



EMPRESA NACIONAL MINERA - ENAMI EP



EMPRESA NACIONAL MINERA ENAMI EP



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2015 - 2019

ÍNDICE

1	DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA	1
2	COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y EL ROL DE LA ENAMI EP	3
3	ACTORES.....	4
3.1	ESTADO.....	4
3.2	TRABAJADORES.....	5
3.3	CLIENTES.....	5
3.4	PROVEEDORES.....	5
3.5	COMUNIDADES.....	6
3.6	INVERSIONISTAS.....	6
4	DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MINERO	6
4.1	MINERÍA MUNDIAL	6
4.2	POTENCIAL MINERO DEL ECUADOR.....	7
4.3	VENTAJAS COMPETITIVAS DEL ECUADOR	8
4.4	PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR MINERO DEL ECUADOR	8
5	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA	9
5.1	FODA	10
5.1.1	<i>Fortalezas.....</i>	<i>10</i>
5.1.2	<i>Oportunidades</i>	<i>11</i>
5.1.3	<i>Debilidades</i>	<i>12</i>
5.1.4	<i>Amenazas.....</i>	<i>15</i>
6	ELEMENTOS ORIENTADORES	16
6.1	MISIÓN	16
6.2	VISIÓN DE LA ENAMI EP AL 2019.....	18
6.3	VISIÓN DE LARGO PLAZO AL 2025.....	18
6.4	PRINCIPIO Y VALORES ENAMI EP	19
6.4.1	<i>Principios.....</i>	<i>19</i>
6.4.2	<i>Valores</i>	<i>20</i>
7	EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	20
7.1	PRIMER EJE ESTRATÉGICO: SEGURIDAD Y SOSTENIBILIDAD.....	21
7.2	SEGUNDO EJE ESTRATÉGICO: ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO DE PROYECTOS.....	21
7.3	TERCER EJE ESTRATÉGICO: EXCELENCIA OPERACIONAL.....	22
7.4	CUARTO EJE ESTRATÉGICO: NUESTRA GENTE	22
7.5	QUINTO EJE ESTRATÉGICO: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA.....	23
8	DIAGRAMA ESTRATÉGICO ENAMI EP	23
9	ALINEACIÓN	25
10	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	28
11	PLANES ESTRATÉGICOS.....	31
12	PRESUPUESTO – PLANES ESTRATÉGICOS	41
13	RECOMENDACIONES G5 CONSULTORES	41



EMPRESA NACIONAL MINERA - ENAMI EP



13.1	IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS Y VALORACIÓN DE LOS MISMOS.	41
13.2	RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA ENAMI EP ...	44
14	ANEXOS	46



INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica 2015 – 2019 de la Empresa Nacional Minera ENAMI EP surge de un proceso sistemático de identificación y desarrollo de planes para alcanzar objetivos definidos, lo que permitirá proporcionar una Estrategia Empresarial en los ámbitos: técnico, seguridad y sostenibilidad, financiero, desarrollo de recursos humanos, organizativo, entre otros.

Este documento fue elaborado en el marco del Convenio Interinstitucional entre el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos, MICSE y la ENAMI EP, suscrito el 17 de octubre de 2014, el mismo que contó con la Asesoría Estratégica Internacional de G5 Consultores, mediante contrato suscrito en diciembre de 2014, entre el MICSE y la consultora chilena, cuyos productos entregados fueron los siguientes: Elaboración de la Planificación Estratégica 2015 – 2019 de la ENAMI EP, Caracterización y Valoración Estratégica del Portafolio de Proyectos Mineros y; Modelo de Negocios para Proyectos Mineros.

Resultado de este proceso fue desarrollado el producto: “*Planificación Estratégica 2015 – 2019*”, documento que estuvo basado en la revisión y análisis de información histórica, Planificación Estratégica de la ENAMI EP 2010 – 2013, Lineamientos Estratégicos 2014 - 2017 aprobados, talleres de trabajo, entrevistas, encuestas y video conferencias, las mismas que contaron con la participación de autoridades del sector minero, Gerentes y Coordinadores de la Empresa y el apoyo de G5 Consultores.

Posteriormente, fue presentado el “*Informe Final Asesoría Estratégica Internacional*”, producto “*Planificación Estratégica 2015 – 2019*” (Anexo No. 1), y con base a este documento la ENAMI EP realizó un análisis a la propuesta planteada, a través de talleres de trabajo con la participación de los Gerentes y Coordinadores de cada área de la Empresa, en donde analizó y validó los objetivos, indicadores, planes estratégicos, tiempos de ejecución y presupuesto requeridos para su implementación, dando como resultado la Planificación Estratégica 2015 - 2019.

1 DESCRIPCIÓN HISTÓRICA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

La Empresa Nacional Minera – ENAMI EP fue creada el 31 de diciembre de 2009, mediante Decreto Ejecutivo No. 203, publicado en el Registro Oficial No. 108 de 14 enero de 2010, en la que se establece a la ENAMI EP como una sociedad de derecho público con personalidad jurídica, patrimonio propio, dotada de autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión, con domicilio principal en el cantón Quito, provincia de Pichincha, pudiendo establecer agencias o unidades de negocios en el país o fuera de él.

Siendo facultad de la ENAMI EP, la ejecución de proyectos de inversión que impulsen la exploración y explotación de concesiones mineras, en el año 2010, la Empresa inició sus actividades técnicas con proyectos como: Isimanchi, Pacto, Río Santiago, Portovelo, Congüime, Amazonas, Shobol Norte 1 y Gran Arquitecto, las mismas que fueron otorgados por el Ministerio de Recursos Naturales No Renovables.

En el año 2011, se aprueba la inclusión de los proyectos Toa de arenas silíceas y La Tronera para calizas, no obstante, los proyectos no metálicos, Amazonas, Unacota y Shobol no se consideraron dentro del presupuesto de inversiones 2011, por cuanto estas concesiones no pertenecían a la ENAMI EP. De igual manera, tampoco se incluyó el proyecto Gran Arquitecto 4 que, al no llegar a un acuerdo con el titular minero de la concesión, la Empresa decidió cancelar su operación aun habiendo ejecutado actividades en el 2010.

Durante el periodo 2012, se incluyen los proyectos de exploración de arenas ferrotitaníferas: Tola Norte, y de cobre: Telimbela y Llurimagua, este último está siendo desarrollado a través del “Convenio para la exploración minera entre la Empresa Nacional Minera (ENAMI EP) de la República del Ecuador y la Corporación Nacional del Cobre de Chile (CODELCO)” suscrito el 28 de noviembre de 2011.

Más adelante en el año 2013, se incluyen nuevas concesiones mineras como son: Alfaro, El Torneado, Huambuno, La Bonita, Nanguipa y Unacota; sin embargo, a pesar de que los proyectos Alfaro y Nanguipa fueron aprobados por Directorio, no culminaron el proceso de obtención de dictamen de prioridad, por tal razón no recibieron asignación de recursos, para su ejecución.

Para finalizar, en los años 2014 y 2015 se mantiene una cartera de nueve proyectos de inversión, conformados por: Tola Norte, Telimbela, El Torneado, Llurimagua, Pacto, La Bonita, Río Santiago, Congüime y Río Huambuno.

Dentro de estos cinco años de gestión, la ENAMI EP centró principalmente sus actividades en:

- Proyectos de explotación de pequeña minería Río Santiago y Congüime, en los cuales la ENAMI EP firmó convenios de operación minera con asociaciones mineras

de la zona. A la presente fecha la Empresa se encuentra en proceso de cierre de estos dos proyectos.

- Actividades de prospección y exploración inicial en: El Torneado, Huambuno, La Bonita, Pacto, Telimbela y Tola Norte.
- Actividades de exploración inicial y avanzada en proyectos no metálicos como son La Tronera e Isimanchi en los cuales la Empresa logró categorizar recursos, y para el caso de este último se logró certificarlos a través de una Persona Calificada internacional (QP).
- En el año 2014, la ENAMI EP realizó la cesión y transferencia de derechos mineros del Proyecto Isimanchi a la Empresa Pública Cementera del Ecuador EPCE, quien será la encargada de la construcción de una planta cementera.
- Una vez aprobada la licencia ambiental en el año 2014, se ejecutaron actividades de exploración avanzada en los proyectos: El Torneado, Telimbela y Tola Norte.

Con respecto al ámbito organizacional, con Acta No. 7 del 09 de agosto de 2010, el Directorio de la ENAMI EP aprueba la Planificación Estratégica para el periodo 2010 – 2013, instrumento que en su momento requirió de mayor socialización y apoyo por parte de las autoridades de la época, para su correcta implementación.

Por otro lado, para el periodo comprendido entre el año 2014 y 2017 se determinaron lineamientos estratégicos que han guiado la gestión de la ENAMI EP, basados en el análisis del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, Agendas Intersectoriales y Sectoriales emitidas por los ministerios rectores, así como en el diagnóstico situacional externo e interno de la Empresa y, talleres de trabajo realizados con los equipos de cada una de las Gerencias y Jefaturas.

En este contexto, se desarrollaron Políticas Empresariales, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Estrategias, mismas que fueron aprobadas por el Directorio de la Empresa mediante Acta No.32 del 26 de febrero de 2014.

En lo referente a la Estructura Organizacional, la Empresa ha tenido cuatro estructuras organizacionales en cinco años de gestión, la última fue aprobada mediante Resolución Nro. 064-2014-DIR-ENAMIEP, y a la par el "*Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la ENAMI EP*" el 08 de julio de 2014.

Así mismo, la ENAMI EP ha realizado avances significativos relacionados con el diseño del Sistema de Gestión Ambiental, Sistema de Seguridad de la Información, Sistema de Gestión de Salud, Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, entre otros, con miras a la implementación de un Sistema Integrado de Gestión de Calidad.

2 COMPETENCIAS, FACULTADES, ATRIBUCIONES Y EL ROL DE LA ENAMI EP

Conforme al Decreto Ejecutivo No. 203 se establece que el objeto principal de la Empresa Nacional Minera, ENAMI EP, es la gestión del sector estratégico de los recursos naturales no renovables en la actividad minera para su aprovechamiento sustentable, conforme a la Ley de Minería, la cual intervendrá en todas las fases de la actividad bajo condiciones de preservación ambiental y de respeto de los derechos de los pueblos.

Para el cumplimiento de su objeto de creación podrá asociarse, constituir compañías de economía mixta, subsidiarias o filiales, celebrar asociaciones, uniones transitorias, alianzas estratégicas, consorcios, empresas de coordinación u otras de naturaleza similar con alcance nacional e internacional y en general celebrar todo acto o contrato permitido por las leyes ecuatorianas y que directa o indirectamente se relacionen con su objeto con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas.

De acuerdo al Art. 27 de la Ley de Minería las fases de la actividad minera en las que la ENAMI EP participará activamente son:

- a. Prospección: búsqueda de indicios de áreas mineralizadas;
- b. Exploración: determinación del tamaño y forma del yacimiento, así como del contenido y calidad del mineral en él existente. La exploración podrá ser inicial o avanzada e incluye también la evaluación económica del yacimiento, su factibilidad técnica y el diseño de su explotación;
- c. Explotación: conjunto de operaciones, trabajos y labores mineras destinadas a la preparación y desarrollo del yacimiento y a la extracción y transporte de los minerales;
- d. Beneficio: conjunto de procesos físicos, químicos y/o metalúrgicos a los que se someten los minerales producto de la explotación con el objeto de elevar el contenido útil o ley de los mismos;
- e. Fundición: proceso de fusión de minerales, concentrados o precipitados de éstos, con el objeto de separar el producto metálico que se desea obtener, de otros minerales que los acompañan;
- f. Refinación: proceso destinado a convertir los productos metálicos en metales de alta pureza;
- g. Comercialización: compraventa de minerales o la celebración de otros contratos que tengan por objeto la negociación de cualquier producto resultante de la actividad minera; y,
- h. Cierre de Minas: término de las actividades mineras y el consiguiente desmantelamiento de las instalaciones utilizadas en cualquiera de las fases referidas previamente, si no fueren de interés público, incluyendo la reparación ambiental de acuerdo al plan de cierre debidamente aprobado por la autoridad ambiental competente.

3 ACTORES

Los actores son todas las personas naturales o jurídicas que intervienen directa o indirectamente en el sector minero y que pueden influir en la gestión de la ENAMI EP, donde se identifican algunos actores clave como los siguientes:

Gráfico No. 1 Instituciones que Intervienen en el Sector Minero



Fuente: Gerencia de Planificación y Seguimiento de Gestión

3.1 Estado

- *Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos.*- Dirige las políticas y acciones de las instituciones que integran los Sectores Estratégicos, para que mediante la ejecución coordinada, articulada y eficiente de planes, programas y proyectos sectoriales e intersectoriales, se propicie el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo.
- *Ministerio de Minería.*- Entidad rectora y ejecutora de la política minera, es decir encargada de formular, planificar, dirigir, gestionar y coordinar la aplicación de directrices, planes, programas y proyectos del sector minero.
- *Instituto Nacional de Investigación Geológico Minero Metalúrgico, INIGEMM.*- Entidad encargada de generar, sistematizar y administrar la información científica y tecnológica: geológico-minera-metalúrgica a nivel nacional, para coadyuvar a un ordenamiento territorial orientado al desarrollo sostenible y

sustentable de los recursos minerales, así como a la gestión preventiva ante las amenazas geológicas en las actividades de la comunidad.

- *Agencia de Control Minera* .- Regular y Controlar a los titulares y beneficiarios de derechos mineros en el aprovechamiento racional, técnico, socialmente responsable y ambientalmente sustentable de los recursos naturales no renovables, enmarcados en normativa legal y ambiental vigente.
- *Secretaría Nacional del Agua*.- Dirigir la gestión integral e integrada de los recursos hídricos en todo el territorio nacional a través de políticas, normas, control y gestión desconcentrada para generar una eficiente administración del uso y aprovechamiento del agua.
- *Ministerio del Ambiente*.- Ejercer de forma eficaz y eficiente la rectoría de la gestión ambiental, garantizando una relación armónica entre los ejes económicos, social, y ambiental que asegure el manejo sostenible de los recursos naturales estratégicos.
- *Gobiernos Autónomos Descentralizados*.- Instituciones descentralizadas que gozan de autonomía política, administrativa y financiera, y están regidos por los principios de solidaridad, subsidiariedad, equidad, interterritorial, integración y participación ciudadana.

3.2 Trabajadores

Representa la fuerza laboral que contribuirá al logro de objetivos de la institución, por lo cual es importante ampliar el portafolio de oportunidades para apoyar su desarrollo integral en armonía con el crecimiento de la Empresa.

3.3 Clientes

Los clientes son las instituciones receptoras de los minerales metálicos que la ENAMI EP genera a través de un proceso de explotación y que posteriormente son comercializados. Estos pueden ser: Banco Central del Ecuador, Empresas Nacionales e Internacionales.

Adicionalmente, otro de los productos de la ENAMI EP y que puede llegar a ser comercializado es la información geológica generada por actividades exploratorias, mismas que son de gran interés para instituciones del Estado (Ministerios y Secretarías) empresas nacionales o internacionales.

3.4 Proveedores

Los proveedores de la ENAMI EP se encuentran conformados por:

- Entidades públicas: Ministerios y Secretarías de Estado, Agencias Regulatoras y de Control, Otras Instituciones Públicas.
- Proveedores privados: Se encuentran empresas destinadas a la generación de bienes y servicios para la industria minera.

3.5 Comunidades

Son todas las comunidades aledañas al área de influencia de los proyectos mismos que son afectados ya sea positivamente como negativamente con la ejecución de las actividades mineras.

3.6 Inversionistas

Los inversionistas son un factor clave para el desarrollo de proyectos mineros, ya que son aquellos que a través de aportaciones de capital de riesgo y conocimiento permiten a la empresa ejecutar actividades exploratorias con el fin de determinar recursos y posteriormente reservas, así como procesos de industrialización y comercialización

4 DIAGNÓSTICO DEL SECTOR MINERO

4.1 Minería Mundial

La situación de la minería a nivel internacional ha enfrentado un importante cambio en el último decenio 2005 – 2014, influida por el aumento considerable de los precios de los principales commodities de interés para la ENAMI EP como son: cobre, oro y hierro.

En este aspecto, se destaca por ejemplo en el caso del cobre en el último decenio los niveles de producción han mostrado un crecimiento promedio estable en torno al 3% anual para el caso de la oferta, seguido por un aumento también en la demandada que ha tenido un importante crecimiento en torno al 33 % en los últimos 10 años, producto principalmente al desarrollo y crecimiento mostrado por China y otros países del Asia, los cuales se han transformado en grandes consumidores de metales necesarios para sustentar su desarrollo. Es así como en el caso del cobre, China en el año 2005 consumía un 7% de la producción mundial y hoy alcanza a más del 40% del mercado.

En el caso del oro se aprecia un estancamiento en la producción del último decenio con un aumento casi nulo en todo el periodo, sin embargo el oro ha mostrado una gran variabilidad en su precio alcanzando valores históricos el 2012 para luego descender nuevamente hacia el año 2014.

El análisis de la demanda de oro indica que esta no ha variado significativamente en el último decenio, mostrando algunos picos de consumo en los periodos de inestabilidad financiera mundial como en el año 2008.

Un aspecto relevante en los últimos diez años, lo constituye el significativo aumento en la producción de hierro a nivel mundial la cual prácticamente se ha triplicado en dicho periodo, sin embargo también se observa un significativo descenso en el precio del

hierro en el último año, el cual prácticamente ha disminuido a la mitad. La situación antes descrita, así como el constante aumento de los costos de producción minera ha generado la necesidad de estudiar y replantear las estrategias de las empresas mineras en el mediano plazo, las cuales por un lado enfrentan un mercado de precio de los metales de niveles altos comparados con la década anterior, pero de alta volatilidad, y por otro lado un aumento sistemático de los costos de operación de la minería a nivel mundial, así como de los insumos principales para su desarrollo como los son la energía y el agua.

El año 2015, se presenta en sus primeros meses con una baja en los precios de los metales resultados de los efectos producidos en el mercado por la disminución en el crecimiento en China, así mismo se percibe un aumento significativo en los stocks en las bolsas de metales.

De igual manera, la disminución en los niveles de inversión en exploración de los últimos años producto de la inestabilidad del precio de los metales y el aumento de los costos de operación minera a nivel mundial, se traduce en una actitud más cautelosa de las empresas mineras al momento de invertir en exploración.

Como conclusión general, la irrupción de los países del Asia especialmente China ha modificado sustancialmente la estructura del mercado de los metales a nivel mundial, transformándose en grandes consumidores y en el caso de China también en un importante productor de cobre, hierro y oro.

Es así que el mercado de precio de los minerales está y seguirá estando altamente influido por el crecimiento de los países asiático, especialmente China e India que muestran y seguirán mostrando un gran potencial.

De este modo existe una buena expectativa para el mercado mundial de los metales con una demanda permanente y en crecimiento, con una recuperación del precio de largo plazo, a valores razonable para la operación. Este aspecto representa sin lugar a dudas una gran oportunidad y un desafío para el Ecuador.

Efectivamente, los proyectos mineros en el Ecuador pueden soportar parte del aumento de la demanda futura de cobre y oro, en la medida que las operaciones en el país pueden resultar más rentables y competitivas que en otros distritos, lo cual representa una oportunidad para el país.

4.2 Potencial Minero del Ecuador

Ecuador cuenta con un importante potencial minero, principalmente en cobre y oro, sin embargo, éste está inexplorado y cuenta con poca información geológica respaldada, que permita generar el atractivo necesario para su explotación.

La minería actual en el Ecuador es de baja escala productiva y reducida eficiencia operativa. Esto redundará en altos costos de producción y baja competitividad respecto de otros partícipes de la industria internacional.

Todo esto hace que la relevancia de la industria minera en Ecuador, sea de mucho menor cuantía al compararla con vecinos de la región: aporte al PIB de 1% versus 14% en Chile y Perú; la comparación del valor de la exportaciones es un 2% en Ecuador comparado con cifras del orden del 60% de Chile y Perú.

Los proyectos estratégicos han tenido un desarrollo variable en el último tiempo no alcanzándose resultados concretos y exitosos a la fecha. Pero por otra parte, tienen claramente un potencial de generar ingresos importantes para las arcas fiscales, si se facilitan las condiciones para su desarrollo.

Respecto a la ENAMI EP, tiene como desafío acelerar las campañas de exploración para poder establecer con mayor claridad su valorización y atractivo de su desarrollo. Estas acciones deberán estar enmarcadas bajo la Planificación Estratégica 2015 -2019.

4.3 Ventajas competitivas del Ecuador

Los bajos costos de operación, comparativos a otros productores mineros de la región, respaldados principalmente por la disponibilidad de agua, energía eléctrica a bajos costos, la infraestructura asociada a carreteras y puertos, distancias de transporte, leyes minerales de yacimientos, relación estéril a mineral, sin duda son una diferenciación positiva para el Ecuador.

No obstante, para lograr la capitalización de las mismas en proyectos mineros reales se debe generar una institucionalidad que dé garantías a los inversionistas en el largo plazo. En este aspecto las políticas públicas representan el aspecto fundamental para la atracción de inversión.

4.4 Plan Estratégico para el Desarrollo del Sector Minero del Ecuador ¹

El Plan Estratégico para el Desarrollo del Sector Minero del Ecuador, aborda distintos aspectos relacionadas con temáticas que deben ser consideradas y resueltas para generar una política consistente y de largo plazo. Esto es: Incentivos fiscales; Estabilidad Jurídica; Comercio; Tecnología; Comunidad y Capital Humano.

Es de gran importancia para el Ecuador el desarrollo del catastro minero del país, en donde se genere la mayor cantidad de información geológica respaldada de los diferentes depósitos mineros, misma que podrá ser presentada como producto a los inversionistas interesados en desarrollar proyectos.

Otro aspecto relevante será la generación e implementación de una planificación clara y definida a la ENAMI EP, de modo que pueda cumplir con su mandato de desarrollar proyectos mineros ya sea por cuenta propia o en asociación con terceros.

¹ El Plan de Desarrollo Minero del Ecuador es un documento elaborado con la consultora Wood Mackenzie, el mismo que fue contratado a través del Ministerio de Recursos Naturales y que actualmente se encuentra a cargo del Ministerio de Minería

5 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

Para poder analizar la estrategia de una empresa, es muy importante realizar un análisis FODA que apunte a los principales aspectos que interna y externamente afectarán el desempeño y desarrollo de la empresa, no se trata de realizar una larga lista que detalle los aspectos asociados a sus fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas, sino de focalizarse en los principales aspectos que efectivamente puedan generar valor a la empresa o por otra parte que haya que controlar.

Como parte del proceso de construcción del FODA, los Gerentes y Coordinadores de la ENAMI EP respondieron un cuestionario de autoevaluación, anexo al presente documento, el cual contemplaba preguntas relacionadas a los siguientes ámbitos:

1. **POLÍTICA Y ESTRATEGIA.**- La organización sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar.
2. **PERSONAS.**- La organización puede contar plenamente con las personas que trabajan en la misma para conseguir lo que se propone.
3. **RECURSOS Y ALIANZAS.**- La organización utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.
4. **LIDERAZGO.**- Se nota que los directivos de la organización están implicados en el reto de la calidad, entendida como mejora continua.
5. **PROCESOS.**- La organización tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.
6. **RESULTADOS EN LOS CLIENTES.**- La organización conoce las opiniones de sus clientes.
7. **RESULTADOS EN LAS PERSONAS.** La organización conoce las opiniones de sus trabajadores.
8. **RESULTADOS EN LA SOCIEDAD.** La organización conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.
9. **RESULTADOS GLOBALES.** La organización consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.

De las respuestas se pudo concluir:

1. En el balance general, solo un 28% de las respuestas muestran una apreciación positiva de la situación de ENAMI EP, mientras que un 72% presenta contestaciones negativas.
2. Solo en el ítem **Liderazgo**, las respuestas positivas superan las negativas.

3. Las apreciaciones más negativas, son: **Resultados en los Clientes; Resultados de las Personas; y Resultados Globales.**

5.1 FODA

5.1.1 Fortalezas

Las fortalezas se constituyen en una diferenciación positiva a favor del desempeño de la Empresa y respecto de su competencia a nivel nacional e internacional, las mismas que pueden hacer la diferencia en la generación del valor.

- a. **La Empresa cuenta con un portafolio de proyectos mineros importantes para su desarrollo.**

El portafolio de proyectos mineros constituye una fortaleza en sí mismo dado que, por tratarse de una empresa minera, su principal activo será siempre las reservas y recursos mineros con que pueda contar y sustentar su desarrollo. Más aún, este portafolio cuenta con información básica y preliminar que entregan una expectativa razonablemente optimista para su desarrollo.

- b. **Liderazgo y compromiso del Directorio y de la Gerencia General de la Empresa.**

El compromiso de las autoridades de la Empresa constituidas en su Directorio y sus principales ejecutivos resulta fundamental para el desarrollo de toda empresa, más aun tratándose de la elaboración de su Planificación Estratégica ya que ésta en sí misma constituye una herramienta que posteriormente deberá ser aplicada, promovida y apoyada por las máximas autoridades de la Empresa, y que requerirá de financiamiento y del compromiso de todos sus trabajadores.

- c. **Empresa Pública, que cuenta con el respaldo financiero y político estatal.**

En la presente etapa la ENAMI EP requiere de un fuerte compromiso del Estado, que para efectos prácticos actúa como su principal accionista y propietario. Desde este punto de vista el Estado requiere que la Empresa cumpla con su misión y objetivos, producto de lo cual estará disponible a apoyar con los recursos financieros que le permita abordar sus proyectos, contra una retribución justa y razonable en el mediano plazo.

- d. **Derecho preferente para solicitar concesiones mineras.**

El derecho preferente que tiene ENAMI EP en el Ecuador de solicitar concesiones mineras representa una fortaleza relevante, ya que pone a su disposición recursos mineros disponibles en el país, situación que no existe en otros países en los cuales las empresas del estado, de existir, deben acogerse a los mismos parámetros y requisitos que las privadas en este aspecto. Esto último bien administrado a través de un plan de exploración minero bien puede constituirse en una clara diferenciación generadora de valor.

e. Capacidad y flexibilidad de asociación.

La ley de ENAMI EP y sus estatutos le otorgan flexibilidad y capacidad de asociación, esto representa una fortaleza ya que posibilita vender, arrendar o asociarse para la exploración y posterior explotación de sus yacimientos mineros. En estos aspectos otras empresas mineras estatales del continente tienen restricciones que complican su asociación con terceros privados.

5.1.2 Oportunidades

Las oportunidades están constituidas por elementos que en el entorno de la empresa, pueden ser potenciados y aprovechados para generar valor, sin embargo, estos aspectos que no son propios de la empresa, están disponibles para todos los actores que se desempeñan en el sector. De este modo su identificación resulta relevante ya que constituyen aspectos positivos que podrían estar disponibles por tiempo limitado o ser aprovechado por algún competidor.

a. Decisión política del Gobierno para desarrollar la minería

La decisión política del gobierno de desarrollar la minería constituye una oportunidad para la Empresa, ya que sin duda se trata de una señal potente hacia el sector que se debería traducir en el mediano plazo en el fortalecimiento de la institucionalidad, facilitar su desarrollo y abrir la inversión minera al mercado internacional. Esto genera una oportunidad de desarrollo de nuevos negocios para ENAMI EP.

b. Alto potencial de recursos minerales metálicos y no metálicos en el Ecuador

El potencial de recursos mineros inexplorados en el Ecuador se constituye en una importante oportunidad no solo para la Empresa sino para todo el sector. El desarrollo de la minería está ligado en una primera instancia a la existencia de recursos, de no existir ellos no existe la minería. En este sentido la ubicación del país, la geología básica y los estudios preliminares existentes entregan importantes indicios de recursos mineros que pueden ser explorados y explotados.

c. Talento humano calificado

El talento humano calificado en el sector minero esta hoy disponible a nivel mundial, los profesionales se trasladan de un país a otro gestionando proyectos de mediana y gran envergadura. Este aspecto otorga a los profesionales especializados en minería calidad multinacional, que se transforma en una oportunidad al no existir la necesidad de disponer en el corto plazo de profesionales nacionales para abordar un proyecto en el país, lo cual de todas maneras debe superarse en el mediano plazo. Gestores y gerentes para la minería, así como técnicos de alta especialización están disponible hoy en el mercado.

d. Crecimiento de los países emergentes aumenta la demanda por minerales

La transformación del mercado minero a nivel mundial se constituye hoy como una oportunidad. El aumento considerable del precio de los metales se debe principalmente a la mayor demanda de minerales de países emergentes como China e India y otros, los cuales necesitan de estos productos para sustentar su desarrollo. Si bien en los últimos meses existe una disminución de los precios, estos aún están a niveles muy superiores a los de décadas pasadas y las expectativas es que se mantengan altos por un buen periodo.

e. Bajos costos de operación y explotación minera en el país

Los costos de operación minera en el Ecuador deberían ser inferiores a los de mercado internacional, en comparación con países como Chile y Perú donde existe un gran desarrollo minero y una elevada competencia por los recursos humanos y materiales. Las operaciones mineras en Ecuador deberían ser de menores costos dadas las disponibilidades de agua y energía, así como también la mano de obra.

f. Potencial interés de invertir en asociación con ENAMI EP

Interés de empresas internacionales en el desarrollo de proyectos en conjunto con ENAMI EP. Por ser esta una Empresa estatal dispone de un derecho preferente e información estratégica, y cuenta con un conocimiento del país y del sector que se transforman en oportunidades a las que solo se accede en asociación con empresas del estado.

g. Disponibilidad de recursos estratégicos para el desarrollo de la minería

El Ecuador dispone de recursos estratégicos fundamentales para el desarrollo de la minería a costos razonables e inferiores a los países del continente. Disponibilidad energética, agua, carreteras, puertos, se constituyen en oportunidades relevantes para ENAMI EP ya que ello asegura la viabilidad de la actividad e incide en el costo de operación.

h. Creación de Ministerio de Minería fortalece la institucionalidad minera y rol de ENAMI EP en el Ecuador

La reciente creación del Ministerio de Minas del Ecuador constituye una gran oportunidad para la Empresa, ya que refleja la decisión del gobierno de avanzar en el desarrollo minero del país, siendo ENAMI EP un instrumento fundamental en la aplicación de esta política pública.

5.1.3 Debilidades

La detección y análisis de las debilidades de una empresa constituye un elemento fundamental en el proceso de planificación, ya que será éste el aspecto a superar a través de los planes de desarrollo, y son los elementos que atentan contra el buen desempeño de la empresa y el éxito de la implementación del Plan Estratégico.

En ese sentido es que se destacan las debilidades más importantes, de modo de no desviar la atención en aspectos que podrían ser fáciles de resolver o que no inciden mayormente en el desempeño de ENAMI EP.

a. Proyecto estratégico desalineado, vulnerable y desactualizado

La primera debilidad detectada tiene que ver con un proyecto estratégico no validado, por estar desalineado con los objetivos, ser vulnerable en su sustentación y desactualizado conforme a los vaivenes del mundo minero internacional. El plan estratégico de una empresa no solo debe ser claro y conocido por todos los involucrados sino que debe ser actualizado permanentemente de acuerdo con los cambios que se produzcan en el mercado.

b. Falta de información geológica y valorización de los activos mineros

Escasa información geológica de sus activos mineros, los cuales no cuentan con antecedentes que permitan realizar una valoración efectiva que constituya un aliciente para realizar inversiones con una razonable expectativa de retorno, o para motivar a posibles socios o inversionistas. Este aspecto resulta fundamental en una empresa minera, ya que de este análisis se podrá concluir el real potencial de sus activos y las posibilidades efectivas de realizar proyectos.

c. Falta de continuidad en la administración superior; y,

d. Alta rotación en los estamentos técnicos y administrativos de la Empresa

Alta rotación tanto en posiciones directivas como en instancias técnicas y administrativas, impide generar masa crítica intelectual en la Empresa y dificulta llevar adelante un proyecto institucional con una mirada de mediano plazo. Un exceso de rotación en los cargos directivos entregará diferentes y variadas visiones que en ocasiones resulta difícil de integrar.

e. Dependencia económica del Gobierno

La dependencia económica del gobierno, desde el punto de vista de la gestión interna de la empresa constituye una debilidad, ya que su presupuesto siempre estará supeditado a las disponibilidades económicas del gobierno más que a las necesidades reales de la empresa, las cuales no siempre son comprendidas o compartidas por las autoridades gubernamentales. Las actuales tendencias para empresas públicas se orientan a promover la independencia económica e incluso de gestión del gobierno, el cual se enfoca en la supervisión, a través del Directorio, del cumplimiento del mandato entregado a cada empresa.

f. Inexistencia de un modelo integral de negocios mineros

Una empresa minera, especialmente si se trata de una estatal debe tener un claro modelo de negocios mineros que oriente su actividad económica y focalice sus acciones y recursos. Existen variadas formas de generar rentabilidad a los accionistas en una empresa minera, en este caso al Estado. El modelo de negocios

deberá tener la suficiente flexibilidad para abordar proyectos de distinto tipo, con distintos socios e inversionistas, en variadas modalidades y conforme a las mejores prácticas del mercado. Este aspecto no está claro en ENAMI EP y no existe una dirección en la cual proceder, especialmente tomando en cuenta las modalidades utilizadas hoy para concretar proyectos mineros público - privados.

g. Falta de comunicación interna y trabajo en equipo

La falta de comunicación interna y la baja capacidad de trabajo en equipo existente en la empresa, la cual es señalada en diversas ocasiones por los ejecutivos entrevistados. Esta debilidad en una empresa minera, se constituye como un significativo elemento negativo para su desarrollo, esto porque la actividad minera requiere la colaboración y el trabajo en equipo, por tratarse de un sector de alto riesgo e incertidumbre, tanto en su evaluación técnica como en su implementación y desarrollo.

h. Procesos internos desalineados, desactualizados e inexistentes en algunos casos

Procesos internos desalineados, desactualizados e inexistentes en algunos casos, constituyen también una debilidad y atenta directamente contra la productividad, la excelencia y el control de la gestión. Este es un aspecto que va en directa relación con la optimización de la gestión, elemento fundamental en la actividad minera y que se orienta principalmente a la disminución de costos por la vía de mejorar la productividad. La definición y existencia de procesos tanto técnicos como administrativos resulta imprescindible en minería.

i. Ausencia de convenios de desempeño e incentivos y compensaciones laborales

El no contar con una política de incentivos y compensaciones en la empresa, constituye una debilidad que atenta también contra la gestión. Los trabajadores y ejecutivos deben ser evaluados a través de convenios de desempeño alineados con la Planificación Estratégica y producto de su cumplimiento ellos deben ser recompensados económicamente. Esta política genera el necesario sentimiento de aprecio y pertenencia a la empresa que valora el trabajo y el esfuerzo de sus trabajadores.

j. Ausencia de un Gobierno Corporativo con estándar internacional para empresas públicas

Un adecuado gobierno corporativo, que acoja los más altos estándares internacionales para empresas públicas, es necesario incorporar en la ENAMI EP. El no contar con él se constituye en una debilidad ya que afecta su desempeño en múltiples aspectos. Al respecto se puede señalar el avance en empresas como CODELCO hacia nuevos Gobiernos Corporativos, los cuales junto con entregar independencia en materias de gestión, generan obligaciones y claros compromisos con el Estado.

k. Insuficiente experiencia en la gestión y desarrollo de proyectos mineros

Falta de experiencia en la gestión y desarrollo de proyectos mineros de la ENAMI EP, este es un aspecto que se detecta como una debilidad y que deberá ser abordado en el proyecto estratégico ya que es fundamental contar con dicha experiencia que garantice el éxito de los proyectos y negociaciones.

5.1.4 Amenazas

Las amenazas que enfrenta ENAMI EP en su estrategia, corresponden a aspectos que sin generarse o depender directamente de la empresa, atentan contra su desarrollo y éxito de su estrategia. La presencia de grupos de interés opositores, dificultades políticas-económicas y dificultades con la institucionalidad, deben ser consideradas a objeto de minimizar su impacto en la gestión y el éxito de sus proyectos.

a. Creciente oposición a la actividad minera en el país

La oposición a la minería no corresponde a un fenómeno únicamente existente en el Ecuador, sino que está generalizado a nivel internacional especialmente en países de América Latina, en donde un número importante de proyectos se encuentran actualmente paralizados producto de la oposición ciudadana a ellos. Esto sin duda constituye una amenaza para ENAMI EP como para cualquier empresa minera y debe ser tomado en consideración

b. Concesiones mineras en áreas con pasivos ambientales

Constituye una amenaza para la Empresa la obligación de tomar concesiones mineras en lugares donde existan pasivos ambientales. Esto principalmente por la dificultad de abordarlos sin una clara retribución lo cual podría afectar sus resultados y por el desprestigio que traerá consigo el verse involucrada en temas ambientales no deseados.

c. Compleja tramitación en la obtención de permisos ambientales y legales para realizar actividades mineras

Otro aspecto que constituye una amenaza es la sensación declarada por el sector de que la institucionalidad es cada vez más compleja en la obtención de permisos ambientales necesarios para el desarrollo de proyectos mineros. Esta situación básicamente institucional podría generar aspectos negativos y demoras en posibles negocios mineros, que la empresa pueda emprender al señalársele como responsable de esta área en los proyectos.

d. Asignación de recursos económicos desalineados con el plan de desarrollo de la empresa

Al encontrarse la Empresa en una situación de dependencia económica del Estado, una amenaza la constituye que los recursos aprobados para su funcionamiento se encuentren desalineados con sus necesidades reales para el desarrollo de proyectos. Esta situación, puede generar una dificultad mayor en el cumplimiento de

sus obligaciones y compromisos con el estado. La asignación de recursos estatales generalmente escasos a las empresas, tendrá siempre un componente político a superar, ya que estos recursos siempre compiten contra otros proyectos sociales más valorados en el corto plazo por la ciudadanía.

e. Alta volatilidad de los precios de los metales

La elevada volatilidad del precio de los metales observada en el año 2014 y en los primeros meses del 2015, podría constituirse en una amenaza para el desarrollo de la ENAMI EP al desincentivar la inversión extranjera en proyectos mineros. Esta situación que no es extraña en el negocio minero debe ser monitoreada permanentemente y aplicar instrumentos que minimicen su impacto en el mediano plazo.

f. Falta de incentivos para inversión en minería en el país

La falta de incentivos a la inversión minera en el Ecuador es también una amenaza para el proyecto estratégico de ENAMI EP, el cual considera la asociación con terceros para el desarrollo de proyectos. La minería por ser un negocio global tiene la posibilidad de operar en distintos lugares del mundo y generalmente lo hace en países donde se dan las mejores condiciones geológicas y de mayor incentivo al inversionista. Este aspecto debe analizarse en términos relativos a los países que se constituirán como los más cercanos competidores por el capital.

6 ELEMENTOS ORIENTADORES

6.1 Misión

La siguiente MISIÓN para el periodo comprendido entre los años 2015 – 2019, se desarrolla bajo los conceptos de ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para Qué? la empresa cumplirá con su Misión.

Misión ENAMI EP

“Desarrollar la actividad minera de manera sostenible, realizando una gestión de excelencia, promoviendo la innovación y el talento humano en la empresa, así como el respeto con el medio ambiente y las comunidades, generando recursos económicos que aseguren su crecimiento, desarrollo y la justa retribución al Estado Ecuatoriano”

Desarrollo de la Misión de la ENAMI EP

El contenido, los diferentes conceptos vertidos y la razón de ser de la misión de la ENAMI EP, explica sobre la base de responder a ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Para qué? tiene sentido esta misión.

¿Qué?

a. *Desarrollará la Actividad minera*

La Empresa desarrollará la actividad minera metálica en todos sus aspectos, desde la etapa de exploración y explotación hasta la comercialización y cierre de minas.

La empresa operara en los niveles de mediana y gran minería, a través de la exploración y operación de proyectos propios o en asociación con terceros, públicos o privados.

¿Cómo?

b. *De manera sostenible*

Desarrollará la actividad minera con una visión de largo plazo, respetando el medio ambiente, las relaciones laborales, la salud ocupacional y el respeto por las comunidades. Se constituirá en requisito fundamental el realizar actividades e inversiones mineras de manera rentable en el largo plazo.

c. *Mediante una gestión de excelencia eficiente y rentable*

Desarrollará una cultura de gestión de excelencia y eficiencia, con procesos claros y certificados, que garanticen los resultados y la rentabilidad de sus proyectos.

d. *Generando una cultura de la Innovación*

Motivando el desarrollo de una cultura de innovación al interior de la empresa, tanto en sus procesos productivos como de gestión. Promoverá la investigación y la iniciativa de sus técnicos y colaboradores en la aplicación de sistemas y procesos que mejoren la eficiencia y la productividad.

e. *Promoviendo el talento humano*

Potenciando la formación y capacitación de sus profesionales y colaboradores, promoviendo el estudio y el compromiso de largo plazo con la empresa. Remunerando, incentivando y compensando adecuadamente a través de la aplicación de un proceso de evaluación de desempeño.

f. *Respeto medio ambiente y las comunidades*

Desarrollando una cultura de operación de la minería con apego absoluto al respeto por el medio ambiente y las comunidades, practicando la cultura socio ambiental que nos haga poseedores de la legitimidad social.

Comunicando e informando oportunamente de sus proyectos a los grupos de interés involucrados, respetando la cosmovisión, tradiciones y cultura de las personas y comunidades que se vean impactadas por los proyectos.

¿Para qué?

g. *Generando recursos que aseguren su crecimiento y desarrollo sostenible*

ENAMI EP desarrollará sus proyectos mineros de manera sostenible, lo cual le permitirá autofinanciarse y consolidar su crecimiento en el largo plazo, contribuyendo al desarrollo de la minería en el Ecuador.

h. *Retribuyendo económicamente al Estado Ecuatoriano*

ENAMI EP contribuirá económicamente al estado ecuatoriano a través de la generación de excedentes y pago de impuestos. De ese modo realizará su aporte al estado el cual debe recibir una justa retribución por los recursos naturales no renovables explotados en su territorio.

6.2 Visión de la ENAMI EP al 2019

La visión de la Empresa constituye una declaración respecto de lo que se desea construir y en que se quiere convertir en un plazo determinado. La visión es una declaración breve que incorpora globalmente las aspiraciones como empresa, la cual se alcanzará a través del cumplimiento de la misión.

La siguiente definición constituye la Visión propuesta para ENAMI EP al 2019 y que incorpora básicamente tres conceptos

- Liderar la actividad minera nacional, en el ámbito de la exploración.
- Alcanzar el apoyo y aprobación de la sociedad y de nuestros conciudadanos.
- Cumplir con el objetivo de desarrollo de la minería en el Ecuador maximizando el retorno de los activos mineros del país.

Visión ENAMI EP al 2019

“Liderar la actividad minera nacional, alcanzando la legitimidad social, maximizando el valor de los activos mineros del Ecuador”.

6.3 Visión de Largo Plazo al 2025

La Visión de largo plazo para la ENAMI EP al año 2025, precisa las metas y objetivos que se quieren alcanzar en un plazo de 10 años. Esta visión de largo plazo permite focalizar aspectos concretos que se desean lograr en el plazo indicado, dando cuenta de las reales potencialidades que tiene la empresa. También en la visión de largo plazo, se reflejan las metas que serán imprescindibles alcanzar para mantener la sostenibilidad de la empresa.

Al año 2025 la empresa habrá alcanzado:

- Su estabilidad e independencia económica, transformándose en un contribuyente del Estado Ecuatoriano.
- Habrá fortalecido su portafolio de proyectos mineros y tendrá en operación a lo menos tres proyectos productivos ya sea por cuenta propia o en asociaciones con terceros.
- Contará con un equipo profesional de la máxima calidad y eficiencia que le permita el desarrollo de proyectos y operaciones propias, así como la realización de negociaciones y alianzas exitosas con empresas nacionales e internacionales.
- Habrá desarrollado su potencial innovador con el desarrollo de investigaciones y procesos que optimicen la gestión minera nacional.
- Contará con procesos definidos, claros eficientes y certificados, que otorguen una gestión de excelencia y que aseguren la calidad y efectividad de sus acciones.
- Contará con la credibilidad y legitimidad social de la ciudadanía necesaria para la realización de la actividad minera.

6.4 Principio y Valores ENAMI EP ²

6.4.1 Principios

- **Integridad:** Es el comportamiento visible que nos muestra como personas coherentes, porque actuamos como decimos y pensamos.
- **Honestidad:** Es creer y actuar de acuerdo a principios morales. Ser honesto es expresar lo que se piensa con un afán propositivo en función de los intereses de la ENAMI EP. Es no malgastar los recursos de la Empresa, ni dar o recibir algo que no pertenece por derecho propio.
- **Respeto:** Aceptación de las diferencias que nace en la propia autoestima y el reconocimiento de la existencia del otro.
Toda persona, toda comunidad y sus entornos ecológicos merecen de nosotros la más alta consideración y cuidado, sin exclusiones ni discriminaciones.
- **Legalidad:** Los actos de los servidores y trabajadores de la ENAMI EP deberán sujetarse a la normativa vigente, siendo ella la que debe regir su actuación.
- **Transparencia:** Va de la mano con el derecho de acceso a la información pública y publicidad de la información que demuestran la calidad de la gestión y buen uso de los recursos públicos.
- **Conciencia Ambiental:** Los servidores y trabajadores de la ENAMI EP deberán ser conscientes del impacto de los seres humanos y, en el presente caso de la actividad

² Código de Ética, aprobado por el Gerente General mediante Resolución No. 182-ENAMI EP-2014 de fecha 17 de noviembre de 2014.

minera en el entorno, consiguientemente en su actuación adoptarán todas las medidas que fueren necesarias para evitar que se produzcan impactos negativos o daños de la naturaleza.

- **Veracidad:** Las actuaciones de los servidores y trabajadores se ajustarán a la verdad, y se manejarán con sinceridad, honestidad y con buena fe.

6.4.2 Valores

- **Responsabilidad:** es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos empresariales con un manejo eficiente y eficaz de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado.
- **Calidad:** se basa en el alto desempeño de los servidores y trabajadores orientados al logro de objetivos que se fundamenta en la gestión por resultados, el liderazgo, procesos, mejora continua e innovación.
- **Compromiso:** es el vínculo que se genera entre cada servidor y trabajador con la ENAMI EP, donde se integran los intereses empresariales con los legítimos intereses individuales y viceversa.
- **Innovación:** es el impulso constante para encontrar una mejor manera de realizar la actividad diaria. Es atreverse al cambio. Es abordar creativamente los problemas con el fin de darles la mejor solución operativa para crear una ENAMI EP sustentable.
- **Veracidad:** Las actuaciones de los servidores y trabajadores se ajustarán a la verdad, y se manejarán con sinceridad, honestidad y con buena fe.
- **Colaboración:** implica la disposición del individuo a participar en la actividad diaria de la ENAMI EP. La colaboración se manifiesta en el trabajo en equipo, uniendo esfuerzos en beneficio de la Empresa.

7 EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los ejes y objetivos estratégicos sobre los cuales se sustentará la Planificación Estratégica de la ENAMI EP para el periodo 2015 – 2019, entregan lineamientos y conceptos fundamentales que se deben abordar para cumplir con la misión y alcanzar la visión de la Empresa.

Los ejes estratégicos definen líneas generales de acción y que deben ser desarrollados por la Empresa en su globalidad.

Asociado a cada Eje Estratégico se definen los Objetivos Estratégicos que dan cuenta de los aspectos específicos que se deben desarrollar y alcanzar con su aplicación y que dan pie a la propuesta de planes que concreten y hagan realidad el plan estratégico diseñado.

7.1 PRIMER EJE ESTRATÉGICO: Seguridad y Sostenibilidad

Compromiso con la seguridad de los trabajadores, armonía con las comunidades y responsabilidad con el medio ambiente en las zonas donde se opera.

Tabla No.1: Primer Eje Estratégico - Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Seguridad , tener un lugar de trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> a. Gestionar la obtención de certificaciones de seguridad. b. Desarrollar e implementar un Sistema Integrado de Seguridad y Salud Ocupacional. c. Evaluar y monitorear riesgos existentes en el lugar de trabajo.
Medio Ambiente , minimizar el impacto ambiental de nuestras actividades.	<ul style="list-style-type: none"> a. Implementar un Sistema de Gestión Ambiental. b. Aplicar un plan de manejo de riesgos ambientales concomitante con el PMA aprobado para cada proyecto. c. Gestionar la obtención de certificaciones y permisos de ambientales.
Stakeholders , Lograr un alto grado de reconocimiento y valoración de la sociedad Ecuatoriana.	<ul style="list-style-type: none"> a. Propiciar y afianzar relaciones armónicas con la comunidad para operar. b. Desarrollar e Implementar el plan de gestión social c. Identificar y participar en eventos claves para la ENAMI EP. d. Promover la interrelación y la generación de sinergias con los actores involucrados para la efectiva operación de las actividades geológico - mineras y proyectos

Fuente: Gerencia de Planificación y Seguimiento de Gestión

7.2 SEGUNDO EJE ESTRATÉGICO: Administración del Portafolio de Proyectos

Optimizar el portafolio de Operaciones y Proyectos, para crear valor de largo plazo para nuestros stakeholders

Tabla No.2: Segundo Eje Estratégico - Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Determinación de zonas de interés, incrementar nuevas áreas de interés para fortalecer el portafolio de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> a. Determinar en gabinete áreas de interés acorde a geología regional y mapeo. b. Prospeccionar áreas para determinar interés geológico y geoquímico c. Establecer criterios estratégicos para la definición de nuevas concesiones a explorar. d. Solicitar a la ARCOM las áreas definidas con potencial geológico para la ENAMI EP.
Exploración, consolidar el reconocimiento y valorización de recursos mineros.	<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer nuevas áreas de interés para la generación de proyectos b. Establecer planes de exploración minera para cada proyecto. c. Ejecutar actividades de exploración de acuerdo a los mejores estándares de la industria, maximizando el valor del activo minero. d. Analizar y evaluar los proyectos mineros existentes y futuros para su potencial desarrollo e. Mantener actualizado el catastro minero.

Fuente: Gerencia de Planificación y Seguimiento de Gestión

7.3 TERCER EJE ESTRATÉGICO: Excelencia Operacional

Administración eficiente, efectiva e innovadora de nuestros activos, para maximizar su valor.

Tabla No.3: Tercer Eje Estratégico - Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Mejoramiento Continuo, mejorar de manera continua nuestra gestión técnica y administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> a. Evaluar, diseñar e implementar una estructura organizacional adecuada para el cumplimiento de Objetivos Estratégicos b. Identificar e incorporar la aplicación de tecnología de vanguardia para el desarrollo de las actividades mineras. c. Automatización de procesos claves para la gestión de la empresa d. Gestionar la obtención de certificaciones de calidad e. Implementar y mejorar la normativa interna de la empresa

Fuente: Gerencia de Planificación y Seguimiento de Gestión

7.4 CUARTO EJE ESTRATÉGICO: Nuestra Gente

La calidad de nuestra gente representa una fuente clave de ventaja competitiva.

Tabla No.4: Cuarto Eje Estratégico - Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Talento Humano , Incrementar la competitividad del Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> a. Crear y diseminar cultura empresarial propia de ENAMI EP. b. Disponer de equipo profesional de alto nivel y liderazgo técnico en gestión minera. c. Entrenar y capacitar a los servidores y trabajadores para maximizar productividad. d. Certificar competencias que respalden los conocimientos y habilidades del personal e. Aplicar política de incentivos y compensaciones competitivas.

Fuente: Gerencia de Planificación y Seguimiento de Gestión

7.5 QUINTO EJE ESTRATÉGICO: Sostenibilidad Financiera

Estabilidad e independencia financiera, contribuyendo económicamente al Estado Ecuatoriano.

Tabla No.5: Quinto Eje Estratégico - Objetivos Estratégicos

Objetivos Estratégicos	Estrategias
Financiamiento , alcanzar mecanismos de financiamiento para desarrollo de proyectos.	<ul style="list-style-type: none"> a. Desarrollar un plan que permita alcanzar la sostenibilidad financiera en un plazo de 5 años. b. Identificar y evaluar oportunidades de negocios actuales y futuras. c. Establecer alianzas estratégicas que aporten con capital de riesgo y tecnología para el desarrollo de proyectos mineros de mediana y gran minería. d. Fortalecer la imagen corporativa de la empresa como líder del negocio minero en el país. e. Promocionar a nivel nacional e internacional un portafolio de proyectos mineros. f. Recurrir a mecanismos de financiamiento para el desarrollo de los proyectos mineros g. Tener al menos tres proyectos en operación en un plazo de 10 años.
Retorno , maximizar el retorno para ENAMI EP	<ul style="list-style-type: none"> a. Aplicar modelos de negocio para procesos asociativos. b. Transformar a ENAMI EP en un contribuyente financiero del Estado Ecuatoriano c. Maximizar niveles de producción a mínimo costo, logrando productos de calidad reconocida.

Fuente: Gerencia de Planificación y Seguimiento de Gestión

8 DIAGRAMA ESTRATÉGICO ENAMI EP

Esquemáticamente el siguiente Diagrama Estratégico de ENAMI EP, muestra una visión gráfica de la Visión, Misión, Ejes Estratégicos con sus Objetivos correspondientes, y de los Valores en los cuales se sustentará la gestión de la Empresa.

Tabla No.6: Diagrama Estratégico

“Liderar la actividad minera nacional, alcanzando la legitimidad social, maximizando el valor de los activos mineros del Ecuador”				
Visión:				
Misión:	“Desarrollar la actividad minera de manera sostenible, realizando una gestión de excelencia, promoviendo la innovación y el talento humano en la empresa, así como el respeto con el medio ambiente y las comunidades, generando recursos económicos que aseguren su crecimiento, desarrollo y la justa retribución al Estado Ecuatoriano”			
Ejes Estratégicos	Seguridad y Sostenibilidad	Administración del Portafolio de Proyectos	Excelencia Operacional	Nuestra Gente
Objetivos Estratégicos	Seguridad , tener un lugar de trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales.	Determinación de zonas de interés , incrementar nuevas áreas de interés para fortalecer el portafolio de proyectos	Mejoramiento Continuo , mejorar de manera continua nuestra gestión técnica y administrativa.	Talento Humano , Incrementar la competitividad del Talento Humano
	Medio Ambiente , minimizar el impacto ambiental de nuestras actividades.			
	Stakeholders , Lograr un alto grado de reconocimiento y valoración de la sociedad Ecuatoriana.	Exploración , consolidar el reconocimiento y valorización de recursos mineros.		
Principios	Integridad, Honestidad, Respeto, Legalidad, Transparencia, Conciencia Ambiental, Veracidad			
Valores	Responsabilidad, Calidad, Compromiso, Innovación, Veracidad, Colaboración			

Fuente: Gerencia de Planificación y Seguimiento de Gestión

9 ALINEACIÓN

En el año 2013, el Gobierno Nacional presenta el “*Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017*”, que constituye la hoja de ruta técnica y política del Estado a través del cumplimiento de doce objetivos. Dentro de este documento, se plantean cuatro ejes basados en: Consolidar el Estado democrático y la construcción del Poder Popular; Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad; Mejorar la calidad de vida de la población; y Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía de la matriz productiva.

Es así que, a fin de realizar la articulación de la gestión de la Empresa a la política pública plasmada en el “*Plan Nacional del Buen Vivir 2013 – 2017*”, se realizó un proceso de revisión y análisis considerando el objeto de creación de la ENAMI EP, en donde se determinó la alineación con los siguientes objetivos del Plan:

- a. Objetivo No.1 Consolidar el Estado democrático y la construcción del poder popular.
 - Política 1.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva

- b. Objetivo No. 7 Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global.
 - Política 7.8 Prevenir, controlar y mitigar la contaminación ambiental en los procesos de extracción, producción, consumo y pos consumo

- c. Objetivo No. 10 Impulsar la transformación de la matriz productiva.
 - Política 10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional

- d. Objetivo No. 11 Asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica
 - Política 11.2 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional

Además, se consideró las políticas establecidas en las Agendas Intersectoriales, que constituyen lineamientos generados por el Ministerio Coordinador de los Sectores Estratégicos.

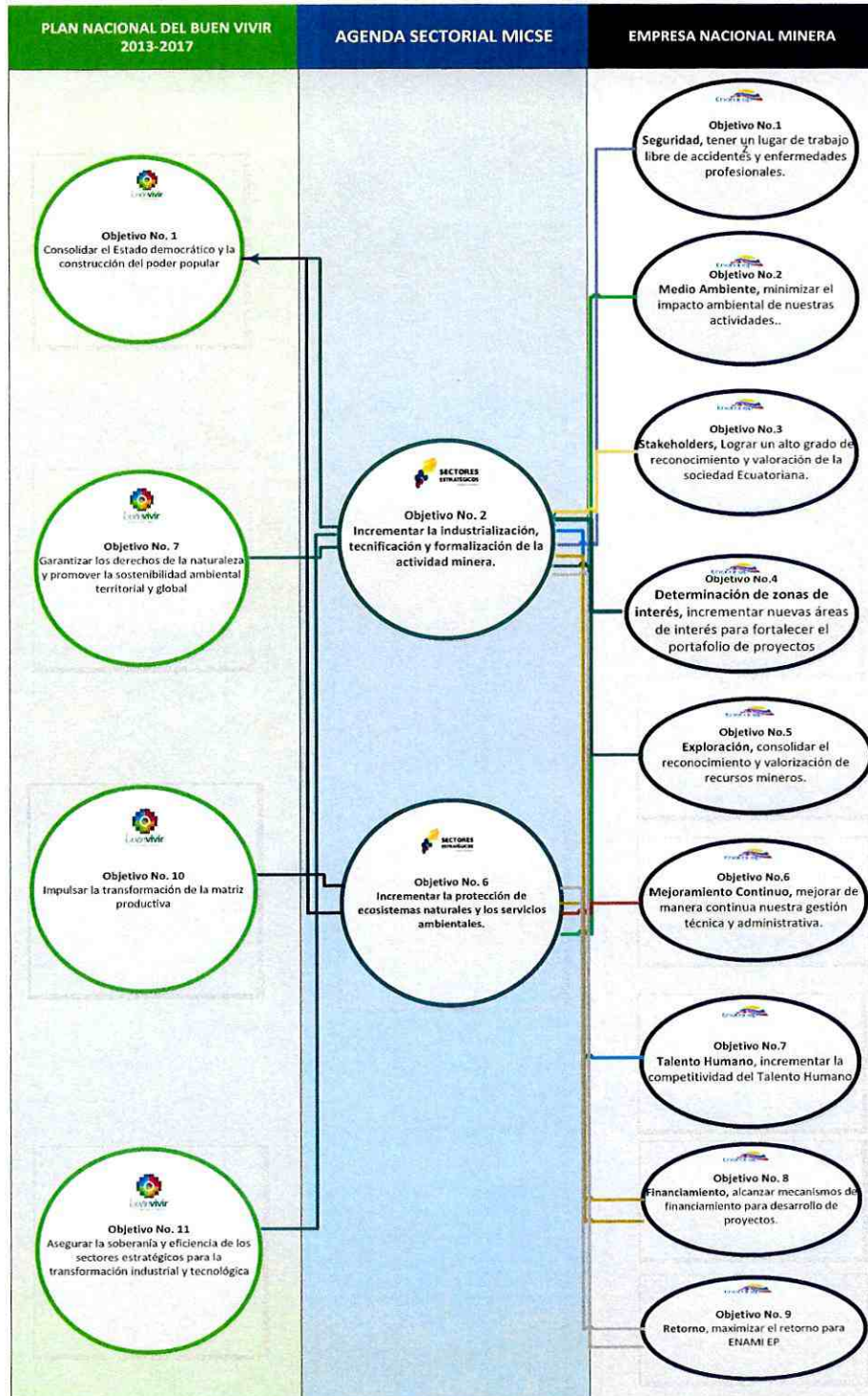
Con respecto a las políticas sectoriales se encuentran en proceso de definición por el Ministerio de Minería. Es importante recalcar que mediante Decreto Ejecutivo No. 578 de fecha 13 de febrero de 2015, se crea este Ministerio y que actualmente se encuentra en proceso de transición.

Una vez que sean determinadas las políticas sectoriales, la ENAMI EP realizará la respectiva alineación.

De acuerdo a lo indicado las políticas intersectoriales son las siguientes:

- Política No. 2. Industrializar la actividad minera como uno de los ejes de la transformación de la matriz productiva, en el marco de la gestión estratégica, sostenible, eficiente, soberana, socialmente justa y ambientalmente sustentable.
- Política No. 7. Promover el uso eficiente de los recursos naturales; previniendo, controlando y mitigando la contaminación ambiental.

Gráfico No. 2 Alineación



Fuente: Gerencia de Planificación y Seguimiento de Gestión

10 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El seguimiento y control del Plan Estratégico, se basa en un conjunto de indicadores identificados para dimensionar los avances en el logro de los objetivos estratégicos. Este instrumento deberá transformarse en el futuro, en un elemento concreto para las evaluaciones de desempeño de los profesionales y ejecutivos de la Empresa.

Tabla No. 7: Eje Estratégico No. 1 Seguridad y Sostenibilidad

OBJETIVO	INDICADORES	DESCRIPCIÓN INDICADOR	FÓRMULA	Meta al 2019
Seguridad, tener un lugar de trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales.	Índice de Frecuencia	Mantener un registro estadístico de accidentes	$(\text{Número de lesiones} \times 200.000) / (\text{Número de horas hombres trabajadas})$	0
	Índice de Gravedad	Mide el tiempo perdido por lesiones, días de ausentismo por incapacidad temporal	$(\text{Número de días perdidos} \times 200.000) / (\text{Número de horas hombres trabajadas})$	0
Medio Ambiente, minimizar el impacto ambiental de nuestras actividades.	Porcentaje de implementación del Plan de Manejo Ambiental	Mide el avance en la implementación de actividades y/o medidas para prevenir mitigar y controlar impactos ambientales	$\text{Número de medidas ambientales implementadas} / \text{Número de medidas planificadas} \times 100$	80%
Stakeholders, lograr un alto grado de reconocimiento y valoración de la sociedad Ecuatoriana.	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Gestión Social	Mide el cumplimiento de actividades planteadas en el Plan de Gestión Social aprobado	$\text{Número de Actividades Ejecutadas} / \text{Número de Actividades Planificadas}$	93%
	Porcentaje de aceptación y/o posicionamiento de las comunidades en los proyectos	Se entiende por aceptación a la percepción de las comunidades con respecto a la gestión minera de la ENAMI EP	A definir, con base a la metodología que se plante en el estudio de campo	75%
	Porcentaje de cumplimiento de acuerdos comunitarios	Mide el cumplimiento de las acciones acordadas con las comunidades	$\text{Número de Acuerdo Cumplidos} / \text{Número de Acuerdos Generados}$	90%
	Porcentaje de publicaciones positivas en los medios	Se considera dentro del monitoreo a medios: Masivos: Televisión, radio y prensa. Medios Digitales: Redes sociales, página web del sector. Se evalúan las publicaciones de terceros	$\text{Número de comunicaciones positivas} / \text{total de apariciones en los medios de comunicación} \times 100$	50%

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 8: Eje Estratégico No. 2 Administración del Portafolio de Proyectos

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR	FÓRMULA	Meta al 2019
Determinación de zonas de interés, incrementar nuevas áreas de interés para fortalecer el portafolio de proyectos	Número de áreas específicas de interés a solicitar en el año	Una vez investigadas, evaluadas y definidas áreas de interés para la ENAMI EP, se realizará el proceso de inclusión de estas áreas en el portafolio de proyectos, motivo por el cual se realizará la solicitud a la ARCOM	Sumatoria de áreas de interés solicitadas	4
	Porcentaje de proyectos perforados	Este indicador trata de confirmar en subsuelo los resultados obtenidos en superficie	Número de proyectos perforados/Número de proyectos planificados	83%
	Porcentaje de proyectos con modelo geológico	Este indicador muestra el entendimiento geológico en 2D y 3D de los proyectos perforados, siempre y cuando la información sea lo suficientemente representativa.	Número de proyectos con modelo geológico/Número de Proyectos planificados	50%
Exploración, consolidar el reconocimiento y valorización de recursos mineros.	Porcentaje de avance del plan financiero	Este indicador mide el avance del Plan Financiero propuesto. Para su medición en primera instancia es necesario se elabore el Modelo de Negocio del portafolio de los proyectos mineros que incluya el Plan Financiero	Número de actividades ejecutadas / Número de actividades programadas	90%

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 9: Eje Estratégico No. 3 Excelencia Operacional

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR	FÓRMULA	Meta al 2019
Mejoramiento Continuo, mejorar de manera continua nuestra gestión técnica y administrativa.	Porcentaje de ejecución presupuestaria	Mide la ejecución presupuestaria de la Empresa frente a los valores programados en el período	Presupuesto devengado/Presupuesto programado x100	100%
	Porcentaje de implementación de un sistema financiero integral	Este indicador pretende minimizar los costos, así como medir el avance en la implementación del manejo financiero a nivel empresarial Involucra 1. Diagnóstico 2. Diseño 3. Implementación	Número de actividades ejecutadas/Número de actividades programadas	100%

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 10: Eje Estratégico No. 4 Nuestra Gente

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR	FÓRMULA	Meta al 2019
Talento Humano, incrementar la competitividad del Talento Humano	Porcentaje de Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos	Mide el cumplimiento de objetivos estratégicos versus el Plan Estratégico establecido.	Porcentaje promedio de resultados alcanzados en los objetivos estratégicos	90%
	Número de conflictos laborales resueltos	Se entiende por problemas denunciados a la Gerencia de Talento Humano y al Comité de Ética. Este indicador mide los conflictos laborales que ha sido resueltos	Número de conflictos resueltos / Número de conflictos registrados	100%
	Porcentaje promedio de cumplimiento de Evaluación del Desempeño	Mide capacidades técnicas, conocimiento y destrezas de cada servidor o trabajador	Promedio calificación alcanzada de factores de evaluación de desempeño	80%
	Porcentaje de cumplimiento Plan de Cambio y Cultura Organizacional	Mide la ejecución de actividades realizadas en base al Plan del Cambio y Cultura organizacional	Número de actividades realizadas/Número de actividades planificadas	100%
	Porcentaje de servidores que tienen certificadas sus competencias	Se entiende por certificar competencias a otorgar un documento que respalda el conocimiento y habilidades para el desempeño del puesto Observación: Requisito previo a nombramiento.	Personal Certificado/Total personal	100%
	Porcentaje de servidores que tienen nombramiento permanente	Se entiende por estabilidad laboral el nombramiento permanente para el servidor y el contrato indefinido	Número de servidores con nombramiento permanente/Total de personal	100%
	Porcentaje de cumplimiento del Plan de Capacitación	Mide la ejecución de las capacitaciones realizadas conforme al Plan aprobado para el periodo. Este plan abarca eventos de desarrollo y eventos de formación y especialización	Número de capacitaciones realizadas/Número de capacitaciones planificadas	95%
	Porcentaje de cumplimiento Plan de Carrera	Mide la ejecución del Plan de Carrera Empresarial	Número de Personal de alta competencia identificado/Total personal	100%
	Rotación de personal	Porcentaje de rotación de personal (%)	$[(\text{Ingresos} - \text{Salidas}) / \text{Total Empleados}] * 100$	10%

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 11: Eje Estratégico No. 5 Sostenibilidad Financiera

OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN INDICADOR	FÓRMULA	Meta al 2019
Retorno, maximizar el retorno para ENAMI EP	EBITDA versus EBITDA PLANIFICADO	EBITDA versus EBITDA planificado. El EBITDA constituye a las ganancias antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización, representa el beneficio bruto calculado antes de la deducibilidad de los gastos financieros. Es decir, constituye un indicador aproximado de la capacidad de una empresa para generar beneficios considerando únicamente su actividad productiva	EBITDA / EBITDA PLANIFICADO	90%
	Porcentaje financiamiento no estatal	Mide el porcentaje de financiamiento no estatal en las operaciones de la ENAMI EP	Porcentaje financiero no estatal / presupuesto total	50%
Financiamiento, alcanzar mecanismos de financiamiento para desarrollo de proyectos.	Número de asociaciones exitosas	Se entiende por asociaciones exitosas a la suscripción de un instrumento que establece términos y condiciones específicas entre las partes.	Sumatoria del número de instrumentos suscritos	5

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Adicionalmente, en el Anexo No. 2 se presenta la programación de metas de los indicadores de los Objetivos Estratégicos anualizado.

11 PLANES ESTRATÉGICOS

Los Ejes y Objetivos Estratégicos sobre los cuales se sustentará la Planificación Estratégica de ENAMI EP, presenta lineamientos y conceptos fundamentales que se deben abordar para cumplir con la misión y alcanzar la visión de la Empresa.

En base a esto, se han planteado Planes Estratégicos que tienen directa relación con las acciones específicas que deberán ser desarrollados para el cumplimiento de los objetivos propuestos, pueden tener distintos alcances en su ejecución ya sea a través de la obtención de resultados de corto, mediano y largo plazo.

A continuación se tabulan los planes estratégicos asociados a cada eje y objetivo estratégico, estableciéndose sus metas, indicadores de desempeño, plazos de ejecución y valor monetario para su implementación.

Tabla No. 12

EJE ESTRATÉGICO: SEGURIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Objetivo: Seguridad, tener un lugar de trabajo libre de accidentes y enfermedades profesionales.

PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	METAS	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Certificar competencias	Se entiende por certificar competencias a otorgar un documento que respalda el conocimiento y habilidades para el desempeño del puesto.	Porcentaje empleados certificados	100%	2016	2019	120.000,00
Diseño del Sistema Integrado de Seguridad y Salud Ocupacional	Realizar el diseño del Sistema Integrado de Seguridad y Salud Ocupacional, con el propósito de que posteriormente sea implementado.	Porcentaje de avance en el Diseño del Sistema Integrado de Seguridad y Salud Ocupacional	100%	2015	2016	-
Implementar el Sistema Integrado de Seguridad y Salud Ocupacional	Normar técnicamente el cumplimiento de normas de prevención de riesgos de trabajo por parte de la ENAMI EP a los servidores y trabajadores.	Porcentaje de avance en la implementación del Sistema Integrado de Seguridad y Salud Ocupacional (auto auditoría)	90%	2015	2019	236.737,31
Monitoreo de indicadores proactivos	Medir el índice de Gestión de la Unidad de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. Los indicadores Proactivos son establecidos mediante la Resolución No. 390	Porcentaje promedio de los resultados de indicadores proactivos	80%	2015	2019	-
Educación y participación de empleados en identificación y evaluación de riesgos	Implementar el plan de capacitación anual de la Unidad de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de la ENAMI EP	Porcentaje de personas capacitadas en la identificación de riesgos	100%	2015	2019	-
Realizar auditorías internas y externas	Llevar a cabo el Plan de Auditorías Internas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Porcentaje de cumplimiento de auditorías internas y externas realizadas	100%	2016	2018	75.000,00
Obtención certificación OHSAS 18001	Certificación OHSAS en la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional.	Porcentaje de avance en el proceso de certificación OHSAS	100%	2017	2019	50.000,00

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 13

EJE ESTRATÉGICO: SEGURIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Objetivo: Medio Ambiente, minimizar el impacto ambiental de nuestras actividades.

PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	METAS	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Implementar Sistema de Gestión Ambiental	Este sistema comprende un conjunto de procesos y procedimientos para la gestión ambiental integral en los proyectos mineros	Sistema Implementado	100%	2015	2016	46.144,00
Plan de Manejo Ambiental	Este plan se orienta a la estructuración de medidas ambientales para minimizar el impacto ambiental de las actividades mineras. Todos los proyectos de la ENAMI EP deberán contar con este plan previo al desarrollo de sus actividades	Porcentaje de Planes de Manejo Ambiental aprobados para cada proyecto	100%	2015	2019	35.000,00
Implementación y Seguimiento al Plan de Manejo Ambiental	Este plan se orienta a realizar el seguimiento a la implementación de los Planes de Manejo Ambiental de cada proyecto	Porcentaje de implementación del Plan de Manejo Ambiental	80%	2015	2019	20.000,00
Obtención de certificaciones	La certificación que pretende conseguir es la Norma ISO 14001 - Sistemas de Gestión Ambiental	Porcentaje de avance en el proceso de certificación ISO 14001	100%	2018	2019	100.000,00
Obtener y administrar permisos ambientales	Este plan está orientado a la obtención de licencias ambientales y permisos de uso de agua para proyectos nuevos y cumplimiento de obligaciones contraídas en las licencias ambientales	Porcentaje de permisos ambientales aprobados y vigentes para cada proyecto	100%	2015	2019	60.000,00

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 14

EJE ESTRATÉGICO: SEGURIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Objetivo: Stakeholders Lograr un alto grado de reconocimiento y valoración de la sociedad Ecuatoriana.

PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	METAS	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Plan de Comunicación	El Plan de Comunicación se enmarca en las acciones a realizarse como Empresa a nivel nacional como internacional	Porcentaje de avance en la implementación del Plan de Comunicación	100%	2015	2019	200.000,00
Participar con Grupos de Interés relacionadas	Identificación de grupos de interés a nivel comunitario e interinstitucional que apoyan la gestión de la empresa.	Porcentaje de posicionamiento de la ENAMI EP	65%	2016	2019	200.000,00
Diseñar e Implementar estrategias de relaciones regionales y nacionales	Posicionamiento de la política institucional a nivel regional y nacional para el establecimiento de estrategias.	Porcentaje de participaciones realizadas	100%	2016	2019	-
Establecer e implementar estrategia de comunicación digital	Implementación de estrategias de comunicación digital a través de redes sociales y página web.	Porcentaje de cumplimiento de las estrategias regionales y nacionales.	100%	2017	2019	
Trabajo conjunto con organismos estatales (MICSE, MM, ARCOM, INIGEMM)	Desarrollo de acciones estratégicas sociales y de comunicación a nivel interinstitucional	Número de visitas a la web y redes social	123.000	2015	2019	80.000,00
Diseñar Sistema de Gestión Social	Elaboración de la estructura operacional integrada a los procedimientos técnicos y gerencial	Número de participaciones de otros organismos	200	2015	2019	70.000,00
Implementar Sistema de Gestión Social	Direccionamiento e implantación de sistema de gestión social alienados objetivos empresariales de la ENAMI EP	Porcentaje de avance en el diseño e Sistema Gestión Social	100%	2016	2016	50.000,00
Establecer planes de cierre de operaciones mineras	Establecimiento de líneas estratégicas a nivel comunitario de acuerdo a la fase minera en proyectos mineros.	Porcentaje de avance de las fase de implementación del Sistema de Gestión Social	100%	2017	2018	50.000,00
		Porcentaje de implementación del Plan de cierre	100%	2016	2019	-

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 15

EJE ESTRATÉGICO: ADMINISTRACIÓN PORTAFOLIO DE PROYECTOS MINEROS

Objetivo: Determinación de zonas de interés, incrementar nuevas áreas de interés para fortalecer el portafolio de proyectos

PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	METAS	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Investigar nuevas concesiones y planes de exploración	Se realizará la investigación, evaluación y definición de las áreas de interés para que sean incluidas en el portafolio de proyectos	Porcentaje de áreas revisadas	100%	2016	2019	1.950.000,00
Elaborar un manual con las condiciones técnicas, económicas, sociales y ambientales básicas para la apropiación de zonas concesionadas para exploración	Se determinará procedimientos unificados que conlleven a la decisión de concesionar áreas para ENAMI EP.	Porcentaje avance en la elaboración del Manual de apropiación de zonas a ser concesionadas para exploración.	100%	2016	2016	-

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 16

EJE ESTRATÉGICO: ADMINISTRACIÓN PORTAFOLIO DE PROYECTOS MINEROS

Objetivo: Exploración, consolidar el reconocimiento y valorización de recursos mineros.

PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	METAS	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Plan Anual De Exploraciones Minerías	El plan de exploraciones contiene un cronograma de actividades valoradas a ejecutarse en el año por cada proyecto	Porcentaje de cumplimiento del plan de exploración	80%	2015	2019	-
Actualizar Catastro Minero	Se determinará concesiones mineras que continuarán o dejarán de ser parte del catastro minero actualizado	Porcentaje de concesiones que continuarán o dejarán de ser parte del catastro minero de ENAMI EP	100%	2018	2018	100.000,00
Elaborar un catastro de activos mineros disponibles para la venta – arriendo – asociación	Determinación del catastro de activos mineros disponibles para la venta, arriendo y asociación. Se elaborará propuestas de negociación para cada una de las concesiones mineras, siempre y cuando estén presenten una validación técnica y económica.	Porcentaje de activos mineros evaluados	100%	2018	2019	-

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 17

EJE ESTRATÉGICO: EXCELENCIA OPERACIONAL

Objetivo: Mejoramiento Continuo, mejorar de manera continua nuestra gestión técnica y administrativa.

PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	META	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Sistema Integral de Manejo de Información y control documental	Establecer herramientas y procedimientos que permitan un manejo integral de la información y documentación de la Empresa	Porcentaje de cumplimiento en el Sistema Integral de Información y Control Documental	100%	2015	2018	100.000,00
Diseñar, aprobar, implementar y certificar procesos operacionales	Comprende las buenas prácticas mineras en la implementación de los procesos operacionales tanto en exploración como explotación para la certificación de recursos y reservas.	Porcentaje de avance en el cronograma de diseño, implementación, mejora continua y certificación	100%	2015	2019	250.000,00
Diseñar, implementar y certificar procesos administrativos	El Plan se enmarca en el diseño, implementación y certificación de los procesos de: Gestión Jurídica, Gestión de Planificación y Seguimiento de Gestión, Gestión de Salud, Seguridad y Ambiente, Gestión Social, Gestión de Comunicación Social y Gestión de Convenios Estratégicos, Gestión Financiera, Gestión Administrativa y Gestión de Talento Humano	Porcentaje de procesos implementados	100%	2016	2017	80.000,00
Generar un Sistema Integral de Manejo y Control de Bienes	Establecer herramientas y procedimientos que permitan un manejo integral de los bienes de larga duración, bienes de control y consumibles de la Empresa.	Reglamento de Bienes de ENAMI EP actualizados	100%	2015	2018	100.000,00
Implementar proceso de Gestión del Cambio	Implementar proceso de Gestión del Cambio	Porcentaje de Gestión del cambio implementado	100%	2015	2016	30.000,00
Establecer Manual de Manejo de Crisis	Desarrollar un Manual de Manejo de Crisis Comunicacional el mismo que debe ser difundido a toda la Empresa	Porcentaje de avance en la elaboración	100%	2016	2017	44.000,00

Implementar Plan de Mejoramiento Continuo	Determinación de un PMC con el propósito de priorizar áreas en las que se determine procesos para generar la mejora continua.	80%	2016	2019	-
Usar estándares de reporte de exploración/minería (ARCOM)	Se usarán los estándares solicitados por ARCOM para la presentación de información generada por ENAMI EP	100%	2015	2019	-
Implementación de un Sistema Financiero Integral	Consiste en disponer de información financiera bajo NIIFs que genere proyecciones, manejo de costos, situación financiera y resultados del activo minero.	100%	2016	2017	400.000,00
Maximizar uso de capacidad instalada de equipos y maquinaria	Establecer mecanismos y lineamientos que permitan optimizar el uso de la maquinaria y equipos.	100%	2015	2019	-

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 18
EJE ESTRATÉGICO: NUESTRA GENTE

Objetivo: Talento Humano, incrementar la competitividad del Talento Humano

PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	METAS	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Elaborar e implementar proyecto de estructura organizacional adecuada al Plan Estratégico 2015 – 2019	Este plan determina si la Estructura Organizacional vigente contribuye al cumplimiento de la Planificación Estratégica 2015 - 2019. De ser el caso, se realizará una propuesta para modificarla. la misma que será presentada al Directorio para aprobación.	Porcentaje de avance en el proyecto de elaboración en implementación de la Estructura Organizacional	100%	2015	2016	30.000,00
Implementar el Sistema Integrado Gestión del Talento Humano	Se refiere a automatizar los diferentes subsistemas de administración del talento humano	Porcentaje de avance en la implementación del Sistema Integrado	100%	2015	2017	124.000,00

Establecer planes de sucesión	Sistema de Gestión de Talento Humano que permita sustituir en su momento a personal de libre designación y remoción. La sucesión es la continuación en la organización de un colaborador en lugar de otro, con iguales o superiores características humanas y técnicas.	100%	2015	2017	-
Implementar planes de diversidad (genero, étnica.)	Son planes que promueven la revalorización de la cultura, la inclusión, el diálogo intercultural; acortar las brechas de discriminación y exclusión en el ejercicio de derechos que afectan al personal de la Empresa por razones de género, culturales y étnicas.	100%	2015	2019	-
Establecer Plan de Comunicaciones Internas	Implementar estrategias de comunicación interna que permitan crear una cultura de información para mejorar el clima laboral y aumentar la participación de los funcionarios y servidores en las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos a través del desarrollo de un plan de comunicación interna	100%	2015	2019	40.000,00
Implementar Plan de Capacitación y Entrenamiento para todos los niveles de la Organización	Se refiere a fortalecer los conocimientos de los trabajadores en los proyectos	95%	2016	2019	150.000,00
Implementar mecanismo de evaluación del personal	Implementar mecanismo de evaluación del personal	80%	2015	2019	-
Elaborar política de convenios de desempeño	El convenio de desempeño es un documento que cumple con la doble función de orientar y evaluar el desempeño de los altos directivos y es un instrumento de gestión que guía al alto directivo en el cumplimiento de los desafíos que le exige su cargo y fija compromisos por los cuales será evaluado al término de su periodo de desempeño.	100%	2016	2019	20.000,00
Elaborar planes de carrera profesional	Proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y de determina a futuro el historial profesional	100%	2017	2017	20.000,00

Identificar cargos críticos	Actividades en las que se identifican Procesos sensibles en términos de continuidad operacional o costos de reemplazo	Porcentaje de cargos crítico potencializados	100%	2015	2017	20.000,00
Implementar política de incentivos y compensaciones	La política de incentivos y compensaciones propone estimular o inducir a los trabajadores a observar una conducta determinada que, generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir los objetivos de: más calidad, más cantidad, a menor costo y mayor satisfacción	Rotación de personal	10%	2015	2019	20.000,00
Efectuar encuestas de mercado laboral	Disponer de información actualizada que dé cuenta de los cambios ocurridos en el mercado laboral, para incorporar altos estándares laborales	Porcentaje de encuestas realizadas	100%	2016	2019	30.000,00

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 19						
EJE ESTRATÉGICO: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA						
Objetivo: Financiamiento, alcanzar mecanismos de financiamiento para desarrollo de proyectos.						
PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	METAS	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Implementar estrategia de promoción nacional/internacional de proyectos mineros	Este plan se enfoca en captar el interés de empresas inversoras del sector minero	Número de manifestaciones de interés	25	2016	2019	200.000,00
Asociarse con empresas con capital de riesgo para Concesiones	Este plan se enfoca a la generación de acciones tendientes a concretar una asociación exitosa	Número de asociaciones exitosas	5	2015	2019	-

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Tabla No. 20

EJE ESTRATÉGICO: SOSTENIBILIDAD FINANCIERA						
Objetivo: Maximizar el retorno para ENAMI EP						
PLANES ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	METAS	PLAZO		VALOR
				INICIO	FIN	
Desarrollar plan de desarrollo financiero que permita sostenibilidad financiera	Avance del Plan Financiero propuesta en el plan de negocios.	Porcentaje de avance en la implementación del Plan financiero	100%	2016	2018	50.000,00

Fuente: G5 Consultores y ENAMI EP

Para mayor detalle, en el Anexo No. 3 se presenta el detalle anualizado cada plan estratégico.

12 PRESUPUESTO – PLANES ESTRATÉGICOS

A continuación se presenta los siguientes flujos monetarios para el periodo 2015 – 2019 como se detalla a continuación según los ejes estratégicos:

Tabla No. 21 Programación Presupuestaria

EJE ESTRATÉGICO	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
ADMINISTRACIÓN DEL PORTAFOLIO PROYECTOS MINEROS	-	500.000,00	500.000,00	600.000,00	450.000,00	2.050.000,00
EXCELENCIA OPERACIONAL	-	314.000,00	450.000,00	20.000,00	220.000,00	1.004.000,00
NUESTRA GENTE	-	222.000,00	152.000,00	60.000,00	20.000,00	454.000,00
SEGURIDAD Y SOSTENIBILIDAD	56.144,00	307.010,00	313.111,00	383.722,00	332.894,31	1.392.881,31
SOSTENIBILIDAD FINANCIERA	-	100.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	250.000,00
TOTAL GENERAL	56.144,00	1.443.010,00	1.465.111,00	1.113.722,00	1.072.894,31	5.150.881,31

Como se evidencia en la tabla No. 21, el valor total para la ejecución del Plan Estratégico asciende a USD 5.150.881,31.

13 RECOMENDACIONES G5 CONSULTORES

13.1 Identificación de Escenarios para la Implementación de Estrategias y Valoración de los Mismos.

La ENAMI EP enfrenta hoy un escenario altamente competitivo a nivel internacional lo cual se traduce en los esfuerzos que realizan los países del cono sur de América Latina por capitalizar las rentas del sector minero a nivel internacional, como lo están haciendo Chile, Perú y Colombia por capturar los mercados principalmente asiáticos.

Prueba de ello las carteras de inversión minera que existen en los países del cono sur superando en su conjunto los US\$100.000 millones en proyectos con un alto grado de certeza de ejecución. Si se consideran las etapas iniciales de los proyectos con potencial de desarrollo esa cifra se podría duplicar, lo cual entrega un escenario competitivo y una oportunidad en el Ecuador para atraer inversión tal como lo hacen sus competidores.

En este sentido y considerando que la demanda por metales se mantendrá en aumento producto del crecimiento de las economías de Asia, principalmente China e India las cuales presentan un gran potencial, aparece como una oportunidad para los países que disponen de recursos minerales explotables a costos competitivos, desarrollar esa actividad y ofrecerlos en el mercado mundial.

Es importante tener presente que países como China si bien el nivel de crecimiento ha disminuido en los últimos años de un 10 a 12 % anual que venía hace 7 u 8 años, a un 7%

anual (actual), la economía China ha tenido un crecimiento sustancial en estos últimos 10 años, de modo que en materia de demanda de minerales esta se mantiene e incluso podría aumentar.

El escenario minero mundial de metales, conforme a las proyecciones realizadas por expertos internacionales se mantendrá estable en relación con su demanda y oferta por los próximos 10 años. Un antecedente de ello es la resolución del Comité de Expertos de Ministerio de Hacienda de Chile que proyectó el precio promedio del cobre para los próximos 10 años en un valor de US\$3,06 por libra, lo cual demuestra una visión optimista para ese mercado. Esta proyección junta con la de otras organizaciones y entidades vinculadas a la minería proyecta que el sector seguirá siendo una importante fuente de ingreso para estos países y una gran oportunidad para el Ecuador, dada la condiciones favorables que muestra actualmente para su explotación.

Por lo tanto, la ENAMI EP cumple un rol fundamental en la aplicación de la política pública minera que permita materializar los proyectos mineros y rescatar su renta para el Estado del Ecuador. Para ello la Empresa debe desarrollar una estrategia competitiva que considere los aspectos del mercado a nivel internacional y las diferenciaciones positivas que la hace atractiva para la inversión.

Posibles Alianzas Estratégicas:

Considerando lo anterior, la ENAMI EP debe incorporar en su estrategia de desarrollo las alianzas estratégicas que le permitan avanzar con rapidez en la implementación de sus objetivos y con un margen de seguridad que asegure el retorno económico esperado.

Para alcanzar lo anterior es importante abrirse a la posibilidad de operar bajo distintos modelos de negocio, a través de los cuales se aborden detalle de los tipos de asociación con empresas públicas y privadas que debería desarrollar la ENAMI EP para abordar sus proyectos.

Asociaciones con empresas públicas, como es el caso de CODELCO, generan un gran aporte, no solo por la envergadura del socio sino por el conocimiento que este puede transmitir y por la imagen internacional que podría generar una alianza de este tipo con una empresa que opera en los principales yacimientos de cobre del mundo y aporta con un 10% de la producción mundial.

Alianzas estratégicas con CODELCO no son de fácil implementación ya que esta empresa se orienta principalmente a la explotación de sus grandes yacimientos en Chile, sin embargo, la experiencia de Llurimagua constituye una oportunidad de incalculable beneficio para ENAMI EP y podría constituir un ejemplo de alianza estratégica a nivel público para la explotación minera en el Ecuador.

Alianzas con el sector privado deben ser también de interés para ENAMI EP. La experiencia más relevante en este aspecto lo constituye el desarrollo minero en Chile a partir del año 1990, año en el cual se implementó una política de inversión extranjera que facilitó el ingreso de capitales extranjeros a la gran minería nacional a través del Decreto de Ley 600, ya existente en el país, y que se posicionó como una herramienta de sustentabilidad y garantía

de estabilidad para la inversión. La producción minera en Chile, producto de la inversión extranjera entre los años 1990 y 2010, se multiplicó varias veces, posicionando a CODELCO con un volumen del 33% de la producción total del país contra un 66% de la producción privada.

Sin duda que en los primeros años la capitalización de la renta minera no resultaba tan significativa para el Estado, no obstante, la madurez de los proyectos y la modernización de la legislación minera en el país permite hoy capitalizar importantes ingresos para el tesoro público nacional, llegando estos a valores de más de US\$10.000 anuales en años de buenos precios de cobre, oro y molibdeno.

Las alianzas estratégicas que debe buscar ENAMI EP deberían orientarse a empresas de reconocido prestigio internacional y líderes en exploración y explotación minera. Experiencia como las de Chile y Perú serán de gran interés a la hora de definir y negociar estas alianzas.

Así mismo, empresas que se caracterizan por invertir grandes recursos en el desarrollo de proyectos mineros sin participar en su operación, como es el caso de los consorcios japoneses, los cuales financian proyectos a empresas mineras para luego colocar los productos minerales en el mercado mundial. En este caso como: Mitsui, Mitsubishi, Pan Pacific Cooper y Marubeni entre otros.

En este sentido la estrategia de alianzas e internalización de ENAMI EP deberá considerar lo siguiente:

- a. Avanzar con fuerza en el reconocimiento de sus recursos y reservas a través de la consolidación del catastro minero.
- b. Promover la minería en el Ecuador mediante una estrategia de internacionalización, participando a través de sus autoridades en diferentes foros mineros promoviendo los beneficios de invertir en el país, destacando su estabilidad económica, política y los convenientes costos de operación y la disponibilidad de recursos en el Ecuador. Esta estrategia debe ser llevada adelante en conjunto con los organismos gubernamentales encargados de promover al país en el mundo.
- c. Desarrollar en conjunto con el Ministerio de Minería y el Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos del Ecuador, una política de atracción de inversiones mineras al país, contactando a las organizaciones mineras internacionales, organizando congresos y foros en el país, invitando a ejecutivos de empresas mineras multinacionales a conocer la realidad del Ecuador y dando a conocer el potencial minero y las oportunidades de negocio a través de ENAMI EP. En este aspecto empresas como: Freeport McMoRan, Antofagasta Minerals, BHP Billiton, Glencore, Teck, Anglo American y KGHM Polska Miedz.

En este sentido es fundamental tener claridad absoluta respecto de los modelos de negocios aplicables por ENAMI EP para el desarrollo de sus proyectos mineros, tema también abordado en la presente asesoría.

- d. Potenciando la vinculación con empresas mineras estatales y organismos públicos vinculados al sector, buscando la transferencia tecnológica y el conocimiento del sector minero en organización de más trayectoria y experiencia. En esta línea se encuentran instituciones como: CODELCO, Empresa Nacional de Minería (ENAMI Chile), Comisión Chilena del Cobre (COCHILCO), Servicio Nacional de Geología y Minería (SERNAGEOMIN).
- e. Valorizar el capital minero del Ecuador. Es importante viabilizar el atractivo del país como receptor de inversión minera.

Un aspecto interesante a estudiar y que constituye en un buen reflejo de la percepción internacional, es el informe Fraser que mide el grado de disposición de las empresas a invertir en un distrito minero específico considerando su potencial minero y la calidad de las políticas públicas aplicadas al sector. El Ecuador así como todos los países con potencial minero en el mundo son evaluados anualmente, y de ello y su evolución se sacan interesantes conclusiones que permiten desarrollar o reorientar políticas que aumenten el atractivo para el sector.

13.2 Recomendaciones para la Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico de la ENAMI EP

El éxito de un Plan Estratégico radica fundamentalmente en su proceso de implementación el cual deberá realizarse conforme a una planificación definida y con la participación y compromiso de todos los servidores y trabajadores de la Empresa y especialmente a sus máximas autoridades, quienes deberán comprometerse y liderar el proceso.

Comité de Implementación y Seguimiento del Plan:

Una vez aprobado el Plan Estratégico de la Empresa para el periodo 2015-2019 por el Directorio de la institución, deberá constituirse el Comité de Implementación y Seguimiento del Plan Estratégico 2015-2019, el cual deberá ser liderado por el Gerente General e incluirá a los principales Gerentes de la institución. Así mismo se deberá designar un secretario ejecutivo del comité quien documentara los acuerdos y coordinara las acciones para su implementación. El Comité deberá elaborar el plan de implementación del Proyecto Estratégico en el cual definirá la secuencia y prioridad que se dará a la ejecución de los proyectos estratégicos, los presupuestos preliminares asociados a cada proyecto, la validación de objetivos y metas. El Comité deberá dar cuenta permanente de los avances del proceso al Directorio de la empresa.

Alineamiento y Socialización del Plan

La primera actividad del Comité de Implementación será la de establecer un programa de alineamiento y socialización, que tendrá por objeto difundir el plan al interior de la empresa, con una especial preocupación por alcanzar el debido alineamiento al interior de la institución, el cual tiene por objeto que la comprensión del mismo sea equivalente para todos los funcionarios de la empresa, es decir la misión, visión, valores, objetivos, planes y

metas no solo sea conocida por todos los integrantes de la institución sino que tenga el mismo significado, sentido, importancia y alcance establecido por la empresa.

Equipos de Desarrollo de Planes

Se deberán constituir los equipos de desarrollo de los proyectos estratégicos establecidos en la planificación, los cuales deberán ser realizados en un plazo establecido por el Comité de Implementación y de acuerdo con las prioridades que se establezcan. Los proyectos deberán ser desarrollados considerando las recomendaciones de la planificación y deberán necesariamente incluir los siguientes aspectos:

- Descripción detallada del Proyecto, identificando el objetivo estratégico al cual tributará.
- Definición del responsable de su implementación y del equipo profesional asociado.
- Carta Gantt de implementación.
- Metas parciales y finales del proyecto.
- Indicadores de seguimiento
- Presupuesto asociado a la ejecución del proyecto.

Una vez diseñado los proyectos estos deberán ser expuestos a la aprobación del Comité de implementación el cual se pronunciara sobre su aprobación y autorizara el presupuesto correspondiente.

Seguimiento del Plan Estratégico

El seguimiento al cumplimiento del Pla Estratégico se realizará sobre la base de informes de avance y presentaciones de los proyectos, realizadas en forma periódica por los jefes de proyectos a los miembros de Comité de Implementación y Seguimiento. En dichas presentaciones se dará cuenta de los avances parciales, las inversiones, la pertinencia estratégica del plan, las dificultades surgidas en su implementación, los cambios de programa sean estos de anticipación o retraso, así como de los posibles impactos parciales en la gestión de la Empresa, producto de su implementación.

El Director ejecutivo del Comité de Implementación podrá solicitar a los jefes de proyectos información parcial de algún aspecto en la implementación del plan que pueda ser importante para el Comité.

Cuadro de Mando de Control

El Comité dará su aprobación para la confección del Cuadro de Mando de seguimiento y control del Plan Estratégico. Este permitirá verificar el avance de los proyectos asociados a su implementación.

Para esta actividad se recomienda la implementación de un software de control de gestión, existentes en el mercado, los cuales calculan y controlan el cumplimiento de indicadores y sub indicadores, disponen de dispositivos de aviso de cumplimiento de fechas, tienen la capacidad de almacenar los informes que respaldan y dan cuenta del cumplimiento de los indicadores y emiten informes de gestión de avance de los proyectos.

Revisión Periódica del Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la Empresa deberá ser revisado necesariamente todos los años, tanto en su cumplimiento como en su pertinencia. La evaluación del Plan Estratégico deberá contener los siguientes aspectos los cuales serán presentados al Directorio de la Empresa:

- Nivel de Cumplimiento de los Indicadores establecidos para medir el avance del Plan Estratégico. Estos deberán ser presentados con la debida asociación a cada eje estratégico al cual pertenece, ya que de esa forma se tendrá claridad de cuál de los ejes presenta mayor o menor cumplimiento en su avance.
- Nivel de Cumplimiento de los Proyectos Estratégicos con indicación de avance e inversión.
- Avance del presupuesto de inversión del Plan Estratégico aprobado, señalando las principales desviaciones si las hubiere y las medidas correctivas.
- Estado de resultados de la Empresa y su vinculación con el Plan Estratégico con medición de impacto en los resultados.
- Ajustes al Plan Estratégico si fuera necesario. Esta situación podría deberse a cambios significativos en el mercado de los metales, descubrimientos de reservas originalmente no considerados, negociaciones de proyectos que generen oportunidades especiales, etc.

14 ANEXOS

ANEXO 1: Informe Final Asesoría Estratégica Internacional, Planificación Estratégica 2015 – 2019

ANEXO 2: Cuadro de Mando Integral

ANEXO 3: Planes Estratégicos Anualizados

Elaborado por:



Sofía Unda
Analista de Planificación

Revisado por:



Christian Díaz
Gerente de Planificación y
Seguimiento de Gestión

*Basado en el Producto de G5 Consultores