

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Empresa Gran Colombia Gold

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Ángel Ignacio, Meza Rondón, DNI: 19868221

Daniel Gabriel, Amaya Cárdenas, DNI: 41583121

Marco Antonio, Vásquez Anticona, DNI: 45858481

Michael Christian, Calvera Viza, DNI: 41376536

ASESOR

Carlos Armando Bazán Tejada, DNI: 09385874

ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8121-8658>

JURADO

Marquina Feldmann, Percy Samoel

Jurado: Rojas Valdez, Kelly

Bazan Tejada, Carlos Armando

Surco, diciembre 2021

Resumen Ejecutivo

El presente documento constituye el planeamiento estratégico para la empresa minera Gran Colombia, para el período 2019-2028, usando el Modelo Secuencial de D'Alessio (2015). El objetivo es identificar las actuales fortalezas y oportunidades de la empresa, buscando diseñar ventajas competitivas para la misma. Buscando este fin, se definió la visión, la cual es el eje principal de nuestra investigación. Para poder alcanzar la visión propuesta, es necesario el desarrollo de actividades, principalmente orientadas hacia la producción, los costos, la gestión del personal y los conflictos sociales.

A nivel interno, Gran Colombia tiene diversas fortalezas, entre las que resalta el equipo de profesionales que compone la empresa, su reputación frente a sus proveedores y el prestigio que se ha ganado la empresa a lo largo de los años. Entre las debilidades se encuentra que las mediciones que realiza la empresa de su gestión están en niveles básicos, la separación del área de planeamiento con las operaciones y que no se cuenta con un área de capacitación. El potencial para desarrollar nuevos negocios de la empresa y su capacidad de generar ventajas competitivas, resaltan como sus fortalezas. Del lado de las oportunidades se identificó que Colombia (como país) cuenta con una legislación favorable para el desarrollo de la industria minera y el desarrollo de nuevos proyectos mineros. Sin embargo, así mismo se tienen amenazas, como la existencia de conflictos sociales asociados a la minería, además de la fluctuación continua del precio de los minerales en el mercado internacional.

La presente investigación pretende exponer el rumbo que debe tomar la empresa, el cual debe orientarse hacia el convertirse en la principal empresa minera de oro y plata en Colombia.

Abstrac

This document constitutes the strategic planning for the mining company Gran Colombia, for the period 2019-2028, using the Sequential Model of D'Alessio (2015). The objective is to identify the current strengths and opportunities of the company, seeking to design competitive advantages for it. Seeking this end, the vision was defined, which is the main axis of our research. In order to achieve the proposed vision, it is necessary to develop activities, mainly oriented towards production, costs, personnel management and social conflicts.

Internally, Gran Colombia has various strengths, among which the team of professionals that make up the company, its reputation with its suppliers and the prestige that the company has earned over the years stands out. Among the weaknesses is that the measurements that the company makes of its management are at basic levels, the separation of the planning area with the operations and that there is no training area. The potential to develop new business for the company and its ability to generate competitive advantages stand out as its strengths. On the opportunities side, it was identified that Colombia (as a country) has favorable legislation for the development of the mining industry and the development of new mining projects. However, there are also threats, such as the existence of social conflicts associated with mining, in addition to the continuous fluctuation of the price of minerals in the international market.

This research aims to expose the direction that the company should take, which should be oriented towards becoming the main gold and silver mining company in Colombia.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	viii
Lista de Figuras	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General de Gran Colombia.....	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Visión	7
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética	9
2.6 Conclusiones.....	9
Capítulo III: Evaluación Externa	12
3.1 Análisis del Entorno PESTE	12
3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	12
3.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	13
3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	16
3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	17

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	18
3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	19
3.3 Gran Colombia y sus Competidores.....	20
3.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	20
3.3.2 Poder de negociación de los compradores.....	21
3.3.3 Amenaza de los sustitutos	22
3.3.4 Amenaza de los entreares	23
3.3.5 Rivalidad de los competidores.....	26
3.4 La organización y sus referentes	28
3.5 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	29
3.6 Conclusiones.....	31
Capítulo IV: Evaluación Interna	32
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	32
4.1.1 Administración y gerencia (A)	32
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	33
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	34
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)	36
4.1.5 Recursos humanos (H)	37
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	39
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	41
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	41
4.3 Conclusiones.....	42
Capítulo V: Intereses de Gran Colombia y Objetivos de Largo Plazo.....	44
5.1 Intereses de Gran Colombia	44

5.2 Matriz de intereses de Gran Colombia	45
5.3 Objetivos de Largo Plazo	45
5.6 Conclusiones.....	48
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	49
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	49
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	49
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	52
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	53
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	54
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	55
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	55
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	58
6.9 Matriz de Ética (ME).....	59
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	60
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	61
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	63
6.13 Conclusiones.....	63
Capítulo VII: Implementación Estratégica	65
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	65
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	67
7.3 Políticas de cada Estrategia	67
7.4 Estructura de Gran Colombia	69
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	70
7.6 Recursos Humanos y Motivación.....	71

7.7 Gestión del Cambio	71
7.8 Conclusiones.....	72
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	74
8.1 Perspectivas de Control	74
8.1.1 Aprendizaje interno	74
8.1.2 Procesos.....	74
8.1.3 Clientes	74
8.1.4 Financiera	75
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	75
8.3 Conclusiones.....	75
Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones.....	77
9.1 Conclusiones Finales	77
9.2 Recomendaciones Finales.....	80
9.3 Futuro de Gran Colombia.....	81
Referencias	82

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Producción Minera en Colombia</i>	4
Tabla 2.	<i>Producción de Oro y Plata de Gran Colombia</i>	4
Tabla 3.	<i>Acuerdos Comerciales Colombia</i>	13
Tabla 4.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	20
Tabla 5.	<i>Producción Mundial de Reservas de Oro</i>	24
Tabla 6.	<i>Producción Mundial y Reservas de Plata</i>	25
Tabla 7.	<i>Posibles Competidores Entrantes</i>	25
Tabla 8.	<i>Matriz del Perfil Competitivo del Sector</i>	30
Tabla 9.	<i>Matriz del Perfil de Referencias del Sector</i>	30
Tabla 10.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	42
Tabla 11.	<i>Matriz de Interés Organizacionales</i>	45
Tabla 12.	<i>Proyección de Crecimiento de Oro y Plata</i>	46
Tabla 13.	<i>Matriz FODA</i>	50
Tabla 14.	<i>Matriz MPYEA</i>	51
Tabla 15.	<i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	56
Tabla 16.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	57
Tabla 17.	<i>Matriz de Rumelt</i>	58

Tabla 18.	<i>Matriz de Ética</i>	59
Tabla 19.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	60
Tabla 20.	<i>Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo</i>	62
Tabla 21.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	63
Tabla 22.	<i>Objetivos a Corto Plazo</i>	65
Tabla 23.	<i>Asignación de Recursos</i>	68
Tabla 24.	<i>Políticas de Cada Estrategia</i>	69
Tabla 25.	<i>Tablero de Control Balanceado</i>	76
Tabla 26.	<i>Plan Estratégico Integrado</i>	79

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	x
<i>Figura 1.</i>	Mapa de operaciones de Gran Colombia.....	3
<i>Figura 2.</i>	Precio del oro.....	15
<i>Figura 3.</i>	Precio de la plata.....	15
<i>Figura 4.</i>	Gran Colombia clima organizacional.....	38
<i>Figura 5.</i>	Estructura organizacional Gran Colombia.....	40
<i>Figura 6.</i>	Matriz PYEA.....	52
<i>Figura 7.</i>	Matriz Boston Consulting Group.....	53
<i>Figura 8.</i>	Matriz Interna y Externa.....	54
<i>Figura 9.</i>	Matriz Gran Estrategia	55
<i>Figura 10.</i>	Propuesta de estructura organizacional para Gran Colombia.....	70

El Proceso Estratégico: Una Visión General

El proceso estratégico está compuesto por un conjunto de actividades que se desarrollan desde una secuencia lineal, buscando que una organización pueda proyectarse al futuro y ejecute la visión establecida. El proceso estratégico está compuesto de las siguientes tres etapas: (a) formulación, etapa donde se diseña el planeamiento y se intenta encontrar aquellas estrategias que conducirán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, etapa donde se ejecutan las estrategias diseñadas en la etapa de formulación, es por lo mencionado que esta etapa se considera de mayor complejidad y rigurosidad; y (c) evaluación y control, etapa en la cual se monitorea todas las actividades del proceso estratégico así como el cumplimiento de los objetivos de largo plazo (OLP) y de corto plazo (OCP). Es válido señalar que proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, es decir depende de la interacción de muchas personas, e iterativo, es decir mejora continuamente en el tiempo. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico del Profesor Fernando D'Alessio.

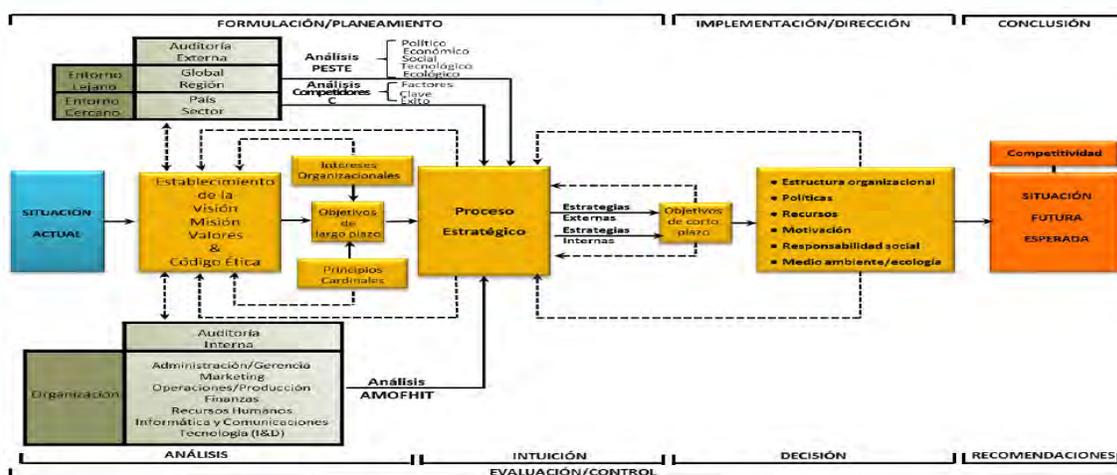


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. Rev. p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

El modelo inicia con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; son estos cuatro componentes los principios guía en el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la evaluación externa, buscando determinar la forma en la que influye el entorno en la organización que se estudia y se analiza la arena global a través del análisis de las fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas, lo cual se conoce como análisis PESTE; análisis del cual se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y el comportamiento de la organización sobre estos factores. Utilizando análisis PESTE y de analizando a los Competidores obtenemos la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). Considerando las acciones mencionadas, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, conocer la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, permitiendo a los planeadores un inicio del proceso adecuado el cual los guiará a la formulación de estrategias que permitan obtener ventaja de las oportunidades, entender el impacto real de las amenazas, identificar los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y vencer a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se orienta a la definición de estrategias que permitan potenciar las fortalezas y neutralizar las debilidades, buscando la construcción de ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para este fin se desarrolla el análisis interno de la Administración y Gerencia,

Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología; también conocido como análisis AMOFHIT, del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la cual permite evaluar las principales fortalezas, debilidades e inter-relación de las de las áreas funcionales de una organización. El análisis exhaustivo externo e interno es de vital importancia para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, los cuales son los fines que la organización busca alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. Analizando los intereses de la organización se obtienen la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la suma de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y la suma de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen los insumos fundamentales que facilitan la calidad del proceso estratégico. En la fase final de la formulación estratégica se procede a la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting

Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Luego de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización dando lugar a la Implementación Estratégica, la cual consiste en transformar los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que tal como señala el Profesor D'Alessio “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Durante la etapa de implementación se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. No se

puede implementar una nueva estrategia con una estructura antigua, se hace necesaria una nueva estructura organizacional.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (cuyo nombre inglés es *Balance Score Card* - BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Gran Colombia

1.1 Situación General

La minería es definida como aquella actividad económica responsable de la ubicación, extracción y traslado de minerales ubicados principalmente en el suelo y del subsuelo. La minería, también conocida como explotación mineral, proporciona grandes cantidades de materias primas que posteriormente son procesadas en fábricas y refinerías industriales y aporta mucho de la fuerza que se necesita para operar la maquinaria industrial. En la actualidad, la gran mayoría de las empresas a nivel mundial presentan una gran dependencia de los recursos minerales producidos por la actividad minera (Geografía del Perú, 2013). La minería, con normalidad, desarrolla los siguientes procesos: (a) exploración, búsqueda e identificación de terrenos donde se estima una posible alta concentración de minerales; (b) extracción, una vez que se ha validado que la zona explorada posee una importante cantidad de mineral, se edifican campamentos mineros dentro de los cuales desarrollará la nueva operación minera la cual puede ser a tajo vierto (en la superficie terrestre) o subterránea (bajo tierra); (c) concentración, almacenaje, custodia y despacho del mineral obtenido y; (d) fundición, transformación del mineral mediante altas temperaturas para convertirlo en nuevas presentaciones (lingotes, barras, cátodos) que faciliten su traslado y comercialización (Geografía del Perú, 2013)

Históricamente, Colombia ha sido, y es, considerado como un territorio de diversidad mineral, diferentes procesos geológicos han favorecido a esta condición donde resaltan los siguientes: (a) diastrofismo, el cual incluye la deformación, alteración y dislocación de la corteza terrestre como resultado de las fuerzas tectónicas internas; (b) vulcanismo, en las cual las rocas se desplazan en el interior de la corteza terrestre o son

expulsadas hacia el exterior; y (c) la sedimentación, por el cual los futuros minerales son transportados y mediante la erosión y la motorización de las rocas son depositados en ubicaciones específicas, pasando a ser sedimentos (Sub dirección de Planeación minera, 2018). Son mediante la inter-relación de los procesos anteriormente mencionados que se produce la formación de minerales, los cuales son clasificados como metálicos y no metálicos (Sub dirección de Planeación minera, 2018). En la actualidad el sector minero goza del total apoyo del estado colombiano; el cual brinda las facilidades económicas, comerciales y tributarias a esta actividad, buscando facilitar la atracción de capitales extranjeros e inversionistas nacionales que desarrollen proyectos mineros de envergadura (Sub dirección de Planeación minera, 2018).

Compañía de Minas Gran Colombia Gold S.A. (en adelante “Gran Colombia”) es un consorcio minero canadiense que opera en Colombia desde 1982. Las acciones de Gran Colombia se negocian en la Bolsa de Valores de Toronto, Canadá a través de títulos representativos de acciones denominados American Depositary Receipts (ADR’s) mediante la denominación bursátil TSE: GCM. En el 2019 el precio de las acciones de Gran Colombia en el mercado bursátil presentó un importante crecimiento desde 2.95 hasta 5.18 dólares canadienses, es decir ha tenido un crecimiento del 75% (es.investing.com, 2019). Los domicilios legales de la corporación se localizan en las siguientes direcciones: (a) 401 Bay Street, Suite 2400, apartado de correos 15, Toronto, Canadá; (b) Calle 4 Sur No 43A-195, Centro Ejecutivo, oficina 230B, Medellín, Colombia; y (c) Calle 93 No. 11 A-28, Oficina 802, Bogotá, Colombia. (Gran Colombia Gold, 2019).

La Compañía opera en la actualidad directamente las siguientes tres unidades mineras ubicadas en Colombia:

- a) **Segovia:** la empresa desarrolla sus actividades en un área de aproximadamente 9,000 hectáreas en los distritos mineros de Segovia -Remedios en el departamento de Antioquía. Las minas que se ubican en este sector han estado activas durante más de 150 años y han producido durante este tiempo más de 5 millones de onzas de oro. Las operaciones que se ejecutan en este sector consisten en áreas operadas por la empresa y un modelo de minería artesanal que involucre a mineros locales para trabajar las concesiones de la empresa y entregar el material para ser procesado (Gran Colombia Gold, 2019).
- b) **Marmato:** Esta zona fue adquirida en la fusión del año 2011 con Medoro y se ubica en el departamento de Caldas, este proyecto contiene recursos totales estimados en aproximadamente 8 millones de onzas de oro y casi 38 millones de onzas de plata. Durante el año 2017, se cambió el enfoque de una mina a cielo abierto a una minería subterránea (Gran Colombia Gold, 2019).
- c) **Zancudo:** Este proyecto se encuentra en el distrito minero de Titiribí en Antioquía y comprende una histórica mina de oro, la Mina Independencia. Durante el 2017, se firmó un acuerdo de opción con la empresa minera canadiense IAMGOLD Corp. para la exploración y posible compra de una participación de este proyecto. IAMGOLD Corp. Cedió sus derechos de exploración y explotación mineral a Gran Colombia a cambio del 30% de la participación final en la comercialización. (Gran Colombia Gold, 2019).

En la Figura 1 se muestra el mapa de operaciones donde se resalta la ubicación geográfica de las unidades minera de Gran Colombia (Gran Colombia Gold, 2019). En la Figura 2 se muestra en el ingreso a la mina Providencia que pertenece a la unidad minera

Segovia. En la Figura 3 se muestra parte del equipo que desarrolla operaciones en la unidad minera Marmato.



Figura 1: Mapa de Operaciones de Gran Colombia Gold.

Tomado de “Operaciones y Proyectos” (Gran Colombia Gold, 2019). Recuperado de <http://www.grancolombiagold.com/operations-and-projects/colombia/default.aspx>



Figura 2: Ingreso a la mina Providencia, Unidad minera Segovia

Tomado de “Operaciones y Proyectos” (Gran Colombia Gold, 2019). Recuperado de <http://www.grancolombiagold.com/operations-and-projects/colombia/default.aspx>



Figura 3: Parte del equipo humano asignado a la unidad minera Marmato.

Tomado de “Operaciones y Proyectos” (Gran Colombia Gold, 2019). Recuperado de <http://www.grancolombiagold.com/operations-and-projects/colombia/default.aspx>

La operación minera en Colombia desarrolla principalmente exploración y extracción de minerales preciosos, pesados y de rápida valorización como son oro, plata, platino, azufre, cobre, hierro y ferróníquel; los cuales en los últimos años han presentado importantes resultados. En la Tabla 1 se muestra la evolución de la producción minera en Colombia de los minerales mencionados en los últimos 5 años hasta el cierre del año 2018 de acuerdo a cifras oficiales publicadas (Sub dirección de Planeación minera, 2018). Es posible observar que en los últimos tres años las producciones de oro y plata (minerales con los que opera Gran Colombia) vienen recuperándose de una importante caída que tuvieron en el 2015, al igual que el azufre y hierro (Sub dirección de Planeación minera,

2018). Por su parte el platino, cobre y hierro, que también han presentado variaciones, presentan menores desviaciones en su producción (Sub dirección de Planeación minera, 2018).

Tabla 1

Producción Minera en Colombia 2014 – 2018

Mineral	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018
Oro	Kilogramos	55,908	66,178	55,745	60,595	65,867
Plata	Kilogramos	24,045	19,368	13,968	15,183	16,504
Platino	Kilogramos	1,231	1,460	1,503	1,634	1,776
Azufre	Toneladas	58,073	63,790	52,470	57,035	61,997
Cobre	Toneladas	4,042	3,901	3,882	4,220	4,587
Hierro	Toneladas	774,459	809,224	710,047	771,821	838,970
Ferroniquel	Toneladas	37,831	51,975	49,320	53,611	58,275

Nota. Tomado de “Indicadores de la minería en Colombia” por Sub Dirección de Planeación Minera. Recuperado de http://www1.upme.gov.co/simco/CifrasSectoriales/EstudiosPublicaciones/Indicadores_de_la_mineria_en_Colombia.pdf

En la Tabla 2 se muestra la producción de oro y plata, expresada en onzas que Gran Colombia ha tenidos en los últimos cinco años de acuerdo a cifras oficiales publicadas (Gran Colombia Gold, 2019).

Tabla 2

Producción de Oro y Plata de Gran Colombia 2014 -2018

Mineral	Unidad	2014	2015	2016	2017	2018
Oro	onzas	22,547	23,447	23,450	25,612	26,721
Plata	onzas	12,362	13,363	16,587	19,194	20,703

Nota. Tomado de “Reporte de nuestras operaciones” por Gran Colombia Gold. Recuperado de <http://grancolombiagold.com.co/marmato/>

Por otro lado, se considerará a la compañía minera Newmont (en adelante Newmont) y compañía minera Barrick (en adelante Barrick) como empresas referentes a nivel mundial, pues las mismas desarrollan sus operaciones a nivel mundial teniendo sucursales con importante participación a lo largo de todo Latinoamérica en países como México, Perú, Chile, Brasil y Bolivia (World Economic Forum, 2018). Newmont, gracias a la compra total de las acciones del consorcio minero americano Goldcorp, se ha convertido

en la empresa minera más grande del mundo, desarrollando operaciones en cuatro continentes (América, Asia, África y Oceanía); contando de esa manera con las reservas auríferas y de plata más grandes del mundo (Newmont, 2019).

Barrick, de capitales canadienses, desarrolla operaciones en América, África y Oceanía; hasta el 2018 era considerada la empresa minera más grande del mundo, pero fue desplazada de esa posición por la adquisición que Newmont hizo de la empresa Goldcorp. En la actualidad posee importantes yacimientos de oro y plata, así como proyectos en fase de exploración y desarrollo que le permiten consolidarse como uno de los referentes mineros a nivel mundial y que en siguientes años es posible les permitan recuperar el primer lugar (Barrick, 2019).

Se considera que ambas corporaciones mineras son referentes respetables, las cuales aportarán importantes alcances para la presente investigación pues presentan los siguientes atributos organizacionales: (a) capacidad operacional para responder a la demanda del mercado; (b) mantienen una alta calidad en sus productos; (c) utilizan adecuadamente las economías a escala; (d) desarrollan una sobresaliente gestión del talento humano; (e) administran muy bien sus costos; (f) gozan de buenas calificaciones internacionales y; (g) desarrollan una adecuada gestión medio ambiental (World Economic Forum, 2018).

Gran Colombia debe cumplir el desafío de acortar las brechas en el desempeño de sus actividades organizacionales en comparación con los referentes internacionales anteriormente mencionados (Newmont y Barrick), lo cual es uno de los principales motivos para el desarrollo del presente PEA. La intención de la presente investigación es la de identificar estrategias y acciones de rápida implementación en las diferentes unidades de negocios de la empresa, que permitan cambios favorables, así como la mejora en los resultados para la empresa.

1.2 Conclusiones

- La minería es una importante actividad económica cuyos resultados tienen influencia directa en diversas actividades empresariales.
- Colombia es un país que históricamente ha desarrollado operaciones mineras y cuyo territorio presenta posibilidades de exploración y explotación de minerales.
- Gran Colombia es una importante empresa minera canadiense que desarrolla operaciones mineras en territorio colombiano, trabajando principales con el oro y la plata en sus unidades mineras de Segovia, Marmato y Zancudo, las cuales tienen potencial para su posible expansión en los siguientes años
- Newmont y Barrick serán las corporaciones minerales de alcance mundial que serán analizadas como los referentes de Gran Colombia a nivel mundial.
- Gran Colombia tiene el desafío de acortar la brecha de desempeño en comparación a las empresas referentes.

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

2.1 Antecedentes

El proceso administrativo y la generación de permisos ambientales y municipales asociados a la minería, es largo y tedioso; y puede demorar más de cinco años desde iniciado (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Es por lo mencionado, que Gran Colombia en sus primeros 10 años de operación en territorio colombiano se orientó hacia el cumplimiento de las actividades administrativas mencionadas, a la exploración de posibles yacimientos mineros y a la rápida puesta en marcha de sus operaciones (Gran Colombia Gold, 2019). Fue por esto que se dejó de lado las actividades vinculadas al planeamiento estratégico, abordando el mismo de una manera ligera, trayendo como consecuencia la formulación de una visión, sencilla la cual se muestra insuficiente para los nuevos desafíos de la empresa y esta es: “Gran Colombia Gold será una empresa consolidada en explotación subterránea de oro y plata en Colombia, reconocida por altos estándares en sus prácticas mineras, desarrollo sostenible e integridad empresarial” (Gran Colombia Gold, 2019).

El mismo accionar en el párrafo anterior se ha repetido con la formulación de la misión para la empresa la cual es: “Gran Colombia Gold es una empresa minera productora de metales preciosos que crea valor para sus accionistas y grupos de interés mediante la adopción de prácticas eficientes, seguras y responsables bajo estándares de nivel internacional” (Gran Colombia Gold, 2019).

En la actualidad, Gran Colombia no cuenta con valores formalmente aprobados por la gerencia general, así como tampoco con un código de ética; sin embargo, el trabajo de Gran Colombia se desarrolla con base a los siguientes pilares: (a) transparencia en los

procesos; (b) búsqueda de la eficiencia y (c) motivación del equipo (Gran Colombia Gold, 2019).

2.2 Visión

Considerando lo mencionado anteriormente y con base a lo expresado por D'Alessio (2013) se propone la siguiente visión para Gran Colombia:

Al año 2028, Gran Colombia Gold debe consolidarse como la primera productora de oro y plata en Colombia, además de empezar con nuevos proyectos mineros, elevando los resultados de manera continua de los siguientes procesos internos: (a) atracción y retención del talento; (b) optimización de costos; (c) implementación de estándares internacionales para superar el cumplimiento de las normas medioambientales; laborales y de seguridad; y (d) implementar continuas iniciativas de responsabilidad social empresarial en las comunidades donde operamos.

D'Alessio (2013) indicó que son nueve los factores necesarios para la correcta construcción y determinación de la visión para una empresa, estos criterios han sido considerados en la construcción de la visión para Gran Colombia y se presentaron a continuación: (a) la ideología principal se enfoca en el crecimiento de la producción y el cumplimiento de las diferentes normas establecidas; (b) para el establecimiento de la visión a futuro se ha evaluado a la empresa, y se ha podido identificar que cuenta con las oportunidades para la puesta en marcha de nuevos proyectos hacia el 2028; (c) es sencilla, clara y fácilmente comprensible; (d) denota ambición y realismo; (e) cuenta con un horizonte de tiempo determinado de 10 años; (f) su alcance geográfico está considerado dentro de Colombia; (g) será conocida por todos; (h) se ha expresado de tal manera que permita la creación de un sentido de urgencia; e (i) expresa, de forma clara, el rumbo hacia donde se dirige la organización.

El plazo para la visión de Gran Colombia se ha establecido en 10 años. Se considera adecuado el horizonte de tiempo establecido debido a las actuales oportunidades de crecimiento que presentan las operaciones, y la puesta en marcha de nuevos proyectos mineros. Es necesario considerar que el sector minero en Colombia se encuentra en una época de crecimiento, con respecto a Latinoamérica, por lo tanto, Gran Colombia desarrollará sus operaciones de un entorno económico favorable con muchas oportunidades por aprovechar (Ministerio de energía y minas, 2019). Luego de cumplir el horizonte de tiempo establecido, se volverá una necesidad replantear la visión.

2.3 Misión

La misión propuesta y que facilitará el cumplimiento de la visión será la siguiente:

Nos enfocamos en la producción de minerales de alta calidad, optimizando de manera continuamente nuestros procesos principales, dentro de un ambiente laboral con base en el respeto mutuo y la transparencia en todo nuestro accionar, impulsando la participación activa de nuestro personal mediante la colaboración conjunta para el cumplimiento de sus objetivos personales. Facilitamos la adopción de nuevas tecnologías en beneficio de nuestras operaciones y actuamos con total transparencia y respeto a la normas, costumbres y tradiciones de las comunidades donde operamos.

2.4 Valores

Los valores establecidos para Gran Colombia son los siguientes:

- Compromiso con nuestra gente, necesitamos de un equipo humano de primer nivel para consolidarnos como una gran empresa es por ello que nos encontramos a la búsqueda continua de nuevos talentos que apoyen el crecimiento de la empresa y mantenemos acción de gestión del talento interno que nos permita brindarle las mejores condiciones laborales y salariales a nuestra gente.

- Preocupación por el medio ambiente, somos conscientes del importante impacto ambiental que la minería genera, es por ello que nos esforzamos por desarrollar operaciones mineras libres de contaminación y generar un impacto económico y social positivo en las comunidades donde trabajamos.
- Respeto por nuestros stakeholders, además de nuestra gente y las comunidades donde trabajamos, sabemos que dependemos de proveedores, instituciones estatales, clientes y otros grupos de interés para sacar adelante nuestros proyectos: es por ello que buscamos cumplir todos nuestros acuerdos con puntualidad, brindándoles condiciones favorables que vuelvan atractiva nuestra relación.
- Responsabilidad, actuamos responsablemente frente a nuestras obligaciones para con la empresa, el cliente y la sociedad, asumiendo las consecuencias de nuestras decisiones.
- Transparencia, sabemos que la actividad minera despierta un gran interés en los países donde se desarrolla por el gran volumen de inversión que requiere es por esto que en Gran Colombia Gold tenemos la obligación de mostrar total honestidad para con nuestros clientes, proveedores e instituciones del estado, lo cual cumplimos con la rendición oportuna de cuentas económicas, participación activa en auditorías solicitadas y cualquier otra obligación requerida.

2.5 Código de Ética

Gran Colombia es una empresa socialmente responsable, comprometida con el desarrollo de sus colaboradores, del medio ambiente y la comunidad. El compromiso de la empresa se ve reflejado en su código de ética, el cual rige el comportamiento de sus colaboradores, desde la alta dirección hasta los colaboradores del área de operaciones,

contribuyendo de manera conjunta con el un desarrollo social y crecimiento económico de sus stakeholders. Para lograrlo la empresa se compromete a cumplir y difundir los siguientes principios:

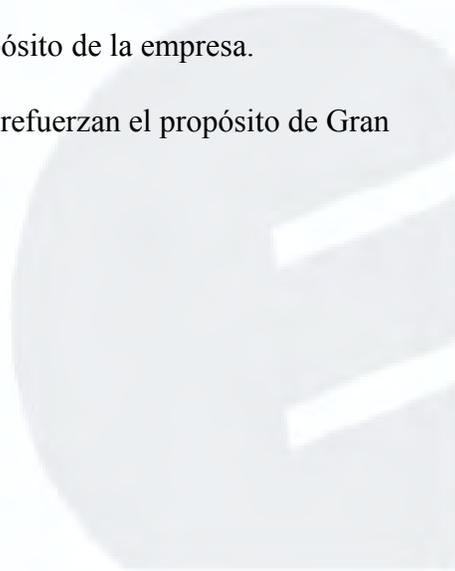
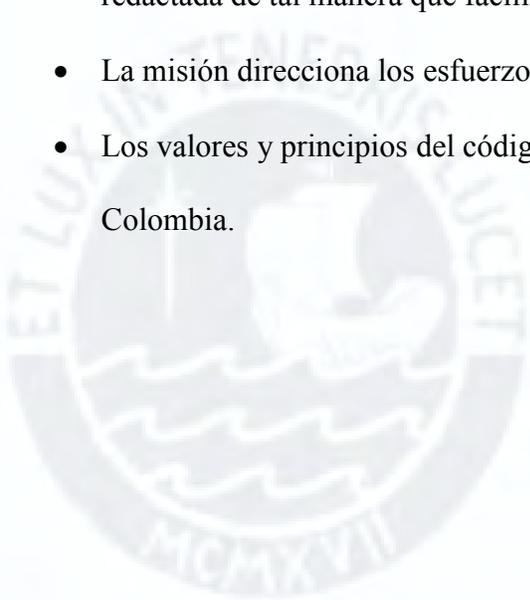
- A no realizar ningún tipo de discriminación por género, estado civil, edad, religión, raza, opinión política, clase social o económica, embarazo, lengua, origen étnico, nacionalidad, preferencia sexual o discapacidad.
- A respetar los derechos humanos y laborales de los colaboradores.
- A rechazar estrictamente cualquier intento de soborno o acto ilegal en la organización.
- Austeridad en el uso de los recursos naturales de su zona de influencia.
- A ser cuidadosos con nuestros proveedores locales e internacionales aplicando nuestra política de cumplimiento y lavado de activos.
- A no utilizar los activos tangibles e intangibles de la empresa para beneficio o lucro personal.
- A no realizar ningún tipo de apoyo o referencia a grupo o partidos políticos del país.
- A incentivar el cuidado y la seguridad interna de nuestros colaboradores, cumpliendo las normas internas sobre salud y seguridad ocupacional.
- A propiciar el desarrollo personas y profesional de nuestros colaboradores.
- A cumplir con nuestros socios y directores con una rentabilidad razonable sobre sus inversiones.

2.6 Conclusiones

- Gran Colombia posee actualmente una visión y misión las cuales se muestran insuficientes para el logro de resultados importantes que una empresa de su nivel

debe perseguir, tampoco cuenta con valores corporativos definidos ni un código de ética.

- Se han propuesta una nueva visión y misión para la empresa, enfocadas en el aumento de la producción, el desarrollo de nuevos proyectos y elevar los resultados de sus principales procesos operativos.
- La visión establecida para Gran Colombia considera un plazo de 10 años; está redactada de tal manera que facilite que la organización pueda llevarla a cabo.
- La misión direcciona los esfuerzos y el propósito de la empresa.
- Los valores y principios del código de ética refuerzan el propósito de Gran Colombia.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis del Entorno PESTE

3.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales

Colombia cuenta con un amplio abanico de mecanismos jurídicos que permiten y facilitan la atracción y crecimiento de la inversión empresarial privada en aras de facilitar el crecimiento del mercado colombiano. Mediante la Ley de libre competencia empresarial, y el uso de decretos legislativos, se busca mantener un ecosistema empresarial que brinde estabilidad jurídica a las inversiones nacionales y extranjeras con el fin de incrementar las mismas. El Gobierno Colombiano ofrece garantías y promueve asociaciones públicas privadas buscando el crecimiento económico del país (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2019).

Además, el Gobierno garantiza la libre competencia y se compromete a combatir posibles barreras comerciales proteccionistas que pudiesen surgir es desmedro de la inversión privada las inversiones privadas, en todos los sectores de la actividad económica. En el caso de la actividad minera, ha establecido derechos, garantías y obligaciones que se aplican a todos los tipos de representación empresarial nacional y extranjeras (persona natural, jurídica y otros) siendo sus normas de observancia obligatoria por todos los organismos del Gobierno, además de ofrecerse como ente mediador ante posibles controversias sociales y medio ambientales que pudiesen presentarse (Ministerio de Justicia y del Derecho, 2019).

Como complemento, El Gobierno colombiano participa y es miembro activo de diferente Tratados de Libre Comercio- TLC los cuales buscan consolidar nuevas oportunidades comerciales, incrementar el volumen de exportación de la producción nacional, mejorar la competitividad y generar nuevos empleos para el pueblo colombiano.

(Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). En la Tabla 3 se muestran los acuerdos internacionales de comercio que desarrolla en la actualidad Colombia.

Tabla 3

Acuerdos Comerciales Colombia

Tipo de Acuerdo	Participantes
Multilateral	Organización Mundial del Comercio - OMC
Unión aduanera	Comunidad Andina - CAN
Libre Comercio	Alianza del Pacifico Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) Canadá Chile Corea Costa Rica Estados Unidos México El Salvador Guatemala Honduras Unión Europea
Preferentes	Colombia Ecuador Venezuela Costa Rica Nicaragua Panamá Venezuela

3.1.2 Fuerzas económicas y financieras

De acuerdo al Fondo Monetario Internacional – FMI, el crecimiento económico mundial se desarrollará de manera lenta; pasando de 3.6% en 2018 a de 3.3% para el 2019 con miras a que recupere el 3.6% para el 2020. La tendencia a la baja se fundamenta en el menor crecimiento de los mercados emergentes grandes; las tendencias internacionales por la guerra comercial entre EEUU y China; y por el poco protagonismo que en la última

década vienen teniendo la Comunidad Europea en el contexto internacional (Fondo Monetario Internacional, 2019).

En China, mercado clave para las exportaciones de materias primas de América Latina y el Caribe, se proyecta un crecimiento leve hacia la compra de materias primas en el 2019 y 2020; debido a que sus esfuerzos económicos en la actualidad y en siguientes años estarán enfocados en industrias especializadas como la tecnología, las cuales son poco intensivas en usos de materia prima (Fondo Monetario Internacional, 2019).

En cuanto al sector minero colombiano, la minería representa, al 2019, 20% de las exportaciones, 13% de la inversión extranjera directa y 5.5 billones de regalías para el gobierno colombiano desde el año 2010. En ese escenario Colombia se presenta un interesante potencial en minerales como el oro, carbón, platino, platino y cobre (Ministerio de Energía y Minas, 2019)

En las Figuras 2 y 3 se observará la fluctuación en los precios internacionales del oro y la plata desde el 2010. El oro presenta una tendencia volátil, mientras la plata presenta una tendencia a la baja; los volúmenes mostrados se expresan en onzas troy.



Figura 2. Precio del oro (01.01.2010 – 01.08.2019) en USD\$ por onza troy. Tomado de “Fusion Media Ltd”. Recuperado de <http://es.investing.com/commodities/gold>



Figura 3. Precio de la plata (01.01.2010 – 01.08.2019) en USD\$ por onza troy. Tomado de “Fusion Media Ltd”. Recuperado de <http://es.investing.com/commodities/silver>

Es necesario señalar que el oro, a pesar de las diferentes situaciones que se presentan en el contexto internacional, es y seguirá siendo considerado un valor refugio sólido por los inversores. Esto debido a que, en contexto de inestabilidad política y económica internacional, los agentes económicos se muestran reacios a depositar rápidamente su confianza en inversiones en mercados privados; lo cual motiva a los inversores a orientarse hacia los valores. Es por ello que el oro, y los minerales precios son considerados como inversiones a largo plazo (Parkin, 2012).

3.1.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas

La Comisión Económica para América Latina y El Caribe – CEPAL (2013) indicó que los conflictos sociales mineros y socio ambientales en Latinoamérica, se orientan en tres pilares que se replican a lo largo de los diferentes países integrantes: (a) falta de diálogo, (b) falta de respeto a las tradiciones y costumbres de la comunidad de influencia; (c) falta de planificación; (d) búsqueda de intereses personales de los líderes de las comunidades y (e) ausencia en la medición y gestión del impacto ambiental. Los problemas

mencionados se presentan con mayor relevancia en los países de Colombia, México y Perú; donde, además, debido a su riqueza minera, es posible encontrar importantes comunidades de pobladores dedicados a la minería informal.

La minería informal es aquel tipo de minería que desarrolla sus operaciones al margen de la ley, sin cumplir ningún tipo de regulación civil, laboral medio ambiental; dejando a su paso destrucción, abusos y pobreza en los lugares donde opera. Empero, este tipo de minería genera grandes ganancias lo cual permite a sus representantes comprar favores y mantenerse cerca a los líderes de comunidades campesinas donde es posible encontrar grandes yacimientos de mineral; es así que estos representantes de la minería informal e ilegal fomentan, en búsqueda de sus intereses particulares, conflictos mineros entre los gobiernos locales y las comunidades campesinas (CEPAL, 2013).

La expansión de la economía es un factor importante para que se incremente el número de conflictos sociales, mineros, ambientales, de carreteras, entre otros. La estabilidad y crecimiento económico que ha tenido Colombia en los últimos 20 años ha permitido que sea identificada como un importante destino para inversiones mineras, es por ello que en los últimos años se ha incrementado el número de contratos mineros y petroleros en territorio colombiano. Esto se ha traducido en un incremento en las inversiones, empleos, pero también en la generación de nuevos intereses, favorables y no favorables para el país. La ausencia de experiencia para frenar estos conflictos ha llevado a que, desde la legislación, se busque penalizar la protesta social pero esta medida en lugar de facilitar la gestión de los conflictos, solo los ha empeorado (Ministerio de Energía y Minas, 2019).

Es de esta manera que los conflictos sociales, asociados a la minería, se convierten en una tarea pendiente de especial impacto para Colombia. Por una parte, se intenta

favorecer el crecimiento minero, pero por otra parte no se sabe gestionar estos conflictos y esta tarea se complica pues la existencia de la minería informal permite que importantes autores anónimos fomenten la desunión entre gobiernos locales, comunidades campesinas y empresa minera; retrasando así el crecimiento de la minería y la economía del País (CEPAL, 2013).

3.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

Las nuevas Tecnologías de la Información – TI, buscan facilitar, optimizar y reducir el tiempo de atención de los procesos en las empresas; especialmente en aquellas que mayores inversiones realicen, como es el caso de la minería. Cada vez más aumentan la demanda de innovaciones aplicables al sector minero, especialmente las asociadas a las siguientes actividades: (a) robótica; (b) telecomunicaciones y (c) impacto ambiental. Se busca que estas innovaciones faciliten los procesos y reduzcan en las operaciones mineras. El problema de las TI es que normalmente vienen del extranjero por lo que su uso y entrenamiento demanda de personal calificado que domine las mismas y por otra parte son muy costosas; el desafío para las empresas mineras es desarrollar sistemas de aprendizaje interno que facilitan la enseñanzas y generación de las mismas en el menor tiempo y al menor costo posible (Sub Dirección de planeación minera 2014).

Por otro lado, el Ministerio de Energía y Minas (2019) señala que son los siguientes siete proyectos con los cuales se buscará impulsar el crecimiento minero en Colombia:

1. Cerrejón en la Guajira
2. La Loma
3. Calenturias
4. La Jagua
5. La Francia

6. El Hatillo

7. Cerro Matoso

Estos proyectos han sido catalogados de interés nacional y que inicialmente se estima para el 2030, estos proyectos hayan generado inversiones por US\$ 6,000 millones. Debido a la ubicación privilegiada de Colombia en pleno cinturón de los andes, se ha podido identificar ambientes geológicos favorables para el desarrollo minería, especialmente para la extracción aurífera (Ministerio de Energía y Minas, 2019).

3.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales

Las consecuencias de la minería informal en Colombia generan gran perjuicio al país, esto debido a los siguientes motivos: (a) falta de información e interés por parte de los mineros ambientales para la reducción de su impacto ambiental; (b) nula inversión en capacitación para la mejora de los procesos operativos de extracción y transformación de los minerales; y (c) nulo cuidado hacia la salud de los trabajadores, proveedores o vecinos de las zonas aledañas quienes se perjudican con las emisiones de vertidos y gases contaminantes que produce esta actividad (Asociación de profesionales del sector minero en Colombia, 2018).

Según diferentes encuestas desarrolladas en las comunidades donde se desarrollan operaciones mineras en la actualidad, el 23% de las comunidades colombianas impactadas consideran que la minería es el sector que mayor impacto económico genera para el país; pero también 55% considera que es el sector que más contaminación realiza, muy por delante del sector gas y petróleo que obtuvieron un 12% de percepción de impacto positivo en la economía nacional (El Espectador, 2019).

3.2 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Seguidamente, en la Tabla 5 se plantea la Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Tabla 4

Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Legislación que promueve la inversión privada minera	0.15	4	0.6
2	Existencia de proyectos mineros que pueden aprovecharse para reducir el riesgo	0.15	4	0.6
3	El oro continuará siendo apreciado como refugio de valor; y la plata y el cobre son apreciados para nuevos usos industriales	0.15	4	0.6
4	Tendencia al crecimiento del PBI de Colombia y del sector minero	0.07	3	0.21
5	Nuevas tecnologías para el sector minero	0.07	3	0.21
6	Colombia ha firmado tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales con diferentes países y comunidades	0.05	2	0.1
	Sub Total	0.64		2.32
Amenazas				
1	Presencia de conflictos sociales	0.1	2	0.2
2	Falta de vías de acceso	0.08	2	0.16
3	Volatilidad de los precios de los minerales preciosos	0.08	3	0.24
4	Reducido crecimiento de EEUU y dificultades en la Comunidad Europea	0.05	2	0.1
5	Percepción negativa de las comunidades sobre minería y contaminación	0.05	2	0.1
	Sub Total	0.36		0.8
	Total	1		3.12

El resultado obtenido es 3.12, cifra que significa que el sector responde actualmente por encima del promedio frente a las oportunidades y las amenazas que se le presentan.

3.3 La Organización y sus Competidores

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

De acuerdo a la Asociación Colombiana de Minería - ACM (2018) se estima que, debido a la magnitud del trabajo y especialización que conlleva realizar operaciones mineras, 75% de las operaciones se tercerizan. Las principales actividades hacia donde se orienta la tercerización de servicios, en el desarrollo de operaciones mineras, son las siguientes:

1. Maquinarias

2. Repuestos
3. Material combustible
4. Explosivos
5. Piezas específicas (reactivos químicos, herramientas)
6. Contratistas de construcción y servicios generales

En la actualidad, no se disponen de alianzas estratégicas o plataformas integradas que permitan comparar precios y/o generar sinergias por lo cual en las negociaciones la posición de poder es llevada por empresas mineras. La ACM es la organización que centraliza a las empresas en general del sector minero en Colombia. Su misión es reunir y fomentar en las empresas actividades que promuevan el desarrollo de sus intereses comunes en beneficio de la industria y el país. Su visión se enfoca en convertirse en el principal nexo del sector fomentando la unión y desarrollo de sus asociados (ACM, 2018).

Sin embargo, en general, a pesar de los esfuerzos de la ACM se percibe que el poder de esta fuerza es débil; se han identificado los siguientes factores clave a fin de potenciar esta fuerza:

- Alianzas estratégicas entre empresas con otras empresas; buscando generar sinergias que permitan el desarrollo de las partes involucradas.
- Administración de costos; buscando evitar que los proveedores caigan en guerra de precios que sólo los destruye, es importante que se manejen tablas actuariales (similares de las probabilidades de riesgo de los seguros) donde se tengan referencias de los precios cobrados en el sector.

3.3.2 Poder de negociación de los compradores

Las principales plazas donde se negocia el precio del oro en el mercado internacional son las siguientes: (a) Londres, (b) Nueva York, (c) Zúrich, (d) Hong Kong, y

(e) Sídney. La extracción promedio por día de oro a nivel mundial es de 10 toneladas, y esa se controla mediante la contabilidad de lingotes presentes en el mercado, el peso de estos que oscila entre las 350 y las 430 onzas, siendo los de mayor frecuencia los que pesan 400 onzas. Considerando que el precio del oro es de 1,000 euros la onza, resulta un precio de 400,000 euros por lingote, esto se convierte en una importante limitante para que personas naturales puedan participar de esta industria (Deglet, 2018)

Gran Colombia vende el oro y plata que produce, a importantes fundiciones y Refinerías; teniendo la restricción de negociar con particulares; es por ello que el poder de esta fuerza es alto. Los factores claves de éxito de esta fuerza que se han identificado son los siguientes:

- Rápida capacidad de respuesta a la demanda, el cual se logra generando inversiones en nuevas y mayores exploraciones y explotaciones.
- Alta calidad del producto. Aquellas empresas que operen bajo altos estándares de calidad mantienen ventaja sobre sus competidores pues el mineral obtenido presenta mayor pureza, valor y evita penalidades.

3.3.3 Amenaza de los sustitutos

El oro, como mineral puro, no cuenta con un sustituto directo, pero es común la aparición de aleaciones (mezcla de dos minerales o metales a más) de minerales con pequeñas proporciones de oro las cuales son utilizados en las siguientes industrias: (a) electricidad; (b) electrónica; y (c) joyería. Si de conducción y resistencia de energía se refiere; el paladio, el platino y la plata pueden sustituir por el oro (U.S. Geological Survey, 2019).

Por su parte la plata cuenta con sustitutos como la imagen digital, la

película con contenido reducido de plata, la película blanco y negro y sin plata, y el sustituto de la xerografía de plata que tradicionalmente se ha utilizado en aplicaciones de impresión de color; además del tantalio y el titanio. Para la elaboración de bienes intermedios (platos, cubiertos y baterías, marcos y reflectantes) el acero, el aluminio, el rodio y el germanio pueden sustituir a la plata (U.S. Geological Survey, 2019).

No se han logrado identificar factores clave en el éxito de esta fuerza pues el sector minero se encarga de la extracción de mineral, la transformación y la generación de aleaciones pertenece al sector metalúrgico.

3.3.4 Amenaza de los entrantes

Los países que mayores yacimientos de oro poseen (en fase de exploración y explotación) a nivel mundial son EEUU, Australia, Brasil, Canadá, China, Ghana, Indonesia, Kazajistán, México, Papua nueva guía, Perú, Rusia, Sudáfrica y Uzbekistán (U.S. Geological Survey, 2019) En la Tabla 5 se muestra la producción y reserva de oro para los años 2017 y 2018, acuerdo a cifras oficiales publicadas por el gobierno de EEUU.

Los países que mayores yacimientos de plata poseen (en fase de exploración y explotación) a nivel mundial son EEUU, Argentina, Australia, Bolivia, Chile, China, México, Perú, Polonia y Rusia (Geological Survey, 2019) En la Tabla 6 se muestra la producción y reserva de plata para los años 2017 y 2018. Los posibles competidores que podrían ingresar al sector se detallan en la tabla 7.

Es posible identificar que el poder de esta fuerza es alto. Los factores claves de éxito de esta identificados son los siguientes:

- Capacidad tecnológica. Es necesario realizar inversiones para invertir en tecnología que mejore los procesos, reduzca los tiempos y permita realizar mayor actividad con menor recurso humano.

- Capacidad financiera. Es lo que permite desarrollar los planes de exploración y explotación.

Tabla 5

Producción Mundial y Reservas de Oro

País	Producción		Reservas
	2017	2018	
EEUU	237	210	3,000
Australia	301	310	9,800
Brasil	80	81	2,400
Canadá	164	185	2,000
China	426	400	2,000
Ghana	128	130	1,000
Indonesia	75	85	2,500
Kazajistán	85	85	1,000
México	126	125	1,400
Papua nueva guinea	64	65	1,300
Perú	151	145	2,600
Rusia	270	295	5,300
Sudáfrica	137	120	6,000
Uzbekistán	104	105	1,800
Otros países	883	920	1,200
Total	3,231	3,261	43,300

Nota. Tomado de “U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, agosto 2019.” Recuperado de <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/gold/mcs-2013-gold.pdf>

Tabla 6

Producción Mundial y Reservas de Plata

País	Producción		Reservas
	2017	2018	
EEUU	1,030	900	25,000
Argentina	1,020	1,100	0
Australia	1,200	1,200	89,000
Bolivia	1,240	1,200	22,000
Chile	1,260	1,300	26,000
China	3,500	3,600	41,000
México	6,110	6,100	37,000
Perú	4,300	4,300	110,000
Polonia	1,290	1,300	110,000
Rusia	1,120	1,200	45,000
Otros países	4,770	4,800	57,000
Total	26,840	27,000	562,000

Nota. Tomado de “U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries, agosto 2019.” Recuperado de <http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/silver/mcs-2013-silve.pdf>

Tabla 7

Posibles Competidores Entrantes

Empresa	País	Ventas en Mill. U\$
Newmont	Suiza	214.4
Barrick	Australia	72.2
Rio Tinto	Reino Unido	51
Xstrata	Suiza	33
Anglo American	Reino Unido	30
Jiangxi Cooper	China	25
Freeport Cooper	EEUU	18
Glencore	Canadá	15
Vedanjta	Reino Unido	14
Grupo México	México	11
BHP	EEUU	10
Industrias Peñoles	México	8

Nota: Tomado de “Forbes,” 2013. Recuperado de http://www.forbes.com/global2000/#page:1_sort:0_direction:asc_search:_filter:Diversified%20Metals%20%26%20Minin_g_filter:All%20countries_filter:All%20states

3.3.5 Rivalidad de los competidores

Existen diversas empresas mineras en Colombia, para la presente investigación se ha seleccionado aquellas que presentan similares características y volumen de producción que Gran Colombia que a continuación:

- **AngloGold S.A.**

AngloGold (2019) es una empresa de capitales extranjeros constituida en 2004, es el resultado de la fusión de AngloGold y Ashanti Goldfields Corporation; la empresa extrae oro desarrollando sus operaciones en cuatro continentes (América, África, Asia y Oceanía) y cotiza en las bolsas de New York, Johannesburgo, Accra, Londres, Paris, Bruselas y Australia. Para el 2017 la empresa produjo 3.7 millones de onzas de oro. En la actualidad la empresa viene trabajando los siguientes proyectos:

- Quebradona; ubicado en el estado de Antioquía, se encuentra en fase de exploración, desde el 2010 se vienen invirtiendo US\$ 65 millones y dando empleo a más de 500 personas.
- Gramalote; ubicado en el estado de Antioquia, se encuentra en fase de explotación con una producción de 350 mil onzas de oro al año. Desde el 2012 a la fecha se han generado más de 10,000 puestos de trabajo.
- La Colosa; ubicado en el estado de Tolima, en la actualidad se encuentra, luego de una consulta popular que eligió dar por culminado el proyecto, en proceso de cierre. Negocios Mineros S.A.

Negocios Mineros (2019) es un grupo empresarial de capitales colombianos enfocado en la exploración y explotación de minerales, especialmente oro. Las operaciones se desarrollan en 2 frentes; minería aluvial y minería subterránea. Las operaciones que vienen desarrollando son las siguientes:

- Operación aluvial; El río Nechi ubicado en el estado de Cauca, es un importante yacimiento de minerales bajo el agua, para extraer los mismos se realiza el proceso de dragado (extracción del piso del río mediante el uso de grúas especializadas llamadas dragas).
- Operación subterránea; se desarrollan operaciones bajo tierra en los proyectos YE y Mangos, en el municipio de Zaragoza, en el estado de Cauca.
- Proyectos de exploración; se desarrollan proyectos que están en fase de evaluación del terreno en el municipio del Bagre, en estado de Cauca y en el Municipio de Ataco, en estado de Tolima.

Se ha determinado que el poder de esta fuerza es alto debido a que las empresas mencionadas cuentan con diferentes proyectos que les brinda facilidad de respuesta ante futuros requerimientos. Los factores claves de éxito de esta fuerza que se han logrado identificar son los siguientes:

- Capacidad de exploración y explotación; contar con las mismas le permite a la empresa incrementar su capacidad de producción.
- Gestión social y medio ambiental; esto permite una relación fluida con la comunidad donde las operaciones se desarrollarán además de evitar multas, retrasos y futuros conflictos sociales.
- Know-how del personal; pues al ser una industria altamente especializada el conocimiento técnico no es abundante, así que contar y retener el talento humano se convierte en un factor diferencial para las empresas.

3.4 La Organización y sus Referentes

Se ha identificado dos compañías mineras a nivel nacional y a nivel mundial, a fin de considerarlas como referentes al momento de desarrollar las matrices que sirvan para identificar brechas, en el desempeño integral de la empresa. Tales compañías son a nivel nacional Anglogold y Negocios Mineros SA; y a nivel mundial Newmont y Barrick. Las compañías mineras son referentes en extracción de oro y plata a nivel Colombia, y a nivel mundial.

Anglogold es una empresa minera colombiana de capitales extranjeros la cual inició operaciones en 2004, en la actualidad desarrolla operaciones de exploración y explotación aurífera, siendo una de las principales empresas en el sector minero, con una inversión total superior a los 1,000 millones de dólares. Anglogold es una empresa referente a nivel

nacional por sus altos estándares técnicos, sociales, económicos y ambientales; los cuales anualmente le hace obtener premios y distinciones de las principales sociedades mineras colombianas.

Negocios Mineros SA es una empresa minería colombiana la cual tiene más de 50 años de funcionamiento, siendo una de las empresas mineras más antiguas en el país. En la actualidad desarrolla operaciones de producción y exploración aurífera teniendo presencia, además de en Colombia, en nivel regional en Nicaragua, Argentina y Chile. Las inversiones de Negocios Mineros SA bordean los 800 millones de dólares, siendo uno de los principales competidores del sector, además de ser pioneros a nivel nacional en técnicas de producción y exploración minera.

En su Memoria Anual 2018, Barrick (2019), empresa minera estadounidense, indica que los pilares sobre los que se fundamenta su gestión son los siguientes:

- Excelencia operacional. Desarrollan muy buenas operaciones, pero están a la búsqueda continua de hacerlo mejor.
- Administración de activos. Mediante la gestión de los activos y proyectos actuales y manteniéndose a la búsqueda de adquirir nuevas empresas que les permita incrementar su portafolio.
- Gestión de costos. Desarrollando de manera continua una estricta y profesional valoración de los costos en los que incurre la operación lo cual le permitirá brindar productos de calidad a un precio razonable.
- Trabajando de la mano con la comunidad. Generando asociaciones y vínculos con las comunidades donde operan; buscando crear valor compartido para todos los involucrados.

Por otra parte, Barrick (2019) es una empresa minera canadiense, que hasta el 2018 era la empresa líder en el mundo la cual, de acuerdo a su memoria anual 2018, busca “ser la mejor compañía productora del mundo, a través de exploración, adquisición, desarrollo y producción de reservas de oro de calidad, de manera segura, rentable y socialmente responsable” Para lograr este fin la empresa se apoya en los siguiente pilares: (a) cuidado del medioambiente; (b) crecimiento económico y social de las comunidades cercanas; (c) utilización de tecnología probada en sus operaciones; y (d) cumplimiento de los más altos estándares de seguridad laboral.

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

La Tabla 8 muestra la Matriz del Perfil Competitivo, y la Tabla 9, la Matriz del Perfil Referencial, en las cuales se compara a Gran Colombia con sus competidores a nivel nacional y referentes a nivel internacionales, respectivamente, en relación a los factores clave de éxito identificados. Se observa que, principalmente, presenta oportunidades de mejora en el manejo de costos, el manejo de economías de escala, y la gestión social y medio ambiental. El puntaje obtenido por Gran Colombia, en comparación a sus competidores fue de 3.06, con lo cual supera a sus principales competidores, sin embargo, es inferior al obtenido por los referentes.

3.6 Conclusiones

- Se ha realizado el análisis del Entorno PESTE, y se han logrado identificar las oportunidades y amenazas de Gran Colombia, de acuerdo a cada fuerza, las cuales se han detallado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos.
- Así mismo, luego de realizar el análisis de Gran Colombia y sus competidores, se han identificado los factores claves de éxito de cada fuerza, que se incluyen la

Matriz del Perfil Competitivo del Sector y en la Matriz del Perfil Referencial del Sector.

Tabla 8

Matriz del Perfil Competitivo en el Sector

Factores clave de éxito	Peso	Gran Colombia Gold		Anglogold		Negocios Mineros SA	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Alianzas estratégicas con empresas y proveedores	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
2 Manejo de costos	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
3 Capacidad de respuesta a la demanda	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
4 Calidad del producto	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18
5 Capacidad tecnológica	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
6 Capacidad financiera	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27
7 Manejo de economías de escala	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16
8 Participación de mercado	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
9 Capacidad de exploración y explotación	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
10 Gestión social y medio ambiental	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
11 Recursos Humanos	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Total	1		3.06		3.01		2.82

Tabla 9

Matriz del Perfil de Referencia del Sector

Factores clave de éxito	Peso	Gran Colombia Gold		Newmont		Barrick	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Alianzas estratégicas con empresas y proveedores	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
2 Manejo de costos	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
3 Capacidad de respuesta a la demanda	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
4 Calidad del producto	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24
5 Capacidad tecnológica	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44
6 Capacidad financiera	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36
7 Manejo de economías de escala	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32
8 Participación de mercado	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3
9 Capacidad de exploración y explotación	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
10 Gestión social y medio ambiental	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
11 Recursos Humanos	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28
Total	1		3.06		4.00		3.68

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1 Administración y gerencia

Gran Colombia cuenta con una visión, misión y objetivos estratégicos, los cuales en la actualidad intentan verse reflejados en el accionar de la organización, como son las operaciones, desarrollo social y nuevas inversiones, considerando las condiciones del mercado. Para la toma de decisiones se analiza el contexto de la industria, así como los cambios del precio de los minerales en el mercado internacional y se busca facilitar la información de la organización de manera transparente a fin de generar confianza en el mercado. Gran Colombia busca continuamente generar alianzas estratégicas con otras empresas del sector a fin de crear sinergias en beneficio mutuo.

Al momento de realizar actualizaciones en la estructura organizacional, las mismas siguen los lineamientos corporativos y se comunican de manera oportuna a toda la organización a fin de especificar de la manera más sencilla, los nuevos cambios generados y los impactos que estos buscando conseguir. Anualmente se realiza el planeamiento integral de las operaciones el cual tiene un seguimiento trimestral para determinar sus avances, sin embargo, actualmente se identifica que el planeamiento distancia en parte de lo que pasa en la operación diaria de las unidades mineras.

Una brecha importante por acortar corresponde a la gestión de la seguridad ocupacional la cual se encuentra en fase inicial con muchas actividades por llevar a cabo a fin de reducir el índice de accidentabilidad de Gran Colombia, ello impide consolidar a la empresa como una referente en la industria nacional. En cuanto a la gestión social y medio ambiental, Gran Colombia desarrolla diferentes actividades en beneficio de las comunidades donde lleva a cabo sus operaciones mineras, sin embargo, las mismas aún no

han sido evaluadas por el monitor Merco Colombia, el cual es la institución más prestigiosa que evalúa estas iniciativas, es por ello que es posible percibir una baja aprobación una baja a la gestión de Responsabilidad Social por parte de la comunidad.

La alta dirección de Gran Colombia ha decidido que una de las competencias gerenciales a desarrollar es de liderazgo por lo cual se realizan continuamente entrenamientos en esta competencia lo cuales son continuamente evaluados bajo evaluaciones de 360°; estas evaluaciones siguen los procedimientos establecidos en las certificaciones ISO 9000 y OHSAS 18001.

4.1.2 Marketing y ventas.

Gran Colombia dispone de información actualizada de sus clientes directos e indirectos; esto le permite adelantarse a posibles contingencias operacionales y cumplir con sus compromisos de manera oportuna, asimismo su participación en el mercado mantiene y búsqueda continuamente expandirse; esto se ve favorecido por las intenciones del gobierno colombiano de apoyar la minería aurífera. Las operaciones de Gran Colombia se desarrollan en el territorio colombiano, aun así, se tienen actividades de evaluación de oportunidades en diferentes países de la región como son Perú y Chile.

Los productos de Gran Colombia se distribuyen en las fundiciones y refinерías de Canadá y Estados Unidos; es en esos destinos donde se centralizan esfuerzos para colocar los productos finales, así como en los importantes mercados de China y Europa. Debido a que el sector minero es considerado como un sector de alta competitividad Gran Colombia necesita desarrollar continuas mejoras en sus procesos; esto la ha permitido desarrollar productos de alta calidad y que son comercializados de manera satisfactoria, lo cual le brinda un buen posicionamiento en el mercado.

4.1.3 Operaciones y Logística. Infraestructura

Los proveedores con lo que trabaja Gran Colombia son catalogados en los siguientes tipos: (a) proveedores de insumos; y (b) proveedores de servicios. La selección de los proveedores de insumos sigue un estricto proceso donde se hace necesario evaluar si estos cumplen con las normas de calidad, gestión del impacto ambiental; reglas de tránsito y condiciones de seguridad. Sin embargo, para los proveedores de servicios no se consideran todos estos procesos; es por ello que la gestión y evaluación de estos proveedores se convierte en una debilidad. Es necesario indicar que se cumple de manera pertinente con todos los compromisos comerciales asumidos con los proveedores, lo cual favorece a la reputación de la organización. A pesar que existe una base de datos corporativa de proveedores actuales y potenciales; muchas veces la contratación de los mismos se da por decisión propia de la gerencia solicitante por lo cual los procesos de compras y contratación llegan a ser controlados por las áreas.

Debido al gran tamaño de la organización y a la descentralización de las áreas, cada una mide la calidad de sus procesos utilizando diferentes conceptos y metodologías los cuales no llegan a generar información que facilite la toma de decisiones. El incremento del uso de tecnología en los últimos años ha permitido reducir los tiempos de operación; sin embargo, su aplicación también ha presentado contingencias especialmente asociadas a la diversidad topográfica que existe como son desniveles y espacios de terreno mixto.

La asignación de funciones está comprendida dentro del planeamiento trimestral considerando la actividad específica y los estándares de ingeniería y el marco legal vigentes, a fin de que sean las autoridades correspondientes quienes supervisen el cumplimiento de acuerdo a la legislación establecida. Se busca mejorar todos los aspectos relacionados a la seguridad ocupacional, especialmente aquellos que comprenden la

ergonomía del trabajo pues al ser la minería una actividad que demanda un gran esfuerzo físico por parte de los operarios, es necesario tener especial cuidado en que las posturas y esfuerzos físicos realizados no comprometan la salud o movilidad de los involucrados pues se presenta una alta vulnerabilidad por el manipuleo de materiales.

Gran Colombia cuenta con diferentes yacimientos donde se aplica minado subterráneo, el cual debido a su complejidad demanda la aplicación de diferentes metodologías para el planeamiento de las producciones, los cuales deben considerar el avance en el uso de la reservas disponibles; por esto es que la compañía cuenta con el talento humano competitivo para estas actividades, el cual además participa de importantes capacitaciones según las necesidades para cada caso específico, lo cual les brinda la capacidad para realizar exploraciones exitosas.

El proceso de operación minera comprende las siguientes etapas: (a) reconocimientos de las características del yacimiento minero; (b) decisión de extracción; (c) edificación de la mina; y (d) pase a producción o extracción mineral. Durante la etapa de edificación de la mina, es necesario culminar con el planeamiento, así como ejecutar los trabajos de infraestructura necesaria para realizar la explotación. En paralelo es necesario generar y desarrollar acuerdos y actividades con las comunidades; sin embargo, se observa un nivel no adecuado de cumplimiento de estos acuerdos pues no se dispone de un sistema de monitoreo que realice el seguimiento a estos acuerdos.

Una vez culminadas las etapas anteriormente mencionadas es posible obtener el mineral; el cual por sí mismo no es comerciable pues presenta una gran cantidad de impurezas es por ello que necesita pasar por un proceso de tratamiento a fin de poder incrementar su valor. El proceso de generación de valor se puede desarrollar mediante técnicas físicas, químicas e hidrometalicas, que buscan el mismo fin, obtener las partes

valiosas del mineral y eliminar aquellas que no generen valor comercial. Finalmente, mediante la refinación y fundición del metal es posible permite purificar los minerales obtenidos, y es cuando se obtiene el producto final que luego será transformado en lingotes, barras o la forma que el uso industrial en el que será empleado demande.

Al final de la vida útil de la mina, pues ya no posee reservar de mineral que extraer es necesario realizar su cierre. Es necesario programar el cierre de la mina previamente al inicio de su operación pues este tiene por objetivo rehabilitar los terrenos donde se desarrolló la actividad minera. Para cumplir este fin, se retiran los equipos y trasladan las instalaciones empleadas durante el ciclo de vida de la operación para, mediante el uso de diferentes técnicas agrícolas y de suelos, recuperar las zonas impactadas. Una vez concluido lo mencionado se procede a realizar el postcierre el cual consiste en monitorear los acuerdos del cierre a fin de validar que el mismo haya sido efectivo.

4.1.4 Finanzas y contabilidad

El valor de la producción de Gran Colombia. en el año 2018 fue de US\$ 9,280 millones, superando a los US\$7,496 millones alcanzando en 2017. Durante el 2018; El mineral que mayor producción genero fue el oro con una total de 218,100 onzas, seguido por la plata que alcanzo un total de 193,100 onzas.

La utilidad obtenida por la empresa durante el 2018 fue US\$ 107 millones; superior a la utilidad neta del 2017 que fue de US\$ 184 millones. La reducción en la utilidad obtenida se debe s los siguientes factores: (a) incremento en los costos de venta; (b) incremento en los costos de exploración. Lo mencionado indica que es posible mejorar la administración de la gestión de costos. Las ratios financieros obtenidos por Gran Colombia para el 2018 fueron los siguientes: (a) EBITDA de 16%; (b) rentabilidad sobre activos

(ROA) de 5.37%; (c) rentabilidad sobre patrimonio (ROE) es de 6.1%; (d) rentabilidad sobre la inversión (ROI) es de 4.86%; y (e) EBIT de 11.3%.

La obtención de ratios favorables es resultado de una adecuada gestión financiera por parte de Gran Colombia; gracias a la cual se ha podido obtener una considerable rentabilidad, adecuada capacidad financiera; lo cual se convierte en una fortaleza para la empresa, sin embargo, se hace necesario mejorar la gestión de costos. En el Apéndice E se presenta la Tabla E1 “Estado de Situación Financiera de Gran Colombia”, en el Apéndice F se presenta la Tabla F1 “Estado de Resultados de Gran Colombia”, y en el Apéndice G se presenta la Tabla G1 “Análisis de Ratios Financieros de Gran Colombia”.

4.1.5 Recursos humanos

Dentro de la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos se ubica la Gerencia de Talento Humano, la cual es responsable de centralizar todas las actividades relacionadas a la gestión del personal en coordinación directa con las demás Vicepresidencias y Gerencias. Se han establecido líneas de carrera para cada una de las gerencias las cuales son de conocimiento público por toda la organización y están comprendidas dentro de los organigramas los cuales cuentan con revisión y actualización anual. Buscando medir la percepción sobre el clima laboral y correlacionar el impacto que este tiene sobre los resultados de la organización; anualmente se realizan encuestas de clima laboral cuyos resultados, luego de ser analizados, son compartidos a todo el personal. En los últimos años se observa una tendencia estable sobre el índice de satisfacción de los trabajadores a pertenecer a la compañía, lo cual no se correlaciona con los resultados obtenidos por la organización en los últimos años los cuales se muestran en la figura 4. Es por ello que se busca que la implementación del presente plan estratégico permita mejorar los resultados del clima laboral.

realizar mejoras y trazarse nuevos retos. Gran Colombia anualmente realiza la medición de su clima organizacional y esta es difundida en toda la organización, sin embargo, como se observa en la Figura 5, las últimas encuestas de *clima organizacional* muestran un desempeño flat en los tres últimos años, por lo cual se espera en función a implementar el plan estratégico, mejorar la tendencia de tales encuestas.

Resultados Encuesta clima laboral - Satisfacción

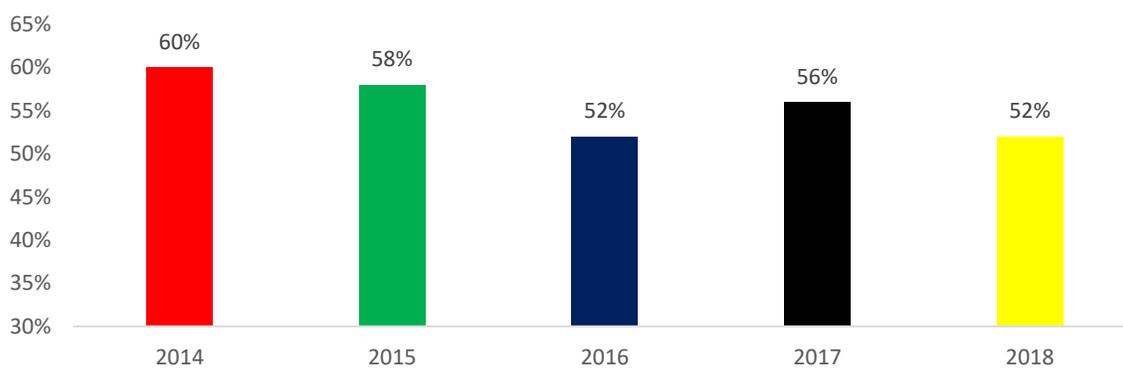


Figura 4. Gran Colombia Clima organizacional. Tomado de “Presentación 2018”, por Gran Colombia Gold S.A.A. Recuperado de https://issuu.com/grancolombiagold/docs/informe_buena_ciudadani_a_2017

Se dispone de un base de información detallada de todo el personal; en el cual se detallan los datos, edad, estudios, puesto y resultados de evaluaciones de cada uno de los colaboradores. Los líderes de la organización (Gerentes y Vicepresidentes) además cuentan con los resultados de sus evaluaciones de 360° los cuales miden la efectividad de su liderazgo. Como parte del desarrollo de los colaboradores, cada área programa anualmente capacitaciones para potenciar los resultados de su trabajo; sin embargo, los mismos son gestionados por cada área, no se cuenta con un área de capacitación que gestione o mida el impacto de estas capacitaciones lo cual se convierte en una oportunidad de mejora que trabajará el presente plan estratégico.

Gran Colombia cuenta con una política de compensaciones mediante la cual determina los parámetros para el pago de salarios para cada posición de la organización; es política permite generar incentivos económicos al personal, así como medir su eficacia. En la actualidad no se dispone de una política de tercerización por lo cual se mide por resultado final obtenido a los contratistas, lo que resulta insuficiente en la medición de su eficacia y lo cual será un tema a trabajar por el presente plan estratégico.

Es posible indicar que Gran Colombia cuenta con el talento humano profesional y técnico de buen nivel y competitivo a nivel nacional, debido a lo cual estos son requeridos por el mercado laboral de manera continua; a pesar de que se han desplegado diferentes actividades para retener a las personas esto se dificulta pues la competencia les ofrece paquetes salariales más elevados o les brinda posiciones en el extranjero; a ello se le suma la falta de un área de capacitación por lo cual el personal decide aceptar nuevas oportunidades. Finalmente, el personal obrero presenta baja productividad debido en gran parte a huelgas, descansos médicos y edad avanzada en algunos casos. La empresa en el tránsito de cambiar su cultura de una cultura basada en la experiencia (los trabajadores más antiguos son los que más saben o mejor hacen) hacia una cultura de gestión, medición del impacto y desarrollo del conocimiento. Lo mencionado se acompaña con la implementación de nuevos sistemas de trabajo que apuestan por una organización más ordenada y con oportunidades de desarrollo para todos los colaboradores. En la Figura 5 se presenta el Organigrama actual de Gran Colombia.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones

Para Laudon & Laudon (2012) un sistema de información adecuado para una gran empresa debe apoyarse en los siguientes pilares: (a) infraestructura base; (b) aplicaciones; (y) automatizaciones. En el caso de la minería, la tecnología permite mejorar los

rendimientos de producción y reducir costos operativos. Las comunicaciones son utilizadas para informar y difundir directrices, de manera personalizada o grupal; y además se busca generar reuniones y espacios donde se puedan difundir la información además de presentar proyectos y resultados.

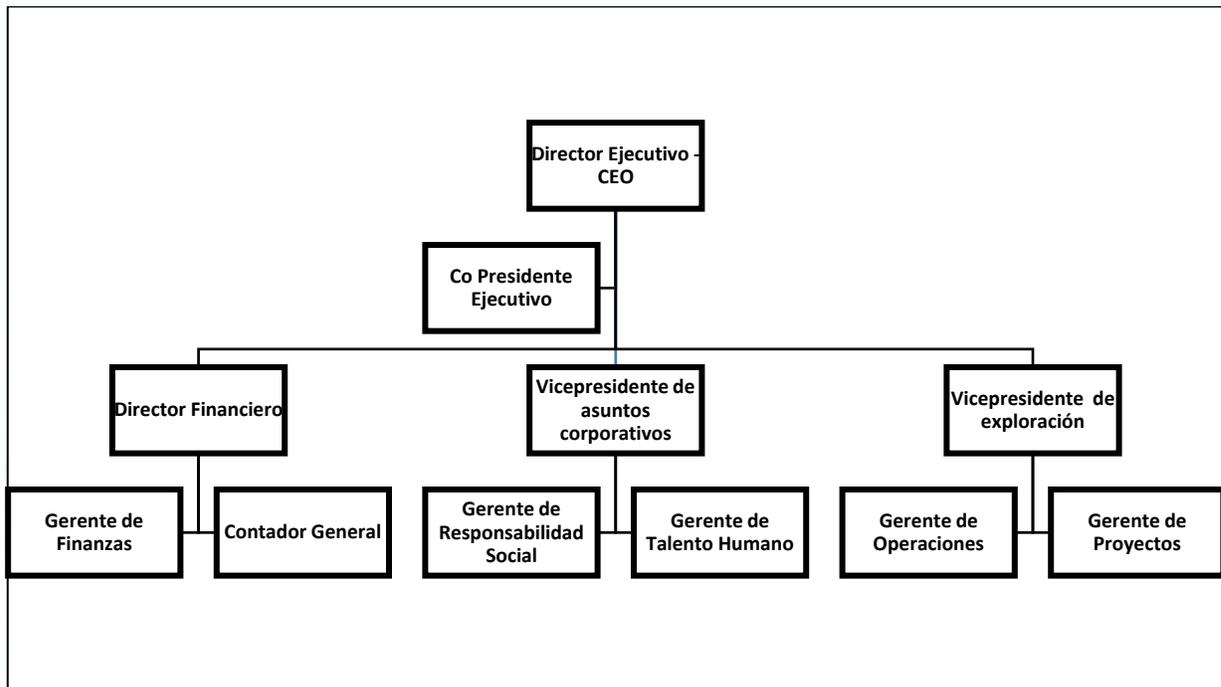


Figura 5. Estructura Organizacional de Gran Colombia. Tomado de “Presentación 2018”, por Gran Colombia Gold. Recuperado de <http://grancolombiagold.com.co/nuestro-equipo/>

Gran Colombia dispone de un sistema de información general el cual permite la generación de reportes gerenciales y operativos; estos son usados para la toma de decisiones sin embargo el uso del mismo por todo el personal aún se encuentra en un nivel básico. A pesar de esto, se disponen de parámetros de seguridad de la información de un alto nivel a fin de evitar posibles fugas o información o caídas en los sistemas. Debido a que el sistema de información presenta una serie de pasos y requiere un conocimiento técnico previo para su uso; lo cual ha dificultado la familiarización del mismo por parte del personal, especialmente el personal obrero; una oportunidad de mejora es la de desarrollar

capacitaciones sobre el uso de los sistemas al personal de la organización, se espera que esta actividad incremente el uso de los sistemas de información y comunicaciones.

El personal que lidera el área de Sistemas y comunicaciones presenta la formación y experiencia requerida para la gestión, esto permitirá que se incremente el uso de los sistemas colaborando así con la mejora en la productividad de las operaciones y la organización en general.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo

Gran Colombia desarrolla actividades iniciales de investigación y desarrollo en sus procesos mineros pues se encuentra en la búsqueda continua de la generación de valor para sus productos; por ello cuenta con un área dedicada a esta actividad; asignando los recursos, autorizaciones y facilidades para cumplir con este fin. A pesar de encontrarse en un nivel base, se esperan resultados importantes de esta gestión la cual se considera estratégica y en los siguientes años se busca que la misma se incremente; es por ello se espera que en siguientes años cada operación minera cuente con un área de Investigación y Desarrollo las cuales le reporten a una Gerencia Corporativa.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Considerando al análisis realizado, a continuación, en la Tabla 10 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos.

4.3 Conclusiones

- Se realizó el análisis interno de Gran Colombia y se ha identificado sus principales fortalezas y debilidades, estas han sido consideradas en la Matriz de Evaluación de Factores Internos, esta matriz servirá como como para la formulación de las estrategias.

- Es posible resaltar las siguientes fortalezas identificadas en la gestión de Gran Colombia: (a) indicadores financieros positivos; (b) importante capacidad de realizar exploraciones exitosas; (c) la capacidad tecnológica y; (d) las alianzas estratégicas con otras empresas.
- Dentro de las debilidades identificadas se encuentran: (a) poca gestión del clima laboral; (b) poca gestión de los costos, (c) falta de seguimiento a los acuerdos generados con las comunidades.

Tabla 10

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Talento humano de primer nivel	0.08	3	0.24
2 Buena reputación frente a proveedores y clientes	0.06	3	0.18
3 Uso de tecnologías	0.08	3	0.24
4 Indicadores capacidad financiera y rentabilidad de inversiones	0.08	3	0.24
5 Certificaciones internacionales (ISO 9000, OHSAS 18001)	0.04	3	0.12
6 Capacidad para realizar exploraciones exitosas	0.08	3	0.24
7 Uso exitoso de economías de escala	0.07	3	0.21
8 Alianzas estratégicas con otras empresas	0.08	3	0.24
Sub total	0.57		1.71
Debilidades			
1 Medición de nivel básico del Clima laboral	0.04	1	0.04
2 Gestión de planeamiento y proyectos se realiza de forma aislada por operación	0.04	2	0.08
3 No se cuenta con área de capacitación	0.04	1	0.04
4 Falta de seguimiento a los acuerdos de gestión social	0.06	1	0.06
5 Percepción negativa sobre gestión socio-medioambiental	0.07	2	0.14
6 Baja productividad	0.07	1	0.07
7 Insuficiente costeo ABC	0.07	1	0.07
8 Inadecuado gestión de contratistas	0.04	1	0.04
Sub total	0.43		0.54
Total	1		2.18

Capítulo V: Intereses de la Organización y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Gran Colombia

Los intereses organizacionales de Gran Colombia son:

- Interés organizacional 1 - Incremento de la rentabilidad: Es el más importantes de los intereses de los accionistas de la empresa, permite garantizar la continuidad del negocio.
- Interés organizacional 2 - Incremento de la producción y participación de mercado: Guarda relación directa con la visión propuesta para Gran Colombia, la cual consiste en aumentar la producción para de esa manera estar en posibilidad de abastecer la demanda requerida por el mercado. Incrementar la participación de mercado permite la atracción de mano de obra calificada y gozar del reconocimiento de la industria.
- Interés organizacional 3 - Incremento de los ingresos por ventas: Este interés guarda relación con el índice de precios en el mercado internacional pero también dependen de la producción.
- Interés organizacional 4 - Implementación de tecnología: Utilizar nuevos sistemas y procesos tecnológicos permitirá mejorar la calidad del producto lo cual se traducirá en mejora en el precio y reducción de penalidades.
- Interés organizacional 5 - Aumento de la productividad: Incrementar el nivel de producción utilizando los mismos recursos es generar eficiencia, lo cual es un fin de la organización.

- Interés organizacional 6 - Responsabilidad social y gestión medio ambiental: Esto permitirá mejorar el relacionamiento con las comunidades lo cual permitirá un mejor desarrollo de las operaciones.
- Interés organizacional 7 - Mejora en la imagen de Gran Colombia frente a nuestros empleados: La dirección considera de vital importancia la generación de buen clima laboral, y el fortalecimiento de los valores corporativos, en el establecimiento de un ambiente de trabajo respetable que permitirá el logro de los objetivos estratégicos.

5.2 Matriz de Intereses de Gran Colombia (MIO)

En la Tabla 11, se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales, en la cual se compara a Gran Colombia con sus competidores cercanos y se evalúa la intensidad de cada interés.

Tabla 11

Matriz de Intereses Organizacionales

	Interés Organizacional	Intensidad del interés		
		Vital	Importante	Periférico
1	Incremento de la rentabilidad	Anglogold, Negocios Mineros		
2	Incremento de la producción y participación de mercado	(Anglogold)	(Negocios Mineros)	
3	Incremento de los ingresos por ventas	(Anglogold), (Negocios Mineros)		
4	Implementación de tecnología		Anglogold, Negocios Mineros	
5	Aumento de la productividad	Anglogold, Negocios Mineros		
6	Responsabilidad social y gestión medio ambiental		Anglogold, Negocios Mineros	
7	Mejora en la imagen de Gran Colombia frente a nuestros empleados		Anglogold, Negocios Mineros	

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

5.3 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo para Gran Colombia se plantean con un horizonte de diez años, lapso de tiempo en el cual se busca alcanzar los objetivos de crecimiento establecidos; los cuales han sido planteados considerando los siguientes criterios: (a) realistas; (b) alcanzables en el tiempo; (c) comprensibles; (d) posibles de medir mediante el uso de indicadores; (e) desafiantes; y (f) congruentes con la empresa.

OLP1: Al año 2028 se incrementará la producción a 260,700 onzas de oro y 195,100 onzas de plata; logrando un aumento de la producción de oro en 20% y de plata en 30%. Al 2021 nuestra producción de oro es 226,500 onzas de oro y 162,000 onzas de plata.

El crecimiento de la producción es uno de los objetivos primordiales para Gran Colombia, considerando que el ritmo de crecimiento anual del mercado es de 0.8%; pues la empresa busca mantenerse entre los principales productores mineros de Colombia.

la Tabla 12 se detalla el crecimiento estimado. Este OLP está relacionado con los intereses organizacionales 1, 2, 3 y 5.

Tabla 12

Proyección de crecimiento del Oro y la Plata para el 2028

	Oro		Plata	
	Miles de Onzas	Var. %	Miles de onzas	Var. %
2017	213,900		148,700	
2018	218,100	1.96%	150,900	1.48%
2019	221,100	1.38%	153,400	1.66%
Estimado 2020	223,700	1.18%	157,600	2.74%
Estimado 2021	226,500	1.25%	162,000	2.79%
Estimado 2022	232,500	2.65%	166,300	2.65%
Estimado 2023	238,350	2.52%	172,100	3.49%
Estimado 2024	244,000	2.37%	176,200	2.38%
Estimado 2025	251,400	3.03%	180,700	2.55%
Estimado 2026	256,900	2.19%	184,200	1.94%
Estimado 2027	259,300	0.93%	191,500	3.96%
Estimado 2028	260,700	0.54%	195,100	1.88%
Var. Total		19.80%		29.93%

Nota. Tomado de “Memoria Anual 2018,” por Gran Colombia, 2012, p. 1, Barranquilla, Colombia: Autor.

OLP2: Al año 2028, reducir el costo de producción a 746,9 USD/Onza el cual representa 3% del costo de producción actual 770 USD/Onza al año 2021.

La optimización de costos es primordial para Gran Colombia. En la actualidad no existe una gestión adecuada de los costos operativos, sin embargo, de manera informal se estima que se están generando sobrecostos de producción alrededor de 5% del costo de producción, por lo cual es necesario crear parámetros y procesos que permitan reducirlos de manera adecuada sin impactar en la producción. Este OLP está relacionado con los intereses organizacionales 1, 2, 3 y 5.

OLP3: Al año 2028 se reducirá a sólo 7 conflictos sociales, al 2021 tenemos 40 conflictos sociales identificados.

Al cierre del 2020, Gran Colombia atiende 40 conflictos sociales de manera continúa considerando que son los conflictos sociales la principal contingencia del sector minero; se considera que reducir los mismos generará un importante impacto positivo en las operaciones de Gran Colombia. Este OLP está relacionado con los intereses organizacionales 6 y 7.

OLP4: Al año 2028 disminuir el 100% la cantidad de multas por auditorías ambientales, laborales y de seguridad ocupacional. Al 2021 se pagaron \$ 2'615,256 en multas por temas ambientales, laborales y de seguridad ocupacional. Este OLP está relacionado con los intereses organizaciones 6 y 7.

Las penalizaciones por auditorías en las actividades mencionadas en el OLP4 además de impactar negativamente en la rentabilidad, merman la reputación corporativa de la Gran Colombia y generan resistencia en las comunidades donde se desarrollan las operaciones; es por ello que es importante reducir las mismas. En los últimos 5 años se ha reportado 25

penalizaciones en promedio anualmente. Este OLP está relacionado con los intereses organizacionales 6 y 7.

OLP5: Al año 2028 incrementar hasta 75% el nivel de satisfacción en la encuesta de clima laboral. En el 2021 el nivel de satisfacción laboral es del 60%.

El incremento en los resultados de clima laboral es uno de los principales objetivos de Gran Colombia pues se considera que contar con personal motivado en el cumplimiento de sus labores; impactará positivamente en los resultados de la empresa. En los últimos cinco años la tendencia se ha mantenido estable entre 60% y 52%; se busca que este resultado se incremente. Este OLP está relacionado con el interés organizacional 7.

5.4 Conclusiones

- Los intereses de la empresa, los objetivos a largo plazo y la visión guardan relación directa; de esa manera al determinar los intereses de la empresa, se identificará además los objetivos a largo plazo que se pretende alcanzar.
- Para alcanzar los objetivos planteados se vuelve necesario considerar la existencia de intereses lo cual impactará, positiva o negativamente, en el resultado final. Cualquier actividad económica genera influencia en terceros; los cuales, en la búsqueda de sus intereses particulares, tomarán posiciones y realizarán acciones los cuales pueden facilitar o dificultar el camino a seguir.
- Los objetivos a largo plazo han sido planteados buscando alcanzar la visión propuesta para Gran Colombia. Los seis objetivos a largo plazo como resultado de la aplicación de los objetivos de corto plazo.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Matriz DE Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) que se mostrarán en la Tabla 13, se consideran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas en el análisis PESTE y AMOFHIT. Además, se han determinado las estrategias que permiten utilizar y buscar las oportunidades, así como identificar y evitar las amenazas. Se ha podido obtener un total de 16 estrategias que luego pasarán una serie de filtros, buscando obtener las estrategias retenidas.

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) expone la posición de Gran Colombia como resultado de la evaluación de la Posición Estratégica Externa e Interna, y de los factores determinantes de la Estabilidad del Entorno y de la Fortaleza Financiera. La Tabla 14 y Figura 6 exponen el resultado, el cual determina que Gran Colombia posee una postura de tipo Agresiva. Es recomendable que esa postura se mantenga pues de esa manera así las estrategias a seguir por la empresa guardarán congruencia con el análisis del entorno e interno.

Las estrategias planteadas para Gran Colombia, según la postura agresiva son las siguientes:

- Diversificación Concéntrica

Sumar nuevos productos a fin de poder reducir la fluctuación de los precios del oro y la plata; es por ello que se sugiere empezar a trabajar con el cobre

- Integración horizontal

Mejorar el control sobre los competidores directos; para ello se considera buscar el inicio de operaciones conjuntas con otras empresas mineras.

Tabla 13

Matriz FODA

		Fortalezas		Debilidades	
	1	Talento humano de primer nivel	1	Medición de nivel básico del Clima laboral	
	2	Buena reputación frente a proveedores y clientes	2	Gestión de planeamiento y proyectos se realiza de forma aislada por operación	
	3	Uso de tecnologías	3	No se cuenta con área de capacitación	
	4	Indicadores capacidad financiera y rentabilidad de inversiones	4	Falta de seguimiento a los acuerdos de gestión social	
	5	Certificaciones internacionales (ISO 9000, OHSAS 18001)	5	Percepción negativa sobre gestión socio-medioambiental	
	6	Capacidad para realizar exploraciones exitosas	6	Baja productividad	
	7	Uso exitoso de economías de escala	7	Insuficiente costeo ABC	
	8	Implementar Alianzas estratégicas con otras empresas	8	Inadecuado gestión de contratistas	
Oportunidades		Estrategias FO. Explote		Estrategias DO. Busque	
1	Legislación que promueve la inversión privada minera	FO1	Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	DO1	Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)
2	Existencia de proyectos mineros que pueden aprovecharse para reducir el riesgo	FO2	Desarrollar nuevos contactos con clientes y proveedores para mejorar condiciones: O3, O4, F2, F7, F8 (Integración Vertical)	DO2	Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)
3	El oro continuará siendo apreciado como refugio de valor; y la plata y el cobre son apreciados para nuevos usos industriales	FO3	Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	DO3	Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)
4	Tendencia al crecimiento del PBI de Colombia y del sector minero	FO4	Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	DO4	Implementar el área de capacitación: O3, O4, D2, D3, D6, D7 (Calidad Total)
5	Nuevas tecnologías para el sector minero				
6	Colombia ha firmado tratados de libre comercio y acuerdos bilaterales con diferentes países y comunidades				
Amenazas		Estrategias FA. Confronte		Estrategias DA. Evite	
1	Presencia de conflictos sociales	FA1	Desarrollar una mejor identificación de riesgos actuales y preparar acciones frente a penalizaciones por auditorías: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)	DA1	Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)
2	Falta de vías de acceso	FA2	Desarrollar una mejor relación entre Gobierno, mineras y organizaciones interesadas en mejorar infraestructura que beneficie a las comunidades: A1, A2, F4, F8 (Aventura Conjunta)	DA2	Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)
3	Volatilidad de los precios de los minerales preciosos	FA3	Desarrollar junto con otras empresas mineras la revisión del marco legal: A5, A6, F1, F8 (Aventura Conjunta)	DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y participar del Great Place to Work Colombia: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)
4	Reducido crecimiento de EEUU y dificultades en la Comunidad Europea	FA4	Mejorar el conocimiento del personal mediante programas de capacitación para la mejora de procesos y certificación de calidad: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)		
5	Percepción negativa de las comunidades sobre minería y contaminación	FA5	Iniciar la exploración de cobre junto a otras mineas, para incursionar en ese negocio en épocas de reducción de los precios de Oro y Plata: A3, A4, F1, F3, F4, F6 (Diversificación)		

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

Tabla 14

Matriz MPEYEA

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	4
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	4
3. Estabilidad financiera	4	3. Ciclo de vida del producto	4
4. Conocimiento tecnológico	5	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	5	5. Lealtad del consumidor	2
6. Intensidad de capital	5	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	5	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	4	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	2
Promedio =	4.56	Promedio - 6 =	-2.44
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	2	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	6	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	5	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	1	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	4
Promedio - 6 =	-2.13	Promedio =	3.89
X = FI + VC	2.11	Y = EE + FF	1.76

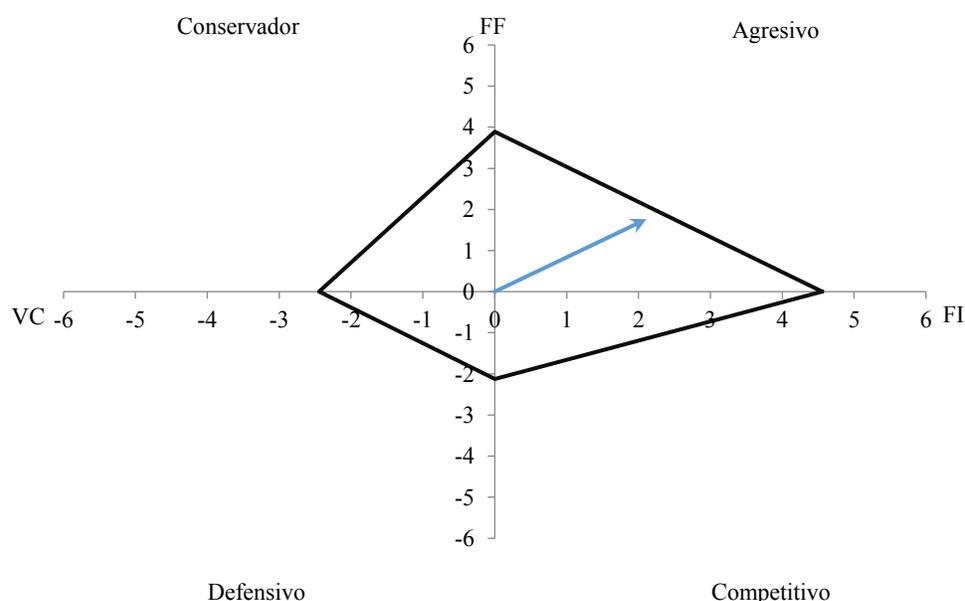


Figura 6. Matriz PEYEA. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., México D. F., México: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Los resultados de la Matriz Boston Consulting Group (MBCG) se muestran en la Figura 7, en la cual se observa que el mineral plata se ubica como producto estrella porque a comparación del oro, la inversión en su producción es menor, y su rentabilidad es mayor. El mineral oro por su parte, está siendo considerado como producto vaca lechera; se recomienda que ambos productos mantengan estas posiciones. Los residuos minerales y de producción, son considerados productos perros; pues al no ser el core de negocio; la empresa no los considera en su operación y se los entrega a operadores especializados para su eliminación.

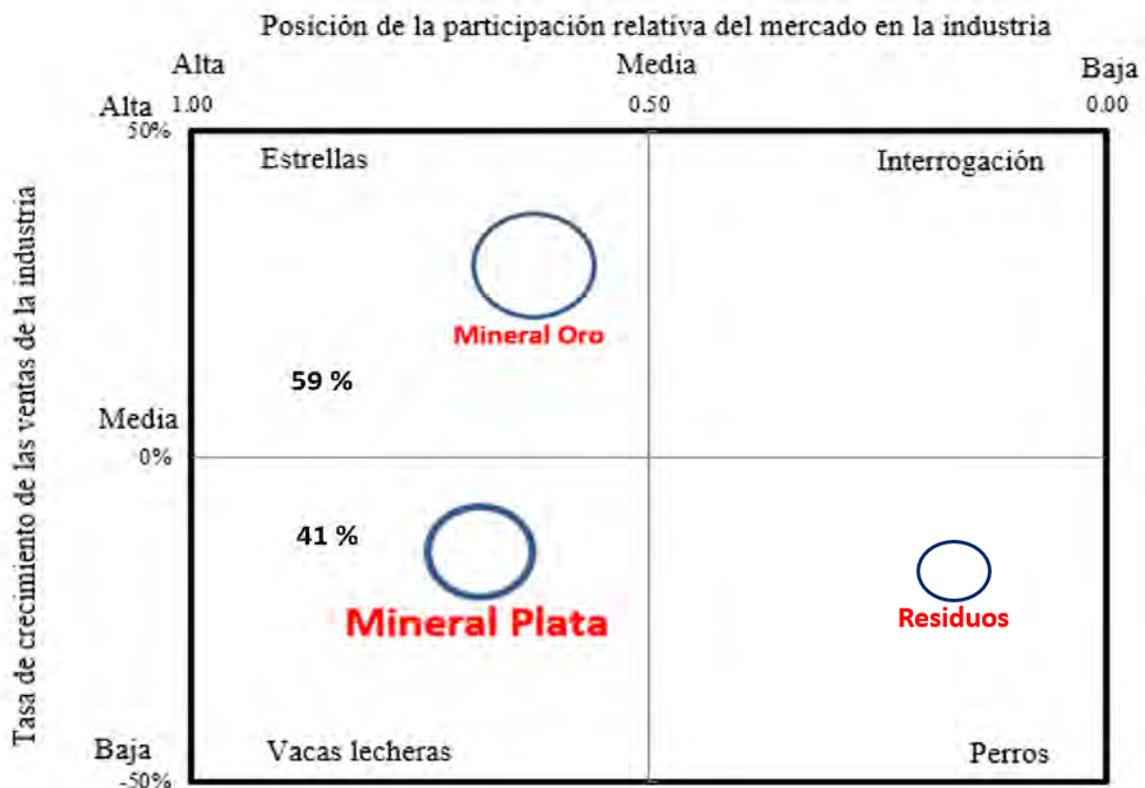


Figura 7. Matriz Boston Consulting Group. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., México D. F., México: Pearson.

6.4 Matriz Interna y Externa (MIE)

La matriz interna y externa permite graficar las dimensiones de la industria con los puntajes ponderados de los resultados obtenidos en las matrices EFE y EFI. Gran Colombia en la matriz de factores internos obtuvo 2.26 de puntaje, que se considera dentro del promedio, pero en la matriz de factores externos, el puntaje final fue de 3.60, lo cual la ubica por encima del promedio.

Mediante los análisis externo e interno efectuados a Gran Colombia se observa que se ubica en el cuadrante II dentro de la matriz; por lo cual, se debería aplicar un desarrollo selectivo para mejorar lo cual se muestra en la figura 8.

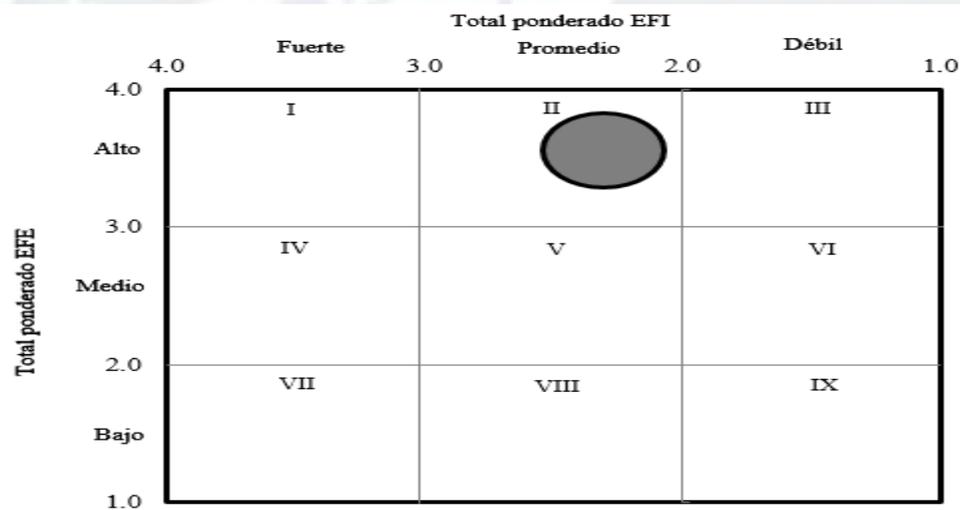


Figura 8. Matriz Interna y Externa. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., México D. F., México: Pearson.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

La Matriz Gran Estrategia (GE) es utilizada para identificar la posición competitiva del sector y su potencial de crecimiento además de su potencial de crecimiento. Los cuadrantes de esta matriz son los siguientes: (a) cuadrante I, rápido crecimiento del mercado y posición competitiva fuerte; (b) cuadrante II, rápido crecimiento del mercado y posición competitiva débil; (c) cuadrante III, lento crecimiento del mercado y posición

competitiva débil; y (d) cuadrante IV, lento crecimiento del mercado y posición competitiva fuerte.

Considerando la información revisada, es posible identificar que Gran Colombia se encuentra en un rápido crecimiento de mercado, pero posición competitiva débil, por lo es necesario iniciar el desarrollo de nuevos productos, integración vertical hacia adelante y diversificación concéntrica. En la Figura 9 se muestra la matriz de Gran Estrategia.

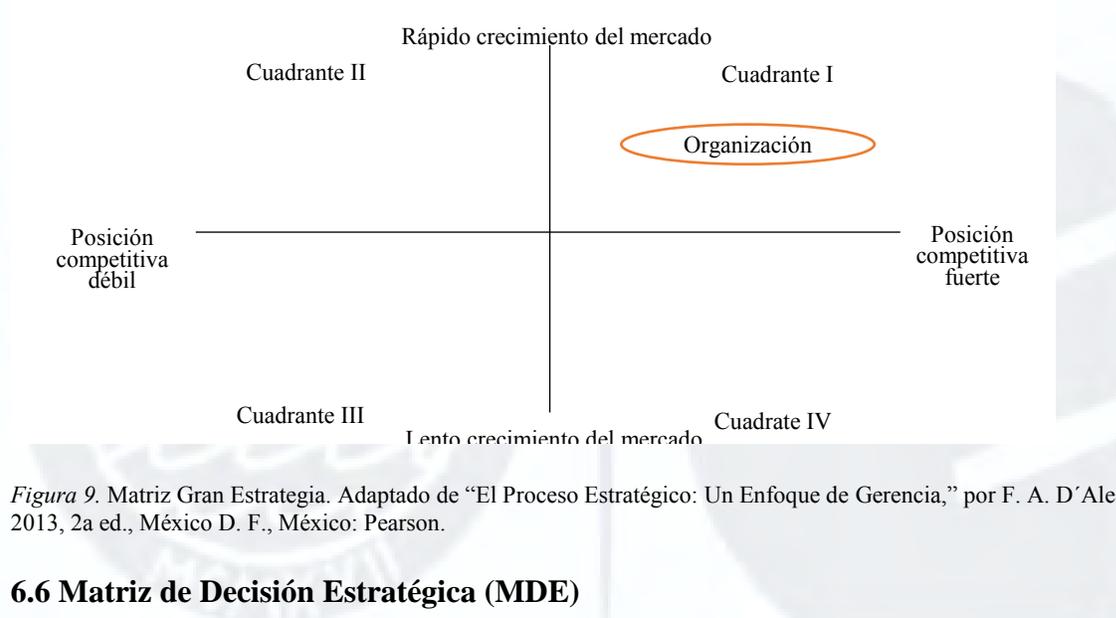


Figura 9. Matriz Gran Estrategia. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., México D. F., México: Pearson.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Las estrategias generadas a través del uso de las matrices FODA, PEYEA, BCG, IE, y GE son integradas en la Matriz de Decisión Estratégica, la cual es usada para verificar las repeticiones de cada estrategia, conservando aquellas con repetición mayor a tres. En el caso de Gran Colombia fueron 17 las estrategias identificadas, de las cuales nueve se repiten al menos en tres matrices, por lo cual serán consideradas como estrategias retenidas. Las otras ocho estrategias son de contingencia; esto se mostrará en la Tabla 15.

6.7 Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico confronta a las nueve estrategias retenidas con los factores críticos para el éxito, y en base a un análisis de cada

una, se determina un puntaje de atractividad de cada estrategia. La Tabla 16 muestra que las estrategias retenidas superan una calificación de 5, por lo cual se considera que estas deben mantenerse.

Tabla 15

Matriz de Decisión Estratégica

	Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	X	X		X		3
FO2	Desarrollar nuevos contactos con clientes y proveedores para mejorar condiciones: O3, O4, F2, F7, F8 (Integración Vertical)	X	X				2
FO3	Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	X	X	X			3
FO4	Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	X	X	X			3
DO1	Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	X	X		X		3
DO2	Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	X	X	X		X	4
DO3	Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	X	X	X			3
DO4	Implementar el área de capacitación: O3, O4, D2, D3, D6, D7 (Calidad Total)	X	X				2
FA1	Desarrollar una mejor identificación de riesgos actuales y preparar acciones frente a penalizaciones por auditorías: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)	X	X				2
FA2	Desarrollar una mejor relación entre Gobierno, mineras y organizaciones interesadas en mejorar infraestructura que beneficie a las comunidades: A1, A2, F4, F8 (Aventura Conjunta)	X	X				2
FA3	Desarrollar junto con otras empresas mineras la revisión del marco legal: A5, A6, F1, F8 (Aventura Conjunta)	X	X				2
FA4	Mejorar el conocimiento del personal mediante programas de capacitación para la mejora de procesos y certificación de calidad: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)	X	X				2
FA5	Iniciar la exploración de cobre junto a otras mineas, para incursionar en ese negocio en épocas de reducción de los precios de Oro y Plata: A3, A4, F1, F3, F4, F6 (Diversificación)	X	X				2
DA1	Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	X	X	X			3
DA2	Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	X	X	X		X	4
DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y participar del Great Place to Work Colombia: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)	X		X		X	3

Tabla 16

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO3		FO4		DO1		DO2		DO3		DA1		DA2		DA3		
		PA	TPA																	
Oportunidades																				
1	Legislación que promueve la inversión privada minera	0.13	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	3	0.39	4	0.52	3	0.39	3	0.39	3	0.39
2	Existencia de proyectos mineros que pueden aprovecharse para reducir el riesgo	0.13	2	0.26	3	0.39	3	0.39	4	0.52	2	0.26	2	0.26	3	0.39	3	0.39	3	0.39
3	El oro continuará siendo apreciado como refugio de valor; y la plata y el cobre son apreciados para nuevos usos industriales	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26	3	0.39	2	0.26
4	Tendencia al crecimiento del PBI de Colombia y del sector minero	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
5	Nuevas tecnologías para el sector minero	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10
6	Nuevas tecnologías para el sector minero	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Amenazas																				
1	Presencia de conflictos sociales	0.10	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
2	Falta de vías de acceso	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
3	Volatilidad de los precios de los minerales preciosos	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16
4	Reducido crecimiento de EEUU y dificultades en la Comunidad Europea	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
5	Percepción negativa de las comunidades sobre minería y contaminación	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
Fortalezas																				
1	Talento humano de primer nivel	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
2	Buena reputación frente a proveedores y clientes	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18
3	Uso de tecnologías	0.08	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
4	Indicadores capacidad financiera y rentabilidad de inversiones	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5	Certificaciones internacionales (ISO 9000, OHSAS 18001)	0.04	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	4	0.16
6	Capacidad para realizar exploraciones exitosas	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
7	Uso exitoso de economías de escala	0.07	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21
8	Alianzas estratégicas con otras empresas	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Debilidades																				
1	Medición de nivel básico del Clima laboral	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12
2	Gestión de planeamiento y proyectos se realiza de forma aislada por operación	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
3	No se cuenta con área de capacitación	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	3	0.12	2	0.08	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12
4	Falta de seguimiento a los acuerdos de gestión social	0.06	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5	Percepción negativa sobre gestión socio-medioambiental	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
6	Baja productividad	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
7	Insuficiente costeo ABC	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21
8	Inadecuado gestión de contratistas	0.04	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Total		1.90	5.25		5.28		5.17		5.67		5.26		5.62		5.54		5.66		5.67	

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La Matriz de Rumelt se utilizó para evaluar los criterios de consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad de las estrategias propuestas en las secciones anteriores. Así, del total de nueve estrategias obtenidas en la MCPE, todas superan los cuatro criterios lo cual se muestra en la Tabla 17.

Tabla 17

Matriz de Rumelt

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1 Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3 Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4 Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO1 Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2 Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO3 Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA1 Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2 Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA3 Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y participar del Great Place to Work Colombia: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de ética - ME es emplea para evaluar que las estrategias seleccionadas atentes contra aspectos relacionados con los derechos y la justicia (D'Alessio, 2013). De esa manera se evalúan a las nueve estrategias escogidas y se verifica que ninguna contradice los criterios de derechos considerados por la Ley o las costumbres, ni a las preocupaciones por la justicia y el aspecto de utilitarismo (ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de Ética

Estrategias	Derechos						Justicia			Utilitarismo		Se acepta		
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de expresión	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados	
FO1 Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	Sí	
FO3 Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
FO4 Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí
DO1 Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	N	N	N	N	P	N	P	J	N	J	E	E	Sí	
DO2 Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí	
DO3 Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	N	N	N	N	P	P	N	J	J	J	E	E	Sí	
DA1 Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí	
DA2 Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí	
DA3 Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y participar del Great Place to Work Colombia: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	E	E	Sí	

Nota. Derechos = (P) promueve, (N) neutral, (V) viola; justicia = (J) justo, (N) neutro, (I) injusto; utilitarismo = (E) excelente, (N) neutro, (P) perjudicial.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Realizado el análisis es posible indicar que las nueve estrategias seleccionadas han pasado todos los filtros. En la Tabla 19 se muestran las estrategias retenidas y de contingencia.

Tabla 19

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias retenidas	
FO1	Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)
FO3	Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)
FO4	Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)
DO1	Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)
DO2	Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)
DO3	Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)
DA1	Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)
DA2	Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)
DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y participar del Great Place to Work Colombia: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)
Estrategias de contingencia	
FO2	Desarrollar nuevos contactos con clientes y proveedores para mejorar condiciones: O3, O4, F2, F7, F8 (Integración Vertical)
DO4	Implementar el área de capacitación: O3, O4, D2, D3, D6, D7 (Calidad Total)
FA1	Desarrollar la identificación de riesgos actuales y preparar acciones frente a penalizaciones por auditorías: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)
FA2	Desarrollar una mejor relación entre Gobierno, mineras y organizaciones interesadas en mejorar infraestructura que beneficie a las comunidades: A1, A2, F4, F8 (Aventura Conjunta)
FA3	Desarrollar junto con otras empresas mineras la revisión del marco legal: A5, A6, F1, F8 (Aventura Conjunta)
FA4	Desarrollar programas de capacitación para mejora de procesos y certificación de calidad: A1, A6, F1, F5 (Calidad Total)
FA5	Desarrollar la identificación de minerales a explorar en épocas de reducción de los precios de Oro y Plata: A3, A4, F1, F3, F4, F6 (Diversificación)

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

6.11 Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo

En la Matriz de Estrategias frente a Objetivos de Largo Plazo valida si cada una de las estrategias formuladas está alineada a los objetivos establecidos a largo plazo para Gran

Colombia; es por ello que aquellas estrategias que no se encuentren alineadas con los objetivos se convierten en estrategias de contingencia. Todas las estrategias seleccionadas para Gran Colombia están alineadas con los objetivos de largo plazo fijados para el sector (ver Tabla 20).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Matriz de Posibilidades de los Competidores se exponen las posibilidades de los competidores para hacer frente a las estrategias propuestas para Gran Colombia; de esa manera se presenta, en resumen, la reacción esperada de las minas competidoras AngloGold y Negocios Mineros (ver Tabla 21).

Tabla 21

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	
	AngloGold	Negocios Mineros
FO1 Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	Benchmarking	Benchmarking
FO3 Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	Benchmarking	Benchmarking
FO4 Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	Benchmarking	Benchmarking
DO1 Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	No reacciona	No reacciona
DO2 Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	Evaluarían	Evaluarían
DO3 Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	No reacciona	No reacciona
DA1 Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	No reacciona	No reacciona
DA2 Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	No reacciona	No reacciona
DA3 Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y participar del Great Place to Work Colombia: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)	Evaluarían	Evaluarían

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

Tabla 20

Matriz de Estrategias Frente a Objetivos de Largo Plazo

		Visión				
Al año 2028, Gran Colombia debe consolidarse como la primera productora de oro y plata en Colombia, con una producción anual de 29,000 onzas de oro y 26,000 onzas plata, además de empezar con nuevos proyectos mineros, elevando los resultados de manera continua de los siguientes procesos internos: (a) atracción y retención del talento; (b) optimización de costos; (c) implementación de estándares internacionales para superar el cumplimiento de las normas medioambientales; laborales y de seguridad; y (d) implementar continuas iniciativas de responsabilidad social empresarial en las comunidades donde operamos.						
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
1	Incremento de la rentabilidad	OLP1: Al año 2028 se incrementará la producción a 260,700 onzas de oro y 195,100 onzas de plata; logrando un aumento de la producción de oro en 20% y de plata en 30%. Al 2021 nuestra producción de oro es 226,500 onzas de oro y 162,000 onzas de plata.	OLP2: Al año 2028, reducir el costo de producción a 746,9 USD/Onza el cual representa 3% del costo de producción actual 770 USD/Onza al año 2021.	OLP3: Al año 2028 se reducirá a sólo 7 conflictos sociales, al 2021 tenemos 40 conflictos sociales identificados.	OLP4: Al año 2028 disminuir el 100% la cantidad de multas por auditorías ambientales, laborales y de seguridad ocupacional. Al 2021 se pagaron \$ 2'615,256 en multas por temas ambientales, laborales y de seguridad ocupacional.	OLP5: Al año 2028 incrementar hasta 75% el nivel de satisfacción en la encuesta de clima laboral. En el 2021 el nivel de satisfacción laboral es del 60%.
2	Incremento de la producción y participación de mercado					
3	Incremento de los ingresos por ventas					
4	Implementación de tecnología					
5	Aumento de la productividad					
6	Responsabilidad social y gestión medio ambiental					
7	Mejora en la imagen de Gran Colombia frente a nuestros empleados					
Estrategias						
FO1	Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	X	X	X	X	X
FO3	Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)					X
FO4	Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	X				
DO1	Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	X				X
DO2	Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	X	X			
DO3	Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	X	X	X	X	X
DA1	Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	X	X	X	X	X
DA2	Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)		X	X	X	X
DA3	Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y participar del Great Place to Work Colombia: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)			X	X	X

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia," por F. A. D'Alessio, 2013, 2a ed., p. 189, México D. F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

- Durante proceso estratégico, inicialmente se utiliza la matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (MFODA) para determinar las estrategias, de acuerdo con base de las fortalezas y debilidades de Gran Colombia, además de las oportunidades y amenazas que representa el entorno. Como resultado, se identificaron diecisiete estrategias propuestas para Gran Colombia.
- La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, permitió identificar que Gran Colombia dispone de ventajas competitivas, fortaleza financiera, industria y entornos estables. La matriz Boston Consulting Group, identificó que para Gran Colombia el mineral Plata se encuentra en la categoría Estrella, el mineral Oro se encuentra en la categoría Vaca lechera, los residuos en la categoría perro.
- La matriz Interna Externa permite analizar la posición de la industria frente a los factores externos e internos que influyen en ella. La capacidad de Gran Colombia para enfrentar los factores externos, así como utilizar sus recursos internos.
- La matriz Gran Estrategia, analiza la posición competitiva de Gran Colombia referente al crecimiento del mercado.
- La matriz Decisión Estratégica, determinó si las estrategias planteadas estaban alineadas con las posturas estratégicas determinadas en las matrices anteriormente mencionadas. De esa manera de definieron nueve estrategias por implementar.
- Considerando lo anteriormente mencionado es posible determinar que las nueve estrategias están emparejadas con los seis objetivos de largo plazo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, en la Tabla 22 se muestran los objetivos de corto plazo, que corresponden a cada objetivo de largo plazo.

Tabla 22

Objetivos a Corto Plazo

OLP1	Al año 2028 se incrementará la producción a 260,700 onzas de oro y 195,100 onzas de plata; logrando un aumento de la producción respecto al año 2021 de 217,500 onzas de oro y 150,017 onzas de plata.	
OCP1	1.1	Incrementar anualmente las campañas de exploración hasta llegar a 20,000m para disponer de un mayor número de reservas a partir del año 2022.
OCP1	1.2	Alcanzar un incremento de producción a 240,646 onzas de oro y 180,092 onzas de plata a partir del año 2024. Con el inicio de la primera etapa de operación en la nueva unidad minera Zancudo.
OCP1	1.3	Incrementar la producción de oro a 260,700 onzas de oro y 195,100 onzas de plata a partir del año 2027. Con la segunda ampliación de la operación minera Zancudo.
OLP2	Al año 2028, reducir el costo de producción a 746.9 USD/Onza el cual representa 3% del costo de producción actual que es 770 USD/Onza al año 2021	
OCP2	2.1	Reducir a 762.3 USD/Onza, reduciendo los costos en el proceso de carguío y acarreo de mineral a partir del año 2022, con el uso de equipos mecanizados diésel.
OCP2	2.2	Llegar al costo producción de 754.6 USD/Onza, reduciendo las mermas en el consumo de materiales e insumos destinadas en el proceso de sostenimiento de las labores a partir del año 2024.
OCP2	2.3	Llegar al costo de producción 746.9 USD/Onza, reduciendo los costos operativos mediante la tercerización con empresas especializadas en el proceso de perforación y voladura al 2027.
OLP3	Al año 2028 se reducirá a sólo 7 conflictos sociales, al 2021 tenemos 40 conflictos sociales identificados.	
OCP3	3.1	Solucionar 3 conflictos sociales anualmente a partir del año 2022. Acercándonos más a las comunidades y observando su problemática en educación, vivienda y saneamiento (18 conflictos).
OCP3	3.2	Patrocinar 2 actividades sociales con las comunidades de influencia anualmente a partir del año 2024 (reduciéndose 8 conflictos).
OCP3	3.3	Se identificó 5 conflictos de falta de infraestructura de carreteras de acceso a las comunidades cercanas, con lo que mediante la constitución de una meza de dialogo por parte de la empresa Gran Colombia Gold, ejecutaremos las carreteras mediante obras por impuestos a partir del año 2024.
OLP4	Al año 2028 disminuir el 100% la cantidad de multas por auditorías ambientales, laborales y de seguridad ocupacional. Al 2021 se pagaron \$ 2'615,256 en multas.	
OCP4	4.1	Implementar el plan medio ambiental de Gran Colombia Gold, para identificar y reducir los impactos y pasivos ambientales y por ende la reducción de multas a partir del años 2022.
OCP4	4.2	Ampliar el área de recursos humanos para la atención estricta de regulación laboral, contratos, incentivos, regímenes de trabajo, sobretiempo, remuneraciones y otros a partir del año 2022.
OCP4	4.3	Programar auditorías internas anualmente al área medio ambiental, seguridad ocupacional y recursos humanos para garantizar el cumplimiento de sus funciones y evitar multas por entes fiscalizadores partir 2023.
OLP5	Al año 2028 incrementar hasta 75% el nivel de satisfacción en la encuesta de clima laboral. En el 2021 el nivel de satisfacción laboral es del 60%.	
OCP5	5.1	Incrementar los resultados de satisfacción laboral al 65% para el año 2022, habilitando un área de capacitación continuo para el personal.
OCP5	5.2	Incrementar los resultados de satisfacción a 70% para el año 2024, implementando áreas de motivación, reconocimientos económicos y no económicos de metas alcanzadas.
OCP5	5.3	Incrementar los resultados en satisfacción a 75% para el año 2027, categorizando al personal según el perfil profesional y remuneración conforme al sector minero colombiano.

Para el cumplimiento del OLP1 se han establecido tres Objetivos de Corto Plazo - OCP, los cuales están directamente relacionados al incremento y el incremento de exploraciones que faciliten la disposición de reversas, es por ello que también se considera el cumplimiento sobre el 80% del cronograma de construcción, para así disponer de la infraestructura necesaria que permita a todas las operaciones desarrollar de las mejor manera sus actividades; para esto se debe disponer oportunamente de los diseños, y permisos de funcionamiento correspondientes.

El OLP2, considera tres OCP los cuales están inmersos en lo que a reducción de costos refiere; para poder cumplir con esto diseñando un área que supervisará la gestión de costos que tendrá la cual tendrá la misión de reducir anualmente 1% de los costos totales que generó Gran Colombia en el año 2018. Para cumplir con esto, es necesario poder reducir el consumo de insumos de producción, para ello se iniciará revisiones de procesos para identificar actividades que necesiten ser optimizadas en cuanto al uso de insumos; y los costos de los contratistas los cuales demandan importantes inversiones, por ello se revisarán contratos a fin de evaluarlos y validar si es viable continuar con las mismas condiciones o es necesario un cambio de las mismas en beneficio de Gran Colombia.

El OLP3 considera tres OCP los cuales buscan la generación de cercanías y atención de posibles contingencias con las comunidades de influencia donde Gran Colombia desarrolla sus operaciones. Es por ello que se propone la atención y eliminación de conflictos sociales actuales los cuales se han ido postergando en el tiempo; además se considera que Gran Colombia pueda patrocinar (asumir el costo total) de actividades sociales como fiestas costumbristas, campeonatos deportivos y otras de actividad de integración en las comunidades para que la población perciba que la mina busca respetar y apoyar su cosmovisión y tradiciones y colaborar con las mismas. Además, la generación de

mesas de diálogo abierto, permitirá que los líderes de cada comunidad y pobladores interesados puedan expresar sus opiniones sobre las actividades de Gran Colombia a fin de generar un diálogo consensuado en beneficio de las operaciones y comunidad.

El OLP4 considera tres OCP los cuales se relacionan con la reducción de multas hacia la gestión ambiental, de seguridad y personal que realiza actualmente Gran Colombia. Para lograr esto se ha establecido reducir las multas actuales en 4% de manera actual, así como capacitar en las normas actuales en lo que refiere a aspectos ambientales y seguridad y salud ocupacional relacionado a las operaciones de la empresa. Además, se ha establecido la creación de una oficina que atienda y oriente a los empleados en cuanto a sus consultas labores, explique los procesos administrativos de recursos humanos y los ayude cuando necesiten realizar un trámite complejo.

El OLP5 considera tres OCP, los cuales están relacionados con la mejora de la percepción del clima laboral por parte de los empleados; para ello se analizarán los resultados obtenidos en los últimos años y se iniciarán la aplicación de medidas de permitan mejorar el clima laboral, así como llevar a cabo las iniciativas de los empleados.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los recursos asignados a los OCP se detallarán en la Tabla 23, la cual indica la asignación de recursos cada uno de ellos los cuales se ha distribuido por categoría de recurso, así se obtiene un mejor orden en la asignación logrando identificar las características propias de estas actividades.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

En la Tabla 24 se indican las políticas asignadas a cada estrategia; la generación de las políticas se soporta en los valores de Gran Colombia y cada una de las políticas son un medio que permiten la consecución del objetivo general.

7.4 Estructura de Gran Colombia

En la Figura 10, se propone una nueva estructura organizacional para Gran Colombia la cual considera los siguientes cambios (a) creación de la gerencia de Excelencia Operativa; (b) creación de un área para la Supervisión de costos; (c) creación de un área de capacitación; y (d) creación de una oficina para atención y ayuda al personal, En la Figura 10 se mostrarán los cambios indicados en el organigrama.

Tabla 23

Asignación de recursos

TIPO DE RECURSO	OBJETIVOS DE CORTO PLAZO	RECURSOS
MATERIALES	OCP1.1 / OCP1.2/ OCP1.3	Insumos para las operaciones y construcción
MANO DE OBRA	OCP1.2	Asignar personal especializado
	OCP2.1 / OCP2.2	Asignar personal para la supervisión de costos
	OCP3.1	Asignar personal para la gestión social
	OCP5.1 / OCP5.2 / OCP6.1 / OCP6.2 / OCP6.3	Asignar personal para la gestión de procesos
	OCP5.3	Personal capacitado en proyectos
MAQUINARIA	OCP1.3	Adquirir nuevos equipos mineros
	OCP1.1 / OCP4.2	Gestionar procesos
	OCP1.3	Planeamiento de actividades
METODOS	OCP2.2 / OCP6.1 / OCP6.2 / OCP6.3	Establecer planes y métodos de trabajo
	OCP2.3	Revisión y mejora de Procedimientos
	OCP3.1	Establecer plan de responsabilidad social
	OCP4.1 / OCP3.3 / OCP2.1 / OCP1.2	Establecer metodología de control
	OCP5.1	Sistema de organización de proyectos
	OCP1.1 / OCP3.1 / OCP3.3 / OCP4.2 / OCP5.2	Mejorar incentivos al personal
MEDIO AMBIENTE	OCP2.1 / OCP2.2 / OCP2.3	Capacitar al personal para la reducción de costos
	OCP2.5	Identificar oportunidades de mejora
	OCP3.2 / OCP4.1 / OCP5.1	Mejorar el Clima organizacional
MENTALIDAD	OCP2.1 / OCP2.2 / OCP3.3 / OCP4.1	Identificar y eliminar paradigmas
	OCP2.3 / OCP3.1 / OCP3.2 / OCP4.2	Reforzar la cultura Gran Colombia
MONEDA	OCP1.1 / OCP1.2 / OCP1.3	Presupuesto
	OCP3.2	Financiamiento

Tabla 24

Políticas de cada Estrategia

	Estrategias retenidas	N°	Políticas
FO1	Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	1	Mejorar la productividad
	Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)	2	Impulsar la continua mejora de procesos
FO4	Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	1	Promover el ingreso a nuevos mercados
FO5	Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	1	Promover la generación de alianzas estratégicas
DO1	Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	1	Promover el desarrollo de nuevos tipos de operación
DO2	Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	1	Promover la generación de alianzas estratégicas
DO3	Implementar la Gerencia de Excelencia Operativa que centralice coordinaciones entre planeamiento y operaciones: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	1	Mejorar el clima laboral
DA1	Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	1	Implementación de mejoras organizacionales
		2	Generación de nuevos sistemas de trabajo
DA2	Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)	1	Fomentar la optimización de costos
		2	Implementación de mejoras organizacionales
DA3		1	Mejorar el cuidado al medio ambiente
	Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	2	Mejorar el cumplimiento de la normativa vigente
		3	Mejorar la gestión social con las comunidades de impacto
		4	Mejorar la gestión del clima laboral

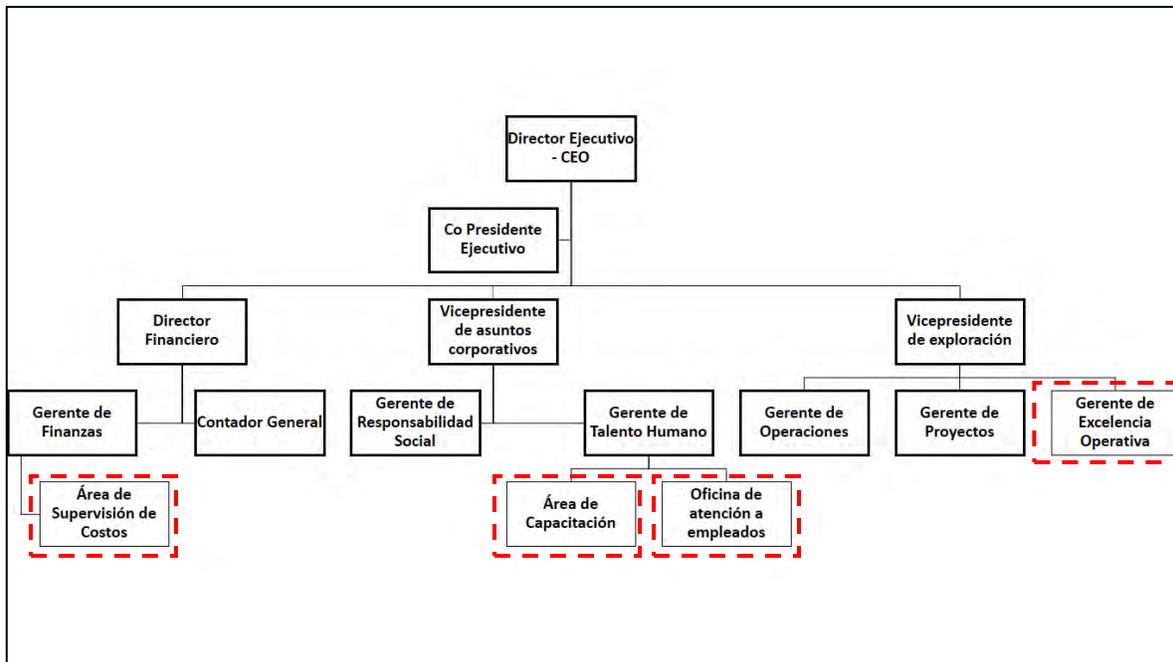


Figura 10. Propuesta de Estructura Organizacional para Gran Colombia. Tomado de “Presentación 2018”, por Gran Colombia Gold. Recuperado de <http://grancolombiagold.com.co/nuestro-equipo/>

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Es necesario considerar el impacto que sucesos ambientales y movilizaciones sociales pueden tener en las operaciones de Gran Colombia; es por ello que investigar los mismos y diseñar actividades y planes de contingencia se vuelve una necesidad de cara al continuación y expansión de operaciones para la empresa. Considerando lo mencionado, las actividades de acercamiento y el establecimiento de espacios que favorezcan el dialogo de manera fluida con las comunidades de influencia para Gran Colombia es un excelente mecanismo para hacer sentir a la población que se trabaja de la mano con ellos y que se busca el beneficio mutuo; Gran Colombia debe anticiparse a la generación de este dialogo y cercanía antes que se presenten emergencias y situaciones críticas que podrían ser perversamente aprovechadas por personas y grupos anti mineros que solo buscan frenar el crecimiento de la minería en Colombia.

Se propone reforzar las actividades de Gestión Social, con investigaciones dirigidas que permitan identificar las zonas más vulnerables a la generación de conflictos, actores y agrupaciones interesados en apoyar o sabotear las operaciones para poder anticipar acciones de rápida implementación en beneficio de Gran Colombia y las comunidades.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para acompañar el crecimiento que la empresa se propone, es necesario contar y desarrollar el talento humano requerido en todos los niveles de la organización; especialmente si se considera que no existe abundancia en la mano de obra calificada en el sector minero. En la actualidad Gran Colombia cuenta con 6,000 trabajadores, entre personal propio y personal tercero; cumpliendo los objetivos propuestos en el presente plan estratégico se estima un crecimiento de por lo menos 20% de los trabajadores en total lo cual requerirá una mejor gestión del talento.

Es por esto que la empresa debe empezar a mejorar el clima organizacional, además empezar a desplegar actividades para la atracción del talento profesional y técnico que compartan los valores y la cultura de Gran Colombia; además de implementar un modelo de líneas de carrera que permita el crecimiento laboral de los trabajadores con los cual los mismos tengan pocos incentivos para tentar nuevas posibilidades en el mercado laboral. Todo lo mencionado debe ir acompañado de un plan de compensaciones que permita generar equidad salarial interna y competitividad externa generando salarios justos y fomentando el crecimiento salarial en base al valor que cada empleado genera a la empresa.

7.7 Gestión del Cambio

Las estrategias expuestas en el presente plan estratégico deberán ser implementadas con el liderazgo y supervisión del Director Ejecutivo con el apoyo de las diferentes Vicepresidencias y cada una de las gerencias; para ello deberá exponerse el mismo en todas

y cada una de las áreas de la organización a fin de que las mismas conozcan y apoyen la implementación del mismo.

Para poder gestionar el cambio en la organización se recomienda seguir el modelo de gestión del cambio Lewin (2019) el cual se constituye en las siguientes etapas: (a) descongelamiento, se ha identificado la necesidad de la empresa de generar nuevas acciones que apoyen el crecimiento que se busca, para ello se ha gestado el presente plan estratégico; (b) cambio, se implementarán las estrategias y recomendaciones vertidas en el presente plan las cuales deben ser conocidas, aceptadas y ejecutadas por cada una de las áreas involucradas; y (c) Recongelación, los cambios y acciones propuestas se convierten en actividades comunes las cuales serán revisadas periódicamente buscando la mejora continua.

7.8 Conclusiones

- Se han diseñado 18 objetivos de corto plazo los cuales deben permitir el cumplimiento de los objetivos de largo plazo. A los OCP se le han asignado los recursos necesarios y se los categorizado de manera que se facilite su cumplimiento. Además, se han determinado 15 políticas las cuales apoyan las estrategias establecidas y que se apoyan en los valores de Gran Colombia.
- Se propone un nuevo organigrama en el cual se agreguen nuevas áreas que favorezcan el cumplimiento de las estrategias sugeridas y son las siguientes: (a) gerencia de excelencia operativa; (b) área de supervisión de costos; (c) área de capacitación y (d) oficina de atención a empleados.
- Gran Colombia necesita trabajar de manera muy cercana con sus comunidades de influencia.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

8.1.1 Aprendizaje interno

Esta perspectiva se orienta en la definición de los conocimientos y las habilidades que debe disponer el personal de Gran Colombia para que, con el desarrollo de sus funciones, faciliten el cumplimiento de la visión propuesta. En la actualidad se desarrollan algunas capacitaciones pero estas son a solicitud directa de las áreas, de una manera desorganizada y sin evidenciar un real impacto en la organización; es por esto que se ha establecido la creación de un área especializada que lidere la gestión del conocimiento y que capacite de manera continua a todo el personal en tópicos de impacto ambiental, seguridad y salud en el trabajo, normativa laboral, gestión social y otras necesidades de capacitación que vaya demandando la organización.

8.1.2 Procesos

Esta perspectiva se orienta en la identificación y definición de procesos eficientes que faciliten el logro de resultados. En la actualidad cada área gestiona sus procesos de manera individual lo cual genera reprocesos y sobre esfuerzos; es por ello que la nueva Gerencia de Excelencia Operativa será la responsable de centralizar los procesos, evaluarlos, rediseñarlos e implementar los cambios buscando crear procesos transversales que favorezca a cada una de las áreas. De esa manera se optimizarán tiempos, recursos y crearán eficiencias.

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva se orienta en la definición del valor que se le debe ofrecer a los clientes para mejorar su satisfacción y así la empresa pueda alcanzar la visión y objetivos. En la actualidad se cumple de manera adecuada con los pedidos generados por los clientes

sin embargo se considera necesario incrementar el número de exploración y gestar nuevos proyectos que permitan mantener y mejorar los tiempos de atención; además de ingresar a nuevos negocios como es la exploración de cobre.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva se orienta en la definición de las actividades clave para lograr el éxito financiero, que mantengan y mejoren la satisfacción de los accionistas con respecto al retorno de su inversión. En la actualidad Gran Colombia muestra una rentabilidad superior, sin embargo, es recomendable generar una reducción de costos integral a fin de mantener y mejorar la rentabilidad de la empresa.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

La Tabla 25 presenta el Tablero de Control Balanceado, en el cual se muestran los objetivos de corto plazo de acuerdo a la perspectiva, y las acciones o iniciativas y responsables correspondientes.

8.3 Conclusiones

- El control del cumplimiento de los objetivos propuestos se realizará desde la perspectiva de aprendizaje interno, de procesos, de clientes y financiera.
- Para cumplir con los objetivos a corto plazo es necesario poder cumplir con las siguientes actividades: (a) colaborar con las comunidades y medio ambiente, (b) fomentar la gestión por procesos y mejora continua, (c) cumplir con la legislación vigente, (d) capacitar e incentivar al personal para la reducción de costos

		Reducir los costos de los contratistas en 1% anualmente	Revisar los contratos para generar eficiencias en nuestras relaciones con proveedores	Director Financiero	%	1%	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1,000
--	--	---	---	---------------------	---	----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	-------

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” Por D’Alessio (2013).



Capítulo IX: Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones Finales

Las conclusiones finales son:

- Gran Colombia es una importante empresa minera en Colombia. Explota oro y plata en la actualidad mediante sus tres unidades mineras ubicadas en el territorio colombiano.
- La visión y los objetivos para Gran Colombia se direccionan en los siguientes pilares:
 - (a) incremento de la producción; (b) generación de nuevos proyectos mineros; (c) mejora del clima laboral; (d) disminución de los costos; (e) cumplimiento y difusión del conocimiento entre los empleados de las normas ambientales, de seguridad y salud en el trabajo, y laborales; (f) generación de cercanías y colaboración con las comunidades de influencia donde se desarrollan las operaciones.
- Las principales oportunidades que puede aprovechar Gran Colombia son las siguientes:
 - (a) legislación favorable que fomenta la inversión privada; (b) disponibilidad de nuevos proyectos mineros que permitirán incrementar las operaciones; (c) el oro y la plata seguirán siendo considerados valores refugios por los inversionistas en los mercados internacionales; y (d) intención del Estado colombiano por contribuir activamente con el crecimiento del sector minero. Las principales amenazas identificadas son las siguientes:
 - (a) existencia de conflictos sociales relaciones con la actividad minera; y (b) fluctuación negativa de los precios del oro y la plata.
- Los principales competidores de Gran Colombia son los siguientes: (a) AngloGold; y (b) Negocios Mineros. Los referentes en la industria son: (a) Newmont; y (b) Barrick.
- Los principales factores de éxito identificados son los siguientes: (a) alianzas estratégicas con empresas y proveedores; (b) manejo de costos; (c) capacidad

tecnológica; (c) participación de mercado; (d) capacidad de exploración y explotación; y (e) gestión social y medio ambiental.

- Las principales fortalezas identificadas de Gran Colombia son las siguientes: (a) talento humano; (b) reputación frente a proveedores y clientes; (c) uso de tecnología; (d) capacidad financiera y rentabilidad de inversiones; (e) certificaciones internacionales; (f) capacidad para realizar operaciones exitosas; (g) uso exitoso de economías a escala; y (h) alianzas estratégicas con otras empresas. Por el contrario, las debilidades identificadas son las siguientes: (a) medición de nivel básico del clima laboral; (b) separación entre el planeamiento de operaciones; (c) no se cuenta con un área de capacitación; (d) no se realiza seguimiento a los acuerdos de gestión social; (e) percepción negativa de la gestión medio ambiental; (f) baja productividad; (g) insuficiente costeo ABC; y (h) inadecuada gestión de los contratistas.
- En la Tabla 25 se muestra el Tablero de Control Balanceado en el cual se indican los siguientes componentes: (a) objetivos de corto plazo; (b) acciones necesarias para el cumplimiento; (c) responsables asignados; (d) indicadores para el control; (e) el cronograma; y (f) el presupuesto asignado.
- Finalmente se muestra el Plan Estratégico para Gran Colombia (ver Tabla 26)

Tabla 26

Plan Estratégico Integrado

Nos enfocamos en la producción de minerales de alta calidad, mejorando continuamente nuestros procesos principales, dentro de un ambiente laboral con base en el respeto mutuo y la transparencia en todo nuestro accionar, impulsando la participación continua de nuestro personal mediante la colaboración conjunta para el cumplimiento de sus objetivos personales. Facilitamos la adopción de nuevas tecnologías en beneficio de nuestras operaciones y actuamos con total transparencia y respeto a la normas, costumbres y tradiciones de las comunidades donde operamos.		Visión					Principios cardinales	Valores		
		Al año 2028, Gran Colombia debe consolidarse como la primera productora de oro y plata en Colombia, con una producción anual de 29,000 onzas de oro y 26,000 onzas plata, además de empezar con nuevos proyectos mineros, elevando los resultados de manera continua de los siguientes procesos internos: (a) atracción y retención del talento; (b) optimización de costos; (c) implementación de estándares internacionales para superar el cumplimiento de las normas medioambientales; laborales y de seguridad; y (d) implementar continuas iniciativas de responsabilidad social empresarial en las comunidades donde operamos.								
Misión	Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	1 Influencia de terceras partes: China, EEUU, UE 2 Lazos pasados y presentes: China, EEUU, UE 3 Contrabalancee de los intereses: AngloGold, Negocios Mineros 4 Conservación de los enemigos: AngloGold, Negocios Mineros	1 Respeto 2 Solidaridad 3 Responsabilidad 4 Transparencia		
	1 Incremento de la rentabilidad	Al 2021 nuestra producción de oro es 226,500 onzas de oro y 162,000 onzas de plata al año; y al 2028 se incrementará a 260,700 onzas de oro y 195,100 onzas de plata; logrando un aumento de la producción de oro en 20% y de plata en 30% para el año 2028	Reducir el costo de producción en 3% para el año 2028	Al 2021 se tiene 40 conflictos sociales, al 2028 vamos reducir a sólo 15 conflictos sociales.	Disminuir en 15% la cantidad de multas por auditorías ambientales, laborales y de seguridad ocupacional.	Incrementar hasta 75% el nivel de satisfacción en la encuesta de clima laboral para el año 2028.				
	2 Incremento de la producción y participación de mercado									
	3 Incremento de los ingresos por ventas									
	4 Implementación de tecnología									
	5 Aumento de la productividad									
	6 Responsabilidad social y gestión medio ambiental									
	7 Mejora en la imagen de Gran Colombia frente a nuestros empleados									
	Estrategias								Políticas	Código de ética
	FO1 Implementar mejoras de procesos que faciliten la continuidad de las operaciones: O1, O3, O7, F1, F3, F5, F7 (Gerencia de Procesos)	x	x	x	x				1 Fomentar la optimización de costos	1 No realizar ningún tipo de discriminación
FO3 Implementar la producción de cobre: O1, O2, O3, O7, F1, F4, F6 (Diversificación Concéntrica)					x	2 Generación de nuevos sistemas de trabajo	2 Respetar los derechos humanos y laborales			
FO4 Implementar proyectos mineros en sociedad con otras compañías: O2, O4, F4, F8 (Integración Horizontal)	x				x	3 Implementación de mejoras organizacionales	3 Rechazar estrictamente cualquier intento de soborno o acto ilegal			
DO1 Implementar proyectos de minería a tajo abierto O2, O3, O7, D6 (Gerencia de Procesos)	x				x	4 Impulsar la continua mejora de procesos	4 Austeridad en el uso de los recursos naturales			
DO2 Desarrollar alianzas con empresas que transfieran tecnología O2, O3, D3, D6 (Aventura Conjunta)	x	x			x	5 Mejorar el clima laboral	5 Ser cuidadosos con nuestros proveedores			
DO3 Implementar acciones para mejorar el clima laboral: O4, D1, D3, D8 (Gerencia de Procesos)	x	x	x	x	x	6 Mejorar el cuidado al medio ambiente	6 No utilizar los activos de la empresa para beneficio o lucro personal.			
DA1 Eliminar la descoordinación entre las áreas de planeamiento y operaciones mediante la implementación de la Gerencia de Excelencia Operativa: A3, A4, D2, D3, D7, D8 (Calidad Total)	x	x	x	x	x	7 Mejorar el cumplimiento de la normativa vigente	7 No realizar ningún tipo de apoyo a grupo o partidos políticos del país.			
DA2 Eliminar costos innecesarios y sobrecostos mediante la implementación de un área que supervise la Gestión de Costos: A3, A4, D7 (Gerencia de Procesos)		x	x	x		8 Mejorar la gestión del clima laboral	8 Incentivar el cuidado y la seguridad interna de nuestros colaboradores			
DA3 Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y participar del Great Place to Work Colombia: A1, A5, A6, D3, D4 y D5 (Calidad Total)			x	x		9 Mejorar la gestión social con las comunidades de impacto	9 Propiciar el desarrollo personal y profesional de nuestros colaboradores.			
Tablero de control	OCP1.1	OCP2.1	OCP3.1	OCP4.1	OCP5.1	10 Mejorar la productividad	10 Cumplir con nuestros socios y directores con una rentabilidad razonable sobre sus inversiones.			
1. Perspectiva del aprendizaje interno	OCP1.2	OCP2.2	OCP3.2	OCP4.2	OCP5.2	1 Promover el desarrollo de nuevos tipos de operación				
2. Perspectiva del proceso	OCP1.3	OCP2.3	OCP3.3	OCP4.3	OCP5.3	1 Promover el ingreso a nuevos mercados				
3. Perspectiva del clientes						1 Promover la generación de alianzas estratégicas				
4. Perspectiva Financiero										
RECURSOS										
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL										
PLANES OPERACIONALES										

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" Por D'Alessio (2013).

9.2 Recomendaciones Finales

- La Dirección general de Gran Colombia debe implementar el presente Plan Estratégico, buscando lograr los objetivos de largo plazo indicados los cuales buscan potenciar los resultados actuales de la empresa.
- Las estrategias indicadas en el presente documento permitirán que Gran Colombia alcance los objetivos indicados para lo cual se necesita el apoyo de la Alta Dirección de la empresa.
- Gran Colombia debe mantener y expandir sus operaciones actuales de una manera sostenible, espero ello que se vuelve necesario potenciar su gestión por procesos e iniciar un enfoque de mejora continua.
- Es necesario mejorar los resultados obtenidos en la encuesta de Clima Laboral, es por ello que se vuelve necesario una mayor análisis e investigación de los factores determinantes para de esa manera determinar acciones concretas que faciliten la mejora de los resultados actuales.
- Buscando mejorar la gestión de costos se propone la creación de un área especialista encargada de esa labor la cual debe profundizar en los siguientes aspectos: (a) monitoreo en los precios de proveedores, (b) validar el ahorro generado en las compras por volumen; (c) generación de procesos para el uso eficiente de los materiales; y (d) identificar el uso adecuado de energía.
- Implementar las Certificaciones ISO 26000 y Global Reporting Initiative y continuar con la Certificación Perú 2021, a fin de mejorar la percepción de las comunidades del entorno y lograr su participación para evitar conflictos sociales.

- Gran Colombia necesita ingresar a la exploración de cobre, por ello debe analizar este producto, generar escenarios de posibles resultados, iniciar su exploración y establecer alianzas con empresas que le faciliten la creación de sinergias, transferencia de know how y nuevas capacidades.
- Es necesario implementar la Gerencia de Excelencia Operativa, la cual facilite la gestión por procesos de manera transversal en toda la organización para generar reducción de esfuerzo y optimización de tiempos en todas las áreas de la empresa.

9.3 Futuro de Gran Colombia

- La producción oro y plata han tenido un leve incremento en el 2018. El objetivo hacia el 2028, es lograr un crecimiento en la producción de oro de 2% y 3% de plata de manera anual.
- El número de conflictos sociales que enfrenta Gran Colombia en la actualidad es de 40. En el año 2028 se espera reducir los mismos en 50%
- Las multas obtenidas por auditorías ambientales, seguridad y laborales ascienden actualmente a 30, siendo el objetivo lograr una reducción del 40%.
- Al año 2028, Gran Colombia debe haber culminado con la implementación de dos nuevos proyectos de operaciones mineras.
- Gran Colombia debería haber incrementado los resultados de sus evaluaciones de clima organizaciones hasta 75% para el año 2028.

Referencias

- ACM (2019) *Lo que nos une. Sector Minero lanza campaña para unir a los colombianos*. Recuperado de <https://acmineria.com.co/>
- Acosta Monroy, N. A. & Silva Bermúdez, C. S. (2013). Responsabilidad administrativa del Estado por el daño ambiental causado con la minería aurífera ilegal. Universidad Militar Nueva Granada.
- Anaya, J., & Echeverry, E. (2013). "Extractivismo en Boyacá y nuevas oportunidades de movilización social" Cien Días. Recuperado el 2016, de CINEP: http://www.cinep.org.co/publicaciones/PDFS/20140301d.extractivismo_boyaca81.pdf
- Anglogold (2019) *AngloGold, quienes somos. Ejemplo de minería bien hecha con las comunidades y medio ambiente*. Recuperado de <https://www.anglogoldashanticolombia.com/quienes-somos/>
- AIMC (2019) *Sobre la AIMC. Nuestra organización, equipos y convenios*. Recuperado de <https://www.aimcolombia.org/about-aimc-mobile.php>
- Arguello, C., Garzon, Z., & Castro, O. (2013). Análisis de la rentabilidad para Colombia en la inversión extranjera directa 2002 - 2012, de las empresas dedicadas a la explotación del carbón colombiano. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44697/8/S1900448_es.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo - BID. (2009). Diagnóstico sobre la preservación y explotación de recursos naturales en América. Latina. Buenos Aires: BID.

Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40157/S1600308_es.pdf

BARRICK (2019) *Nuestra organización. Resultados del 2do trimestre*. Recuperado de

<https://www.barrick.com/English/home/default.aspx>

Berry, A. (2010). "La Maldición de los Recursos Naturales y la Enfermedad Holandesa:

Relevancia para Colombia". Recuperado de

https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/9229/Jeronimo_Mendoza_Paucar.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Blanco, J., & Sanclemente, G. (2014). *Instituciones, Capacidades y Competencias de las Autoridades Ambientales. Informe Final*. Bogotá: Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible.

Cárdenas, J. (2015). *Minería en Latinoamérica. Comentarios al Panel de la Minería en Latinoamérica*. Bogotá: Universidad de los Andes

Cárdenas, M., & Reina, M. (2008). *Informe Final. La minería en Colombia: impacto socioeconómico y fiscal*. Bogotá: Fedesarrollo. Recuperado de <https://www.repository.fedesarrollo.org.co/handle/11445/1012>

Centro de Investigación y Educación Popular -Cinep- (2012) "Minería, conflictos sociales y violación de derechos humanos en Colombia" Recuperado de https://alainet.org/images/IE_CINEP_octubre_2012.pdf

CEPAL (2013) *Desarrollo Minero y conflictos socio ambientales*. Recuperado de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5369/LCL3706_es.pdf?sequenc

Contraloría General de la República (2013). Minería en Colombia. “Fundamentos para superar el modelo extractivista” Imprenta Nacional Colombiana. Recuperado de <https://redjusticiaambientalcolombia.files.wordpress.com/2013/05/mineria-en-colombia-fundamentos-para-superar-el-modelo-extractivista2013.pdf>

Contraloría General de la República (2014). Minería en Colombia. “Daños ecológicos y socio-económicos y consideraciones sobre un modelo minero alternativo”. Imprenta Nacional Colombiana. Recuperado de <https://justiciaambientalcolombia.org/mineria-colombia-danos-eco-socio-economicos-y-modelo-alternativo/>

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed., rev.).

Lima, Perú: Pearson.

Defensoría del Pueblo. Colombia. (2010). “Minería de hecho en Colombia”. Realizado por Defensoría Delegada para los Derechos Colectivos y del Ambiente. Imprenta Nacional Colombiana. Recuperado de https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/F11B784C597AC0F005257A310058CA31/%24FILE/La-miner%C3%ADa-de-hecho-en-Colombia.pdf

Deglet Oro de Inversión S.L. (2013). *Mercado del oro*. Recuperado de http://www.deglet.com/Deglet_Informacion/Mercado_del_Oro.html

El Espectador (2019) Minería es la que más aporta a las comunidades, pero también es la que más contamina. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/la-imagen-de-la-mineria-extractiva-no-levanta-cabeza-articulo-859861>

El Mercurio S.A.P. (2012). *La minería se vuelve cada vez más tecnológica*. Recuperado de

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/hoy/detalle/index.asp?idnoticia=201208101068163&idcuerpo=>

es.investing (2019) Precio de acciones Gran Colombia año 2019. Recuperado de <https://es.investing.com/equities/gran-colombia-gold-corp>.

Fedesarrollo (2013). Estudio sobre los impactos socioeconómicos del sector minero en Colombia: encadenamientos sectoriales. Estudio preparado para la Asociación del Sector de la Minería a Gran Escala. P.p. 1- 64. Recuperado de <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Estudio-sobre-los-impactos-socio-econ%C3%B3micos-del-sector-minero-en-Colombia-Informe-Laminer%C3%ADa-en-Colombia-180513.pdf>

Gran Colombia (2019) Informe de buena ciudadanía. Recuperado de https://issuu.com/grancolombiagold/docs/informe_buena_ciudadani_a_2017

Gran Colombia (2019) Nuestra organización. Directores, Comités y Gobierno corporativo. Recuperado de <http://www.grancolombiagold.com/Home/default.aspx>

Instituto de Ciencias y Humanidades. (2013). *Geografía del Perú*. Lima, Perú: Lumbrera.

Instituto de Ingenieros de Minas del Perú. (2007). *Minería ilegal en el Perú*. Recuperado de http://www.iimp.org.pe/website2/publicaciones/EstudioIIMP3_Minerallegal.pdf

Laudon, K. C. & Laudon, J. P. (2012). *Sistemas de Información Gerencial*. México D. F., México: Pearson.

Lewin (2019) La naturaleza del cambio planeado. El modelo de cambio de Kurt Lewin. Recuperado de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-06/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad 2/cap.%20III.pdf>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2019) Estudios económicos; estadísticas e informes; informes económicos. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/>
- Ministerio de Minas y Energía. (2009). Así es la minería. Quindío- Colombia. Recuperado de http://www.simco.gov.co/Portals/0/archivos/Cartilla_Mineria.pdf
- Ministerio de Minas y Energía. (2012). Censo Minero Departamental Colombiano. Recuperado de <http://fedecundi.com/censominero.pdf>
- Ministerio de energía y mina (2019) PDAC 2019. Colombia país de oportunidades mineras. Recuperado de <https://www.minenergia.gov.co/historico-de-noticias?idNoticia=24088278>
- Ministerio de justicia y del derecho (2019) Normatividad. Decreto único reglamentario. Proyectos de decreto y agenda regulatoria. Recuperado de <https://www.minjusticia.gov.co/>
- Negocios Mineros (2019) Nosotros. Quienes somos. Direccionamiento estratégico. Sistema de gestión integral. Recuperado de <http://www.mineros.com.co/es/>
- NEWMONT (2019) Sobre nosotros. Nuestro objetivo es crear valor y mejorar vidas mediante una minería sostenible. Recuperado de <https://www.newmontgoldcorp.com/>
- Otero P, Diego Fernando (2012). “El sector energético-minero y la economía colombiana”. Recuperado de <http://www.indepaz.org.co/wpcontent/uploads/2012/04/El-sector-energ%C3%A9tico-minero-y-laeconom%C3%ADa-colombiana.pdf>
- Peña (2018) Responsabilidad Social en Colombia, una visión actual frente a Latinoamérica y España. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/69875/1/15445398.2018.pdf>

Periódico “El Espectador” (2009). “Presentan a la mina de oro La Colosa como dinamizadora de la economía” Recuperado de <http://www.elespectador.com/articulo158666-presentan-mina-de-oro-colosadinamizadora-de-economia>

Periódico “El espectador”, (2014). 'El sector llamado a ser el gran jugador en el posconflicto es la minería'. Recuperado de: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/el-sector-llamado-ser-el-granjugador-el-posconflicto-m-articulo-517484>.

Pulido (2013). La Colosa: una Muerte Anunciada. Informe Alternativo acerca del proyecto de Minería de Oro de AngloGold Ashanti en Cajamarca, Tolima, Colombia. En Colombia Solidarity Campaign. Recuperado de: https://www.colombiasolidarity.org.uk/attachments/article/610/LA%20COLOSA_Una%20Muerte%20Anunciada.pdf

Revista El Nuevo Siglo (2012). “Minería y energía aumentan en el PIB”. Recuperado de <http://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/2-2012-miner%C3%AD-yenerg%C3%AD-aumentan-en-el-pib.html>

Revista Portafolio (2012) “Inversión Extranjera en Colombia creció 14% a octubre”. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/inversionextranjera-colombia-crecio-14-octubre>

Sejenovich, H. (2011). “La calidad de vida, la cuestión ambiental y sus interrelaciones” en Farah, H. I. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/705/70538663003.pdf>

SISE COLOMBIA (2019) Información sobre Colombia. Acuerdo Comerciales. Recuperado de http://www.sice.oas.org/ctyindex/COL/COLagreements_s.asp

Sub dirección de planeación minera (2010) Indicadores de minería en Colombia.

Recuperado de <http://www1.upme.gov.co/simco/Cifras>

Sectoriales/EstudiosPublicaciones/Indicadores_de_la_mineria_en_Colombia.pdf

Superintendencia Financiera de Colombia. (2016). Registro Nacional de Valores y

Emisores. Explotación de Minas y Canteras en Colombia. Recuperado de

https://www.superfinanciera.gov.co/web_valores/?MIval=Emisores&titulo=%27%2

7

U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries. (2019). *Gold*. Recuperado de

<http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/gold/mcs-2019-gol.pdf>

U.S. Geological Survey, Mineral Commodity Summaries. (2019). *Silver*. Recuperado de

<http://minerals.usgs.gov/minerals/pubs/commodity/silver/mcs-2019-silve.pdf>

World Economic Forum (2015). Mining & metals in a Sustainable World 2020. Ginebra.

Apéndice A

Tabla A1

Cuestionario de Medición Elementos Culturales, que deben considerarse en la formulación de misión y visión

Puntaje (0 - 10)		
	Importancia de la cultura	Compatibilidad con el cambio estratégico
1	Creencias y valores del fundador	7
2	Estilo del ejecutivo principal	7
3	Madurez de la organización	5
4	Cohesión y colaboración	6
5	Franqueza y confianza	5
6	Clima organizacional	5
7	Reconocimiento al individuo	7
8	Recompensas por desempeño	7
9	Apoyo al individuo	7
10	Participación en las decisiones	8
11	Consistencia en las comunicaciones	7
12	Aplicación de las políticas	8
13	Importancia de la interacción social	9
14	Oportunidad para el crecimiento	9
15	Nivel de seguridad en el trabajo	9
16	Nivel de tecnología	9
17	Importancia de la innovación	9
18	Sentido de pertenencia	6
19	Lentitud en la ejecución del trabajo.	7
20	Sentido de la urgencia	7
Total		144

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2013, 2a ed., p. 90, México D. F., México: Pearson.

Apéndice B

Reuniones en Operaciones de Gran Colombia con los Empleados para Levantamiento de Información, para la presente investigación.



Apéndice C

Reuniones en Operaciones de Gran Colombia con los Empleados para Presentación de resultados obtenidos.

