



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN**

**“PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA  
EMPRESA FUENLABRADA”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

**INGENIERO DE LA PRODUCCIÓN Y OPERACIONES**

**Autor:**

VÁZQUEZ RUEDA NICOLÁS ARIOLFO

**Director:**

IVÁN R. CORONEL, PH. D.

***CUENCA-ECUADOR***

***2021***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a mi familia, principalmente a mis padres Ariolfo y Patricia, por inculcarme siempre los valores de responsabilidad y superación personal y por ser un pilar fundamental para alcanzar esta meta. A mi hermana Andrea, por ser siempre un modelo a seguir y demostrarme que la dedicación y el esfuerzo son la clave del éxito, a mis abuelos por enseñarme que el aprendizaje no termina nunca, motivarme siempre en mis metas y estar presentes en cada escalón alcanzado. A Tatiana y a todas las personas quienes estuvieron a mi lado apoyándome y motivándome incondicionalmente en esta etapa universitaria contribuyendo a mi crecimiento personal y profesional.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios y a la Madre Dolorosa por guiarme siempre en este camino. A mis padres por compartir a mi lado este proceso y siempre creer en mí.

Quiero agradecer especialmente al director de mi trabajo de titulación: Iván Rodrigo Coronel, que tuve el honor y privilegio de recibir su cátedra y quien con mucha vocación ha compartido los mejores conocimientos y experiencias en el aula de clase como en el proceso de titulación guiándome paso a paso hacia una formación de excelencia. Quiero extender mi agradecimiento a todos mis maestros, quienes aportaron incalculablemente en mi formación y por ser parte de esta etapa aportando sus conocimientos para mi crecimiento profesional. A la escuela de Ingeniería de Producción que siempre estuvo a la altura y proporciono los mejores recursos para el aprendizaje

A la empresa Fuenlabrada y al Grupo Industrial Graiman quienes me apoyaron, confiaron información y tiempo valioso para la realización de este trabajo.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### Contenido

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>ABSTRACT</b> .....	9
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	10
<b>CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN</b> .....	11
<b>1.1 Nombre y descripción de la organización</b> .....	11
<b>1.2 Productos principales</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL</b> .....	12
<b>2.1 Introducción</b> .....	12
<b>2.2 Identificación y obtención de información</b> .....	12
<b>2.1.1 Personal</b> .....	12
<b>2.1.2 Productos y servicios</b> .....	13
<b>2.1.3 Mercado</b> .....	14
<b>2.1.4 Precios o retribuciones</b> .....	14
<b>2.1.5 Instalaciones y recursos</b> .....	15
<b>2.1.6 Finanzas y rentabilidad</b> .....	15
<b>2.1.7 Información y comunicación</b> .....	16
<b>2.1.8 Toma de decisiones</b> .....	16
<b>2.1.9 Contingencias</b> .....	16
<b>CAPÍTULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	18
<b>3.1 Conceptualización de la planeación estratégica</b> .....	18
<b>3.2 Objetivos</b> .....	18
<b>3.2.1 Objetivo General</b> .....	19
<b>3.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	19
<b>3.3 Antecedentes</b> .....	19
<b>3.4 Justificación</b> .....	20
<b>CAPÍTULO 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	21
<b>4.1 Introducción</b> .....	21
<b>4.2 Valores estratégicos</b> .....	22
<b>4.3 Visión</b> .....	24
<b>4.4 Misión</b> .....	24
<b>4.5 Estrategia empresarial</b> .....	24

<b>CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO</b> .....	27
<b>5.1. Introducción</b> .....	27
<b>5.2. Temas estratégicos</b> .....	28
<b>5.3. Asuntos estratégicos externos e internos</b> .....	32
<b>5.4. Análisis FO, FA, DO, DA</b> .....	37
<b>5.5. Evaluación de los asuntos estratégicos</b> .....	40
<b>5.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)</b> .....	42
<b>5.7. Objetivos estratégicos</b> .....	44
<b>5.8. Indicadores clave de desempeño</b> .....	45
<b>5.9. Cuadro de mando integral</b> .....	47
<b>5.9.1 Mapa estratégico</b> .....	47
<b>5.9.2 Tablero de control</b> .....	48
<b>5.10. Matriz para la implementación del plan estratégico</b> .....	52
<b>CONCLUSIONES</b> .....	54
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	56
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	57
<b>ANEXOS</b> .....	59

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 1. Estructura financiera “Fuenlabrada” .....	15
Ilustración 2 Cadena de Valor Fuenlabrada .....	29
Ilustración 3 Mapa Estratégico Fuenlabrada .....	48

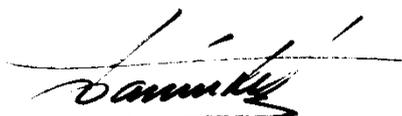
## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Definición de los Valores Estratégicos.....	23
Tabla 2. Matriz de Identificación de Factores Estratégicos .....	25
Tabla 3. Matriz de Evaluación de Temas Estratégicos .....	31
Tabla 4. Análisis Asuntos Estratégicos .....	37
Tabla 5. Análisis FOFADODA.....	39
Tabla 6. Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos.....	41
Tabla 7. Matriz de Generación de Estrategias de Valor .....	44
Tabla 8. Indicadores clave de desempeño .....	46
Tabla 9. Tablero de Control .....	51
Tabla 10. Matriz para la Implementación del Plan Estratégico .....	53

## RESUMEN

Este trabajo de titulación consiste en definir una propuesta de planeación estratégica para la empresa Fuenlabrada, dedicada a la prospección minera y extracción de arcillas, feldespatos, arcillas refractarias y caolín para el Grupo Industrial Graiman. El objetivo del trabajo es proponer un plan estratégico que brindará ayuda a la empresa en la toma de decisiones acertadas en base a análisis estratégicos, para que así pueda proyectarse hacia el futuro deseado. Las empresas hoy más que nunca han tenido que reinventarse de manera muy ágil, y tomar decisiones para poder sobresalir en un entorno competitivo o ante una amenaza inesperada; una empresa con un direccionamiento estratégico claro y una planificación acertada, podrá más fácilmente tomar decisiones trascendentales para procurar su éxito y minimizar su fracaso.

**Palabras clave:** Planeación estratégica, prospección minera, decisiones, entorno competitivo, direccionamiento estratégico.



---

Ing. Iván Rodrigo Coronel Coronel, PhD

**Director del trabajo de titulación**

**Coordinador de la Escuela de Ingeniería  
de la Producción**



---

Nicolás Ariolfo Vázquez Rueda

**Autor**

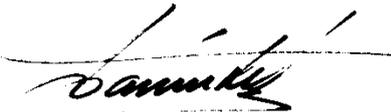
## ABSTRACT

This project developed a Strategic Planning Proposal for the Company “Fuenlabrada”, Fuenlabrada is a company dedicated to the search of mines, extraction of clays, feldspars, refractory clays and kaolin for the Graiman Industrial Group. The goal of this project was to propose a strategic plan that will help the company to take the right decisions based on a strategic analysis, in order to project itself into a desired future. Companies, more than ever, have had to reinvent themselves in a very agile way and make decisions to be able to stand out in a competitive environment or to face unexpected threats. A company with a clear strategic direction is able to make decisions that will be transcendental for the success or failure of any organization.

**Key words:** Strategic Planning, search of mines, decisions, competitive environment, strategic direction.

Translated by


  
 Nicolás Ariolfo Vázquez Rueda




---

Ing. Iván Rodrigo Coronel Coronel, PhD

**Director del trabajo de titulación**

**Coordinador de la Escuela de Ingeniería  
de la Producción**




---

Nicolás Ariolfo Vázquez Rueda

**Autor**

## INTRODUCCIÓN

Fuenlabrada Cía. Ltda. es una empresa cuencana dedicada a la explotación minera no metálica, que nace desde la visión del fundador del Grupo Industrial Graiman, Alfredo Peña Calderón; en la persecución de conseguir que la cadena de suministro para la empresa Graiman y posteriormente Hormicroto sea más eficientes y rentable. Fuenlabrada se dedica a la prospección, explotación y tratamiento de arcillas, feldespatos y caolines para empresas dedicadas al sector de la construcción desde inicios del año 2003. Al año 2020 cuenta con 12 concesiones mineras propias y 24 colaboradores entre administrativos, técnicos y obreros.

La empresa desde sus inicios se ha regido bajo los ideales del Grupo Industrial Graiman, siendo la única empresa proveedora de arcillas y feldespatos para la elaboración de cerámica y porcelanato a nivel nacional. Fuenlabrada desde entonces no cuenta con una estructura adecuada de gestión por procesos, no tiene identificada su cadena de valor y su plan estratégico no ha sido establecido ni socializado; por otra parte, las decisiones gerenciales y productivas han sido tomadas de manera empírica, las cuales en su momento pudieron acarrear consecuencias tanto positivas como negativas para la empresa. A pesar del éxito del Grupo Industrial a nivel nacional, la empresa Fuenlabrada, que nació como una solución al abastecimiento adecuado de materia prima de Graiman, se ve limitada en su crecimiento debido a que no se tiene un modelo de planeación estratégica definido y una falta de indicadores claros que evidencien los procesos para poder generar mejores réditos financieros.

Este trabajo tiene la finalidad de proponer un modelo de planeación estratégica para la empresa Fuenlabrada que permita seguir lineamientos concretos para el desarrollo presente y la evolución futura de la empresa y así en un futuro facilitar a la organización la toma de decisiones con respecto a sus procesos productivos de manera congruente a la planificación, conforme a los objetivos estratégicos, basándose en las fortalezas y debilidades de la empresa frente a los cambios constantes tanto internos como externos a los que se ven sometidas las empresas hoy en día logrando mejores resultados en el presente y en el futuro planificado.

## **CAPÍTULO 1: LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1 Nombre y descripción de la organización**

Fuenlabrada Cía. Ltda. está encargada de la búsqueda de minas, extracción de arcillas, feldespatos, arcillas refractarias y caolín del Grupo Industrial Graiman. Es una empresa minera no metálica que nace a inicios del año 2003 como una solución para Graiman en el abastecimiento de materia prima con la finalidad de ahorrar costos e integrar Fuenlabrada a las políticas y lineamientos del Grupo. Se encuentra ubicada en la Panamericana Norte KM 4 ½ y Octavio Chacón en Cuenca, Ecuador. Cuenta con 12 colaboradores en el área administrativa y técnica y 12 obreros en su nómina.

### **1.2 Productos principales**

Fuenlabrada dentro de su portafolio de productos ofrece productos al granel, entre ellos: arcillas, feldespatos, arcillas refractarias y caolines, todos sus productos son extraídos a través de la técnica, conocida en minería como explotación a cielo abierto. Fuenlabrada también realiza el tratamiento de materias primas relacionado a arcillas y feldespatos, las cuales posteriormente proveerán a Graiman para la producción de cerámica y porcelanato y a Hormicroto para la producción de cemento y hormigones. Fuenlabrada cuenta con varias minas de explotación ubicadas en Zamora, Jadán, Santa Susana, La Playa, Pucará, Patacocha, Belén, Cofradía entre otras; minas que abastecen a los patios de acopio y tratamiento ubicados en: Cumbe, Gualaceo y Plateado.

## **CAPÍTULO 2: ANÁLISIS SITUACIONAL**

### **2.1 Introducción**

El análisis situacional permite realizar un diagnóstico minucioso de la empresa previo al proceso de planeación estratégica, en este análisis se obtiene información de suma importancia para el proceso de planeación en diferentes ámbitos como: mercado, personal, productos y servicios, precios o retribuciones, instalaciones y recursos, economía y rendimiento, información y comunicación, toma de decisiones y contingencias.

### **2.2 Identificación y obtención de información**

Para el análisis se utilizó una metodología tipo entrevista guiada a través de un cuestionario previamente realizado en la que participó el comité de planeación estratégica, que fue conformado por: Gerencia general, Jefatura, Coordinador de producción y técnicos especialistas en el giro del negocio. La información fue obtenida de acuerdo a diferentes puntos de vista consensuados, siendo información de primera mano, la cual deja conocer y analizar factores externos e internos, mismos que están involucrados en el entorno de la empresa. (Anexo 1) El análisis de estas tendencias tendrá un impacto vital tanto en la formulación de la dirección estratégica como en la implementación de estrategias. La información relevante obtenida a través de la encuesta es la siguiente:

#### **2.1.1 Personal**

En cuanto al personal, la empresa cuenta con 12 colaboradores distribuidos así: 4 en el área administrativa, 5 en el área técnica y 2 en el área legal; cuenta también con 12 obreros a tiempo completo distribuidos entre minas y patios de acopio, además tiene el apoyo de consultores externos desempeñando actividades ambientales y legales. Por otro lado, Fuenlabrada subcontrata empresas para el transporte de sus productos y busca proveedores que se alineen de la mejor manera a sus necesidades para la adquisición y prestación de maquinaria pesada utilizada para la extracción y tratamiento de arcillas y feldespatos.

La empresa distribuye sus operaciones en cuatro ámbitos macro: 1. Técnico minero, 2. Ambiental, 3. Legal y 4. Social. Cada ámbito está íntimamente relacionado con los otros de manera que cada responsable conoce y tiene la convicción de que el cumplimiento de las obligaciones de su área tendrá como resultado productos y

servicios que estén siendo responsables con el medio ambiente y las comunidades. Todos los integrantes de cada grupo son capacitados semestralmente ya que deben estar al tanto de los requisitos técnicos, legales y ambientales que debe cumplir la empresa de manera obligatoria. Es así como la empresa busca ofertar al mercado y al GIG (Grupo Industrial Graiman) productos procesados mediante una gestión minera técnica y responsable con el medio ambiente.

Fuenlabrada considera importante el desarrollo organizacional; por lo tanto, cada año realiza encuestas de desempeño laboral y psicosociales; de acuerdo con los resultados que se obtienen se generarán planes de acción para mitigar las falencias encontradas. Para Fuenlabrada y para el Grupo Industrial Graiman, el desarrollo personal, el reconocimiento del esfuerzo y dedicación por el trabajo son aristas que no pasan desapercibidos; por lo tanto, Fuenlabrada ofrece a sus colaboradores oportunidades de crecimiento laboral e incentivos económicos mediante plataformas y vinculación con proyectos que aporten mejoras al proceso productivo y a la empresa.

### **2.1.2 Productos y servicios**

Fuenlabrada realiza la extracción de arcillas, feldespatos, arcillas refractarias y caolines, siendo los dos primeros productos los de mayor afluencia. Los productos que se ofrecen se diferencian y clasifican en materias primas extraídas por la empresa, mercaderías compradas a terceros, semielaborados y productos terminados en los que intervienen procesos de transformación o adición de valor agregado para el cliente, como es el tratamiento para reducción de humedad y disminución de la granularidad en sus materiales.

Es importante mencionar que la empresa realiza pruebas industriales de desarrollo cada cierto tiempo, con el objetivo de encontrar materiales sustitutos o similares a los ya explotados, dado que sus productos son netamente recursos no renovables y la empresa busca mantenerse en el tiempo. Fuenlabrada, conjuntamente con el laboratorio de Graiman, realizan constantemente pruebas de calidad en materiales de posible interés para las mismas; en caso de cumplir con ciertos parámetros, inician un proceso de prospección y exploración de minas. Esto también permite tener alternativas de contingencia para imprevistos ocasionados por el clima o factores externos a la organización que afecten potencialmente al plan de producción.

### **2.1.3 Mercado**

Fuenlabrada atiende y proyecta expandirse en un mercado de empresas internas y externas al GIG con interés en el sector de la construcción y de materiales no metálicos. Los principales proveedores para la empresa son servicios de transporte y maquinaria pesada.

Dentro del Grupo Industrial, Fuenlabrada no posee competidores ya que es la única empresa encargada del abastecimiento de materias primas para Graiman, sin embargo, la proyección de Fuenlabrada es expandirse hacia un mercado nacional, por lo cual los competidores son todas aquellas empresas mineras que se dedican a la extracción de materiales no metálicos.

En cuanto a la percepción que tienen los clientes y competidores sobre la empresa, al ser una entidad minera soportada por un Holding empresarial respetado tanto a nivel nacional como internacional, Fuenlabrada se ha dado a conocer como una empresa que desarrolla actividades mineras responsables con el medio ambiente y siempre vinculadas con las comunidades intervenidas.

### **2.1.4 Precios o retribuciones**

Los precios de venta son obtenidos después de analizar los costos y gastos generados para el correcto funcionamiento y generando un margen de utilidad; sin embargo, esta utilidad no es muy representativa, ya que el margen de ganancia no puede ser muy elevado debido a que pertenece a un holding empresarial.

Por otro lado, a los clientes se les ofrecen facilidades de adquisición de materia prima, ya que Fuenlabrada realiza la extracción de material con un rango de seis meses de anticipación, lo que permite tener stock de producto terminado para no desabastecer a clientes por imprevistos ocasionados por el mal clima o factores externos a la empresa. Cabe mencionar que, los precios de venta tienen una relación directa con la calidad de los productos, ya que existe una diferenciación del precio de los materiales debido a factores como la ubicación de los puntos de extracción y características de cada concesión minera, considerando el tipo de material y la dificultad de explotación.

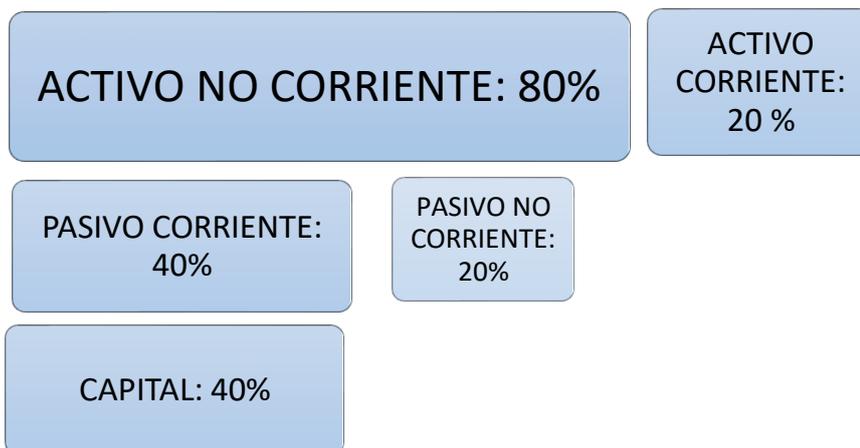
### 2.1.5 Instalaciones y recursos

La empresa Fuenlabrada tiene sus oficinas dentro de las instalaciones del Grupo Industrial Graiman y se encuentran ubicadas en la Panamericana Norte KM 4 ½ y Octavio Chacón, sector parque Industrial. En sus minas y patios cuenta con tecnología de punta utilizada para realizar análisis de suelos, mediciones de contaminación ambiental, pruebas de calidad de sus materiales, análisis del proceso productivo y control de inventarios. Dentro de sus fortalezas como empresa dedicada a la actividad minera no metálica está el contar con sus propias concesiones mineras, lo que permite una gestión minera más eficiente. Por otra parte, la empresa busca realizar procesos y emplear métodos para lograr una minería sostenible y responsable con el medio ambiente y con la sociedad.

En cuanto a innovaciones de infraestructura y recursos necesarios no ha existido mayores cambios en los últimos años, sin embargo, existen proyectos de gran inversión en la adecuación de ambientes más esterilizados para evitar humedad en el material y tener un producto que aporte mayor valor agregado al cliente y al proceso de transporte del material.

### 2.1.6 Finanzas y rentabilidad

La estructura Financiera de Fuenlabrada está compuesta de la siguiente manera:



*Ilustración 1. Estructura financiera "Fuenlabrada"*  
 Elaboración: Administración Fuenlabrada

Los riesgos financieros de la empresa están directamente relacionados con los riesgos financieros de Graiman, esto y la ausencia de diferentes clientes supone un alto riesgo de liquidez, además la empresa al depender de un solo cliente y al pertenecer a un

Holding empresarial no posee un margen alto de ganancia, estableciéndose una rentabilidad anual entre el 4% al 5% sobre las ventas.

### **2.1.7 Información y comunicación**

Fuenlabrada utiliza y se apoya en el departamento de comunicación del Grupo Industrial para comunicar al personal, empresas relacionadas, clientes externos y a comunidades intervenidas sobre sus procesos productivos, actividades previas a la explotación y actividades posteriores a la intervención minera.

Toda organización tiene falencias en la comunicación entre las diferentes áreas donde sus actividades no son las mismas, Fuenlabrada no es la excepción. La empresa ha identificado falencias en la comunicación entre el área técnica y el área legal, la principal causa de esto se debe a la diferencia de horarios laborales y al no tener interacción personal de forma constante para notificar a tiempo información requerida por los entes reguladores.

La comunicación dentro del Grupo Industrial es clave y de ella depende el correcto desarrollo de actividades, debido a que Fuenlabrada es el primer actor dentro de la cadena de suministro para Graiman y Hormicroto.

### **2.1.8 Toma de decisiones**

La empresa Fuenlabrada no contaba con un organigrama actualizado; por lo tanto, se apoyó en la elaboración y definición de un organigrama, el cual permite conocer de manera visual el orden jerárquico de la empresa, los responsables y la vinculación entre los colaboradores y la alta dirección (Anexo2). Las decisiones importantes de la empresa las toma la alta gerencia en base a su juicio y experiencia, velando por el bienestar de la empresa; existen ciertas decisiones particulares o casos de mayor importancia donde interviene el directorio del Grupo Industrial. Las decisiones que se toman se basan en la información brindada por el cliente y sus necesidades frente al negocio, a partir de lo cual la empresa realiza un concilio con Graiman con el fin de programar las distintas actividades para la sostenibilidad del negocio.

### **2.1.9 Contingencias**

El proceso productivo de Fuenlabrada es estacional; por lo tanto, los cambios imprevistos en el personal de la empresa no revierten mayor riesgo, ya que se puede rotar a los técnicos entre una concesión minera y otra. En la parte administrativa se

han capacitado reemplazos para circunstancias periódicas, por lo que la empresa está preparada para asumir cambios inesperados. Estos imprevistos pueden ser causados también por modificaciones en la formulación de los productos en Graitman o por factores externos a la empresa como clima o conflictos entre sus stakeholders. Fuenlabrada ante estos contratiempos está preparada, ya que tiene concesiones mineras que pueden reemplazar a otras que tengan inconvenientes en la producción, o materiales con componentes parecidos a otros. Además, en la programación de la producción se considera un inventario de seguridad que garantiza medio año de operaciones para mitigar imprevistos entre sus stakeholders, es decir las comunidades cercanas a los frentes de explotación. Fuenlabrada mantienen conversaciones recurrentes con estos actores para evitar y minimizar los posibles acontecimientos no deseados, socializando sus actividades y garantizando el desarrollo y la restauración del área intervenida.

## **CAPITULO 3: FUNDAMENTACIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **3.1 Conceptualización de la planeación estratégica**

La planeación estratégica se define como una herramienta del proceso administrativo que busca desarrollar ventajas para que la empresa pueda competir en base a su visión, misión y objetivos de proyección hacia el mercado. Así mismo, la planeación estratégica se precisa como: “El proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión en el contexto en el que se encuentra”. (Chiavenato, 2017)

La formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: “Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero”. (Thompson et al., 2012)

El proceso de planeación estratégica comprende tres grandes etapas cuyo cumplimiento debe ser secuencial y sistemático, de acuerdo con lo que propone (Morrissey, 1996), estas etapas son las siguientes: 1.) El establecimiento de la dirección estratégica. 2.) La planificación a largo plazo. 3.) La planificación a corto plazo. Etapas a través de las cuales es posible viabilizar y sistematizar la labor de la gestión estratégica; entendiéndose como gestión estratégica al “proceso continuo de análisis interno y externo de la organización, de toma de decisiones gerenciales, de planificación y realización de acciones administrativas y operativas, cuyo propósito primordial es implementar un modelo de negocio a largo plazo para ésta y sostener las ventajas competitivas y comparativas que se logran consolidar” (Coronel, 2018). Sin embargo, para la elaboración de este trabajo de titulación solamente se realizará las dos primeras etapas, la planificación a corto plazo de la empresa debe ser considerada para otro estudio en el futuro, una vez establecido y afianzado el direccionamiento estratégico.

### **3.2 Objetivos**

Los propósitos principales de elaborar una gestión estratégica consisten en: establecer el rumbo que seguirá la organización, identificar temas y asuntos estratégicos, plantear objetivos, estrategias y planes apropiados que faciliten y sean medibles y alcanzables

para así mejorar y coordinar la ejecución de actividades, optimizar el uso de recursos, potenciar las ventajas de la organización para acelerar su rendimiento y el crecimiento deseado de la organización. Por lo tanto, los objetivos planteados son los siguientes:

### **3.2.1 Objetivo General**

Elaborar una Propuesta de Modelo de Planeación Estratégica para la empresa Fuenlabrada.

### **3.2.2 Objetivos Específicos**

1. Definir el estado del arte de la planeación estratégica
2. Establecer la situación actual de la empresa
3. Formular el direccionamiento estratégico para la empresa
4. Proponer la planificación a largo plazo para la empresa

### **3.3 Antecedentes**

Fuenlabrada nació bajo los lineamientos estratégicos del Grupo Industrial Graiman establecidos desde sus inicios como sus directrices e ideales similares o iguales a los ya instaurados por Graiman. Al ser parte de un Holding empresarial deben tener mucha relación; sin embargo, Fuenlabrada tiene también sus lineamientos propios acordes al giro de negocio y proyecciones de la empresa. Por otra parte, la empresa contaba con principios de un direccionamiento estratégico que únicamente se tenía conocimiento y conciencia a nivel administrativo con poco o casi nulo conocimiento de este por todos los colaboradores y mucho menos por sus stakeholders. En la historia de Fuenlabrada las decisiones administrativas y productivas han sido tomadas por la alta gerencia de manera empírica, analizando las consecuencias de sus decisiones y las causas de sus problemas en periodos o plazos cortos. Estas decisiones si bien es cierto, pudieron llevar a la compañía a situaciones favorables a través de los años, también, pudieron acarrear consecuencias negativas o pérdidas de oportunidades de crecimiento, orden y desarrollo organizacional. De esta forma Fuenlabrada se ha limitado en su crecimiento fuera del Grupo Industrial por la falta de un modelo de planeación estratégica definido, propio de la organización y afianzado por todos sus colaboradores; también, por falta de indicadores claros que permitan evidenciar las actividades necesarias para cumplir los objetivos deseados a corto y largo plazo.

### **3.4 Justificación**

Un modelo de planeación estratégica correctamente direccionado permitirá a la empresa conocer su situación actual para desarrollar estrategias que permitan alcanzar sus objetivos planteados a largo plazo con el involucramiento de todo el personal, logrando una sinergia entre las áreas de desempeño de la empresa y permitiendo un análisis a través de indicadores sobre sus actividades, para conocer el avance de sus objetivos que permitirán proyectar a la empresa hacia un futuro deseado.

## CAPÍTULO 4: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 4.1 Introducción

La primera etapa del proceso de planeación estratégica; es decir, el establecimiento de la dirección estratégica, es más una cuestión de arte que de ciencia (Coronel, 2018). El direccionamiento estratégico permitirá establecer un norte enfocado en un propósito para obtener resultados deseados y logrando trascender en el tiempo consiguiendo priorizar esfuerzos y adaptarse a las adversidades tanto internas como externas.

Según Fred (2003), en el direccionamiento estratégico debemos formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.

El direccionamiento estratégico se compone de cuatro aspectos sumamente importantes: los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial, estos definirán el rumbo que tendrá la organización en el futuro. El primer componente representa las convicciones filosóficas, creencias y normas conductuales que la alta dirección considera que conducirán al éxito de la empresa. (Thompson et al., 2012). Estos tienen como propósito el constituirse en vínculos que conecten y establezcan coherencia entre la visión, misión, estrategia empresarial y servir como base para la formulación del plan estratégico, táctico y operativo.

En el libro “*Start with why*” Sinek (2011), se llega a la conclusión que la misión y la visión de cierta manera representan declaratorias del siglo pasado, y por ello establece que toda empresa para fijar su rumbo debe responder tres preguntas principales que son: ¿Qué haces?, ¿Cómo lo haces?, y la tercera, ¿Para qué lo haces?, esta última siendo el propósito o la esencia de existir de la compañía y lo que hace que toda la organización empuje hacia un mismo objetivo. Sin embargo, en aras de establecer un proceso formal e identificar claramente su direccionamiento para la organización internamente como externamente, declarar la visión y la misión son de suma importancia para la empresa y estas deben responder a las preguntas básicas mencionadas anteriormente: ¿Quiénes somos?, ¿Qué queremos llegar a ser?, ¿Qué hacemos o Cómo hacemos? y ¿Para qué lo hacemos? Una vez declarada la visión tendremos la base para crear la misión, la misma que responde a la “razón de ser” de la empresa y es esencial para establecer objetivos y formular estrategias. (Fred, 2003).

El cuarto componente es formular la estrategia empresarial que se refiere a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas. Las estrategias tendrán su mayor efecto cuando posicionan a la organización como diferente de sus competidores en uno o más aspectos (Hellriegel et al., 2009). Los resultados obtenidos en esta etapa se expresan fundamentalmente a través de las declaratorias de los valores estratégicos, la visión, la misión y la estrategia empresarial (Coronel, 2018).

#### 4.2 Valores estratégicos

Los valores estratégicos son principios, hábitos, costumbres, tendencias, etc., que son promovidos por la alta dirección y compartidos por todos sus miembros, conforman la personalidad de ésta y definen su cultura (Coronel, 2018). Para definir los valores estratégicos, conjuntamente con el comité de planeación estratégica, se realizó una lluvia de ideas con los valores que se relacionan y pertenecen al Grupo Industrial Graiman y valores que caracterizan particularmente a la empresa. Posteriormente y dando una ponderación en orden de importancia, la alta dirección conjuntamente con el comité, consideraron los más relevantes para guiar a la empresa con éxito y se procedió a elegir a los aspectos con calificación de “Muy Importante” y de “Sumamente Importante” para seleccionarlos como los valores estratégicos de la empresa y realizar su caracterización.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS						
DIMENSIONES	NI	PI	I	MI	SI	CARACTERIZACIÓN
Trabajo en equipo					X	Trabajamos en equipo ya que es fundamental para el desarrollo e innovación porque “juntos somos parte de algo más grande”
Compromiso de los empleados y empresa en sus labores				X		
Seguridad del personal					X	Para la empresa es responsabilidad primordial velar por la seguridad de nuestros colaboradores y compañeros de trabajo.
Innovación		X				
Respeto por el medio ambiente					X	Conscientes de las actividades realizadas, fomentamos un desarrollo sostenible generando impactos mínimos sin comprometer los recursos de las futuras generaciones.
Justicia organizacional					X	Reconocemos el esfuerzo y trabajo de todos nuestros colaboradores eliminando desigualdades y tratando equitativamente a todos los integrantes del GIG.
Profesionalidad y desempeño de los empleados			X			
Responsabilidad con la comunidad y el ambiente					X	Trabajamos constantemente con el desarrollo de las comunidades involucradas y preservar y

						subsanan áreas intervenidas.
Flexibilidad		X				
Transparencia de la información y actividades realizadas					X	La empresa transparente la información para mantener un efectivo control interno y externo
Honestidad hacia los trabajadores y los clientes				X		Promovemos la verdad como herramienta clave para generar confianza y credibilidad de nuestros procesos y productos.
Desarrollo por la creatividad		X				
Lealtad					X	Comprometidos en defender y obedecer los valores y lineamientos del GIG
Mejoramiento continuo de los procesos				X		

Tabla 1. Matriz de Definición de los Valores Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Los valores estratégicos declarados para Fuenlabrada son los siguientes:

- **Justicia organizacional:** Reconocemos el esfuerzo y trabajo de todos nuestros colaboradores, eliminando desigualdades y tratando equitativamente a todos los integrantes del GIG.
- **Seguridad del personal:** Para la empresa es responsabilidad primordial velar por la seguridad de nuestros colaboradores y compañeros de trabajo.
- **Trabajo en Equipo:** Trabajamos en equipo ya que es fundamental para el desarrollo e innovación porque “juntos somos parte de algo más grande”.
- **Responsabilidad con la comunidad y el ambiente:** Trabajamos constantemente con el desarrollo de las comunidades involucradas, preservando y subsanando áreas intervenidas.
- **Respeto por el medio ambiente:** Conscientes de las actividades realizadas, fomentamos el desarrollo sostenible, generando impactos mínimos sin comprometer los recursos de las futuras generaciones.
- **Lealtad:** Estamos comprometidos en defender y obedecer los valores y lineamientos del GIG
- **Transparencia de la información y actividades realizadas:** La empresa transparente la información para mantener un efectivo control interno y externo.
- **Honestidad hacia los trabajadores y los clientes:** Promovemos la verdad como herramienta clave para generar confianza y credibilidad de nuestros procesos y productos.

### 4.3 Visión

La visión representa la manera en que la alta dirección aspira ver a la empresa y llegar a ser en un futuro, de acuerdo con lo mencionado anteriormente, para declarar la visión de la empresa se debe responder a las preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿A dónde aspiramos llegar?, ¿Para qué queremos alcanzar esa aspiración? y ¿Cual es plazo que se proponer para alcanzar ese fin? Después de un análisis con la alta dirección y de responder a cada una de las preguntas planteadas, se obtuvo como resultado que la visión para la empresa Fuenlabrada es:

“Fuenlabrada busca, para el año 2026, ser una empresa minera reconocida a nivel nacional por crear valor compartido, cumplir con las expectativas de las partes interesadas y promover el desarrollo sostenible”.

### 4.4 Misión

“La misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa” (Thompson et al., 2012), por lo cual para establecer la misión de la empresa debemos preguntarnos: ¿Qué somos?, ¿A quiénes aportan valor nuestro productos o servicios? y ¿Cuáles son los valores estratégicos que fomentamos? Establecer la misión servirá como un soporte para el sistema de comunicación hacia los clientes, proveedores, grupos de interés y la sociedad en general.

La misión para la empresa es:

“Fuenlabrada es la empresa encargada de extraer, procesar y comercializar materiales que aporten excelencia en el sector cerámico y de la construcción, mediante la aplicación de técnicas y conocimientos de vanguardia priorizando siempre la calidad, cumpliendo las normativas ambientales mineras y desarrollando proyectos de responsabilidad social en nuestras áreas de influencia”.

### 4.5 Estrategia empresarial

La estrategia empresarial se crea con el propósito de mejorar las perspectivas de éxito a través de la consolidación de las ventajas competitivas de la organización y partiendo de las políticas de la empresa; la estrategia establece los mecanismos, acciones y recursos requeridos para alcanzar la visión, mientras se da cumplimiento a la misión en base a los valores estratégicos previamente generados.

Para la formulación de la estrategia empresarial, primero se generó una matriz llamada “Matriz de Identificación de Factores Estratégicos” (Coronel, 2018) en la cual se colocan hasta un máximo de ocho factores estratégicos de manera horizontal y vertical para establecer el orden en base a su importancia. Los factores estratégicos son dimensiones estratégicas y de interés prioritario para la empresa. Una vez ordenados los factores estratégicos, es posible determinar la fuerza impulsora de la organización, junto con los factores claves de éxito.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS								
	Vinculación con la comunidad	Alianzas estratégicas	Requerimientos de nuestros clientes	Aspectos mineros, legales y ambientales	Aspectos económicos y financieros	Proveedores / materias primas	Tecnología / innovación	Horizontales (unos)
Vinculación con la comunidad					1	1	1	3
Alianzas estratégicas			1	1	1	1	1	5
Requerimientos de nuestros clientes					1	1	1	3
Aspectos mineros, legales, ambientales, normativos y regulatorios					1	1	1	3
Aspectos económicos y financieros							1	1
Proveedores / materias primas							1	1
Tecnología / innovación								0
<b>Verticales (blancos)</b>	0	1	1	2	0	1	0	
<b>Horizontales (unos)</b>	3	5	3	3	1	1	0	
<b>Total</b>	3	6	4	5	1	2	0	
<b>Orden de importancia</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	

Tabla 2. Matriz de Identificación de Factores Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

La estrategia empresarial para Fuenlabrada es la siguiente:

La estrategia de trabajo de Fuenlabrada consiste en el desarrollo y fortalecimiento de las alianzas estratégicas de la empresa, impulsadas siempre por un correcto manejo minero, legal y ambiental, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, trabajando constantemente con las comunidades de las áreas de influencia, cumpliendo

siempre las normativas establecidas, ofreciendo productos de calidad y promoviendo así el desarrollo sostenible de la empresa, mediante técnicas de vanguardia que aporten excelencia al sector cerámico y de la construcción.

## CAPÍTULO 5: PLANIFICACIÓN A LARGO PLAZO

### 5.1. Introducción

Una vez formulado y establecido el direccionamiento estratégico con las declaratorias obtenidas de ese proceso, obtendremos la base para formular y realizar la planificación a largo plazo. En esta segunda etapa inicia el proceso para facilitar el planteamiento de los temas, asuntos estratégicos y mediante los asuntos críticos encontrados establecer los objetivos estratégicos de la empresa.

“La planificación a largo plazo es un proceso que, sobre la base de la dirección estratégica, determina y gestiona el futuro que la organización en su conjunto aspira a alcanzar en el largo plazo” (Coronel, 2018). Según Gutiérrez (2015), la planificación a largo plazo permite y debe establecer una relación con el presente y el futuro de la organización de manera coherente dinámica y flexible, que permita mirar y revisar constantemente los principios de la misión, visión y estrategia de la empresa, y así poder asignar prioridades en las actividades y generar juicios de valor que permita designar de la manera más adecuada el destino de los recursos para la planeación táctica; y finalmente comprometer colaboradores y miembros de la alta dirección a entender la planeación desde las perspectivas del presente como responsabilidades del cumplimiento de las metas futuras.

La planificación a largo plazo debe ser fragmentada tácticamente y eficazmente con la finalidad de involucrar a toda la organización en el proceso de transformación y transcendencia. La planificación a largo plazo si bien debe incluir aspectos críticos a nivel administrativo también de igual manera, debe enfocarse en la parte productiva y operacional, es indispensable apoyarse de metodologías que permitan llegar a todos los niveles de la organización para garantizar que el proceso se mantenga en el tiempo y pueda trascender hacia nuevos objetivos.

“*Hoshin Kanri* es una metodología simple que alinea los esfuerzos de la organización para alcanzar el éxito deseado” (Escobedo, 2019), mediante un proceso participativo de planeación para establecer, implementar y posteriormente auto controlar los objetivos planteados, esta metodología garantiza los medios correspondientes y los recursos necesarios para alcanzar los objetivos deseados no solo a nivel administrativos sino involucrar a todos los integrantes de la organización.

Al momento de elaborar la planificación a largo plazo se utiliza muy a menudo Hoshin Kanri, ya que podemos establecer actividades específicas en todos y cada uno de los niveles de la organización para lograr las metas propuestas. El plan establecido se debe revisar anualmente. Escobedo (2019), en lista 4 parámetros básicos a cumplir en la implementación de esta metodología como herramienta para la planeación estratégica. Los cuatro básicos consisten en: 1. Fijar Metas: El saber a dónde queremos ir viene planteado desde el direccionamiento estratégico. 2. Comunicar: Utilizar los medios y recursos disponibles para involucrar, recordar y plasmar las declaratorias; ya que, los resultados dependerán mucho de: la aceptación al cambio, limitaciones dentro de la cultura organizacional, la eficacia que tengamos en la comunicación y la socialización con todos los niveles de la organización. 3. Confiar: creer en los demás y hacer que confíen en el proceso. 4. Rendir cuentas: mediante indicadores medir los que se propuso.

## **5.2. Temas estratégicos**

Los temas estratégicos son procesos y áreas donde la organización potencialmente puede desarrollarse, los mismos se encuentran dentro de la estrategia y factores estratégicos. Estos temas deben provenir de la visión, misión y estrategia empresarial; ya que también, asegura que se prioricen ámbitos estratégicos de mayor peso para la organización.

La empresa Fuenlabrada para determinar los temas estratégicos debió realizar un diagnóstico del entorno externo e interno de la organización y elaboración de escenarios futuros para identificar el conocimiento corporativo.

Por ello, se realizó un análisis de la cadena de valor y simultáneamente se elaboró el mapa de procesos de la misma ayudando a establecer los procesos relevantes, la interacción entre ellos y las ventajas competitivas y fortalezas de la empresa. (Anexo 3). “El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente y permite representar de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o que forme parte de una corporación”. (Quintero y Sánchez, 2006).

<b>CADENA DE VALOR FUENLABRADA</b>				
<b>Infraestructura de la empresa</b>				
Empresa encargada de la Extracción y Abastecimiento de arcillas, arcillas refractarias y caolín. Gestión de administración y distribución de inventaros en los patios de acopio. Control de calidad: interna y externa (laboratorio) Implementación de galpones/carpas para el tratamiento de materia prima.				
<b>Gestión de Recursos Humanos</b>				
Capacitación del personal en temas como: cultura corporativa, competencias, salud y seguridad. Mejoramiento del clima laboral incentivando el trabajo en equipo para crear sinergia entre sus trabajadores. Levantamiento de perfiles y asignación de funciones a desempeñar.				
<b>Desarrollo de tecnología</b>				
Planificación de los recursos, mediante el uso de softwares como: Oracle Fusion, SHINE que son plataformas para la gestión de inventarios, movimientos de bodegas, compras y ventas de material.				
<b>Compras</b>				
Proveerse de maquinarias e insumos en óptimas condiciones específicas para el proceso y tipo de material (tecnología). Adquisición de concesiones mineras para la extracción del material. Compra de material, concesiones mineras y explotación deben cumplir requisitos legales				
<b>Logística interna</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística externa</b>	<b>Ventas</b>	<b>Servicio Postventa</b>
Movimiento interno de materia prima para el aprovisionamiento de semielaborados Planificación de explotación y plan de ventas	Coordinación y gestión de la exploración, explotación, tratamiento y transportación de la materia prima Control de calidad en minas y patios	Transporte de materia prima desde los patios de acopio hasta la fábrica de los clientes. Planificación previa y emisión de guías.	Ingresos por las ventas realizadas a Graiman y Hormicroto	Prestación de personal para tratamiento de materia prima con la finalidad de transformar a un semielaborado con características requeridas por fábrica.

*Ilustración 2 Cadena de Valor Fuenlabrada*

*Fuente: M.Porter*

*Elaboración: Autor*

Después de esquematizar la cadena de valor podemos analizar de manera visual y concreta las actividades principales y las actividades secundarias o de soporte de la empresa. Las actividades principales de Fuenlabrada son las que influyen directamente en la producción del bien o servicio de la empresa; es decir, su giro de negocio, la actividad de venta y su servicio postventa.

En la logística interna de la empresa se tiene la principal actividad de explotación y aprovisionamiento de materias primas a los patios intermedios. En el segmento de operaciones se tiene actividades como prospección, exploración explotación y control

de calidad de los materiales explotados. En el tercer segmento de actividad, como logística externa consiste en el transporte y abastecimiento de patios de acopio a fábrica con la emisión y el control respectivo de guías de remisión.

La cuarta actividad principal hace referencia a las ventas. El personal de la empresa registra los ingresos por ventas realizadas a los clientes internos del Grupo Industrial.

La quinta actividad principal se refiere al servicio post venta, ya que las ventas se efectúan a pie de mina; es decir, después del material ser extraído de la mina y antes de ser transportado, posterior a eso se realiza un servicio de post venta ofreciendo prestaciones de personal que dará tratamientos de calidad y gestión de patios de acopio a Graiman.

Las actividades secundarias que realiza la empresa se dividen igualmente en segmentos como Infraestructura de la empresa, que busca la administración y distribución de inventarios en patios físicos, implementación de galpones y adecuaciones de los patios y espacios físicos. El segundo segmento dentro de las actividades secundarias es la Gestión de recursos humanos, en la cual se gestiona capacitaciones al personal, mejoramiento de clima laboral y levantamiento de perfiles de cargo y asignación de funciones. El tercer segmento se refiere al Desarrollo Tecnológico mediante implementación de nuevas tecnologías ERP con el soporte del departamento de tecnología y proyectos e innovación (TI) del Grupo Industrial, permite a la empresa planificar recursos, gestionar inventarios, compras en línea y trazabilidad de movimientos. Por último, se encuentra el segmento de Compras, en el cual la empresa busca proveerse de maquinaria pesada e insumos en óptimas condiciones para la explotación minera; así como, la adquisición de concesiones mineras, compra de materiales sustitutos etc.

Para definir los temas estratégicos, se realizó una matriz que permite identificar la importancia que tiene cada uno de ellos para cumplir el objetivo estratégico, por lo que a continuación se realizó una selección en base a ponderaciones siendo 1 los más importantes, 2 los importantes y 3 los menos importantes.

FACTORES ESTRATÉGICOS	TEMAS ESTRATÉGICOS	1	2	3	OBSERVACIONES	PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL
Alianza estratégica	Relación con el cliente	■			Desarrollo y promoción de relaciones con los clientes	Del cliente y otros stakeholders
	Cultura de trabajo en equipo		■			De aprendizaje y crecimiento
Aspectos económicos y financieros	Productividad	■			Desarrollo de prácticas en cuanto a la eficiencia y eficacia en las actividades mineras realizadas	Económica y financiera
	Costos operativos		■			
	Rentabilidad		■			
	Margen operativo		■			
	Ventas	■			Gestión de ventas y nuevos clientes	Del cliente y otros stakeholders
Aspectos mineros, legales, ambientales, normativos y regulatorios	Responsabilidad social y ambiental	■			Ejecución de la gestión sostenible empresarial	De procesos internos
	Salud y seguridad industrial y ocupacional		■			
	Gestión minera legal	■			Cumplimiento de leyes, normativas y regulaciones establecidas	
Proveedores / materias primas	Producción de minas y patios de acopio		■			
Requerimientos de nuestros clientes	Disponibilidad de entrega		■			Del cliente y otros stakeholders
	Confiabilidad		■			
	Calidad del producto	■			Fabricación y entrega de productos con la calidad y requisitos establecidos	De procesos internos
	Plan de Producción			■		
	Previsión de la demanda		■			
	Gestión de procesos		■			
Tecnología / innovación	Trámites internos			■		De aprendizaje y crecimiento
	Desarrollo tecnológico e infraestructura informática	■			Implementación de nuevas tecnologías en la organización	
	Capacitaciones semestrales			■		
	Maquinarias y puestos de trabajo		■			
Vinculación con la comunidad	Socialización con las comunidades	■			Desarrollo de proyectos sociales con las comunidades en los sectores de influencia	

Tabla 3. Matriz de Evaluación de Temas Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

En base a votación de todos los miembros del comité de planeación estratégica se determinó la siguiente declaratoria de temas críticos:

- Productividad: Desarrollo de prácticas en cuanto a la eficiencia y eficacia en las actividades mineras realizadas.
- Ventas: Gestión de ventas y nuevos clientes.

- Calidad del producto: Fabricación y entrega de productos con la calidad y requisitos establecidos.
- Relación con el cliente: Desarrollo y promoción de relaciones con los clientes.
- Responsabilidad social y ambiental: Ejecución de la gestión sostenible empresarial
- Desarrollo tecnológico e infraestructura informática: Implementación de nuevas tecnologías en la organización
- Socialización con las comunidades: Desarrollo de proyectos sociales con las comunidades en los sectores de influencia
- Gestión minera legal: Cumplimiento de leyes y normativas establecidas

### **5.3. Asuntos estratégicos externos e internos**

Los asuntos estratégicos son factores que se espera que puedan influir en el cumplimiento de la visión, misión y la estrategia empresarial. Dentro de los asuntos estratégicos existen dos ámbitos relevantes, externos e internos (Coronel, 2018). Entre los varios propósitos de los asuntos estratégicos, se puede destacar que: valida supuestos acerca del futuro de la organización, evita decisiones prematuras y optimiza el empleo de recursos.

Los asuntos estratégicos externos son capaces de influir en el éxito de la estrategia empresarial de la organización en los que están involucradas las Oportunidades (O) y las Amenazas (A). Las oportunidades son circunstancias que se espera tengan un impacto positivo en la empresa y, las amenazas son las condicionantes que tienen un impacto negativo en la organización. Existen dos ámbitos de análisis externos: Macroentorno general y Microentorno competitivo.

Para analizar el Macroentorno general se realizó un análisis PESTAL, este análisis ayuda a determinar el contexto actual en el que se desenvuelve la organización, generando así un input para la creación de estrategias para, o bien aprovechar oportunidades obtenidas en el análisis, o actuar ante las posibles amenazas que afectan a la empresa. (Anexo 4). El análisis PESTAL analiza 6 fuerzas o factores que pueden incidir en un entorno general de la empresa. Estos factores son:

## 1. Político (P):

Los recursos no renovables como es el caso de los minerales, son considerados dentro de la constitución del Ecuador como un sector estratégico, que por su trascendencia y magnitud tienen decisiva influencia económica, social, política o ambiental, y deberán orientarse al pleno desarrollo de los derechos y al interés social.

El artículo 317 de la Constitución de la República del Ecuador dispone que los recursos naturales no renovables pertenecen al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado; por lo cual, el Estado exige requisitos para realizar trabajos de exploración y explotación minera de recursos naturales no renovables, tales como: ser titular de una concesión minera, pago de regalías u otras contribuciones no tributarias y participaciones empresariales, contratos de explotación, licencias, permisos y ser calificado como sujeto de derecho minero; con esto el Estado busca regularizar y controlar la actividad minera; no obstante, a pesar de los esfuerzos del ministerio sectorial por extinguir la minería ilegal ésta sigue existiendo y ocasionando graves problemas al ambiente principalmente, debido a que la contaminación que ocasiona perjudica a la comunidad, causando que comunidades realicen juicios de valor negativos a las empresas dedicadas a la pequeña minería legal de manera general.

Fuenlabrada debe asegurar el cumplimiento de leyes y normativas establecidas por el estado y mantenerse al tanto de las nuevas regulaciones establecidas por entidades de control como son el Servicio de Rentas Internas (SRI) y la Agencia de Regulación y Control Minero (ARCOM). Por otro lado, el Grupo Industrial Graiman promueve el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible, en orden de cumplir el objetivo N° 13 “Acción por el clima”, Fuenlabrada debe realizar una gestión minera responsable cumpliendo las normativas ambientales establecidas y realizando trabajos de vinculación y reforestación de áreas intervenidas

## 2. Económico (E):

La empresa al pertenecer al Grupo Industrial dispone anualmente de un presupuesto ajustado que limita el desarrollo de actividades, es por eso por lo que, Fuenlabrada depende de su fuente de ingreso principal que es la venta de arcillas y feldespatos a Graiman, teniendo así, una relación directa con la tasa de crecimiento económico del sector de la construcción en el país.

La emergencia provocada por la pandemia del COVID-19 tiene un impacto en todos los sectores económicos, incluido el de la construcción. En Ecuador este sector es una actividad dinamizadora del aparato productivo del país. “Entre 2009 y 2019, la participación promedio del valor agregado bruto (VAB) de construcción en el PIB nacional fue 10,7%. El Banco central del Ecuador, en su informe “Impacto macroeconómico del COVID-19” (2020), estima que este sector experimentó una variación relativa de -4.7% de su VAB entre marzo y mayo 2020 como consecuencia de la pandemia”. (Grupo FARO, 2020)

### 3. Social (S):

El factor demográfico para la explotación de minerales es un aspecto importante, especialmente al tener delimitadas las zonas de acuerdo con las concesiones mineras y por tipo de material, esto representa que las ubicaciones para los patios de acopio y minas se encuentren considerablemente distanciados de las plantas productivas ocasionando costos elevados en transporte de material.

Por otro lado, la comunicación con las comunidades de las áreas intervenidas es un factor clave, el proceso debe empezar desde la prospección hasta el cierre de la concesión minera. Una relación buena con las comunidades de las áreas mineras es de suma importancia para la empresa; por ello, se busca realizar proyectos de vinculación y desarrollo con las comunidades y posteriormente subsanar las áreas verdes intervenidas.

El cumplimiento de leyes y el apoyo constante de las comunidades minimiza la perspectiva social anti minera que tiene la sociedad, logrando tener una relación más armoniosa, evitando así percances en las horas de trabajo.

### 4. Tecnológico (T):

El internet hoy en día es una herramienta de gran utilidad para las empresas, esto se ha evidenciado con mayor claridad en este último año que a la fuerza muchas empresas han tenido que adoptar nuevas prácticas tecnológicas debido a la pandemia del COVID-19. Actualmente la Cámara de Minería del Ecuador promueve el uso de nuevas tecnologías para la explotación minera para lo cual organiza conferencias y capacitaciones para que las empresas mineras renueven conocimientos sobre estas nuevas tecnologías.

Fuenlabrada al tener sus minas en zonas de difícil acceso en el oriente del país o en algunos casos en zonas montañosas la conectividad se vuelve un poco más compleja; sin embargo, no imposible. Con soporte del departamento de tecnología del Grupo Industrial proyecta instalar internet satelital en sus minas y adoptar un nuevo ERP para mayor y mejor control de sus actividades

Por otro lado, innovar en maquinaria, es otro elemento tecnológico indispensable para poder optimizar los procesos productivos. Generalmente Fuenlabrada busca proveedores de maquinaria de explotación con tecnología de vanguardia e intenta mantener sus equipos de mediciones y exploración actualizados.

#### 5. Ambiental (A):

Para la minería no metálica es muy común utilizar el método de explotación a cielo abierto, al utilizar este método los cambios climáticos y al no tener temporadas definidas en el año influyen de manera directa en la producción y en los costos de operación.

El estado ecuatoriano mediante la constitución reconoce ciertos principios ambientales que promueve y obliga a la conservación y regeneración natural de los ecosistemas. En el Art. 396 de la constitución establece claramente que: “Cada uno de los actores de los procesos de producción, distribución, comercialización y uso de bienes o servicios asumirá la responsabilidad directa de prevenir cualquier impacto ambiental, de mitigar y reparar los daños que ha causado, y de mantener un sistema de control ambiental permanente”.

También las empresas mineras deben buscar, ingresar y basarse en los términos de referencia del Sistema Único de Información Ambiental (SUIA), sistema que busca integrar toda la información ambiental en un solo lugar para generar indicadores.

#### 6. Legal (L):

Aparte de las normativas legales mencionadas anteriormente las empresas mineras, como Fuenlabrada, deben acatarse a la Legislación laboral del país, obligaciones fiscales y municipales y cumplir normativas de salud, seguridad y bioseguridad dentro de cada sector en donde se brinda el servicio.

Por otro lado, los asuntos estratégicos internos son aquellos que muestran el grado de control de recursos y competencias capaces de generar ventajas competitivas. En este caso, están los ámbitos como Fortalezas (F) y Debilidades (D). Las fortalezas son aspectos que están a favor de la empresa para generar un factor diferenciador. Y las debilidades son aspectos que necesitan ser potenciados para mejorar y aumentar el desempeño laboral organizacional (Coronel, 2018).

Fuenlabrada posee fortalezas que le permite diferenciarse de sus competidores y así mismo, enfrentar sus debilidades y amenazas potenciales; una de las grandes fortalezas es que Fuenlabrada pertenece al Grupo Industrial Graitman esto ayuda a generar confianza entre sus clientes y proveedores. También cabe mencionar que Fuenlabrada está conformada por un equipo técnico especializado concentrado en aplicar constantemente minería sostenible siempre acorde a las normas legales, ambientales y sin descuidar el ámbito social.

Desfavorablemente la empresa no posee presencia en el mercado externo al Grupo Industrial, una causa de ello es que Fuenlabrada no ha intentado buscar alternativas de uso de sus minerales. Por otro lado, existe una oportunidad atractiva para la empresa que consiste en que empresas del sector de la construcción buscan proveerse de materiales no metálicos constantemente; por lo tanto, Fuenlabrada pudiera expandir su mercado utilizando una de sus ventajas competitivas como es el cumplimiento de las normativas legales y así los clientes tendrán la confianza y ventaja de evitar problemas legales y tener la seguridad que su materia prima provenga de una producción responsable con el ambiente y la comunidad.

La perspectiva social anti minera representa una amenaza ya que dificulta el crecimiento del mercado y la aproximación a nuevas comunidades y recursos. Además, el clima también representa un factor que amenaza constantemente al cumplimiento de objetivos de la empresa.

Después de analizar el macro y microentorno se han determinado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa Fuenlabrada, dando como resultados los asuntos estratégicos. En la siguiente tabla propuesta por (Coronel, 2018), se enlistan los temas críticos y se analizan de cada uno de sus asuntos estratégicos, tanto internos como externos:

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	<b>FORTALEZAS:</b>
Relación con el cliente	Fuenlabrada pertenece al Grupo Industrial Graiman
Calidad del producto	Contamos con un equipo técnico especializado
Productividad	La empresa posee concesiones mineras con sus respectivas licencias ambientales
Responsabilidad social y ambiental	Fuenlabrada aplica minería sostenible
Socialización con las comunidades	La empresa realiza constantemente gestión social
Gestión minera legal	Fuenlabrada práctica minería legal cumpliendo las normativas y leyes establecidas
	<b>DEBILIDADES:</b>
Ventas	No poseemos presencia en el mercado
Productividad	La empresa no busca alternativas de uso de sus minerales
Relación con el cliente	Fuenlabrada tiene deficiencia en la promoción de relaciones con laboratorios de los clientes
	<b>OPORTUNIDADES:</b>
Desarrollo tecnológico e infraestructura informática	El Grupo Industrial busca invertir en infraestructura informática
Gestión minera legal	Los entes reguladores fomentan y exigen el cumplimiento de leyes y normativas
Relación con el cliente	Empresas externas requieren asesoría minera
Ventas	Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos
	<b>AMENAZAS:</b>
Socialización con las comunidades	La sociedad posee una perspectiva social anti minera debido a los impactos ambientales
Gestión minera legal	Existen cambios constantes en la legislación minera y ambiental
Productividad	Los transportistas tienen alto poder de negociación en los costos de fletes
Responsabilidad social y ambiental	La materia prima proviene de fuentes de consumo de recursos no renovables
Productividad	El clima es un factor que afecta considerablemente al cumplimiento de los planes de producción

Tabla 4. Análisis Asuntos Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

#### 5.4. Análisis FO, FA, DO, DA

Partiendo de un análisis FODA el cual es una herramienta de la planeación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa, este análisis no se limita únicamente a elaborar cuatro listas; la parte más importante de este análisis es la evaluación y posteriormente realizar el análisis FO, FA, DO, DA que consiste en comparar y

conocer el nivel de interacción que existe entre fortalezas contra oportunidades (FO), fortalezas versus amenazas (FA), debilidades con oportunidades (DO) y debilidades versus amenazas (DA), ya establecidas estas relaciones, se calificó el grado de importancia de los asuntos estratégicos internos planteados, con respecto a los externos. Una vez obtenido el vínculo fortalezas con oportunidades se generan potencialidades para la empresa, y cuando se vincula debilidades con oportunidades se crean desafíos que se pueden presentar, al momento de relacionar fortalezas con amenazas encontraremos los riesgos, y cuando se relaciona amenazas con debilidades se obtienen las limitantes para la empresa.

MATRIZ FO-FA-DO-DA															
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS						TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA	PORCENTAJE	ASUNTO CRÍTICO
		El grupo Industrial busca invertir en infraestructura informática	Los entes reguladores fomentan y exigen el cumplimiento de leyes y normativas	Empresas externas requieren asesoría minera	Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	La sociedad posee una perspectiva social anti minera debido a los impactos ambientales	Existen cambios constantes en la legislación minera y ambiental	Los transportistas tienen alto poder de negociación en los costos de fletes	La materia prima proviene de fuentes de consumo de recursos no renovables	El clima es un factor que afecta considerablemente al cumplimiento de los planes de producción					
FORTALEZAS	Fuenlabrada pertenece al Grupo Industrial Graiman	1	1	1	1	1	0	1	0	0	6	2	66%	✓	
	Contamos con un equipo técnico especializado	0	1	1	1	1	1	0	1	1	7	1	77%	✓	
	La empresa posee concesiones mineras con sus respectivas licencias ambientales	1	1	0	1	1	1	0	0	0	5	5	55%	✓	
	Fuenlabrada aplica minería sostenible	0	1	1	1	1	1	0	0	0	5	4	55%	✓	
	La empresa realiza constantemente gestión social	0	1	0	0	1	0	1	0	0	3	6	33%	✗	
	Fuenlabrada practica minería legal cumpliendo las normativas y leyes establecidas	0	1	1	1	1	1	0	0	0	5	3	55%	✓	
DEBILIDADES	No poseemos presencia en el mercado	0	0	1	1	0	0	1	1	0	4	1	44%	!	
	La empresa no busca alternativas de uso de sus minerales	0	0	1	1	1	1	1	1	0	6	2	66%	✓	
	Fuenlabrada tiene deficiencia en la promoción de relaciones con laboratorios de los clientes	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	3	33%	✗	

Tabla 5. Análisis FOFADODA

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

En la tabla se calificó con el valor de 1 si se vinculan entre ellos, caso contrario 0, si no existe vinculación alguna. Se crea un orden de importancia con FO-FA y DO-DA. Fuenlabrada tiene seis FO-FA y tres DO-DA. Con ello la empresa realiza una declaratoria de los asuntos estratégicos. A partir del puntaje obtenido en cada uno de los factores relacionados, se consideran sólo los asuntos críticos que tengan un 50% del puntaje global o más para ser usados en la declaratoria siguiente:

- Contamos con un equipo técnico especializado.
- Fuenlabrada pertenece al Grupo Industrial Graiman.
- Practicamos minería legal cumpliendo las normativas y leyes establecidas.
- Fuenlabrada aplica minería sostenible.
- La empresa posee concesiones mineras con sus respectivas licencias ambientales.
- No poseemos presencia en el mercado.
- La empresa no busca alternativas de uso de sus minerales.

### **5.5. Evaluación de los asuntos estratégicos**

Para evaluar los asuntos estratégicos, se consideró necesario crear una matriz separada en dos partes, una para los asuntos críticos, en los cuales están presentes las fortalezas y las debilidades, y otra para los asuntos estratégicos externos en la que se encuentran las oportunidades y las amenazas.

En la matriz, se dio una ponderación y una calificación para cada uno de los asuntos estratégicos, en donde la calificación está en un rango del uno al cuatro, siendo el cuatro la mejor y la suma de ponderaciones tiene que dar como resultado el 100% tanto para la tabla de asuntos críticos, como para la tabla de asuntos estratégicos. Al momento en que se multiplican estos dos factores, se obtiene una calificación ponderada para cada asunto estratégico, posteriormente se suman todos estos valores y se compara que tabla tiene mayor robustez para determinar qué asuntos estratégicos se pueden fortalecer o aprovechar de mejor manera.

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS ASUNTOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>ASUNTOS CRÍTICOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>FORTALEZAS:</b>			
Contamos con un equipo técnico especializado	25,00%	4	1
Fuenlabrada pertenece al Grupo Industrial Graiman	15,00%	4	0,6
Fuenlabrada práctica minería legal cumpliendo las normativas y leyes establecidas	10,00%	4	0,4
Fuenlabrada aplica minería sostenible	5,00%	3	0,15
La empresa posee concesiones mineras con sus respectivas licencias ambientales	10,00%	3	0,3
<b>DEBILIDADES:</b>			
No poseemos presencia en el mercado	20,00%	1	0,2
La empresa no busca alternativas de uso de sus minerales	15,00%	2	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,95</b>
<b>ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>OPORTUNIDADES:</b>			
El Grupo Industrial busca invertir en infraestructura informática	5,00%	4	0,2
Los entes reguladores fomentan y exigen el cumplimiento de leyes y normativas	10,00%	4	0,4
Empresas externas requieren asesoría minera	10,00%	3	0,3
Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	10,00%	3	0,3
<b>AMENAZAS:</b>			
La sociedad posee una perspectiva social anti minera	5,00%	1	0,05
Existen cambios constantes en la legislación minera y ambiental	5,00%	2	0,1
Los transportistas tienen alto poder de negociación en los costos de fletes	30,00%	1	0,3
La materia prima proviene de fuentes de consumo de recursos no renovables	10,00%	2	0,2
El clima es un factor que afecta considerablemente al cumplimiento de los planes de producción	15,00%	1	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2</b>

Tabla 6. Matriz de Evaluación de Asuntos Estratégicos

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Los resultados evidencian que los asuntos críticos poseen una robustez estratégica un tanto mayor que los asuntos estratégicos externos. Este resultado incita a elaborar estrategias para aprovechar dicha robustez interna, por ejemplo, innovación en nuevos productos, ampliar el mercado meta promocionando el equipo técnico y aplicando minería técnica, legal y sostenible.

### 5.6. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

Las estrategias de valor son propuestas de acción que vinculan los asuntos críticos seleccionados, con los asuntos estratégicos externos. Para la definición de las estrategias de valor se creó una matriz en la cual se cuestionó lo siguiente en base a las estrategias previamente definidas, para las estrategias FO, FA: ¿Cómo lograr que mi fortaleza facilite más y mejor el aprovechamiento de la oportunidad y la superación de la amenaza? Así mismo para las estrategias DO, DA: ¿Cómo lograr que la debilidad no dificulte el aprovechamiento de la oportunidad y no dificulte la superación de la amenaza?

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	
1. Fuenlabrada pertenece al Grupo Industrial Graiman	1. El grupo Industrial busca invertir en infraestructura informática	F1O1	Fuenlabrada debe apoyarse y coordinar constantemente con el departamento de TI del GIG
	2. Los entes reguladores fomentan y exigen el cumplimiento de leyes y normativas	F1O2	Fuenlabrada debe mantenerse al día con el cumplimiento de leyes y normativas
	3. Empresas externas requieren asesoría minera	F1O3	La empresa ha de asegurar asesoría de calidad técnica a las empresas mineras que requieran
	4. Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	F1O4	La empresa debe implementar estrategias de marketing para la venta a nuevos clientes
2. Contamos con un equipo técnico especializado	2. Los entes reguladores fomentan y exigen el cumplimiento de leyes y normativas	F2O2	La empresa ha de asegurar el cumplimiento a cabalidad de todas las exigencias impuestas por los entes reguladores
	3. Empresas externas requieren asesoría minera	F2O3	La empresa ha de brindar asesoría técnica especializada a cada cliente
	4. Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	F2O4	La empresa ha de abastecer a tiempo los requerimientos de empresas que lo requieran
3. La empresa posee concesiones mineras con sus respectivas licencias ambientales	1. El grupo Industrial busca invertir en infraestructura informática	F3O1	Se ha de implementar un registro digital confiable de cada concesión minera con sus respectivas licencias
	2. Los entes reguladores fomentan y exigen el cumplimiento de leyes y normativas	F3O2	La empresa ha de mejorar la gestión legal de sus propias concesiones mineras
	4. Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	F3O4	La empresa requiere implementar nuevas técnicas y métodos para aprovechar mejor sus concesiones mineras
4. Fuenlabrada aplica minería sostenible	2. Los entes reguladores fomentan y exigen el cumplimiento de leyes y normativas	F4O2	La empresa ha de mejorar e incentivar la práctica de minería sostenible transversalmente con todos los stakeholders
	3. Empresas externas requieren asesoría minera	F4O3	La empresa debe implementar estrategias de difusión de sus actividades productivas y remediación de las áreas intervenidas

	4. Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	F404	La empresa ha de evidenciar con sus clientes los procesos requeridos de minería sostenible
6. Fuenlabrada practica minería legal cumpliendo las normativas y leyes establecidas	2. Los entes reguladores fomentan y exigen el cumplimiento de leyes y normativas	F602	La empresa debe priorizar el cumplimiento de leyes y normativas en sus actividades mineras
	3. Empresas externas requieren asesoría minera	F603	La empresa ha de asegurar asesoría técnica legal a las empresas mineras que requieran
	4. Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	F604	La empresa ha de facilitar el desarrollo minero legal brindado materiales que cumplen los requisitos establecidos
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
1. Fuenlabrada pertenece al Grupo Industrial Graiman	1. La sociedad posee una perspectiva social anti minera debido a los impactos ambientales	F1A1	Fuenlabrada ha de asegurar un cumplimiento de normas y leyes medio ambientales para garantizar el menor daño posible
	3. Los transportistas tienen alto poder de negociación en los costos de fletes	F1A3	Fuenlabrada ha de asegurar alianzas estratégicas con transportistas de manera que se creen ventajas para ambas partes
2. Contamos con un equipo técnico especializado	1. La sociedad posee una perspectiva social anti minera debido a los impactos ambientales	F2A1	Fuenlabrada ha de asegurar la máxima utilización posible de sus recursos, garantizando un cuidado medio ambiental en sus alrededores, aplicando minería responsable
	2. Existen cambios constantes en la legislación minera y ambiental	F2A2	Fuenlabrada ha de asegurar flexibilidad ante los cambios constantes en la legislación minera y ambiental
	4. La materia prima proviene de fuentes de consumo de recursos no renovables	F2A4	Fuenlabrada ha de implementar capacitaciones sobre minería sostenible aprovechando al máximo y de manera responsable los recursos de cada concesión minera
	5. El clima es un factor que afecta considerablemente al cumplimiento de los planes de producción	F2A5	Fuenlabrada ha de asegurar planes a corto y largo plazo en la producción para tener una rotación de productos según la demanda
3. La empresa posee concesiones mineras con sus respectivas licencias ambientales	1. La sociedad posee una perspectiva social anti minera debido a los impactos ambientales	F3A1	Fuenlabrada ha de asegurar la actualización constante de sus licencias ambientales
	2. Existen cambios constantes en la legislación minera y ambiental	F3A2	Fuenlabrada ha de asegurar una vinculación adecuada de las normas internas con las externas para poder adaptarse a los cambios de mejor manera
4. Fuenlabrada aplica minería sostenible	1. La sociedad posee una perspectiva social anti minera debido a los impactos ambientales	F4A1	Fuenlabrada ha de asegurar estrategias para dar a conocer las ventajas medio ambientales de la minería sostenibles, aplicando planes de reforestación para la sostenibilidad de las áreas explotadas
	2. Existen cambios constantes en la legislación minera y ambiental	F4A2	Fuenlabrada ha de asegurar el cumplimiento de las legislaciones y normativas vigentes, fomentando una minería sostenible y amigable con el medio ambiente

6. Fuenlabrada practica minería legal cumpliendo las normativas y leyes establecidas	1. La sociedad posee una perspectiva social anti minera debido a los impactos ambientales	F6A1	La empresa debe informar a la sociedad el cumplimiento de leyes establecidas para aplicar minería no metálica
	2. Existen cambios constantes en la legislación minera y ambiental	F6A2	La empresa ha de actualizar constantemente los permisos y requisitos que requieran permaneciendo en contacto con mayor comunicación con los entes reguladores
<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
1. No poseemos presencia en el mercado	3. Empresas externas requieren asesoría minera	D1O3	La empresa ha de implementar estrategias de mercadeo
	4. Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	D1O4	Fuenlabrada requiere implementar estrategias de marketing para dar a conocer los productos que tiene a disposición la empresa
2. La empresa no busca alternativas de uso de sus minerales	3. Empresas externas requieren asesoría minera	D2O3	La empresa ha de ofrecer nuevas tendencias en minerales
	4. Empresas del sector de la construcción y relacionadas buscan proveerse de materiales no metálicos	D2O4	La empresa ha de promover el uso de nuevos materiales mineros
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
1. No poseemos presencia en el mercado	3. Los transportistas tienen alto poder de negociación en los costos de fletes	D1A3	La empresa ha de asegurar asociación con los transportistas para tener mayor presencia en el mercado
	4. La materia prima proviene de fuentes de consumo de recursos no renovables	D1A4	La empresa busca estrategias que minimicen el daño ambiental o implementar reforestación

Tabla 7. Matriz de Generación de Estrategias de Valor

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

Esto con la finalidad de definir una estrategia de acción hacia los objetivos que se plantean a continuación.

### 5.7. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son representaciones y descripciones de logros estratégicos que la empresa aspira alcanzar en un horizonte temporal de 4 años tentativamente. La planeación estratégica al ser un proceso sistemático, busca que los objetivos establezcan la posición futura de la empresa velando siempre por el cumplimiento de la visión, misión y valores estratégicos. Como buena práctica estos objetivos deberán ser monitoreados mediante indicadores clave de desempeño que darán lugar a un control del avance de los objetivos.

Por lo tanto los objetivos estratégicos para la empresa Fuenlabrada deben ser los siguientes:

1. Asegurar la calidad y productividad del equipo técnico mediante el apoyo y coordinación constante con el departamento de TI para gestionar ámbitos importantes como marketing, logística de materia prima con transportistas, entre otros, en los próximos dos años.
2. Generar mayor captación del mercado a través de asesoramiento técnico especializado cumpliendo las normativas vigentes establecidas por entes reguladores, siendo ambientalmente responsables, aplicando minería sostenible y aprovechando al máximo los materiales extraídos, en un horizonte temporal de cuatro años.
3. Gestionar una adecuada planificación de proyectos por cada concesión minera, actualizando las respectivas licencias ambientales con una vinculación de las normas internas y externas de la empresa para adaptarse a los cambios de mejor manera, en un plazo máximo de dos años.
4. Mantener y garantizar una oferta de productos basados en minería sostenible que satisfagan la demanda del Grupo Industrial Graiman y potenciales clientes durante los próximos tres años.
5. Mejorar y asegurar el cumplimiento de la gestión minera legal en al menos 98% en todas las actividades realizadas dentro del horizonte temporal del primer año, para así evitar sanciones y demoras en proyectos planificados
6. Implementar estrategias de marketing que generen un incremento en la comercialización de productos facilitando su transportación y remediación de impactos ambientales causados en sus actividades, hasta después de dos años.
7. Aumentar el portafolio de productos con los minerales que se posee y, a través de un estudio de mercado, conocer los potenciales nuevos clientes, incrementando participación en el mercado, con un horizonte temporal de 3 años.

#### **5.8. Indicadores clave de desempeño**

Thomson (1824 – 1907), establece que: “Lo que no se mide no se puede controlar, lo que no se controla, no se puede gestionar y lo que no se gestiona no se mejora. Dicho esto, se buscó asignar a cada objetivo estratégico uno o varios indicadores clave de

desempeño, esto permitirá medir exactamente el desarrollo de los objetivos y así la empresa puede dar seguimiento a los objetivos y en caso de no cumplir, se deberá generar un plan de contingencia para tomar medidas y poder llegar al objetivo plasmado. Todos estos indicadores deben ser fiables, objetivos y monitoreables periódicamente.

Los indicadores que se plantearon para la empresa Fuenlabrada son los siguientes:

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
1	Productividad	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos empleados}}$
1	Calidad de información	$\frac{\text{Información reprocesada}}{\text{Información total procesada}}$
2	Porcentaje anual de ventas recurrentes	$\frac{\text{Ventas recurrentes}}{\text{Ventas totales}}$
2	Cumplimiento mensual del plan de ventas y comercialización	$\frac{\text{Total de toneladas vendidas}}{\text{Total toneladas planificadas}}$
2	Porcentaje anual de hectáreas reforestadas	$\frac{\text{Hectáreas reforestadas}}{\text{Hectáreas intervenidas}}$
3	Cumplimiento mensual del plan producción	$\frac{\text{Toneladas producidas}}{\text{Toneladas planificadas}}$
3	Porcentaje anual de proyectos ejecutados	$\frac{\text{Proyectos ejecutados}}{\text{Proyectos planificados}}$
4	Cobertura de stock semestral	$\frac{\text{Stock anual} - \text{Requerimiento}}{\text{Ton requeridas mensuales}}$
4	Porcentaje de calidad trimestral	$\frac{\text{Lotes aprobados producidos}}{\text{Lotes totales producidos}}$
5	Porcentaje de cumplimiento	% de avance en gestión minera por cada concesión
6	Productividad de estrategias	$\frac{\text{Ventas generadas}}{\text{Estrategias empleadas}}$
7	Margen de contribución promedio por unidad mensual	$[\text{Ventas} - (\text{Costos fijos} + \text{Costos variables})]$
7	Porcentaje trimestral de toneladas vendidas	$\frac{\text{Toneladas vendidas}}{\text{Toneladas explotadas}}$

Tabla 8. Indicadores clave de desempeño  
Elaboración: Autor

## **5.9. Cuadro de mando integral**

Un cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. “El CMI es considerado como un mecanismo para la implementación de una estrategia integral que permite y ayuda a alinear sinérgicamente a todo el personal con la organización a la que pertenece y con su dirección estratégica, facilitando así la implementación de la estrategia empresarial y asegurando que ésta cree el valor aspirado” (Coronel, 2018).

Los indicadores recogen aspectos tanto financieros como no financieros. El CMI favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

### **5.9.1 Mapa estratégico**

El mapa estratégico es una representación visual de la estrategia empresarial, la cual valida los objetivos estratégicos. Según Kaplan (2004), la elaboración de un mapa estratégico facilita la ubicación de los temas estratégicos de acuerdo a los factores en cuatro perspectivas, mostrando relaciones causa-efecto entre las cuatro perspectivas y estableciendo su prioridad desde abajo hacia arriba, estas perspectivas son:

1. Perspectiva financiera: Su objetivo es aumentar la rentabilidad y riqueza del negocio para sus propietarios.
2. Perspectiva del cliente: busca satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo productos o servicios con un valor agregado.
3. Perspectiva de los procesos internos: pretende analizar las actividades o procesos que se deben realizar para alcanzar las perspectivas del cliente.
4. Perspectiva de aprendizaje: es una retro inspección de lo que se debe cambiar o mejorar en recursos humanos y materiales para lograr los objetivos de los procesos internos.

Para lograr una representación del mapa estratégico los siete objetivos estratégicos fueron divididos en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral:

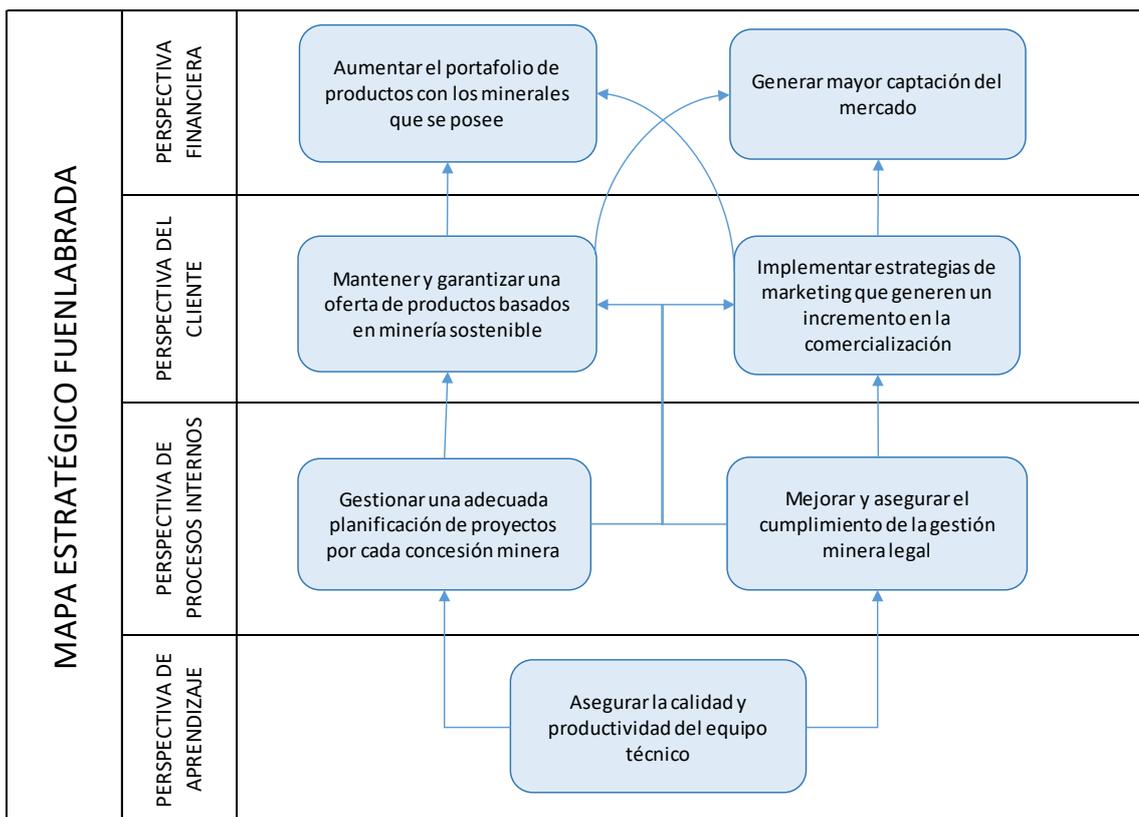


Ilustración 3 Mapa Estratégico Fuenlabrada

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

### 5.9.2 Tablero de control

El tablero de control es una matriz que permite integrar la información básica y relevante de todo el proceso de planeación estratégica, posibilitando así su efectiva difusión, la elaboración de la planificación correspondiente, el seguimiento de la implementación de ésta, el control y la realimentación de los resultados. (Coronel, 2018)

El tablero de control mostrado a continuación detalla la mayoría de los componentes de la planeación estratégica incluyendo, además, las iniciativas o estrategias integrales que son la fusión de todas las estrategias de valores correspondientes a cada asunto crítico, y los respectivos presupuestos económicos que permitirán llevar a cabo las estrategias y por consecuencia alcanzar los objetivos estratégicos.

TABLERO DE CONTROL						
	PROCESO O ÁREA CRÍTICOS	ASUNTO CRÍTICO		INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Marketing y Ventas	No poseemos presencia en el mercado	Generar mayor captación del mercado a través de asesoramiento técnico especializado cumpliendo las normativas vigentes establecidas por entes reguladores, siendo ambientalmente responsables, aplicando minería sostenible y aprovechando al máximo los materiales extraídos, en un horizonte temporal de cuatro años.	$\frac{\text{Ventas recurrentes}}{\text{Ventas totales}}$ $\frac{\text{Total de toneladas vendidas}}{\text{Total toneladas plantificadas}}$ $\frac{\text{Total de toneladas vendidas}}{\text{Total toneladas planificadas}}$ $\frac{\text{Hectáreas reforestadas}}{\text{Hectáreas intervenidas}}$	Fuenlabrada debe asegurar a sus clientes el cumplimiento de las normativas vigentes establecidas por los entes reguladores, manteniendo a sus colaboradores capacitados e informados y utilizar técnicas de vanguardia aplicando minería sostenible para aprovechar de manera eficiente los recursos	\$12,000.00
	Producción y Desarrollo	La empresa no busca alternativas de uso de sus minerales	Aumentar el portafolio de productos con los minerales que se posee y, a través de un estudio de mercado, conocer los potenciales nuevos clientes, incrementando participación en el mercado, con un horizonte temporal de 3 años.	$\frac{\text{Toneladas vendidas}}{\text{Toneladas explotadas}}$ <p>[Ventas- (Costos fijos + Costos variables)]</p>	Realizar un estudio de mercado por cada material potencial buscando soluciones a requerimientos de posibles clientes	\$1,800.00
CLIENTES, OTROS STAKEHOLDERS Y	Minería técnica	Fuenlabrada aplica minería sostenible	Mantener y garantizar una oferta de productos basados en minería sostenible que satisfagan la demanda del Grupo Industrial Graiman y potenciales clientes durante los próximos tres años.	$\frac{\text{Stock anual} - \text{Requerimiento}}{\text{Ton requeridas mensuales}}$ $\frac{\text{Lotes aprobados producidos}}{\text{Lotes totales producidos}}$	Implementar controles de calidad en los procesos críticos verificando que se cumplan las condiciones y requerimientos de los clientes reduciendo reprocesos y el uso excesivo de recursos	\$10,000.00

	<b>Legal y ambiental</b>	La empresa posee concesiones mineras con sus respectivas licencias ambientales.	Implementar estrategias de marketing que generen un incremento en la comercialización de productos facilitando su transportación y remediación de impactos ambientales causados en sus actividades, hasta después de dos años.	<u><i>Ventas generadas</i></u> <u><i>Estrategias empleadas</i></u>	Generar prestigio de marca, evidenciando al público, comunidades y clientes las intervenciones mineras realizadas y las remediaciones ambientales por cada intervención. Ofrecer soluciones en materiales no metálicos facilitando su extracción y transporte	\$4,200.00
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Técnica</b>	Contamos con un equipo técnico especializado	Gestionar una adecuada planificación de proyectos por cada concesión minera, actualizando las respectivas licencias ambientales con una vinculación de las normas internas y externas de la empresa para adaptarse a los cambios de mejor manera, en un máximo de dos años.	<u><i>Toneladas producidas</i></u> <u><i>Toneladas planificadas</i></u>  <u><i>Proyectos ejecutados</i></u> <u><i>Proyectos planificados</i></u>	Gestionar una adecuada planificación de proyectos por cada concesión minera, evaluando presupuestos, planificación de la demanda, capacidades productivas y restricciones impuestas por las comunidades como las ambientales, gestionando correctamente las licencias ambientales	\$9,500.00
	<b>Legal y ambiental</b>	Fuenlabrada práctica minería legal cumpliendo las normativas y leyes establecidas	Mejorar y asegurar el cumplimiento de la gestión minera legal en al menos 98% en todas las actividades realizadas dentro del horizonte temporal del primer año, para así evitar sanciones y demoras en proyectos planificados	% de avance en gestión minera por cada concesión	Mantener actualizada la información tanto física como digital respecto a la gestión legal de cada concesión minera generando un flujo adecuado y eficiente de comunicación entre los técnicos mineros y los asesores legales	\$12,500.00

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Administración	Fuenlabrada pertenece al Grupo Industrial Graiman	Asegurar la calidad y productividad del equipo técnico mediante el apoyo y coordinación constante con el departamento de TI para gestionar ámbitos importantes como marketing, logística de materia prima con transportistas, entre otros, en los próximos dos años.	$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Recursos empleados}}$ $\frac{\text{Información reprocesada}}{\text{Información total procesada}}$	Centralizar los datos cargando al ERP empresarial, utilizando los canales y procesos establecidos, y realizar revisiones mensuales de información cargada y transaccionada en el sistema	\$15,000.00
------------------------------	----------------	---	--	---	--	-------------

Tabla 9. Tablero de Control

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

### **5.10. Matriz para la implementación del plan estratégico**

La matriz para la implementación del plan estratégico, es una herramienta que facilita la redacción y el seguimiento del plan estratégico, en la matriz podemos identificar avances, controlar el tiempo y recursos requeridos para la realización de un objetivo.

La matriz muestra a cada estrategia integral de valor de la empresa, junto con un cronograma de tiempo presentado por trimestres. Los recursos humanos son la “mano de obra” que se encargará de la implementación de cada una de las estrategias integrales de valor. Los recursos físicos son los medios materiales que se emplearán para efectuar el trabajo. El presupuesto es requerido para realizar el objetivo. El responsable primario tiene el compromiso de asegurar la obtención de los resultados esperados conjuntamente con los apoyos necesarios. Y finalmente las evidencias son los medios de verificación o constatación de que el trabajo se ha realizado (Coronel, 2018).

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO																							
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: La estrategia de trabajo de Fuenlabrada consiste en el desarrollo y fortalecimiento de las alianzas estratégicas de la empresa, impulsadas siempre con un correcto manejo minero, legal y ambiental, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, trabajando constantemente con las comunidades de las áreas de influencia, cumpliendo siempre las normativas establecidas, ofreciendo productos de calidad, y promoviendo así el desarrollo sostenible de la empresa, mediante técnicas de vanguardia que aporten excelencia al sector cerámico y de la construcción																							
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Centralizar los datos cargando al ERP empresarial, utilizando los canales y procesos establecidos, y realizar revisiones mensuales de información cargada y transaccionada en el sistema																	Coordinador de producción Asistente Administrativo	ERP ORACLE Computadoras (4)	\$15,000.00	Gerente	Departamento de TI Costos	Asegurar la calidad y productividad del equipo técnico mediante el apoyo y coordinación constante con el departamento de TI para gestionar ámbitos importantes como marketing, logística de materia prima con transportistas, entre otros, en los próximos dos años.	Reportes del ERP
Fuenlabrada debe asegurar a sus clientes el cumplimiento de las normativas vigentes establecidas por los entes reguladores, manteniendo a sus colaboradores capacitados e informados y utilizar técnicas de vanguardia aplicando minería sostenible para aprovechar de manera eficiente los recursos																	Técnicos mineros Técnico ambiental Asesor Legal	Equipos y herramientas para la prospección y exploración minera	\$12,000.00	Gerente Jefe Administrativo	RRHH	Generar mayor captación del mercado a través de asesoramiento técnico especializado cumpliendo las normativas vigentes establecidas por entes reguladores, siendo ambientalmente responsables, aplicando minería sostenible y aprovechando al máximo los materiales extraídos, en un horizonte temporal de cuatro años	Permiso de funcionamiento de las concesiones mineras
Gestionar una adecuada planificación de proyectos por cada concesión minera, evaluando presupuestos, planificación de la demanda, capacidades productivas y restricciones impuestas por las comunidades como las ambientales, gestionando correctamente las licencias ambientales																	Coordinador de producción Jefe administrativo Asesor legal Jefe de patio o Mina	Computadoras (2) Routers Wifi	\$9,500.00	Gerente General Gerente Técnico	Proyectos y TI	Gestionar una adecuada planificación de proyectos por cada concesión minera, actualizando las respectivas licencias ambientales con una vinculación de las normas internas y externas de la empresa para adaptarse a los cambios de mejor manera, en un máximo de dos años.	Documentación de planificación de las concesiones mineras
Implementar controles de calidad en los procesos críticos verificando que se cumplan las condiciones y requerimientos de los clientes reduciendo reprocesos y el uso excesivo de recursos																	Supervisor de patios	Tamizes Hornos eléctricos	\$10,000.00	Jefe de Patio Coordinador de calidad	Laboratorios de clientes Calidad	Mantener y garantizar una oferta de productos con calidad basados en minería sostenible que satisfagan la demanda del Grupo Industrial Graiman y potenciales clientes durante los próximos tres años.	Gestión de KPIs y cartas de control
Mantener actualizada la información tanto física como digital respecto a la gestión legal de cada concesión minera generando un flujo adecuado y eficiente de comunicación entre los técnicos mineros y los asesores legales																	Asistente Administrativo Asesor legal	Scanner digital Computadoras Impresora Archivadores	\$12,500.00	Gerente	Departamento de TI	Mejorar y asegurar el cumplimiento de la gestión minera legal en al menos 98% en todas las actividades realizadas dentro del horizonte temporal del primer año, para así evitar sanciones y demoras en proyectos planificados	Notificaciones entregadas por los entes reguladores.
Generar prestigio de marca, evidenciando al público, comunidades y clientes las intervenciones mineras realizadas y las remediaciones ambientales por cada intervención. Ofrecer soluciones en materiales no metálicos facilitando su extracción y transporte																	Departamento de marketing	Computadoras Pasante	\$4,200.00	Gerente	Departamento de TI Departamento de comunicación	Implementar estrategias de marketing que generen un incremento en la comercialización de productos facilitando su transportación y remediación de impactos ambientales causados en sus actividades, hasta después de dos años.	Crecimiento de ventas y nuevos clientes
Realizar un estudio de mercado por cada material potencial buscando soluciones a requerimientos de posibles clientes																	Pasante Jefe administrativo	Computadoras (2)	\$1,800.00	Gerente	Planificación de la producción	Aumentar el portafolio de productos con los minerales que se posee y, a través de un estudio de mercado, conocer los potenciales nuevos clientes, incrementando participación en el mercado, con un horizonte temporal de 3 años.	Resultados del estudio de mercado

Tabla 10. Matriz para la Implementación del Plan Estratégico

Fuente: (Coronel, 2018)

Elaboración: Autor

## CONCLUSIONES

El presente trabajo de titulación cumple con el objetivo general de elaborar una propuesta de modelo de planeación estratégica para la empresa Fuenlabrada. El desarrollo minucioso y detallado del mismo cumple con los preceptos para la elaboración de una correcta y ordenada planeación estratégica. Evidenciando el desarrollo de cada una de las etapas que componen dicho proceso, cuyos resultados permitieron elaborar un plan estructurado que facilitará a la alta dirección y a todos los colaboradores de la empresa a caminar hacia una misma dirección en busca de los objetivos planteados, permitiendo a la empresa a estar preparada ante posibles amenazas y oportunidades.

En la definición del estado del arte de la planeación estratégica se puede concluir que, la planeación estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se ofertan. También, es importante establecer indicadores de gestión que ayuden a mejorar el desempeño de la institución en base a persecución de los objetivos estratégicos. Tomando en cuenta lo mencionado, en la elaboración de la planeación estratégica de Fuenlabrada se establecieron indicadores de procesos y resultados, estableciendo su definición operativa que describe de forma clara y comprensible qué se va a medir, cómo y cada cuánto se va a medir asegurando así exactitud, precisión repetitividad y estabilidad.

El punto de partida para la elaboración de la propuesta del plan estratégico fue el desarrollo de un análisis situacional inicial para la empresa Fuenlabrada, el levantamiento de información sobre el estado actual de la empresa permitió conocer las perspectivas y puntos de vista que se tenía de la empresa tanto de la alta gerencia como de los colaboradores. Mediante las preguntas realizadas en el cuestionario se logró evidenciar información relevante sobre los ámbitos fundamentales que giran en torno a una empresa como fueron: el mercado que abarcan y el mercado al que buscan llegar, información básica del personal, los productos y servicios que ofertan, sus precios o retribuciones referenciales, características y condiciones de sus instalaciones y recursos, una perspectiva de su economía y rendimiento, y la forma en la que la empresa toma, ejecuta y analiza sus decisiones. Gracias a la obtención de esta

información inicial, se logró la elaboración de la Planeación Estratégica en su primera etapa, considerando las dos primeras partes de ella que son: direccionamiento estratégico y la planificación a largo plazo.

Después de realizar un análisis exhaustivo de la empresa Fuenlabrada, se realizó el direccionamiento estratégico, en el cual se definieron los ocho valores estratégicos en los cuales nace y se constituye la empresa, sus tendencias, parte de su cultura y propósitos que permitieron posteriormente plantear la visión y misión de la empresa. La visión está proyectada como plazo meta hasta 5 años y la misión expresa la estrategia para alcanzar los objetivos estratégicos en el periodo determinado. Entorno a los objetivos estratégicos planteados se puede concluir que son completamente alcanzables y realizables en base a lo que la alta dirección de la empresa aspira para el futuro de esta. La empresa Fuenlabrada, ha permanecido en el mercado sin ninguna planeación estratégica correctamente elaborada durante años; sin embargo, esto sin duda alguna ha imposibilitado la expansión y crecimiento deseado de la misma. Por ello, una vez definidos los objetivos estratégicos es de suma importancia medir y controlar el avance de estos mediante el apoyo de indicadores y en caso de incumplimiento o retraso poder establecer planes de acción oportunos. El Cuadro de Mando Integral fue desarrollado con el fin de clarificar la estrategia y facilitar el seguimiento de esta. Para finalizar, el último punto de la planificación a largo plazo fue la generación de la matriz del plan estratégico para la empresa, herramienta en la cual se detallan las actividades que se deben llevar a cabo para lograr la continuidad del direccionamiento estratégico en pro de las metas empresariales. En la matriz del plan estratégico se detallan también, el cronograma, recursos, personal y presupuesto referencial necesarios para el desarrollo de dichas actividades.

Es importante mencionar que el modelo base tomado de Coronel (2018), fue esencial para el desarrollo de esta propuesta, ya que se adapta correctamente al ser creado para la pequeña y mediana empresa. Un factor clave en la elaboración de este trabajo fue la accesibilidad a la información y disponibilidad por parte de la empresa puesto que la empresa reconoció por sí misma que requería establecer y formalizar una planeación estratégica. El involucramiento del comité, conjuntamente con la alta dirección y colaboradores de la empresa facilitaron y permitieron que se conociera el proceso y empiecen a familiarizarse con una futura implementación.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Fuenlabrada, implementar la propuesta dentro de la organización, debido a que en este documento se estructuró la propuesta en base a las problemáticas y oportunidades de mejora encontradas en la organización. Fuenlabrada debe considerar elaborar revisiones trimestrales y anuales manteniendo un comité de planeación estratégica, el cual se debe encargar de todo lo que involucra el desarrollo y ejecución del plan y, que a su vez, esté alineada con el Grupo Industrial Graiman. Con un adecuado seguimiento, orden y disciplina esperando trabajar en condiciones “normales” y con un control riguroso del avance de las estrategias utilizando indicadores clave de desempeño se podrá evidenciar en el lapso determinado resultados satisfactorios caso contrario se podrá en base a las mismas estrategias generar planes de contingencia para mitigar estos percances. Todo esto permitirá realizar exitosamente las estrategias que requiere la organización para cumplir sus objetivos a mediano y largo plazo y sobre todo obteniendo resultados positivos para la empresa.

Las declaratorias y resultados que se obtenidos de los componentes del direccionamiento estratégico deberán ser comunicados en todos los niveles de la organización, de manera que se genere el compromiso e involucramiento de todo el personal con la nueva cultura organizacional.

Por último, a pesar de la situación actual que está atravesando el mundo por el COVID-19, para las empresas es de vital importancia mantener una correcta planificación en base a sus objetivos considerando los recursos que tiene la empresa; por lo que, es factible considerar cierta flexibilidad en la implementación de un plan estratégico; sin embargo, esto no puede ser excusa para desviar la implementación y su seguimiento por priorizar la operatividad del día a día.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Coronel, I. R. (2018). *MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA PyME*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Registro Oficial 449 de 20 de octubre de 2008
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.
- Escobedo, M., (2018). *Hoshin Kanri*. [Diapositiva de PowerPoint]
- Fred, R. David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo Primera Edición Pearson Educación México.
- Grupo Faro. (7 septiembre, 2020). Sector de la construcción en el Ecuador en época de COVID-19. Obtenido de: <https://grupofaro.org/sector-de-la-construccion-en-el-ecuador-en-epoca-de-covid-19/>
- Gutiérrez, O. R. (2015). Planeación a largo plazo de una empresa de transporte terrestre de pasajeros: modelo teórico. In *Crescendo*, 6(1), 133-145
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2009). *ADMINISTRACIÓN: un enfoque basado en las competencias*. Thomson. Undécima Edición.
- Kaplan, R. S. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Harvard Business School Publishing Press.
- Morrissey, G. L. (1996). *Planeación a largo plazo: creando su propia estratégica* (No. HF 5549 M871e).
- Salas, J., & López, M. J. (2005). Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. *Auditoría Pública*, 35, 55-72.

Porter, M. (2004). Cadena de valor. México: Editorial CECSA.

Quintero, J., & Sánchez Carreño, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta Del pensamiento estratégico. Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales, 8(3), 377–389.

Thompson, A., Petera, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). Administración Estratégica: Teoría y casos 18va ed. México DF: The McGraw-Hill Companies.

Thomson Kelvin W. (1824 – 1907) «Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre. «

Sinek, S. (2011). Start with why. Penguin Books

## ANEXOS

## Anexo 1. Cuestionario para el levantamiento de información de situación inicial

<b>ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL FUENLABRADA</b>	
<b>Mercado</b>	
1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?	Empresas Internas tanto como externas a GIG (Grupo Industrial Graitman) con interés en el sector de la construcción y de materiales no metálicos.
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?	Fuenlabrada cuenta principalmente con proveedores de transporte y maquinaria pesada.
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?	Nuestros competidores son todas aquellas empresas mineras que se dediquen a la extracción de materiales no metálicos
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?	Productos procesados mediante una gestión minera técnica y responsable con el medio ambiente.
<b>Personal</b>	
6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?	Sí, Fuenlabrada cuenta con 12 colaboradores distribuidos en el área administrativa, técnica, ambiental y legal, además cuenta con 12 obreros a tiempo completo.
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?	Sí, deben cumplir de forma obligatoria con los requisitos legales tanto ambientales ya que un incumplimiento de la misma genera mucho riesgo a las actividades de la empresa tanto como la reputación del grupo industrial.
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?	Es una empresa que realiza sus actividades de manera responsable con el medio ambiente y la comunidad y sobre todo es una empresa comprometida con sus colaboradores.
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?	Sí, Fuenlabrada replica lineamientos esenciales del GIG (Grupo Industrial Graitman) como son realizar capacitaciones semestrales a todo el personal, capacitaciones especializadas en caso de requerirse, además, ofrece oportunidad de crecimiento dentro del grupo. También reconoce el esfuerzo y trabajo de sus colaboradores mediante proyectos que aporten mejoras.
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?	El desarrollo organizacional se da mediante dos vías, la primera se basa en los resultados de la encuesta de desempeño laboral que contempla la evaluación del nivel jerárquico superior y viceversa, y la segunda con una encuesta de riesgos psicosociales. Ambas se desarrollan de manera anual, de acuerdo a los resultados se generan planes de acción para mitigar las falencias encontradas.
<b>Productos / Servicios</b>	
11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?	Fuenlabrada realiza la extracción de arcillas, feldspatos, arcillas refractarias y caolines siendo los dos primeros productos los de mayor afluencia. En el portafolio de productos que se ofrecen se diferencian y clasifican en materias primas extraídas por la empresa, compradas a terceros como mercaderías, semielaborados y productos terminados.
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?	Fuenlabrada desarrolla pruebas industriales de desarrollo cada cierto tiempo debido a que busca materiales sustitutos o similares a los ya explotados, debido a que sus productos son netamente recursos no renovables.
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?	

Fuenlabrada conjuntamente con el laboratorio de Graiman realizan constantemente pruebas de calidad en materiales de posible interés para la empresa. Los cuales en caso de cumplir ciertos parámetros inician un proceso de prospección y exploración de minas.	
14.	<b>¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?</b>
El producto cumple especificaciones técnicas requeridas por nuestros clientes y se ofrece un servicio de tratamiento y administración de patios para Graiman en sus centros de almacenamiento en los cuales se agrega valor al producto final reduciendo la humedad que contiene y la granulometría del material.	
15.	<b>¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?</b>
Los niveles de productividad son altos debido a que Fuenlabrada vende su producto a pie de mina por lo cual no invierte en muchos recursos para la cantidad de material que se puede extraer. Los niveles de calidad deben cumplir las expectativas del grupo y seguir sus normas de calidad.	
Precios o retribuciones	
16.	<b>¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?</b>
Los precios de venta son obtenidos después de analizar los costos y gastos incurridos para el funcionamiento adecuado con los permisos necesarios generando cierta utilidad; sin embargo, esta utilidad no es muy representativa ya que el margen de ganancia no puede ser muy elevado debido a que pertenece a un holding empresarial.	
17.	<b>¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?</b>
Extracción de material con un rango de 6 meses de anticipación para tener en stock producto terminado procesado y así evitar por imprevistos ocasionados por el mal clima o factores externos a la empresa.	
18.	<b>¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?</b>
Fuenlabrada, tiene actualmente un fin de servicio único al Grupo Industrial Graiman, por lo que no tiene presencia en el mercado, comercialmente hablando. La comparación de precios con el mercado externo se realiza cuando se compra minerales no metálicos a otros concesionarios y nuestra base de comparación son los costos internos.	
19.	<b>¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?</b>
Existe una relación directa de precios de venta con la calidad de productos porque existe una diferenciación del precio por concesión minera, en donde prima el tipo de material y su explotación a la hora de determinar su valor de venta.	
20.	<b>¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?</b>
Fuenlabrada realiza actividades que generan valor al cliente. GIG que es su cliente principal y son quienes se encargan de brindar productos de calidad sin embargo Fuenlabrada, provee de minerales exclusivamente al GIG (Grupo Industrial Graiman), no se puede realizar un estudio de percepción de nuestros precios y productos. Por otra parte, como retribución comunitaria sea direccionado de tal manera que la presencia de Fuenlabrada con nuestros vecinos en las diferentes concesiones mineras es de alta estima comparada con otras empresas mineras de no metálicos.	
Instalaciones y recursos	
21.	<b>¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?</b>
Fuenlabrada cuenta con concesiones mineras propias.	
22.	<b>¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?</b>
Si, Fuenlabrada posee equipos de última generación en cuanto a tecnología y equipos utilizados en laboratorios y estudios técnico ambientales.	
23.	<b>¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?</b>

Al ser una empresa de minería no metálicos resulta conflictivo evaluar procesos amigables con el medio ambiente sin embargo Fuenlabrada utiliza recursos, procesos y métodos para realizar una minería sostenible y responsable con el medio ambiente y la sociedad.

24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

Si, para ello existe el departamento de recursos humanos corporativo del grupo industrial.

25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

Por el momento no se cuenta con mayor infraestructura sin embargo existen proyectos grandes de inversión. Los recursos buscan optar por las mejores prácticas constantemente.

#### Economía y finanzas o rendimiento

26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?

Fuenlabrada tiene un soporte financiero fuerte, por ser parte del GIG, sin embargo, la estructura financiera de la empresa está dada de la siguiente manera>



27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?

Fuenlabrada tiene en términos anuales una restricción de liquidez, con un índice de liquidez de 0.5, y la mayoría de su activo son las reservas mineras con las que cuenta. El capital de la empresa está constituido por acciones que pertenecen al GIG.

28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?

Se está expuesto directamente a los riesgos financieros de Gira y a la demanda del mercado de materiales no metálicos. La ausencia de otros clientes supone un alto riesgo de liquidez, porque dependemos de un solo cliente.

Otro riesgo financiero asociado a este es la escasa presencia de Fuenlabrada en el mercado financiero, por lo que no tiene acceso a préstamos u otros mecanismos de financiación.

29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?

El control se lo realiza de manera corporativa, con las directrices emitidas por el Departamento Financiero

30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?

La tendencia de la rentabilidad de la empresa es de entre 4 al 5% anual sobre las ventas.

#### Información y comunicación

31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?

<b>Las fuentes de información sobre el retorno son las ventas por toneladas explotadas.</b>	
<b>32. Como se entera de lo que pasa en el mundo entorno próximo y entorno remoto</b>	
<b>Mediante notificaciones recibidas del Departamento de comunicación</b>	
<b>33. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?</b>	
<b>Fuenlabrada, por estrategia tiene solamente un fin de comunicación, que son las acciones de Responsabilidad Social Empresarial, y se lo realiza a través del comité de comunicación del GIG</b>	
<b>35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?</b>	
<b>Alta eficiencia debido a que se tiene un flujo establecido de información trabajando de manera continua</b>	
<b>36. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?</b>	
<b>Existen deficiencias en la comunicación entre técnicos y el área legal administrativa debido a que no frecuentan los mismos horarios de trabajo y se suele omitir información importante que solicita las entidades de control respectivas</b>	
<b>Toma de decisiones</b>	
<b>37. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?</b>	
<b>Existe un organigrama de la empresa definido el cual las decisiones importantes toma la alta gerencia en base a su juicio velando por el bienestar de la empresa.</b>	
<b>38. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?</b>	
<b>En primera instancia la gerencia general, en casos especiales el directorio del Grupo.</b>	
<b>39. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?</b>	
<b>Las decisiones claves se toman en base a la demanda que tiene Graitman debido a que Fuenlabrada depende de las ventas que ellos realicen. Fuenlabrada, realiza un concilio en la administración con el fin de programar las distintas actividades para la sostenibilidad del negocio</b>	
<b>40. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?</b>	
<b>Las decisiones que se toman en Fuenlabrada están basadas en la información del cliente. En base a esta se generan la programación de producción, ingresos y resultados anuales del ejercicio fiscal.</b>	
<b>41. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?</b>	
<b>Al existir un concilio, las decisiones macro del negocio son llevadas a todos los colaboradores, en una reunión ampliada.</b>	
<b>Contingencias</b>	
<b>42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?</b>	
<b>El proceso productivo de Fuenlabrada es estacional, si surgen cambios imprevistos en el personal de la empresa, no revierte mayor riesgo porque podemos cambiar a los técnicos entre concesión y concesión. En la parte administrativa se han capacitado reemplazos para circunstancias periódicas, por lo que la empresa está preparada para asumir cambios imprevistos.</b>	
<b>43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?</b>	
<b>Existen concesiones mineras que pueden ser reemplazo de alguna que tenga imprevistos de producción; además, en la programación de producción se considera un inventario de seguridad que garantiza medio año de operaciones.</b>	
<b>44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?</b>	

Los imprevistos en los commodities que produce Fuenlabrada, no existen. Sin embargo, están coordinados la producción con inventarios de seguridad.

45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?

Como la presencia de Fuenlabrada en el mercado es casi nula, no tenemos un plan para mitigar algún impacto.

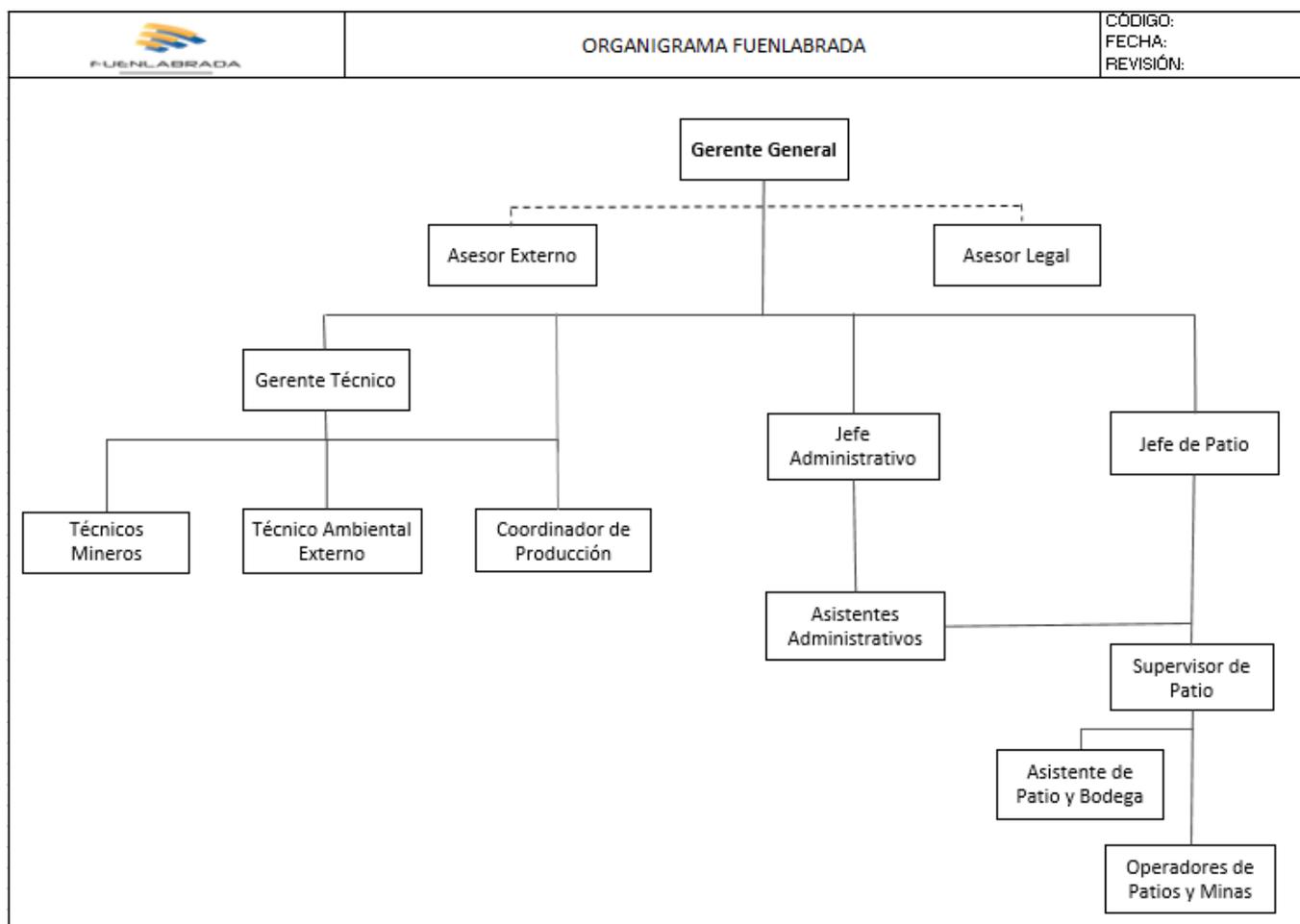
46. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macroentorno y *stakeholders*?

Fuenlabrada tiene como stakeholder prioritario la comunidad cercana a los frentes de explotación minera, con ellos se mantienen conversaciones recurrentes, para evitar y minimizar los posibles acontecimientos no deseados.

Fuente: (Coronel, 2018)

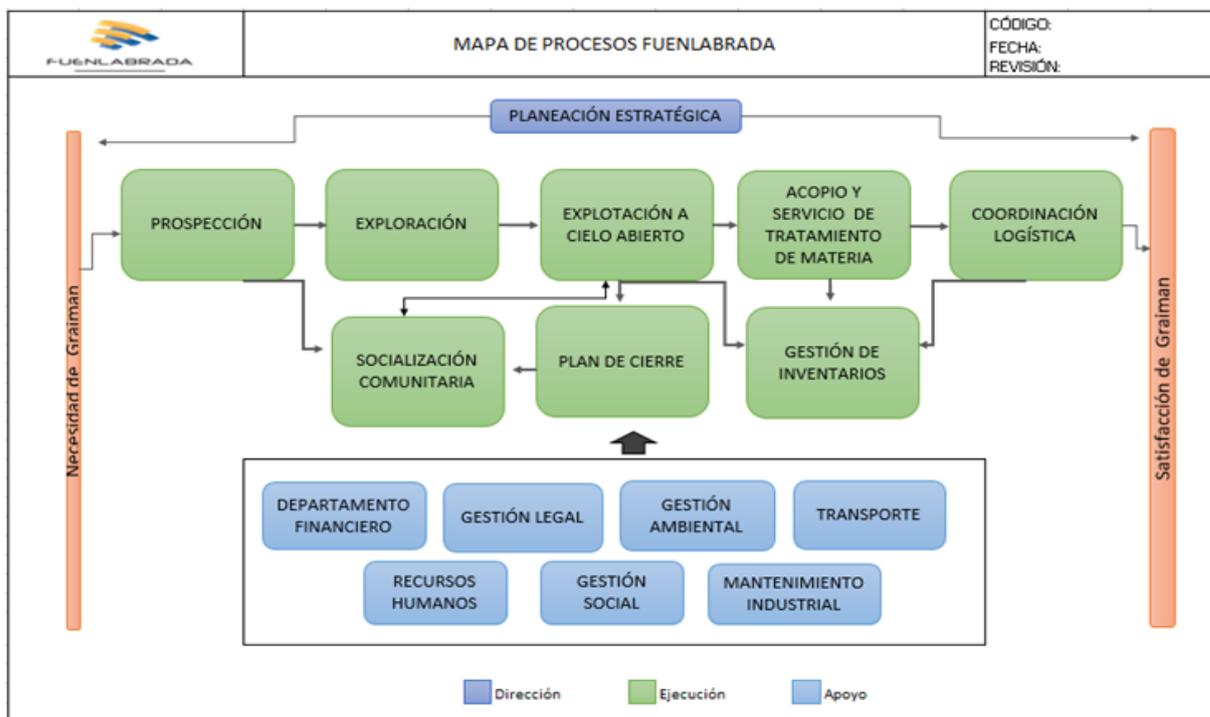
Elaboración: Autor

## Anexo 2. Organigrama empresarial Fuenlabrada



Elaboración: Autor

## Anexo 3. Mapa de Procesos de Fuenlabrada



## Anexo 4. Análisis PESTAL

	CLIMA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>POLÍTICOS</b>	El gobierno establece normas y regulaciones del entorno empresarial del sector		X
	Fuenlabrada debe regirse a las políticas internas del Grupo Industrial Graiman	X	
	Nuevas regulaciones con entidades de control (SRI, ARCOM)	X	
	Políticas de conservación y gestión ambiental definidas por entes reguladores	X	
<b>ECONÓMICOS</b>	Fuenlabrada dispone de un presupuesto anual	X	
	Producción nacional.	X	
	Ingreso por venta de materia prima de Fuenlabrada	X	
	Tasa de crecimiento económico del sector minero y de la construcción		X

<b>SOCIALES</b>	Demográficos: ubicaciones de minas a patios y fábrica		X
	Socializaciones y trabajos con la comunidad	X	
	La perspectiva social anti minera de la sociedad		X
	Horas de trabajo y transporte restringidas por las comunidades		X
<b>TECNOLÓGICOS</b>	Control de recepción de materia prima por proveedores	X	
	Maquinaria de explotación y tratamiento	X	
	Pruebas y mediciones en la prospección y exploración	X	
	Depreciación de maquinaria		X
	Monitoreo de inventarios	X	
<b>AMBIENTAL</b>	El cambio climático influye de manera directa a la producción y los costos de operación		X
	Leyes que regulan la contaminación ambiental.	X	
	Términos de referencia del Sistema SUIA	X	
	Licencias ambientales	X	
	Monitoreo por Técnico ambiental	X	
	Proceso de participación social ambiental	X	
	Estudio de impacto ambiental y Auditoría ambiental	X	
	Consumo de recursos no renovables		X
	Planes de rehabilitación y remediación de suelos	X	
<b>LEGALES</b>	Leyes y normativas a cumplir para protección del medio ambiente	X	

	Legislación laboral del país	X	
	Obligaciones fiscales y municipales que debe cumplir la empresa		X
	Marco legal para la ejecución de contratos	X	
	Grupo Industrial Graiman posee reglamento interno	X	
	Normas de salud y seguridad dentro de cada sector en donde se brinda el servicio	X	

Elaboración: Autor