

# **ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN**

**MAESTRÍA EN  
GESTION MINERA Y AMBIENTAL**



**Formulación de un plan estratégico para la empresa minera  
“JORUPE S.A.” de la ciudad de Zaruma, 2023 - 2025**

**Trabajo de Investigación para optar el Grado a  
Nombre de la Nación de:**

**Maestro en  
Gestión Minera y Ambiental**

**Autores:**

Ing. Daniel Alexander Ocampo Veintimilla

Ing. Michelle Anahi Jara Torres

**Docente Guía:**

Ing. Mgs. Christopher Niquen Espejo

**TACNA - PERU**

**2023**

# Daniel Ocampo\_AOG Ordinario

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**22%**

INDICE DE SIMILITUD

**19%**

FUENTES DE INTERNET

**1%**

PUBLICACIONES

**10%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)



2.1.3.	<b>Análisis Estratégico:</b>	16
2.1.4.	<b>Implantación de la Estrategia:</b>	17
2.1.5.	<b>Plan Estratégico</b>	17
2.1.6.	<b>Planificación Estratégica</b>	18
2.1.7.	<b>Diagnóstico Interno Y Externo</b>	20
2.1.7.1.	<b>Análisis macroentorno</b>	21
2.1.8.	<b>Diseño De La Filosofía Organizacional</b>	23
2.1.8.1.	<b>Definición de Misión y Visión empresarial</b>	23
2.1.9.	<b>Formulación de las estrategias</b>	25
2.1.9.1.	<b>Importancia de la formulación de estrategias</b>	25
2.1.9.2.	<b>Análisis FODA</b>	26
2.1.9.3.	<b>Modelo de Kaplan y Norton</b>	30
2.1.9.4.	<b>El Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer</b>	32
2.1.9.5.	<b>Modelo 7s de Mckinsey</b>	35
2.1.10.	<b>Plan De Acción</b>	37
2.1.10.1.	<b>Alcances y limitaciones</b>	38
2.1.10.2.	<b>Construcción de estrategia</b>	40
2.2.	<b>Análisis comparativo entre métodos y/o modelos</b>	41
2.2.1.	<b>Matriz comparativa</b>	42
2.3.	<b>Análisis Crítico</b>	45
<b>CAPITULO III MARCO REFERENCIAL</b>		45
3.1.	<b>Reseña histórica</b>	45
3.2.	<b>Filosofía organizacional</b>	46
3.2.1.	<b>Misión</b>	46
3.2.2.	<b>Visión</b>	47
3.2.3.	<b>Valores</b>	47
3.3.	<b>Diseño organizacional</b>	48
3.4.	<b>Productos y/o servicios</b>	49
3.5.	<b>Diagnostico organizacional</b>	50
<b>CAPITULO IV RESULTADOS</b>		70
4.1.	<b>Plan Estratégico</b>	70
4.2.	<b>Diagnostico externo e interno</b>	71
4.2.1.	<b>Análisis externo</b>	72
4.2.2.	<b>Análisis interno</b>	80

<b>4.3. Diseño o Rediseño de Filosofía Organizacional.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.1. Descripción de la propuesta.....</b>	<b>81</b>
<b>4.3.2. Propósito de la empresa .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.3. Aplicación del modelo de las 7'S de Mckinsey .....</b>	<b>82</b>
<b>4.3.3.1. Estrategia.....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.3.1.1. Líneas de negocio .....</b>	<b>83</b>
<b>4.3.3.1.2. Misión .....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.3.1.3. Visión.....</b>	<b>84</b>
<b>4.3.3.1.4. Establecer y aplicar indicadores críticos para el Proyecto</b>	<b>85</b>
<b>4.3.3.2. Estructura .....</b>	<b>86</b>
<b>4.3.3.3. Sistemas .....</b>	<b>92</b>
<b>4.3.3.3.1. Propuesta de capacitación del sistema SAP .....</b>	<b>92</b>
<b>4.3.3.4. Habilidades .....</b>	<b>94</b>
<b>4.3.3.5. Estilo .....</b>	<b>95</b>
<b>4.3.3.6. Personal .....</b>	<b>96</b>
<b>4.3.3.7. Valores corporativos.....</b>	<b>98</b>
<b>4.3.4. Objetivos .....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.4.1. Objetivo general .....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.4.2. Objetivos específicos .....</b>	<b>100</b>
<b>4.4. Formulación de estrategias.....</b>	<b>101</b>
<b>4.4.1.1. Matriz FODA.....</b>	<b>104</b>
<b>4.4.1.2. Descripción de la estrategia seleccionada: .....</b>	<b>108</b>
<b>4.5. Diseño de planes de acción .....</b>	<b>111</b>
<b>4.5.1.1. Matriz comparativa de la situación actual de la empresa</b>	
<b>JORUPE S.A. con lo propuesto.....</b>	<b>121</b>
<b>CAPITULO V SUGERENCIAS .....</b>	<b>130</b>
<b>5.1. Conclusiones.....</b>	<b>130</b>
<b>5.2. Recomendaciones.....</b>	<b>132</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>136</b>

#### **INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1. Matriz de las estrategias FODA. Fuente: El proceso Estratégico – Un enfoque de gerencia- Fernando D Alessio. ....</b>	<b>28</b>
<b>Tabla 2. Análisis comparativo de los Modelos.....</b>	<b>43</b>

<b>Tabla 3.</b> Tiempo de relación laboral con la Empresa JORUPE S.A. ....	50
<b>Tabla 4.</b> Rol Laboral en la Empresa JORUPE S.A.....	51
<b>Tabla 5.</b> Horario laboral.....	52
<b>Tabla 6.</b> Misión y visión .....	53
<b>Tabla 7.</b> Objetivos de la Empresa JORUPE S.A. ....	54
<b>Tabla 8.</b> Estructura Organizacional .....	55
<b>Tabla 9.</b> Reestructuración Organizacional .....	56
<b>Tabla 10.</b> Sistema Contable .....	57
<b>Tabla 11.</b> Filosofía Organizacional .....	58
<b>Tabla 12.</b> Ambiente Laboral .....	59
<b>Tabla 13.</b> Responsabilidad laboral .....	60
<b>Tabla 14.</b> Capacitación laboral.....	61
<b>Tabla 15.</b> Capacitación laboral.....	62
<b>Tabla 16.</b> Conocimiento y capacidad laboral.....	63
<b>Tabla 17.</b> Colaboración externa .....	64
<b>Tabla 18.</b> Trabajo en equipo.....	65
<b>Tabla 19.</b> Liderazgo y motivación empresarial .....	66
<b>Tabla 20.</b> Mapa de procesos de la empresa minera JORUPE S.A. ....	88
<b>Tabla 21.</b> Matriz FODA de la empresa minera JORUPE S.A. ....	104
<b>Tabla 22.</b> Matriz de las estrategias FO-FA-DA-DO .....	105
<b>Tabla 23.</b> Plan de acción para la empresa JORUPE S.A. ....	112
<b>Tabla 24.</b> Matriz comparativa de la situación actual de la empresa JORUPE S.A. con lo propuesto. ....	122

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Niveles de Análisis Estratégicos. Fuente: <a href="http://www.eoi.es">www.eoi.es</a> .....	17
<b>Figura 2.</b> Estructura planificación agregada. ....	20
<b>Figura 3.</b> Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción. ....	32
<b>Figura 4.</b> Modelo de Planeación Estratégica Aplicada. <b>Fuente:</b> (Goodstein D, 2005).....	35
<b>Figura 5.</b> Interdependencia de factores del modelo de las 7s de McKinsey....	37
<b>Figura 6.</b> Organigrama estructural.....	48
<b>Figura 7.</b> Resultados de encuesta sobre el tiempo de relación laboral con la Empresa JORUPE S.A. <b>Fuente:</b> Los Autores. ....	51
<b>Figura 8.</b> Resultados de encuesta sobre el Rol Laboral en la Empresa JORUPE S.A. <b>Fuente:</b> Los Autores. ....	52
<b>Figura 9.</b> Resultados de encuesta sobre horario laboral. <b>Fuente:</b> Los Autores. ....	53
<b>Figura 10.</b> Resultados de encuesta sobre misión y visión. <b>Fuente:</b> Los Autores. ....	54
<b>Figura 11.</b> Resultados de encuesta sobre objetivos de la empresa JORUPE S.A. <b>Fuente:</b> Los Autores.....	55
<b>Figura 12.</b> Resultados de encuesta sobre estructura organizacional. <b>Fuente:</b> Los Autores. ....	56

<b>Figura 13.</b> Resultados de encuesta sobre restructuración organizacional. <b>Fuente:</b> Los Autores.....	57
<b>Figura 14.</b> Resultados de encuesta sobre sistema contable. <b>Fuente:</b> Los Autores.....	58
<b>Figura 15.</b> Resultados de encuesta sobre filosofía organizacional. <b>Fuente:</b> Los Autores.....	59
<b>Figura 16.</b> Resultados de encuesta sobre ambiente laboral. <b>Fuente:</b> Los Autores.....	60
<b>Figura 17.</b> <i>Resultados de encuesta sobre responsabilidad laboral.</i> <b>Fuente:</b> Los Autores.....	61
<b>Figura 18.</b> <i>Resultados de encuesta sobre capacitación laboral.</i> <b>Fuente:</b> Los Autores.....	62
<b>Figura 19.</b> <i>Resultados de encuesta sobre capacitación laboral.</i> <b>Fuente:</b> Los Autores.....	63
<b>Figura 20.</b> <i>Resultados de encuesta sobre conocimiento y capacidad laboral.</i> <b>Fuente:</b> Los Autores.....	64
<b>Figura 21.</b> <i>Resultados de encuesta sobre colaboración externa.</i> <b>Fuente:</b> Los Autores.....	65
<b>Figura 22.</b> <i>Resultados de encuesta sobre trabajo en equipo.</i> <b>Fuente:</b> Los Autores.....	66
<b>Figura 23.</b> <i>Resultados de encuesta sobre Liderazgo y motivación empresarial.</i> <b>Fuente:</b> Los Autores.....	67
<b>Figura 24.</b> Organigrama propuesto para la empresa minera JORUPE S.A <b>Fuente:</b> Los Autores.....	89
<b>Figura 25.</b> Visión general de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en la Empresa JORUPE S.A. <b>Fuente:</b> Los Autores.....	95



## **RESUMEN**

La empresa minera "JORUPE S.A." es una compañía ubicada en la ciudad de Zaruma, Ecuador. Se dedica a la extracción y explotación de recursos minerales en la región. La empresa busca convertirse en líder en el sector minero, destacándose por su excelencia operativa, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. Para lograrlo, se ha formulado un plan estratégico para el período 2023-2025, el cual se basa en un análisis exhaustivo del entorno empresarial, los recursos disponibles y las capacidades internas de la organización. El plan estratégico se enfoca en áreas clave como el crecimiento y expansión, la eficiencia operativa, la responsabilidad social y la sostenibilidad ambiental. A través de la implementación de las estrategias propuestas, se espera lograr un crecimiento rentable, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la reputación de la empresa. El plan estratégico es un documento vivo que se revisará y actualizará periódicamente para adaptarse a los cambios del entorno empresarial y mantener su relevancia a lo largo del tiempo.

Palabras clave: plan estratégico, diseño organizacional, modelos

## **ABSTRACT**

The mining company "JORUPE S.A." is a company located in the city of Zaruma, Ecuador. It is dedicated to the extraction and exploitation of mineral resources in the region. The company seeks to become a leader in the mining sector, standing out for its operational excellence, social responsibility, and environmental sustainability. To achieve this, it has formulated a strategic plan for the period 2023-2025, which is based on a thorough analysis of the business environment, available resources, and the organization's internal capabilities. The strategic plan focuses on key areas such as growth and expansion, operational efficiency, social responsibility, and environmental sustainability. Through the implementation of the proposed strategies, it is expected to achieve profitable growth, improve operational efficiency and strengthen the company's reputation. The strategic plan is a living document that will be reviewed and updated periodically to adapt to changes in the business environment and maintain its relevance over time.

Keywords: strategic plan, organizational design, models

## INTRODUCCIÓN

En un entorno empresarial cada vez más competitivo y cambiante, es fundamental para las organizaciones contar con una dirección clara y una estrategia bien definida. En este sentido, la empresa minera "JORUPE S.A." reconoce la importancia de formular un plan estratégico que guíe sus acciones y le permita alcanzar sus objetivos a largo plazo.

El presente documento tiene como objetivo presentar la formulación del plan estratégico de "JORUPE S.A." para el período 2023-2025. Este plan se ha desarrollado tomando en cuenta el análisis exhaustivo del entorno empresarial, los recursos disponibles y las capacidades internas de la organización.

El plan estratégico se basa en la visión de "JORUPE S.A." de convertirse en una empresa líder en el sector minero, reconocida por su excelencia operativa, responsabilidad social y sostenibilidad ambiental. Para lograr esta visión, se han establecido una serie de objetivos estratégicos que guiarán las acciones de la organización en los próximos años.

En la formulación de este plan estratégico, se ha involucrado a todos los niveles de la organización, fomentando la participación de los colaboradores y asegurando su compromiso con la implementación de las estrategias propuestas. Asimismo, se ha tomado en cuenta la opinión de los principales stakeholders de "JORUPE S.A.", como los accionistas, clientes, proveedores y la comunidad local.

El plan estratégico se estructura en torno a cuatro áreas clave: crecimiento y expansión, eficiencia operativa, responsabilidad social y sostenibilidad

ambiental. Cada una de estas áreas tiene sus propios objetivos específicos y se han definido las estrategias necesarias para alcanzarlos.

En resumen, el presente plan estratégico busca posicionar a "JORUPE S.A." como una empresa minera líder, comprometida con el desarrollo sostenible y el bienestar de la comunidad. A través de la implementación de las estrategias propuestas, se espera lograr un crecimiento rentable, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la reputación de la organización.

Este plan estratégico es un documento vivo que será revisado y actualizado periódicamente, con el fin de adaptarse a los cambios del entorno empresarial y asegurar su relevancia a lo largo del tiempo.