividad. En el 2019 contaba con un promedio de 3800 colaboradores, conformado por el personal en planilla y el personal de las empresas que son contratadas para dar servicios a la minera, es decir, terceros que se encuentran dando diferentes tipos de servicios y tienen una convivencia con el personal, ya que comparten el comedor, las zonas de juegos y/o recreación dentro del campamento minero establecido. Para llegar al campamento minero existen dos rutas: la aérea en un vuelo directo que sale de la ciudad de Lima y demora una hora; mientras que la otra vía de acceso, es por carretera el cual tiene un tiempo estimado de ocho horas desde la ciudad de Trujillo hasta el campamento minero.

Sobre las ganancias netas del ejercicio del 2019, se puede indicar que fueron de S/ 301, 645 000.00 millones, el producto obtenido de la mina se envía a una refinería en el extranjero, en donde se procede al refinamiento y posterior venta a bancos o comercializadoras de metales preciosos dentro del territorio de los Estados Unidos. El oro es uno de los minerales que puede utilizarse en diferentes rubros como son: joyería, banca

o en la tecnología, el precio actual del oro es aproximadamente de US\$1,564.30 por onza y la plata en US\$ 17.83 por onza (Superintendencia de Mercado y Valores, 2019).

Respecto de la parte societaria de Poderosa esta fue constituida el 05 de mayo de 1980, ante Notario de Lima Gastón Barboza Besada e inscrita en las fojas N° 395 del tomo 24 del Registro de Sociedad Mineras del Registro Público de Minería. Se cumple con todas las adecuaciones societarias y se encuentra inscrito en la partida electrónica N° 01204769 del Registro de Personas Jurídicas de la Zona Registral N° IX de Lima. Por otro lado, es una empresa que cuenta con un directorio mixto, formado por accionistas y por terceros que conocen sobre la materia y que participan activamente en la búsqueda del desarrollo sostenible de la empresa.

La empresa busca la excelencia en la calidad de sus productos para ello ha implementado controles de calidad mediante los procesos y certificaciones como, por ejemplo: International Organization for Standardization (ISO) 9001 y 14001 y Occupational Health Safety Assessment Series (OHSAS) 18001 otorgadas por Société Générale de Surveillance (SGS) obtenidas en el 2018. Adicionalmente, forma parte de gremios y asociaciones como por ejemplo Asociación de Buenos Empleadores (ABE), Soluciones Empresariales contra la Pobreza (SEP) y Alianza para Obras por Impuestos (ALOXI).

En lo relacionado con los clientes, el área de comercialización tiene como política priorizar la atención de ellos y de los proveedores a fin de cumplir con sus requerimientos, tanto en servicio como en producto. De acuerdo a lo indicado en la Memoria anual del 2018 no se registran reclamos por parte de los clientes y la medición de la satisfacción se realiza por encuestas. Finalmente, podemos indicar que la empresa busca mediante la implementación de políticas un desarrollo sostenible de la zona de influencia en la que se encuentra, tomando en cuenta que la salud y la educación son los principales factores de desarrollo de una comunidad.

1.2. Conclusiones

Poderosa es una empresa minera que se encuentra en crecimiento constante, lidera la producción de oro nacional con un 7.3 % (siete, punto tres por ciento) y por ello es considerada como mediana minería, superada solo por la minera Yanacocha que tiene una producción de 13.5% de oro; cabe resaltar que esta empresa realiza sus actividades a tajo abierto, es decir sobre superficie plana del terreno a diferencia de Poderosa que es subterránea. De manera general se cuenta con muchos retos por superar como la gestión adecuada de la minería artesanal, el cumplimiento de las políticas de sostenibilidad en la empresa en especial en materia de seguridad y salud de los trabajadores, ya que el índice de mortalidad en mina ha alcanzado la vida de cuatro trabajadores en el 2019.

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

2.1. Antecedentes

La minería, en la zona de Pataz, ha sido desarrollada desde muchos años atrás de manera artesanal y a nivel de empresas, las familias que habitaron la zona desarrollaron esta actividad, pero a pequeña escala. En los años 20 la minera Northern Perú Mining Corporation instaló una planta de cianuración de 250 toneladas por día, la misma que operó hasta fines de los años 40. En dichos años el Ing. Gordillo Delboy exploró la zona norte del distrito en las quebradas La Lima y el Tingo obteniendo 48,000TM con una ley (es decir la cantidad de oro que se encuentra en el material extraído de la mina) de aproximadamente 13.27gr Au/TM, lamentablemente la lejanía y los relativos precios bajos del mineral determinó que se abandone la zona. En el año 1967, Wilder Lozano Noriega denunció la zona que hoy conocemos como Poderosa. Es él quien busca y anima a don Jesús Arias Dávila a entrar en esta aventura y conquistar el reto de Poderosa. Así surge una perdurable amistad entre dichos personajes y el 5 de mayo de 1980 se funda Compañía Minera Poderosa (Poderosa, 2019).

Posteriormente a ello don Jesús Arias Dávila envió a dos geólogos para constatar la factibilidad y riqueza de Poderosa: Walter Sologuren y Alberto Samaniego, junto a los estudiantes de geología Marco Antonio Augusto y Pablo Catteriano quienes saliendo de Lima llegaron hasta Trujillo, hasta donde la carretera les permitió para luego seguir una travesía a pie con mochilas, carpas, ollas y equipamiento. En la zona de Vijus descubrieron afloramientos y estructuras de mineral que constataban la continuidad de la zona mineralizada de Pataz, por lo que a finales de 1977 emiten un informe en el que concluyen que Poderosa valía la pena de explotar (Poderosa, s.f.).

En el año 1980 se constituye la Compañía Minera Poderosa en el Registro de Sociedades Mineras del Registro Público de Minería, a los dos años se termina la carretera

afirmada a la mina La Lima, lo que permite que tenga una comunicación con la red vial nacional y en el mes de julio la Planta Marañón empezó las operaciones con una cantidad de 120 toneladas por día, mientras que la Planta SM inicia su actividad en el año 1997, con una capacidad de 200 toneladas por día, en ese mismo año se aprobó el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental conocido como PAMA.

En el año 2000 Poderosa salió de una fuerte crisis financiera y de reservas de minerales; firmó un convenio de saneamiento con la finalidad de reestructurar las deudas con los principales acreedores. Al 2003 se aprobaron 18 proyectos de inversión contenidos en el PAMA. Posteriormente a ello, Poderosa decide ingresar en la Bolsa de Valores de Lima en el 2005, lo que llevó al desarrollo de los más altos estándares de calidad y en el 2009 logra la certificación de todos los procesos bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, los mismos que han sido renovados hasta el 2021 (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa, 2018).

Desde al año 2010 hasta la fecha Poderosa busca la renovación de su imagen reiterando ante la sociedad su compromiso por el desarrollo de una minería peruana sostenible para ello elaboró y ejecutó un plan de forestación en el cual desde 1986 hasta el 2018 se ha logrado la plantación de aproximadamente 4'359,560 árboles (3,281 hectáreas), reafirmando la Misión y Visión, realizando el lanzamiento de la declaración de sostenibilidad, de las siete reglas de oro y en el 2018 el primer código de ética y conducta y políticas de cumplimiento de la empresa (Política de Cumplimiento Código de Ética y Conducta, noviembre 2018).

2.2. Visión

La visión es “ser la empresa en la que te sientes orgulloso trabajar”; lo cual denota que en la visión no se puede determinar el giro del negocio, el cual es la minería. Por otro lado, no responde a la pregunta ¿para qué estamos aquí? Se considera que debería tener

una finalidad directa. Realizando la evaluación de los nueve criterios necesarios de una visión efectiva, se concluye:

1. No tiene una ideología central que motive a hacer cambios, ya que al ser tan general no se puede determinar el factor específico que genere el cambio.
2. No proyecta a la organización a futuro, ya que solo hace mención a una acción actual “trabajar”. De la lectura de la visión no se puede determinar la proyección de la empresa a futuros escenarios.
3. Sí se puede indicar que es simple, clara y comprensible; no obstante, no contiene un mensaje acorde con lo que corresponde a una visión.
4. No es ambiciosa, ni convincente y tampoco es realista, ya que para lograr que los colaboradores se sientan orgullosos de trabajar en la minera es muy ambiguo y dependerá de muchos factores intrínsecos como extrínsecos.
5. No define un horizonte de tiempo, ya que no se establece hasta un año meta.
6. No proyecta un alcance geográfico; sin embargo, se considera que sí es posible de determinar. Si bien es cierto existe un lugar fijo de explotación del oro ubicado en el Perú y en específico la provincia de Pataz y que, de acuerdo a los derechos mineros, no se puede explotar en otro espacio geográfico, ello no limita a que la proyección nacional o internacional que tenga la minera sea consignada en la visión.
7. Sí es conocida por todos, tanto por los colaboradores de Poderosa como por las empresas que tercerizan los servicios, a través de los medios de difusión internos de la empresa.
8. No se podría determinar que la visión crea un sentido de urgencia, es decir, al revisar no genera una decisión personal de compromiso y pasión por conseguir un objetivo.
9. No muestra a dónde va la organización. En este último punto al leer la visión debería responder tácitamente las preguntas como ¿qué quiere ser la empresa?, ¿a dónde quiere

ir? y ¿cómo queremos ser? En opinión del grupo esta es una de las partes más importantes de la visión, puesto que haciendo un símil con un ser humano sería como si una persona actúa en la vida sin una meta, sueño u objetivo.

De lo expuesto anteriormente, se puede determinar que la visión debe ser reformulada y, así, considerarse la siguiente: “Ser al 2030, la Compañía Minera líder en el sector aurífero del Perú, en la que todos quieran trabajar por la competitividad demostrada, generando más de 5,000 puestos de trabajo, logrando ser reconocida como la mejor empleadora en el rubro minero a nivel nacional”.

2.3. Misión

La misión de la empresa está resumida en “transformar responsablemente nuestra riqueza mineral en oportunidades de desarrollo” del análisis de la misma podemos determinar que si responde a las interrogantes sobre el negocio y la razón para la cual está la empresa: Las respuestas son la minería y la transformación responsable de la riqueza mineral.

Por otro lado, del análisis del enunciado se puede establecer:

1. No define de manera clara a la organización, porque si bien es cierto comunica que la organización es una empresa relacionada con nuestra riqueza mineral; por otro lado, no especifica que se trata de una minera.
2. Sí define que aspira a servir a la comunidad vinculada a Poderosa mediante la transformación responsable cuidando la vida y el medio ambiente.
3. Sí es suficientemente amplia y permite remitir a un crecimiento en el sector. La búsqueda de transformación que tenga como resultados oportunidades de desarrollo representa un gran reto para todas las áreas de Poderosa, ya que se vincula con la comunidad de forma directa.

4. No logra diferenciar a la organización de todas las demás, ya que en el rubro minero se puede observar que todas las empresas deben realizar sus actividades extractivas protegiendo el medio ambiente y a su comunidad, en ese sentido deben lograr realizar una minería responsable.
5. La misión está expresada con claridad y es entendida por todos, como una de las directrices del desarrollo de la empresa, el crecimiento responsable y comprometido con la comunidad.

En conclusión, del análisis de la misión de la empresa se puede establecer que se encuentra enfocada en la realización de una actividad extractiva comprometida con el desarrollo no solo de la empresa misma, sino con la comunidad a la que pertenecen.

2.4. Valores

Los valores establecidos para Poderosa como principios rectores que deben acompañar todas las actividades dentro y fuera de la empresa a todos los colaboradores son: seguridad, responsabilidad, trabajo en equipo, respeto, integridad, productividad, aprendizaje y enseñanza. Todos ellos están acompañados de la declaración de sostenibilidad que busca trabajar con ética y bajo los principios de buen gobierno corporativo (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa, 2018).

La definición de cada uno de ellos dentro de la organización es la siguiente:

- Seguridad, busca que las actividades se desarrollen protegiendo la vida, salud y bienestar de todos los miembros de la empresa,
- Responsabilidad, con la que los trabajadores deben sentirse orgullosos de su trabajo, sin tener ningún temor a equivocarse ya que se podrá corregir el error y mejorar cada día.
- Trabajo en equipo, mediante esta forma de trabajo se podrá encontrar una mejor solución y resultados, para ello es indispensable dejar de lado la soberbia y buscar el respeto hacia los demás.

- Respeto, se busca que la conducta de los miembros de Poderosa se desarrolle bajo la premisa “tratamos como queremos ser tratados” y que con coherencia se dice, hace y cumple con las leyes y cuida la naturaleza.
- Integridad, las actuaciones deben estar enfocadas a ser seres humanos honestos y justos, actuando éticamente en lo correcto,
- Productividad, el desarrollo de la empresa está basado en el compromiso de cada uno de los trabajadores de producir más, de mejor manera y con un buen uso de los recursos.
- Aprendo y enseño, busca que se produzca intercambiando el conocimiento adquirido entre todos los miembros de la empresa (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa, 2018).

2.5. Código de Ética

Poderosa cuenta con un código de conducta y ética que tiene los siguientes objetivos:

- Ratificar la voluntad estratégica de Poderosa respecto a la no tolerancia al fraude.
- Ratificar el compromiso con el cumplimiento de los derechos humanos, buscar que no se dé la discriminación en ninguna de sus formas, el rechazo al trabajo infantil y el cumplimiento de las normas ambientales.
- Establecer las directrices y lineamientos generales que garanticen el cumplimiento de los mecanismos de prevención, detección y reporte de toda conducta que califique o pueda potencialmente calificar como lavado de activos, financiamiento del terrorismo, soborno, colusión, tráfico de influencias o cualquier tipo de acto de corrupción por parte de los distintos grupos de interés con los que se relaciona Poderosa.

- Finalmente, se busca constituir un marco de conducta que oriente en todos aquellos casos en los que se tiene que tomar una decisión de carácter ético, asegurando la integridad de la conducta de los colaboradores.

El alcance de la aplicación del código de ética es para todo trabajador, funcionario, proveedores, contratista o subcontratista en cualquiera de los niveles jerárquicos, incluyendo a los miembros del Directorio y personal de confianza, ya sean nombrados o contratados, independientemente del régimen laboral o de contratación especial al que se encuentre sujeto. Asimismo, el Código de Ética y Conducta de Poderosa alcanza a los accionistas en lo que sea aplicable y, en general, a las personas o grupos de interés que se relacionan con Poderosa.

Dentro de las declaraciones del código de ética se puede encontrar que en el caso de las contrataciones estas se realizan sin discriminación, en atención a los principios de mérito y capacidad, buscando satisfacer los objetivos perseguidos por Poderosa y reafirmando los valores de la empresa, ya que con ello se logrará consolidar los planes anuales de cumplimiento de metas.

Una de las prioridades de la alta dirección es lograr un ambiente de trabajo seguro, armonioso, sin discriminación de ninguna índole y libre del hostigamiento, intimidación, hostilidad y acoso psicológico, físico, sexual o de cualquier tipo, siendo el respeto mutuo la base de las relaciones entre colaboradores (Política de Cumplimiento Código de Ética y Conducta, noviembre 2018).

Uno de los puntos más importantes y a la vez más débiles de la empresa y que se encuentra establecido en su código de ética es la Seguridad y Salud Ocupacional, es considerado uno de los principales lineamientos que indica que, si no se puede llevar a cabo una tarea o actividad de manera segura, no debe realizarse.

Respecto del soborno y la corrupción, la empresa busca cumplir con las leyes anticorrupción y con el sistema interno de gestión antisoborno para ello empezó en el 2018 la implementación y certificación ISO 37001. Poderosa ha establecido políticas que van más allá del cumplimiento legal, ya que prohíben mediante el código de ética cualquier pago inapropiado en el desarrollo de las funciones y procesos de los colaboradores. Se encuentra terminantemente prohibido pagar sobornos o comisiones ilegales. En una forma clara y tajante se observa que no aceptan la corrupción, ni realizan pagos de facilitación, directa o indirectamente ya sea mediante un agente o socio del negocio (Política de Cumplimiento Código de Ética y Conducta, noviembre 2018).

Otro de los puntos importantes en La Política de Cumplimiento Código de Ética y Conducta (2018) es la atención al factor “conflicto de interés”, ya que indica que los intereses personales no deben influir o interferir en las decisiones sensatas e imparciales en el trabajo. Se denomina intereses personales, a aquellos que podrían beneficiar financiera, profesional o personalmente a los trabajadores o a algún miembro de la familia, o a alguien con quien se tenga una relación personal cercana o exista un interés ya sea en un proveedor, contratista o subcontratista, cliente o competidor que genere un conflicto de interés. Se prohíbe la actuación en representación de un proveedor y/o consultor que provea bienes o servicios a Poderosa. En el 2018 la empresa cumplió con aprobar las políticas de cumplimiento, dentro de las cuales se encuentra el Manual de Prevención de Lavado de activos y Financiamiento del Terrorismo.

Poderosa busca el cumplimiento normativo en todos los aspectos, en ese sentido la protección de los datos personales también se encuentra contemplada en el código de ética, ya que buscan respetar la privacidad y la dignidad de todos los colaboradores al recopilar y conservar únicamente la información necesaria para la creación y cumplimiento de la relación laboral. En ese sentido, establece en el código que la

información laboral y confidencial y/o privilegiada es propiedad de Poderosa creando un fuerte compromiso a protegerla y no difundirla, ni que sea utilizada para beneficio propio o de terceros aún más allá de la relación laboral.

El comité de Ética y Principios de Buen Gobierno Corporativo se encarga de analizar las penalidades que se pueden aplicar siendo la falta más grave la desvinculación comercial y laboral con la minera de ser el caso. El código de ética busca combatir los delitos de soborno, lavado de activos, financiamiento del terrorismo, colusión y tráfico de influencias. Respecto del Soborno se observa que se puede desarrollar con el sector público y entre privados.

Asimismo, cuenta con su canal de Ética que permite la denuncia mediante una llamada telefónica o ingresando la denuncia a la página web de la empresa gestionada por la empresa Binder Dijker Otte Consulting (BDO) oportuna ante cualquier incumplimiento o sospecha de incumplimiento por actos irregulares por parte de colaboradores o terceros relacionados con la empresa.

2.6. Conclusiones

Poderosa entiende que la visión, la misión, los valores, el código de ética y conducta, y la declaración de sostenibilidad como un todo bajo el cual la acción de todo colaborador se debe regir. El compromiso de la empresa en la búsqueda de un desarrollo sostenible se evidencia en las políticas de gestión dadas por la alta dirección ya que cuenta con procesos de calidad, cuidado del medio ambiente y busca garantizar la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores. Asimismo, busca generar una mejora continua de los procesos por medio de los Círculos de Mejoramiento Continuo (CMC) y la práctica continua del COLPA también conocido por la estrategia de las 5s, cuyos principios de orden y limpieza son parte de la cultura japonesa y que en español son conocidos como

COLPA, debido al acrónimo de las siguientes acciones: clasificar, ordenar, limpiar, prevenir y autodisciplina.



Capítulo III: Evaluación Externa

En el capítulo se analizará el entorno en el cual se desarrolla la empresa, el sector minero en donde Poderosa va a adoptar una alineación estratégica de forma lógica y natural, pues va a ser influenciada de manera directa o indirecta por lo que ha pasado, viene pasando y pueda pasar en el entorno mundial, los continentes, los países, las regiones, los estados, los sectores y en este caso, propiamente la minería que es la industria donde se desarrolla, las corporaciones, las unidades de negocio, las funciones o los procesos de producción de oro y plata.

Según el Informe Anual de Sostenibilidad de Poderosa (2018) diferentes variables han impactado en las economías desarrolladas y las emergentes, entre ellas, el desacuerdo comercial entre Estados Unidos y China, lo cual tuvo repercusiones en la inversión en infraestructura, bolsas de valores, percepción de los consumidores e inversionistas, manufactura, y, asimismo, las menores perspectivas del comercio global. Por esto, el Fondo Monetario Internacional revisó su pronóstico de crecimiento global, que disminuyó a 3.7%², con respecto al 2017. Por otro lado, la inflación mundial, excepto Venezuela, se mantuvo dentro de los rangos de referencia de los bancos centrales. Mientras el crecimiento anual de las economías desarrolladas fue de 2.4% y el crecimiento de las economías en desarrollo, 4.7%. Se presentó también que la economía estadounidense presentó sólidos resultados, pero la inversión disminuyó, debido a la incertidumbre que generaron las negociaciones de los aranceles con China. Por su lado, la economía China creció 6.6%, la tasa más baja desde 1990, a pesar de las políticas monetarias expansivas y medidas fiscales. Disminuyeron las exportaciones, importaciones, manufactura, entre otras actividades. La desaceleración de China tuvo repercusiones en algunas economías emergentes.

Para el panorama nacional, se tuvo que la economía peruana sufrió consecuencias de la incertidumbre mundial y de su propia situación política. Para el primer trimestre del año 2018 la economía fue más activa, pero, a medida que la inestabilidad global incrementaba, esta se fue debilitando. El sol peruano se depreció 3.5% respecto al dólar; sin embargo, tuvo un mejor rendimiento comparándolo con otras monedas de la región. La aversión al riesgo llevó a inversionistas a incrementar sus participaciones en monedas consideradas menos riesgosas, así como buscar refugio en bonos del tesoro americano (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa 2018).

Por otro lado, la balanza comercial presentó un superávit de alrededor de USD 6,000 millones, a noviembre del 2018. Las exportaciones no tradicionales impulsaron el superávit comercial y sopesaron el efecto de la baja de los precios de los principales commodities, lo cual tiene un impacto directo en las exportaciones tradicionales peruanas. La inflación durante el 2018 fue de 2.1%, nivel que se encontraba dentro del rango meta establecido, pero fue superior a la registrada en el 2017. La inflación se produjo por el gasto en educación, vehículos y algunos alimentos agrícolas. El índice general de la Bolsa de Valores de Lima retrocedió 0.40% y el índice selectivo cayó 3.12%. El sector más rentable fue el financiero y los menos favorables fueron el industrial, minero y construcción. De tal manera, el monto total negociado retrocedió 30.6% con respecto al 2017 (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa 2018).

A pesar de las circunstancias fuera y dentro del país, durante el 2018, Poderosa produjo 8% más de lo proyectado en oro, se logró producir 279,543 onzas de oro fino y 229,148 onzas de plata. Asimismo, el precio promedio en el mercado fue de USD 1,268.48 por onza de oro y Poderosa tuvo un precio promedio de USD 1,267.68 por onza; mientras el precio promedio de la plata en el mercado internacional fue de USD 15.70 por onza (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa 2018).

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

De acuerdo con Hartmann (1957/1983) citado por (D'Alessio, 2015), en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones identificó tres grandes dimensiones: los intereses nacionales, los factores del potencial nacional y los principios cardinales (p. 93).

D'Alessio (2015) menciona que se debe valorar cuál es la influencia del país o de los países en la organización involucrada. En la Figura 1 se ve la vinculación de la teoría tridimensional entre países con respecto a la organización involucrada (p. 95).



Figura 1 Teoría tridimensional de las relaciones entre países.

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

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

Para poder analizar los intereses nacionales es importante determinar primero qué se entiende por intereses nacionales, según el Libro Blanco de la Defensa Nacional (2005), “los Intereses Nacionales están constituidos por las necesidades y aspiraciones, amplias y duraderas que posee la Nación y se traducen en Objetivos Nacionales, que vienen a ser la expresión formal de los intereses y aspiraciones nacionales” (p. 62).

Doig (2013) define los intereses nacionales desde un enfoque dialéctico y dinámico:

Son relaciones de tensión generadas por necesidades y aspiraciones expresadas en beneficios requeridos para satisfacerlas, tal es el caso del territorio nacional y sus recursos naturales a proteger por la defensa, o el caso de bienes ajenos a obtener mediante inversiones económicas y financieras para el desarrollo sustentable del país (p. 64).

Por tanto, para situar los problemas y oportunidades de la realidad nacional, y con base en las Políticas de Estado de Acuerdo Nacional, así como en la revisión de los diferentes instrumentos de planeamiento elaborados por entidades públicas y privadas, se identificaron seis objetivos nacionales en torno a los cuales se definieron seis ejes estratégicos para el Plan Bicentenario: El Perú hacia 2021 y formularon las respectivas propuestas de lineamientos estratégicos: (a) Derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) Oportunidades y acceso a los servicios; (c) Estado y gobernabilidad; (d) Economía, competitividad y empleo; (e) Desarrollo regional e infraestructura; y (f) Recursos naturales y ambiente (Ceplan, 2011).

En la Tabla 1 se presenta la Matriz de Intereses Nacionales del Perú en la que se ha consolidado el análisis efectuado y se pondera los intereses comunes u opuestos que se tiene con México, Chile, Colombia y Bolivia con relación a Perú, ya que representan los principales competidores del Perú en la región en la producción de minerales preciosos como son el oro y la plata.

Tabla 1

Matriz de Intereses Nacionales

Intereses nacionales	Supervivencia (crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Bienestar económico		Colombia** México** Chile**	Brasil**	
2 Educación				
3 Salud		Chile** Colombia** Chile**		
4 Seguridad interna y externa	Chile**		Brasil**	

Nota: (*) Intereses Opuestos; (**): Intereses comunes.

3.1.2 Potencial nacional

Los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Estos corresponden al análisis interno del país y para determinarlo es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/sociológico, organizacional/administrativo, y militar (D'Alessio, 2015), lo cual se realiza en el capítulo IV de la de investigación.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno: (i) influencia de terceras partes; (ii) lazos pasados y presentes; (iii) contrabalance de los intereses; y (iv) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. Según D'Alessio (2015) es el principio donde ninguna interacción en el mundo es puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no (p. 95).

Por lo tanto, se puede tener en cuenta diferentes oportunidades de apertura a los mercados internacionales con tratados de libre comercio, afianzamiento de las relaciones con países de la región a través de diferentes Acuerdos Comerciales del Perú. Se tiene:

Organización Mundial del Comercio, Comunidad Andina, El Mercado Común del Sur (MERCOSUR), Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC), Asociación Europa de Libre Comercio o por sus siglas en inglés European Free Trade Association (EFTA), Alianza del Pacífico, además de Acuerdos con países como: Corea del Sur, Tailandia, Japón, Panamá, Unión Europea, Costa Rica, Venezuela, Cuba, Chile, México, Estados Unidos, Canadá, Singapur y China (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.). Estos acuerdos permiten beneficiar a la minería mejorando el acceso a los insumos y bienes de capital sin aranceles, impactando en un menor costo operativo, sobre todo para los estados de EFTA donde el oro es uno de los principales productos exportados y por MERCOSUR donde uno de sus principales productos exportados es la plata (Marca Perú, s.f.)

Lazos pasados, presentes y futuros. Este principio destaca que lo ocurrido en el tiempo afecta y se proyecta a las partes de una manera crítica (D'Alessio, 2015, p. 95).

Entre enero 2008 y enero 2014 se vivió entre el Perú y Chile un proceso contencioso en la Corte Internacional de Justicia. Si bien el fallo no dio todo lo solicitado a Perú, este logró la incorporación de un nuevo espacio marítimo en desmedro de Chile. Asimismo, se dio la hipótesis de aprovechar la coyuntura de la demanda como un momento oportuno para generar un cambio en la relación bilateral respecto a la conformación territorial, es decir "un punto de inflexión" (Arenas y Rivas, 2017). A pesar de las diferencias surgidas en el pasado, las oportunidades de desarrollo están equilibradas para ambos países.

Contrabalance de intereses. Se enfoca en la evaluación de ventajas comparativas con relación al costo comparativo de las alternativas políticas (D'Alessio, 2015, p. 95).

Perú es un país minero, donde el 50% de las divisas vienen de esta industria extractiva y que representan el 20% de la recaudación fiscal y el 11% del PBI. Para el 2019 se registró que el cobre registra el mayor porcentaje de las exportaciones con más del

50%, el oro un 30%, zinc el 9%; y la plata, pese a que Perú es el segundo productor mundial, aporta el 1% (*Proactivo*, febrero de 2019).

Conservación de los enemigos. Según D'Alessio (2015) se debe contar con un número adecuado de enemigos para obligar al país a estar preparado para enfrentarlos, lo que se debe evitar es un enfrentamiento bélico, pero lo fuerza a ser creativo, prepararse, estar listo innovadoramente y, sobre todo, ser más productivo con los recursos que cuenta, para así poder competir con mayores probabilidades de éxito (p. 95).

Dado que no se ha concluido con los pendientes de cierre de frontera y demarcación de territorio con Chile, obliga a estar preparados para enfrentarlos, lo que debe evitarse bélicamente si se diese el caso, el conflicto se debe enfocar en el lado comercial buscando ser más competitivo y ello debe proyectarse en mejores políticas para fortalecer el sector minero.

3.2 Análisis Competitivo del País

Este análisis debe enfocarse en la influencia que tiene para la organización que se está estudiando y para la cual se está desarrollando el análisis estratégico. El mismo permite encontrar las oportunidades y amenazas con las cuales este entorno influye en la organización (D'Alessio, 2015).

La minería es una de las actividades económicas más importantes del Perú, representa el 9% del PBI y su comportamiento una pieza clave para el ritmo que lleve la economía. Además, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), esta actividad representa el 13% de la inversión privada local y más del 60% del valor de las exportaciones totales en Perú (Osinermin, 2019).

Asimismo, Perú se encuentra en el top ranking de los principales productores de metales básicos y preciosos en el mundo como se ve en la Tabla 2.

Tabla 2

Posición del Perú en producción minera

Producto	Latinoamérica	Mundo
Cobre	2	2
Plata	2	2
Zinc	1	2
Plomo	1	3
Estaño	1	4
Molibdeno	2	4
Oro	1	6

*Nota:*Elaboración GPAE Osinergim, según datos MINEM.

3.2.1 Condiciones de factores

Según D'Alessio (2015) se refiere a la situación actual en cuanto a los factores de producción, como recursos naturales, humanos, mano de obra, capital y demás bienes o servicios necesarios para competir en un determinado sector (p. 109).

El Perú es un país de antigua tradición minera, que cuenta con un enorme potencial geológico, la presencia de la Cordillera de los Andes a lo largo del territorio, la cual constituye la principal fuente de recursos minerales. Ubicando así a Perú entre los primeros productores de diversos metales a nivel mundial y latinoamericano, oro, plata, cobre, plomo, zinc, entre otros (Ministerio de Energía y Minas, s.f.)

Para junio del 2019, en Perú se registraron 141 unidades mineras formales en operación, correspondientes a la mediana y gran minería. En 17 de los 24 departamentos del Perú se realiza la extracción minera formal. Además, en el país la minería es fundamentalmente polimetálica, es decir, en una misma unidad minera se halla y explota diferentes tipos de minerales (Osinergmin, diciembre 2019).

En fase de producción, la industria minera es intensiva en mano de obra maquinaria pesada y el uso de energía. En el primer trimestre del 2019, la minería demandó el 32% de las ventas de energía eléctrica en el sistema a nivel nacional y se

constituyó como la actividad económica de mayor uso eléctrico en el Perú (Osinergmin, diciembre 2019).

Perú es una de las economías con mayor crecimiento en América Latina, lo cual es atractivo junto a su solidez macroeconómica como bajas tasas de inflación, superávit fiscal y comercial, y fuertes reservas nacionales netas. Esto hace a Perú uno de los países de la región más atractivos para inversión en minería (Ministerio de Energía y Minas, s.f.)

3.2.2 Condiciones de la demanda

Se trata sobre cómo es la naturaleza de los clientes con el producto del sector en el mercado, es decir, si están informados, son exigentes, si tienen otros requerimientos, entre otros. Tres atributos de la demanda son significativos: la naturaleza de las necesidades de los compradores, el tamaño y patrón del crecimiento de demanda interna y los medios por el cual las preferencias domésticas de una nación son transmitidas a los mercados extranjeros (D'Alessio, 2015, p. 109).

Poderosa, principalmente comercializa oro y los países que demandan este mineral son Emiratos Árabes Unidos, India, Suiza, Canadá como se ve en la Figura 2.

■ Otros ■ Emiratos Árabes Unidos ■ India ■ Canadá ■ Suiza

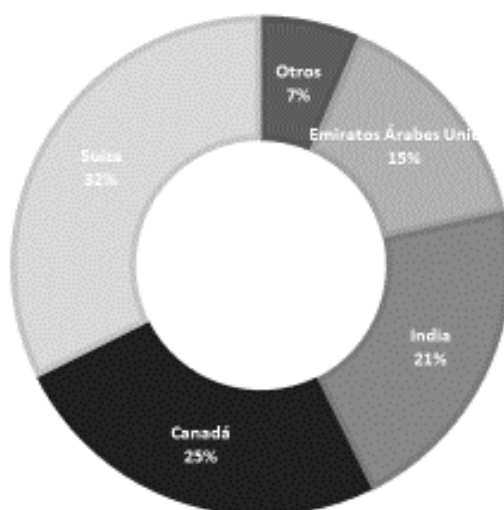


Figura 2 Destino de las exportaciones de oro (enero – noviembre).
Tomado de Boletín estadística minero, por Ministerio de Energía y Minas, enero 2020.

Según Andina (2019) la cartera de proyectos de construcción de mina en el Perú identificados por el Ministerio de Energía y Minas a septiembre del 2019 estaba conformada por 48 iniciativas valorizadas en 57, 772 millones de dólares.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El organismo rector del Sector Minería es el Ministerio de Energía y Minas (MINEM), el cual tiene como objetivos (i) incrementar el desarrollo económico del país mediante el aumento de la competitividad en el Sector Minero-Energético; (ii) Disminuir el impacto ambiental de las operaciones minero-energéticas; (iii) Contribuir en el desarrollo humano y en las relaciones armoniosas de los actores del Sector Minero-Energético; y (iv) fortalecer la gobernanza y modernización del Sector Minero-Energético (s.f.)

BBVA Research (2019) se tiene que para incrementar el atractivo del sector minero alguna de las estrategias se basan en promover mejoras en la normativa y actualizar e identificar cambios necesarios en la legislación actual; el desarrollo de un nuevo sistema de gestión de conflictos sociales, impulsando el Fondo de Adelanto Social (FAS); como también buscar desarrollar estrategias diferenciales de tal forma que cada uno de los proyectos mineros sea viabilizado tomando en cuenta sus particularidades, es decir, su propia realidad.

Finalmente, se tiene a la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE, s.f.), la cual tiene como miembros a las principales empresas mineras, locales y extranjeras, que operan en el Perú, tiene como misión impulsar que el desarrollo de las actividades minera, de hidrocarburos y eléctrica se ejecute mediante el aprovechamiento

sostenible de los recursos naturales, y el desarrollo social, dentro de un respeto pleno a la legislación vigente.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

A pesar de optar por importación de equipos y maquinarias para minería, en Perú se tiene empresas como Resemin, la cual es fabricante de equipos de minería subterránea y compite contra los más grandes fabricantes del mundo en este rubro. Sus equipos son usados por las más grandes y reconocidas mineras del Perú, así como en Rusia, La India y más de 17 países en 5 continentes (*Energiminas*, abril de 2019).

El Instituto Peruano de Economía (2017) estima el efecto multiplicador que tiene la minería en el PBI, impuestos indirectos (IGV e ISC) e importaciones, donde se puede obtener que ante un aumento de S/ 1,000 de exportaciones mineras, el PBI nacional se incrementaría en S/ 1,200 considerando los efectos directos, indirectos e inducidos. Respecto del empleo, por cada puesto de trabajo generado de manera directa por el sector minero extractivo se generan 6.25 empleos en el resto de la economía. Por último, al estimar el efecto sobre los ingresos fiscales, se obtuvo que por cada S/ 1,000 de exportaciones mineras, el sector generaría aproximadamente entre S/ 272 y S/ 282 en impuestos y contribuciones (p. 66).

3.2.5 Influencia del análisis en Poderosa.

Poderosa ha implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local en el 100% de sus operaciones de exploración y explotación, en ese sentido ratificaron en su enfoque de responsabilidad social y la estrategia de intervención participativa con la población del área de influencia directa o indirecta (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa, 2017, p. 124).

Por otro lado, la promoción de empleo local se efectuó a través de las empresas contratistas quienes cuentan con un importante porcentaje de fuerza laboral que proviene

de zonas cercanas a cada proyecto. A finales del 2017 se promovió el empleo local en 68 empresas contratistas en los rubros de minería, servicios, obras civiles, entre otras (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa 2017).

Por último, Poderosa se opone al trabajo infantil, dentro de las exigencias de contratación del personal para los mineros artesanales y otros servicios se exigen ciertos requisitos como ser mayor de edad, tener como mínimo 5° grado de secundaria, presentando documentos de estudios, domicilio, antecedentes penales y policiales, entre otros (Informe Anual de Sostenibilidad Poderosa 2017).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Los lineamientos de la Política Minera en el Perú buscan mantener un marco legal que promueva el desarrollo sostenible y equitativo del sector minero, así como propiciar que las actividades mineras se desarrollen en condiciones de mayor seguridad para los trabajadores y la sociedad, preservando el medio ambiente y manteniendo relaciones armoniosas con la comunidad. Como también promover la investigación de estudios geológicos y el inventario y evaluación de recursos minerales (Ministerio de Energía y Minas, s.f.)

El Perú ha firmado 32 Acuerdos Internacionales de Inversión que apuntan hacia su política de liberalización, con países del Pacífico, Europa y América Latina. Con la mira en consolidar un clima de inversión estable y predecible, el Perú ha mejorado sus estándares en la negociación de Acuerdos Internacionales de Inversión. Del mismo modo, el Perú ha suscrito el acuerdo OPIC (*Overseas Private Investment Corporation*) que facilita operaciones, dando cobertura a las inversiones de Estados Unidos llevadas a cabo en el Perú (MINEM, s.f.).

Del análisis realizado se puede identificar que para Poderosa se puede encontrar oportunidades como la existencia de acuerdos comerciales que facilitan el acceso a equipos, insumos y maquinarias; una legislación que promueve y fomenta la inversión nacional y privada en minería y afines; mientras que como amenazas se encuentra el potencial surgimiento de crisis políticas.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras

Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI, 2019), en el segundo trimestre del 2019, el Producto Bruto Interno (PBI) creció en 1,2% impulsado por la evolución favorable de la demanda interna (2,1%) y acumuló 40 trimestres de crecimiento ininterrumpido.

En el crecimiento de la demanda interna incidieron: El consumo privado (2,5%), explicado por el ingreso total real de los trabajadores (2,0%) y el aumento del empleo (2,1%); consumo final del gobierno creció en 3,8%, por el mayor gasto realizado en los sectores salud pública (6,5%), educación pública (5,8%), y administración pública y defensa (2,8%); la inversión bruta fija aumentó en 5,8% como resultado de la mayor inversión en obras de construcción (7,5%), el aumento en la adquisición de maquinaria y equipo (3,4%) tanto de origen nacional (1,0%) como importado (4,6%). Además, la inversión pública se incrementó en 6,0%, mientras que, la inversión privada lo hizo en 5,7% (INEI, 2019).

Se tiene que el Riesgo país del Perú se ha reducido 60 puntos básicos al 23 de diciembre de 2019, el país se ubica por debajo del observado en Chile y del promedio de América Latina, debido a la fortaleza macroeconómica que ostenta Perú. Se ubica exactamente en 108 puntos básicos (*Andina*, diciembre de 2019).

Asimismo, Cornejo (2019) afirmaba que “se tiene un Banco Central con reservas internacionales por alrededor de 60,000 millones de dólares, además de una inflación

controlada. Paralelo a ello tenemos un Ministerio de Economía y Finanzas con recursos importantes y con un acceso al mercado de capitales significativo”.

Gracias a la situación macroeconómica presentada se aproximan inversiones en minería para el 2020 de 6,300 millones de dólares y para el 2021, 6,500 millones, lo que mantendría la tendencia alcista que se registra desde el 2017 (*Andina*, 2019)

Por estas razones no es extraño que la consultora de investigación económica británica Capital Economics citado por Oro Información (2019) señalen que los traders optarán por inversiones más seguros como el oro y la plata en un contexto de ralentización de la economía global, que consideran que se va a extender durante los próximos dos años.

Asimismo, como una oportunidad se destaca la permanencia del oro como metalpreciado confiable de inversión ante la desaceleración de la economía.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas

En el año 2018, el 20,5% de la población del Perú, que equivale en cifras absolutas a 6 millones 593 mil personas, se encontraban en situación de pobreza, es decir, tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos. Al comparar estos resultados con el nivel obtenido en el año 2017, se observa que la pobreza disminuyó en 1,2 p.p, lo cual equivale a 313 mil personas pobres, menos que en el año 2017 (INEI, 2019).

La Defensoría del Pueblo presentó el Reporte de Conflictos Sociales N° 190, correspondiente al mes de diciembre de 2019, el cual cuenta de 184 conflictos sociales registrados, 133 de ellos activos y 51 latentes. Respecto al mes anterior se añadieron dos casos nuevos (Defensoría del Pueblo, 2019).

Se ha visto que la minería formal se ha expandido geográficamente en las dos últimas décadas; sin embargo, también se tiene que el estrato de la minería artesanal, la informal y la abiertamente ilegal ha ido cobrando más importancia, sobre todo en la

minería aurífera, que fue ocupando territorios en varias regiones de Perú. A inicios del siglo XXI ya se identificaban principalmente con minería informal en Madre de Dios, Puno, La Libertad y la zona del Sur Medio que acaba provincias de Palpa y Nazca en Ica, Caravelí y Chala en Arequipa y Lucanas en Ayacucho, además ya consta que existe actividad minera informal e ilegal en 21 regiones del país (De Echave, 2016).

En el caso de Poderosa se encuentra que, como amenazas se tiene una opinión negativa hacia las empresas mineras por impacto ambiental y la presencia potencial de conflictos sociales.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

De acuerdo con el *World Energy Outlook 2015* elaborado por la *International Energy Agency* (IEA) se espera que para el 2040 la demanda de electricidad se incremente en más de 70% con respecto a 2013, en especial en los países en desarrollo, hasta alcanzar 34,457 TWh.

“El desarrollo tecnológico y la innovación constituyen dos elementos clave para impulsar el desarrollo social y el crecimiento de los países; por ello estamos comprometidos con este sector. Tengan siempre presente que cuentan con nuestro apoyo, técnico y financiero” afirmó el jefe de Estado al dirigirse a emprendedores en Innóvate Perú Summit 2019 (*El Peruano*, 2019).

En el caso de Poderosa podemos observar que como oportunidades existe una creciente tendencia tecnológica para la industria minera.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

En el marco de la implementación del Principio 10 de la Declaración de Río, el Gobierno peruano y otros 23 países de la región se han comprometido a ratificar, mediante aprobación del Poder Legislativo, denominado Acuerdo Escazú que elevará los estándares socio ambientales y mejorará el acceso a la información ambiental en favor de sociedad

civil. Este acuerdo promueve la participación pública y justicia en asuntos ambientales, así como medidas para fortalecer la protección de los defensores de derechos ambientales (*Gestión*, 2018).

Respecto a otros recursos como energía hidroeléctrica se tiene que más del 60% de esta energía generada en el país es producida con agua proveniente de las Áreas Naturales Protegidas (ANP) y alrededor del 55% de esta energía proviene de centrales hidroeléctricas (Gobierno del Perú, 2019).

El clima que presenta la zona de estudio es templado seco, debido a las altitudes que oscilan entre los 1500 y 3300 m.s.n.m. Adicionalmente se tiene una desventaja por la gran variabilidad de la temperatura, entre 10°C y 20°C, con un promedio anual de 15°C (Quispe, 2017, p. 41)

A pesar de que Poderosa contrarresta los daños ambientales por la minería, aún existe una percepción negativa hacia ella y el daño ambiental que produce. Esto causó a inicios de 2019 que comunidades de distintas regiones de Perú realizan marchas y paros para transmitir su preocupación al Estado peruano sobre la falta de atención y seguimiento médico a las personas afectadas por metales pesados en su sangre (*France 24*, 2019). Incluso un estudio de opinión pública realizado en provincias del corredor minero del sur andino, revela un alto escepticismo de la población sobre los beneficios de la actividad extractiva, el 93% de las personas encuestadas consideran que la minería produce algo o mucha contaminación (*Cooperación*, 2018)

Finalmente, como amenazas se determina que existen condiciones geográficas desfavorables para el desarrollo de las actividades mientras que como oportunidades tenemos un gran potencial de reservas minerales de oro.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Según lo que se puede observar de la MEFE en la Tabla 3, las oportunidades más importantes para el Perú son las grandes reservas minerales del país, la estabilidad política monetaria y el crecimiento económico, así como la creciente demanda de minerales, mientras que la amenaza más importante son los conflictos sociales. El valor total obtenido es de 3.15 por lo tanto, se puede afirmar que el Perú está ligeramente encima del promedio en su esfuerzo por aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno.

Tabla 3

Matriz de evaluación de Factores Externos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Existencia de acuerdos comerciales que facilitan el acceso a equipos, insumos y maquinarias	0.14	4	0.56
2	Potencial de reservas minerales de oro	0.10	4	0.4
3	Legislación que promueve y fomenta la inversión nacional y privada en minería y afines	0.09	3	0.27
4	Permanencia del oro como metal preciado confiable de inversión ante la desaceleración de la economía	0.10	3	0.3
5	Creciente tendencias tecnológicas para la industria minera	0.05	2	0.1
6	Disponibilidad de recursos naturales para la generación de energía hidroeléctrica	0.02	1	0.02
		0.5		
Amenazas				
1	Incremento de la minería ilegal	0.05	3	0.15
2	Opinión negativa hacia las empresas mineras por impacto ambiental	0.15	3	0.45
3	Presencia potencial de conflictos sociales.	0.1	3	0.3
4	Condiciones geográficas desfavorables para el desarrollo de las actividades	0.1	3	0.3
5	Potencial surgimiento de crisis políticas	0.1	3	0.3
		0.5		3.15

Nota: Valor: 4. Responde Muy Bien. 2. Responde promedio. 3. Responde Bien. 1. Responde Mal. Se obtuvo un valor de 3.15 siendo un valor promedio que significa que la empresa está respondiendo en promedio a algunas oportunidades y logrando evitar algunas amenazas, pero todavía hay oportunidades y amenazas para mejorar la respuesta de acción de la empresa.

3.5 La Organización y sus Competidores

Según Porter (2004) citado por D'Alessio (2015) la estructura del sector industrial compuesta por las cinco fuerzas de Porter debe ser analizada en los siguientes aspectos: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, (d) amenaza de los sustitutos y (e) amenaza de los entrantes (pp. 117-118).

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Según la investigación realizada por Cortez, Gómez y Palomino (2019) sobre el análisis de los elementos críticos para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú se determinó que el impacto sobre desempeño del proveedor: Por su naturaleza, las operaciones en el sector minero son ininterrumpidas y en consecuencia pueden requerir el suministro de bienes y servicios a cualquier hora y día del año. Por otro lado, como ya se indicó las empresas mineras no controlan el precio de venta de sus productos y necesitan reducir sus costos para mantenerse competitivas. Asimismo, las operaciones mineras imponen un alto riesgo para la integridad física de las personas y los activos de la empresa. Por ello el desempeño del proveedor está definido por: plazo, costo y seguridad.

Asimismo, hace mención sobre el impacto del desempeño de la empresa por tratarse de commodities, los precios de venta de los minerales no son controlados por la minería, en consecuencia, las empresas de este sector están obligadas a reducir sus costos en forma constante para seguir siendo competitivas. Ante ello, se precisa que los costos de producción son una medida representativa del desempeño operativo y corporativo de las empresas mineras (Cortez, Gómez y Palomino, 2019).

Los proveedores dentro de la localidad es decir en zona de influencia de operaciones representan un grupo de interés crítico para la sostenibilidad de las operaciones mineras. Por esta razón, la contratación de proveedores locales y más aún el fortalecimiento de la relación con los mismos son objetivos estratégicos para las empresas mineras en general (Cortez, Gómez y Palomino, 2019).

La Asociación Peruana de Proveedores de Minas (APROMIN) indica que en el Perú existen más de diez mil proveedores mineros repartidos en distintos rubros. La mayoría son empresas altamente especializadas y se concentran en la provisión de accesorios y repuestos. El suministro de maquinarias y equipos es atendido por empresas proveedoras grandes y con mecanismos de financiamiento tipo leasing. Por último, un gran número de las empresas proveedoras son pequeñas y operan de manera independiente sin poder constituirse en una alternativa competitiva para las grandes empresas mineras, en parte, debido a las limitaciones propias de su tamaño (Larrain Vial SAB, 2012).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Poderosa produce barras de doré compuestas aproximadamente un 55% oro, 40% plata y el resto de otros metales. Las barras suelen enviarse a refinerías en el extranjero, donde se cuenta con la certificación LBMA y así, obtener barras con el sello de *London Good Delivery*, estándar de calidad más valorado el mercado de los metales preciosos (Memoria anual Poderosa, 2018).

Las barras de oro y plata al 99.99% se venden en Nueva York o Suiza a los clientes, específicamente a la comercializadora de metales preciosos más grande del mundo (Memoria anual Poderosa, 2018).

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Otra de las fuerzas competitivas de Porter (2004) es la amenaza de los sustitutos los cuales siempre están presentes y son imperceptibles en muchas ocasiones por lo diferentes que pueden ser con el bien que se ofrece. En el caso del oro es un metal mineral que no tiene aún sustituto, ello hace factible justamente por qué no se presenta una amenaza alta a que se mantenga estable su rentabilidad para aquellas empresas ligadas a la minería y explotación del oro.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Según Porter (2004) los nuevos entrantes buscan protagonismo y participación, con ello se produce un efecto tal que el precio siente la presión en el mercado, asimismo las tasas y costos necesarias para la competencia. Ello implica poner los limitantes en cuanto a rentabilidad para la empresa, por otro lado, para los actores establecidos en el sector es una ventaja competitiva el crear barreras de entrada comparado con los nuevos entrantes y considera siete fuentes de las cuales vale precisar cinco: beneficios de escala por el lado de la demanda; requisitos de capital; ventaja de los actores establecidos independientemente del tamaño; políticas gubernamentales restrictivas; acceso desigual a los canales de distribución.

Se podría considerar, aunque se encuentren lejos de competir, pero existe la posibilidad de considerar a la minería artesanal puesto que como mineros artesanales formales que se encuentran dentro de la zona de influencia de Poderosa ponen a disposición de la minera el mineral extraído para ser tratado posteriormente. Es decir, se vende el mineral extraído, el cual suma al tonelaje extraído en minas por la empresa.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

En nuestro país son muchas las empresas que extraen y procesan minerales, dentro de las empresas mineras que comercializan oro se tiene.

Minera Yanacocha S.R.L. Yanacocha se encuentra ubicado en la ciudad de Cajamarca entre los 3500 y 4100 msnm, el capital societario de Yanacocha está conformado por los siguientes accionistas: (a) Newmont Goldcorp con 51.35% de participación; (b) Cía. de Minas Buenaventura con 43.65% de participación y Sumitomo Corporation con 5% de participación. Yanacocha cuenta con una planta de procesamiento con una capacidad de producción de 5, 000,000 ton/año, es el primer productor de oro a nivel nacional con un 13.2 % de la producción nacional de oro hasta octubre del 2019.

Compañía Minera Ares. Ares es parte del Grupo Hochschild, está ubicada en el distrito de Cayarani en Arequipa, es uno de los principales productores de oro cuya extracción es de tipo subterráneo y, representa un 5.4% de la producción nacional de oro encontrándose en el tercer lugar hasta octubre del 2019; al igual que Poderosa el producto final de Ares es una barra dore que contiene oro y plata.

3.6 La organización y sus referentes

A nivel nacional un referente para Poderosa es Yanacocha por su capacidad de producción y su gestión de seguridad al no reportar accidentes mortales. Yanacocha es parte de Compañía de Minas Buenaventura y como parte de la consolidación de un plan de negocio sostenible apoyados en sus operaciones y proyectos tiene como diferenciadores competitivos a los siguientes factores:

- La seguridad de sus colaboradores. Es un factor primordial y el objetivo trazado por el cual se ha trabajado en todo el personal para cero accidentes, para lo cual uno de sus principios es hacer un pacto por la vida en donde se busca que los trabajadores eviten actos inseguros con consecuencia fatal.
- Fortalecimiento de la gestión social. Teniendo como horizonte dos objetivos importantes el mantener una relación cordial y de confianza con las comunidades y el impulso del desarrollo sostenible con base en una responsabilidad social compartida.

- La gestión ambiental. Centrada en la adecuada gestión de los recursos hídricos y cierre de minas, buscando la sostenibilidad de las operaciones.

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

Se tiene la Matriz Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz Perfil Referencial (MPR) en la Tabla 4 y Tabla 5, respectivamente.

Tabla 4

<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>							
Factores claves de éxito	Peso	Poderosa		Yanacocha		Ares	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Planificación y gestión	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Calidad de los concentrados de mineral	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Respaldo patrimonial financiero	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
Certificaciones de calidad ISO	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Tecnología en maquinaria y equipo	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Fuerzas de negociación y ventas	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Atributos de los yacimientos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Buenas relaciones comunitarias	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
Contaminación medio ambiental	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
Gerencia estratégica	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18
			3.26		3.74		3.1

Nota: 1: Debilidad mayor; 2: Debilidad menor; 3: Fortaleza menor; 4: Fortaleza mayor. Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de la gerencia", por F.A. D'Alessio, 2008, Mexico D.F.; Pearson.

Tabla 5

<i>Matriz de perfil referencial (MPR)</i>					
Factores claves de éxito	Peso	Poderosa		Freeport-McMoRan Inc.	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Planificación y gestión	0.15	3	0.45	4	0.60
Calidad de los concentrados de mineral	0.15	3	0.45	4	0.60
Respaldo patrimonial financiero	0.10	3	0.30	4	0.40
Certificaciones de calidad ISO	0.10	4	0.40	4	0.40
Tecnología en maquinaria y equipo	0.10	3	0.30	4	0.40
Fuerzas de negociación y ventas	0.08	3	0.24	4	0.32
Atributos de los yacimientos	0.10	4	0.40	4	0.40
Buenas relaciones comunitarias	0.06	4	0.24	3	0.18
Contaminación medio ambiental	0.10	3	0.30	4	0.40
Gerencia estratégica	0.06	3	0.18	4	0.24
	1		3.26		3.94

Nota: 1: Debilidad mayor; 2: Debilidad menor; 3: Fortaleza menor; 4: Fortaleza mayor. Adaptado de "El proceso estratégico un enfoque de la gerencia", por F.A. D'Alessio, 2008, Mexico D.F.; Pearson.

3.8 Conclusiones

- Al poder realizar el análisis de los factores externos se han podido identificar las oportunidades con la que cuenta Poderosa y las amenazas que enfrenta; estas se han plasmado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

- Los factores claves de éxito que permiten a Poderosa mantener su posición actual se describen en la Matriz del Perfil Referencial y Matriz de Perfil Competitivo del correspondiente sector.
- Principalmente, Poderosa tiene el reto de incrementar su producción ello le permitirá mantener su posicionamiento en el mercado y liderar la producción de oro de la mediana minería.



Capítulo IV: Evaluación Interna

En el presente capítulo se realizará el análisis interno de Poderosa, con la finalidad de establecer estrategias que potencien las fortalezas encontradas y puedan neutralizar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

Según D'Alessio (2015), poder identificar las competencias distintivas es lo más importante para una organización, dado que representan las fortalezas de la compañía, con la cual se pueden construir ventajas competitivas difícilmente igualadas o imitadas por la competencia, al diseñar estrategias que ayudan a transformar las debilidades en fortalezas (p. 164).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

El análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización, es una herramienta conocida también como análisis AMOFHIT, con la cual se busca recopilar información de la organización correspondiente a: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas/contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T), en los que se busca evaluar factores críticos para la organización, considerando que el rol importante de la interacción de estas áreas internas es agregar valor a los recursos que recibe de su entorno (D'Alessio, 2015, p 30).

Con este análisis se podrá construir la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y determinar las fortalezas y debilidades estableciendo cuales son las que fomentarán un mayor desarrollo para Poderosa, así como las debilidades que dificultan o atentan contra su crecimiento y continuidad.

4.1.1. Administración y gerencia (A)

Según D'Alessio (2015), el permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad con la cual se podrá competir exitosamente en la industria y mercados globales (p. 167).

Poderosa cuenta con una visión y misión establecidos, y dentro de los principales objetivos estratégicos se tiene, producir al más bajo costo con seguridad e incrementar sistemáticamente la producción de onzas de oro, que son tomados en cuenta para la elaboración del plan anual considerando la estimación del precio de la onza de oro para los presupuestos el cual es aprobado por el directorio. El cumplimiento del plan anual es monitoreado de manera trimestral por la Gerencia General, en donde los líderes de las diferentes áreas reportan su cumplimiento los cuales también comprenden pronósticos de las reservas del mineral, la producción, los costos de producción, rotación del personal, potenciales conflictos y otros.

Organizacionalmente cuenta con una estructura orgánica que se despliega de manera jerárquica como se ve en la Figura 3, la cual no se revisa de manera periódica y continua. Se cuenta con un perfil de puesto relacionado a un diccionario de competencias y un manual de organización y funciones en donde se establecen las responsabilidades y las relaciones de autoridad entre las diferentes áreas, así como sus conexiones; no obstante, a pesar de estar disponible no está difundido para conocimiento de todo el personal.

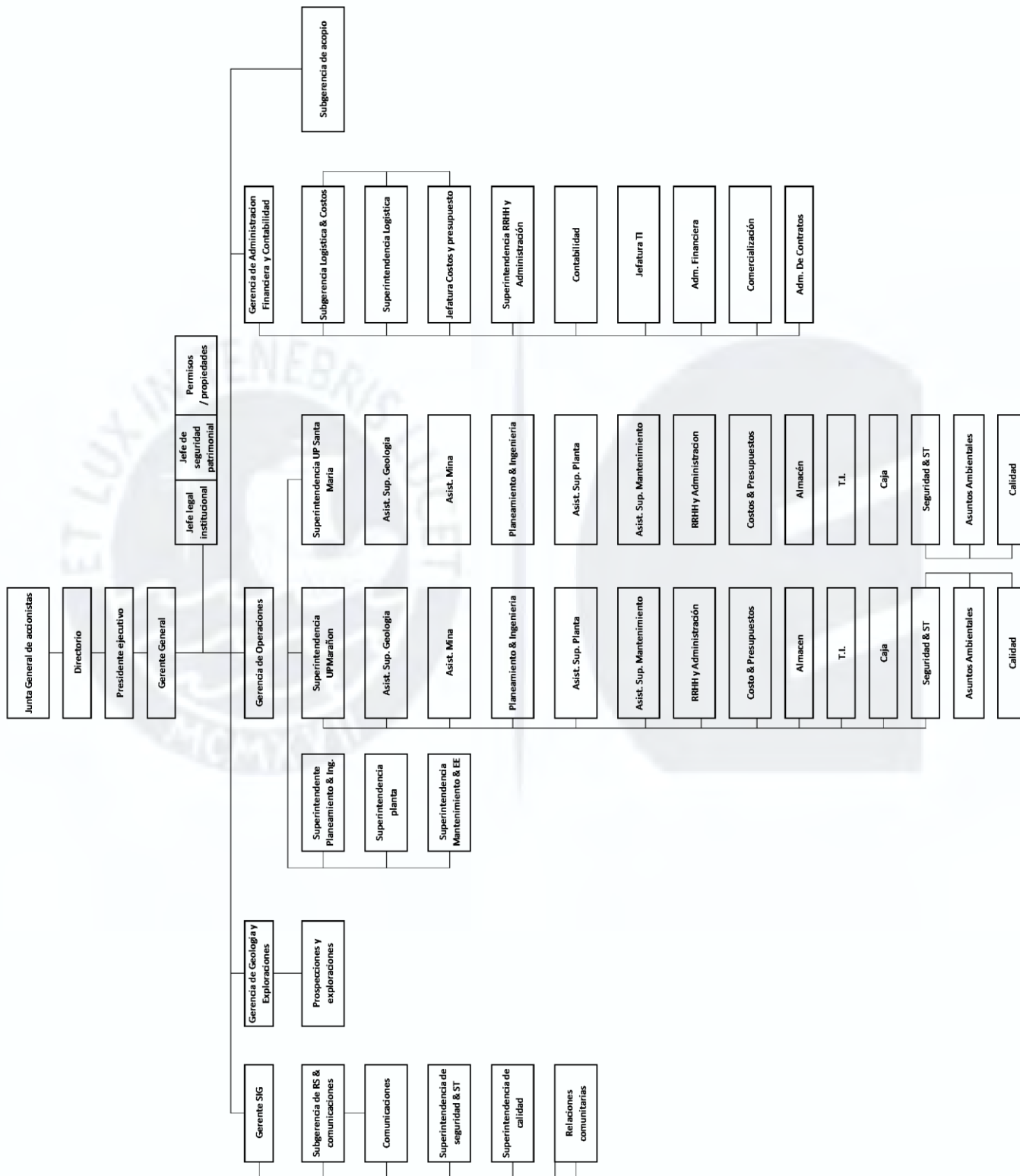


Figura 3 Estructura Orgánica Poderosa.
Tomado de “Manual de Sistema de Gestión Integrado”, por Compañía Minera Poderosa S. A.

Respecto a la satisfacción del personal directo y de contratistas que laboran en Poderosa, como porcentaje de favorabilidad en cuanto a la calidad de vida al año 2018 alcanzó el 60%, la meta para el 2019 fue de 65% de lo cual se obtuvo un 57%, es decir no se logró el objetivo “mejorar la calidad de vida del trabajador”. Dentro del programa de reconocimientos Poderosa ha establecido el premio al mejor trabajador el año y el reconocimiento a los trabajadores con trayectoria de 12, 25 y 30 años de servicio; empero, no cuenta con un sistema estructurado de incentivos o reconocimientos documentado y aprobado que se aplique de manera transversal a toda la organización, así mismo no se garantiza una línea de carrera a los trabajadores.

En referencia a la seguridad y salud ocupacional, aun cuando Poderosa cuenta con la certificación en OSHAS 18001, además de la ISO 9001, ISO 14001, el índice de accidentabilidad es muy alta, los accidentes fatales ocurridos en el 2019 llegan a un número de cuatro, siendo un reto para la gestión del área de seguridad reducirlo, en este sentido se tiene un número limitado de capacidad operativa en cuanto al personal supervisor de seguridad en el trabajo.

En cuanto a la responsabilidad social, Poderosa cuenta con la nominación de empresa socialmente responsable certificada por el Centro Mexicano para la Filantropía, promocionado por Perú 2021, ello por el esfuerzo realizado en el apoyo del desarrollo de las comunidades de la zona de influencia directa (Memoria anual Poderosa, 2018)

En el 2019 se realizó la publicación en la revista *Semana Económica*, acerca del Gerente General, Ing. Marcelo Santillana quien fue nombrado por segundo año consecutivo como uno de los CEO más rentables del sector minero, por los resultados financieros logrados en su gestión, reconocimiento otorgado por la revista mencionada.

En referencia a lo mencionado, Poderosa tiene debilidades como la falta de revisión periódica y adecuación de su estructura organizacional, dado que se tienen y

generan áreas sin una evaluación previa del aporte de estos al cumplimiento de los propósitos establecidos lo cual no agregan valor y se pierden recursos, asimismo la falta de una estructura de reconocimientos e incentivos y una satisfacción de personal que no llega al objetivo planteado. Además, de un sistema de seguridad que ha dado como resultados una accidentabilidad alta. Por otro lado, las fortalezas en este punto se centran en el esfuerzo de ser una empresa socialmente responsable y el contar con un *Chief Executive Officer* (CEO) por sus siglas en inglés, que ha generado buenos resultados económicos.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2015), el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización (p. 170).

Poderosa comercializa en el extranjero oro y plata de alta pureza. Los minerales son previamente procesados en una refinería fuera del Perú que cuenta con certificación otorgada por LBMA que permiten obtener el sello *London Good Delivery* garantizando la pureza de los metales para que posteriormente sea entregado al cliente de acuerdo a las condiciones pactadas. En ese sentido, Poderosa mantiene una comunicación con los clientes, los cuales manifiestan mediante una encuesta anual que se encuentran conforme no solo con el producto sino también con la gestión del área comercial quien se encarga de la entrega del producto en el tiempo, cantidad y calidad requerida, con ello se permite tener un buen posicionamiento en el mercado (Memoria anual Poderosa, 2018)

Como se mencionó anteriormente, Poderosa se encuentra ubicada en Batolito de Pataz que, de acuerdo a la historia es una zona mineralizada con gran probabilidad de vetas de oro de alta ley, lo cual se ha evidenciado con el constante crecimiento en la producción que ha tenido en los últimos 10 años, siendo necesario que se amplíe la

capacidad de procesamiento de los minerales en ambas unidades de producción.

Asimismo, de acuerdo al Boletín Estadístico Minero (2019) del Ministerio de Energía y Minas (MINEM), Poderosa es el segundo productor de oro a nivel nacional con el 7.3 %, ese posicionamiento le permite ampliar su margen de utilidad tomado en cuenta el alza progresiva del precio por onza de oro. Para poderosa contar con la información del comportamiento del mercado que rige el precio del oro es importante, por ello se tiene un sistema de información constante que permite obtener este dato a tiempo para tomar decisiones correctas.

En referencia a lo mencionado, Poderosa tiene fortalezas como la alta satisfacción de sus clientes por la calidad de su producto y el incremento sistemático de su producción que le ha permitido ser el segundo productor de oro a nivel nacional.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Poderosa cuenta con dos unidades de producción, en cada una de ellas se ha instalado una planta de procesamiento de mineral con capacidad de 800 TM en cada unidad de producción haciendo un total de 1600 TM por día, estimando una proyección de incremento total al 2023 de 1000 TM por cada unidad dando un total de 2000 TM diarias. El mineral que se procesa es entregado por el proceso de minado cuya operación es realizada por empresas contratistas mineras especializadas (ECM) contratadas por Poderosa que forman parte de los proveedores de servicios, estas empresas realizan labores de explotación, sin embargo solo dos de ellas cuentan con certificación de calidad, seguridad y medio ambiente como son ISO 9001, OHSAS 180001 y ISO 14001, las demás no cuentan con ello y tampoco tienen algún tipo de homologación lo cual es una debilidad, los proveedores de bienes especialmente los críticos (explosivos, accesorios de voladura, mercurio, arsénico, etc.) son exigidos de contar mínimo con una homologación en calidad, seguridad y medio ambiente. Todos estos proveedores son evaluados anualmente acerca

de las condiciones exigidas en calidad, seguridad y cuidado de medio ambiente, mediante procedimientos establecidos en el sistema de control documentario.

La gestión de calidad de Poderosa sigue el estándar de la ISO 9001, se cuenta con un mapa de procesos como se observa en la Figura 4, en donde se han determinado los procesos estratégicos, operativos y de soporte con las que se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos de interés, dentro del sistema de calidad se cuenta con controles establecidos para cada proceso operativo los cuales están definidos en la Tabla de Aseguramiento de Calidad, estos son reportados de acuerdo a la frecuencia indicada y gestionada por cada proceso; sin embargo, los resultados de su eficacia aún son registrados desde el sistema del área a un archivo en red de manera global, lo que genera un alto riesgo de manipulación de la información consignada en dichos documentos.

Respecto a la gestión de los inventarios se podría indicar que son aceptables, pero presentan una debilidad en material sin rotación con alto costo, los cuales se mantienen por un tiempo mayor a un año; si bien la calidad de la materia prima no es discutible y cumple los objetivos, la capacidad de entrega oportuna de estos materiales no críticos (papel, útiles de oficina, muebles, sillas etc.) tiene una gran oportunidad de mejora.

Dada la importancia de los costos de producción se estableció en el 2019 una política enfocada en la reducción de costos; la misma que no ha sido focalizada hacia los procesos que representan un mayor costo para Poderosa. El control de los activos a pesar de su complejidad se hacen los esfuerzos necesarios para una adecuada gestión; respecto a la tecnología se ha realizado un despliegue en los procesos de minado para la comunicación adecuada y en el proceso de geología para el análisis de zonas mineralizadas; sin embargo, para el resto de procesos el uso de la tecnología de punta se encuentra en planificación.

Para el diseño de las labores se siguen los estándares de ingeniería y los establecidos por la normativa vigente, a su vez, las mismas son fiscalizadas frecuentemente por autoridad competente, la infraestructura aún pasa por adecuaciones exigidas por ley (D.S 024 -2016 y su modificatoria D.S 023- 2017), la cual en muchos casos aún está en proceso de implementación, cabe señalar que estas son evaluadas y revisadas de manera diaria por el área de seguridad, quienes a su vez verifican las condiciones ergonómicas las cuales están reguladas por la autoridad competente Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería (OSINERMIN) estas condiciones se encuentran aún en proceso de implementación en las diferentes áreas de la compañía siendo prioritario las operativas. A esto se suma la constante renovación y diseño de nuevos equipos e infraestructura considerando los factores ergonómicos; las operaciones mineras se caracterizan por su alto riesgo de ocurrencia de accidentes por el constante manipuleo de herramientas y materiales, razón por la cual se realiza un esfuerzo significativo en esta implementación de modo que sean eficaces y seguras.

Poderosa tiene como filosofía la aplicación de las 5S, la cual a pesar de contar con premios a nivel nacional otorgados por *The Association for Overseas Technical Scholarships* (AOTS) aún se encuentra en proceso de maduración; sin embargo, uno de los logros de esta práctica ha sido mantener las instalaciones, equipos, máquinas, oficinas, almacenes en buen estado; en cuanto a los almacenes, estos están distribuidos de manera adecuada para el abastecimiento oportuno a las operaciones, no obstante para un manejo eficiente de los mismos se hace necesaria su ampliación del área de almacenes debido al crecimiento sostenido de la producción y de la capacidad de procesamiento.

Los recursos minerales son encontrados en el proceso de geología, que consta de trabajos de prospección, exploración y control de mineral, comprobado los recursos es el área de planeamiento mina quienes en conjunto con el proceso del área de mina, elaboran

el plan de minado, en este punto se requiere la participación de todas las áreas involucradas y hacer un equipo multidisciplinario lo cual aún no se ha logrado, el programa de producción se realiza tomando como referencia las metas de producción anuales, los recursos y las reservas demostradas; en cuanto a los profesionales que intervienen en la planificación todos cuentan con la formación y experiencia en el tipo de mina, y métodos de explotación usados.

Culminado el programa de producción, el proceso de minado procede a obtener el mineral, al ser un minado de tipo subterráneo se realizan actividades de limpieza, sostenimiento, perforación y voladura el cual es denominado ciclo de minado, el cual se realiza en dos turnos de trabajo siendo el objetivo lograr un ciclo de minado por turno, la extracción da como resultado no solo material rocoso con porcentajes de mineral; sino también desmonte el cual es llevado a las desmonteras, el material mineralizado aún debe pasar por un proceso para poder obtener el oro, cabe señalar que la ley de mineral que procesa Poderosa es en promedio 18 gramos de oro por tonelada.

Finalmente, el proceso de fundición separa los metales impuros del oro y se obtiene la barra *dore* con un promedio de 60% de oro y 40% de plata, valores estimados, estas barras son enviadas a una refinería en el extranjero; cabe resaltar que la plata es un producto que resulta como parte del procesamiento que al ser un metal precioso también se comercializa; en cuanto al personal de operación es preciso mencionar que cuentan con la experiencia requerida; sin embargo, hace falta un proceso de capacitación constante; todas las actividades de la parte operativa están presupuestadas dentro del plan anual que es aprobado por el directorio. El mapa de estos procesos se ve en la Figura 4.

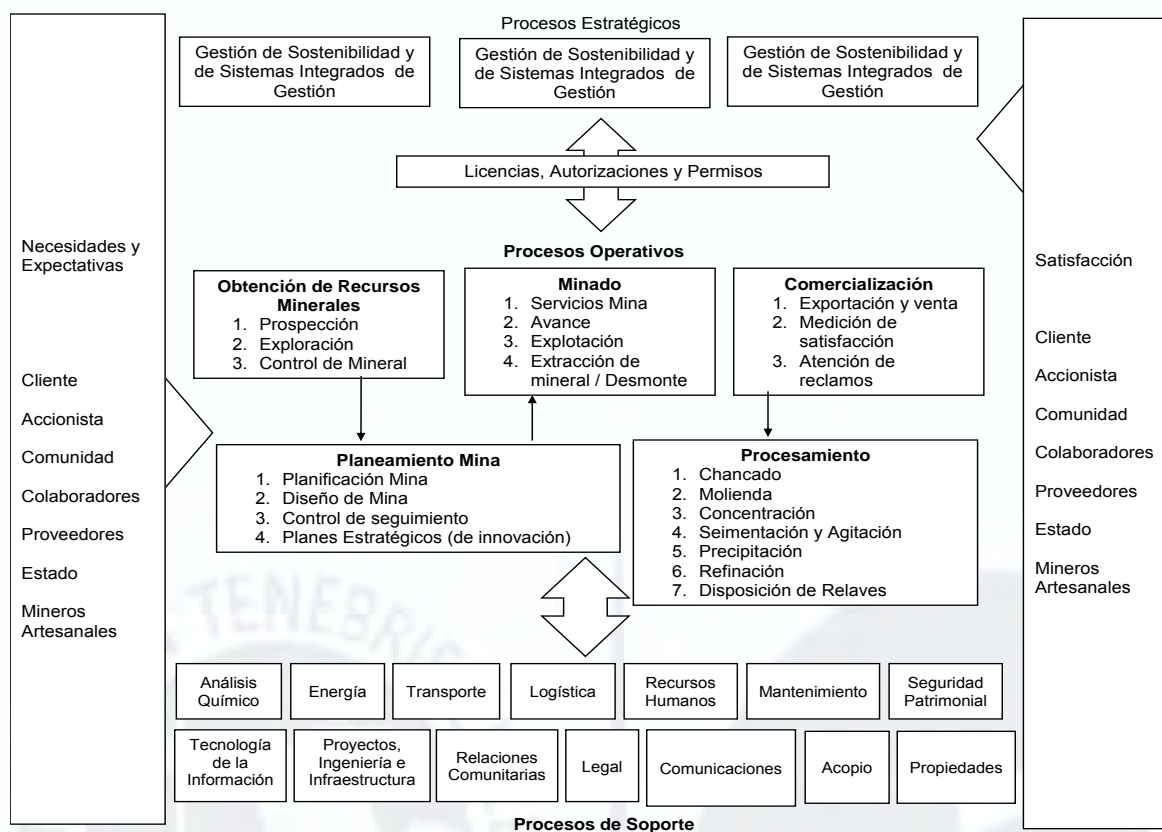


Figura 4 Mapa de Procesos.

Tomado de "Manual de Sistema de Gestión Integrado" por Compañía Minera Poderosa S.A.

En referencia a lo mencionado, Poderosa tiene principalmente debilidades como trabajar con proveedores de servicios que no se encuentran certificados y/o homologados en los sistemas de gestión de seguridad, calidad y medio ambiente, la falta de un sistema para manejar los resultados de las operaciones, el alto costo de los inventarios. Por otro lado, las fortalezas en este punto se centran en un sistema de calidad maduro que da como resultado un producto adecuado y de alta pureza.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La utilidad neta de Compañía Minera Poderosa S.A. en el ejercicio 2018 fue de S/ 233,914 millones en comparación con S/ 202,477 en el ejercicio 2017; al primer semestre del ejercicio 2019 la utilidad neta llegó a S/. 109,296 millones. El incremento de la utilidad neta en el ejercicio 2018 respecto de 2017 se debe al mayor volumen de mineral

procesado e incremento de onzas de oro vendidas. Los índices financieros son muy favorables con un margen bruto de 39%, margen operativo de 30%.

Poderosa ha tenido un crecimiento económico significativo a través de los años, logró incrementar su facturación de S/556 millones el 2014 a S/1,160 millones al cierre del 2018, ello equivale a un crecimiento con una tasa promedio de 18% anual; de igual modo, siguiendo la misma ruta su EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) se triplicó de S/198 millones el 2014 a S/524 millones el 2018 lo cual representa un crecimiento promedio de 23% anual; así el margen EBITDA promedio en el ejercicio 2018 ha sido de 45%.

Correspondiente a las ratios de rentabilidad de Poderosa en el 2018, se tiene que la rentabilidad sobre activos (ROA) es de 22.62%, mientras que la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) es de 32.72%. Financieramente se fortalece con un EBIT de 30.16% sobre sus ventas, y un patrimonio de S/ 782,409 millones. Con respecto a las ratios de liquidez tiene un índice de 0.72, y capital de trabajo positivo por 216 millones. Finalmente, el nivel de endeudamiento es de 0.51, sobre el patrimonio.

Podemos destacar los resultados favorables en cuanto a una rentabilidad alta y buena capacidad financiera; la inversión en la ampliación de la planta en la UP SM aprobada el 2019 y el incremento del precio de la onza de oro que establece el mercado internacional sumado a una oportuna tasa de cambio del dólar, ha permitido a Poderosa tener resultados financieros favorables, de continuar esa tendencia al cierre del ejercicio 2019 se pueden esperar buenos resultados y el año 2020 continuará con su crecimiento sostenido.

En referencia a lo mencionado, Poderosa tiene la gran fortaleza de generar buenos resultados financieros que han ido en una mejora constante en los últimos años.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Según D'Alessio (2015) el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Poderosa cuenta con 3800 colaboradores considerando personal directo y personal de las empresas contratistas que brindan servicios a Poderosa; el personal se encuentra distribuido en las diferentes sedes como son, Lima, Trujillo y las unidades mineras. En esta última se tiene un sistema de trabajo atípico de 28 días de trabajo por 14 días de descanso, para quienes se brinda los servicios de hospedaje, alimentación, centro de entretenimiento, campos deportivos, gimnasio y traslados a Trujillo.

El clima laboral en Poderosa es medido de manera anual, el proceso es una autoevaluación basada en la medición realizada por una empresa externa. En el año 2019 de acuerdo a la última medición se tiene un resultado de 57% de favorabilidad en cuanto a la calidad de vida del personal; sin embargo la rotación del personal de las empresas contratistas mineras especializadas es mayor al 36%, lo cual afecta los avances de la gestión de seguridad lo que constituye una debilidad para Poderosa; en cuanto al sistema de reconocimientos, se tiene establecido el reconocimiento al trabajador del año que cada jefatura determina y reconocimiento por años de servicio, aún se tiene pendiente una estructura de incentivos y reconocimientos que tenga mayor alcance. La línea de carrera no está garantizada, depende del desempeño de cada colaborador, la evaluación de su jefe inmediato y aprobación de la gerencia general.

Se cuenta con una base de datos en donde se mantiene la información respecto a educación, formación, habilidades y experiencia de cada trabajador de Poderosa, la misma que es auditada de manera anual de forma interna y externa en cumplimiento de la ISO 9001; pero no se cuenta con una evaluación formal de las capacidades de decisión de los

funcionarios; en cuanto a los procedimientos, reglamentos, normas, etc. que se desarrollan en la empresa de manera interna, el área de calidad en coordinación con el área responsable establecen su control; se cuenta con procedimientos que norman toda la gestión de los recursos humanos; sin embargo, no se encuentra procedimentado la política de línea de carrera e incentivos representando una necesidad importante.

En lo referente a la mejora del desempeño del personal, Poderosa tiene establecido un programa anual de capacitación regular a todos los trabajadores de manera general respecto a seguridad, calidad y cuidado del medio ambiente, así mismo cuenta con programas de capacitación específicos para personal crítico de todo nivel de acuerdo con las necesidades identificadas, paralelamente se realizan programas de coaching y asesoramiento a las diferentes jefaturas, de la misma manera cuenta con programas de capacitación de formación continua, dirigido a personal crítico, orientados a recibir capacitaciones en el extranjero como maestrías, programas de especialización, seminarios u otros. Poderosa, a su vez tiene la política de evaluar el desempeño del personal de manera anual en donde cada jefatura tiene la responsabilidad de identificar las necesidades de capacitación del personal a cargo lo cual debe ser considerado para el programa de capacitación; en el 2020 la alta gerencia ha dispuesto que este punto pase por una reestructuración ya que su cumplimiento es mínimo.

Por otro lado, Poderosa cuenta con un área denominada gestión de terceros que da soporte en cuanto a la tercerización de los servicios, lo cual es un factor importante para la adecuada ejecución de las operaciones por las empresas tercerizadas. La política de seguridad y salud en el trabajo está integrada a la política de calidad y medio ambiente, lo cual está refrendada por la alta dirección y es difundido a todo el personal de manera constante, esta gestión está a cargo de la Gerencia del Sistema Integrado de Gestión y

Responsabilidad Social. En cuanto a los lineamientos de puntualidad, ausentismo, despidos del personal, todo ello se encuentra normado en el reglamento interno de trabajo.

En cuanto a las capacidades de los colaboradores podemos indicar que Poderosa cuenta con personal con habilidades y experiencia demostradas, lo cual ha llevado a obtener muchos reconocimientos. A pesar de ello, es necesario incorporar profesionales con conocimientos actuales que permitan hacer frente a un escenario más competitivo que demanda nuevas alternativas de gestión, además de ello reformular el sistema de trabajo que permita una responsabilidad social interna, considerando las preferencias de las nuevas generaciones.

En referencia a lo mencionado, Poderosa tiene principalmente debilidades como contar con un sistema de trabajo muy extenuante, una alta rotación de personal de las empresas que brindan servicios de operación en mina, no cuenta con políticas oficiales de línea de carrera, no se cumple los objetivos de satisfacción de personal y la falta de una adecuada evaluación de desempeño para definir las capacitaciones adecuadas y cerrar brechas y cumplir el perfil adecuado requerido.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Poderosa cuenta con un sistema de información gerencial, que integra varios niveles de la organización, este sistema es un soporte para la toma de decisiones a nivel operativo y gerencial; estos sistemas son parcialmente comprendidos por todo el personal y son usados de acuerdo a la necesidad y funcionalidad; la eficiencia de los sistemas de información es aceptable; empero, es necesario fortalecer la seguridad en la información crítica respecto a datos operativos. Poderosa cuenta con sistemas desarrollados con el uso de la tecnología que tienen como finalidad poder comunicar de manera oportuna información que permita la toma de decisiones que ayuden a lograr las estrategias empresariales, la administración de estos sistemas es responsabilidad del área de tecnología.

de la información, aunque aún se encuentran oportunidades para mejorar la eficiencia de estos sistemas, a fin de que sean más productivos, ello por el uso aún de un sistema manual de ingreso de la información que pudieran ser automatizadas.

Además, de los sistemas automatizados con lo que se cuenta, aún se hace uso de sistemas básicos que necesitan un manejo manual; todos los sistemas son actualizados de manera sistemática; el personal es capacitado de acuerdo a la necesidad y a solicitud de los mismos, aspecto que debe ser mejorado considerando la importancia de informar que el uso de estos sistemas ayudan a mejorar la productividad, el personal responsable de estos sistemas cuentan con la experiencia y son capacitados de manera constante de acuerdo a los cambios de la tecnología; el presupuesto para la gestión adecuada de los sistemas de información y comunicación son establecidas dentro del plan anual.

En referencia a lo mencionado Poderosa principalmente tiene la debilidad de la falta de un adecuado sistema que resguarden los datos críticos.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Poderosa asigna recursos para la mejora continua de procesos, en la que se desarrolla actividades de investigación, desarrollo e innovación (I + D + i), están totalmente integradas en los planes operativos y cuentan con el soporte del área de calidad por considerarse estratégicos; a pesar de ello la ejecución de estas actividades aún son escasas y se encuentra en desarrollo el proceso de innovación con la que se proyecta dar mayor fuerza a la investigación y desarrollo; en lo referente a los procesos productivos, en actividades críticas, se tienen implementados sistemas con tecnología de punta que permiten mejorar la productividad.

El uso de la tecnología es una de los temas en los que Poderosa pretende dar más fuerza durante los próximos años, ya que si bien es cierto se ha implementado en proceso

críticos como minado, geología y planta; aún se tiene una gran oportunidad de mejorar la productividad con el uso de la tecnología.

En referencia a lo mencionado una de las fortalezas de Poderosa es el desarrollo del proceso de innovación soportado por su cultura de calidad.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

En base al análisis realizado respecto a los factores internos de Poderosa, se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Internos, la Tabla 6, donde se han determinado los factores que tienen importancia significativa para el planteamiento de los objetivos y estrategias a largo plazo, siguiendo la metodología desarrollada por (D'Alessio, 2015).

Tabla 6

<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>			
<i>Factores determinantes de éxito</i>	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Alta satisfacción del cliente final	0.11	4	0.44
2. Sistema maduro de responsabilidad social	0.09	3	0.27
3. Madurez del sistema de gestión de calidad	0.09	4	0.36
4. Incremento sistemático de la producción	0.08	3	0.24
5. Cultura de mejora e innovación	0.07	4	0.28
6. Existencia de programa de desarrollo del personal clave	0.08	3	0.24
Sub Total			1.83
Debilidades			
7. Alta rotación del personal de contrata	0.1	1	0.1
8. Sistema de gestión de seguridad débil	0.09	1	0.09
9. Sistema de trabajo extenuante	0.09	1	0.09
10. Sistema de reconocimientos no estructurado	0.07	2	0.14
11. Escasa seguridad en la protección de datos confidenciales	0.07	2	0.14
12. Estructura organizativa no adecuada	0.06	2	0.12
Sub Total			0.68
Total	1		2.51

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

La matriz para Poderosa cuenta con doce factores determinantes de éxito, seis fortalezas y seis debilidades. Los pesos fueron estimados ordenando los factores jerárquicamente, con el fin de comparar el factor de mayor importancia contra el de menor. El valor de ponderación da como resultado 2.51 lo cual indica una posición relativamente fuerte, según las condiciones detectadas en el análisis.

4.3. Conclusiones

Se ha realizado el análisis interno de Poderosa logrando determinar los factores de éxito, traducidos en fortalezas y debilidades. Se hace notoria la alta satisfacción del cliente en cuanto a la entrega del producto con los requisitos solicitados eso se debe a la subcontratación de una refinería internacional prestigiosa que permite la entrega del producto con certificación de alta calidad.

En cuanto a las oportunidades de mejora se encontró que se debe fortalecer la gestión del personal para minimizar la alta rotación del personal de las empresas contratistas mineras, ello debido a los costos en los que se incurre para poder afiliar a nuevo personal y su incidencia en la seguridad, dado que personal con una experiencia menor a un año son los que se reportan con mayor índice de accidentabilidad.

Capítulo V: Intereses de Compañía Minera Poderosa y Objetivos de Largo Plazo

Como se mencionó en el capítulo III, según Hartmann (1957/1983) citado por D'Alessio (2015) en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, los principios cardinales es una de las tres grandes dimensiones que se debe evaluar.

D'Alessio (2015) menciona que los intereses organizacionales y sus principios cardinales deben ser analizados objetivamente y junto a la visión y misión de la empresa servirán de referencia para el adecuado establecimiento de los objetivos de largo plazo.

5.1. Intereses de Compañía Minera Poderosa

Según D'Alessio (2015), los intereses organizacionales son los fines supremos que intenta alcanzar a largo plazo para tener éxito en la industria y en los mercados en los cuales compete, la visión establecida para Poderosa expresa estos como se aprecia: “Ser al 2030, la Compañía Minera líder en el sector aurífero de Perú, en la que todos quieran trabajar por la competitividad demostrada generando más de 5000 puestos de trabajo, logrando ser reconocida como la mejor empleadora en el rubro minero a nivel nacional”.

5.2. Potencial de Compañía Minera Poderosa

Poderosa posee un gran potencial, el cual se describe tomando en cuenta cuatro elementos: (a) geográficos, (b) económicos, (c) tecnológico y (d) responsabilidad social.

Dominio geográfico. Poderosa se beneficia por estar en el Batolito de Pataz y el clima de la región donde se ubica, sin duda es afortunado en lo geográfico debido a que el Batolito de Pataz es una zona mineralizada con altas probabilidades de recursos minerales (oro y plata) además de ello se encuentra a 2500 msnm cuyo clima permite una adecuada operación, es en donde se encuentran sus dos unidades de producción estratégicamente ubicadas. Ello es una oportunidad que permite garantizar el crecimiento de su producción.

Dominio económico. Respecto de la demanda del oro y al ser el segundo productor de este mineral precioso a nivel nacional es una variable a favor de Poderosa, el

crecimiento sistemático de las exportaciones de onzas del fino mineral a través de los últimos años y el alza del precio genera cierta confianza para continuar en las inversiones en exploración y tecnología. Esto constituye una fortaleza ya que cuenta con solidez.

Dominio tecnológico. En tecnología el esfuerzo para iniciar un proceso de innovación de sus procesos permite la mejora y control del costo de producción, además de generar operaciones sostenibles.

Responsabilidad Social. Poderosa tiene una estructura sólida en cuanto a responsabilidad social, la cual está enfocada en el valor del desarrollo de sus grupos de interés, lo cual aporta valor para el cumplimiento de los objetivos establecidos, orientándose al trabajo en equipo, empuje por el desarrollo social y orientación a la comunidad

5.3. Principios Cardinales de Poderosa

Los principios cardinales del Perú se definen en cuatro dominios:

La influencia de terceras partes. Los países como China e India, además de los Estados Unidos son los que dominan el mercado de compra de oro, de ellos se prevé que China e India generen una mayor demanda para el año 2020, para abastecer sus industrias de alta tecnología y su mercado de joyería. Así mismo la política monetaria que establezca el Sistema de la Reserva Federal (FED) de los Estados Unidos impacta en el precio del oro.

Los lazos pasados y presentes. Se tiene como lazos las reservas naturales cercanas a las operaciones, las instituciones reguladoras y los mineros artesanales.

El contrabalance de los intereses. Es una relación que se da con todas las empresas competidoras dentro del Perú, con las cuales se compite por la participación en la producción, por ello es de gran importancia determinar qué acciones se realizan para la mejora continua con la finalidad de ser más competitiva en el rubro.

Conservación de los enemigos. Los principales competidores como los mineros artesanales ilegales y en proceso de formalización, deben ser vigilados para no perder la ventaja competitiva y establecer estrategias adecuadas para superar sus efectos.

5.4. Matriz de Intereses Organizacionales de Compañía Minera Poderosa (MIO)

La Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) de Poderosa muestra los fines supremos que se intenta alcanzar para su éxito. Estos fines están alineados a la visión de la empresa y servirán de enlace con los objetivos de largo plazo como se ve en la tabla 7

Tabla 7

Interés Organizacional	Intensidad de interés		
	Vital	Importante	Periferico
1 Incremento de la rentabilidad	*Estado	*Estado	
2 Responsabilidad en seguridad	*Estado ** Mineros Ilegales	*Estado ** Mineros Ilegales	
3 Incremento de la producción		* Proveedores ** Mineros Ilegales	
4 Aumento de la calidad de vida de los trabajadores		* Estado	

*Nota: * Intereses comunes, **Interes Opuestos - Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D'Alessio, 2015, 3a ed, Lima, Perú: Pearson.*

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Según (D'Alessio, 2015), los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida. Estos objetivos de largo plazo, que están alineados a los intereses de la organización se conseguirán al establecer y alcanzar objetivos de corto plazo de ese modo se dará como resultado el cumplimiento de la visión. Se plantean los siguientes objetivos que son medibles, realistas, congruentes y desafiantes:

OLP 1. Al 2030 el costo efectivo por onza de oro se reducirá a un monto menor de US\$ 550, de US\$ 591.08 obtenido en el 2019.

OLP 2. Al 2030 reducir el número de accidentes fatales anuales a cero, de cuatro ocurridos en el 2019.

OLP 3. Al 2030 incrementar a 90% la satisfacción en la calidad de vida de los trabajadores de 57% obtenido en el 2019.

OLP 4. Al 2030 incrementar la capacidad de producción a 3000 TM diarias, en el 2019 fue de 1600 TM diarias.

5.6. Conclusiones

Se ha podido establecer los objetivos a largo plazo considerando el alineamiento con la visión y los intereses organizacionales. Durante los próximos 10 años se debe lograr de manera progresiva estos objetivos para poder cumplir la visión. Realizado este planteamiento se debe establecer las estrategias que ayudaran a cumplir estos objetivos, las cuales deben ser establecidas considerando la evaluación externa e interna.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Tabla 8 presenta la matriz FODA, herramienta empleada con el objetivo de desarrollar estrategias específicas para Poderosa, dicha matriz se construyó repitiendo las oportunidades y amenazas identificadas en la matriz EFE, así como las fortalezas y debilidades identificadas en la matriz EFI, creando cuatro entradas para cuatro cuadrantes, generando así las estrategias externas e internas las cuales son de cuatro tipos: explote, busque, confronte y evite, resultantes de combinar los factores críticos de éxito.

Estrategias FO-Explote. Obtenidas de un análisis conjunto de fortalezas y oportunidades para Poderosa.

E1: Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales.

E2: Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía.

E3: Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.

Estrategias DO-Busque. Se obtuvieron del análisis conjunto las debilidades y las oportunidades de Poderosa.

E4: Desarrollar proyectos directamente con las comunidades aledañas.

E5: Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios mineros.

E6: Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero.

Estrategias FA-Confronte. Surgen del análisis conjunto de las fortalezas y las amenazas que presenta Poderosa.

E7: Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.

E8: Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.

E9: Desarrollar alianzas estratégicas con el gobierno regional para establecer programas de prevención de desastres naturales.

Estrategias DA-Evite. Revisión en conjunto de las debilidades y las amenazas.

E10: Fortalecer las relaciones con las comunidades dentro de la zona de influencia.

E11: Implementar la ISO 27001 para lograr el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información.

Tabla 8

Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas		
	Fortalezas	Debilidades
	F1 Alta satisfacción del cliente final	D1 Alta rotación del personal de contrata
	F2 Sistema maduro de responsabilidad social	D2 Sistema de gestión de seguridad débil
	F3 Madurez del sistema de gestión de calidad	D3 Sistema de trabajo extenuante
	F4 Incremento sistemático de la producción	D4 Sistema de reconocimientos no estructurado
	F5 Cultura de mejora e innovación	D5 Escasa seguridad en la protección de datos confidenciales
	F6 Existencia de programas de desarrollo del personal clave	D6 Estructura organizativa no adecuada
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque
O1 Existencia de acuerdos comerciales que facilitan el acceso a equipos, insumos y maquinarias	FO1 Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales. O2 F4 F5 O4 O5	DO1 Desarrollar proyectos directamente con las comunidades aledañas. D3, D6, O2, O3, O6
O2 Potencial de reservas minerales de oro.	FO2 Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía.: O6 O5 O1 O3 F5 F3 F2	DO2 Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios minero D1 D3 O2 O3 O4
O3 Legislación que promueve y fomenta la inversión nacional y privada en minería y afines	FO3 Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China F1 F3 F4 F5 O1 O2 O3 O4 O5	DO3 Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero D2 D3 D4 D6 O2 O3 O4
O4 Permanencia del oro como metal preciado confiable de inversión ante desaceleración de la economía		
O5 Creciente tendencias tecnológicas para la industria minera.		
O6 Disponibilidad de recursos naturales para la generación de Energía hidroeléctrica		
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite
A1 Incremento de la minería ilegal	FA1 Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones. A1 A2 A3 A5 F2 DA1 F5 F6	Fortalecer las relaciones con las comunidades dentro de la zona de influencia. A1 A2 A3 A5 D6
A2 Opinión negativa hacia las empresas mineras por Impacto ambiental	FA2 Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal. A1 A3 A5 F2 DA2 F3 F5 F6	Implementar la ISO 27001 para lograr el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información D5 D6 A1 A3 A5
A3 Presencia potencial de conflictos sociales	FA3 Desarrollar alianzas estratégicas con el gobierno regional para establecer programas de prevención de desastres naturales. A4 F2 F5 F6	
A4 Condiciones geográficas desfavorables para el desarrollo de las actividades		
A5 Potencial surgimiento de crisis políticas		

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D' Alessio, 2015, 3a ed, Lima, Perú: Pearson.

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

La matriz MPEYEA de la Tabla 9 es aplicada para determinar el propósito estratégico apropiado de la empresa analizando fundamentalmente dos aspectos, uno referido a la posición estratégica interna y, en segundo lugar, la posición estratégica dentro de la industria. Entendiendo estas posiciones Poderosa determinará cuál será su postura frente al panorama estimado.

Se considera para ello margen de +1 (peor) a +6 (mejor) en factores de fortalecimiento financiero (FF), fortalezas de la industria (FI), y márgenes de -1 (mejor) a -6 (peor) considerados para los factores sobre estabilidad del entorno (EE), y ventajas

competitivas (VC), se calculó el promedio de cada uno de estos factores a fin de determinar la postura de la empresa en FF, VC, EE, FI.

Del análisis realizado se puede ver los valores obtenidos en los factores de posición estratégica interna, para las dimensiones de FI se obtuvo 3.78, y de VC se obtuvo -3.67. En cuanto a los factores de posición estratégica externa, para FF se ha logrado para 3.71 y para EE, - 3.63. De acuerdo con estos puntajes, se concluyó que Poderosa debe asumir estrategias Agresivas. Los resultados obtenidos arrojan unas coordenadas de (0.11; 0.09) como indica la Figura 5, esta coordenada se ubica sobre el cuadrante número dos, como se indicó, en una postura agresiva en la cual debe explotar su posición favorable.

Consiguientemente, las estrategias recomendadas y que serán materia de evaluación a tomar en cuenta son las siguientes: diversificación concéntrica, integración vertical, liderazgo en costos mediante la construcción de instalaciones eficientes, reducción agresiva de costos, control estricto de costos, reducción de gastos en I&D, ventas y publicidad (D'Alessio, 2015, p. 287)

En la Figura 5 se observa la matriz MPEYEA representada para Poderosa. En donde podemos ver que la compañía se encuentra en el cuadrante superior derecho, determinándose una postura Agresiva para Poderosa S.A.

Los resultados obtenidos en la matriz PEYEA incentivan emplear estrategias que afiancen su posición agresiva, con una alta fortaleza financiera y una alta fortaleza en la industria, para lo cual se apoya en las siguientes iniciativas estratégicas:

E1: Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales.

E3: Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.

E5: Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios mineros.

E6: Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero.

E7: Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.

E8: Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.

E9: Desarrollar alianzas estratégicas con el gobierno regional para establecer programas de prevención de desastres naturales.

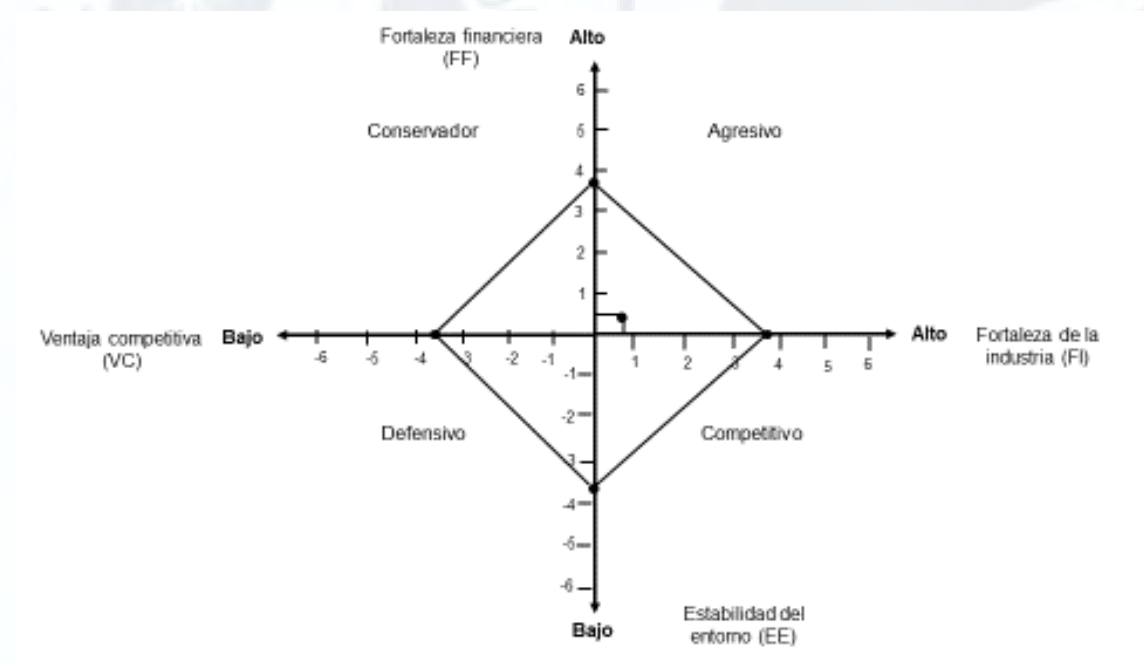


Figura 5 Figura PEYEA.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A., D’Alessio, 2015, 3ª ed., Lima, Perú: Pearson.

Tabla 9

<i>Matriz PEYEA</i>				
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	5.00	1 Participación del mercado	-3.00
2	Potencial de Utilidades	5.00	2 Calidad del producto	-4.00
3	Estabilidad financiera	4.00	3 Ciclo de vida del producto	-5.00
4	Conocimiento tecnológico	3.00	4 Conocimiento tecnológico	-3.00
5	Utilización de recursos	4.00	5 Facilidad de medios de transporte	-3.00
6	Intensidad de capital	4.00	6 Reservas probables	-5.00
7	Facilidad de entrada al mercado	4.00	7 Utilización de la capacidad de los competidores	-3.00
8	Productividad / Utilización de la capacidad	3.00	8 Integración vertical	-4.00
9	Poder de negociación de los productores	2.00	9 Velocidad de introducción de nuevos productos	-3.00
Promedio		3.78	Promedio	-3.67
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		
1	Cambios tecnológicos	-3.00	1 Retorno en la inversión	6.00
2	Tasa de inflación	-5.00	2 Apalancamiento	4.00
3	Variabilidad de la demanda	-4.00	3 Liquidez	4.00
4	Rango de precios de productos competitivos	-2.00	4 Capital requerido versus capital disponible	3.00
5	Barreras de entrada al mercado	-3.00	5 Facilidad de salida del mercado	3.00
6	Rivalidad / Presión competitiva	-4.00	6 Incrementar la rentabilidad de las operaciones mineras y proyectos.	4.00
7	Elasticidad de precios de la demanda	-3.00	7 Riesgo involucrado en el negocio	2.00
8	Presión de los productos sustitutos	-5.00		
Promedio		-3.63	Promedio	3.71

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

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Según de Boston Consulting Group (1974) citado por D'Alessio (2015) esta matriz tiene establecido cuatro cuadrantes, el cuadrante I: representado por signos de interrogación; el cuadrante II: productos estrella; el cuadrante III: productos vacas lecheras y cuadrante IV: productos representados como perros (p. 289) como se tiene en la Figura 6.



Figura 6 Matriz Boston Consulting Group.

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A., D’Alessio, 2015, 3ª ed., Lima, Perú: Pearson.

Poderosa posee dos productos que son oro y plata cuyas ventas aportan en las tasas de crecimiento del sector de minerales siendo así 0.71% para Oro y 4.24% para plata según las ventas totales reportadas los últimos años a los mismos, pero aun con una participación relativamente baja, involucrando ello, importantes desembolsos de dinero, ya que la empresa debe mantener sus inversiones en maquinarias, equipo de trabajo y mano de obra especializada que le permitan mantenerse y continuar siendo competitivo dentro del mercado.

Según dirección de gestión minera (noviembre, 2019), Poderosa genera el 7.3% de producción de oro nacional que lo lleva a mantener una participación relativa de 0.54 frente a su principal competidor dándole la posición de un producto estrella pues mantiene su crecimiento en ventas y una regular participación en el mercado; para su producto plata mantiene una participación relativa de 0.01 frente al principal competidor posicionándose como un producto signo de interrogación pues es un producto que mantiene su crecimiento en ventas pero con su participación en el mercado no tan significativa, como se ve en la Tabla 10.

Tabla 10

Participación en Mercado

Cartera de productos Poderosa	onz vendidas	Ventas de Poderosa (MM S/)	% Participación por producto	Ventas Principal competidor (MM Soles)	Participación Relativa en Mercado	Ventas Totales 2017 (MM S/)	Ventas Totales 2018 (MM S/)	Tasa Crecimiento del Mercado
Oro	279,543	1,164.9	99%	2,144.3	0.54	26,893.04	27,083.70	0.71%
Plata	229,148	11.7	1%	1,070.7	0.01	387.90	404.33	4.24%
Total	508,691	1,176.6	100%			27,280.94		

Nota: Tomado de Anuario Minero 2018, Ministerio de Energía y Minas, 2019.

Mantener su posición así en el mercado implica centrarse en estrategias que generen rentabilidad y promuevan el crecimiento en sus operaciones con énfasis en las siguientes estrategias:

E1: Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales.

E2: Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía.

E3: Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.

E4: Desarrollar proyectos directamente con las comunidades aledañas.

E5: Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios mineros.

E6: Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero.

E7: Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.

E8: Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.

E10: Fortalecer las relaciones con las comunidades dentro de la zona de influencia.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

En la Figura 7 se tiene la matriz Interna Externa para Poderosa. Se observa que la compañía se encuentra en el cuadrante II, debido a que los resultados obtenidos en el análisis de factores internos de la compañía se obtuvo la puntuación de 2.51 así como para factores externos un puntaje de 3.15. Lo que indica que es necesario que la empresa realice una evaluación sobre su aproximación al mercado, enfocando sus estrategias a lograr esto y así poder aumentar su competitividad, ante un crecimiento rápido en el mercado es necesario que opciones de intensivas, de integración de su producto. Manteniendo como último recurso realizar desinversión en sus proyectos para lograr liquidez orientando sus inversiones hacia otros negocios o comprar acciones. Los resultados muestran que se debería tener en cuenta todas las estrategias que se han planteado, pues estas contribuirán a afrontar las amenazas aprovechando las oportunidades, que se presenten en un mercado en crecimiento, potenciando las fortalezas, y minimizar las debilidades.

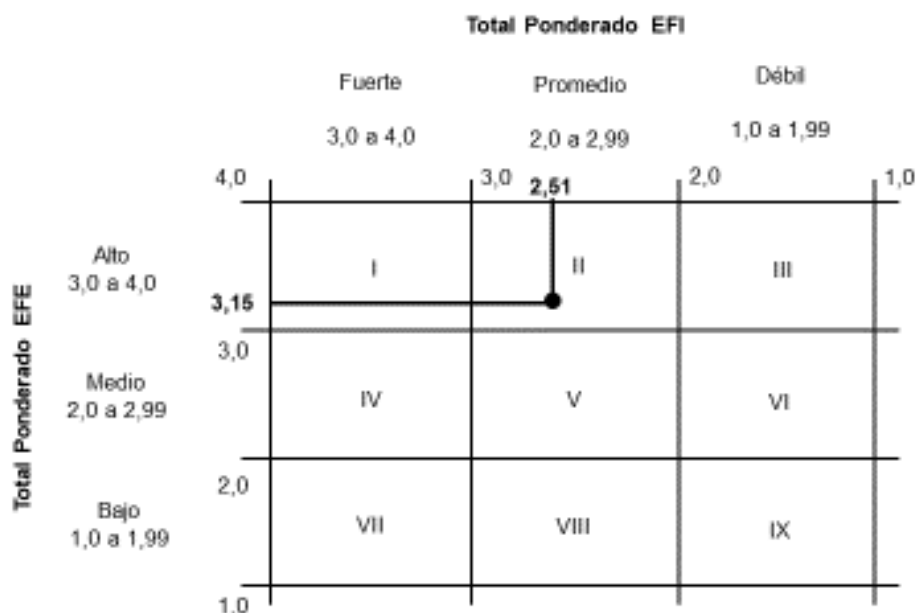


Figura 7 Matriz Interna Externa de Poderosa S.A.
Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F.A., D'Alessio, 2015, 3ª ed., Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias por considerar son:

E1: Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales.

E2: Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía.

E3: Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.

E4: Desarrollar proyectos directamente con las comunidades aledañas.

E5: Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios mineros.

E7: Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.

E10: Fortalecer las relaciones con las comunidades dentro de la zona de influencia.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

Esta herramienta permite evaluar y determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la compañía, determinando mediante cuadrantes cual es la posición y la situación de la organización.

Se obtiene así la ubicación en el “Cuadrante II”, lo que indica que la compañía se encuentra en una posición competitiva débil dentro de un mercado de crecimiento rápido. Recomendándose realizar desarrollo de mercados, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal, desposeimiento o liquidación de ser el caso (D’Alessio, 2015, p. 297)

La Figura 8 muestra la matriz GE, en donde podemos ver que Poderosa se encuentra ubicado en el cuadrante II, posición alcanzada dado que el mercado de los metales se encuentra en rápido crecimiento mientras que Poderosa si bien es un gran referente en mediana minería en el sector en general tiene una posición competitiva débil como se indica en la tabla 11.

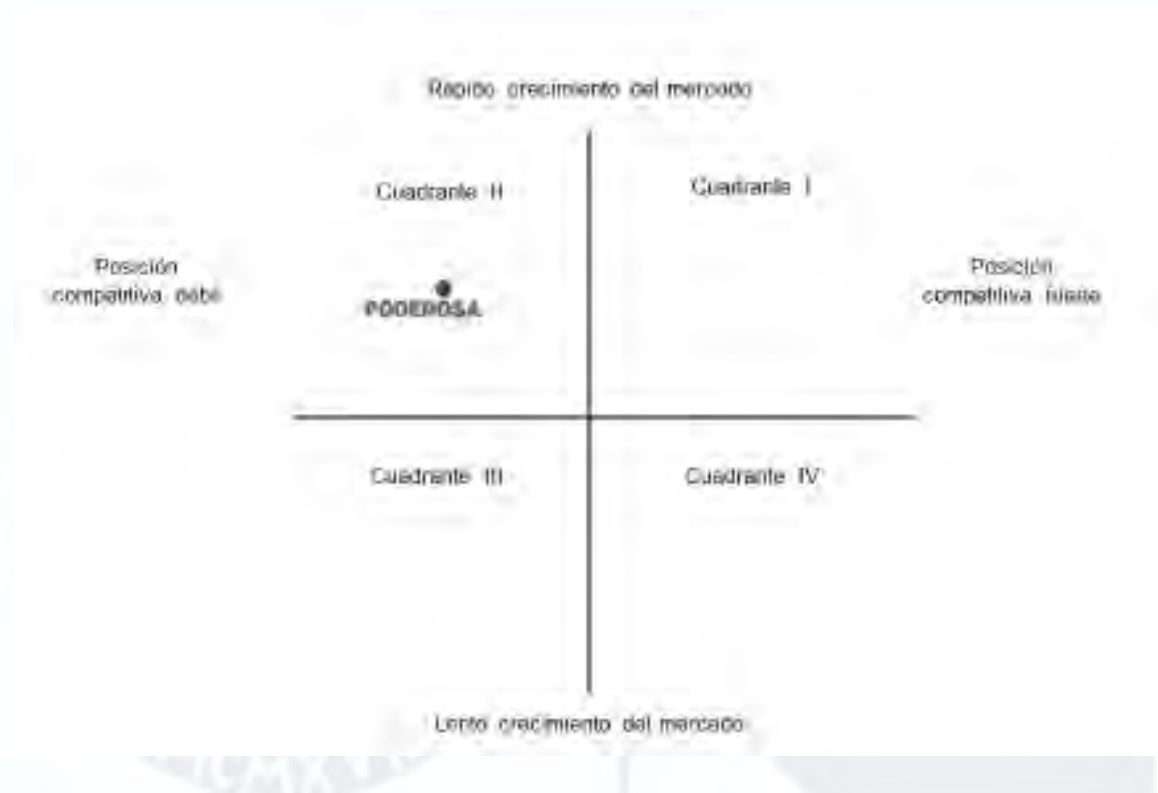


Figura 8 Matriz de Gran Estrategia. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A., D’Alessio, 2015, 3ª ed., Lima, Perú: Pearson.

Las siguientes estrategias de implementación son afianzadas con los resultados obtenidos de la matriz Gran Estrategia, que permitirá a Poderosa mantener una mejor posición competitiva dentro el sector:

- E2: Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía.
- E3: Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.
- E4: Desarrollar proyectos directamente con las comunidades aledañas.
- E9: Desarrollar alianzas estratégicas con el gobierno regional para establecer programas de prevención de desastres naturales.

E10: Fortalecer las relaciones con las comunidades dentro de la zona de influencia.

E11: Implementar la ISO 27001 para lograr el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información.

Tabla 11

Matriz Interna Externa

Empresa	Categoría	Ventas (S/.)	Utilidad Bruta (S/.)	EFE	EFI
Poderosa S.A.	Unidad de negocio	1,176,586,748	233,914	3.15	2.51

Nota: Boletín estadístico minero, Noviembre 2019.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión estratégica MDE es la herramienta que nos permitirá consolidar el resumen de las estrategias obtenidas de las matrices analizadas MFODA, la MPEYEA, la MIE y la MGE, teniendo como fin definir aquellas que serán implementadas. El criterio tomado en cuenta de esta matriz es que se decidirán para las siguientes etapas aquellas estrategias que se repitiesen al menos en tres de las matrices evaluadas, según se muestra en la Tabla 12, MDE.

Ingresadas las 11 estrategias específicas que han sido listadas en las distintas matrices previamente evaluadas, empleando este criterio descrito para la selección serían 10 las estrategias a considerar en las siguientes etapas.

Tabla 12

Matriz de decisión estratégica

N°	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
E1	Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales	X	X	X	X		4
E2	Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía	X		X	X	X	4
E3	Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.	X	X	X	X	X	5
E4	Desarrollar proyectos directamente con las comunidades aledañas.	X		X	X	X	4
E5	Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios minero	X	X	X	X		4
E6	Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero	X	X	X			3
E7	Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.	X	X	X	X		4
E8	Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.	X	X	X			3
E9	Desarrollar alianzas estratégicas con el gobierno regional para establecer programas de prevención de desastres naturales	X	X			X	3
E10	Fortalecer las relaciones con las comunidades dentro de la zona de influencia	X		X	X	X	4
E11	Implementar la ISO 27001 para lograr el aseguramiento, la confidencialidad e integridad de los datos y de la información	X				X	2

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D'Alessio, 2015, 3a ed, Lima, Perú: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

A fin de establecer cuáles son las mejores alternativas se hará uso de la técnica para formular la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico cuyo resultado brindará el listado priorizando las estrategias a considerar.

En la Tabla 13 se muestra la evaluación de las 10 estrategias retenidas. Seleccionando aquellas en las cuales se ha obtenido un puntaje mayor o igual a cinco, obteniendo de este proceso 07 estrategias finales que resultarían con un mayor beneficio posterior a su desarrollo para la organización.



Tabla 13

Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico		E1: Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales		E2: Ejecutar proyectos de minería, de instalación y planta de energía		E3: Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.		E4: Desarrollar proyectos directamente con las comunidades aledañas.		E5: Establecer convenios con la Municipalidad de Patate para el desarrollo de programas de especialización en servicios mineros		E6: Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo para disminuir los índices de accidentalidad en el sector minero		E7: Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.		E8: Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería legal.		E9: Desarrollar alianzas estratégicas con el gobierno regional para establecer programas de prevención de desastres naturales		E10: Fortalecer las relaciones con las comunidades dentro de la zona de influencia	
	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																					
1	0.14	4	0.56	3	0.42	4	0.42	4	0.56	1	0.14	2	0.28	1	0.14	1	0.42	1	0.14	1	0.14
2	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
3	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27
4	0.10	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
5	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.2	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.1
6	0.02	1	0.02	4	0.08	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	3	0.06
Amenazas																					
1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15
2	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6	2	0.3	4	0.6	4	0.6	4	0.6	3	0.45	3	0.45
3	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
4	0.1	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3
5	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1
Fortalezas																					
1	0.11	4	0.44	2	0.22	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	1	0.11	1	0.11	2	0.22
2	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27
3	0.09	4	0.36	1	0.09	3	0.27	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
4	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	1	0.07
6	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.08	1	0.08	1	0.08
Debilidades																					
1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	1	0.1
2	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18
3	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	1	0.09
4	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07
5	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14
6	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	3	0.18
		2	5.91	5.03	5.03	5.99	5.99	4.71	4.71	5.71	5.71	6.15	6.15	5.4	5.4	5.67	4.07	4.07	4.92	4.92	4.92
			Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	No Acceptable	No Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	Acceptable	No Acceptable	No Acceptable	No Acceptable	No Acceptable	No Acceptable

Nota: Puntaje de atraktividad; 1: No atractivo, 2: Algo atractivo, 3: Atractivo, 4: Muy atractivo

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Con esta herramienta realizamos la evaluación de las 7 estrategias que se han obtenido considerando los cuatro criterios propuestos por Rumelt, consistencia, consonancia, factibilidad y ventaja; aquellas estrategias que resulten aprobadas serían las más factibles de desarrollar por parte de la organización, ya que no llegarían a afectar en forma negativa el normal desenvolvimiento de alguna área clave en la misma generada por objetivos o políticas inconsistentes, estrategias que no se adaptan al entorno como se presenta o cuya implementación originaria sobre costos y la explotación de recursos como se observa en la tabla 14.

Tabla 14

<i>Matriz Rumelt</i>						
	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D Alessio, 2015, 3a ed, Lima, Perú: Pearson.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Aquellas estrategias que se mantienen, 07 son revisadas con la matriz de ética, analizando que las mismas no violen aspectos en temas relacionados a derechos y justicia.

Tabla 15

<i>Matriz Ética</i>							
	Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales	Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía	Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.	Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios minero	Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero	Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.	Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.
Derechos							
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	P	P	P
2. Impacto en derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	P	P	N
3. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	N	N	N	P
4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en derecho a libertad de conciencia	N	N	N	P	P	P	N
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	P	P	P	P
7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	P	P
Justicia							
8. Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J
9. Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J
10. Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J
Utilitarismo							
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E

Nota: Derechos V: viola N: neutral P: promueve Justicia 1: injusto N: neutro J: justo Utilitarismo P: perjudicial N: neutro E: excelente.

Como se muestra en la Tabla 15, los criterios referentes al respeto por los derechos, justicia y utilitarismo han sido aprobados por todas las estrategias haciéndolas factibles para ser consideradas por Poderosa.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

De las 11 estrategias planteadas inicialmente del análisis FODA se ha decidido mantener 07 que son:

E1: Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales.

E2: Ejecutar proyectos de cartera como la instalación de una planta de energía.

E3: Incrementar la participación de mercado buscando socios estratégicos en China.

E5: Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios mineros.

E6: Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero.

E7: Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.

E8: Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En el desarrollo del capítulo V se menciona el planteamiento de estrategias a largo plazo el objetivo de que esta matriz es de relacionar las estrategias propuestas con dichos objetivos evaluando el vínculo entre ellos, tomando la referencia de que una estrategia debería vincularse con al menos dos de estos objetivos.

Como resultado de dicha evaluación se concluye que deben ser retenidas y consideradas las 07 estrategias establecidas como se observa en la Tabla 16

Tabla 16

Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo

		Costo	Accidentes	Calidad de vida	Capacidad
Estrategias planteadas		Al 2030 el costo efectivo por onza de oro se reducirá a un monto menor de US\$ 550, de US\$ 591.08 obtenido en el 2019	Al 2030 reducir el número de accidentes fatales anuales a cero, de cuatro ocurridos en el 2019	Al 2030 incrementar a 90% la satisfacción en la calidad de vida de los trabajadores de 57% obtenido en el 2019	Al 2030 incrementar la capacidad de producción a 3000 TM diarias, en el 2019 fue de 1600 TM diarias
1	Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía	X			X
2		X			X
3	Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.	X			X
4	Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios minero Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero	X	X	X	X
5		X	X	X	X
6	Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.			X	X
7	Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.	X	X	X	X

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D' Alessio, 2015, 3a ed, Lima, Perú: Pearson.

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

Poderosa presenta como principales competidores a Minera Yanacocha SRL con 13.2% de producción nacional; Compañía minera ARES S. A. con 5.4% de la producción nacional. La Tabla 17, analiza la potencial reacción de los dos principales competidores en referencia a las nueve estrategias retenidas.

Tabla 17

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias planteadas		Minera Yanacocha S.R.L	Compañía Minera ARES S.A.
E1	Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales	Continúa con su política de expansión	Continúa con su política de expansión
E2	Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía	Se desconoce	Se desconoce
E3	Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China.	Se desconoce	Se desconoce
E5	Establecer convenios con la Municipalidad de Patate para el desarrollo de programas de especialización en servicios minero	Se desconoce	Se desconoce
E6	Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero	Mantiene su política de seguridad	Mantiene su política de seguridad
E7	Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones.	Mantiene su gestión a través de planes de contingencia	Mantiene su gestión a través de planes de contingencia
E8	Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.	Mantiene su gestión a través de planes de contingencia	Mantiene su gestión a través de planes de contingencia

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D'Alessio, 2015, 3a ed, Lima, Perú: Pearson.

6.13. Conclusiones

Al iniciar con el análisis del proceso estratégico con la matriz FODA, se generaron inicialmente 11 estrategias, las cuales, al ser evaluadas en el presente capítulo, empleando distintas matrices como herramienta de análisis, tales como matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz GE, se pudo decidir que de las alternativas iniciales se retendrían 10 iniciativas estratégicas. Al continuar con el análisis de proceso estratégico con la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico, la matriz Rumelt y la matriz de Ética, se retienen finalmente 07 estrategias, las cuales es recomendable su desarrollo, ya que contribuyen con el logro de los objetivos a largo plazo planteados consolidando la visión propuesta para Poderosa.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En este capítulo se continuará con el proceso estratégico integral que involucra la aplicación de la implementación y dirección estratégica relacionada con los objetivos de largo plazo (OLP), para ello es necesario definir los objetivos de corto plazo (OCP); no obstante, en esta etapa es indispensable contar con un liderazgo comprometido, una cultura organizacional que soporte las estrategias, una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias y la innovación, y creatividad. Asimismo, la implementación de la estrategia implica convertir los planes en acciones y después en resultados (D'Alessio, 2015, p. 465).

Continuando el modelo propuesto por D'Alessio (2015), la implementación de la estrategia se realizará en siete pasos y con cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) Políticas, (c) Recursos y (d) Estructura organizacional. Asimismo, la responsabilidad social, el manejo del medio ambiente y la ecología serán parte de la evaluación e implementación (p. 465).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos estratégicos o de largo plazo (OLP), establecen los resultados finales y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP), siendo estos últimos los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los OLP. El desarrollo de cada uno de los OLP implicara a su vez la suma de los OCP (D'Alessio, 2015, p. 466).

En el presente planeamiento se tomará en cuenta que cada uno de los OCP es indispensable en el plan estratégico de Poderosa porque serán la base para, entre otras cosas, asignar los recursos, permitir la evaluación de los responsables del plan y facilitarán la retroalimentación continua en los procesos (D'Alessio 2015, p. 467)

En atención a lo indicado se desarrollan los OCP para cada uno de los OLP propuestos en el capítulo V de la presente tesis, lo que da un total de 15 OCP a ser alcanzados en un intervalo de tiempo que va desde el 2020 al 2025, escalables al año 2030.

OLP 1. Al 2030 el costo efectivo por onza de oro se reducirá a un monto menor de US\$ 550, de US\$ 591.08 obtenido en el 2019.

- OCP 1.1: Al 2022 asegurar el mantenimiento total de las vías de interior mina para incrementar a un 90% la disponibilidad mecánica de equipos convencionales (palas y locomotoras).
- OCP 1.2: Al 2023 ejecutar al 100% el proyecto de traslado de relave por tuberías hacia las relaveras eliminando el transporte a través de volquetes.
- OCP 1.3: Para el 2024 implementar al 100% la extracción de mineral y desmonte de interior mina, por medio de línea trolley en la UP SM.
- OCP 1.4: Al 2028 lograr la automatización del 100% de los procesos de chancado y molienda de la planta de beneficio de la unidad de producción Marañón y unidad de producción Santa María.

OLP 2. Al 2030 reducir el número de accidentes fatales anuales a cero, de cuatro ocurridos el 2019.

- OCP 2.1: Al 2022 contar con un programa estructurado de incentivos para el personal que cumplan con la política de prevención de riesgos y haga uso de las herramientas de gestión de seguridad.
- OCP 2.2: Al 2023 garantizar el 100% del cumplimiento de las normativas y regulaciones establecidas en la legislación, así como compromisos voluntarios asumidos para certificaciones internacionales.

- OCP 2.3: Al 2025 consolidar al 100% el cumplimiento de la disciplina operativa en sus cuatros etapas en todas las áreas donde se desenvuelve el personal de compañía y contratas.

OLP 3. Al 2030 incrementar a 90% la satisfacción en la calidad de vida de los trabajadores de 57% obtenido el 2019.

- OCP 3.1: Al 2022 implementar hasta dos alternativas de sistemas de trabajo orientadas a personal de línea y profesionales.
- OCP 3.2: Al 2024 establecer un plan de sucesión y política de línea de carrera de manera oficial al 100% de los puestos clave y generar programas de desarrollo para los potenciales talentos.
- OCP 3.3: Al 2025 establecer programa de vida saludable y visitas familiares al 100% del personal de Poderosa.
- OCP 3.4: Al 2028 concluir con las mejoras del 100% de la infraestructura de los ambientes de trabajo, centros de recreación, comedores, vías de acceso y campamentos

OLP 4. Al 2030 incrementar la capacidad de producción a 3000 TM diarias, en el 2019 fue de 1600 TM diarias.

- OCP 4.1: El 2021 iniciar dos proyectos integrales para determinar y acceder hacia nuevos cuerpos mineralizados en las zonas potenciales de la unidad de producción Maraón y unidad de producción San Martín.
- OCP 4.2: Al 2023 incrementar las capacidades operativas de las plantas de beneficio de Santa María y Maraón hasta en 25%.
- OCP 4.3: Al 2025 realizar un estudio de prefactibilidad para implementar una nueva planta de beneficio con una capacidad de 1000 TM por día.
- OCP 4.4: Al 2027 obtener todas las licencias, autorizaciones y permisos correspondientes para la expansión de la planta de beneficio.

De la revisión de cada uno de estos OCP, se puede observar que cumplen con las nueve características establecidas por D'Alessio (2015) como son: desafiantes, medibles, realistas, cuantitativos, temporales, congruentes, comprensibles, alcanzables y jerarquizados que reflejan todos los intereses de Poderosa, y que han sido tomados de acuerdo a los indicadores históricos y proyectados (p. 465).

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Se refiere a los insumos que facilitarán la ejecución de las estrategias seleccionadas; en ese sentido, la correcta asignación de los recursos permitirá la realización del plan de Poderosa; los que serán divididos entre los siguientes aspectos: financieros, físicos humanos y tecnológicos; cuyo análisis tomara en cuenta: los materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda (D'Alessio, 2015, p. 474). Se presenta la Tabla 18, correspondiente a la Matriz de Recursos Asignados a los OCP.

Tabla 18

Matriz de Recursos Asignados a los OCP			
N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos Asignados
OLP 1.	Al 2030	el costo efectivo por onza de oro se reducirá a un monto menor de US\$ 550, de US\$ 591.08 obtenido en el 2019.	
	OCP 1.1:	Al 2022 asegurar el mantenimiento total de las vías de interior mina para incrementar a un 90% la disponibilidad mecánica de equipos convencionales	Recursos Financieros: Capital de trabajo.
	OCP 1.2:	Al 2023 ejecutar al 100% el proyecto de traslado de relave por tuberías hacia las relaveras eliminando el transporte a través de volquetes	Recursos Físicos: Infraestructura, medios de transporte.
	OCP 1.3:	Para el 2024 implementar al 100% la extracción de mineral y desmonte de interior mina, por medio de línea trolley en la UP SM	Recursos Humanos: Personal capacitado en tecnología.
	OCP 1.4:	Al 2028 lograr la automatización del 100% de los procesos de chancado y molienda de la planta de beneficio de la unidad de producción Marañón y unidad de producción Santa María	Recursos Tecnológicos: Equipos, maquinarias, Software.
OLP 2.	Al 2030	reducir el número de accidentes fatales anuales a cero, de cuatro ocurridos en el 2019.	
	OCP 2.1:	Al 2022 contar con un programa estructurado de incentivos para el personal que cumplan con la política de prevención de riesgos y haga uso de las herramientas de gestión de seguridad	Recursos Financieros: Capital de trabajo.
	OCP 2.2:	Al 2023 garantizar el 100% del cumplimiento de las normativas y regulaciones establecidas en la legislación, así como compromisos voluntarios asumidos para certificaciones internacionales	Recursos Físicos: Infraestructura, materiales de apoyo y de gabinete.
	OCP 2.3:	Al 2025 consolidar al 100% el cumplimiento de la disciplina operativa en sus cuatros etapas en todas las áreas donde se desenvuelve el personal de compañía y contratistas	Recursos Humanos: Personal calificado.
OLP 3.	Al 2030	incrementar a 90% la satisfacción en la calidad de vida de los trabajadores de 57% obtenido en el 2019.	
	OCP 3.1:	Al 2022 implementar hasta dos alternativas de sistemas de trabajo orientadas a personal de línea y profesionales	Recursos Financieros: Capital de trabajo
	OCP 3.2:	Al 2024 establecer un plan de sucesión y política de línea de carrera de manera oficial al 100% de los puestos clave y generar programas de desarrollo para los potenciales talentos	Recursos Físicos: Infraestructura, movilidad. Infraestructura, materiales de apoyo y de gabinete.
	OCP 3.3:	Al 2025 establecer programa de vida saludable y visitas familiares al 100% del personal de Poderosa	Recursos Humanos: Personal capacitado
	OCP 3.4:	Al 2028 concluir con las mejoras del 100% de la infraestructura de los ambientes de trabajo, centros de recreación, comedores, vías de acceso y campamentos	Recursos Tecnológicos: Equipos.
OLP 4.	Al 2030	incrementar la capacidad de producción a 3000 TM diarias, en el 2019 fue de 1600 TM diarias.	
	OCP 4.1:	El 2021 iniciar dos proyectos integrales para determinar y acceder hacia nuevos cuerpos mineralizados en las zonas potenciales de la unidad de producción Marañón y unidad de producción Santa María	Recursos Financieros: Capital de trabajo
	OCP 4.2:	Al 2023 incrementar las capacidades operativas de las plantas de beneficio de Santa María y Marañón hasta en 25%	Recursos Físicos: Infraestructura, materiales de apoyo y de gabinete.
	OCP 4.3:	Al 2025 realizar un estudio de prefactibilidad para implementar una nueva planta de beneficio con una capacidad de 1000 TM por día	Recursos Humanos: Expertos en geología
	OCP 4.4:	Al 2027 obtener todas las licencias, autorizaciones y permisos correspondientes para la expansión de la planta de beneficio	Recursos Tecnológicos: Equipos, maquinarias, Software

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D'Alessio, 2015, 3a ed, Lima, Perú: Pearson.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son consideradas los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, en estas se incluyen directrices, métodos, formas, reglas, prácticas y procedimientos, las cuales apoyan el logro de objetivos y establecen las fronteras y límites del accionar correcto para Poderosa (D'Alessio, 2015, p. 471).

Dicho lo anterior y de la revisión de las políticas de Poderosa, se encuentran alineadas los objetivos de largo plazo, así como a los valores y código de ética y conducta; principalmente con la misión de transformar responsablemente la riqueza mineral en oportunidades de desarrollo.

Las políticas consideradas en el plan son las siguientes:

- P1: Enfocar todo esfuerzo al cumplimiento de la visión, misión, declaración de sostenibilidad, principios y valores establecidos y al logro de los objetivos estratégicos.
- P2: Demostrar liderazgo visible de la línea de mando con responsabilidad en seguridad, salud ocupacional, gestión ambiental y la calidad en los procesos.
- P3: Reconocer los grupos de interés, sus necesidades y requisitos, procurando su satisfacción y contribuyendo para que sean gestores de su desarrollo.
- P4: Desarrollar el trabajo en equipo a través de los círculos de mejoramiento continuo y la práctica del COLPA (5S) para su aplicación en el trabajo diario.
- P5: Mejorar continuamente el desempeño de los sistemas integrados de gestión.
- P6: Cumplir con el marco legal aplicable y otros requisitos voluntariamente establecidos, en todas las actividades que se realicen en la organización.
- P7: Comunicar y explicar las políticas a toda persona que trabaja para Poderosa o en nombre de ella, además de ponerlas a disposición de los grupos de interés.
- P8: Desarrollar de manera conjunta con los colaboradores, procesos eficaces, productos y servicios que son parte de una cadena productiva responsable para cumplir con las

- P9: Proteger el medio ambiente, previniendo, reduciendo y mitigando los impactos negativos que se generan.
- P10: Promover el uso responsable y sostenible de los recursos naturales; desde la perspectiva del ciclo de vida de los productos.
- P11: Prevenir todo tipo de lesiones, enfermedades e incidentes relacionados con el trabajo, identificando los peligros, evaluando y controlando los riesgos en los procesos.
- P12: Promover la participación y consulta de los colaboradores para mantener instalaciones y labores seguras.

Teniendo en cuenta que es relevante que las políticas tengan relación con los objetivos y estrategias se presenta la Tabla 19, en donde se puede verificar el análisis.

Tabla 19

<i>Estrategias asociadas a políticas</i>	
Estrategias	Políticas
Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales	P1; P2; P3; P4;P5;P6:P7:P8:P9:P10;P11;P12
Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía	P1; P2; P3;P4;P5:P6:P7;P8.
Incrementar la participación en el mercado buscando socios estrategicos en China.	P1; P2; P3; P4;P5;P6:P7:P8:P9:P10;P11;P12
Establecer convenios con la municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios mineros.	P1; P2; P3; P4;P5;P6:P7:P8:P9:P10;P11;P12
Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero.	P1; P2; P3; P4;P5;P6:P7:P8:P9:P10;P11;P12
Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones	P1; P2; P3; P4;P5;P6:P7:P8:P9:P10;P11;P12
Implementar y desarrollar programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal.	P1; P2; P3; P4;P5;P6:P7:P8:P9:P10;P11;P12

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D'Alessio, 2015, 3a ed, Lima, Perú: Pearson.

7.4 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad social implica el respeto y cuidado de los recursos, el desarrollo social y ocupacional, así como el crecimiento económico estable. Adicionalmente el

compromiso de todos los participantes de la empresa con la comunidad vinculada es un factor importante que debe estar traducido en acciones que tienden a la sostenibilidad en el tiempo (D'Alessio, 2015, p. 465).

Poderosa es una compañía que realiza sus operaciones de manera responsable cuidando y protegiendo el medio ambiente reduciendo los impactos ambientales que estas operaciones pudiesen causar, así mismo está comprometida con el uso cuidadoso y responsable de los mismos promoviendo la sostenibilidad; para ello ha implementado procesos que son detallados en la Memoria Anual (2018), siendo los más importantes los siguientes:

- a) Gestión del Agua, con el cual refuerzan la recirculación de los efluentes producidos por la filtración de relaves y en el reúso integral del efluente proveniente del tratamiento de las plantas residuales domésticas, utilizan los afloramientos de agua subterránea (p.80).
- b) Monitoreo participativo, es decir, las coordinaciones con las autoridades locales para realizar un monitoreo del agua y su consumo en cantidad y calidad para el abastecimiento de las comunidades (p. 85).
- c) Gestión de emisiones de gases, en este punto se realizan monitoreo para controlar que las emisiones generadas estén por debajo de los límites máximos permisibles, los cuales son ejecutados con laboratorios acreditados por el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) (p.89)
- d) Gestión de materiales, orientados a realizar una adecuada disposición final de la cantidad de residuos generados, previniendo la contaminación del suelo, enfocados en fomentar las 3R: reduce, reúsa y recicla (p.92)

- e) Respeto a la biodiversidad, para proteger el entorno mediante un plan de manejo ambiental y planes de compensación ambiental, para la elaboración de estos planes se ha tomado en cuenta el Plan Maestro del Parque Nacional del Río Abiseo (p.95)

Por otro lado, se puede indicar que, aunque Poderosa no ha suscrito iniciativas externas en los campos de sostenibilidad o responsabilidad social su enfoque está enmarcado en políticas que buscan brindar un ambiente seguro, productos de calidad cuidando al medio ambiente alineados con la legislación nacional certificaciones e iniciativas globales actuales, normativas acorde a los objetivos de desarrollo sostenible como las establecidas por la Organización de las Naciones Unidas, reflejando con ello el firme compromiso de generar un impacto positivo y los adecuados beneficios hacia sus colaboradores, asociados y grupos de interés.

7.5 Estructura de la Sociedad Poderosa

Según D'Alessio (2015) es importante definir si la estructura vigente de la empresa es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar a la organización y así, lograr la implementación de las estrategias (p. 476)

En ese sentido, es necesario modificar la estructura de Poderosa para que tenga la flexibilidad de adaptarse a las estrategias propuestas y respalde la consecución de los objetivos dados, que sostienen la nueva visión propuesta “Ser al 2030, la Compañía Minera líder en el sector aurífero del Perú, en la que todos quieran trabajar por la competitividad demostrada, generando más de 5,000 mil puestos de trabajo, logrando ser reconocida como la mejor empleadora en el rubro minero a nivel nacional”. y, adicionalmente, promueva la integración de las áreas permitiendo gestionar de manera efectiva los recursos consolidando el liderazgo y promoviendo una ágil toma de decisiones que conduzca al éxito de Poderosa.

La estructura actual no garantiza la consolidación del proceso de mejora continua, ni permitirá incrementar los niveles de eficiencia y productividad, con lo que no se podrá generar productos de calidad y, principalmente, no se podrá garantizar la seguridad del personal, ni un buen clima laboral, en conclusión, no se logrará llegar a la visión.

La estructura actual se presenta en la figura 3 del capítulo 4

Por otro lado, en la nueva estructura se está identificando los procesos críticos de la cadena de valor que deberán ser manejados alineados a las estrategias propuestas a fin de tener resultados en los plazos establecidos y de manera sostenida.

En el nivel de las gerencias se propone una estructura con los niveles de jerarquía vertical, definida de esta manera se busca que la gestión se realice de forma más sencilla y funcional con el soporte de sus subsecuentes niveles que agilizaran la buena comunicación y una rápida toma de decisiones, manteniendo un buen clima laboral.

Se propone la creación de una gerencia de seguridad la cual mantendrá en su estructura de gestión de la seguridad y la salud ocupacional del personal de Poderosa.

En el caso de las gerencias que se mantienen de la estructura primigenia podemos indicar que cada una se desarrollara de la siguiente manera:

- a) **Gerente SIG** que tendrá a su cargo la gestión de la calidad, así como los asuntos de cuidado del medio ambiente y los asuntos de responsabilidad social.
- b) **Gerencia de geología y exploración** encargada precisamente de realizar las operaciones que garanticen mantener las reservas necesarias para el funcionamiento continuo de las operaciones.
- c) **Gerencia de operaciones** encargada de mantener el funcionamiento estructurado y el planeamiento de la producción tanto de las operaciones en mina como en planta.
- d) **Gerencia de administración financiera y contabilidad** encargada de brindar el soporte necesario a través de sus cadenas de gestión de la logística, la gestión de los

recursos humanos y la gestión financiera comercial, así como garantizar la correcta comunicación y control interáreas con el soporte tecnológico actual con que la industria cuenta.

Se muestra la estructura completa para Poderosa en la Figura 9.



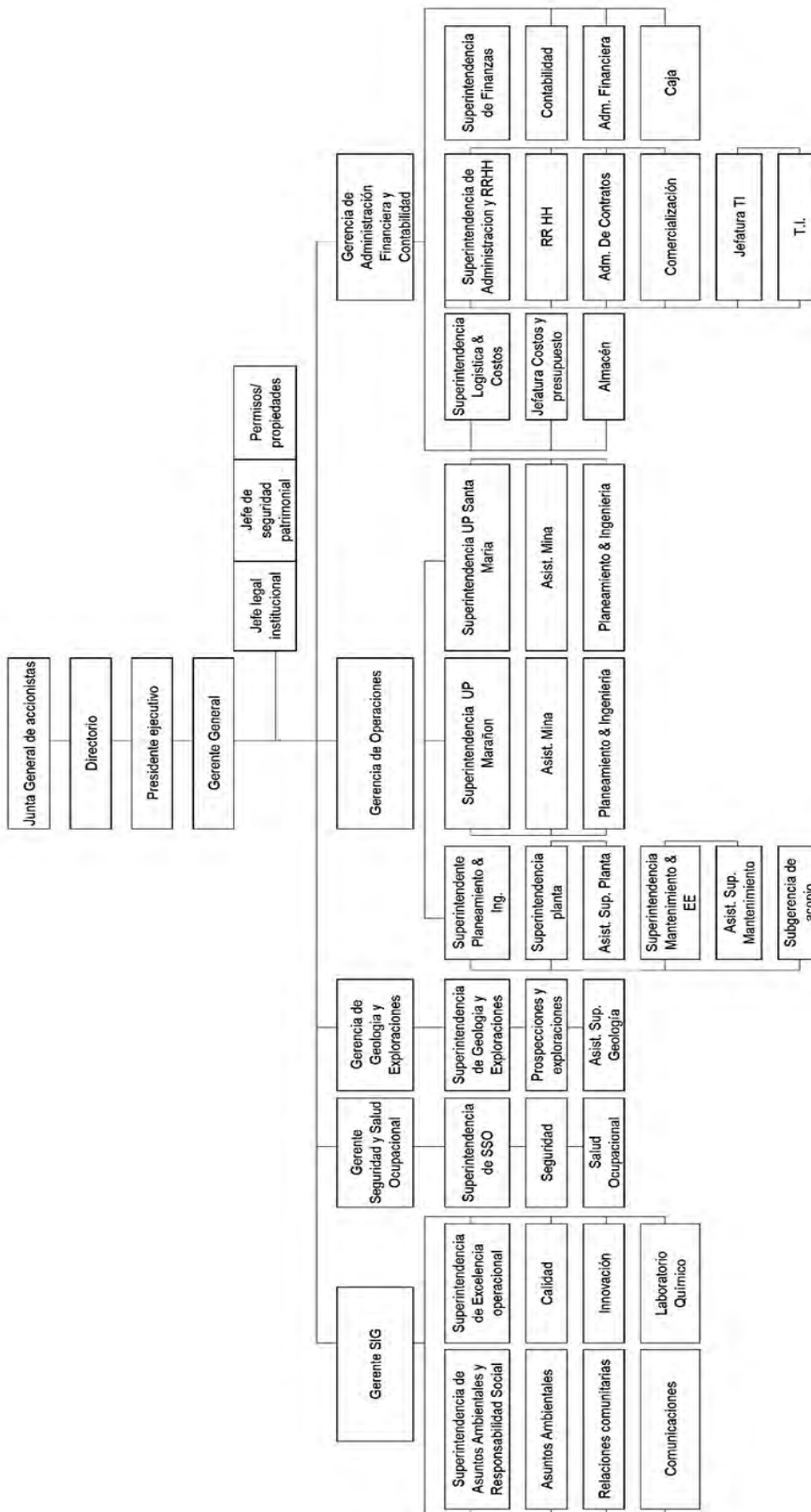


Figura 9 Nueva Estructura Poderosa. Propuesta de Estructura Organizacional para Poderosa. Tomado de “Manual de Sistema de Gestión Integrado”, por Compañía Minera Poderosa S.A.

7.6 Gestión del Cambio

Este proceso de implementación genera cambios estructurados y, algunas veces cambios culturales, lo que exige a la organización planear adecuadamente cada cambio (D'Alessio, 2015, p.482).

Se puede encontrar que la resistencia al cambio es un factor que debe ser contrarrestado en un proceso que involucra la implementación de una nueva estructura en concordancia con el planteamiento de las estrategias diseñadas, siendo necesario para minimizar los impactos que pudiese generar estos cambios y se mantengan acciones que motiven, encaminen el involucramiento de las respectivas áreas hacia la consecución de los objetivos, los que serán alcanzados si se mantiene la comunicación y se potencia el liderazgo adecuado de los ejecutivos cuya medición del compromiso sobre los mismos se plasmará en la obtención de los mejores resultados implementados en la estrategia.

7.7 Conclusiones

En el desarrollo de este capítulo se ha llegado a definir los objetivos de corto plazo asociados a los objetivos a largo plazo, identificando los recursos necesarios para alcanzar y cumplir con los mismos, estos objetivos de corto plazo se encuentran enfocados en el incremento de los niveles de producción constante manteniendo rendimientos eficientes que brinden rentabilidad al negocio, se busca brindar las mejores condiciones de trabajo para los miembros de Poderosa incrementando los niveles de seguridad y calidad de vida en una relación de armonía con el medio ambiente y con el entorno social, se afianza este compromiso con el establecimiento de las políticas de gestión orientadas a brindar el soporte que promuevan el respeto a las normas y leyes del estado, así como estándares de clase mundial, los mismos que guían la gestión del cambio soportado por una nueva estructura organizacional propuesta, que canaliza el desarrollo

de las estrategias, dinamicen las operaciones y faciliten el flujo de información confiable para una correcta toma de decisiones que marquen el éxito del equipo.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Luego de la implementación de las estrategias, la etapa que continua es la de evaluación y control. La intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico; debido a ello que la evaluación y control es una etapa que se manifiesta permanentemente (D'Alessio, 2015 p. 563).

Una herramienta desarrollada para realizar el seguimiento de las estrategias es el tablero de mando *Integral Balance Score Card* por sus siglas en inglés (BSC) desarrollado por Kaplan y Norton (2001), la cual mide los objetivos en 4 perspectivas totalmente alineadas: (a) Aprendizaje, que busca fortalecer las competencias y motivación de los trabajadores; (b) Procesos Internos, busca la mejora continua de los procesos con la finalidad de que estos sean eficaces y eficientes; (c) Clientes, busca la satisfacción total de los clientes en cuanto a sus necesidades y expectativas, y, por último; (d) Financiera, esta perspectiva busca la rentabilidad para los accionistas lo cual se logra con el éxito de cada una de las perspectivas anteriores (D'Alessio, 2015, p. 571).

D'Alessio (2015) afirma que es importante considerar que una buena formulación no asegura una buena implementación, esto sólo se puede hacer con un elemento de control muy sensible y confiable, por ello haciendo uso del BSC se realizará la evaluación y control de las estrategias y objetivos a corto plazo.

8.1. Perspectivas de Control

Sin control no se puede mejorar, por ello es una etapa que se debe realizar de manera continua como lo menciona D'Alessio (2015), solo una evaluación permanente puede generar la mejora del proceso e incrementar su desempeño (p. 561)

El BSC permitirá tener una visión integral de los objetivos de la organización y su alineamiento a la visión y misión, de la misma manera permitirá conocer si las estrategias

han sido efectivas o es necesario reformularlas para lograr los objetivos los cuales deben ser establecidos con base a las perspectivas mencionadas.

8.1.1. Aprendizaje interno

Esta perspectiva está centrada en el desarrollo del personal relacionado con los propósitos de Poderosa. Se basa en establecer actividades que permitan incrementar las competencias del personal orientados a mejorar la productividad en cada proceso, retener el mejor talento, mejorar el clima laboral y garantizar el adecuado desempeño alineado a la visión de Poderosa. En ese sentido podemos indicar que actualmente Poderosa desarrolla programas de capacitación orientados al personal de línea con temas generales y profesionales con temas específicos y programas internacionales de especialización de acuerdo al procedimiento de capacitaciones establecidos por Poderosa.

8.1.2. Procesos

Esta perspectiva se enfoca en lograr la efectividad de los procesos internos, principalmente los procesos relacionados directamente con la cadena productiva, analizando de manera continua las operaciones dentro de estos procesos e identificando oportunidades de mejora necesarias a implementar para garantizar su óptimo funcionamiento y el logro de los objetivos, para Poderosa se busca lograr una barra dore con la calidad requerida por el cliente, sin contaminar el medio ambiente y con la seguridad para sus trabajadores, siendo socialmente responsables.

8.1.3. Clientes

Esta perspectiva está orientada a ver la percepción del cliente respecto a los minerales que comercializa Poderosa, conociendo el posicionamiento en el que se encuentra para a partir de ello lograr la fidelización y la satisfacción total de los clientes, así como conseguir nuevos clientes. En este caso, los clientes han mostrado su satisfacción

con el producto y servicio prestado, mediante la respuesta a las encuestas que se realizan anualmente, de acuerdo al informe de Revisión por la Dirección de Poderosa.

8.1.4. Financiera

En esta perspectiva se busca el control de los objetivos que permitan el incremento de la rentabilidad de Poderosa y el de sus inversionistas, se persigue de manera permanente el aumento de las utilidades generando mayores ventas provocadas por el aumento de la producción y de la misma manera buscando la reducción de los costos de producción con procesos más productivos; todo ello orientado a un beneficio financiero significativo.

8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Tomando como entrada los objetivos de corto plazo se ha elaborado el Tablero de Control Balanceado identificando y relacionando cada objetivo de acuerdo a la perspectiva que requiere la metodología; a su vez, se han asignado los indicadores para poder medir su cumplimiento y garantizar la adecuada ejecución, con la finalidad de lograr los objetivos a largo plazo y, asimismo, la visión de Poderosa. En la tabla 20 se muestra el tablero de control balanceado que ha sido elaborado.

8.3. Conclusiones

Del Tablero de Control Balanceado elaborado se puede indicar que el cumplimiento de los objetivos en la perspectiva financiera está alineado al cumplimiento de los objetivos de las demás perspectivas. Para el control del cumplimiento de cada objetivo se han definido indicadores; la medición de estos permitirá tomar acciones oportunamente ante cualquier desviación o incumplimiento al considerar los resultados alcanzados y, de ese modo asegurar su implementación exitosa a fin de que se logren los fines mayores.

Se puede identificar que la base para lograr resultados financieros está soportada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento interno, eso quiere decir que para Poderosa desarrollar el talento y mejorar las condiciones de su fuerza laboral, brindándoles un ambiente seguro es un factor muy importante a trabajar y le permitirá estar preparada para mejorar los procesos internos y garantizar la satisfacción del cliente.

Tabla 20

Tablero de Control Balanceado		Objetivos de corto plazo		Indicadores		Unidad		Responsable	
Perspectiva	N° de OCP			Avance del cronograma de ejecución de los proyectos		%		Gerente de Exploraciones	
Financiera	OCP 4.1:	El 2021 iniciar dos proyectos integrales para determinar y acceder hacia nuevos cuerpos mineralizados en las zonas potenciales de la unidad de producción Marañón y unidad de Marañón hasta en 25%.		Capacidad de producción de las plantas	Toneladas métricas			Gerente de Operaciones	
	OCP 4.2:	Al 2023 incrementar las capacidades operativas de las plantas de beneficio de Santa María y Marañón hasta en 25%.		Porcentaje del incumplimiento a las normas, regulaciones y compromisos	%			Jefe legal Institucional	
Clientes	OCP 2.2:	Al 2023 garantizar el 100% del cumplimiento de las normativas y regulaciones establecidas en la legislación, así como compromisos voluntarios asumidos para certificaciones internacionales		Avance de la elaboración del estudio de prefactibilidad	%			Superintendente de Planeamiento	
	OCP 4.3:	Al 2025 realizar un estudio de prefactibilidad para implementar una nueva planta de beneficio con una capacidad de 1000 TM por día		Porcentaje de las licencias, autorizaciones y permisos obtenidos	%			Jefe de licencias, autorizaciones y permisos	
	OCP 4.4:	Al 2027 obtener todas las licencias, autorizaciones y permisos correspondientes para la expansión de la planta de beneficio		Disponibilidad mecánica de equipos convencionales	%			Superintendente de Mina	
	OCP 1.1:	Al 2022 asegurar el mantenimiento total de las vías de interior mina para incrementar a un 90% la disponibilidad mecánica de equipos convencionales		Porcentaje de avance del proyecto	%			Superintendente de Procesamiento	
Procesos Internos	OCP 1.2:	Al 2023 ejecutar al 100% el proyecto de traslado de relave por tuberías hacia las relaveras eliminando el transporte a través de volquetes		Porcentaje de avance de instalación de Línea Trolley	%			Gerente de Operaciones	
	OCP 1.3:	Para el 2024 implementar al 100% la extracción de mineral y desmonte de interior mina, por medio de línea trolley en la UP SM		Porcentaje de avance del plan de automatización	%			Gerente de Operaciones	
	OCP 1.4:	Al 2028 lograr la automatización del 100% de los procesos de chancado y molienda de la planta de beneficio de la unidad de producción Marañón y unidad de producción Santa María		Cumplimiento de la Disciplina Operativa	%			Gerente del SIG	
	OCP 2.3:	Al 2025 consolidar al 100% el cumplimiento de la disciplina operativa en sus cuatro etapas en todas las áreas donde se desenvuelve el personal de compañía y contrataes		Número de personal que han recibido incentivos por su compromiso con la seguridad	Número			Gerente General	
Aprendizaje y crecimiento interno	OCP 2.1:	Al 2022 contar con un programa estructurado de incentivos para el personal que cumplan con la política de prevención de riesgos y haga uso de las herramientas de gestión de seguridad		Número de sistemas de trabajo implementadas	Número			Gerente de Administración y Finanzas	
	OCP 3.1:	Al 2022 implementar hasta dos alternativas de sistemas de trabajo orientadas a personal de línea y profesionales		Número de personal clave que ha participado en el plan de sucesión	Número			Gerente de Administración y Finanzas	
	OCP 3.2:	Al 2024 establecer un plan de sucesión y política de línea de carrera de manera oficial al 100% de los puestos clave y generar programas de desarrollo para los potenciales talentos		Número de programas implementados	Número			Gerente de Administración y Finanzas	
	OCP 3.3:	Al 2025 establecer programa de vida saludable y visitas familiares al 100% del personal de Poderosa		Porcentaje de avance en las mejoras de la infraestructura	%			Gerente General	
OCP 3.4:	Al 2028 concluir con las mejoras del 100% de la infraestructura de los ambientes de trabajo, centros de recreación, comedores, vías de acceso y campamentos								

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

Capítulo IX: Competitividad de Poderosa

En el planeamiento estratégico elaborado para Poderosa, se ha presentado las tres etapas del mismo que son: formulación, implementación y evaluación. Finalmente, la cuarta etapa está relacionada con la competitividad de Poderosa, la cual se presentará en este capítulo.

Ser competitivo en la industria minera peruana requiere contar con recursos que permitan competir a nivel internacional. Según Porter (1990) citado por D'Alessio (2015), se define la competitividad como el nivel de productividad de una organización medida por un conjunto de variables, es decir, la productividad por la que un país utiliza sus recursos humanos, económica y naturales y que para comprenderlas se debe ver las fuentes de prosperidad que un país posee (p. 633).

9.1. Análisis Competitivo de Poderosa

Según Porter (1990) citado por D'Alessio (2015), la prosperidad no se crea, se hereda; para analizar la competitividad de Poderosa se utilizará el diamante de la competitividad nacional que es presentado por Richard Porter en 1990, este diamante se basa en las fortalezas del poder nacional que pueden generar las ventajas competitivas de las naciones, ello se soporta en cuatro puntos: las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores, la estrategia, estructura y rivalidad entre empresas y los sectores relacionados y de apoyo (p. 633)

Condiciones de la demanda. La demanda del oro y plata se da a nivel a internacional siendo las empresas que compran minerales preciosos nuestros principales clientes, los cuales exigen que el mineral sea de alta calidad con un grado de pureza muy alto, el incumplimiento de sus requerimientos generar penalidades, lo que podría afectar la rentabilidad de la empresa. El Perú es un país principalmente minero y mediante los años se ha buscado la mejora continua de este sector para impulsar su crecimiento y competir

con mineras de otros países con gran tecnología, lo cual se ha ido logrando progresivamente, pero no a la velocidad que se quisiera.

Condiciones de los factores. Estos factores están compuestos por tecnología, fuerza laboral, infraestructura y capital de trabajo. Estos factores determinan la calidad del producto final, contar con una tecnología adecuada garantiza procesos mejor controlados y minimiza la falla humana; el gran capital y fortaleza de las empresas del sector es el factor humano, contar con talentos adecuados que agreguen valor a la organización es fundamental. Contar con una infraestructura adecuada, brindará el soporte para lograr los objetivos y, finalmente, no se puede hacer una industria minera sin capital de trabajo que es el impulso al inicio de los proyectos mineros, como el de Poderosa.

La estrategia, estructura y rivalidad. Perú es un país históricamente minero, es este sector quien aporta significativamente al PBI nacional, a través de los años las empresas han ido aplicando la mejora continua en sus procesos orientándose a ser más productivas y también se han vuelto más exigentes con la seguridad y el cuidado del medio ambiente, que años atrás no tenían una regulación exigente; así mismo la importancia de hacer minería siendo socialmente responsable ha cobrado gran importancia en los últimos años. Todos estos cambios provocan que Poderosa se exija a ser cada vez más organizada y competente para cumplir con estas demandas. Además, le permite diferenciarse y buscar ser un referente por la rivalidad existente en el país. El reto para las empresas mineras es poder controlar el costo de producción, contar con personal que tengan excelencia técnica y de gestión, mejorar los procesos a fin de tener un incremento de la productividad de manera sostenible y ampliar el alcance geográfico a otras zonas donde se encuentren recursos minerales, todo ello le permitirá tener buenos resultados financieros.

Los sectores relacionados y de apoyo. Poderosa comparte tecnologías comunes e insumos con las empresas que les brindan servicios en la parte operativa, con algunos proveedores, por ejemplo, de explosivos, es con quienes se coordinan actividades de desarrollo para la etapa productiva. Poderosa se relaciona con empresas grandes y medianas con un nivel de calidad, en algunos casos muy fortalecidos, aunque en las empresas que brindan servicios este sistema está en madurez. Se busca con estas empresas la mejora continua de los procesos a fin de que se agregue valor a la parte operativa generando mayor productividad y valor para Poderosa.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Poderosa

Las ventajas competitivas que se identifican en Poderosa con respecto a otras minas, son las siguientes:

- 1.** La ubicación geográfica de Poderosa, ya que se tiene la ventaja de estar ubicado en el Batolito de Pataz, una zona muy rica en recursos minerales de oro, lo cual garantiza una gran cantidad de recursos minerales por explotar, además de ello, Poderosa cuenta con concesiones en gran parte de esta geografía. (Memoria Anual Poderosa, 2018).
- 2.** Potencial crecimiento de la producción, contar con un buen proceso de exploración, así mismo el incremento de la capacidad de procesamiento por día, ha dado buenos resultados y estos han permitido el crecimiento sostenido de la producción de Poderosa. Sin embargo, Poderosa continúa en el propósito de seguir creciendo, por ello se han establecido objetivos orientados al crecimiento de la producción, esto debido a que se cuentan con los recursos para poder seguir creciendo.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Poderosa

Tomado en cuenta la competitividad de Poderosa, se puede mencionar que no existe un clúster para su industria, ello debido a la independencia de Poderosa y a la

centralización del ejercicio y gastos de sus recursos económicos, y la independencia en la comercialización de los metales preciosos que produce.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Según D'Alessio (2015) los clústeres son un conjunto de organizaciones que mantienen relaciones estrechas entre sí y para que se concreten es necesario el apoyo conjunto de todas las organizaciones involucradas, relacionadas o interesadas (p. 655).

Entre las razones para pertenecer a un clúster, según la adaptación de Berumen (2006) citado por D'Alessio (2015) por nombrar algunas, se tiene:

Razones Estratégicas

- Ahorro de tiempo en obtener ventajas competitivas
- Generación de sinergias
- Acceso a nuevos mercados
- Aprendizaje de cooperación

Razones Operativas:

- Da resultados económicos - financieros
- Trasladar gastos fijos a variables
- Permite adquirir habilidades y conocimiento
- Logra economías de escala (p. 649)

Como se ha mencionado, el sector minero es un sector económicamente importante para el Perú, debido a ello en el caso se dé la posibilidad de la existencia de clústeres, esta debería ser dividida en dos sectores minería subterránea y minería a tajo abierto, correspondiéndole a Poderosa la primera de ellas.

9.5. Conclusiones

Las principales ventajas competitivas de Poderosa se centran en la ubicación geográfica donde se encuentran sus concesiones, siendo esta un área con gran potencial de

mineral aurífero, y el potencial crecimiento de la producción debido a la ampliación de su capacidad de procesamiento y a sus planes de continuar creciendo.

Finalmente, por la naturaleza e independencia de Poderosa no es posible formar clústeres en la industria donde opera.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este último capítulo se da a conocer el Plan Estratégico Integral además de mostrar lo que sería el futuro del plan, y se podrá observar el plan estratégico completo de Poderosa. Además, se plasman las conclusiones finales y recomendaciones finales.

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral ayuda a visualizar y sirve para el control del proceso estratégico, además de ello, facilita los reajustes necesarios de ser requeridos y brinda un panorama holístico del proceso; así se puede tener una visión integral del plan para poder tomar decisiones oportunamente (D'Alessio, 2015, p 563)

En este capítulo se muestran las etapas más importantes del proceso, ello permitirá realizar las correcciones de ser el caso. El Plan Estratégico Integral de Poderosa se observa en la Tabla 21.

10.2. Conclusiones Finales

Poderosa cuenta con muchas oportunidades para explotar por su ubicación geográfica, como tener una fuente potencial de reservas de oro así como la disponibilidad de recursos naturales necesarios para la generación de energía hidroeléctrica; ubicación que de brindarle las condiciones favorables para el desarrollo de actividades que exploten estos recursos, le conferirán las ventajas comparativas y competitivas dentro del sector que generen beneficios y brinden el desarrollo económico, mejores oportunidades y calidad de vida en un medio ambiente sostenible.

Perú es un país que ha buscado en los últimos años promover una legislación que fomenta y promueva la inversión dentro del sector de minería atrayendo el desarrollo con la implementación de nuevas tecnologías que generan una mayor productividad y eficiencia operativa representada en una mayor calidad de sus productos minerales los mismos que son oportunamente comercializados dentro de los principales mercados globales favorecidos con los acuerdos comerciales y tratados de libre comercio establecidos, siendo vistos como potenciales destinos los países de Suiza, Emiratos Árabes y China países que ven en el oro un metal confiable de inversión siendo China el país que mantiene la mayor demanda, cuenta con presupuesto necesario para la adquisición de mineral que podría proveer Poderosa así como la infraestructura portuaria y las conexiones terrestres necesarias que facilitan el comercio.

La minería artesanal ilegal muestra una fuerte actividad en la zona siendo necesario mantener modelos de gestión social que promuevan una buena relación con las comunidades, generen confianza minimizando con ello la presencia potencial de conflictos socio ambientales que ponen en riesgo el funcionamiento de las operaciones, la sostenibilidad de la compañía, el desarrollo y crecimiento económico de la región y del país.

Poderosa ha logrado un crecimiento sostenido en los últimos once años, pasando a ser el segundo productor de oro a nivel nacional con un 7.3%, ha logrado alcanzar una alta satisfacción respecto a la conformidad de sus productos por parte del cliente lo cual le da confianza en el mercado. Así mismo ha logrado desarrollara un sistema de Responsabilidad Social maduro que le ha permitido contener potenciales conflictos sociales y establecer buenas relaciones con su zona de influencia; también ha logrado desarrollar un fuerte sistema de gestión de la calidad lo que le ha permitido mantener la certificación ISO 9001 por once años, así como distintos reconocimientos a nivel nacional; además de ello lograr un continuo crecimiento de su producción alcanzando las 314,023 onzas de oro el 2019 un incremento del 172% en once años, esto le permite una consolidación en el sector.

Poderosa cuenta con una política clara de mejoramiento continuo y un impulso a la cultura de la innovación con el fin de optimizar los procesos de manera progresiva y aumentar su productividad, reduciendo los costos operativos logrando así un mayor margen de utilidad; para dar soporte a este proceso Poderosa tiene establecido programas de entrenamiento para el personal clave para generar valor en ellos, estos programas comprenden pasantías internacionales a países como Japón, Alemania, China, Sud África, Suecia, Ecuador, Chile, México, Costa Rica, Canadá y Estados Unidos.

Los retos que enfrenta Poderosa están relacionados a mejorar sus sistema de seguridad debido a los resultados negativos en cuanto a la accidentabilidad, el 2019 reportaron cuatro accidentes fatales, cuyas pérdidas se estimas aproximadamente en cuatro millones de dólares, otro de los retos es la alta rotación del personal operativo de las empresas contratistas ello genera un desgaste y perdida de personal entrenado y concientizado tanto en temas operativos como en seguridad afectando las operaciones.

Otro de los factores que Poderosa que debe revisar es que mantiene un sistema de trabajo extenuante, siendo esta de 28 días laborados de manera continua por 14 días de descanso, ello genera malestar y deserción de personal a ello se le suma la inexistencia de un sistema inexistente de reconocimientos estructurada de manera adecuada para la cultura de Poderosa lo cual no le aporta valor y afecta los propósitos de Poderosa, además de ello la hace poca atractiva para poder retener talentos de gran potencial que pueden aportar a los objetivos de Poderosa de manera significativa.

En base a este análisis considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas encontradas en Poderosa se han establecido siete estrategias, las cuales se describen a continuación.

Incrementar las exploraciones mineras, para reposición y crecimiento de los recursos minerales, esta estrategia le permitirá a Poderosa posicionarse en el sector minero aurífero incrementando su producción, así mismo ayudara al logro del objetivo de largo plazo correspondiente a reducir el costo efectivo por onza de US\$ 591.08 a un monto menor de U\$ 550, debido a que facilitara una economía de escala que reduciría los costos fijos y así se incrementara la eficiencia en la producción; así mismo ayudara al logro del objetivo de largo plazo que indica consolidar el liderazgo en el sector incrementando la capacidad de producción de 1600 a 3000 TM diarias, esto debido a que contar con mayores reservas tendrá como efecto contar con mayor recursos minerales para poder procesarlas, así mismo facilita la inversión para el crecimiento de la capacidad de procesamiento.

Ejecutar proyectos de cartera como el de instalación de una planta de energía; esta estrategia permitirá que Poderosa pueda ampliar su cartera de productos, garantizando un nuevo ingreso y además de ello facilitara el uso de energía para las operaciones de mina; así mismo también aportara al logro de los objetivos de largo plazo respecto a la reducción

del costo efectivo de producción y la consolidación en el sector incrementando la capacidad de producción, dado que al contar con una fuente de energía le dará una gran ventaja a las operaciones de Poderosa tanto en costos como en oportunidad de crecimiento.

Incrementar la participación en el mercado buscando socios estratégicos en China, esta estrategia permitirá a Poderosa contar con nuevos destinos para la exportación del producto que comercializa, siendo China uno de los países que ha tenido una mayor adquisición de oro y se tiene la existencia de acuerdos comerciales con este país; así mismo esta estrategia permitirá el logro de los objetivos de largo plazo mencionado en los ítem anteriores, dado que una mayor participación en el mercado facilitara recursos para optimizar los costos e incrementar la producción.

Establecer convenios con la Municipalidad de Pataz para el desarrollo de programas de especialización en servicios mineros, esta estrategia le permitirá a Poderosa contar con una fuerza laboral con las competencias requeridas, las cuales se desarrollaran dentro de la zona de influencia, eliminando costos de traslado, alimentación y vivienda, aportando al logro de todos los objetivos de largo plazo al influir en la reducción de los costos efectivos de producción, reducir el número de accidentes fatales al contar con personal formado previamente para servicios mineros, mejorar la calidad de vida de los trabajadores por ser de la zona y garantiza un adecuado manejo de crecimiento de la capacidad de procesamiento del mineral al contar con mano de obra preparada que elimina los errores humanos al realizar un incremento de la capacidad de producción.

Elaborar un estudio comparativo de los sistemas de seguridad preventivo con las mineras líderes del rubro para disminuir los índices de accidentabilidad en el sector minero, esta estrategia permitirá a Poderosa aprender las buenas prácticas y adoptar las buenas prácticas, de otras empresas líderes del sector, que agreguen valor a su sistema de

seguridad pudiendo reducir los índices de accidentabilidad; así mismo permitirá el logro de todos los objetivos de largo plazo, esto por la eliminación de todo tipo de accidentes y sus costos; mejorando la calidad de vida de los trabajadores y dar seguridad para un adecuado incremento de la producción.

Realizar programas de prevención sobre manejo de conflictos sociales y negociaciones, esta estrategia permitirá a Poderosa mantener buenas relaciones con sus vecinos dentro de su zona de influencia garantizando el adecuado y normal funcionamiento de las operaciones; así mismo permitirá el logro de los objetivos de largo plazo respecto al incremento de la satisfacción de la calidad de vida de los trabajadores brindándoles un ambiente social seguro y al incremento de la capacidad de producción siendo que al tener buenas relaciones con la comunidad será más factible lograr la ampliación de las operaciones, pudiendo manejar posibles oposiciones de las comunidades.

Impulsar la implementación y desarrollo de programas que contribuyan con la disminución de la minería ilegal, esta estrategia permitirá a Poderosa tener la seguridad de sus operaciones sin la invasión en sus concesiones ni pérdida de recursos minerales por la acción de mineros ilegales; así mismo esta estrategia permitirá el logro de todos los objetivos de largo plazo.

Finalmente, cuando Poderosa logre reducir su costo efectivo por onza de oro US\$ 591.08 a un monto menor de US\$ 550; reducir el número de accidentes fatales anuales de cuatro a cero; incrementar de 57% a 90% la satisfacción en la calidad de vida de los trabajadores y consolidar el liderazgo en el sector incrementando la capacidad de producción de 1600 a 3000 TM diarias los cuales son los objetivos de largo plazo planteados, se convertirá al 2030 ser la empresa minera líder del sector y donde todos deseen trabajar cumpliendo con ello la visión propuesta.

10.3. Recomendaciones Finales

- Entregar el presente planeamiento estratégico a la Gerencia General para su inmediata implementación.
- Unir a todos los agentes de la cadena de valor como proveedores, colaboradores, accionistas, la comunidad, con la visión que se propone en este plan: “Ser al 2030, la Compañía Minera líder en el sector aurífero del Perú, en la que todos quieran trabajar por la competitividad demostrada, generando más de 5,000 puestos de trabajo, logrando ser reconocida como la mejor empleadora en el rubro minero a nivel nacional”.
- Alineados con las oportunidades detectadas en la mejora del proceso y la reducción de costos, mantener la inversión constante entre sus operaciones para lograr el incremento de la producción, así como en la brindar la infraestructura necesaria que genere mejorar los estándares de vida de los trabajadores.
- Modificar en el menor plazo posible (2 meses) los horarios o jornadas extenuantes de los trabajadores, favoreciendo con ello el nivel de satisfacción de los mismos, que repercute en el fortalecimiento de sus competencias operativas hacia el logro de los objetivos.
- Modificar la estructura organizacional de Poderosa brindándole el empoderamiento requerido a la nueva gerencia de seguridad, la cual deberá revisar todos los procesos, mecanismos y protocolos que se no se están tomando en cuenta y que han mantenido resultados desfavorables como lo son los 4 accidentes fatales indicados.
- Establecer planes de contingencia ante la generación de pandemias globales que llegan a afectar las operaciones mineras, las transacciones comerciales, así como el precio de los metales preciosos en los mercados financieros.

10.4. Futuro de Poderosa

- Poderosa mantiene su liderazgo a nivel nacional impulsa el crecimiento del sector energía y minas del Perú, gracias a su gestión de mejora continua garantiza las reservas necesarias de recursos, mantiene la infraestructura operativa con los niveles de inversión adecuados y con el eficiente uso de los recursos, mantienen y retienen sus recursos humanos con altos estándares de seguridad y de calidad de vida, generando así la confianza de sus clientes y garantizan su contribución al crecimiento sostenible del PBI en el Perú.
- La producción de oro en el 2019 ha sido el máximo en 9 años, lo que impulsó el objetivo establecido para el 2030 de lograr un crecimiento sostenido respecto a la producción alcanzada en 2019 con un costo efectivo menor por onza producida.
- La capacidad de la planta de beneficio en ambas unidades de producción se ha incrementado en 1,800 Toneladas el 2019, impulsando el objetivo al 2023 que consiste en alcanzar un incremento de la capacidad a 2,000 Toneladas.
- Al año 2030, Poderosa debe haber concluido la implementación de una nueva planta de beneficio con la capacidad de 1,000 TM adicionales, con ello incrementa su capacidad de producción a 3000 TM
- El costo por onza en el año 2019 ha sido de \$ 591.08 siendo que el objetivo al 2030 es que se reduzca a US\$ 550 mínimamente.

Referencias

- Ávila, E., Cruzate, L., Villalobos, C. & Zamora, F. (2017). *Diagnóstico operativo de la compañía minera Poderosa S.A.* (Tesis de maestría). Recuperada de Repositorios PUCP.
- Arenas, R. & Rivas, P. (2017). La relación bilateral entre Chile y el Perú: La propuesta del fallo de la Corte Internacional de Justicia como punto de inflexión histórico y su posterior fracaso. Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0719-09482017000100113
- Arias, J., Fernández, E. Hurtado, R. & Vittes, C. (2014). *Plan Estratégico para el Sector Minería en el Perú.* (Tesis de maestría). Recuperada de Repositorios PUCP.
- Barreda, L., Jibaja, C., & León, J. (2014). *Planeamiento Estratégico de Buenaventura.* (Tesis de maestría). Recuperada de Repositorios PUCP.
- BBVA Research. (noviembre, 2017). Perú: sector minero. Recuperado de: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-situacion-del-sector-minero/>
- BBVA Research. (febrero, 2019). Perú: sector minero. Recuperado de: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/peru-situacion-del-sector-minero-febrero-2019/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (febrero, 2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021.* Lima Autor. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos_/plan-bicentenario-el-peru-hacia-el-2021/
- Compañía de Minas Buenaventura S.A.A. (2019) Memoria anual 2018. Recuperado de: https://buenaventura.com/assets/memoria-2018/es/assets/pdf/memoria_completa.pdf

Compañía Minera Poderosa S.A. Estados Financieros Separados 2018. (2019).

Superintendencia de Mercado de Valores. Recuperado de

<http://www.smv.gob.pe/ConsultasP8/temp/EEFF%20Poderosa%20Separados%20Auditados%2020181.pdf>

Cortez, C., Gómez, R. & Palomino, E. (2019). Análisis de los elementos críticos para el desarrollo de proveedores en empresas de la gran minería en el Perú. (Tesis de maestría). Repositorio Esan. Recuperado de:

https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/1598/2019_MATP17-1_13_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A.

Doig, J. (2013). *Apuntes de Doctrina Marítima: Planeamiento Estratégico Geopolítico Marítimo*. Callao: Escuela Superior de Guerra Naval. Recuperado de:

<http://virtual.esup.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/ESUP/114/Auntes+de+Doctrina+Mar%C3%ADtima.pdf?sequence=1>

Estados Financieros Consolidados, Trimestre II al 30 de junio. (2019). Recuperado de

https://www.smv.gob.pe/Frm_DetalleInfoFinanciera.aspx?data=0230E3D018643E0511BB31AAFB36257872F154C9ED14A46BC6E02B341FA5C62A5D0FFB78F138677A37010118D2532390E86DABD2A3C8DCA2D654DBA840366D600A4DF3F949ED469DF2D9D9C08C8477128CFD8BB4CB79410B03B1800229B5E36D803726D97FE3F4497B750E27

Estas son las 20 acciones más rentables de la BVL en lo que va del año. (30 de mayo de 2016). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/mercados/son-20-acciones-rentables-bvl-ano-122008-noticia/?ref=gesr>

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1471/libro.pdf

Fernández, J. (2019). Peruana Resemin ha fabricado 588 equipos para minería subterránea. *Revista Energiminas*. Recuperado de <https://www.energiminas.com/peruana-resemin-ha-fabricado-588-equipos-para-mineria-subterranea/>

Herrera, R. (2011). Política Exterior de España e intereses nacionales. *Revista UNISCI*, 27, 87-99. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=76722143007>

Industria Minera: Guía de Negocios en el Perú. (2013). Recuperado de:

<https://www.pwc.pe/es/doing-business/assets/pwc-doing-business-mining-espanol.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (agosto, 2010). *Perú: Perfil*

Sociodemográfico, 2017. Lima: Autor. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1539/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Setiembre, 2018). *Perú: Indicadores de Empleo e Ingreso por departamento 2007-2017*. Lima: Autor. Recuperado de:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1537/index.html

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (diciembre, 2017). *Producción y Empleo Informal en el Perú*. Lima: Autor. Recuperado de: *Memoria anual Buenaventura*

2018. (2019). Recuperado de: https://buenaventura.com/assets/memoria-2018/es/assets/pdf/memoria_completa.pdf

Lezama, C. (2019). Perú presenta el nivel de riesgo país más bajo de América Latina.

Revista Andina. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-presenta-nivel-riesgo-pais-mas-bajo-america-latina-779329.aspx>

Libro Blanco de la Defensa Nacional (abril, 2005). Lima: Ministerio de Defensa.

Recuperado de https://www.files.ethz.ch/isn/157095/Peru%202005_spanish.pdf

Minería en el Perú: Realidad y Perspectiva. (agosto de 2012). Larrain Vial SAB.

Recuperado de

https://www.larrainvial.com/comunicados/SitioPublico/multimedia/documentos/Mineria_en_el_Peru.pdf

Ministerio de Energía y Minas (2016). *Prospectiva Estratégica del Sector Minero*. Lima:

Autor. Recuperado de:

https://www.ingemmet.gob.pe/documents/73138/167883/PESEM_PROS_SECT_MINERO_JULIO-2016_/e925814c-0c36-41b5-a959-a122e8855f6d

Ministerio de Energía y Minas. (22 de diciembre de 2017.) *Anuario Minero 2018*. Lima:

Autor. Recuperado de

[https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018\(VF\).pdf](https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018(VF).pdf)

Ministerio de Energía y Minas. (mayo, 2019). *Boletín Estadístico Minero*. Lima: Autor.

Recuperado de:

<https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2019/BEMabr2019.pdf>

Ministerio de Energía y Minas. (octubre, 2019). *Boletín Estadístico Minero*. Lima: Autor.

Recuperado de:

http://www.minem.gob.pe/_publicacion.php?idSector=1&idPublicacion=581

Ministerio de Energía y Minas. (diciembre, 2019). *Boletín Estadístico Minero*. Lima:

Autor. Recuperado de:

<https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2019/BEMNOV2019.pdf>

Ministerio de Energía y Minas (2019). Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Energía y Minas. Lima: Autor. Recuperado de:

[file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/PEI_2020-2022-FP%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/PEI_2020-2022-FP%20(1).pdf)

Russell Santillana, el CEO que duplicó la facturación de Minera Poderosa en cinco años. (25 de octubre de 2019). *Semana Económica*. Recuperado

<https://semanaeconomica.com/management/gerencia/375695-russell-santillana-el-ceo-que-duplico-la-facturacion-de-minera-poderosa-en-cinco-anos/>

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report*. Suiza: World Economic Forum. Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Servicio Nacional de Geología y Minería. (2019). Anuario de la Minería de Chile 2018.

Santiago de Chile: Autor. Recuperado de: https://www.sernageomin.cl/wp-content/uploads/2019/06/Libro_Anuario_2018_.pdf

Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (2019). *Memoria anual 2018*. Lima:

Autor. Recuperado de: <https://www.snmpe.org.pe/informes-y-publicaciones/memorias-institucionales/5437-memoria-anual-2018.html>

Sostenibilidad: Una oportunidad para cambiar el mundo. (2018). Recuperado de:

<https://www.poderosa.com.pe/Content/descargas/memorias/2017.pdf>

Organismo Supervisor de la Inversión e Energía y Minería. (Agosto, 2016). *Reporte de Análisis Económico Sectorial Minería*. Lima: Autor. Recuperado de

http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf

Organismo Supervisor de la Inversión e Energía y Minería. (2017). *La industria de la Minería en el Perú: 20 años de contribución al crecimiento y desarrollo*

económico del país. Lima: Autor. Recuperado de:

https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/mineria/Documentos/Publicaciones/Osinergmin-Industria-Mineria-Peru-20anos.pdf

Perú: afectados por contaminación de metales pesados en su sangre exigen atención del Estado. (15 de febrero de 2019). *France 24*. Recuperado de <https://www.france24.com/es/20190215-peru-metales-sangre-comunidades-Glencore>

Perú firmó acuerdo regional para reforzar normativa ambiental. (17 de marzo de 2018). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/peru-firmo-acuerdo-regional-reforzar-normativa-ambiental-229602-noticia/>

Perú recibiría US\$ 12,800 millones de inversión minera en 2020 y 2021. (2019). *Revista Andina*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-peru-recibiria-12800-millones-inversion-minera-2020-y-2021-778141.aspx>

Perspectiva de la minería 2019. (2019). *Instituto de Ingenieros de Minas del Perú*. Recuperado de https://www.lampadia.com/assets/uploads_documentos/ef60f-cip-perspectivas-de-la-mineri-a-2019-guillermo-shinno.pdf

Presidente Vizcarra: Presupuesto del 2020 impulsa la innovación. (22 de noviembre de 2019). *El Peruano*. Recuperado de <https://elperuano.pe/noticia-presidente-vizcarra-presupuesto-del-2020-impulsa-innovacion-86785.aspx>

Quispe, B. (2017). *Características geológicas y posibilidades de profundización de la Veta Lola – Mina Poderosa – Pataz – La Libertad*. (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/4687/Quispe_Erquinigo_Ba_cilio.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Reporte de Análisis Económico Sectorial Minería. (2019). Osinergmin Lima, Perú.

Recuperado de

https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/EstudiosEconomicos/RAES/RAES-Mineria-diciembre-2019-GPAE-OS.pdf

Russell Santillana, el CEO que duplicó la facturación de Minera Poderosa en cinco años.

(25 de octubre de 2019). *Semana Económica*. Recuperado de

<https://semanaeconomica.com/management/gerencia/375695-russell-santillana-el-ceo-que-duplico-la-facturacion-de-minera-poderosa-en-cinco-anos/>

Tamayo, J., Salvador, J., Vásquez, A. & Vilches. C. (Editores) (2016). La industria de la electricidad en el Perú: 25 años de aportes al crecimiento económico del país.

Osinergmin. Lima, Perú. Recuperado de

https://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/EstudiosEconomicos/Libros/Osinergmin-Industria-Electricidad-Peru-25anios.pdf

Zibechi, R. (2013). Brasil Potencia: Entre la integración regional y un nuevo imperialismo.

Lima: Programa Democracia y Transformación Global. Recuperado de:

<http://democraciaglobal.org/wp-content/uploads/Brasil-Potencia-interiores.pdf>

<https://www.poderosa.com.pe/quienes-somos/nuestra-historia>

<https://www.gov.br/pt-br>

<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/default.aspx>

<https://www.gob.cl/>

<https://www.gov.br/pt-br>

<http://www.direcmin.com/home>

Apéndices

Apéndice A: Cuestionario de Medición de elementos Culturales

Cuestionario de Medición de Elementos Culturales

Puntaje (0 - 10)		
	Importancia de la cultura	Compatibilidad con el cambio estratégico
1. Creencias y valores del fundador		
2. Estilo del ejecutivo principal		
3. Madurez de la organización		
4. Cohesión y colaboración		
5. Franqueza y confianza		
6. Clima organizacional		
7. Reconocimiento al individuo		
8. Recompensas por desempeño		
9. Apoyo al individuo		
10. Participación en las decisiones		
11. Consistencia en las comunicaciones		
12. Aplicación de las políticas		
13. Importancia de la interacción social		
14. Oportunidad para el crecimiento		
15. Nivel de seguridad en el trabajo		
16. Nivel de tecnología		
17. Importancia de la innovación		
18. Sentido de pertenencia		
19. Lentitud en la ejecución del trabajo.		
20. Sentido de la urgencia		
Total	0	0

Apéndice B: Cuestionario de Estilos de Decisión

Cuestionario de Estilos de Decisión:

1.- Mi primer objetivo:	Tener una posición con estatus		Ser el mejor en mi campo		Alcanzar reconocimiento en mi trabajo		Sentirme seguro en mi trabajo
2.- Disfruto los trabajos que:	Son técnicos y bien definidos		Son de considerable variedad		Permiten la acción independiente		Involucran gente
3.- Cuento con que la gente que trabaja para mí, sea:	Productiva y rápida		Altamente capaz		Confiada y responsable		Receptiva a las sugerencias
4.- En mi trabajo busco:	Resultados prácticos		Las mejores soluciones		Nuevos enfoques o ideas		Buen ambiente de trabajo
5.- Me comunico lo mejor posible con otros:	En directo, uno a uno		Por escrito		Teniendo una discusión en grupo		En una reunión formal
6.- En mi planteamiento enfatizo:	Los problemas actuales		Alcanzar los objetivos		Metas futuras		Desarrollar la línea de carrera de la gente
7.- Cuando me enfrento a un problema, yo:	Confío en enfoques probados		Aplico un análisis cuidadoso		Busco un enfoque creativo		Confío en mi intuición
8.- Al usar la información prefiero:	Hechos específicos		Datos exactos y completos		Amplia cobertura de muchas opciones		Datos limitados que se entiendan fácilmente
9.- Cuando no estoy seguro de que hacer, yo:	Confío en mi intuición		Busco hechos		Busco un compromiso posible		Espero, antes de tomar una decisión
10.- Cuando sea posible, yo evito:	Largas discusiones		Dejar trabajo incompleto		Usar números o formulas		Conflictos con otros
11.- Soy especialmente bueno en:	Recordar fechas y hechos		Solucionar problemas difíciles		Ver muchas posibilidades		Interactuar con otros
12.- Cuando el tiempo es importante, yo:	Decido y actuó rápidamente		Sigo los planes y las prioridades		Me rehusó a ser presionado		Busco guía o respaldo
13.- En reuniones sociales generalmente, yo:	Hablo con otros		Pienso en lo que se dice		Observo lo que está pasando		Escucho la conversación
14.- Soy bueno en recordar:	Nombres de la gente		Lugares visitados		Caras de la gente		Personalidad de la gente
15.- El trabajo que hago me proporciona:	El poder de influenciar en otros		Tareas desafiantes		La realización de mis metas personales		La aceptación del grupo
16.- Trabajo bien con los que sean:	Energéticos y ambiciosos		Confiados en sí mismos		De mente abierta		Cortesés y confiables
17.- Cuando estoy bajo tensión, yo:	Me pongo ansioso		Me concentro en el problema		Me frustró		Me vuelvo olvidadizo
18.- Otros me consideran:	Agresivo		Disciplinado		Imaginativo		Facilitador (apoyo)
19.- Mis decisiones típicas son:	Realistas y directas		Sistemáticas o abstractas		Amplias y flexibles		Sensibles a las necesidades de otros
20.- No me gusta:	Perder el control		El trabajo aburrido		Seguir las reglas		Ser Rechazado