

# UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



**DISEÑAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ÁREA DE COMPRAS Y  
ABASTECIMIENTOS DE UNA EMPRESA MINERA.**

**TESIS PRESENTADA POR LA BACHILLER:**

PAMELA ALEJANDRA POSTIGO SARMIENTO

**PARA OPTAR POR EL TITULO PROFESIONAL DE  
INGENIERA INDUSTRIAL**

**ASESOR:**

ING. WILBERT ZEVALLOS GONZALES

**AREQUIPA – 2017**

## Dedicatoria

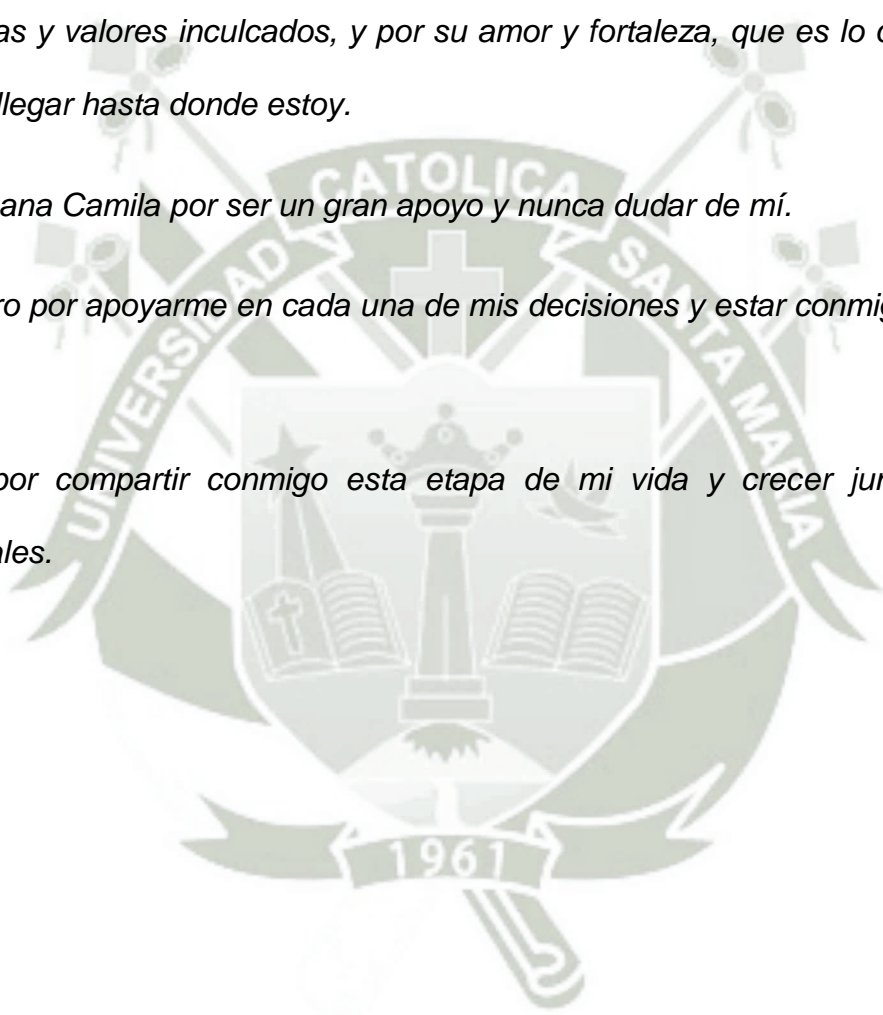
*Dedico esta tesis a Dios, por haberme dado la vida, por haberme bendecido con poder realizar los estudios que me han permitido llegar hasta el día de hoy.*

*A mis padres Gonzalo y Milagro del Carmen, por ser un gran ejemplo, por sus enseñanzas y valores inculcados, y por su amor y fortaleza, que es lo que me ha permitido llegar hasta donde estoy.*

*A mi hermana Camila por ser un gran apoyo y nunca dudar de mí.*

*A Alejandro por apoyarme en cada una de mis decisiones y estar conmigo en todo momento.*

*A Juver por compartir conmigo esta etapa de mi vida y crecer juntos como profesionales.*

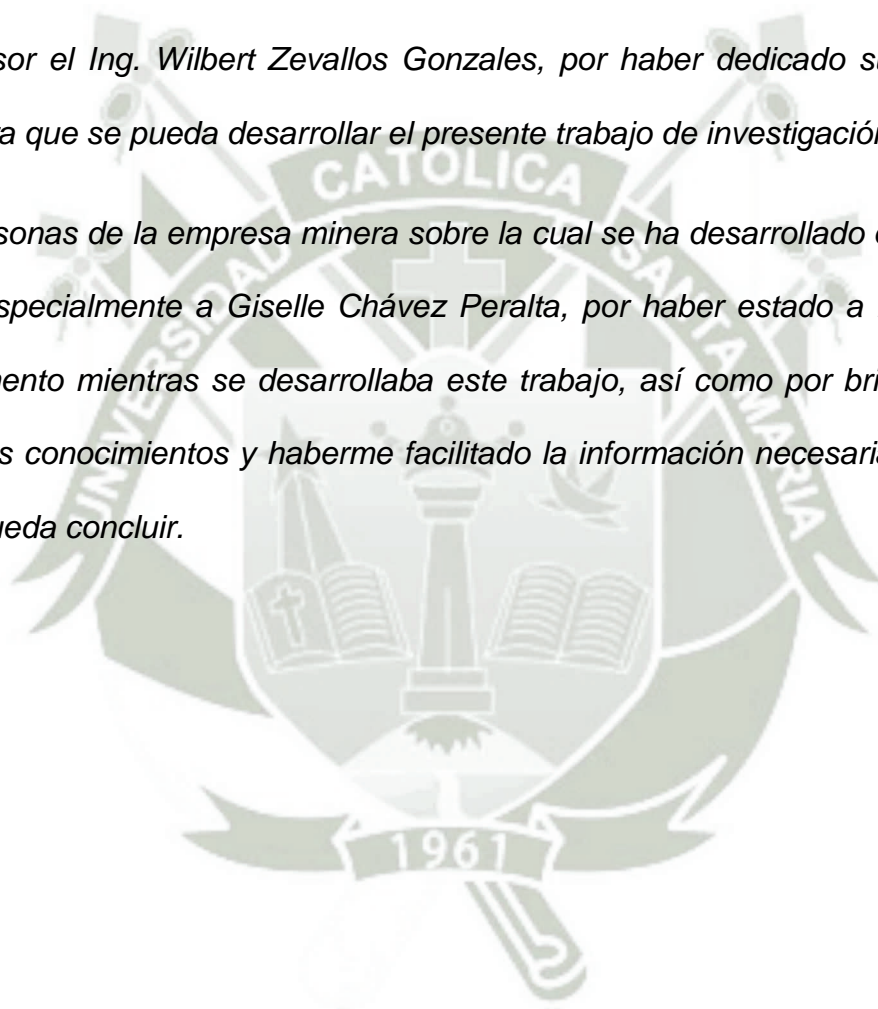


## Agradecimiento

*A mis catedráticos de la Universidad Católica de Santa María por haber compartido conmigo sus conocimientos a lo largo de estos años, los cuales han sido de suma importancia para el desarrollo de este trabajo así como para mi vida profesional*

*A mi asesor el Ing. Wilbert Zevallos Gonzales, por haber dedicado su tiempo y apoyo para que se pueda desarrollar el presente trabajo de investigación.*

*A las personas de la empresa minera sobre la cual se ha desarrollado el presente trabajo, especialmente a Giselle Chávez Peralta, por haber estado a mi lado en todo momento mientras se desarrollaba este trabajo, así como por brindarme su apoyo, sus conocimientos y haberme facilitado la información necesaria para que éste se pueda concluir.*



## Resumen

El presente trabajo de investigación, propone un plan estratégico para el área de compras y abastecimientos de una empresa minera.

El plan estratégico presentado, se realizó en base al modelo de proceso estratégico que propone el autor Fernando D'Alessio (2008) en su libro: *“El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”*.

Las etapas que presenta el modelo anteriormente mencionado han sido desarrolladas en cada capítulo del presente estudio.

Finalmente, después de terminar el plan estratégico, se determinaron conclusiones, que responden a cada uno de los objetivos planteados, y las recomendaciones, que sugieren implementar éste plan en el área de compras y abastecimientos de la empresa minera con la finalidad de mejorar la competitividad estratégica del área y de la empresa.

Palabras clave: Estrategia, Compras y abastecimientos, Minería, Decisiones, Competitividad.

## Abstract

This research proposes a strategic plan for an area of purchases and supplies of a mining company.

The strategic plan was developed basing on the model of the strategic process proposed by the author Fernando D´Alessio (2008) in his book: *“El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia”*.

The stages that present the model mentioned before had been developed in each chapter of the present study.

Finally, having completed the strategic plan, the conclusions were established, and those conclusions responds to each of the objectives of this work, and the recommendations suggest implementing this plan in the area of purchases and supplies of a mining company, with the aim of improving the strategic competitiveness of the area and the company.

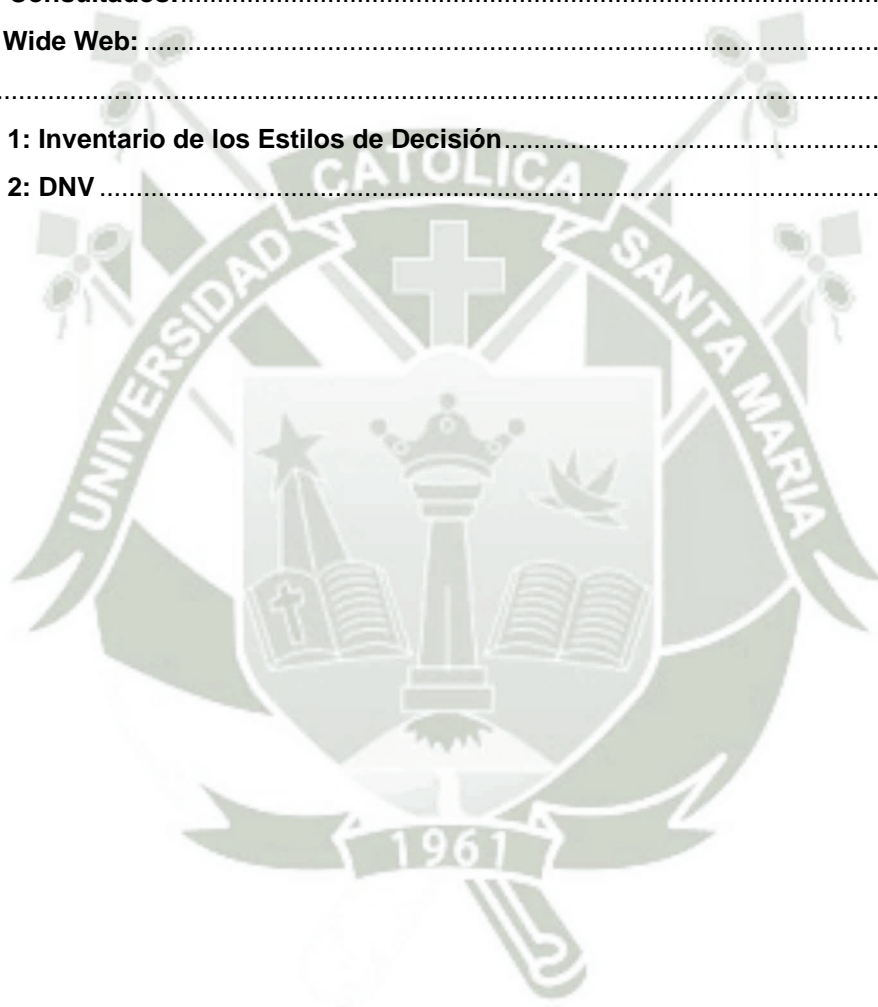
Key words: Strategy, Purchasing and Supply, Mining, Decisions, Competitiveness

Contenido	
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Resumen.....	iv
Abstract.....	v
Introducción.....	1
Capítulo I.....	2
Marco Metodológico.....	2
1.1 El problema.....	2
a) Identificación del problema.....	2
b) Descripción del problema.....	2
c) Formulación del problema.....	2
d) Justificación de la Investigación.....	3
e) Limitaciones de la Investigación.....	3
1.2 Objetivos de la Investigación.....	3
a) Objetivo General.....	3
b) Objetivos Específicos.....	4
1.3 Hipótesis.....	4
1.4 Variables.....	5
1.5 Marco metodológico.....	6
a) Nivel de investigación.....	6
b) Diseño de investigación.....	6
c) Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	6
d) Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	7
1.6 Aspectos Administrativos.....	7
a) Recursos Necesarios.....	7
b) Cronograma de Actividades.....	8
Capítulo II.....	9
Marco Teórico Y Conceptual.....	9

2.1	Antecedentes de la investigación: .....	9
2.2	Bases teóricas: .....	12
▪	<b>Visión:</b> .....	16
▪	<b>Misión:</b> .....	16
▪	<b>Valores:</b> .....	16
▪	<b>Entorno Externo:</b> .....	16
▪	<b>Amenazas:</b> .....	17
▪	<b>Oportunidades:</b> .....	17
▪	<b>Entorno Interno:</b> .....	17
▪	<b>Debilidades:</b> .....	17
▪	<b>Fortalezas:</b> .....	17
▪	<b>Objetivos de largo plazo:</b> .....	17
▪	<b>Objetivos de corto plazo:</b> .....	18
▪	<b>Estrategia:</b> .....	18
▪	<b>Políticas:</b> .....	18
Capítulo III .....		19
Situación Actual, Visión, Misión, Valores Corporativos .....		19
3.1	Situación Actual: .....	19
3.1.1	Datos Generales .....	19
a)	Ubicación Geográfica: .....	19
b)	Funciones principales: .....	21
c)	Organigrama: .....	22
3.1.2	Visión, Misión y Valores corporativos .....	23
a)	Visión .....	23
b)	Misión .....	24
c)	Valores Corporativos .....	26
Capítulo IV .....		31
Diagnóstico Del Entorno Externo e Interno .....		31
4.1	Diagnóstico externo .....	31
4.1.1	Análisis PESTE .....	31
a)	Factores Políticos .....	31
b)	Factores Económicos .....	41
c)	Factores Sociales .....	51

d) Factores Tecnológicos .....	52
4.1.2Matriz de evaluación de factores externos (MEFE) .....	53
4.1.3Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	57
a) Poder de negociación de los proveedores .....	58
b) Poder de negociación de los compradores .....	58
c) Amenaza de los nuevos competidores entrantes .....	59
d) Amenaza de los productos sustitutos.....	60
e) Rivalidad entre competidores .....	60
4.1.4Matriz del perfil competitivo. ....	63
4.2 Diagnóstico Interno.....	66
4.2.1Análisis Interno del Área Logística .....	67
a) Nivel de Administración o Gerencial .....	67
b) Nivel Operativo .....	82
4.2.2Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) .....	90
<b>Capítulo V</b> .....	95
<b>Formulación de Objetivos y Estrategias</b> .....	95
<b>5.1 Objetivos a largo plazo</b> .....	95
5.1.1Principios Cardinales .....	95
a) Influencia de terceras partes .....	95
b) Lazos pasados y presentes.....	97
c) Contrabalance de intereses .....	99
d) Conservación de los enemigos .....	100
5.1.2 Intereses Organizacionales .....	102
5.1.3 Objetivos a Largo Plazo.....	105
<b>5.2 El proceso estratégico</b> .....	106
5.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	107
5.2.2 Matriz Interna – Externa (MIE) .....	109
<b>5.3 Selección de Estrategias</b> .....	111
5.3.1 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.....	111
<b>Capítulo VI</b> .....	115
<b>Implementación y Evaluación Estratégica</b> .....	115
6.1 Implementación estratégica .....	116
6.1.1 Objetivos a Corto Plazo .....	116
6.1.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo .....	119
6.1.3 Políticas de cada estrategia.....	123
6.1.4 Estructura organizacional .....	125

6.1.5 Recursos humanos y Motivación.....	125
6.1.6 Responsabilidad Social .....	125
6.1.7 Medio Ambiente.....	126
6.2 Evaluación estratégica. ....	127
6.2.1 BalancedScorecard .....	127
6.2.2 Evaluación de Resultados .....	130
<b>Conclusiones</b> .....	133
<b>Recomendaciones</b> .....	135
<b>1.- Libros Consultados:</b> .....	137
<b>2.- World Wide Web:</b> .....	138
<b>Anexos</b> .....	140
<b>Anexo N° 1: Inventario de los Estilos de Decisión</b> .....	140
<b>Anexo N° 2: DNV</b> .....	141



## Introducción

El presente trabajo busca elaborar un plan estratégico para el área de compras y abastecimientos de una empresa minera.

En la actualidad, las organizaciones se encuentran en un entorno donde el cambio es permanente, enfrentándose a un mercado cada vez más competitivo, y eso las empuja a mejorar su competitividad para ofrecer mejores bienes o servicios a los clientes.

Cuando una empresa no tiene visión a futuro de lo que se quiere lograr, puede tener dificultades para poder alcanzar el éxito. Para lograr esto, es recomendable que las empresas diseñen e implementen un plan estratégico, que les permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un entorno cada vez más competitivo.

El planeamiento estratégico, es un proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Para que el planeamiento estratégico que se busca implementar en una empresa llegue a ser exitoso para la misma, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quiere llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones.

## Capítulo I

### Marco Metodológico

#### 1.1 El problema

##### a) Identificación del problema

La falta de un plan estratégico en el área de compras y abastecimiento de una empresa minera.

##### b) Descripción del problema

Tomando como punto de referencia un breve diagnóstico realizado al área de compras y abastecimiento se ha detectado lo siguiente:

- Planteamiento inadecuado de las estrategias base para alcanzar los objetivos empresariales
- Poco conocimiento de los objetivos empresariales.
- Existe retraso en el cumplimiento de los pedidos
- Existe alta rotación de personal operativo.
- Falta de control en los inventarios
- No tiene procesos estandarizados.

##### c) Formulación del problema

- ¿Cómo diseñar un plan estratégico para el área de compras y abastecimiento para permitir alcanzar los objetivos empresariales?

- ¿Por qué la elaboración de un plan estratégico en el área de compras y abastecimiento será beneficioso para la empresa minera?

#### **d) Justificación de la Investigación**

En los últimos años, el precio de los metales ha disminuido llegando un punto crítico en nuestro país, por lo que las estrategias de ahorro y disminución de costos son la base para la subsistencia de las empresas mineras en la actualidad.

Tomando en cuenta que un gran porcentaje de los costos operativos son logísticos, realizar un plan estratégico del área logística que permitirá disminuir estos costos mostrara beneficios en el futuro.

#### **e) Limitaciones de la Investigación**

La principal limitación es la falta de accesibilidad a la información de los requerimientos de otras áreas operativas, como mantenimiento, entre otras.

### **1.2 Objetivos de la Investigación**

#### **a) Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para mejorar la competitividad estratégica del área de compras y abastecimientos de una empresa minera con un horizonte de tiempo de 2016-2021.

## b) Objetivos Específicos

- Definir un marco teórico y conceptual que sienta las bases necesarias para la elaboración de un plan estratégico
- Definir la situación actual de la empresa, para plantear la visión, misión, y valores corporativos.
- Realizar un análisis externo e interno del área de compras y abastecimiento.
- Formulación de objetivos a largo plazo y estrategias.
- Formulación de objetivos a corto plazo para la implementación estratégica. De igual manera, se debe Elaborar el Balanced Scorecard como mecanismo de monitoreo de los objetivos de corto y largo plazo de la empresa y realizar la evaluación de resultados obtenidos hasta la fecha.

## 1.3 Hipótesis

Es probable que la implementación de un plan estratégico para área de compras y abastecimientos de una empresa minera, permita que la empresa logre el cumplimiento de sus metas y objetivos.

## 1.4 Variables

**Tabla N° 1: Tipo de Variable**

Tipo de Variable	Variables	Indicadores	Nivel de Medición
<b>Independiente</b>	Plan estratégico	- Estrategias formuladas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matriz de evaluación de factores externos</li> <li>- Matriz de perfil competitivo</li> <li>- Matriz de evaluación de factores internos</li> <li>- Matriz de intereses organizacionales</li> <li>- Matriz de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas.</li> <li>- Matriz interna – externa</li> <li>- Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico</li> </ul>
<b>Dependiente</b>	Cumplimiento de metas y objetivos	- Estrategias implementadas	- BalancedScorecard

**Elaboración:** Propia

## 1.5 Marco metodológico

### a) Nivel de investigación

Se podría decir que la naturaleza de estudio de la investigación reúne las características de una investigación de tipo explicativa, ya que se busca llegar a conocer la situación actual de la empresa y del ambiente externo de la misma, para poder así determinar las oportunidades y fortalezas, como amenazas y debilidades, y poder plantear estrategias que traigan beneficios para la empresa.

### b) Diseño de investigación

El diseño de investigación a utilizar en este proyecto, sería de investigación experimental porque se buscara la mejor estrategia para incrementar la competitividad de la empresa.

### c) Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las principales técnicas que se utilizarán en esta investigación son:

- Observación directa.

Los principales instrumentos que se utilizarán en esta investigación son:

- Matrices
- Fichas.

#### d) Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para poder realizar un análisis de los datos recolectados, estos serán sometidos a operaciones de clasificación, registro y tabulación a través de una hoja de cálculo, para luego proceder a su análisis.

### 1.6 Aspectos Administrativos

#### a) Recursos Necesarios

- Recursos Materiales: Material de oficina
- Recursos Humanos: Asistentes de investigación
- Recursos Financieros:

**Tabla N° 2: Recursos Financieros**

Recursos financieros	
Material Bibliográfico y fotocopias	100
Papelería	50
Recursos técnicos para la elaboración	500
Impresión	200
Encuadernación	100
Transporte	50
<b>Costo total presupuestado</b>	<b>1000</b>

**Elaboración:** Propia

**b) Cronograma de Actividades**

**Tabla N° 3: Cronograma de Actividades**

<b>Actividad</b>	<b>NOV</b>	<b>DIC</b>	<b>ENE</b>	<b>FEB</b>	<b>MAR</b>
Revisión Bibliográfica					
Elaboración del Marco Teórico					
Elaboración de los Instrumentos					
Prueba de los Instrumentos					
Recolección de Datos					
Procesamiento de Datos					
Análisis de los Datos					
Redacción del borrador del Proyecto					
Revisión y corrección del borrador					
Presentación del Proyecto					

**Elaboración:** Propia

## Capítulo II

### Marco Teórico Y Conceptual

#### 2.1 Antecedentes de la investigación:

A continuación, se van a presentar, los trabajos de grado que han sido base y referencia para el desarrollo de este proyecto de investigación:

- Como primer antecedente de la investigación, se tiene el trabajo de grado de la Universidad Católica Santa María: ***“Elaboración de un plan estratégico para la empresa Credicorp capital sociedad agente de bolsa S.A.”***, Velarde Becerra José Carlos, 2015

El objetivo de esta investigación, fue elaborar un plan estratégico, que permitiera mejorar la competitividad de la empresa Credicorp, basándose en el entorno externo e interno para poder determinar así las amenazas, y oportunidades, además de fortalezas y debilidades. Este estudio plantea una serie de recomendaciones para definir e implementar un plan estratégico que pueden influir en el desarrollo de la empresa.

- Como segundo antecedente, se tomó como base el trabajo de grado de la Universidad de Oriente Núcleo de Anzoátegui **“Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui.”** García Gonzales Francisco José, 2009.

Este trabajo de investigación tuvo como objetivo principal desarrollar un plan estratégico para una empresa distribuidora de repuestos para vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui, para poder así formular estrategias para el logro de los objetivos fijados, tomando como base distintos conceptos del entorno interno y externo, además de identificar a través del benchmarking las mejores prácticas de los competidores de la zona, pudiendo así desarrollar un plan de acción.

- Como tercer antecedente tenemos el trabajo de grado la Universidad Católica San Pablo, **“Plan estratégico para la casa de reposo el buen pastor de la ciudad de Arequipa, 2013”**, Alva Bellatin María Gracia, 2014.

En el trabajo mencionado, se buscó impulsar el crecimiento de la casa “El buen pastor”, mediante el diseño de un plan

estratégico, mediante la identificación de las principales variables encontradas en el micro entorno y para poder así determinar su impacto sobre dicho negocio.

- Como cuarto antecedente, se tomó como base el trabajo de grado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, **“Planeamiento estratégico del Distrito de Surquillo”**, CamShimbo Miguel, 2012.

En dicho trabajo se buscó realizar un planeamiento estratégico al distrito de Surquillo debido a que el direccionamiento adecuado de dicho distrito va a permitir sacar provecho de las fortalezas y oportunidades, minimizando los problemas que se encontraron, como seguridad ciudadana, índice de vulnerabilidad de viviendas en caso de un sismo en la zona antigua de dicho distrito, entre otros.

- Como quinto antecedente de la investigación, tenemos el trabajo de grado, para obtener el título de Magister en administración de empresas de la Universidad del Valle, **“Plan estratégico del área logística para una empresa que pertenece al sector de minerales industriales no metálicos en el municipio de Jamundi – Valle de Cauca”**, el objetivo principal de éste trabajo de grado fue realiza un plan

estratégico logístico, para una empresa del sector minerales no metálicos, con la finalidad de formular estrategias en función del cliente, que permitan la caracterización del mismo a través del estudio de sus necesidades, las cuales se traducen en variables que dan respuesta a las necesidades de la organización.

## 2.2 Bases teóricas:

En el presente trabajo se busca diseñar un plan estratégico para el área de compras y abastecimientos de una empresa minera, para eso se deben de tener distintos conceptos básicos de términos relevantes en esta investigación:

- **Planificación:**

"Consiste en decidir con anticipación lo que hay que hacer, quién tiene que hacerlo, y cómo deberá hacerse. Se forma como puente entre el punto en que nos encontramos y aquel donde queremos ir". (Murdick, 1994).

"Es el proceso de seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales". (Terry, 1987).

"Es el proceso consciente de selección y desarrollo del mejor curso de acción para lograr el objetivo."

(Jiménez, 1982)

Teniendo en cuenta estos conceptos definidos anteriormente, podemos decir que la planificación tiene como objetivo principal la toma de decisiones en base a un futuro proyectado, para lograr así tener metas a largo plazo y buscar la mejor manera para poder alcanzarlas.

- **Plan estratégico:**

"La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen". (Armijo, 2009)

Así mismo, debemos de tener en cuenta que para realizar un plan estratégico, se debe tomar en consideración, el proceso estratégico. Éste proceso está compuesto por una serie de actividades, que al ser desarrolladas de manera secuencial buscan que se pueda obtener

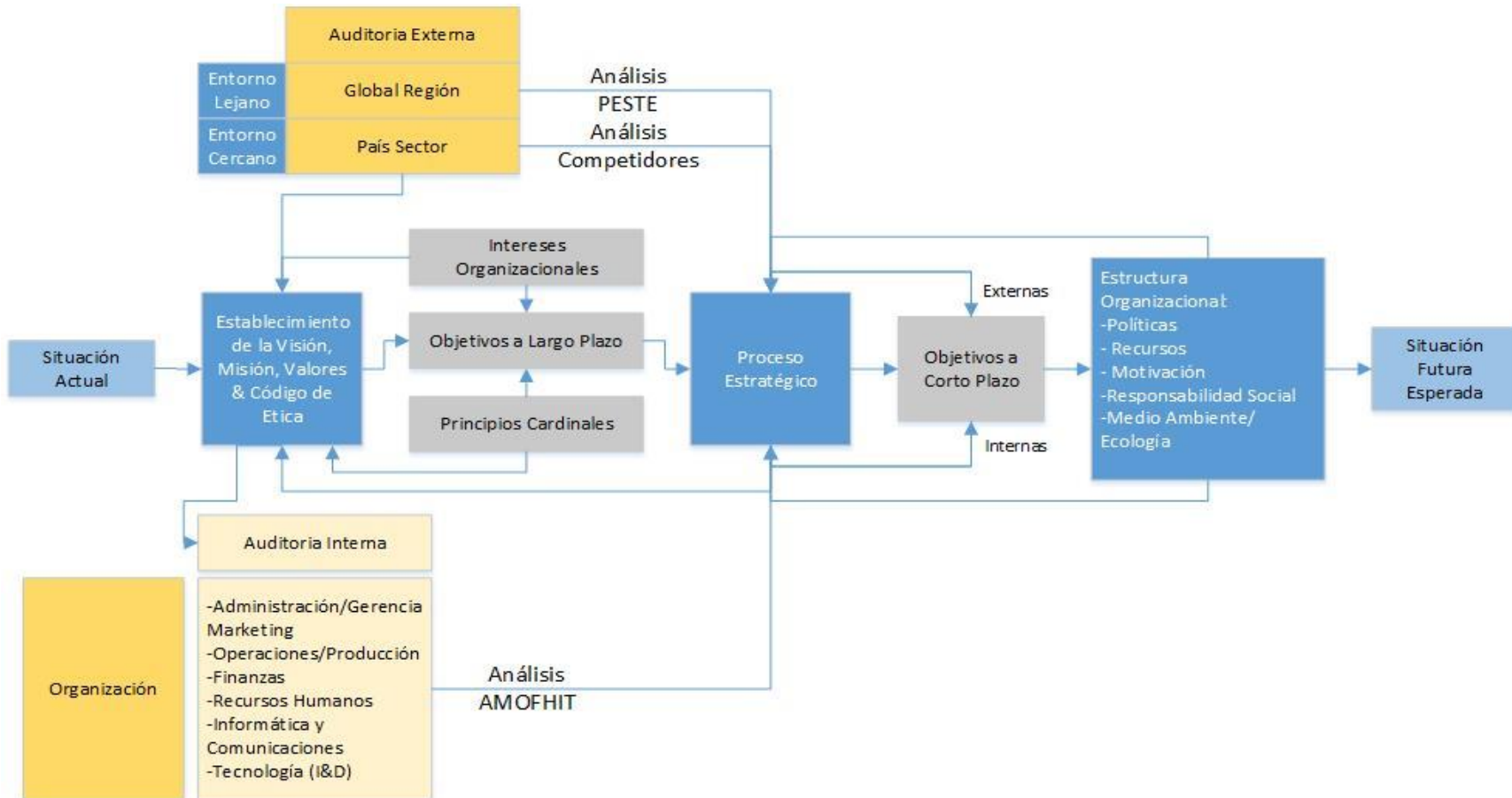
una proyección hacia el futuro y así poder alcanzar la visión establecida.

Este proceso consta de tres etapas:

- Formulación: Etapa de planeamiento y generación de estrategias
- Implementación: Ejecutar las estrategias formuladas
- Evaluación y control: Actividades para monitorear el cumplimiento de objetivos.



**Grafico N°1: El proceso estratégico**



**Fuente:** D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

Para poder lograr dicho proceso, debemos tener claro distintos conceptos claves los cuales serán mencionados a continuación:

- **Visión:**

Es el primer paso en la administración estratégica y responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?, la visión es la expresión de las aspiraciones de la organización, de lo que desea ser en el futuro (D'Alessio, 2008).

- **Misión:**

Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio y a quienes nos debemos?, juega el rol de impulsor, para conducir a la empresa de la situación actual a la futura (D'Alessio, 2008).

- **Valores:**

Principios que guían la actividad principal de la organización. Deben ser conocidos aceptados y seguidos por todos. (D'Alessio, 2008).

- **Entorno Externo:**

Ambiente que se encuentra fuera de control de la organización. La influencia se puede dar en la organización a nivel global, regional, país y de sector. (D'Alessio, 2008).

En el entorno externo se identifican las amenazas y las oportunidades.

- **Amenazas:**

Consisten en tendencias presentes en el entorno externo (políticas, sociales, económicas tecnológicas y ecológicas), que tienen un alto grado de influencia en la posición competitiva de la organización.

- **Oportunidades:**

Son hechos políticos, sociales, económicos tecnológicos y ecológicos, presentes en el entorno, que si logran ser explotados por la empresa de manera adecuada, podrían beneficiar a la organización y lograr una competitividad estratégica.

- **Entorno Interno:**

Ambiente interior de la organización. El ambiente que ésta puede controlar. (D'Alessio, 2008). En el entorno interno se identifican las debilidades y fortalezas.

- **Debilidades:**

Actividades internas de la organización que limitan la capacidad de alcanzar el éxito general de la organización.

- **Fortalezas:**

Actividades internas de la organización que contribuyen al alcance de los objetivos.

- **Objetivos de largo plazo:**

Resultados futuros que la empresa espera alcanzar para lograr su visión. (D'Alessio, 2008).

- **Objetivos de corto plazo:**

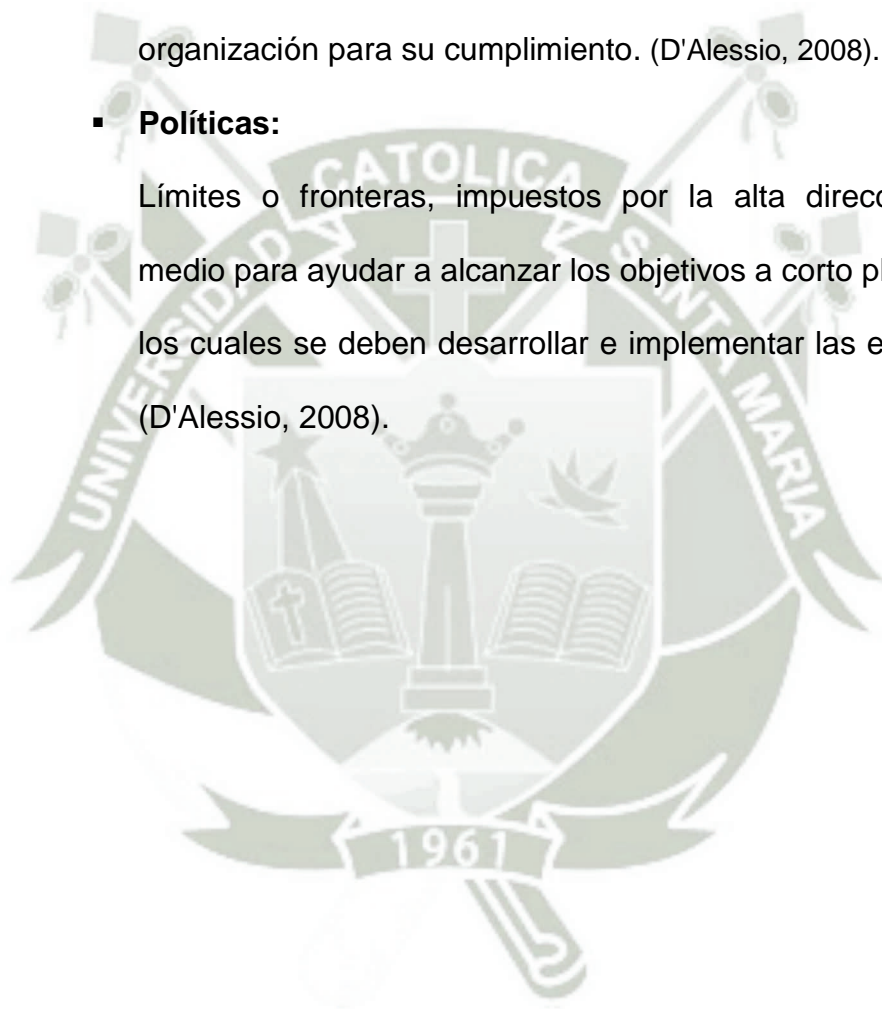
Metas de corto plazo necesarias para lograr los objetivos de largo plazo. (D'Alessio, 2008).

- **Estrategia:**

Acciones potenciales que resultan de las decisiones de la gerencia y requieren la oportuna asignación de recursos de la organización para su cumplimiento. (D'Alessio, 2008).

- **Políticas:**

Límites o fronteras, impuestos por la alta dirección como medio para ayudar a alcanzar los objetivos a corto plazo y bajo los cuales se deben desarrollar e implementar las estrategias. (D'Alessio, 2008).



## Capítulo III

### Situación Actual, Visión, Misión, Valores Corporativos.

Para poder realizar el desarrollo de un plan estratégico del área de compras y abastecimientos de una empresa minera, se debe de tener en cuenta los datos actuales de la empresa, así como las funciones principales del área a la cual se va a realizar el análisis, y el organigrama de la misma. Una vez definido lo anteriormente indicado, se va a proceder a desarrollar la visión, misión, y valores corporativos.

#### 3.1 Situación Actual:

##### 3.1.1 Datos Generales

##### a) Ubicación Geográfica:

La empresa minera cuenta con cinco unidades operativas, un almacén de concentrado y dos almacenes de tránsito:

##### Almacén de tránsito:

- Almacén de tránsito 01, ubicado en el distrito de cercado, Av. Parra 247, provincia de Arequipa.
- Almacén de tránsito 02, ubicado en el distrito de Callao, Nestor Gambeta KM. 11.6 provincia de Lima

**Unidad Operativa:**

- Unidad Minera 01, ubicada distrito de Orcopampa, provincia de Castilla, departamento de Arequipa
  
- Unidad Minera 02, ubicada en la carretera Nazca Selene Km. 320, distrito de Cotaruse, provincia de Aymaraes, departamento de Apurímac.
  
- Unidad Minera 03, ubicada en Paraje Arcata Nro S/N Asiento Minero (Carretera Arequipa – Arcata) Km 300, Condesuyos, Cayarani, Arequipa.
  
- Unidad Minera 04, ubicada en Pacapausa, San Francisco de Ravacayco y Coronel Castañeda dentro de la provincia de Parinacochas y en el distrito de San Javier de Alpabamba y Oyolo perteneciente a la provincia de Paucar del Sara Sara, todos ubicados en el departamento de Ayacucho.
  
- Unidad Minera 05, ubicada en Nro. SN Fundo Yuracc Yacu Pampa. Distrito Coronel Castañeda Provincia de Parinacochas Departamento de Ayacucho

**Almacén de concentrado:**

- Almacén de concentrado, ubicado en carretera Matarani-Mollendo km 0.10 zona industrial, departamento de Arequipa provincia Islay

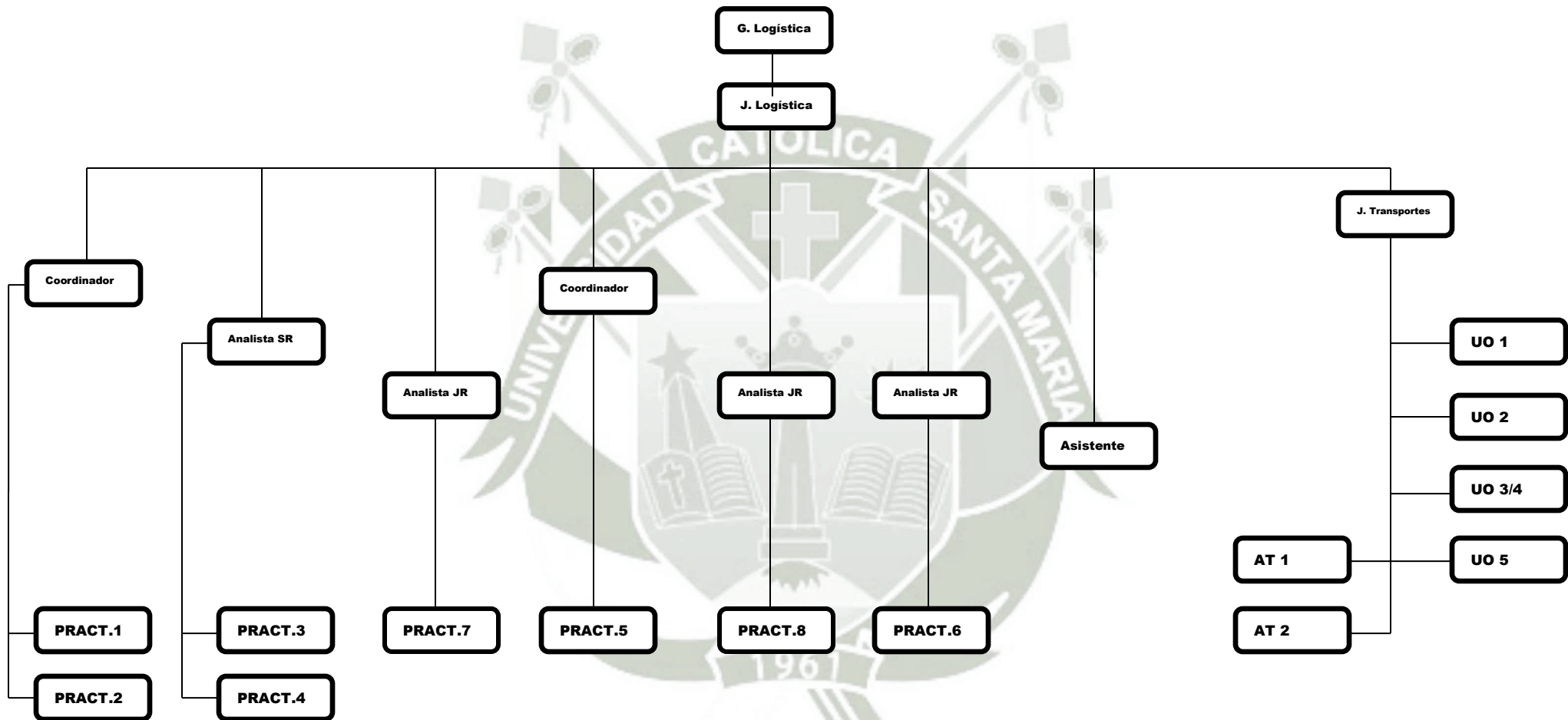
**b) Funciones principales:**

El área de compras y abastecimientos de una empresa minera tiene las siguientes funciones principales:

- Gestionar las solicitudes de pedidos materiales y servicios, de las distintas unidades operativas de la empresa, para la ejecución de sus actividades.
- Extensión del maestro de proveedores, para buscar nuevas opciones de reducción de costos.
- Buscar reducción de costos de inventarios, a través de contratos de abastecimiento de materiales regulares y críticos.
- Administrar contratos con proveedores para generar ahorros permanentes.
- Realizar el presupuesto general del año, en base a los precios pactados con los proveedores, y un pronóstico de consumo por parte de las unidades operativas.
- Seguimiento a las órdenes de compra generadas para poder optimizar los tiempos de entrega y realización de servicios.

c) Organigrama:

Grafico N° 2: Organigrama Compras y abastecimientos de una empresa minera



Fuente: Empresa minera

### 3.1.2 Visión, Misión y Valores corporativos

Dentro de toda área, siempre es importante contar con una proyección hacia el futuro, saber hacia dónde se quiere llegar, para poder subsistir en el ámbito en el que ésta empresa se encuentra y poder sobresalir en dicho ámbito en comparación a una empresa, que solamente trabaja en función al corto plazo.

Para poder trabajar con proyección hacia el futuro, se debe formular, la visión, misión, y valores corporativos, sobre los que ésta área se rige.

#### a) Visión

Para poder plantear la visión del área de compras y abastecimientos de una empresa minera, se debe de tener en claro el significado concreto de la misma. Como se mencionó anteriormente, la visión responde a la pregunta, qué queremos ser, por lo que se debe de tener en cuenta, en qué situación se encuentra el área a analizar, ya que, el objetivo de tener una visión, es lograr cumplir todos los objetivos a largo plazo trazados, en el tiempo establecido, para que una vez que ésta sea cumplida, logre ser reformulada para poder ser impulso y motivo a continuar creciendo, y colocando el área en una nueva posición estratégica.

Tomando en cuenta las definiciones presentadas anteriormente, así como la visión propia de la empresa, se procede a plantear la visión del área de compras y abastecimientos de una empresa minera:

**La visión actual de la empresa minera siguiente:**

*“Ser líderes de mercado en retorno financiero para los accionistas, ambiente de trabajo y seguridad.”*

**Visión para el área de compras y abastecimientos de la empresa minera:**

*“Generar retorno financiero, mediante la creación de valor para los accionistas a través de la optimización de nuestras operaciones actuales.”*

**b) Misión**

La misión responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio? Contar con una misión es de suma importancia, ya que tiene como finalidad el conocer el qué se está tratando de hacer para poder conocer a dónde se quiere llegar a largo plazo, con el fin de poder determinar qué actividades se deben de realizar para lograr cumplir con los objetivos planteados.

El establecer una misión es de suma importancia para poder desarrollar correctamente los objetivos, por lo que no se debe

cometer el error de tomar demasiados caminos. Para que una misión sea efectiva debe tener en claro que dirección se va a seguir, así como debe de ser conocida por todos los involucrados en lograr que está misión sea puesta en marcha.

Además, una misión debe de poseer las siguientes 07 características:

- Definir lo que es la organización.
- Definir cómo aspira servir a la comunidad vinculada.
- Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- Diferenciar a la organización de todas las demás.
- Servir de marco para evaluar las actividades en curso.
- Ser expresada con claridad para ser entendida por todos.
- Generar credibilidad de la organización en aquellos que la lean.

Tomando como base las ideas expuestas, así como la misión propia de la empresa, se procede a plantear la misión del área de compras y abastecimientos de una empresa minera:

#### **Misión actual de la empresa minera:**

*“Somos una compañía minera de metales preciosos enfocada en operaciones subterráneas principalmente en las Américas, que trabaja con excelencia, responsabilidad social y con los más altos*

*estándares de seguridad y cuidado del ambiente, logrando alta rentabilidad, crecimiento sostenido y creando valor para los accionistas.”*

**Misión para el área de compras y abastecimientos de la empresa minera:**

*“Atender las necesidades de bienes y servicios de las unidades operativas, consiguiendo la oferta más conveniente, para obtener el mejor precio y los mejores términos de compra, logrando así una buena administración de las compras al buscar el mejor provecho para el uso de los fondos de la organización y poder lograr así crecimiento sostenido y valor para los accionistas.”*

**c) Valores Corporativos**

Los valores corporativos son los elementos propios de cada negocio y se relacionan con la cultura organizacional sobre la que éste se basa. Es decir, hace referencia a lo competitivo, condiciones en las que el entorno se encuentra y expectativas de sus grupos de interés. Tomar en cuenta la importancia de los valores corporativos nos ayuda a cumplir con nuestros objetivos, debido a que:

- Nos orientan a tomar decisiones de la mejor manera y poner en marcha las acciones.
- Forma parte de la cultura corporativa a transmitirse.

- Son una motivación para que el personal busque dar su máximo esfuerzo por el bienestar de todos en el área.

Con lo expuesto anteriormente, se procede a formular los valores corporativos para el área de compras y abastecimientos de una empresa minera:

#### **Valores Corporativos actuales de la empresa minera:**

- **Integridad**

La empresa es por sobre todo una Corporación Íntegra, una reputación instituida por nuestro fundador y fortalecida por la conducta de todos los Colaboradores que en ella trabajamos.

- **Calidad y Excelencia**

Para nosotros Calidad y Excelencia significan vivir en un proceso de mejoramiento continuo (hacer las cosas cada vez mejor), en donde cada persona se preocupa por su desarrollo y mejora personal, familiar y profesional; y participa activamente en el desarrollo de la Corporación y en la consecución de sus objetivos estratégicos.

- **Orientación a las personas**

En ésta empresa Orientación a las personas significa valorar a todos los miembros de la organización. Es reconocer,

desarrollar y preocuparnos por el bienestar de cada uno de los miembros de la familia de la empresa minera

- **Responsabilidad**

Hablar de Responsabilidad en esta empresa no es solo hablar de cumplir con nuestro trabajo regular, significa trabajar con seguridad en su más amplio significado, Respetar el medio ambiente pensando en el entorno que dejaremos Comprender y respetar a las comunidades circundantes a nuestras operaciones.

- **Trabajo en Equipo**

Cada uno de nosotros se relaciona e interactúa con otras personas dentro de la Corporación para generar valor. Trabajar en Equipo implica dejar de pensar en nosotros en forma aislada, como jefe o subordinado o como pares, para empezar a vernos y operar como equipo, trabajando en procesos o tareas con objetivos compartidos.

### **Valores Corporativos para el área de compras y abastecimientos de la empresa minera:**

- **Transparencia.**

Se busca crear un ambiente de confianza, en el que se compartan los conocimientos, exista la comunicación abierta,

y se cree un lugar donde exista la participación de los participantes del área de compras y abastecimientos de una empresa minera.

- **Respeto:**

Cada uno de los participantes del área de compras y abastecimientos de una empresa minera, debe de reconocer, el valor propio de las personas y de la sociedad.

- **Confidencialidad:**

Los trabajadores del área de compras y abastecimientos de una empresa minera deben de mantener discreción con respecto a la información confidencial a la que se tuviese acceso en el área, así como de la información de precios entre proveedores; debiendo abstenerse de utilizarla en beneficio propio o de terceros.

- **Trabajo en equipo**

Todos en el área se relacionan e interactúan con otras personas. Trabajar en Equipo implica dejar de pensar en nosotros de manera aislada y empezar a operar como equipo, trabajando en procesos y tareas con objetivos compartidos.

- **Responsabilidad.**

Hablar de responsabilidad implica trabajar con seguridad, respetar el ambiente de trabajo pensando quien nos rodea y cumplir con nuestros objetivos de manera óptima.

- **Calidad y Excelencia**

Busca mejorar cada vez más, es decir que cada persona se preocupe por su desarrollo y mejora personal, y profesional; buscando participar activamente en el desarrollo de la empresa para que logre cumplir con objetivos estratégicos.



## Capítulo IV

### Diagnóstico Del Entorno Externo e Interno

#### 4.1 Diagnóstico externo

La evaluación externa se encarga de revelar las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial. Para desarrollar el diagnóstico externo, se va a tomar en cuenta el análisis PESTE, así como el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

##### 4.1.1 Análisis PESTE

###### a) Factores Políticos

Según D'Alessio, se define los factores políticos como las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales bajo las cuales las organizaciones deben operar. El escenario óptimo de los intereses generales de la actividad empresarial es aquel en el que el estado y el resto de los actores promuevan la competitividad de la economía en general y las organizaciones en particular (Nogales, 1998). Por este motivo, en la presente sección se expondrán las diferentes políticas estatales que en apreciación inciden en la organización de estudio.

▪ **Política Económica e Industrial**

Desde el periodo de 2004-2013, la economía peruana se encuentra en proceso de desaceleración esto ha ocasionado que el Estado busque como objetivo principal iniciar con la reactivación de las economías a través de establecer lineamientos para lograr un 5% por año a partir del 2018. Esta información se encuentra redactada en los lineamientos económicos y políticas del gobierno.

**Lineamiento Estratégico 1: Programa Reactivación Económica**

Este lineamiento desea retomar el crecimiento a largo plazo, con la finalidad de generar nuevos puestos de empleo. El programa está basado en gestionar un margen de crecimiento aun por encima de los problemas de inflación o déficit.

Las nuevas políticas a desarrollar son:

1. Impulsar la reforma tributaria que aliente la inversión y el consumo.
2. Gestionar un estímulo fiscal usando los márgenes de endeudamiento actuales.
3. Reanimación de los proyectos mineros y de infraestructura paralizados.

## **Lineamiento Estratégico 2: Retomar la reforma estructural**

Estas reformas estructurales buscan elevar el crecimiento a largo plazo, con un crecimiento potencial en 4.4%.

Esta propuesta se basará en 4 ejes importantes:

1. Formalizar a las pequeñas y medianas empresas a través de beneficios regulatorios.
2. Bajar tasas impositivas que permitan el crecimiento de la recaudación.
3. Alentar la coinversión a mediano y largo plazo.
4. Modernización del estado.

## **Lineamiento Estratégico 3: Provisión de una Seguridad Social de Calidad**

Este beneficio que se desea obtener con este lineamiento es el del crecimiento basado en la creación de empleos y beneficios sociales para los trabajadores y población general.

Para lograr estos cambios se propone, los siguientes cambios:

1. Generar un seguro de desempleo para las personas que no cuenten con trabajo.
2. Pensión mínima en el sistema privado.
3. Creación de un fondo de vivienda separado de las pensiones y manejo de las AFP.
4. Universalizar el seguro de salud.

#### **Lineamiento Estratégico 4: Fortalecimiento de la diversificación Productiva.**

Se busca la eliminación de los sobrecostos y las regulaciones perversas, las ventajas van a emerger con un buen sistema de información y soporte para la inversión productiva.

- **Política Minera**

El objetivo principal de la política minera es aprovechar los recursos minerales que nos ofrece la naturaleza de manera racional, esto a través del respeto al medio ambiente y creando condiciones para el progreso del sector.

El marco normativo del Estado peruano actualmente, persigue encontrar el equilibrio entre los derechos y obligaciones de las empresas mineras, teniendo en cuenta los estándares internacionales y compromisos de medio ambiente adquiridos.

### **Lineamientos de la Política Minera:**

- Propiciar el desarrollo y equilibrio sostenible del sector minero.
- Actualizar las normas mineras para mejorar las condiciones para la inversión privada en las actividades de exploración y explotación de los recursos minerales.
- Desarrollar el nuevo concepto de minería que priorice el acceso al recurso de agua por encima de las actividades mineras
- Mayor seguridad en las actividades mineras
- Promover investigación de los estudios geológicos.
- Mitigar los efectos sociales, ambientales y de seguridad de la pequeña minería y minería artesanal.
- Promover mayor valor agregado en el sector minería.

Entre las principales normas podemos citar: Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería aprobado por el Decreto Supremo N° 014-92-EM; Ley de Promoción de Inversiones en el Sector Minero, Decreto Legislativo N° 708; Ley N° 27343, Ley que regula los contratos de estabilidad

jurídica con el Estado al amparo de las leyes sectoriales; el Decreto Supremo N° 162-92-EF (Reglamento de los Regímenes de Estabilidad Jurídica; Decreto Legislativo N° 662 Aprobación del régimen de estabilidad a la inversión extranjera; Ley Orgánica para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales (Ley N° 26821)

### **Decreto Legislativo N°708**

El principal objetivo del Decreto Legislativo N°708 fue la creación de condiciones económicas para la inversión en minería, adicional introduce en forma sistemática la preservación del medio ambiente.

Las disposiciones más relevantes de este Decreto son:

1. Mantiene la propiedad del Estado sobre los recursos minerales cuyo aprovechamiento se efectúa a través de la Actividad Empresarial del Estado mediante concesiones.
2. Crea el sistema de cuadrículas de acuerdo a las concesiones realizadas, extensiones aproximadas de 100 a 1,000 hectáreas.
3. Crea el concepto de “Concesión Minera” que otorga a sus titulares el derecho tanto de explorar como de explotar los recursos mineros concedidos.

4. Sustituye el canon minero por el Derecho de Vigencia.

### **EI T.U.O.**

Es el nombre común del Texto Único Ordenado de la Ley General de Minería y tiene su fundamento legal en la novena Disposición Transitoria del Decreto Legislativo N° 708. Vale señalar que conforme al artículo 2° del Decreto Supremo aprobatorio, las modificaciones introducidas por el Decreto Legislativo N° 708 tienen vigencia desde la entrada en vigencia de dicho Decreto Legislativo, salvo que del propio texto de esa norma resulte una fecha distinta

### **Ley N° 28258**

En esta ley, se desarrolla el significado de regalía minera la cual se considera una contraprestación que los titulares mineros pagan al estado por la explotación de recursos. Se considera a esta contraprestación como naturaleza no tributaria.

### **Ley N° 27474**

La Ley de Fiscalización de las Actividades Mineras, promulgada en junio de 2001, reguló las competencias del

Ministerio de Energía y Minas como el organismo del Poder Ejecutivo competente para fiscalizar las actividades mineras a través de sus órganos de línea

▪ **Política Ambiental Minera**

El objetivo de la política ambiental es crear una ley que nos permita el aprovechamiento de los minerales a través de una perspectiva de racionalidad y sostenibilidad, estas disposiciones se encuentran aprobadas a través de los siguientes principios

1. Establecer las acciones de previsión y control del desarrollo de las actividades mineras.
2. Proteger el ambiente de los riesgos nocivos generados a lo largo de las labores mineras.
3. Fomentar el empleo de nuevas técnicas amigables ambientalmente.

Entre las principales normas adoptadas destacan las siguientes:

- Reglamento para la Protección Ambiental en las Actividades Minero-Metalúrgicas, (Decreto Supremo N° 016-93-EM). Modificaciones introducidas mediante el Reglamento para la Protección Ambiental en la Actividad Minero Metalúrgica.

- Resolución Ministerial N° 011-96-EM/VMM, la cual fija los niveles máximos permisibles para efluentes líquidos minero-metalúrgicos.
- Reglamento Ambiental para las Actividades de Exploración Minera, aprobado mediante Decreto Supremo N° 020-2008-EM.
- Resolución Directoral N° 035-95-EM/DGAA, que aprueba las guías ambientales como lineamientos para la elaboración de estudios de impacto ambiental y programas de adecuación y manejo ambiental dentro del Subsector Minero.
- Decreto Supremo N° 033-2005-EM, Reglamento para el cierre de minas.

A lo largo de este proceso la legislación sectorial incorporó dos instrumentos clave de gestión ambiental, el Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental (PAMA).

La implementación de estos instrumentos han permitido insertar medidas que han atenuado la contaminación minera y mucho más importante han ayudado a fomentar una cultura de responsabilidad ambiental.

- **Política Tributaria Minería**

Desde los años 90', el sector minero ha registrado cambios en el régimen ya que se ha concebido como objetivo primordial atraer a la inversión privada a través de beneficios y exoneraciones tributarias.

El sistema actual considera lo siguientes tributos:

1. Impuesto a la Renta (30%)
2. Impuesto General de las Ventas
3. Impuesto a los bienes distribuidos.
4. Participación de los trabajadores en las utilidades.
5. Otros pagos no tributarios.

**Oportunidades y Amenazas identificadas en el nivel de político**

- El plan de gobierno actual, busca el reanimación de proyectos del sector minero y lucha contra la minería informal (O1)
- Cambios en las fiscalizaciones (impuestos, canon minero, etc.) excesivas que se les solicitaba al sector minero. (O2)
- Modificación de leyes medioambientales para el inicio de operaciones mineras. (A1)

## b) Factores Económicos

Las fuerzas económicas y financieras, según D'Alessio, son aquellas tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión.

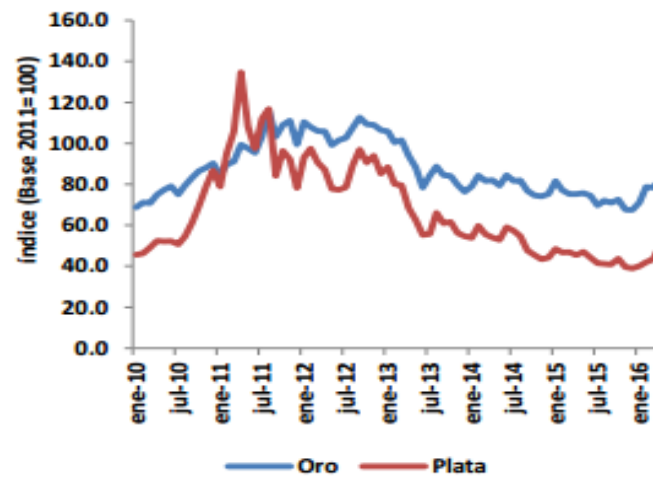
### Factores Mundiales

- **Precios de Minerales**

Según el reporte de análisis económico sectorial publicado por OSINERMING, indica que la desaceleración de la economía es causada por los problemas en el país de China y debido a que la demanda externa es mayor a la oferta.

Esto ha traído como consecuencia la decreciente de los precios, interrumpidos por los periodos de escasez debido al cierre de minas o interrupciones en la producción de la misma

**Grafico N°3: Índice de precios de metales preciosos**



**Fuente:** Osinergmin

Si se analizan los precios de los metales, después del año 2011 los precios han decrecido interrumpidos por episodios de escasez. Posteriormente, en el 2015 se presentó una caída generalizada de los precios. Por otro lado, en el primer trimestre del año 2016 se observó una recuperación de los precios de los metales, originada principalmente por el mejor desempeño de la economía de China, junto con la debilidad del dólar y la aplicación de intereses negativos por los bancos centrales de Japón y la Eurozona; además por la demanda especulativa de metales en la segunda economía mundial (China).

**Tabla N° 4: Precio Promedio Anual de los principales metales.**

Metal	2011	2012	2013	2014	2015
Cobre <sup>1</sup>	8,873	7,995	7,281	6,821	5,469
Plomo <sup>1</sup>	2,417	2,088	2,145	2,080	1,783
Estaño <sup>1</sup>	26,231	21,356	22,086	21,799	15,843
Zinc <sup>1</sup>	2,210	1,966	1,915	2,172	1,917
Oro <sup>2</sup>	1,573	1,676	1,397	1,252	1,153
Plata <sup>2</sup>	35.6	31.4	23.4	18.6	15.5
Hierro <sup>3</sup>	167.8	128.5	135.4	96.8	55.2
Molibdeno <sup>2</sup>	15.4	12.7	10.3	11.4	6.7

Fuente: Bloomberg, COCHILCO; mayo de 2016

Notas:

(\*)El precio está expresado en US\$/TM, a excepción del oro y plata (US\$/ozt), y el molibdeno (US\$/lb).

1/ Corresponde a los precios spot en la LME.

2/ Corresponde a los precios spot en EE.UU.

3/ Corresponde al precio del mineral de hierro importado (62% Fe) en el puerto chino de Tianjin.

Fuente: Osinergmin

De acuerdo a las expectativas de evolución se espera que se recuperen los precios a partir del año 2017 y mantengan una tendencia creciente hasta el 2019, a excepción del oro que disminuirá en el 2017 y se mantendrá constante hasta el 2019.

#### ▪ Oferta de Minerales

En los últimos cinco años, según lo indicado por OSINERMING, la producción de oro, plata y cobre se incrementó a 3.2%, 3.4% y 3.3%, respectivamente. Adicionalmente, cabe destacar que se considera un crecimiento de todos los materiales como el zinc, estaño y molibdeno.

**Tabla N° 5: Producción Mundial de los principales metales.**

Metal	2011	2012	2013	2014	2015
Oro <sup>1</sup>	2.66	2.69	2.80	2.99	3.00
Cobre <sup>2</sup>	16.1	16.9	18.3	18.5	18.7
Plata <sup>1</sup>	23.3	25.5	26.0	26.8	27.3
Plomo <sup>2</sup>	4.70	5.17	5.49	4.87	4.71
Estaño <sup>1</sup>	244	240	294	286	294
Zinc <sup>2</sup>	12.8	13.5	13.4	13.3	13.4
Hierro <sup>3</sup>	2.94	2.93	3.11	3.42	3.32
Molibdeno <sup>1</sup>	264	259	258	281	267

Fuente: USGS

Notas:

1/ Unidad de medida: MTM

2/ Unidad de medida: MMTM

3/ Unidad de medida: MMMTM

Fuente: Osinergmin

De acuerdo al ranking mundial enviado por Osinergmin, China se considera el mayor productor mundial, de oro, plomo, estaño, zinc, hierro y molibdeno. México se considera como principal productor de plata, mientras Chile se considera el principal productor de cobre.

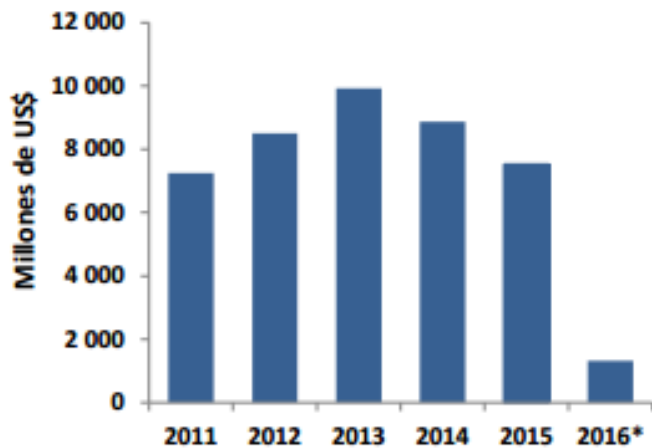
Por otro lado, los expertos opinan que actualmente el mercado de metales pasa por una sobreoferta, la misma que continuaría en el mediano plazo. Asimismo, se prevé que a finales de la década se apreciaría un periodo de escasez en el mercado, dadas las menores inversiones y la falta de nuevos proyectos.

## Factores Nacionales

- **Inversión**

Según lo indicado por Osinerming, se espera un crecimiento de la inversión minera que paso de US\$ 1,146 millones en el 2001 hasta US\$ 7,525 millones en el 2015 por lo se considera un crecimiento aproximado de 400%.

**Gráfico N°5: Evolución de las inversiones en el sector minero.**



\* Datos disponibles hasta abril del 2016, fuente: MEM.

Es importante señalar que Cusco (US\$ 230 millones), La Libertad (US\$ 172 millones), Tacna (US\$ 146 millones), Apurímac (US\$133 millones) y Arequipa (US\$ 120 millones) concentraron el 60,6% del total de inversión de enero a abril del 2016.

Por otro lado, el panorama nacional se encuentra inmerso en la existencia de conflictos sociales que afectan

directamente a la cartera de proyectos, casos ejemplares son los proyectos Minas Conga y Tía María, actualmente paralizados por la presencia de conflictos en sus respectivas zonas de desarrollo. Adicionalmente, el contexto mundial liderado por la caída de los precios de los metales y por la incertidumbre sobre el desempeño de economías importantes

(Estados Unidos, Europa, China, Rusia, entre otras), impacta en la inversión destinada a la búsqueda de nuevos yacimiento mineros. En Perú, son las empresas mineras Juniors, quienes realizan trabajos de exploración y son ellas las que se están viendo afectadas en cuanto al acceso financiero. Al respecto, Perú Top Publications (PTP) ha elaborado un indicador de viabilidad de desarrollo de los proyectos mineros para los años del 2015 al 2017.

Tabla N° 6: Indicador PTP de viabilidad de desarrollo.

NOMBRE DEL PROYECTO	INDICADOR
Corani	Green
Pukaqaqa	Green
Pampa de pongo	Green
Galeno	Green
Haqura	Green
Shahuindo	Green
Magistral	Green
Ollachea	Green
Quicay II	Green
Anubia	Green
Cotabambas	Green
Trapiche	Green
Tambomayo	Green
San gabriel (Ex - Chucapaca)	Green
Toromocho	Green
Las bambas	Green
Ampliación Cerro Verde	Green
Cañariaco	Yellow
Hilarión	Yellow
Quechua	Yellow
Los calatos	Yellow
La granja	Yellow
Los chancas	Yellow
Tía Maria	Yellow
Crespo	Yellow
Zafranal	Yellow
Marcobre (mina justa)	Yellow
Expl. De relaves bofedal II	Yellow
Explotación de relaves	Yellow
La arena	Yellow
Hierro Apurímac	Red
Cerro ccopane	Red
Rio blanco	Red
Santa Ana	Red
Minas conga	Red

Fuente: Perú Top Publications, 2015-2017.

- Con potencial de desarrollo.
- En exploración, con potencial a ser desarrollado en el mediano o largo plazo.
- Paralizado o con problemas sociales.

Fuente: Osinergmin

▪ **Producción**

Con respecto a la evolución de la producción metálica nacional, se observa en el que para el 2011 y 2015, en el mercado específico del cobre, se registró un total

de 1,235,345 y 1,700,814 toneladas métricas finas (TMF) de concentrados de cobre.

**Tabla N° 7: Producción Minero Metálica por principales productos 2011-2015**

Metales	2011	2015	Var. %	Ene-Abr 2016
Cobre	1,235,345	1,700,814	38%	702,477
Oro	166,186.7	145,031.3	-13%	50,548.8
Zinc	1,256,383	1,421,513	13%	416,899
Plata	3,418,863	4,102,110	20%	1,419,872
Plomo	230,199	315,784	37%	104,333
Hierro	7,010,938	7,320,807	4%	2,757,115
Estaño	28,882	19,511	-32%	5,714
Molibdeno	19,141	20,153	5%	8,191

Nota: La producción está medida en toneladas métricas finas a excepción del oro y la plata (kilogramos finos).

Fuente: MEM

**Fuente:** Osinergmin

La producción de oro mostró una disminución entre el 2011 y 2015 (-13%), debido a la baja ley encontrada y a la minería ilegal. Sin embargo, entre enero y abril del 2016, la producción del metal registró un crecimiento de 6.8%.

- **Exportaciones**

El valor de las exportaciones minero metálicas, según las revisiones estadísticas del OSINERMING, en los últimos años ha descendido, principalmente debido a la reducción de los precios internacionales de los metales y del volumen exportado.

En este sentido, al analizar el caso del cobre, la desaceleración de las grandes economías industriales generó una menor demanda y un exceso de oferta, lo que explica la caída en el precio y la disminución en el valor exportado.

Adicionalmente, se evidenció la caída de la exportación de oro en un 36% en el 2011 y 2015, en el 2016 ha caído un 3.43%.

**Tabla N° 8: Exportaciones minero metálicas: principales productos para el periodo 2011-2015**

Producto	Unidad de medida	2011	2015	Var. %
Cobre	(TMF)	10,721	8,125	-24%
Oro	(Grs.f.)	10,235	6,590	-36%
Zinc	(TMF)	1,523	1,507	-1%
Plata	(Kg.f.)	219	138	-37%
Plomo	(TMF)	2,427	1,535	-37%
Hierro	(TMF)	1,030	350	-66%
Estaño	(TMF)	776	342	-56%
Molibdeno	(TMF)	564	219	-61%

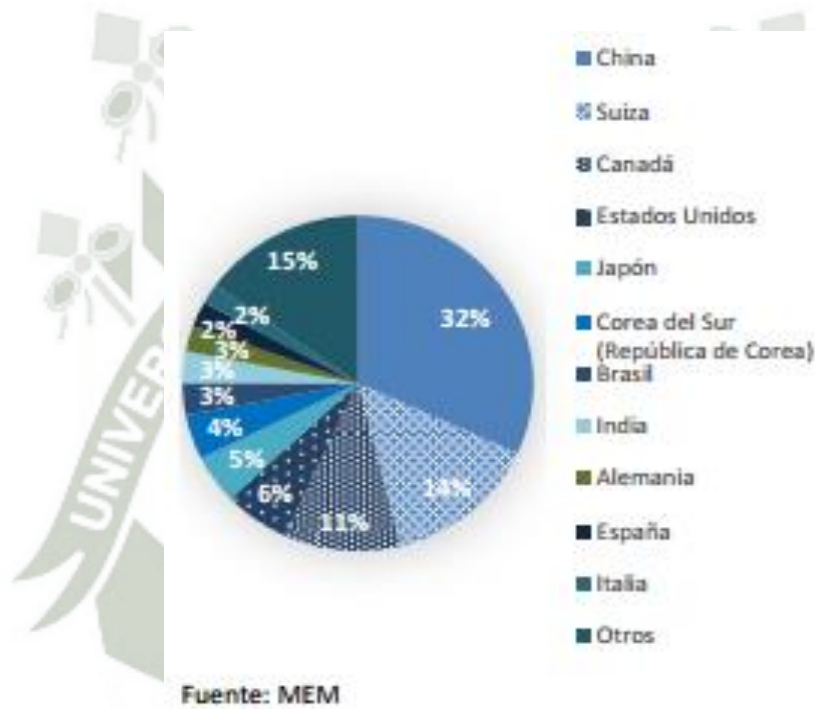
Fuente: MEM

Fuente: Osinergmin

Las exportaciones de plata, plomo, hierro, estaño y molibdeno también registraron una disminución entre el 2011 y 2015, la cual fue de -37%, -37%, -66%, -56% y 61%, respectivamente.

Finalmente, para el 2015, el 57% del total de las exportaciones minero metálica tiene como destino tres países: principalmente a China (32%); seguidamente a Suiza (14%) y por último a Canadá (11%).

**Grafico N° 8: Principales destinos de exportación minero metálica, 2015**



Fuente: Osinergmin

### Oportunidades y Amenazas identificadas en el nivel de económico

- Recuperación y/o balance de los precios de los metales a nivel mundial. (O3)
- Crecimiento de la inversión del sector minero. (O4)
- La demanda de los metales preciosos se encuentra en sobreoferta actualmente. (A2)

- Problemas en los países de China (primer comprador de oro) y Reino Unido ocasiona incertidumbre en el mercado de exportación de mineral. (A3)
- Crecimiento de precios del acero, ocasiona crecimiento de los costos operativos mineros.(A4)

### c) Factores Sociales

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

La empresa minera, la comunidad local y el Estado deben interrelacionarse para lograr una sinergia donde se puedan desarrollar los diferentes campos comunales.

Por lo general, las comunidades son los titulares de los pastizales y poseedores de los terrenos eriazos, por lo que al intentar establecerse un proyecto minero se origina un conflicto por los términos de la afectación, puestos de trabajo, entre otros.

Ahora bien, es necesario indicar que el trabajo de una mina en una comunidad genera expectativas de crecimiento de la

población ya que se cree que la empresa solucionara los problemas de extrema pobreza dentro de las comunidades.

Inclusive, muchas veces desea que sustituya al Estado como proveedor de servicios públicos y obras de infraestructura social y productiva. En otras palabras, la cree responsable del desarrollo socio económico de la región.

### **Oportunidades y Amenazas identificadas en el nivel de Social**

- Programas de concientización a las comunidades andinas sobre los beneficios de las mineras a nivel nacional. (O5)
- Las comunidades aledañas a los proyectos mineros aun sienten inconformidad y poco apoyo por parte de las empresas mineras. (A5)
- Proyectos mineros retenidos o aplazados por problemas sociales. (A6)

#### **d) Factores Tecnológicos**

Según el WEF, se ve limitado el Perú por tener un sistema educativo de baja calidad que dificultan la preparación del país para hacer un buen uso de las tecnologías de la información, así como la falta de eficacia de los órganos legislativos que retrasen el entorno regulatorio

Los países que figuran este año en la mitad superior de la tabla son: Chile (38), Uruguay (46), Costa Rica (49), Panamá (51), Colombia (64), y México (69) y seguido de Perú (90), que se mantiene en la misma posición que el año anterior y está por delante de Argentina (91), Republica Dominicana (95), Venezuela (103), Paraguay (105), Bolivia (111).

Las naciones que encabezan este año el ranking son Singapur (1) y Finlandia (2), debido a su aprovechamiento de tecnologías de información y comunicaciones como impulsores de la competitividad.

#### **Oportunidades y Amenazas identificadas en el nivel de Tecnología**

- Desarrollo tecnológico y educativo no alcanza el nivel competitivo Latinoamericano. (A7)

#### **4.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)**

Según D' Alessio, la MEFE es la herramienta que permite cuantificar las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno.

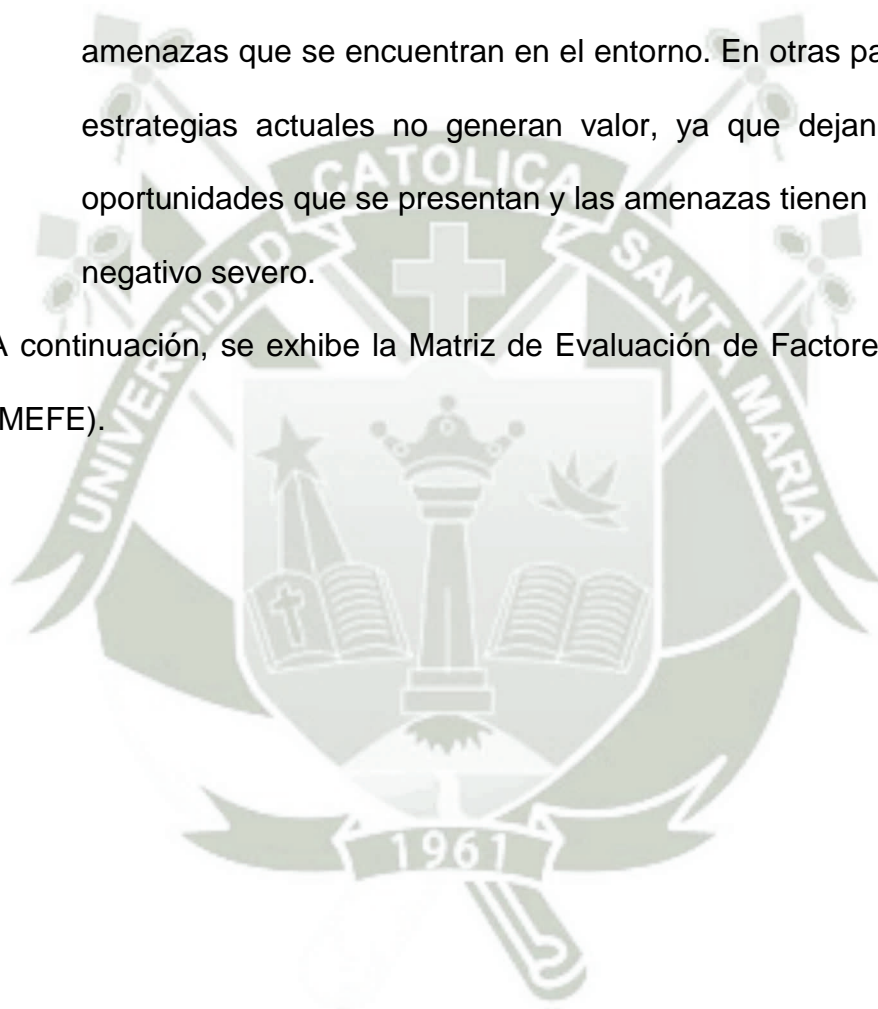
Para poder desarrollar esta matriz, se debe de tener en consideración los siguientes pasos:

1. Listar los factores críticos identificados en el proceso de evaluación externa (análisis PESTE). Primero, se deben notas las oportunidades y luego las amenazas.
2. Asignar un peso relativo entre 0 y 1 a cada factor crítico de éxito, siendo “0” no importante y “1” muy importante. El peso de cada factor crítico de éxito indica la importancia relativa de ese factor en la industria donde se desempeña la organización. La suma de todos los pesos asignados a los factores de éxito debe ser igual a 1.
3. Para indicar si realmente la actual gestión de la organización está respondiendo a un factor crítico de éxito, asignar una calificación entre 1 y 4, considerando la siguiente escala:
  - a. 4=Responde muy bien.
  - b. 3=Responde bien.
  - c. 2=Responde promedio.
  - d. 1=Responde mal.
4. Multiplicar el peso de cada factor crítico de éxito por su calificación para determinar el peso ponderado.
5. Sumar los pesos ponderados de cada factor crítico de éxito para determinar el peso ponderado total de la organización.

El peso ponderado total más alto que puede obtener una organización es 4, y el más bajo posible es 1. El valor promedio es de 2.50.

Un peso ponderado total de 4 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. En otras palabras, las estrategias actuales no generan valor, ya que dejan pasar las oportunidades que se presentan y las amenazas tienen un impacto negativo severo.

A continuación, se exhibe la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).



**Tabla N° 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).**

Factores determinantes de éxitos	Peso	Calificación	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1.- El plan de gobierno actual, busca el reanimación de proyectos del sector minero y lucha contra la minería informal	0.1	3	0.3
2.-Recuperación y/o balance de los precios de los metales a nivel mundial.	0.1	3	0.3
3.-Crecimiento de la inversión del sector minero.	0.1	4	0.4
4.- Cambios en las fiscalizaciones (impuestos, canon minero, etc.) excesivas que se les solicitaba al sector minero.	0.1	4	0.4
5. Programas de concientización a las comunidades andinas sobre los beneficios de las mineras a nivel nacional	0.05	3	0.15
	<b>0.45</b>		<b>1.55</b>
<b>Amenazas</b>			
1.-La demanda de los metales preciosos se encuentra en sobreoferta actualmente.	0.1	3	0.3
2.- Las comunidades aldeañas a los proyectos mineros aun sienten inconformidad y poco apoyo por parte de las empresas mineras.	0.1	1	0.1
3.- Modificación de leyes medioambientales para el inicio de operaciones mineras.	0.05	2	0.1
4.- Problemas en los países de China (primer comprador de oro) y Reino Unido ocasiona incertidumbre en el mercado de exportación de mineral.	0.1	1	0.1
5. Proyectos mineros retenidos o aplazados por problemas sociales.	0.05	2	0.1
6. Desarrollo tecnológico y educativo no alcanza el nivel competitivo Latinoamericano.	0.05	1	0.05
7. Crecimiento de precios del acero, ocasiona crecimiento de los costos operativos mineros.	0.1	1	0.1
			0
			0
			0
	<b>0.55</b>		<b>0.85</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.4</b>

**Elaboración: Propia**

La matriz de evaluación de Factores Externos (MEFE) del sector minero, cuenta con 12 factores analizados determinantes de éxito, 5 oportunidades y 7 amenazas, un número, de acuerdo a lo explicado anteriormente, adecuado para dicho análisis.

El valor obtenido en dicha matriz, es de 2.40, por lo que se encuentra por debajo del promedio. Esto significa que el sector analizado cuenta con muchas amenazas dentro del ambiente peruano, por lo que se debe establecer estrategias que puedan minimizar los daños ocasionados por los problemas del país.

#### **4.1.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas, las cuales son: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, amenaza de los nuevos competidores entrantes, amenaza de los productos sustitutos y rivalidad entre los competidores.

Al analizar cada una de las cinco fuerzas, se identificarán los factores clave de éxito.

a) **Poder de negociación de los proveedores**

La Empresa Minera cuenta distintos tipos de proveedores, desde MYPES hasta grandes conglomerados empresariales, los cuales ofrecen productos y servicios de calidad. Se puede considerar que para las MYPES somos un cliente que les puede proveer mayor posibilidad de extensión a su sector de atención por lo que los precios que nos ofrecen son competitivos, mientras que los grandes conglomerados, al ser la Empresa Minera mediana minería, nos ofrecen precios menos competitivos que los que pueden recibir nuestros competidores de Gran Minería por lo que se dificulta el poder de negociación.

**Factores Clave de Éxito identificados en el Poder de Negociación de Proveedores**

- Capacidad de competencia de precios por variedad de proveedores de pequeña y mediana empresa.

b) **Poder de negociación de los compradores**

Los compradores interactúan en cualquier sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o mayores servicios haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Los proveedores que cuentan actualmente con contratos de abastecimiento están obligados a mantener los precios pactados en los contratos, a menos que se evalúe con la Gerencia Logística el cambio de precios pero con una justificación del mercado externo.

En el caso de los proveedores de compra general se solicita mantener el precio por un mínimo de 6 meses y de igual manera los cambios deben ser justificados por los cambios del precio de materia prima en el mercado.

### **Factores Clave de Éxito identificados en el Poder de Negociación de Compradores**

- Contratos de Abastecimiento de materiales regulares y críticos para la unidad con finalidad de reducir al mínimo los cambios ocasionados por las fluctuaciones del mercado.

#### **c) Amenaza de los nuevos competidores entrantes**

Como se mencionó con anterioridad, actualmente existen nuevos proyectos mineros que se encuentran en etapa de exploración, por lo que existe la posibilidad de que se inicien próximamente de acuerdo a la evolución del precio de los metales en los próximos años. De igual manera, existen proyectos culminados que se encuentran parados por problema sociales.

### **Factores Clave de Éxito identificados en la Amenaza de los nuevos competidores entrantes**

- Potencial de desarrollo de nuevos proyectos mineros, que actualmente se encuentran en etapa de exploración.

#### **d) Amenaza de los productos sustitutos**

Actualmente los materiales sustitutos para el oro y plata (productos extraídos por la Empresa Minera) son aleaciones de estos materiales, los cuales son producidos por la misma empresa.

### **Factores Clave de Éxito identificados en la Amenaza de los Productos Sustitutos**

- Pocas opciones de productos sustitutos que pueden reducir el mercado.

#### **e) Rivalidad entre competidores**

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad define la rentabilidad de un sector: mientras menos competidores se

encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

En el siguiente cuadro que se presenta a continuación los diferentes competidores que realizan exportación de mineral a los diferentes países.

**Tabla N° 10: Ranking Minero Perú 2012-2015**

Ranking Minero Perú 2012-2015													
N°	Compañía	Ventas				Utilidad				Exportaciones			
		2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015	2012	2013	2014	2015
1	Min. Antamina	3824	3392	2427	2521	656	539	995	N.D	3573	3392	2503	2251
2	Southern Peru	2952	2614	2481	2251	1091	716	565	336	2524	2673	2211	1731
3	Cormin/ Trafigura	2572	1897	731	1188	N.D	7.3	6.3	N.D	2567	1800	934	1188
4	Glencore Perú	1589	1508	1469	1144	N.D	N.D	N.D	N.D	1589	15089	1351	1144
5	Min. Cerro Verde	2127	1811	1467	1115	796	613	377	33.2	600	1073	1256	1019
6	Min. Yanacocha	2252	1500	1210	1070	626	-545	-400	-450	1023	1500	1253	1070
7	Min. Antapacay	524	1020	1149	1002	N.D	N.D	2014	N.D	342	923	1148	1002
8	Cía Buenaventura	1565	1285	1175	951	742	74.1	-61	-375	742	742	590	480
9	Votoratin-Cajamarca	815	799	917	867	N.D	N.D	26	N.D	267	627	655	669
10	Minera Barrick	1200	990	818	718	N.D	603	230	N.D	1457	990	818	718
11	Aceros Arequipa	849	769	806	673	18	10.2	22.9	25	88	93	128	N.D
12	Unión and. Cemento	676	671	640	573	141	73	97	38	N.D	N.D	N.D	N.D
13	Minerales del sur	247	116	256	550	N.D	N.D	N.D	N.D	247	118	256	550
14	Volcan Cía Minera	1178	1162	1042	631	211	173	73	-387	249	329	265	226
15	Minsur y subd.	1211	1309	760	487	150	171	85	421	552	341	570	418
16	Minera Chinalco	--	--	--	483	--	--	--	N.D	--	--	--	483
17	Grupo Hochschild	458	443	492	469	58	54	-70	-239	--	--	--	--
18	Siderperú	661	622	539	437	-39	-0.7	-68	4	62	32		
19	Minera Milpo	525	615	502	424	20	65	108	67	18	--	9	--
20	Cem.Pacasmayo	307	443	416	362	57	52	63	62	--	--	--	--
21	Minera MiskiMayo	432	306	345	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D	432	412	313	345
22	Cía Minera Ares	235	136	279	325	N.D	N.D	-45	N.D	208	138	123	174
23	GoldFieldLaCima	564	420	575	316	206	97	64	N.D	396	336	334	293
24	Shougang Perú	764	845	575	316	240	309	151	39	764	843	633	316
25	MineroHorizonte	280	250	309	291	N.D	N.D	86	68	280	250	278	291

26	Cementos Yura	325	351	337	277	86	87	337	277	19	19	28	35
27	Emp.Ad.Chungar	340	366	380	259	84	N.D	63	N.D	76	73	105	51
28	Proc. Sudameric	899	326	213	238	N.D	N.D	N.D	899	326	326	213	238
29	Arunyani	322	279	308	220	N.D	N.D	N.D	N.D	322	279	283	196
30	MARSA	301	253	232	218	N.D	N.D	51	N.D	301	253	229	212
31	MineraPoderosa	221	212	186	203	44	22	14	27	215	207	200	203
32	Min. Coimolache	262	209	194	180	100	51	48	N.D	261	216	194	180
33	Minera El Brocal	268	187	210	171	24	-77	56	-20	58	72	61	58
34	Los Quenuales	270	192	186	170	N.D	N.D	N.D	N.D	270	184	160	150
35	Minera La Zanja	196	193	185	161	N.D	N.D	N.D	N.D	--	--	--	--
36	Minera La Arena	329	298	181	138	N.D	N.D	N.D	N.D	208	296	181	138
37	Min. Condestable	173	144	130	134	42	N.D	16	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D
38	Min. Casapalca	117	134	121	132	N.D	N.D	7	N.D	N.D	16	32	46
39	Min. Laytaruma	183	144	136	111	N.D	N.D	N.D	N.D	183	144	136	111
40	Catalina Huanca	N.D	N.D	85	90	N.D	N.D	-2	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D
41	Minera Raura	103	91	83	89	6	-14	-12	-3	7	N.D	N.D	N.D
42	Min. Argentum	79	93	79	86	N.D	N.D	-9	N.D	N.D	36	7	10
43	Soc. Min Corona	149	106	119	80	51	16	29	7	N.D	N.D	N.D	N.D
44	Emp. Ad. Cerro	--	--	74	79	--	--	6	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D
45	Min. Veta Dorada	--	--	88	78	--	--	7	5	N.D	N.D	N.D	N.D
46	Mk Metal Trading	--	--	100	78	--	--	3	N.D	N.D	N.D	N.D	29
47	Apumayo	--	--	91	74	--	--	9	N.D	N.D	N.D	N.D	74
48	Minera Aracocha	111	94	98	73	-14	-8	-2	-22	N.D	N.D	N.D	N.D
49	Minera Colquisiri	58	50	52	60	16	N.D	15	N.D	N.D	27	N.D	N.D
50	Minera Caravelí	64	60	60	55	4	N.D	N.D	N.D	64	60	60	55

Fuente: Revista Minera del Perú

### Factores Clave de Éxito identificados en la Rivalidad con los Competidores

- Capacidad de producción en crecimiento debido a los planes de expansión de las unidades operativas

#### 4.1.4 Matriz del perfil competitivo.

Una vez identificados los factores clave, se procede a construir la Matriz del Perfil Competitivo (MPC).

La MPC identifica a los principales competidores de la organización, sus fortalezas y debilidades. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización con respecto a los principales competidores.

Los pesos, calificaciones y ponderaciones en la MPC tienen el mismo significado que en la MEFE; no obstante, debido a que los factores de una MPC incluyen temas tanto internos como externos, las calificaciones se refieren a fortalezas y debilidades de la organización.

A continuación, se presentan algunas especificaciones para construir la MPC:

- i. El número de factores clave de éxito debe ser entre 6 y 12.
- ii. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.
- iii. Las calificaciones tienen la siguiente escala:
  - 4 = Fortaleza mayor.
  - 3 = Fortaleza menor.
  - 2 = Debilidad menor.
  - 1 = Debilidad mayor.

En la MPC se trata de un listado de factores clave de éxito para que una organización sepa su posición con respecto a sus competidores en la industria donde compite, para así saber en qué factores se encuentra fuerte y en qué factores se encuentra débil.

Los resultados obtenidos son la representación del perfil competitivo en el sector; es decir, presentan la situación actual de los competidores.

La MPC es desarrollada de una manera simple, carente de un detallado análisis de los competidores. El análisis de la estructura del sector industrial es importante, ya que determina la intensidad de la rivalidad de los competidores en una misma industria. Determinar cuán agresiva puede ser la competencia es crucial para que el futuro éxito de la organización no se vea truncado.

A continuación, la tabla N°11 exhibe la Matriz del Perfil Competitivo (MPC):

**Tabla N°11 Matriz del Perfil Competitivo**

Factores Claves de éxito	Peso	Empresa Minera		Compañía de Minas Buenaventura		Minera Aurífera Retamas S.A.		Consortio Minero Horizonte		Compañía Minera Poderosa S.A.	
		Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación	Clasificación	Ponderación
Contratos de Abastecimiento de materiales regulares y críticos para la unidad con finalidad de reducir al mínimo los cambios ocasionados por las fluctuaciones del mercado.	0.3	3	0.9	4	1.2	3	0.9	3	0.9	4	1.2
Capacidad de competencia de precios por variedad de proveedores de pequeña y mediana empresa.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.15
Potencial de desarrollo de nuevos proyectos mineros, que actualmente se encuentran en etapa de exploración.	0.5	3	1.5	3	1.5	2	1	2	1	2	1
Pocas opciones de productos sustitutos que pueden reducir el mercado.	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Capacidad de producción en crecimiento debido a los planes de expansión de las unidades operativas.	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1	2	0.1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>3.05</b>		<b>3.35</b>		<b>2.5</b>		<b>2.4</b>		<b>2.75</b>	

**Elaboración: Propia**

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) de la Empresa Minera cuenta con 5 factores clave de éxito. El valor de 3.05 posiciona a la Empresa Minera como una de las empresas mineras auríferas más rentables obteniendo el 2do lugar en la comparativa. El líder claro del Sector, es el Consorcio Buenaventura.

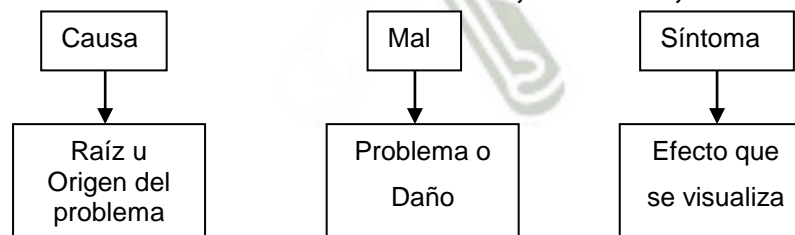
#### 4.2 Diagnóstico Interno

El entorno interno, hace referencia a recursos, capacidades, competencias que se poseen las empresas u áreas, y cómo éstas son utilizadas para crear valor.

Analizar internamente un área en específico, va a poder determinar las razones que explican la difícil situación en la que se encuentra el área. Según el autor D'Alessio, dicha situación se debe a una serie de factores manejados por un sistema defectuoso, pero que pueden llegar a ser controlados por la organización.

En la siguiente figura, se muestra la observación de los males, síntomas, y causas que aquejan a las áreas y organizaciones en general.

**Grafico N° 8: Males, síntomas, causas.**



**Fuente:** D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

Realizar un análisis del entorno interno del área de compras y abastecimientos de una empresa minera, permitirá detectar las posibles causas que podrían generar problemas, y buscar la adopción de medidas más eficaces, para poder llevar una gestión empresarial exitosa, para poder crear una ventaja competitiva, que nos permita la creación de valor. El análisis inicial de detectar los males, nos va a brindar la información que se necesita para el desarrollo de estrategias internas, marcando el inicio de un análisis interno.

#### **4.2.1 Análisis Interno del Área Logística**

D'Alessio, define que una evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Quiere decir, que para poder obtener una ventaja competitiva, se debe identificar aquello que no puede igualarse fácilmente o ser imitado, para que así se logre diseñar estrategias que sirvan para contrarrestar las debilidades y puedan ser transformadas en estrategias.

##### **a) Nivel de Administración o Gerencial**

El objetivo principal de la administración, busca incrementar la productividad, para aumentar la posibilidad de competir en los distintos mercados. Por otro lado, la gerencia, no solo busca incrementar la productividad, o encargarse de asuntos

netamente operativos, tiene como objetivo definir el rumbo y las estrategias a tomar.

La principal causa de las crisis en las organizaciones, está en la gerencia, ya que en la actualidad se sigue con la costumbre de gerenciar como se hacía hace 50 años, basados en una burocracia improductiva. Cabe recalcar, que, la manera en la que se gerencia, es el punto más clave para llevar a una empresa o área, al éxito o fracaso.

Para poder certificar la validez de realizar un análisis eficiente, se debe de determinar los estilos de dirección de la gerencia.

Rowe, Mason, Dickel, Mann y Mockler, presentaron los siguientes modelos de estilos de decisión:

- Directivo
- Analítico
- Conceptual
- Comportamiento

Estos estilos, intentan relacionar la forma de tomar decisiones al dominio cognitivo pensante y a lo que se requiere para poder tratar con las personas y las tareas, como se observa a continuación en la siguiente figura:

**Grafico N° 9: Descripción de estilos de decisión**



**Fuente:** D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

Del modelo anteriormente planteado, los autores Rowe, Mason, y Dickel, plantearon el *Inventario de Estilos de Decisión* (ver Anexo N°1) que permite determinar que cuál es el estilo más dominante de decisión en un individuo que afronta situaciones de decisión a nivel gerencial.

A continuación, se va a presentar el desarrollo del inventario de Estilos de decisión aplicados a un nivel gerencial diferente al jefe de logística del área de compras y abastecimientos de

la empresa minera, así como a un Analista Senior, un Analista Junior y un Asistente.

**Tabla N°12 Inventario de Estilos de Decisión**

(Jefe de Logística)

N°	Pregunta	Columna I	Columna II	Columna III	Columna IV	
1	Mi primer objetivo es	Tener una posición con estatus	4 Ser el mejor en mi campo	2 Alcanzar reconocimiento por mi trabajo	8 Sentirme seguro en mi trabajo	1
2	Disfruto los trabajos que	Son técnicos y bien definidos	2 Tienen una variedad considerable	4 Permiten la acción independiente	1 Involucran gente	8
3	Cuento con que la gente que trabaja para mi sea	Productiva y rápida	4 Altamente capaz	2 Comprometida y que reacciona positivamente	8 Receptiva a las sugerencias	1
4	En mi trabajo busco	Resultados prácticos	1 Las mejores soluciones	4 Nuevos enfoques o ideas	2 Un buen ambiente de trabajo	8
5	Me comunico lo mejor posible con otros	En directo uno a uno	4 Por escrito	1 Al tener una discusión grupal	8 En una reunión formal	2
6	En mi planteamiento enfatizo	Los problemas actuales	2 Alcanzar los objetivos	8 Metas futuras	1 Desarrollar la línea de carrera de las personas	4
7	Cuando me enfrento a un problema yo	Confío en los enfoques probados	2 Aplico un análisis cuidadoso	4 Busco enfoques creativos	8 Confío en mis sentimientos	1
8	Al usar la información prefiero	Hechos específicos	4 Datos exactos y completos	8 Cobertura amplia de muchas opiniones	2 Datos limitados que se entiendan fácilmente	1

9	Cuando no estoy seguro de que hacer yo:	Confío en mi intuición	4	Busco hechos	2	Busco un término medio	1	Espero, antes de tomar una decisión	8
10	Cuando sea posible yo evito	Discusiones largas	4	Dejar trabajo incompleto	2	Usar números o fórmulas	1	Conflictos con otras personas	8
11	Soy especialmente bueno en	Recordar fechas y hechos	1	Solucionar problemas difíciles	8	Ver muchas posibilidades	2	Interactuar con otras personas	4
12	Cuando el tiempo es importante, yo	Decido y actúo rápidamente	4	Sigo los planes y las prioridades	8	Me rehúso a ser presionado	1	Busco guía o apoyo	2
13	En reuniones sociales generalmente yo	Hablo con otras personas	8	Pienso acerca de lo que se está diciendo	2	Observo lo que está pasando	4	Escucho la conversación	1
14	Soy bueno en recordar:	Los nombres de las personas	1	Lugares que he visitado	4	Las caras de las personas	2	La personalidad de las personas	8
15	El trabajo que hago me proporciona	El poder de influir en los demás	1	Tareas desafiantes	4	El logro de mis metas personales	8	La aceptación del grupo	2
16	Trabajo bien con los que sean	Energéticos y ambiciosos	1	Seguros de sí mismos	8	De mente abierta	2	Cortesés y confiables	4
17	Cuando estoy bajo presión yo	Me pongo ansioso	4	Me concentro en el problema	8	Me frustró	1	Me vuelvo olvidadizo	2
18	Otros me consideran	Agresivo	1	Disciplinado	2	Imaginativo	4	Facilitador	8
19	Mis decisiones típicas son	Realistas y directas	8	Sistemáticas o abstractas	4	Amplias y flexibles	2	Sensibles a las necesidades de los demás	1
20	No me gusta	Perder el control	2	El trabajo aburrido	8	Seguir las reglas	1	Ser rechazado	4
Totales			62	93	67	78			

Fuente: Compañía minera

Elaboración: Propia

**Tabla N°13 Intensidad de Estilos de decisión  
(Jefe de Logística)**

Estilo	Intensidad			
	Menos Preferido	Puntaje Promedio	Dominante	Muy Dominante
Directivo	Menor a 55	Entre 56 y 65	Entre 66 y 70	Mayor a 71
Analítico	Menor a 80	Entre 81 y 89	Entre 90 y 100	Mayor a 105
Conceptual	Menor a 65	Entre 66 y 68	Entre 60 y 72	Mayor a 73
Conductual	Menor a 50	Entre 50 y 70	Entre 70 y 79	Mayor a 80

**Fuente:** Rowe, A. J., Davis, S. A. (1996). Intelligent Information Systems: Meeting the challenge of knowledge era

**Elaboración:** Propia

En el caso del Jefe de logística, tiene un estilo de decisión analítico y conductual dominante, esto quiere decir que es una persona que disfruta la solución de problemas, es de cuidadoso análisis, así como, se comunica fácilmente y aplica la empatía con los que lo rodean.

**Tabla N°14 Inventario de Estilos de Decisión**

**(Analista Senior de Logística)**

N°	Pregunta	Columna I	Columna II	Columna III	Columna IV
1	Mi primer objetivo es	Tener una posición con estatus 2	Ser el mejor en mi campo 8	Alcanzar reconocimiento por mi trabajo 4	Sentirme seguro en mi trabajo 1
2	Disfruto trabajos que	Son técnicos y bien definidos 2	Tienen una variedad considerable 8	Permiten la acción independiente 1	Involucran gente 4
3	Cuento con que la gente que trabaja para mi sea	Productiva y rápida 8	Altamente capaz 2	Comprometida y que reacciona positivamente 4	Receptiva a las sugerencias 1
4	En mi trabajo busco	Resultados prácticos 2	Las mejores soluciones 8	Nuevos enfoques o ideas 4	Un buen ambiente de trabajo 1
5	Me comunico lo mejor posible con otros	En directo uno a uno 8	Por escrito 2	Al tener una discusión grupal 1	En una reunión formal 4
6	En mi planteamiento enfatizo	Los problemas actuales 1	Alcanzar los objetivos 2	Metas futuras 8	Desarrollar la línea de carrera de las personas 4
7	Cuando me enfrento a un problema yo	confío en los enfoques probados 2	Aplico un análisis cuidadoso 8	Busco enfoques creativos 4	confío en mis sentimientos 1
8	Al usar la información prefiero	Hechos específicos 2	Datos exactos y completos 8	Cobertura amplia de muchas opiniones 4	Datos limitados que se entiendan fácilmente 1

9	Cuando no estoy seguro de que hacer yo:	Confío en mi intuición	2	Busco hechos	8	Busco un término medio	1	Espero, antes de tomar una decisión	4
10	Cuando sea posible yo evito	Discusiones largas	8	Dejar trabajo incompleto	2	Usar números o fórmulas	1	Conflictos con otras personas	4
11	Soy especialmente bueno en	Recordar fechas y hechos	1	Solucionar problemas difíciles	8	Ver muchas posibilidades	2	Interactuar con otras personas	4
12	Cuando el tiempo es importante, yo	Decido y actúo rápidamente	8	Sigo los planes y las prioridades	4	Me rehúso a ser presionado	1	Busco guía o apoyo	2
13	En reuniones sociales generalmente yo	Hablo con otras personas	4	Pienso acerca de lo que se está diciendo	2	Observo lo que está pasando	8	Escucho la conversación	1
14	Soy bueno en recordar:	Los nombres de las personas	1	Lugares que he visitado	2	Las caras de las personas	8	La personalidad de las personas	4
15	El trabajo que hago me proporciona	El poder de influir en los demás	2	Tareas desafiantes	8	El logro de mis metas personales	4	La aceptación del grupo	1
16	Trabajo bien con los que sean	Energéticos y ambiciosos	8	Seguros de sí mismos	2	De mente abierta	4	Cortesés y confiables	1
17	Cuando estoy bajo presión yo	Me pongo ansioso	4	Me concentro en el problema	8	Me frustró	1	Me vuelvo olvidadizo	2
18	Otros me consideran	Agresivo	1	Disciplinado	8	Imaginativo	2	Facilitador	4

19	Mis decisiones típicas son	Realistas y directas	4	Sistemáticas o abstractas	1	Amplias y flexibles	8	Sensibles a las necesidades de los demás	2
20	No me gusta	Perder el control	2	El trabajo aburrido	8	Seguir las reglas	4	Ser rechazado	1
Totales			72		107		74		47

**Fuente:** Compañía minera

**Elaboración:** Propia

**Tabla N°15 Intensidad de Estilos de decisión  
(Analista Senior de Logística)**

Estilo	Intensidad			
	Menos Preferido	Puntaje Promedio	Dominante	Muy Dominante
Directivo	Menor a 55	Entre 56 y 65	Entre 66 y 70	Mayor a 71
Analítico	Menor a 80	Entre 81 y 89	Entre 90 y 100	Mayor a 100
Conceptual	Menor a 65	Entre 66 y 68	Entre 60 y 72	Mayor a 73
Conductual	Menor a 50	Entre 50 y 70	Entre 70 y 79	Mayor a 80

**Fuente:** Rowe, A. J., Davis, S. A. (1996). Intelligent Information Systems: Meeting the challenge of knowledge era

**Elaboración:** Propia

En el caso del Analista Senior de logística, tiene un estilo de decisión muy dominante en todos los aspectos menos en el conductual, siendo este el menos preferido. Esto quiere decir que es una persona que espera resultados, respeta las reglas, pero es un poco agresivo al momento de tomar decisiones, toma decisiones rápidas y está

orientado al logro, desea independencia y es creativo, buscando siempre tener la mejor respuesta.

**Tabla N°16 Inventario de Estilos de Decisión  
(Analista Junior de Logística)**

N°	Pregunta	Columna I	Columna II	Columna III	Columna IV
1	Mi primer objetivo es	Tener una posición con estatus 8	Ser el mejor en mi campo 1	Alcanzar reconocimiento por mi trabajo 2	Sentirme seguro en mi trabajo 4
2	Disfruto los trabajos que	Son técnicos y bien definidos 1	Tienen una variedad considerable 4	Permiten la acción independiente 8	Involucran gente 2
3	Cuento con que la gente que trabaja para mi sea	Productiva y rápida 1	Altamente capaz 2	Comprometida y que reacciona positivamente 4	Receptiva a las sugerencias 8
4	En mi trabajo busco	Resultados prácticos 8	Las mejores soluciones 1	Nuevos enfoques o ideas 2	Un buen ambiente de trabajo 4
5	Me comunico lo mejor posible con otros	En directo uno a uno 8	Por escrito 1	Al tener una discusión grupal 2	En una reunión formal 4
6	En mi planteamiento enfatizo	Los problemas actuales 1	Alcanzar los objetivos 2	Metas futuras 8	Desarrollar la línea de carrera de las personas 4
7	Cuando me enfrente a un problema yo	confío en los enfoques probados 4	Aplico un análisis cuidadoso 8	Busco enfoques creativos 1	confío en mis sentimientos 2

8	Al usar la información prefiero	Hechos específicos	2	Datos exactos y completos	8	Cobertura amplia de muchas opiniones	4	Datos limitados que se entiendan fácilmente	1
9	Cuando no estoy seguro de que hacer yo:	Confío en mi intuición	2	Busco hechos	4	Busco un término medio	1	Espero, antes de tomar una decisión	8
10	Cuando sea posible yo evito	Discusiones largas	8	Dejar trabajo incompleto	2	Usar números o fórmulas	4	Conflictos con otras personas	1
11	Soy especialmente bueno en	Recordar fechas y hechos	1	Solucionar problemas difíciles	4	Ver muchas posibilidades	2	Interactuar con otras personas	8
12	Cuando el tiempo es importante, yo	Decido y actúo rápidamente	4	Sigo los planes y las prioridades	2	Me rehúso a ser presionado	1	Busco guía o apoyo	8
13	En reuniones sociales generalmente yo	Hablo con otras personas	2	Pienso acerca de lo que se está diciendo	4	Observo lo que está pasando	1	Escucho la conversación	8
14	Soy bueno en recordar:	Los nombres de las personas	1	Lugares que he visitado	2	Las caras de las personas	8	La personalidad de las personas	4
15	El trabajo que hago me proporciona	El poder de influir en los demás	1	Tareas desafiantes	8	El logro de mis metas personales	4	La aceptación del grupo	2
16	Trabajo bien con los que sean	Energéticos y ambiciosos	2	Seguros de sí mismos	1	De mente abierta	8	Cortesés y confiables	4
17	Cuando estoy bajo presión yo	Me pongo ansioso	4	Me concentro en el problema	8	Me frustró	1	Me vuelvo olvidadizo	2
18	Otros me consideran	Agresivo	2	Disciplinado	8	Imaginativo	1	Facilitador	4

19	Mis decisiones típicas son	Realistas y directas	8	Sistemáticas o abstractas	1	Amplias y flexibles	2	Sensibles a las necesidades de los demás	4
20	No me gusta	Perder el control	4	El trabajo aburrido	8	Seguir las reglas	2	Ser rechazado	1
Totales			72		79		66		83

Fuente: Compañía minera

Elaboración: Propia

**Tabla N°17 Intensidad de Estilos de decisión  
(Analista Junior de Logística)**

Estilo	Intensidad			
	Menos Preferido	Putaje Promedio	Dominante	Muy Dominante
Directivo	Menor a 55	Entre 56 y 65	Entre 66 y 70	Mayor a 71
Analítico	Menor a 80	Entre 81 y 89	Entre 90 y 100	Mayor a 100
Conceptual	Menor a 65	Entre 66 y 68	Entre 60 y 72	Mayor a 73
Conductual	Menor a 50	Entre 50 y 70	Entre 70 y 79	Mayor a 80

Fuente: Rowe, A. J., Davis, S. A. (1996). Intelligent Information Systems: Meeting the challenge of knowledge era

Elaboración: Propia

En el caso del Analista Junior de logística, tiene un estilo de decisión muy dominante en el directivo y en el conductual, un puntaje promedio en el conceptual y el menos preferido es el analítico. Esto quiere decir que sus estilos de decisión se están orientados a la espera de resultados, actuando rápidamente, pero tomando en cuenta siempre a aquellos que los rodean, les gusta hacer las cosas

bien y comunicarse con los demás, ser abierto siempre ideas nuevas e innovadoras. De igual manera, es una persona creativa al momento de buscar la mejor solución, pero no está muy enfocado a utilizar una gran cantidad de variables para llegar a un resultado, prefiere las soluciones prácticas.

**Tabla N°18 Inventario de Estilos de Decisión  
(Asistente de Logística)**

N°	Pregunta	Columna I	Columna II	Columna III	Columna IV	
1	Mi primer objetivo es	Tener una posición con estatus	1 Ser el mejor en mi campo	4 Alcanzar reconocimiento por mi trabajo	8 Sentirme seguro en mi trabajo	2
2	Disfruto los trabajos que	Son técnicos y bien definidos	2 Tienen una variedad considerable	8 Permiten la acción independiente	1 Involucran gente	4
3	Cuento con que la gente que trabaja para mi sea	Productiva y rápida	1 Altamente capaz	4 Comprometida y que reacciona positivamente	8 Receptiva a las sugerencias	2
4	En mi trabajo busco	Resultados prácticos	1 Las mejores soluciones	2 Nuevos enfoques o ideas	4 Un buen ambiente de trabajo	8
5	Me comunico lo mejor posible con otros	En directo uno a uno	4 Por escrito	8 Al tener una discusión grupal	2 En una reunión formal	1
6	En mi planteamiento enfatizo	Los problemas actuales	4 Alcanzar los objetivos	8 Metas futuras	1 Desarrollar la línea de carrera de las personas	2
7	Cuando me enfrento a un problema yo	confío en los enfoques probados	2 Aplico un análisis cuidadoso	8 Busco enfoques creativos	4 Confío en mis sentimientos	1
8	Al usar la información prefiero	Hechos específicos	2 Datos exactos y completos	8 Cobertura amplia de muchas opiniones	4 Datos limitados que se entiendan fácilmente	1

9	Cuando no estoy seguro de que hacer yo:	Confío en mi intuición	1	Busco hechos	8	Busco un término medio	4	Espero, antes de tomar una decisión	2
10	Cuando sea posible yo evito	Discusiones largas	2	Dejar trabajo incompleto	4	Usar números o fórmulas	1	Conflictos con otras personas	8
11	Soy especialmente bueno en	Recordar fechas y hechos	8	Solucionar problemas difíciles	4	Ver muchas posibilidades	2	Interactuar con otras personas	1
12	Cuando el tiempo es importante, yo	Decido y actúo rápidamente	4	Sigo los planes y las prioridades	8	Me rehúso a ser presionado	1	Busco guía o apoyo	2
13	En reuniones sociales generalmente yo	Hablo con otras personas	1	Pienso acerca de lo que se está diciendo	2	Observo lo que está pasando	4	Escucho la conversación	8
14	Soy bueno en recordar:	Los nombres de las personas	4	Lugares que he visitado	1	Las caras de las personas	2	La personalidad de las personas	8
15	El trabajo que hago me proporciona	El poder de influir en los demás	1	Tareas desafiantes	8	El logro de mis metas personales	4	La aceptación del grupo	2
16	Trabajo bien con los que sean	Energéticos y ambiciosos	2	Seguros de sí mismos	1	De mente abierta	8	Cortesés y confiables	4
17	Cuando estoy bajo presión yo	Me pongo ansioso	4	Me concentro en el problema	8	Me frustró	1	Me vuelvo olvidadizo	2
18	Otros me consideran	Agresivo	1	Disciplinado	4	Imaginativo	2	Facilitador	8
19	Mis decisiones típicas son	Realistas y directas	4	Sistemáticas o abstractas	1	Amplias y flexibles	2	Sensibles a las necesidades de los demás	8
20	No me gusta	Perder el control	2	El trabajo aburrido	4	Seguir las reglas	1	Ser rechazado	8
Totales			51		103		64		82

**Fuente:** Compañía minera

**Elaboración:** Propia

**Tabla N°19 Intensidad de Estilos de decisión  
(Asistente de Logística)**

Estilo	Intensidad			
	Menos Preferido	Putaje Promedio	Dominante	Muy Dominante
Directivo	Menor a 55	Entre 56 y 65	Entre 66 y 70	Mayor a 71
Analítico	Menor a 80	Entre 81 y 89	Entre 90 y 100	Mayor a 100
Conceptual	Menor a 65	Entre 66 y 68	Entre 60 y 72	Mayor a 73
Conductual	Menor a 50	Entre 50 y 70	Entre 70 y 79	Mayor a 80

**Fuente:** Rowe, A. J., Davis, S. A. (1996). Intelligent Information Systems: Meeting the challenge of knowledge era

**Elaboración:** Propia

El último análisis evaluado corresponde al Asistente de logística, Según los resultados obtenidos, tiene un estilo de decisión muy dominante en el analítico y en el conductual, y menos preferido directivo y conceptual. Esto quiere decir que es una persona que disfruta de la solución de problemas usa una considerable data y es innovador, tiene un cuidadoso análisis para tomar las decisiones, de igual manera, se puede comunicar fácilmente con los demás, aplica la empatía y siempre está dispuesto a ayudar, prefiere trabajar en equipo, antes que actuar rápidamente, y no es agresivo para tomar decisiones, no busca tener el control de la situación y está siempre abierto a nuevas ideas.

### **Fortalezas y debilidades identificadas en el nivel de administración o gerencial:**

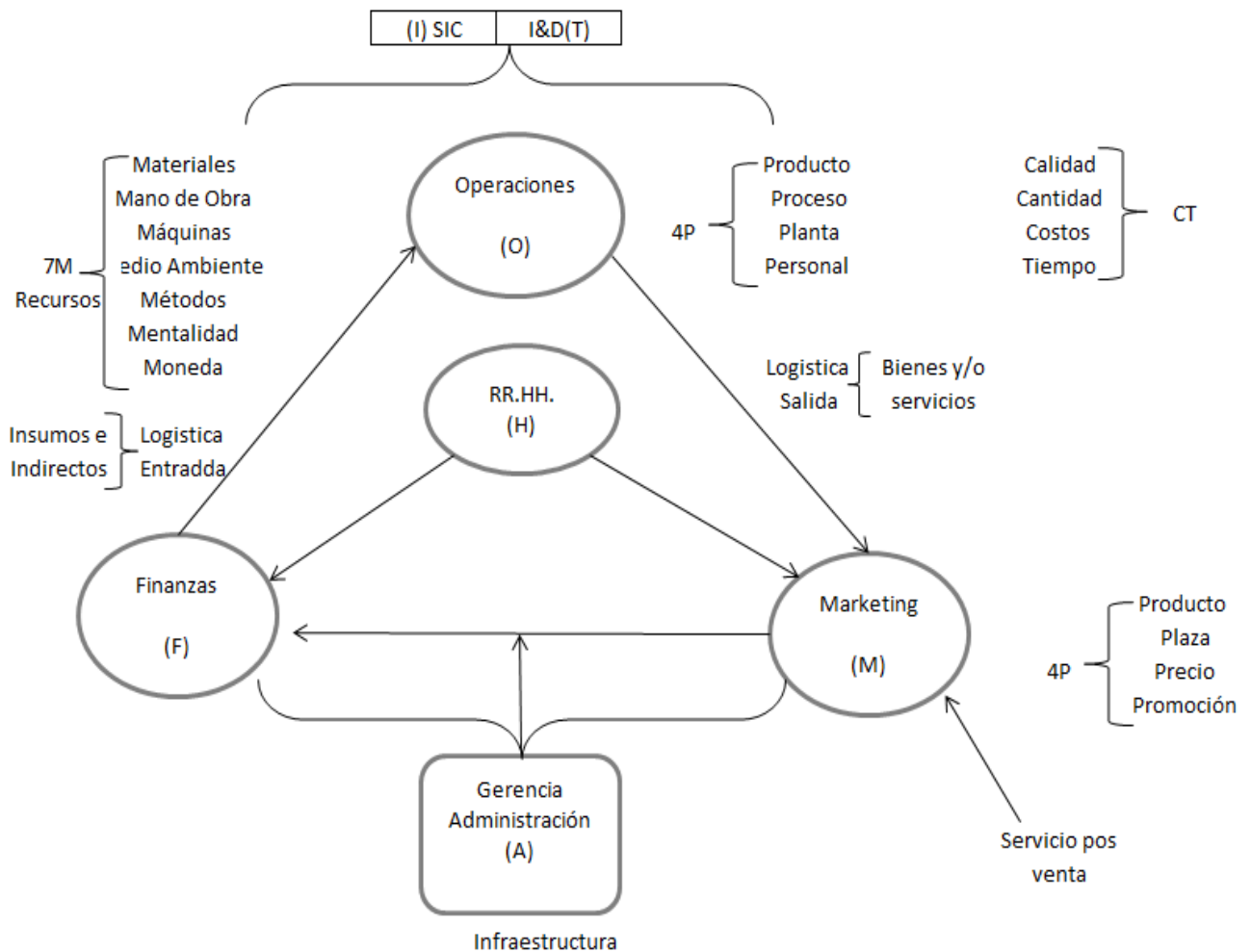
- La mayoría de los resultados obtenidos, nos muestran que las personas encargadas de tomar decisiones y dirigir personal, tienen como una de sus prioridades el bienestar de sus trabajadores. (F1)
- Todos buscan siempre las mejores soluciones a los problemas para poder lograr lo mejor para el área. (F2)
- Algunos de las respuestas demuestran resultados muy extremistas con respecto a los estilos de decisión (D1)
- La persona que tiene mayor cargo de los entrevistados, rechaza los conflictos, por lo consiguiente, de existir un conflicto que afecte de manera personal la relación entre los subordinados va a dificultar la manera de solucionar esta situación. (D2)

#### **b) Nivel Operativo**

El área de operaciones, como menciona Skinner (1985) es “el área responsable de por lo menos 75% de la inversión de una empresa, 80% de su personal y 85% o más de los costos cuyo tratamiento por la alta gerencia debe ser fundamentalmente estratégico y no meramente operacional.”

De acuerdo a D'Alessio (2004), el nivel operativo involucra el uso de los siguientes recursos: materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. Como se muestra en el siguiente diagrama:

Grafico N° 10: Nivel operativo

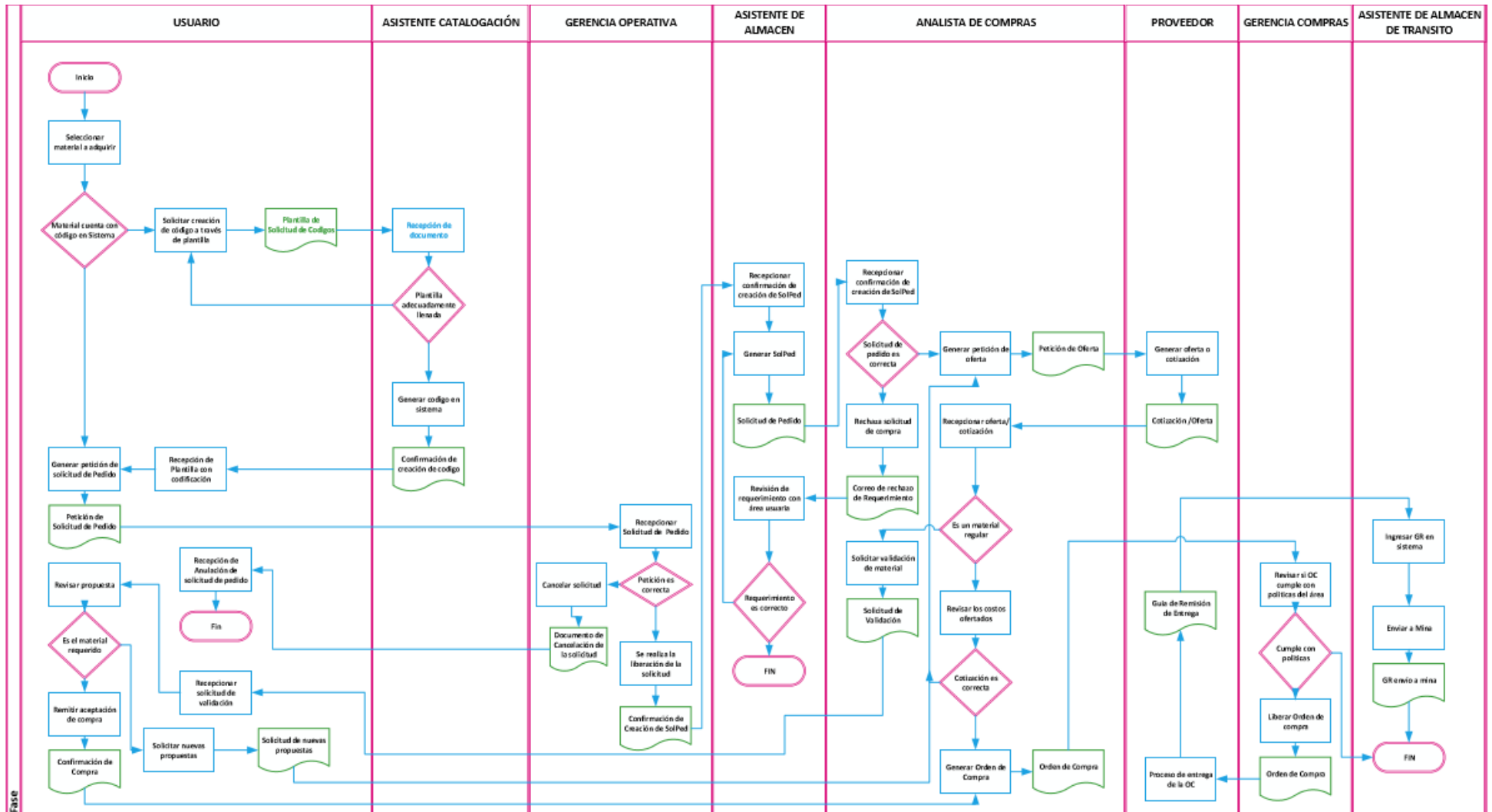


**Fuente:** D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*

El área de compras de la Empresa Minera, tiene el siguiente  
proceso operativo:



**Gráfico N° 11: Proceso operativo del área de compras de la empresa minera:**



Del diagrama se puede observar, que las áreas internas involucradas en el proceso de compras y abastecimiento de la empresa minera son los siguientes:

- **Área de Catalogación**

El área de catalogación como función principal de crear los datos del maestro de materiales de los nuevos códigos (de acuerdo a la solicitud de los usuarios) y la actualización de materiales por centro y la depuración y homogenización de todo el catálogo de materiales de compra y venta a terceros, esto con la finalidad de reducir los costos de inventario.

Como función secundaria, se encarga de revisar que las características de planificación indicadas por el área de almacén sean las correctas tanto en el modelo de pronóstico como en la asignación de la información correcta.

- **Área de Compras de Materiales**

El área de compras como función principal se encarga de atender los requerimientos de las distintas áreas de las unidades operativas buscando los mejores precios del mercado para generar reducción de costos

operativos, de igual manera, se encarga de realizar los seguimientos correspondientes a los diferentes proveedores para que los requerimientos puedan ser atendidos en el menor tiempo y así evitar comprometer las operaciones en las unidades mineras.

Como función secundaria, se encarga de la actualización de la cartera de proveedores y de consolidar contratos de abastecimiento y consignación de espacios de almacenaje para los productos críticos, de manera adicional, se encarga de las reposiciones de los mismos.

- **Área de Gerencias y Jefaturas**

El área de gerencias y jefaturas en el proceso indicado con anterioridad, cumple la función de aprobar las solicitudes de pedido y las ordenes generadas para dichas solicitudes.

- **Área de Almacén**

En la empresa minera el área de almacén se divide en almacén de tránsito y almacén central de la unidad operativa.

El almacén de tránsito tiene como función principal la recepción y envío de materiales a las diferentes unidades operativas, en base a las órdenes de compra generadas por el área de compras.

El almacén central de la unidad operativa tiene como función principal realizar la solicitud de materiales requeridos por las distintas áreas de las unidades operativas, de manera adicional, se encargan de realizar un análisis constante a los stocks de los materiales críticos para poder así solicitar las reposiciones correspondientes de dichos materiales por medio de las solicitudes de pedido.

#### **Fortalezas y debilidades identificadas en el nivel operativo:**

- Errores en la creación de códigos (D1)
- Solicitudes de pedido incompletas, ocasionando errores al momento de ocasionar las compras (D2)
- Historial de pedido erróneo, ocasiona devoluciones (D3)
- Demora en la liberación de pedidos no planificados (D4)

- El 50% de personal operativo son practicantes recién egresados de la Universidad, y estos rotan anualmente, generando gastos en capacitar nuevo personal, así como en errores que se cometen por la falta de experiencia (D5)
- Falta de trabajo en equipo, cada persona de cada área trabaja de manera independiente sin tomar en cuenta a los demás. (D6)
- Los encargados de almacén no revisan los stocks de los materiales regulares, ocasionando constantes urgencias. (D7)
- Buscar atender las solicitudes de pedido a la brevedad (F1)
- Buscar cubrir todas las necesidades de los usuarios. (F2)
- Evaluación y seguimiento constante de los proveedores. (F3)
- Búsqueda constante de ahorros constantes, negociando precios con proveedores, y generando contratos de abastecimiento (F4)
- Creación de desarrollos tecnológicos para agilizar las solicitudes de pedido. (F5)

- Sistema ERP actualizado totalmente en las unidades operativas. (F6)

#### 4.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Luego de haber identificado las fortalezas y debilidades del área de compras y abastecimientos de una empresa minera, se procederá a construir la matriz de evaluación de factores internos MEFI.

Ésta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de lo evaluado anteriormente, así como ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre lo evaluado.

Para realizar la matriz en mención se deben de seguir los siguientes pasos:

1. Listar las fortalezas y debilidades identificadas, usar entre 10 y 20 factores internos en total entre fortalezas y debilidades. Primero se debe de anotar las fortalezas y a continuación las debilidades, no existe un balance entre el número de fortalezas y debilidades, pero se debe cuestionar acerca de la cantidad de factores considerados.
2. Se debe de asignar un peso relativo desde 0.0 (no importante), hasta 1.0 (muy importante). Este peso a asignar indica la importancia relativa del mismo, para

que el área sea exitosa. La suma de todos los pesos asignados a los factores de las fortalezas y debilidades debe ser igual a 1.

3. Se debe de asignar un valor entre 1 y 4 a cada factor con el fin de determinar si la actual gestión está respondiendo:

- 4 = Fortaleza mayor
- 3 = Fortaleza menor
- 2 = Debilidad menor
- 1 = Debilidad mayor.

4. A continuación se debe de multiplicar el peso de cada factor por su valor, generando así un peso ponderado.

5. Como último paso se debe de pesar los pesos ponderados y determinar el total de las fortalezas y debilidades.

El puntaje más alto es el 4.0, el más bajo es el 1.0 y el promedio es el 2.5. Los puntajes ponderados que sean menores que 2.5, se caracterizan por ser internamente débiles, mientras que los puntajes por encima de dicho puntaje, tienen como significados una posición interna.

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejados por las gerencias. Se debe de tomar

mayor consideración por las debilidades, debido a que, se debe de buscar estrategias internas que ayuden a superarlas. Con lo expuesto anteriormente, se procede a mostrar en la Tabla N°20 La Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)



**Tabla N°20 La Matriz De Evaluación De Factores Internos (MEFI)**

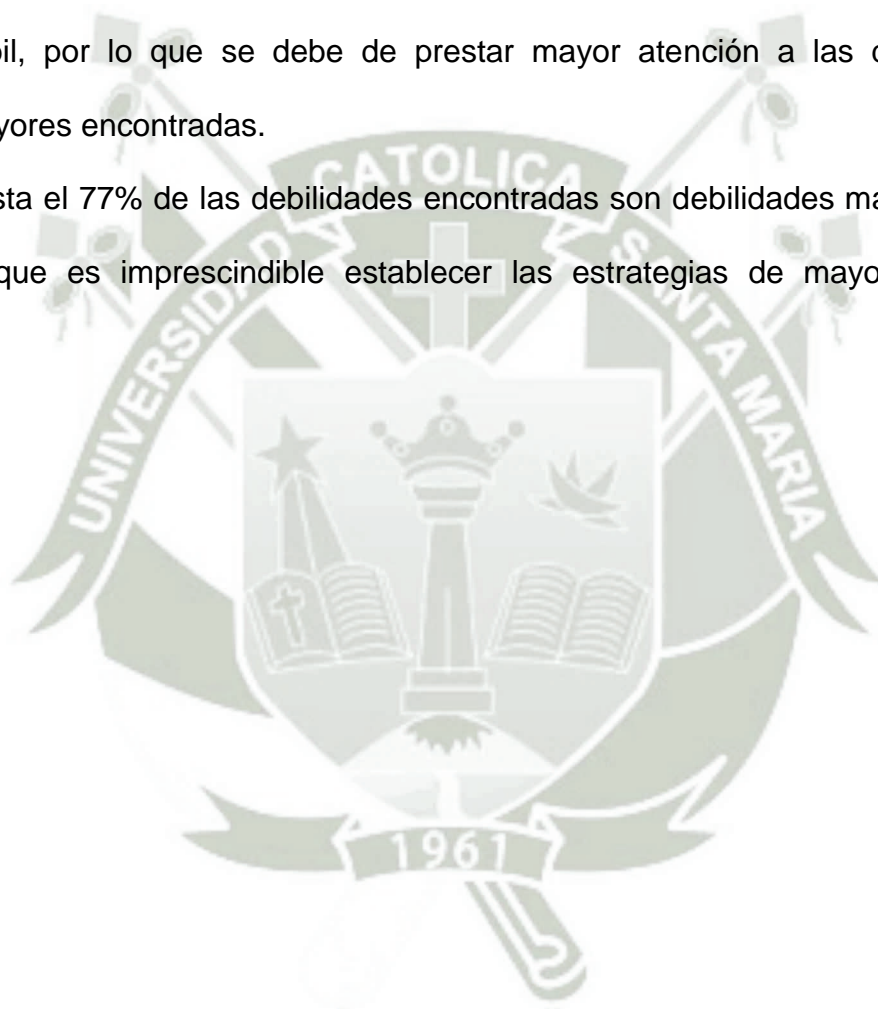
<b>Factores determinantes de éxitos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1.- La mayoría de los resultados obtenidos, nos muestran que las personas encargadas de tomar decisiones y dirigir personal, tienen como una de sus prioridades el bienestar de sus trabajadores.	0.01	3	0.03
2.- Todos buscan siempre las mejores soluciones a los problemas para poder lograr lo mejor para el área.	0.02	3	0.06
3.- Buscar atender las solicitudes de pedido a la brevedad	0.1	4	0.4
4.- Buscar cubrir todas las necesidades de los usuarios	0.1	4	0.4
5.- Evaluación y seguimiento constante de los proveedores.	0.05	3	0.15
6.- Búsqueda constante de ahorros constantes, negociando precios con proveedores, y generando contratos de abastecimiento	0.1	4	0.4
7.- Creación de desarrollos tecnológicos para agilizar las solicitudes de pedido.	0.1	4	0.4
8.- Sistema ERP actualizado totalmente en las unidades operativas.	0.05	3	0.15
	<b>0.53</b>		<b>1.99</b>
<b>Debilidades</b>			0
1.- Algunos de las respuestas demuestran resultados muy extremistas con respecto a los estilos de decisión	0.01	2	0.02
2.- La persona que tiene mayor cargo de los entrevistados, rechaza los conflictos, por lo consiguiente, de existir un conflicto que afecte de manera personal la relación entre los subordinados va a dificultar la manera de solucionar esta situación.	0.05	1	0.05
3. Errores en la creación de códigos	0.05	1	0.05
4.- Solicitudes de pedido incompletas, ocasionando errores al momento de ocasionar las compras	0.05	1	0.05
5.- Historial de pedido erróneo, ocasiona devoluciones	0.1	1	0.1
6.- Demora en la liberación de pedidos no planificados	0.01	2	0.02
7.- El 50% de personal operativo son practicantes recién egresados de la Universidad, y estos rotan anualmente, generando gastos en capacitar nuevo personal, así como en errores que se cometen por la falta de experiencia	0.1	1	0.1
8.- Falta de trabajo en equipo, cada persona de cada área trabaja de manera independiente sin tomar en cuenta a los demás.	0.05	1	0.05
9.- Los encargados de almacén no revisan los stocks de los materiales regulares, ocasionando constantes urgencias.	0.05	1	0.05
	<b>0.47</b>		<b>0.49</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.48</b>

**Elaboración: Propia**

La matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) del área de compras y abastecimientos de una empresa minera, cuenta con 17 factores analizados determinantes de éxito, 8 fortalezas y 9 debilidades, un número, de acuerdo a lo explicado anteriormente, adecuado para dicho análisis.

El valor obtenido en dicha matriz, es de 2.48, por lo que se encuentra por debajo del promedio. Esto significa que el área analizada, es internamente débil, por lo que se debe de prestar mayor atención a las debilidades mayores encontradas.

Hasta el 77% de las debilidades encontradas son debilidades mayores, por lo que es imprescindible establecer las estrategias de mayor impacto.



## Capítulo V

### Formulación de Objetivos y Estrategias

#### 5.1 Objetivos a largo plazo

Los objetivos a largo plazo conducen a la visión anteriormente establecida, es decir, son los resultados que se desean obtener. Para poder determinar los objetivos a largo plazo, se debe de tomar en cuenta el horizonte de tiempo, el cual debe de ser coherente con la visión y depende generalmente del sector que se analice.

Lo que se busca en este capítulo, es desarrollar los objetivos a largo plazo, para poder así formular las estrategias a desarrollar, tomando en consideración que para poder realizar la formulación correspondiente de dichos objetivos, se debe de conocer los intereses organizacionales que se tengan, analizando los principios cardinales.

##### 5.1.1 Principios Cardinales

Los principios cardinales según Hartmann, hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno.

Los principios cardinales son los siguientes:

##### a) Influencia de terceras partes

El área logística de la Empresa se encuentra influenciada directamente por las diferentes áreas usuarias los cuales son las personas que realizan los requerimientos a atender. Cada una de las diferentes unidades operativas cuenta con diferentes áreas

usuarias, las cuales describiremos a continuación basándonos en las diferentes gerencias y superintendencias empresariales:

- *Superintendencia de Medio Ambiente:*

Esta área de la compañía se encarga de supervisar, controlar y reducir los daños medio ambientales que pueden ocasionar las unidades operativas por el compromiso social que asumimos con el Estado y las comunidades aledañas a nuestras unidades.

- *Superintendencia de Recursos Humanos:*

Esta área de la compañía se encarga de velar por el bienestar de los trabajadores y sus familias dentro de la organización, con el fin de aumentar su eficiencia y comodidad dentro de las unidades operativas.

- *Superintendencia de Operaciones (Planta y Mina)*

Esta área de la compañía se encarga de supervisión del proceso operativo de extracción y transformación del mineral para cumplir con nuestros compromisos comerciales asumidos con nuestros clientes. Esto conlleva

a velar por el mantenimiento de todos los componentes, maquinas que participan en este proceso operativo.

- *Superintendencia de Seguridad*

Esta área de la compañía se encarga de supervisar, controlar y mantener el cumplimiento de las normas de seguridad establecidas por la Ley Peruana DS024-2016 tanto para la protección de nuestro personal, como de los contratistas que prestan sus servicios a las unidades.

De igual manera, dentro de la corporación se aplica el sistema de gestión certificado por la entidad DNV, (ver Anexo 2) por lo que las políticas de la compañía, incluyendo la política de abastecimiento, se moldearan de acuerdo a los parámetros y actualizaciones realizadas por este ente gestor.

#### **b) Lazos pasados y presentes**

Este principio, indica que lo que ocurrió en el pasado, se proyecta en el presente y luego al futuro. Esto quiere decir, que analiza, qué es lo que pasa hoy y va a pasar más adelante, ya que ningún lazo desaparece, más bien, se proyecta al presente y al futuro en un corto o mediano plazo.

La historia de la empresa minera inicia en el año 1960, cuando inician operaciones en nuestro país, en la provincia de Orcopampa. Las operaciones se desarrollaron con normalidad, hasta el año 1984 que se venden parte de las unidades operativas de Sudamérica al grupo Anglo American Corporation of South Africa, el cual a su vez, en el primer mes la vende a una corporación peruana. Esta corporación peruana, se encargó de reiniciar operaciones en el Perú basando su plan inicial en la exploración de nuevas zonas explotables, por lo que a partir del año 1995 se triplicaron las unidades extractivas en el Perú. Para el año 2003, se cambió la visión de exploración aprovechando la adquisición de otras empresas mineras y uniendo estas zonas operativas a la compañía.

Actualmente, el plan principal de la empresa es aumentar las capacidades extractivas de las unidades que ya cuenta, esto a través de la exploración de las zonas aledañas a las mismas.

Para poder realizar las actividades anteriormente mencionadas, se requiere procedimientos adecuados que se encarguen de proteger a los trabajadores, motivo por el cual, para la empresa minera, los lazos pasados y presentes que más repercuten son los accidentes, debido a que son el primer indicador de determinar si el procedimiento que se utiliza es o no el adecuado.

### c) **Contrabalance de intereses**

Este principio, observa un panorama completo, y reconoce que el área u organización, tiene un costo-beneficio con respecto a otras organizaciones. Es decir, se debe analizar desde el punto de vista de intereses comunes cuando se busquen acuerdos con posibles socios estratégicos.

El área de abastecimiento de la empresa establece relaciones con los proveedores a través de contratos de abastecimientos donde se ofertan precios más bajos en contra-oferta con asegurar una cantidad de consumo a los proveedores.

Estos contratos pueden ser de las siguientes clases:

- **Contratos de Comodato.**

Este tipo de contrato, también conocido como contrato de consignación es cuando el proveedor inscribe dentro de nuestras unidades operativas almacenes, con la finalidad de contar con 2 - 3 meses de cobertura de inventario de los materiales críticos o importantes para la unidad.

El beneficio para la compañía es la reducción de inventario, ya que este inventario está a nombre del proveedor. De igual manera reduce las posibilidades de ruptura de stock ya que los proveedores están obligados a mantener inventario en mina, de igual manera se revisa

esta información por la persona encargada de manejar los contratos de consignación.

El beneficio que obtiene el proveedor es asegurar la exclusividad de compra por un año y en adelante, de contar con un buen servicio, de manera indefinida.

- **Contratos de Abastecimiento General**

Este tipo de contrato es cuando se pacta el precio de materiales específicos, por un tiempo determinado sin posibilidad de modificaciones (la mayoría de veces el tiempo es de aproximadamente un año a más).

Este contrato después de firmado, se genera una orden de compra abierta por todo un año por una cantidad promedio de consumo (con posibilidades de ampliación).

El beneficio que obtiene la compañía, es la reducción de carga transaccional y facilidad de gestión de la reposición de los materiales. De manera adicional, se permite estabilizar los precios por un tiempo determinado que puede ser por 6 meses a más.

**d) Conservación de los enemigos**

Incentiva para mejorar, crecer, ser creativos, innovadores, buscando así ser más productiva y por lo consiguiente más productiva a la organización. Al no tener competidores, se

pierde la preocupación por mejorar, no se es competitivo y no se innova, dejando de lado, a las personas interesadas en la organización u área.

La Compañía descrita se encarga de la extracción de metales como la plata y el oro, además de pertenecer al sector de mediana minería.

Por lo que se podrían considerar como competidores directos las empresas de explotación de oro y plata; y empresas que pertenezcan al sector de mediana minería (este sector se define por empresas que explotan 50 TM/día de mineral)

Las empresas mineras que se compiten directamente con la Compañía Minera son las siguientes:

- **Compañía de Minas Buenaventura (425Kg de Oro/Mes)**

Compañía de Minas Buenaventura es la productora de metales preciosos más grande del Perú, cuenta con yacimientos de oro y plata.

- **Minera Aurífera Retamas S.A. (413 Kg de Oro/Mes)**

Minera Aurífera Retamas S.A. es una empresa de minería subterránea de capital íntegramente peruano las

principales concentraciones con las que cuenta son de oro y plata.

- **Consorcio Minero Horizonte (385 Kg de Oro/Mes)**

Consorcio Minero Horizonte es la segunda empresa minera aurífera subterránea más importante del Perú, con una producción anual de 190 mil onzas de oro.

- **Compañía Minera Poderosa S.A. (228 Kg de Oro/Mes)**

Empresa de mediana minería que se encarga de la extracción de oro en el norte del país.

### 5.1.2 Intereses Organizacionales

Los intereses organizacionales, son los fines que se intentan alcanzar para que se tenga éxito, es decir son fines supremos, basados en la visión establecida.

La clasificación de los intereses organizacionales son los siguientes:

- Nivel de intensidad:
  - Vitales: Si el hecho de no alcanzarlos genera daños. (Es relevantes)
  - Importantes: Afectan adversamente (Es importante)
  - Periféricos: Solo tiene consecuencias secundarias (No es importante)
- Interacción o relación:
  - Comunes: Posibilidad de alianza.

- Opuestos: No existe posibilidad de alianza.

Al ser un análisis del área podemos obtener que la mayoría de las interacciones con otras organizaciones son positivas en la mayoría de los puntos ya que van acorde a los objetivos de nuestros proveedores (los cuales también buscan el crecimiento de sus propias empresas) y los de las otras áreas también son acordes ya que tenemos objetivos comunes, los únicos problemas que podríamos encontrar en estos puntos son con los nuevos proveedores los cuales al no haber trabajado bajo nuestros parámetros podrían encontrar nuestros objetivos contraproducentes a sus objetivos.

A continuación se presenta la Tabla N°21 con la Matriz de Intereses Organizacionales.

**Tabla N°21 con la Matriz de Intereses Organizacionales.**

Intereses	Vital	Importante	Periférico
<p><b>1. Incrementar los contratos de consignación para reducir costos de inventario</b></p> <p><b>2. Incrementar negociaciones con proveedores para mantener precios fijos</b></p> <p><b>3. Mantener procedimientos adecuados que protejan a los trabajadores y se eviten accidentes</b></p> <p><b>4. Mantener buenas relaciones laborales con las distintas áreas usuarias con las que el área de compras se ve influenciado para trabajar con mayor eficiencia y en un ambiente adecuado</b></p>	<p>Prov. Material Critico</p> <p>Prov. Material Repuestos Mantenimiento</p> <p>Áreas de Seguridad y Medio Ambiente</p> <p>Áreas de Mantenimiento Mina y Planta</p>	<p>Prov. Material Regulares</p> <p>Prov. Materiales Regulares</p> <p>Otras áreas</p> <p>Otras áreas</p>	<p>Prov. Materiales no recurrentes</p> <p>(Nuevos Proveedores)</p>

**Elaboración:** Propia

### 5.1.3 Objetivos a Largo Plazo

Los objetivos a largo plazo son los resultados que se espera alcanzar y conducen a la visión establecida. Estos objetivos deben considerar un horizonte de tiempo, así como ser cuantitativos, medibles, realistas, comprendidos, desafiantes, alcanzables y jerarquizados.

Según el autor D'Alessio, se pueden definir a la visión de una manera matemática y simbólica:

$$\text{Visión} = \sum \text{Objetivos a largo plazo.}$$

Y los objetivos a largo plazo se alcanzan cuando se logran los objetivos a corto plazo

$$\text{Objetivos a largo plazo} = \sum \text{Objetivos a corto plazo.}$$

Con lo expuesto, se proceden a formular los objetivos a largo plazo, para el área de compras y abastecimientos de una empresa minera:

- Objetivo de Largo Plazo N°1: Reducir los costos de almacén en un 30% hasta el 2018.
- Objetivo de Largo Plazo N°2: Ampliar en un 40% la reposición de materiales críticos por parte del proveedor a través de contratos de consignación.

- Objetivo de Largo Plazo N°3: Implementar áreas de planeamiento de los requerimientos para reducir los quiebres de stock.
- Objetivo de Largo Plazo N°4: Reducir en 20% la carga transaccional, a través de negociaciones de contratos marco con nuestros proveedores.
- Objetivo de Largo Plazo N°5: Implementar aplicativos para facilitar y agilizar las transacciones operacionales.

## 5.2 El proceso estratégico

En lo anteriormente expuesto, se ha desarrollado la primera fase del proceso estratégico, la formulación, la cual culmina, una vez se desarrolle la elección de estrategias, tema que será expuesto a continuación.

En esta primera etapa se pueden identificar 03 fases:

- **Entrada:** (Insumos), hace referencia a las matrices anteriormente realizadas, MEFE, MEFI, MIO. Éstas matrices son los insumos fundamentales para el buen desarrollo del proceso estratégico.
- **Emparejamiento:** (Proceso-combinación), para el desarrollo de esta fase, existen 05 matrices que se pueden emplear para el

emparejamiento de factores internos y externos para poder generar estrategias.

- **Salida:** (Productos decisión).

A continuación se van a desarrollar, la matriz de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, y la Matriz Interna Externa para poder generar, registrar estrategias para realizar la fase de emparejamiento anteriormente mencionada.

### 5.2.1 Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Para elaborar la Matriz FODA, se listan directamente las oportunidades y amenazas registradas en la MEFE, así como las fortalezas y debilidades registradas en la MEFI. Con esto, se crean las cuatro entradas para los cuatro cuadrantes, los cuales son: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

A continuación se presenta la matriz FODA:

**Tabla N°22 Matriz De Fortalezas Debilidades Oportunidades Y Amenazas**

Fortalezas - F	Debilidades - D	
<p>1.- La mayoría de los resultados obtenidos, nos muestran que las personas encargadas de tomar decisiones y dirigir personal, tienen como una de sus prioridades el bienestar de sus trabajadores.</p> <p>2.- Todos buscan siempre las mejores soluciones a los problemas para poder lograr lo mejor para el área.</p> <p>3.- Buscar atender las solicitudes de pedido a la brevedad</p> <p>4.- Buscar cubrir todas las necesidades de los usuarios</p> <p>5.- Evaluación y seguimiento constante de los proveedores.</p> <p>6.- Búsqueda constante de ahorros constantes, negociando precios con proveedores, y</p> <p>7.- Creación de desarrollos tecnológicos para agilizar las solicitudes de pedido.</p> <p>8.- Sistema ERP actualizado totalmente en las unidades operativas.</p>	<p>1.- Algunos de las respuestas demuestran resultados muy extremistas con respecto a los estilos de decisión</p> <p>2.- La persona que tiene mayor cargo de los entrevistados, rechaza los conflictos, por lo consiguiente, de existir un conflicto que afecte de manera personal la relación entre los subordinados va a dificultar la manera de solucionar esta situación.</p> <p>3. Errores en la creación de códigos</p> <p>4.- Solicitudes de pedido incompletas, ocasionando errores al momento de ocasionar las compras</p> <p>5.- Historial de pedido erróneo, ocasiona devoluciones</p> <p>6.- Demora en la liberación de pedidos no planificados</p> <p>7.- El 50% de personal operativo son practicantes recién egresados de la Universidad, y estos rotan anualmente, generando gastos en capacitar nuevo personal, así como en errores que se cometen por la falta de experiencia</p> <p>8.- Falta de trabajo en equipo, cada persona de cada área trabaja de manera independiente sin tomar en cuenta a los demás.</p> <p>9.- Los encargados de almacén no revisan los stocks de los materiales regulares, ocasionando constantes urgencias.</p>	
Oportunidades - O	Estrategias FO (Explotar)	Estrategias DO (Buscar)
<p>1.- El plan de gobierno actual, busca el reanimación de proyectos del sector minero y lucha contra la minería informal</p> <p>2.- Recuperación y/o balance de los precios de los metales a nivel mundial.</p> <p>3.- Crecimiento de la inversión del sector minero.</p> <p>4.- Cambios en las fiscalizaciones (impuestos, canon minero, etc) excesivas que se les solicitaba al sector minero.</p> <p>5. Programas de concientización a las comunidades andinas sobre los beneficios de las mineras a nivel nacional</p>	<p>1. Iniciar con capacitaciones de personal comunero para el ingreso a trabajar dentro de los almacenes de las unidades.</p> <p>2. Consolidar los modulos MRP a todos los proyectos mineros.</p> <p>3. Establecer contratos de abastecimiento basando en el aumento del consumo de diferentes materiales</p>	<p>1.- Establecer área de planificación de requerimientos logísticos para el apoyo del área de creación de códigos y revisión de coberturas de almacén.</p> <p>2.- Realizar actividades de integración entre áreas logística almacén y compras, realizar capacitaciones en mina para personal de compras</p> <p>3.- De acuerdo al crecimiento de la carga laboral y el área, realizar ascensos de personal operativo estratégico.</p>
Amenazas - A	Estrategia FA - (Confrontar)	Estrategias AD (Evitar)
<p>1.- Sobreoferta de los metales preciosos actualmente.</p> <p>2.- Las comunidades aledañas a los proyectos mineros aun sienten inconformidad y poco apoyo por parte de las empresas mineras.</p> <p>3.- Modificación de leyes medioambientales para el inicio de operaciones mineras.</p> <p>4.- Problemas en los países de China (primer comprador de oro) y Reino Unido ocasiona incertidumbre en el mercado de exportación de mineral.</p> <p>5. Proyectos mineros retenidos o aplazados por problemas sociales.</p> <p>6. Desarrollo tecnológico y educativo no alcanza el nivel competitivo Latinoamericano.</p> <p>7. Crecimiento de precios del acero, ocasiona crecimiento de los costos operativos mineros.</p>	<p>1. Reducir y estabilizar precios de materiales a través del crecimiento del volumen de compra.</p> <p>2. Búsqueda de alianzas estrategias con proveedores comunales.</p> <p>3. Iniciar la creación de aplicativos para mejorar el proceso operativo del área.</p> <p>4. Capacitación del personal logístico en los sistemas de información utilizados por el área para el aprovechamiento de las herramientas.</p>	<p>1. Establecer procedimientos de protección de compras y contratos de compras para evitar problemas con los proveedores.</p>

Elaboración: Propia

### 5.2.2 Matriz Interna – Externa (MIE)

En La Matriz Interna-Externa (MIE) se grafican nueve celdas por medio de dos dimensiones, que corresponden a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de la MEFE y la MEFI para cada división.

La MIE, consta de dos ejes, con tres sectores cada uno, que forman las nueve celdas. El eje “x” corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFI y está dividido en tres sectores, que reflejan la posición estratégica interna de la división: débil (de 1.0 a 1.9); promedio (de 2.0 a 2.9); y fuerte (de 3.0 a 4.0). El eje “y”, que corresponde al rango total de puntajes ponderados de la MEFE, también está dividido en tres sectores: bajo (de 1.0 a 1.9); medio (de 2.0 a 2.9); y alto (de 3.0 a 4.0), que reflejan la capacidad de la división para capitalizar oportunidades y evitar amenazas.

La MIE se caracteriza por contar con tres regiones que sugieren estrategias diferentes para las divisiones posicionadas en las celdas.

- La región 1 (I, II, IV), sugiere crecer y construir (invertir para crecer)
- La región 2 (III, V, VII), sugiere retener y mantener (invertir selectivamente y gerenciar las utilidades)
- La región 3 (VI, VIII, IX) sugiere, cosechar o desinvertir recursos.

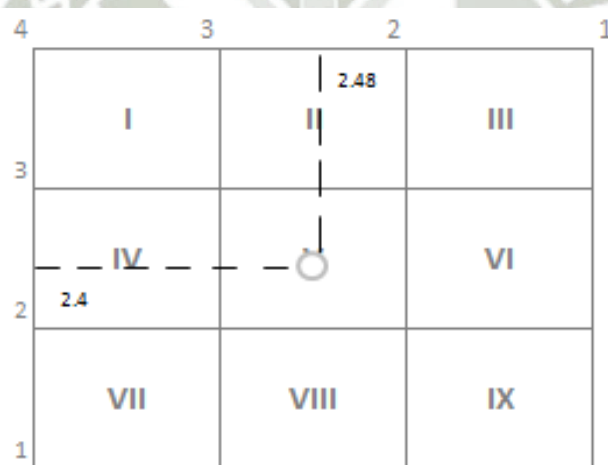
Con lo expuesto anteriormente, se procede a desarrollar la Matriz interna-externa (MIE):

**Tabla N°23 Datos requeridos para construir la matriz MIE:**

Matriz	Ponderado Total	Eje
MEFE	2.4	Y
MEFI	2.48	X

Elaboración: Propia

**Gráfico N°12: Matriz interna-externa (MIE):**



Elaboración: Propia

En base al gráfico anteriormente presentado, podemos observar que el punto en el que se encuentra la el área de compras y abastecimientos de la empresa minera, en base a los cuadrantes anteriormente explicados, es en el V, es decir en

la región 2. Motivo por el cual se recomienda tomar estrategias de invertir selectivamente en los puntos más débiles del área.

### **5.3 Selección de Estrategias**

A continuación de acuerdo al proceso indicado por D' Alessio, utilizando la información de las primeras etapas de la formulación estratégica se selecciona las estrategias que se podrían considerar más atractivas por medio de la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

Esta matriz es la técnica que indica objetivamente que alternativas estratégicas de todas las estrategias planteadas son las mejores.

#### **5.3.1 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico**

Esta técnica es una herramienta que permite evaluar y decidir objetivamente sobre las posibles estrategias, tomando en cuenta la identificación previa de los factores determinantes (críticos o clave) de éxito externos e internos.

Los pasos a seguir para desarrollar la MCPE son los siguientes:

- Escribir la lista, tanto de las oportunidades y amenazas externas, como las fortalezas y debilidades internas, colocándolas en la columna izquierda de la matriz. Tener en cuenta que se deben incluir los mismos factores determinantes utilizados en estas matrices.
- Colocar los pesos asignados a cada factor clave de éxito al lado derecho.

- Colocar las estrategias obtenidas, cuya implementación podrían ser consideradas por la organización.
- Determinar las calificaciones del atractivo, de acuerdo al factor crítico: ¿afecta este factor a la elección de las estrategias que se han obtenido?
  - 1=No atractivo
  - 2=Algo atractivo
  - 3=Razonablemente atractivo
  - 4=Altamente atractivo.
- Calcular el total de calificaciones, por los pesos asignados y las calificaciones de atractivo.
- Calcular la suma de totales de calificaciones de atractivo. Donde la suma de totales puede dar un valor máximo de ocho y un mínimo dos, donde las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas considerando todos los factores externos e internos relevantes que pueden afectar las decisiones estratégicas.

**Tabla N°24 Matriz cuantitativa de planeamiento estratégico**

	Peso	Consolidar los modulos MRP a todos los proyectos mineros.		Reducir y estabilizar precios de materiales a través del crecimiento del volumen de compra.		Iniciar la creación de aplicativos para mejorar el proceso operativo del área.		Establecer área de planificación de requerimientos logísticos para el apoyo del área de creación de códigos y revisión de coberturas de almacén.		Establecer contratos de abastecimiento basando en el aumento del consumo de diferentes materiales	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
<b>Oportunidades - O</b>											
1.- El plan de gobierno actual, busca el crecimiento del sector minero a través del aumento de incentivos fiscales y lucha	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4
2.- Recuperación y/o balance de los precios de los metales a nivel mundial.	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	4	0.4
3.- Crecimiento de la inversión del sector minero.	0.1	2	0.2	4	0.4	3	0.3	3	0.3	3	0.3
4.- Cambios en las fiscalizaciones (impuestos, canon minero, etc) excesivas que se les solicitaba al sector minero.	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
5. Programas de concientización a las comunidades andinas sobre los beneficios de las mineras a nivel nacional	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1	1	0.05	2	0.1
<b>Amenazas - A</b>											
1.- Sobreoferta de los metales valiosos actualmente.	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
2.- Las comunidades aledañas a los proyectos mineros aun sienten inconformidad y poco apoyo por parte de las	0.1	1	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3.- Modificación extremas de leyes medioambientales para el inicio de operaciones mineras.	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05
4.- Problemas en los países de China (primer comprador de oro) y Reino Unido ocasiona incertidumbre en el mercado de exportación de mineral.	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	1	0.1	4	0.4
5. Proyectos mineros retenidos o aplazados por problemas sociales.	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
6. Desarrollo tecnológico y educativo no alcanza el nivel competitivo Latinoamericano.	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1
7. Crecimiento de precios del acero, ocasiona crecimiento de los costos operativos mineros.	0.1	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	2	0.2
<b>Fortalezas - F</b>											
1.- La mayoría de los resultados obtenidos, nos muestran que las personas encargadas de tomar decisiones y dirigir personal, tienen como una de sus prioridades el bienestar de sus trabajadores.	0.01	4	0.04	2	0.02	3	0.03	2	0.02	3	0.03
2.- Todos buscan siempre las mejores soluciones a los problemas para poder lograr lo mejor para el área.	0.02	3	0.06	3	0.06	3	0.06	3	0.06	4	0.08
3.- Buscar atender las solicitudes de pedido a la brevedad	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	4	0.4
4.- Buscar cubrir todas las necesidades de los usuarios	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	3	0.3
5.- Evaluación y seguimiento constante de los proveedores.	0.05	2	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	4	0.2
6.- Búsqueda constante de ahorros constantes, negociando precios con proveedores, y generando contratos de	0.1	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	4	0.4
7.- Creación de desarrollos tecnológicos para agilizar las solicitudes de pedido.	0.1	4	0.4	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2
8.- Sistema ERP actualizado totalmente en las unidades operativas.	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	2	0.1
<b>Debilidades - D</b>											
1.- Algunos de las respuestas demuestran resultados muy extremistas con respecto a los estilos de decisión	0.01	2	0.02	2	0.02	2	0.02	2	0.02	2	0.02
2.- La persona que tiene mayor cargo de los entrevistados, rechaza los conflictos, por lo consiguiente, de existir un conflicto que afecte de manera personal la relación entre los subordinados va a dificultar la manera de solucionar esta	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1
3.- Errores en la creación de códigos	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	2	0.1
4.- Solicitudes de pedido incompletas, ocasionando errores al momento de ocasionar las compras	0.05	3	0.15	2	0.1	4	0.2	3	0.15	2	0.1
5.- Historial de pedido erróneo, ocasiona devoluciones	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3	4	0.4	3	0.3
6.- Demora en la liberación de pedidos no planificados	0.01	3	0.03	2	0.02	4	0.04	4	0.04	2	0.02
7.- El 50% de personal operativo son practicantes recién egresados de la Universidad, y estos rotan anualmente, generando gastos en capacitar nuevo personal, así como en errores que se cometen por la falta de experiencia	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
8.- Falta de trabajo en equipo, cada persona de cada área trabaja de manera independiente sin tomar en cuenta a los	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	1	0.05
9.- Los encargados de almacén no revisan los stocks de los materiales regulares, ocasionando constantes urgencias.	0.05	4	0.2	2	0.1	4	0.2	4	0.2	3	0.15
				<b>5.15</b>		<b>4.97</b>		<b>5.5</b>		<b>5.39</b>	<b>5.5</b>

Elaboración: Propia

Las estrategias que convienen de acuerdo al análisis a funcionar son las E3 y E5, las cuales se basan en la creación de tecnología y aplicativos, y la creación de contratos de abastecimiento ya que son las más relacionadas con nuestros objetivos a largo plazo y que de acuerdo a las situación externa e interna se encargarían de apoyar a mejorar la situación empresarial.

Tener en cuenta que se está tomando como referencia las estrategias que pueden realizarse a mediano plazo en el área de abastecimiento



## Capítulo VI

### Implementación y Evaluación Estratégica

En los capítulos anteriores se ha mencionado el esquema principal para la formulación del plan estratégico, por lo que el siguiente paso en este proceso es la puesta en marcha de los lineamientos. La implementación implica convertir los planes estratégicos en acciones que lleguen después a un resultado.

En el presente capítulo, se realizarán la implementación de las estrategias requeridas por el área de compras de la empresa Minera a través de los cuatro elementos clave: objetivos a corto plazo, recursos, política y estructura organizacional.

Así mismo se toma en cuenta los recursos humanos, la responsabilidad social y el medio ambiente.

Las estrategias que convienen de acuerdo al análisis a funcionar son las E3 y E5, las cuales se basan en la creación de tecnología y aplicativos, y la creación de contratos de abastecimiento ya que son las más relacionadas con nuestros objetivos a largo plazo y que de acuerdo a las situación externa e interna se encargarían de apoyar a mejorar la situación empresarial.

Una vez realizado dicho análisis se procederá a desarrollar el Balanced Scorecard y la evaluación estratégica.

## 6.1 Implementación estratégica

### 6.1.1 Objetivos a Corto Plazo

Los objetivos a corto plazo, fueron definidos por D'Alessio como los hitos mediante los cuales se puede alcanzar con cada estrategia los objetivos a largo plazo.

Estos objetivos son vitales ya que:

- Constituyen la base para asignar los recursos de la organización.
- Enfocados en el rendimiento.
- Motivan el desarrollo de las estrategias y ayudan a superar obstáculos.
- Son utilizados como mecanismos de evaluación de gerentes y funcionarios.
- Son instrumentos para establecer las prioridades de las organizaciones.
- Permiten que el proceso estratégico se retroalimente continuamente.

A continuación se formularán los objetivos de corto plazo que se deberían establecer para alcanzar los objetivos solicitados por el área de abastecimientos de la compañía minera.

- **Objetivo de Largo Plazo N°1 (OCP N°1):** Reducir los costos de almacén en un 30% hasta el 2018.
  - Redefinir las coberturas de inventario requeridos por cada clase de material, para evitar los sobrestocks y desabastecimientos.
  - Reducir a cero la cantidad de códigos duplicados que están ocasionando la sobre cobertura de materiales por unidades operativa.
  - Establecer contratos de comodatos con proveedores de materiales críticos para tener una atención JIT de estos materiales.
  - Optimizar la carga transaccional actual que se maneja por creación de solicitudes de pedido y órdenes de compra.
  - Ampliar maestro de proveedores para suscitar competencias entre los proveedores.
  
- **Objetivo de Largo Plazo N°2:** Ampliar cantidad en un 40% la reposición de materiales críticos por parte del proveedor a través de contratos de consignación.
  - Actualizar los tipos de planificación de los materiales que se tienen actualmente catalogados para definir los puntos de mayor impacto.

- Revisar el procedimiento de administración de contratos de abastecimiento y consignación con la finalidad de reducir tiempos de negociación de contratos
- Sectorizar las zonas de abastecimiento para los materiales regulares, con la finalidad de posibilitar el ingreso de proveedores que puedan abarcar el abastecimiento de mayor cantidad de materiales.
- **Objetivo de Largo Plazo N°3:** Implementar áreas de planeamiento de los requerimientos para reducir los quiebres de stock.
  - Revisar la carga transaccional por material y por unidad operativa.
  - Revisar la asignación de carga laboral del diferente personal disponible en el área con la finalidad de redefinir la cantidad de recurso humano requerido en el área.
  - Redefinir el manual de funciones del personal de logística.
  - Capacitar al personal que se encargara de esta área de planeamiento, configurando un equipo formado por personal de compras, almacén y catalogación.
- **Objetivo de Largo Plazo N°4:** Reducir en 20% la carga transaccional, a través de negociaciones de contratos marco con nuestros proveedores.

- Asignar a cada material creado un proveedor recurrente con el objetivo de generar solicitudes de pedido por proveedor, lo que reducirá la cantidad de órdenes de compra generadas a la mínima cantidad permitida.
- Redistribuir los grupos de compra tomando como base los tipos de material parecidos y la distribución geográfica de los compradores.
- Definir parámetros establecidos para la creación de órdenes de compra que permita la agrupación de los materiales.
- **Objetivo de Largo Plazo N°5:** Implementar aplicativos para facilitar y agilizar las transacciones operacionales.
  - Habilitar al 100% aplicativo de generación de solicitudes de pedido a las todas las áreas operativas para reducir los procedimientos establecidos.
  - Reaperturar la sección de desarrollos transaccionales de TI.

#### 6.1.2 Recursos asignados a los objetivos de corto plazo

Los recursos son los elementos que nos permitirán poner en marcha las estrategias seleccionadas, esto nos permitirá establecer los planes a seguir para alcanzar los objetivos a corto y largo plazo.

Estos recursos pueden ser: financieros, ambientales, humanos y tecnológicos.

**Tabla N°25: Recursos asignados a los objetivos de corto plazo**

Objetivos a Largo Plazo	Objetivos a Corto Plazo	Recurso Financiero	Recurso Físico	Recurso Humano	Recurso Tecnológico
<b>Reducir los costos de almacén en un 30% hasta el 2018.</b>	Redefinir las coberturas de inventario requeridos por cada clase de material, para evitar los sobrestocks y desabastecimientos.	Fondos propios para capacitación de recursos humanos y tecnológicos	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Reducir a cero la cantidad de códigos duplicados que está ocasionando la sobrecobertura de materiales por unidades operativa.	Fondos propios para recursos que se encargan de esto y recursos tecnológicos.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Optimizar la carga transaccional actual que se maneja por creación de solicitudes de pedido y órdenes de compra.	Fondos propios para recursos del área de compras y almacén.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Establecer contratos de comodatos con proveedores de materiales críticos para tener una atención JIT de estos materiales.	Fondos propios para recursos para el área legal y fondos por parte del proveedor.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Ampliar maestro de proveedores para suscitar competencias entre los proveedores.	Fondos propios para recursos para el área de compras.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.

				catalogación.	
	Sectorizar los abastecimientos de acuerdo a las zonas aledañas a las unidades operativas.	Fondos propios para recursos para el área de compras.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
<b>Ampliar en un 40% la reposición de materiales críticos por parte del proveedor a través de contratos de consignación.</b>	Actualizar los tipos de planificación de los materiales que se tienen actualmente catalogados para definir los puntos de mayor impacto.	Fondos propios para recursos para el área de catalogación y tecnológica.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Revisar el procedimiento de administración de contratos de abastecimiento y consignación con la finalidad de reducir tiempos de negociación de contratos	Fondos propios para área legal y compras, fondos del proveedor para concluir contrato.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Sectorizar las zonas de abastecimiento para los materiales regulares, con la finalidad de posibilitar el ingreso de proveedores que puedan abarcar el abastecimiento de mayor cantidad de materiales.	Fondos propios para área de compras, fondos del proveedor para concluir área de contrato.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
<b>Implementar áreas de planeamiento de los requerimientos para reducir los quiebres de stock.</b>	Revisar la carga transaccional por material y por unidad operativa.	Fondos propios para área de catalogación, almacén y TI.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.

	Revisar la asignación de carga laboral del diferente personal disponible en el área con la finalidad de redefinir la cantidad de recurso humano requerido en el área.	Fondos propios para recursos humanos.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Redefinir el manual de funciones del personal de logística.	Fondos propios para asesores de procedimiento y recursos humanos del área.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Capacitar al personal que se encargara de esta área de planeamiento, configurando un equipo formado por personal de compras, almacén y catalogación.	Fondos propios para capacitación de recursos humanos y asesores de TI que se encargue la programación de módulos.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
<b>Reducir en 20% la carga transaccional, a través de negociaciones de contratos marco con nuestros proveedores</b>	Asignar a cada material creado un proveedor recurrente con el objetivo de generar solicitudes de pedido por proveedor, lo que reducirá la cantidad de órdenes de compra generadas a la mínima cantidad permitida.	Fondos propios para recursos humanos.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Redistribuir los grupos de compra tomando como base los tipos de material parecidos y la distribución geográfica de los compradores.	Fondos propios para área de catalogación y compras	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.
	Definir parámetros establecidos para la creación de órdenes de compra que permita la agrupación de los materiales.	Fondos propios para la capacitación de áreas de compras y almacenes.	Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.	Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.	SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.

<p><b>Implementar aplicativos para facilitar y agilizar las transacciones operacionales.</b></p>	<p>Habilitar al 100% aplicativo de generación de solicitudes de pedido a las todas las áreas operativas para reducir los procedimientos establecidos.</p>	<p>Fondos propios para recursos tecnológicos.</p>	<p>Oficinas e inmuebles en mina y ciudades.</p>	<p>Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.</p>	<p>SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.</p>
	<p>Reaperturar la sección de desarrollos transaccionales de TI.</p>	<p>Fondos propios para recursos tecnológicos y especialistas en SAP.</p>	<p>Oficinas e inmuebles en oficinas</p>	<p>Grupos de personas encargadas del área logística, compras y catalogación.</p>	<p>SAP, Tecnología como el DRIVE y hojas de Excel.</p>

**Elaboración:** Propia

### 6.1.3 Políticas de cada estrategia

Según D' Alessio se consideran como los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia, incluyendo las directrices, reglas, métodos, formas prácticas y procedimientos para apoyar el logro de los objetivos, estableciendo fronteras del actuar correcto para la organización.

Estas políticas tienen que estar alineadas con el primer conjunto de “macro políticas” que debe tener la organización, es decir, con sus valores, debiendo existir entre ellos una correspondencia bilateral. Por medio de las políticas se diseñan el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización: la visión.

A continuación desarrollaremos las políticas que se deben desarrollar actualmente de acuerdo a los valores empresariales (06): transparencia, respeto, confidencialidad, responsabilidad, trabajo en equipo y calidad e excelencia. Esto con la finalidad de que la

compañía minera obtenga las estrategias requeridas para alcanzar sus objetivos.

- Política N°1: Mejorar la gestión operativa a través de los nuevos proyectos tecnológicos.
- Política N°2: Otorgar a los trabajadores la información necesaria para realizar su trabajo sin comprometer a los demás involucrados en la empresa, respetando la privacidad de sus accionistas y proveedores.
- Política N°3: Proteger el medio ambiente y buscar el desarrollo de la sociedad.
- Política N°4: Incrementar los beneficios para la compañía minera.
- Política N°5: Promover la eficiencia en los procesos operativos.

**Tabla N° 26: Políticas asociadas a cada estrategia**

Políticas Establecidas	Consolidar los modulos MRP a todos los proyectos mineros.	Reducir y estabilizar precios de materiales a traves del crecimiento del volumen de compra.	Iniciar la creación de aplicativos para mejorar el proceso operativo del área.	Establecer área de planificación de requerimientos logísticos para el apoyo del área de creación de codigos y revisión de coberturas de almacén.	Establecer contratos de abastecimiento basando en el aumento del consumo de diferentes materiales
Mejorar la gestión operativa a través de los nuevos proyectos tecnologicos	X		X	X	X
Otorgar a los trabajadores la información necesaria para realizar su trabajo sin comprometer a los demás involucrados en la empresa, respetando la privacidad de sus accionistas y proveedores.			X		
Proteger el medio ambiente y buscar el desarrollo de la sociedad.		X			X
Incrementar los beneficios para la compañía minera.	X	X	X	X	X
Promover la eficiencia en los procesos operativos	X		X	X	

**Elaboración: Propia**

#### **6.1.4 Estructura organizacional**

Actualmente el área de compras cuenta con una estructura organizacional expuesta en los capítulos anteriores, las cuales van de acuerdo a las fortalezas del área.

De acuerdo a las estrategias encontradas actualmente, el área de compras debería establecer una nueva estructura organizacional que incluya las nuevas áreas de planeamiento de los requerimientos que permita desenvolver las nuevas estrategias.

#### **6.1.5 Recursos humanos y Motivación**

Para establecer el nuevo plan estratégico, la empresa minera debe establecer la trasmisión del plan de manera paulatina con la finalidad de que el personal del área de compras pueda aceptar y establecer nuevas mejoras de acuerdo a los cambios realizados.

Adicional, se requiere realizar la interrelación de las diferentes áreas de logística por lo que se recomendaría que se debería realizar diferentes capacitaciones con todo el personal operativo o establecer tiempos de capacitación en las diferentes locaciones del área de compras y logística.

#### **6.1.6 Responsabilidad Social**

La compañía minera tiene responsabilidad social con las comunidades aledañas a las unidades operativas, por lo que cuentan con un área que se encarga de llevar ayuda social a las mismas

como: campañas de friaje, escolar, navideña y apoyo con brindar capacitaciones en oficios para permitir el crecimiento económico de las mismas.

De manera adicional, se les está apoyando con la creación de empresas nuevas que puedan ofrecer servicios a las unidades operativas como son: lavado de ropa y frazadas, servicios de puesta a tierra de las subestaciones eléctricas. Otro beneficio que el área logística le ofrece a las personas que viven en las comunidades, es la posibilidad de trabajar dentro de las unidades operativas como mano de obra de oficios básicos como son el de auxiliar de almacenes, este personal es capacitado por la unidad para que desarrollen sus habilidades dentro de nuestros almacenes con posibilidades de crecimiento.

#### **6.1.7 Medio Ambiente**

La compañía minera está obligado mantener el cuidado al medio ambiente, ya que el estado establece la protección del mismo a través de índices medibles para no dañar irreversiblemente el ambiente. La empresa minera cada trimestre envía los KPI del ambiente de las unidades operativas, tanto a los trabajadores de las mismas como para el personal que labora en las oficinas con la finalidad de concientizar al personal, de igual manera, se envían boletines a los trabajadores con la finalidad de concientizar al recurso

humano sobre la importancia del medio ambiente y el entorno que nos rodea.

## **6.2 Evaluación estratégica.**

A continuación, se realizara la evaluación y control estratégico, los cuales son procesos que se manifiestan permanentemente, especialmente por la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico estático que permita una retroalimentación de las estrategias.

Esta retroalimentación debe ser adecuada y oportuna, para revisar los enfoques de corto y de largo plazo creando hitos menores e hitos mayores.

### **6.2.1 Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Según Kaplan y Norton (2001) plantearon el Tablero de Control Balanceado (BSC) como el cierre del vacío entre lo que la organización desea hacer y lo que hace.

Esta herramienta solicita que se realice el análisis a través de 4 perspectivas:

- **Perspectiva Financiera:** Se busca la respuesta a la pregunta "¿Cómo nos ven los accionistas?"
- **Perspectiva Clientes:** Responde a la pregunta "¿Cómo nos ven los clientes?"
- **Perspectiva de Procesos:** Responde a la pregunta "¿En qué debemos sobresalir?"
- **Perspectiva de Aprendizaje:** Responde a la pregunta "¿Cómo podemos seguir mejorando, crear valor e innovar?".



**Tabla N° 27: Balanced Scorecard (BSC)**

Perspectiva	Objetivos a Largo Plazo	Indicador	Unidad	Objetivos a Corto Plazo	Responsable	Control	
						Forma	Periodo
Financiera	Reducir los costos de almacén en un 30% hasta el 2018.	Valorizado de costos de almacén	Nuevos Soles	Redefinir las coberturas de inventario requeridos por cada clase de material, para evitar los sobrestocks y desabastecimientos.	Área Logística - Catalogación y Almacén	Escrita	Anual
				Reducir a cero la cantidad de códigos duplicados que esta ocasionando la sobrecobertura de materiales por unidades operativa.	Área Logística - Catalogación y Almacén	Escrita	Anual
				Optimizar la carga transaccional actual que se maneja por creación de solicitudes de pedido y órdenes de compra.	Área Logística	Escrita	Anual
				Establecer contratos de comodatos con proveedores de materiales críticos para tener una atención JIT de estos materiales.	Área Logística - Abastecimiento	Escrita	Anual
				Ampliar maestro de proveedores para suscitir competencias entre los proveedores.	Área Logística - Abastecimiento	Escrita	Anual
				Sectorizar los abastecimientos de acuerdo a las zonas aledañas a las unidades operativas.	Área Logística - Abastecimiento	Escrita	Anual
Cliente	Implementar un área de planeamiento de los requerimientos para reducir los quiebres de stock.	Avance de proyecto.	% de proyecto	Revisar la carga transaccional por material y por unidad operativa.	Área Logística	Escrita	Anual
				Revisar la asignación de carga laboral del diferente personal disponible en el área con la finalidad de redefinir la cantidad de recurso humano requerido en el área.	Área Logística	Escrita	Anual
				Redefinir el manual de funciones del personal de logística.	Área Logística	Escrita	Anual
				Capacitar al personal que se encargara de esta área de planeamiento, configurando un equipo formado por personal de compras, almacén y catalogación.	Área Logística	Escrita	Anual
Procesos	Ampliar en un 40% la reposición de materiales críticos por parte del proveedor a través de contratos de consignación.	Cantidad de materiales consignados	Unidad	Actualizar los tipos de planificación de los materiales que se tienen actualmente catalogados para definir los puntos de mayor impacto.	Área Logística - Catalogación y Almacén	Escrita	Anual
				Revisar el procedimiento de administración de contratos de abastecimiento y consignación con la finalidad de reducir tiempos de negociación de contratos	Área Logística - Abastecimiento	Escrita	Anual
				Sectorizar las zonas de abastecimiento para los materiales regulares, con la finalidad de posibilitar el ingreso de proveedores que puedan abarcar el abastecimiento de mayor cantidad de materiales.	Área Logística - Abastecimiento	Escrita	Anual
	Reducir en 20% la carga transaccional, a través de negociaciones de contratos marco con nuestros proveedores	Cantidad de SolPed y OC generadas	Unidad	Asignar a cada material creado un proveedor recurrente con el objetivo de generar solicitudes de pedido por proveedor, lo que reducirá la cantidad de órdenes de compra generadas a la mínima cantidad permitida.	Área Logística Abastecimiento	Escrita	Anual
				Redistribuir los grupos de compra tomando como base los tipos de material parecidos y la distribución geográfica de los compradores.	Área Logística - Catalogación y Almacén	Escrita	Anual
Definir parámetros establecidos para la creación de órdenes de compra que permita la agrupación de los materiales.	Cantidad de aplicativos creados	Unidad	Habilitar al 100% aplicativo de generación de solicitudes de pedido a las todas las áreas operativas para reducir los procedimientos establecidos.	Área Logística	Escrita	Anual	
			Reapertura de la sección de desarrollos transaccionales de TI.	Área Logística y TI	Escrita	Anual	

Elaboración: Propia

## 6.2.2 Evaluación de Resultados

Actualmente se están desarrollando los objetivos a corto plazo con la finalidad de obtener como resultado los objetivos a largo plazo anteriormente definidos. A continuación se definirán los objetivos que ya están siendo puestos en marcha y los resultados obtenidos hasta la fecha.

- Para el objetivo a largo plazo N°1, Reducir los costos de almacén en un 30% hasta el 2018, actualmente se está implementando el reducir los códigos duplicados para los materiales correspondientes a equipos de movimiento tierra, en un 50% hasta finales de este año, con la finalidad de evitar la compra de materiales duplicados por errores en los códigos creados, lo que traerá como consecuencia la reducción de costos de almacén en un 12%.
- Se tiene programado iniciar la puesta en marcha del objetivo a largo plazo N°2, Implementar un área de planeamiento de los requerimientos para reducir los quiebres de stock, para el primer trimestre del año 2018. Para poder crear dicha área, la jefatura del área de compras y abastecimientos, se encuentra analizando la carga laboral del diferente personal disponible

en el área con la finalidad de redefinir la cantidad de recurso humano requerido para la nueva área a implementar.

- Para alcanzar el objetivo a largo plazo N°3, Ampliar cantidad en un 40% la reposición de materiales críticos por parte del proveedor a través de contratos de consignación, se está realizando una revisión constante del tipo de planificación de los materiales catalogados, con la finalidad de definir cuáles son los materiales que deben entrar a consignación por el consumo de los mismos. Actualmente se está realizando dicha actualización, en base a la información enviada por parte del área de almacén de las distintas unidades operativas al área de catalogación.
- Con referencia al objetivo N°4, Reducir en 20% la carga transaccional, a través de negociaciones de contratos marco con nuestros proveedores, se está desarrollando a través de dos módulos por parte de catalogación que cuenta como objetivo de la asignación del fabricante en los códigos (esto para materiales con proveedores definidos) y por parte de objetivo anual, cada comprador a cargo de la línea debe proponer como mínimo 03 contratos marco para que se logre reducir esta carga en un 10% para fin de año.

- Por último, el objetivo N°5, Implementar aplicativos para facilitar y agilizar las transacciones operacionales. Están siendo desarrollados de manera progresiva durante el año, se inició con el aplicativo de solicitudes de pedido a inicios de año, lo cual redujo el proceso de la creación de Solped en un 70% y el aplicativo de códigos se encuentran en periodo de prueba para el inicio del desarrollo lo antes posible.



## Conclusiones

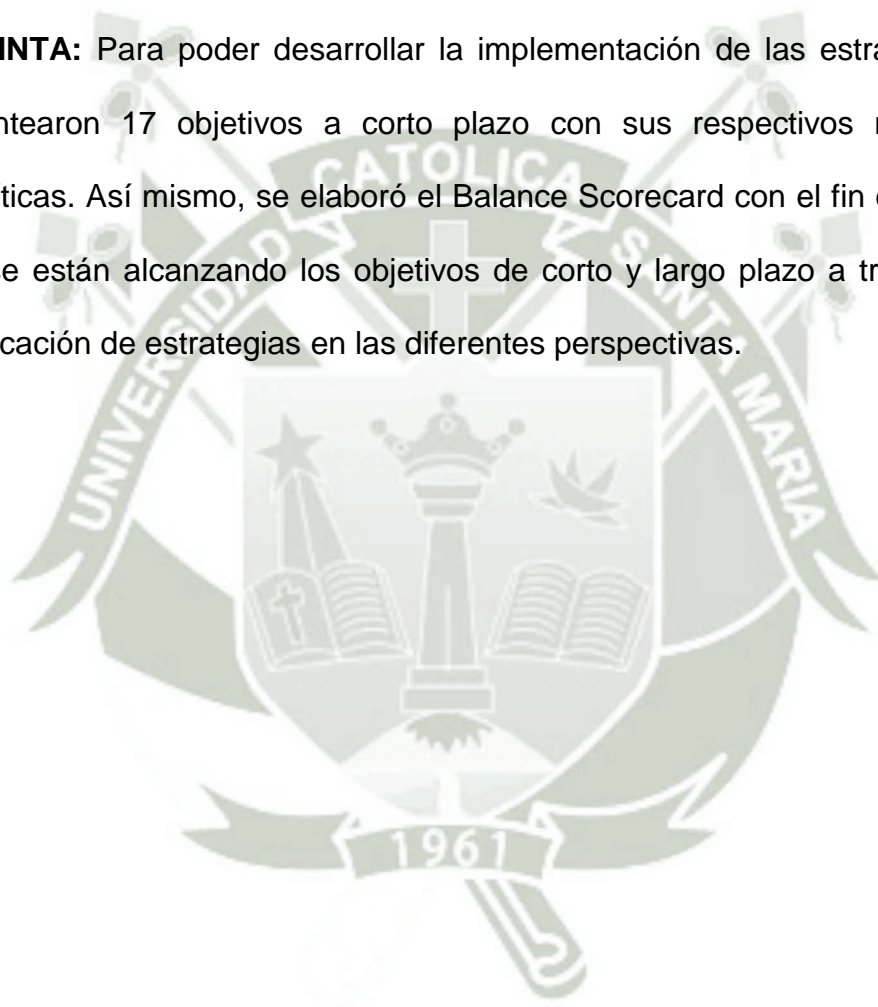
**PRIMERA:** Se elaboró el plan Estratégico del área de compras de una empresa minera, el cual establece la ruta más factible que debe tomar la misma con la finalidad de cumplir sus metas y objetivos planteados.

**SEGUNDA:** Se definió la situación actual del área de compras y abastecimientos lo que nos permitió plantear la visión, misión y valores corporativos.

**TERCERA:** Se desarrolló el análisis externo del área de compras, donde se encontró que el sector minero cuenta, 5 oportunidades y 7 amenazas, con un valor menor al promedio lo que indica que el sector cuenta con muchas amenazas en el ambiente peruano que se deben minimizar. Así mismo de acuerdo al análisis Porter, se encontró que la Compañía Minera se encuentra entre las empresas líderes del mercado aurífero por detrás de su competidor Consorcio Buenaventura. Por otro lado, la matriz de evaluación de Factores Internos (MEFI) del área, cuenta con 8 fortalezas y 9 debilidades, El valor obtenido en dicha matriz, es de 2.48, por lo que se encuentra por debajo del promedio. Esto significa que el área analizada, es internamente débil, por lo que se debe de prestar mayor atención a las debilidades mayores encontradas.

**CUARTA:** De acuerdo al análisis anteriormente establecido, se establecieron 05 objetivos a largo plazo, sobre los cuales se desarrollaron estrategias, según lo analizado, las estrategias a aplicar son establecer los contratos de abastecimiento y la modificación del sistema de catalogación que permita mejorar el abastecimiento de los materiales críticos y regulares.

**QUINTA:** Para poder desarrollar la implementación de las estrategias, se plantearon 17 objetivos a corto plazo con sus respectivos recursos y políticas. Así mismo, se elaboró el Balance Scorecard con el fin de verificar si se están alcanzando los objetivos de corto y largo plazo a través de la aplicación de estrategias en las diferentes perspectivas.



## Recomendaciones

**PRIMERA:** Se recomienda poner en marcha el presente plan estratégico para el área de compras y abastecimientos la empresa minera, ya que va a traer mejoras dentro del área analizada, logrando así que crezca su competitividad estratégica, con el fin de llevarla de la situación actual en la que se encuentra a la situación futura deseada.

**SEGUNDA:** Se sugiere que todo el personal conozca la visión, misión, valores corporativos, objetivos de corto y largo plazo, y estrategias, con la finalidad que los colaboradores tengan conocimiento de lo que se busca lograr en este periodo de tiempo.

**TERCERA:** Es recomendable estar al tanto de los cambios constantes del entorno externo e interno que afectan al área con el fin de estar en constante adaptación a estos cambios a través de la modificación constante del plan anteriormente presentado.

**CUARTA:** Se recomienda realizar evaluaciones que determinen el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo.

**QUINTA:** Por último, se sugiere realizar una evaluación periódica a las actividades realizadas dentro del área con el fin de generar una retroalimentación para una planificación futura, donde se tome en cuenta los aspectos evaluados.



## Bibliografía

### 1.- Libros Consultados:

1. Velarde Becerra José Carlos, 2015 “Elaboración de un plan estratégico para la empresa Credicorp capital sociedad agente de bolsa S.A.”,
2. García Gonzales Francisco José, 2009. “Diseño de un Plan Estratégico para una empresa Distribuidora de Repuestos para Vehículos, ubicada en Anaco Estado Anzoátegui.”
3. Alva Bellatin Maria Gracia, 2014. “Plan estratégico para la casa de reposo el buen pastor de la ciudad de Arequipa, 2013”,
4. CamShimbo Miguel, 2012. “Planeamiento estratégico del Distrito de Surquillo”,
5. Murdick, R., (1994) Sistema de Información Basados en Computadoras. México, Editorial Diana.
6. Terry G. y Franklin S. (1987). Principios de Administración. México: CECSA.
7. Jiménez C.,W. (1982). Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. México: FCE
8. Armijo Marianela (2009) Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público
9. D’AlessiIpinza Fernando (2008) El proceso estratégico: un enfoque de gerencia

10. Collins & Porras (1994) Built to Last: Successful Habits of Visionary  
Companies

**2.- World Wide Web:**

1. Revista del Instituto de Investigaciones FIGMMG Contexto de la  
responsabilidad social minera y la gobernabilidad (2009). Recuperado el 11  
de marzo del 2017 de:  
[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/geologia/v12\\_n23/pdf/a08v12n23.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/geologia/v12_n23/pdf/a08v12n23.pdf)
2. Consorcio Minero Horizonte (2017) recuperado el 20 de febrero del 2017  
de: <http://www.cmh.com.pe/front/default.aspx?i=1&s=113>
3. Minera Aurífera Retamas (2011) recuperado el 20 de febrero del 2017 de:  
<http://www.marsa.com.pe/Paginas/quienes-somos.aspx>
4. Wikipedia (2017) ) recuperado el 10 de marzo del 2017  
de: [https://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1%C3%ADa\\_de\\_Minas\\_Buenaventura](https://es.wikipedia.org/wiki/Compa%C3%B1%C3%ADa_de_Minas_Buenaventura)
5. Minera Poderosa (2011) recuperado el 20 de febrero del 2017 de:  
<http://www.poderosa.com.pe/nuestra-empresa/nuestra-empresa.html?n1=nuestra-empresa&n2=cat00&n3=int00>
6. Reporte de análisis económico sectorial sector minería Osinergmin (2016)  
recuperado el 11 de marzo del 2017  
de: [http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro\\_documental/Institucional/Estudios\\_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf](http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/RAES/RAES-Mineria-Agosto-2016-GPAE-OS.pdf)

7. Plan de Gobierno de PPK (2016) recuperado el 15 de marzo del 2017 de:

<http://ppk.pe/documentos/plandegobierno.pdf>

8. Aciertos y debilidades de la Legislación Minera actual (2009) José Miguel

Morales Dasso recuperado el 19 de marzo del 2017 de:

[http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/viewFile/](http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/viewFile/13990/14612f)

[13990/14612f](http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoadministrativo/article/viewFile/13990/14612f)



## Anexos

### Anexo N° 1: Inventario de los Estilos de Decisión

El inventario de los estilos de decisión consta de 20 preguntas acerca de situaciones típicas que enfrenta un individuo en un nivel gerencial. Cada pregunta plantea cuatro respuestas de comportamiento a una situación dada. Usted deberá calificar cada comportamiento de acuerdo a sus preferencias, siguiendo la siguiente escala:

- 8 = Comportamiento más preferido.
- 4 = Comportamiento considerado a menudo.
- 2 = Comportamiento considerado de vez en cuando.
- 1 = Comportamiento menos preferido.

Cada número debe ser usado solo una vez dentro de la pregunta dada. Sea lo más sincero posible, de manera que los resultados del inventario reflejen una imagen real de su patrón de toma de decisiones en su ambiente de trabajo. No hay respuestas correctas o incorrectas, cada persona es diferente y, por lo tanto, calificará los comportamientos de cada pregunta de manera diferente.

La manera más fácil de responder cada pregunta es:

- 1) Elija su comportamiento más preferido y califíquelo con 8.
- 2) Elija su comportamiento menos preferido y califíquelo con 1.
- 3) Califique los comportamientos restantes con 4 ó 2, de acuerdo a sus preferencias.

## **Anexo N° 2: DNV**

### **DNV**

Palabra Noruega cuyas iniciales provienen de la palabra “DET NORSKE VERITAS”, a cuya traducción al español es “LA VERDAD NORUEGA”. Este es un sistema de clasificación internacional que se basa en 20 elementos de gestión integral, cuyos preliminares se sustentan en 126 Subelementos y estos a su vez en más de 650 requisitos del sistema.

Los 20 elementos son los siguientes:

Elemento 1.- Liderazgo y administración.

Elemento 2.- Entrenamiento y liderazgo.

Elemento 3.- Inspecciones planeadas y mantenimiento.

Elemento 4.- Análisis y procedimientos de tareas críticas.

Elemento 5.- Investigación de accidentes / incidentes.

Elemento 6.- Observación de tareas.

Elemento 7.- Preparación para emergencias.

Elemento 8.- Reglas y permisos de trabajo.

Elemento 9.- Investigación de incidentes.

Elemento 10.- Entrenamiento de conocimientos y habilidades.

Elemento 11.- Elementos de protección personal.

Elemento 12.- Control de salud e higiene industrial.

Elemento 13.- Evaluación del sistema.

Elemento 14.- Ingeniería y administración del cambio.

Elemento 15.- Comunicaciones a personas.

Elemento 16.- Comunicaciones en grupos.

Elemento 17.- Promoción general.

Elemento 18.- Contratación y colocación.

Elemento 19.- Administración de materiales y servicios.

Elemento 20.- Seguridad fuera del trabajo

