



La decisión de Jorge: ¿Qué hago con Juan Pérez?

Trabajo de Investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Alvaro Patricio De Zela Lam
Luis Gustavo Martinez Perez

Asesor:
Mtr. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo

Lima, marzo de 2025

Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Alvaro Patricio De Zela Lam, egresado del Programa de Posgrado de Máster en Dirección de Empresas de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 45747865, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“La decisión de Jorge: ¿Qué hago con Juan Pérez?”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Master en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Luis Gustavo Martínez Perez, identificado con DNI: 46306540
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- MTR. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo, identificado con DNI: 09644442
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

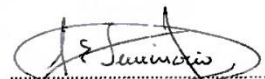
Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 10/03/2025.



.....
Firma del autor¹



.....
Firma del asesor

.....
Firma del co-asesor¹

.....
Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Luis Gustavo Martínez Pérez, egresado del Programa de Posgrado de Máster en Dirección de Empresas de la Facultad de PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 46306540, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“La decisión de Jorge: ¿Qué hago con Juan Pérez?”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de investigación para optar el Grado de Maestro en Máster en Dirección de Empresas.

Que el trabajo se realizó en coautoría con los siguientes alumnos de la Universidad de Piura.

- Alvaro Patricio De Zela Lam, identificado con DNI: 45747865
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- MTR. Luis Enrique Seminario Antúnez de Mayolo, identificado con DNI: 09644442
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número
- Haga clic o pulse aquí para escribir texto, identificado con Elija un elemento: Escribir número


Declaro (declaramos) que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 10/03/2025.



Firma del autor¹



Firma del asesor¹

Firma del co-asesor¹

Firma del co-asesor¹

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Resumen

Jorge Flores, jefe comercial de ABC Minería, es líder de un proyecto crucial con Compañía Minera SA. El proyecto implica la implementación de un sistema de anticolidión entre vehículos mineros, siendo Optimus Mining la empresa encargada del desarrollo tecnológico.

Durante el desarrollo del proyecto, se presenta un problema con un técnico fundamental de Optimus Mining, quien tenía actitudes despectivas hacia el personal de ABC Minería. Esta actitud desencadenaría una serie de dificultades en la comunicación, la coordinación y el ambiente laboral entre ambas compañías, generando retrasos en la ejecución del proyecto.

Finalmente, los conflictos llegan a un punto crítico, donde Jorge empieza a cuestionarse que debería hacer con el técnico de Optimus Mining y las consecuencias que generarían su decisión. Se pregunta si es prudente mantenerlo a pesar de los problemas que ocasiona y los retrasos en el progreso, o si resulta más sensato retirarlo, aun corriendo el riesgo de que aparezcan aún más demoras, complicaciones y el impacto que estas tendrían tanto en la relación con Optimus Mining, como en la reputación de ABC Minería y su relación comercial con Compañía Minera SA.



Tabla de contenido

Introducción	8
Capítulo I: La decisión de Jorge: ¿Qué hago con Juan Pérez?.....	9
1.1 Contexto de la empresa y entorno	9
1.1.1 ABC Minería	9
1.1.2 Seguridad en vehículos en el sector minero	10
1.1.3 ABC Minería y sus empresas representadas	10
1.2 Optimus Mining	11
1.3 Adjudicación y preparación del proyecto	12
1.4 Desarrollo del proyecto	14
1.5 El punto de quiebre.....	16
Capítulo II: Nota Técnica	20
2.1 Sinopsis del caso	20
2.2 Ubicación del programa	20
2.3 Metodología de la investigación.....	20
2.4 Objetivos de aprendizaje del alumno	20
2.5 Preparación para usar el caso.....	21
2.6 Plan de enseñanza	21
2.6.1 Preguntas para el desarrollo del caso.....	21
2.6.2 Análisis del caso	25
2.7 Epílogo (¿qué pasó).....	31
Conclusiones.....	33
Recomendaciones	35
Referencias.....	36
Bibliografía	37
Anexos	38
Anexo A: Carguío de mineral e interacción de equipos.....	38
Anexo B: Collision Avoidance Systems.....	39
Anexo C: Metodología de evaluación de partners y productos nuevos	40
Anexo D: Responsabilidades de ABC Minería con las empresas representadas	41
Anexo E: Descripción de las personas.....	44
Anexo F: Organigrama del Proyecto	46
Anexo F1: Organigrama ABC Minería	47

Anexo F2: Organigrama Optimus Mining	48
Anexo G: Código de Ética	49
Anexo H: Política de Seguridad y Salud en el Trabajo.....	50
Anexo I: Estado de resultados ABC Minería.....	51
Anexo J: Valores	52
Anexo K: Evaluación de desempeño y pago de bonificación trimestral	53



Lista de tablas

Tabla 1: Argumentos a favor y en contra.....	22
Tabla 2: Evaluación de alternativas.....	30

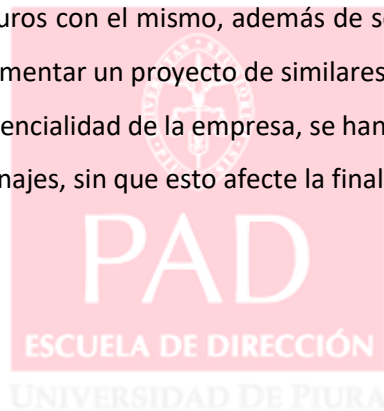


Introducción

Un viernes dieciocho de marzo de 2022, Jorge, jefe comercial de ABC Minería, una empresa dedicada a brindar y distribuir soluciones tecnológicas para el sector minero, se encontraba en la unidad minera de Compañía Minera SA (uno de sus más importantes clientes) y acababa de terminar una reunión con el supervisor de Optimus Mining, empresa con la cual mantiene una relación de “partnership” para comercializar soluciones tecnológicas en Perú, referente al avance del proyecto que ejecutaban en este cliente. Al concluir la reunión, Jorge reflexionaba sobre la continuidad del proyecto debido a que existían problemas de interacción entre el equipo de ABC Minería y el especialista de Optimus Mining, que habían retrasado el proyecto y comprometían la entrega del mismo.

El proyecto implicaba un crecimiento importante en la facturación para ABC Minería y para Optimus Mining; el éxito o fracaso de este proyecto tendría un impacto en la relación comercial con este cliente y otros proyectos futuros con el mismo, además de ser un referente para otros clientes que estaban interesados en implementar un proyecto de similares características.

A fin de proteger la confidencialidad de la empresa, se han modificado los datos, nombre real de la misma y el de algunos personajes, sin que esto afecte la finalidad del estudio.



Capítulo I: La decisión de Jorge: ¿Qué hago con Juan Pérez?

1.1 Contexto de la empresa y entorno

1.1.1 ABC Minería

ABC Minería¹ es una empresa del Grupo ABC, grupo muy posicionado en el sector minero del Perú, que inició operaciones en Perú en 2013 brindando soluciones tecnológicas para el sector construcción. Posteriormente, en 2017 abrieron una línea enfocada en el sector minería, aprovechando el conocimiento del mercado por parte del grupo y el crecimiento que experimentaba este sector en adopción de tecnología para resolver problemas de la operación (ABC Minería, 2019).

El modelo de negocio consistía en la búsqueda de productos y soluciones enfocados en el sector minería y construcción de empresas extranjeras para establecer acuerdos de representación y distribución exclusiva en el territorio nacional; realizando la venta, implementación y soporte posventa de todos sus productos y servicios.

A inicios de 2021, se tomó la decisión de cambiar al CEO dando inicio a la gestión de Óscar F., quien asumió este cargo. Una de las primeras decisiones fue trazar objetivos más ambiciosos de crecimiento y enfocarse más en los clientes del segmento de minería de tajo abierto. Adicionalmente, esta gestión se caracterizaba por brindar mucha independencia a los responsables de cada área y dejar las decisiones operativas en sus manos; con muy poca frecuencia la gerencia se involucraba a detalle en los proyectos. En casos importantes realizaba intervención, pero en su mayoría pedía que los temas poco relevantes se resuelvan con los jefes de cada área. Esto difería mucho de la gestión de Germán (anterior CEO), que se caracterizaba por ser más absorbente, autoritaria, con poca tolerancia al error y exigía conocer cada detalle operativo; toda decisión dependía de la aprobación de gerencia. Esto generaba que muchos de los colaboradores busquen resolver los inconvenientes sin informar sobre lo sucedido para evitar una llamada de atención por parte del gerente.

Como parte de su estrategia, la compañía decidió ampliar el portafolio de productos en minería, enfocándose en resolver problemas relacionados con la seguridad de vehículos y mejora de la productividad. Es así como, en este año, se establece un acuerdo con OPTIMUS MINING, una nueva representada, cuya solución tiene un potencial importante de crecimiento.

Para el 2021, la empresa había cerrado con una facturación cercana a los \$2.5 MM (ABC Minería, 2022), que no representó un crecimiento significativo respecto a los últimos tres años; por lo que tenía una necesidad de incrementar facturación para alcanzar su punto de equilibrio y continuar con sus planes de crecimiento definidos por la nueva gerencia.

¹ Nota. Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

1.1.2 Seguridad en vehículos en el sector minero

Uno de los principales problemas que se presenta en la minería es la colisión entre vehículos gigantes en la operación de carguío y acarreo. Particularmente la interacción entre la pala y el tractor de ruedas durante el carguío de mineral (Ver Anexo A) es uno de los más peligrosos debido a la diferencia de tamaño entre estos y la cercanía con la que deben trabajar. Los eventos de alto potencial que se registran anualmente entre estos equipos son de alto riesgo ya que podrían ser fatales.

A nivel mundial, el mercado de sistemas para evitar colisiones entre vehículos mineros (CAS- Collision Avoidance Systems – Ver Anexo B) tiene un valor entre 2000 millones y 5000 millones de dólares (Tersus Strategy, 2021). La demanda por soluciones de este tipo se ha visto impulsada a nivel mundial debido a que, en Sudáfrica, el gobierno ha normado como obligatorio para la operación minera la implementación de estos sistemas; con ello, las principales empresas mineras del mundo buscan cumplir con esto no solamente en sus operaciones bajo el territorio sudafricano, sino también en el resto de sus operaciones.

El líder en este tipo de soluciones cuenta con más de 15,000 sistemas instalados a nivel mundial. En Sudáfrica, se tiene presencia de cinco empresas con desarrollo aún incipiente y casi sin presencia en Sudamérica. Perú representa aproximadamente el 2% y la región LATAM un 10-15% de este mercado (Tersus Strategy, 2021).

En Perú, Compañía Minera SA tomó, en 2020, la decisión de implementar los sistemas CAS en toda su flota y liderar en la región la adopción de este tipo de tecnologías.

1.1.3 ABC Minería y sus empresas representadas

El modelo de distribución exclusiva en el territorio nacional permitía a ABC Minería comprometer un crecimiento importante para el fabricante y a su vez aseguraba que las inversiones para la comercialización de dichas soluciones (entrenamiento de personal, stock inicial, entre otros) se recuperen en los períodos comprometidos en los contratos de distribución.

La representación de una marca podía darse de dos maneras: La primera era detectar una necesidad específica de un cliente o requerimiento que podía tener un crecimiento importante en el mercado y buscar una solución que cumpla con los requisitos solicitados; detectada la empresa, se procedía a establecer relaciones con la misma y validar las funcionalidades del producto, posteriormente si todo iba de manera correcta, se procedía a firmar un contrato de distribución. La segunda manera era de parte de los fabricantes, estos se acercaban a ABC Minería para tener un partner en el país que comercialice sus soluciones; de manera similar se realizaba una evaluación de la necesidad del mercado y los productos y posterior a ello se procedía con un contrato de distribución. (Ver Anexo C)

Con la firma de los contratos de distribución exclusivos, ABC Minería asume enteramente los compromisos que solicita el cliente tales como: penalidades, seguros, cumplimiento de los cronogramas, servicios de soporte, etcétera; así como compromisos con las empresas representadas tales como: cuota de venta, difusión de las marcas, entre otros. En el Anexo D, se describe de manera general las responsabilidades que asume ABC Minería con las empresas que representa.

A través de este modelo, ABC Minería es un aliado importante para las empresas con soluciones innovadoras que desean ingresar al mercado y, por otro lado, el cliente percibe un compromiso mayor gracias al respaldo del grupo al que pertenece ABC Minería.

Para la ejecución del primer proyecto de una nueva solución, usualmente ABC Minería exige que el personal especializado de la empresa representada se encuentre durante la primera fase de ejecución bajo la dirección del jefe de Proyecto de ABC Minería; esto con el objetivo de asegurar que el funcionamiento de la solución se entregue de manera óptima, así como reforzar el entrenamiento del personal de ABC Minería. Por experiencias pasadas, el soporte remoto de fábrica no resulta ser efectivo debido a que las atenciones en las unidades mineras suelen realizarse dentro del área de explotación y/o en zonas donde no se tiene buena cobertura de internet; por lo que se debe esperar a retornar a la zona de oficinas para relevar un reporte. Esto ocasiona que en algunos casos se omitan detalles que son importantes para el diagnóstico o que las situaciones no se hayan relevado correctamente, dilatando el tiempo de análisis y por ende de resolución de problemas.

En general, las representaciones adquiridas por ABC Minería tienen un rol específico dentro del portafolio que la empresa busca cubrir y se generan relaciones de largo plazo con las empresas representadas.

1.2 Optimus Mining

Propiedad de una familia europea, OPTIMUS MINING² nació en 1980 con una división de energía solar y una planta instalada en el sur del continente europeo.

En 2013 decidieron abrir una división dedicada a la creación de soluciones tecnológicas a medida para el sector industrial. En 2015, por curiosidad de uno de los fundadores, ingresan al sector minería y consiguen un primer proyecto con una importante mina. El éxito conseguido en el desarrollo de este producto les permitió ofrecer sus servicios para atender otro problema que preocupaba mucho a los gerentes de operaciones: La colisión entre palas y tractores de ruedas.

En 2017, entregaron un producto muy innovador que era capaz de identificar con mucha precisión el riesgo de colisión entre pala y tractor durante la operación de carguío. La compañía minera decidió implementar el sistema en todos estos equipos y fue un caso de éxito galardonado.

²Nota. Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

Con el objetivo de expandir las operaciones y acelerar la comercialización de las soluciones desarrolladas para el sector minería, deciden buscar un partner local que les ofrezca ingresar en el mercado peruano y brinde el soporte correspondiente a los clientes en los que se implemente la solución; es así como en 2019 inician conversaciones con ABC Minería y, en marzo 2021, se firma el acuerdo de distribución. La decisión de firmar un acuerdo con ABC Minería obedece a la dificultad para ingresar como proveedor en la industria minera peruana, debido a que esta se caracteriza por establecer relaciones comerciales con empresas consolidadas en la industria, las cuales cumplen altos estándares de calidad y seguridad, entre otros.

Optimus Mining se presenta como una empresa europea de mucho potencial, dispone de un talento en su cofundador y CTO de la empresa, David Buendía (Ver Anexo E - Descripción de las personas involucradas), que ya ha generado sus primeros frutos y se espera continúe en la misma línea. El CEO, y dueño de la compañía, espera que el crecimiento en el mercado peruano les permita tomar un punto de partida para crecer posteriormente en otros países y acelerar la expansión de la compañía.

Al cierre de 2021, la facturación de la compañía es de menos de 1 millón de euros. En el mercado peruano, a pesar de sus esfuerzos en la comercialización, tienen únicamente un cliente.

1.3 Adjudicación y preparación del proyecto

En junio de 2021, Compañía Minera SA adjudica el proyecto de anticolidación a ABC Minería. Para ellos, esto significó una decisión importante puesto que eligieron apostar por una empresa pequeña con una solución prometedora; en lugar de empresas globales que tenían recomendación por parte del corporativo, pero que tenían prestaciones un poco menores. Su objetivo era implementar el sistema lo más pronto posible y validar sus beneficios para que pueda ser replicable a otras compañías de la corporación.

Este sería el primer proyecto que trabajarían Optimus Mining y ABC Minería en el mercado peruano y había mucha expectativa por ambas partes; sin embargo, también tenían muchos desafíos por superar. La pandemia del COVID 19 aún tenía estragos en la disponibilidad de microchips para la fabricación de componentes electrónicos y esto supuso un retraso de 02 meses en los plazos de entrega de componentes, que finalmente fueron entregados a cliente en Lima en diciembre de 2021; asimismo, debido a modificaciones en las plataformas de gestión, la instalación se tuvo que retrasar 2 meses adicionales hasta febrero de 2022.

La documentación y entrenamiento de personal técnico, así como la gestión del proyecto, supuso otro desafío importante. Era la primera vez que Optimus Mining realizaba una implementación bajo el modelo de distribución y con un alcance total de los vehículos en mina, por lo que no tenía una

metodología de despliegue madura y se contaba con escasa documentación técnica detallada; esto se debía a que no tenían responsables específicos para dichas labores.

Franz Sotomayor (director técnico-comercial de Optimus Mining y uno de los que participó en el desarrollo de la solución), quien estaría a cargo de la implementación de lado de Optimus Mining, y Jorge Flores (Business developer de ABC Minería), que es responsable del proyecto, confiaban en que las buenas relaciones entre ellos y el CTO de Optimus Mining (David Buendía), junto con la experiencia de ABC Minería para trabajar con partners en implementaciones para minería, permitieran que se solvente los problemas y detalles técnicos que se deben relevar en el camino.

A finales de 2021, el dueño y CEO de OPTIMUS MINING decide designar a un nuevo CEO: Enrique Chirinos, abogado de profesión. La experiencia de Enrique en procesos de adquisiciones, fusiones y temas empresariales desde la perspectiva legal es bastante amplia; sin embargo, nunca ha ejercido un puesto directivo o de negocio dentro de una empresa.

Un mes antes de iniciar el proyecto, Franz Sotomayor (comunicación personal, diciembre 2021) llama a Jorge Flores para comunicarle lo siguiente:

Franz.- Hola Jorge ¿cómo te va, tío? Pues, espero que muy bien por allí.

Jorge.- Todo bien, Franz. Pues, a mil con las cosas que tenemos que avanzar para iniciar el proyecto y el negocio que viene creciendo de a pocos.

Franz.- Te llamo para comentarte algo que quizá no lo vayas a tomar muy bien: estoy dejando la empresa esta semana. Sé que estamos un poco liados aún con los detalles previos y queda aún información por entregarles, pero confío en que David (CTO de Optimus Mining), quien estará a cargo ahora de coordinar contigo todo, y a quien también conoces con mucha confianza, pues tome las riendas del proyecto y, aunque como sabes está bastante liado con los temas técnicos y las cosas por modificar, todo salga de maravilla.

Jorge.- Franz, me tomas por sorpresa, pero vaya que si es por algo mejor, pues bienvenido sea.

Franz.- La verdad, estoy dejando la empresa y no tengo todavía nada; no me siento bien trabajando con este nuevo gerente y pues esta semana tomé la decisión de dejar la compañía. Creo que te había comentado algo sobre ello antes, pero ya está, trabajo hasta el viernes.

Jorge.- Pues nada Franz, nos mantenemos en contacto amigo. Yo tengo tu número personal y tú el mío, un fuerte abrazo desde aquí y el mejor de los éxitos hacia adelante. Te agradezco mucho todo este viaje que comenzamos desde 2019 para colocar este primer proyecto, a pesar de las complicaciones de la pandemia, seguro ya nos volveremos a encontrar haciendo negocios.

Franz.- Un abrazo, Jorge. Ya sabes que cualquier cosa, me pegas una llamada o me escribes.

El inicio del proyecto se había complicado aún más con la salida inesperada de Franz. Adicionalmente, el jefe de soporte técnico de ABC Minería, Ricardo Baca, aún tenía muchas dudas respecto a detalles de la implementación y la documentación de fábrica seguía siendo incompleta.

OPTIMUS MINING contrató a una persona en Perú a inicios de 2022 con el objetivo de que las coordinaciones sean más fluidas y se pueda concretar a tiempo los documentos, habilitaciones, entrenamientos y demás temas de gestión. Esta persona era Rodolfo, un especialista que trabajó en ABC Minería hasta hace un año y, a pesar de que estaba muy cerca la fecha de inicio y aún requería capacitación, se esperaba que él asumiera el cargo de supervisor de proyecto de Optimus Mining.

1.4 Desarrollo del proyecto

La implementación consistía en la instalación de sensores y equipos tanto en la parte externa como al interior de cabina de palas, camiones mineros y equipos auxiliares. El procedimiento de instalación requería definiciones técnicas específicas respecto del recorrido de los cables, posición óptima de los componentes y procedimientos de calibración del sistema muy detallados, por lo que se solicitó tener en la unidad minera a un especialista de fábrica con experiencia en la implementación de ello, acorde a las políticas que seguía ABC Minería.

Juan Pérez es el técnico de Optimus Mining con mayor experiencia y quien participó de las primeras instalaciones de este producto. Español de nacimiento, se casó con una peruana y vive en el país hace más de 10 años; fue elegido para ser parte de este proyecto debido a la confianza que tenía con el actual CTO con quien participó en el desarrollo de estos sistemas.

Según los acuerdos con el equipo de Optimus Mining, el soporte de fábrica estaría bajo la supervisión del líder de proyecto de ABC Minería (ver Anexo F- organigrama del proyecto) en sitio, y la interacción entre Juan Pérez y el equipo técnico sería directa con el objetivo de transferir los conocimientos del sistema y complementar la capacitación del personal; lo cual era muy importante, ya que se trataba de la primera implementación. Esta coordinación se realizó a través de correos electrónicos; sin embargo, no se realizó un despliegue con el equipo que conformaba el proyecto, ya que se asumió que todos tenían conocimiento de esta coordinación.

Transcurrida las primeras 3 semanas de implementación, el jefe técnico en sitio y el líder de proyecto de ABC Minería, encuentran una definición incorrecta respecto del cableado de un equipo, por lo que recurren a Juan Pérez para aclarar ello, puesto que en principio él había confirmado dichas características:

Ricardo.- Juan, por favor confirmarnos si la configuración del contacto del vehículo y la señal que debe tomar el sistema es así como se encuentra graficado en este detalle o se tendría que hacer una modificación a lo instalado a la fecha.

Juan Perez: ¡Pero si esto es algo que tendrían que saber! Esto lo revisamos con el cliente y según el uso del sistema siempre debería estar conectado a la batería.

Mateo.- Juan, pero en esa reunión tú indicaste lo que hemos realizado, no lo que estás indicando ahora mismo. Todos entendimos que únicamente debería funcionar el sistema cuando se active el contacto.

Juan Pérez.- Es que seguro ustedes no entienden bien las cosas, igual que tus técnicos que realizan las cosas mal y luego van a perjudicar el funcionamiento del sistema.

Mateo, líder técnico en sitio, había notado ya en varias ocasiones mucha fricción entre el personal técnico y Juan Pérez. En ocasiones, su manera de transmitir las ideas y correcciones a las implementaciones que ejecutaba el personal, se realizaban utilizando palabras y expresiones con un tono desagradable que transmitía un mensaje de humillación hacia los técnicos.

En una oportunidad lo separó del lugar y tuvo una conversación con el:

Mateo.- Juan, ¿cuál es el inconveniente que tienes? El personal está aquí para que tú les ayudes y les comentes oportunidades de mejora según tu experiencia. Esta implementación es la primera que realizamos y por lo tanto es normal que los técnicos tengan cosas que mejorar.

Juan Pérez.- Es que estos técnicos no tienen el nivel suficiente. No hacen lo que yo les he dicho y no serviría de nada capacitarlos.

Mateo.- La capacitación que has brindado no ha tenido la información suficiente; los diagramas que nos han entregado son muy básicos y prácticamente se está terminando los detalles a medida que vamos instalando.

Juan Pérez.- Pero es que estas cosas las deben saber. Se supone que vosotros conocéis de instalaciones y estos técnicos no sirven para nada.

Mateo.- Juan, necesito que ayudes o en todo caso no intervengas los vehículos con mi personal. Si no vas a ayudar, entonces tampoco generes problemas y tampoco lances palabras agresivas contra los técnicos ¿Estamos de acuerdo?

Juan Pérez.- Pues, nada, tío. No tenía intención de dañar a nadie. En todo caso, me limitaré a estar de lejos y comunicar a ti alguna observación que crea relevante. Yo trabajo para Optimus Mining, no para ABC Minería.

Mateo.- OK.

A la fecha, el proyecto venía retrasado y aún se estimaba concluir la implementación a finales de abril. Las correcciones en las ubicaciones de los componentes y la información específica que había que relevar en las instalaciones tales como: distancias entre componentes, bordes del equipo, etcétera, no se encontraban especificadas y en muchos casos generaban repetición de trabajos y solicitud de detención de los vehículos no programados que impactaban en el cliente.

Juan Pérez no estaba ayudando en validar las instalaciones y brindar puntos específicos en el momento que se hacían las cosas, de tal manera que se mitigue algún potencial error en el despliegue; por el contrario, se limitaba a generar informes después de realizadas las instalaciones y enviarlos a la casa matriz en Europa mostrando todos los errores que se estaban cometiendo sin mencionar nada al líder de proyecto en sitio; por otro lado, únicamente criticaba a los técnicos en su labor sin brindar ninguna indicación.

Mateo tuvo una conversación con uno de los técnicos:

Técnico.- Mateo, ese español qué se ha creído. No puede venir a tratarnos de esa manera, he sentido hasta comentarios de tipo racista. Él debería estar para enseñarnos y no para levantar la voz simplemente y no ayudar.

Mateo.- He conversado con él sobre estos temas. Tratemos de no tener contacto directo con él, ya le he dicho que toda comunicación sea conmigo. Si hubiera algo que pase, por favor, me lo comentas.

Técnico.- OK

Jorge, jefe de proyecto, tenía seguimiento dos veces por semana sobre los avances del proyecto con los líderes en sitio. Durante estas reuniones de 30 minutos, se había relevado el caso de Juan Pérez de manera muy ligera; se tenía conocimiento de que era una persona complicada por coordinaciones previas, que ya se había tenido con él durante la inspección del equipamiento a entregar a finales de 2021. A pesar de que se conocía esta situación, no se había enterado Jorge de los detalles sobre los comentarios y ofensas lanzadas por Juan Pérez en sitio. Los reportes de los líderes en sitio indicaban que no se podía avanzar bien con él y que había un relacionamiento muy distante con el personal técnico; sin embargo, Jorge no ahondó más en dicha situación, entendiendo que a pesar de ello las cosas seguían avanzando.

1.5 El punto de quiebre

Cuando Mateo volvió de los días en mina, Jorge decidió hablar con más tiempo con él sobre la situación que se presentaba en el proyecto. En oficina, Mateo le contó mayores detalles respecto a lo que había visto y sobre los comportamientos de Juan a lo largo de su estancia en la mina. Jorge estaba

preocupado porque en la evaluación de desempeño tenía que asegurar el cierre de este proyecto en el segundo trimestre del año para poder llegar a su meta trimestral. Por otro lado, los problemas con Juan retrasaban los avances del proyecto, poniendo en riesgo el cumplimiento de las metas de Jorge (ver Anexo K).

Pedro, la contra guardia de Mateo en mina, debía retrasar su subida puesto que tuvo un problema familiar. Jorge decidió reemplazarlo a fin de relevar los problemas existentes en la unidad minera; asimismo, conversó con Pedro sobre Juan Pérez y este le comentó observaciones muy similares a las de Mateo; además, indicó que Juan hizo un reclamo alterado con el cliente (la persona sponsor del proyecto) donde le indicaba que le había dado un cuarto que no estaba bien para él.

La subida de Jorge a la unidad coincidió con la de Juan Pérez, por lo que el primer día hábil tenía como objetivo conversar con Juan.

Con el arribo a la unidad minera por la noche, Jorge decidió conversar con el personal técnico de manera informal acerca del proyecto y saber de primera mano la situación. En primera instancia, notó que había un disgusto en el personal respecto al trabajo con Juan y los comentarios que primero se hicieron fueron respecto a ello.

Al día siguiente, luego de que se repartieran las labores y el personal comience con su trabajo, Jorge dispuso de un tiempo para conversar con Juan en oficina, la conversación fue la siguiente:

Jorge.- Juan, quería conversar contigo unos minutos.

Juan.- Vale, ¿qué quieres conversar?

Jorge.- Mira, me gustaría que podamos alinear tus trabajos aquí en la unidad. Para mí, es importante que informes los trabajos que vas a ejecutar conmigo y los coordines para que puedan pasar por mi aprobación. Esto para cumplir con todas nuestras políticas de calidad, seguridad y salud en el trabajo.

Juan.- Es que yo no trabajo para ti, me da igual lo que me digas. Yo trabajo para Optimus Mining y lo único que me importa es que se hagan las cosas según las recomendaciones que yo doy.

Jorge.- Perdona, Juan, pero aquí tanto tú como todo el personal técnico de ABC Minería son mi responsabilidad y cualquier trabajo principalmente por temas de seguridad debe ser coordinado conmigo; asimismo, las prioridades respecto de lo que se debe ejecutar se validan conmigo.

Juan.- ¡TÚ QUE TE HAS CREÍDO, EL REY DE ESPAÑA O QUÉ! Yo voy a hacer mis cosas y tengo mis responsabilidades para reportar a la casa matriz, no a ti.

Jorge.- Juan, no voy a permitir comentarios de esta naturaleza de tu parte; en nuestra empresa, el respeto a todos es un valor muy importante y por lo tanto te voy a pedir que no

te expreses en lo sucesivo de esta manera. Voy a conversar con tu supervisor para notificar esto; mientras tanto ningún técnico de ABC Minería te brindará facilidades y/o herramientas de trabajo hasta que esto no quede claro.

Inmediatamente Jorge se puso en contacto con Rodolfo, el supervisor de Optimus Mining en Perú, para comunicarle esta situación y tener una reunión los tres con el fin de alinear los trabajos que debía realizar Juan. Tuvieron la siguiente conversación:

Jorge.- Hola, Rodolfo, te llamo porque tengo una situación complicada con Juan. He recibido reportes de nuestro personal técnico sobre un maltrato verbal hacia ellos por parte de él.

Rodolfo.- Bueno, Jorge, tú sabes que él tiene un carácter un poco complicado; le hemos pedido algunas tareas que entiendo también te las ha pasado por correo y solamente hay que dejarlo hacer su trabajo.

Jorge.- Rodolfo, lo que te estoy comentando ha sucedido con varias personas, incluyéndome. Hoy en la mañana quise alinear sus trabajos del día y tuve una respuesta con muy poco decoro de su parte. Tú sabes que en nuestra empresa valoramos el respeto y el trabajo en equipo. Como recordarás esto también está regulado en nuestro código de ética.

Rodolfo.- Bueno, Jorge, revisemos esto mejor los tres en una reunión y veamos la mejor manera en que se pueda realizar las actividades.

La reunión donde estuvieron los tres tuvo lugar por la tarde, se inició revisando los puntos sobre los que debía trabajar Juan y los motivos por lo que, según los protocolos de seguridad, todo trabajo debe ser aprobado por el líder de proyecto. Pese a una conversación detallada sobre los puntos en los que se debía trabajar, Juan persiste en su postura de que no reportaría a Jorge y que no debía tener aprobación de nada de su parte.

Jorge se preguntaba si al día siguiente Juan debía ingresar al área de trabajo o quizá era mejor dejarlo en campamento y retirarlo; pero ¿qué impacto tendría una decisión así en el proyecto y en la percepción del servicio al cliente?, ¿y en la relación con Optimus Mining sabiendo que Juan Pérez es un hombre de mucha confianza para el CTO? Jorge tenía conocimiento de que OPTIMUS MINING actualmente no contaba con otro especialista de ese nivel, por lo que retirarlo significaba que se quedarían sin soporte en sitio y esto podría dilatar el proyecto, generando mayores costos de implementación que impactan en el margen y por lo tanto en sus objetivos para bonificación trimestral. Por el contrario, mantener a esta persona en la zona de operación podría ser muy riesgoso, ya que no reconoce la jerarquía del proyecto y podría ejecutar labores sin aprobación, las mismas que

de tener un accidente recaería sobre Jorge, la reputación de la empresa ABC Minería y la corporación; además de generar nuevos problemas con el personal técnico y el cliente.



Capítulo II: Nota Técnica

2.1 Sinopsis del caso

El caso narra la situación de Jorge, jefe comercial de ABC Minería, y su involucramiento en un proyecto crucial con Compañía Minera SA. El proyecto implica la implementación de un sistema de anticolidión entre vehículos mineros, siendo Optimus Mining la empresa encargada del desarrollo tecnológico.

Durante la implementación del proyecto, se da una situación complicada con Juan Pérez, un técnico de Optimus Mining, clave para la implementación del proyecto, quien tenía actitudes despectivas hacia el personal de ABC Minería, generando problemas de comunicación, coordinación y clima laboral entre el personal de estas dos empresas. Estos conflictos culminan en una confrontación entre Jorge y Juan, donde Jorge exige respeto y colaboración, y busca maneras de resolver esta situación.

El caso plantea el dilema de Jorge sobre si mantener a Juan en el proyecto, a pesar de las complicaciones que generaba con el personal y los retrasos que esto causaba en la implementación, o retirarlo y arriesgarse mayores retrasos y complicaciones adicionales. Esta decisión podría afectar la relación con Optimus Mining, la reputación de ABC Minería e incluso perder el contrato con la Compañía Minera SA el cual era clave para cumplir los objetivos de crecimiento de ABC Minería.

2.2 Ubicación del programa

Este caso se dirige a profesionales en general que tienen que lidiar con conflictos interpersonales en el entorno laboral. Puede ser útil para asignaturas de Gobierno de Personas, Sistemas de Control y Gestión de Proyectos.

2.3 Metodología de la investigación

El presente trabajo es una investigación cualitativa, utilizando el método del caso con el análisis correspondiente. Los datos de personas y empresas han sido cambiados para preservar la privacidad de los protagonistas.

2.4 Objetivos de aprendizaje del alumno

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar en el alumno los siguientes conocimientos y capacidades directivas:

- Identificar y abordar los problemas de dirección de personas en la ejecución de proyectos
- Estudiar la problemática de las alianzas entre empresas para prestar servicios conjuntos, la relevancia de la estructura organizacional y la comunicación formal entre las empresas que forman la alianza
- Desarrollar la metodología de solución de problemas no operativos. Identificación del problema, análisis de síntomas, definición de alternativas de solución y criterios para la toma de decisiones y definición de plan de acción.

- Identificar las consecuencias que podrían tener las decisiones del directivo en la relación a largo plazo con proveedores, los miembros de la organización y los clientes
- Conocer la importancia de la relación entre los valores de la empresa y las decisiones de negocio
- Diferenciar y discernir entre el uso del poder o de la autoridad

2.5 Preparación para usar el caso

Se recomienda estudiar el siguiente material:

- Ferreiro Pablo y Alcázar Manuel (2019). Gobierno de personas en la empresa, capítulos 6, 7, 8 y 9.
- Alcázar Manuel (2018). Cómo mandar bien.
- Alcázar Manuel (2019). Decisiones Directivas.
- Alcázar Manuel (2019). Octógono diagnóstico empresarial.
- Alcázar Manuel (2019). Persona.

2.6 Plan de enseñanza

2.6.1 Preguntas para el desarrollo del caso

Se recomienda iniciar la discusión del caso con algunas preguntas introductorias.

Preguntas introductorias:

¿Cuál es el problema de Jorge?

Un grupo de los participantes opinará que el problema es qué hacer con Juan Pérez, incluso algunos podrían opinar que se debe prescindir ya de sus servicios. En ese caso, el problema sería cómo reemplazarlo de manera satisfactoria. Habría que hacer ver a los participantes las dificultades que sobrevendrán de su posible separación, en cuanto al futuro de toda esa unidad de negocio.

Otro grupo de participantes opinará que el problema es cómo intermediar en el conflicto generado para poder culminar el proyecto; es decir que Juan Pérez debe mantenerse en el proyecto a toda costa, ya que lo más importante es cumplir con el cliente y asegurar la facturación por la implementación del proyecto (asegurar el flujo de ingresos de la compañía). En ese caso, el problema sería cómo afecta esto a la organización, a sus valores y qué repercusiones puede generar el no actuar acorde a los mismos.

¿Debe Jorge solicitar que retiren a Juan Pérez del proyecto?

Aquí se pueden observar algunos argumentos a favor y en contra para debatir en la sesión:

Tabla 1: Argumentos a favor y en contra

Argumentos a favor	Argumentos en contra
Se refuerzan los valores de la organización	Evitar retrasos en la implementación del proyecto
Reforzar la unidad entre ABC Minería y sus trabajadores	Evitar incrementos en costo de implementación debido a retrasos
Minimizar el riesgo de renuncias de personal	Asegurar la correcta implementación del sistema anticollisión
Reforzar la importancia del buen trato y respeto entre los trabajadores	Evitar impacto negativo en la reputación de la empresa por problemas en la implementación (mala gestión, retrasos, etc.)
Evitar que se generen conflictos en el equipo que lleven a actos violentos (agresión física)	Cuidar la relación con OPTIMUS MINING (socio estratégico)

Preguntas para profundizar y desarrollar el caso:

¿Cómo es el sector minero en el Perú? ¿Qué complejidades existen para establecer relaciones comerciales en el sector?

El sector minero en Perú representa la principal actividad económica del país. Se caracteriza por ser bastante tradicional en cuanto a gestión de proveedores, para los que solicita requisitos muy exigentes que no son fáciles de cumplir a cabalidad a cualquier empresa; esto genera que empresas que no están en un estado de madurez o consolidadas en dicha industria tengan mayores restricciones y/o desafíos para poder establecer una relación comercial con las mineras.

Adicionalmente, la industria de minería también se caracteriza por no controlar el precio de los productos terminados que comercializa, al ser estos commodities, el precio de los mismos es regulado por el mercado. Esto conlleva a que las mineras busquen reducir sus riesgos operacionales y optimizar sus costos operativos por lo que buscan empresas que les ofrezcan seguridad y ayuden a minimizar sus riesgos operativos.

¿Qué ventajas competitivas se generan con la alianza entre ABC Minería y Optimus Mining para posicionarse y consolidarse en la industria? ¿Cuáles son los riesgos y oportunidades?

Fomentar el debate entre los participantes entre las ventajas y riesgos de la alianza. A continuación, se muestran algunos puntos a debatir:

Ventajas y oportunidades para ABC Minería y Optimus Mining generadas por la alianza entre ambas empresas:

ABC Minería:

- a) Ampliar su portafolio de productos para sus clientes
- b) Obtener conocimientos de nuevas tecnologías

- c) Posible ampliación de cartera de clientes
- d) Obtener ampliación de contratos generados con clientes actuales
- e) Contribuir con la consolidación en la industria como ABC Minería y no como una empresa del Grupo ABC

Optimus Mining:

- a) Consolidar su ingreso al mercado peruano
- b) Poder llegar a más clientes a través ABC Minería
- c) Ganar más experiencia para mejorar el desarrollo de sus productos.
- d) Se enfocan en su core de negocio el cual es el desarrollo de nuevas tecnologías.
- e) Crear una reputación en mercado peruano
- f) Ganar experiencia en el ingreso a otros mercados internacionales

Riesgos de la alianza

- a) Capacidad de OPTIMUS MINING para dar soporte técnico para cumplir con las necesidades de los clientes obtenidos por ABC Minería
- b) Capacidad de OPTIMUS MINING para tener un crecimiento acelerado
- c) Capacidad de ABC Minería para afrontar riesgos reputacionales por el uso de tecnologías incipientes
- d) Dificultades de coordinación entre OPTIMUS MINING y ABC Minería

¿Qué relevancia tiene la estructura organizacional y la comunicación formal entre el fabricante (Optimus Mining) y el distribuidor (ABC Minería) para el gobierno del proyecto? ¿Es importante tener una cultura propia dentro del equipo de trabajo?

En esta sección de la clase, el moderador debe de resaltar la importancia de la estructura formal en un equipo de trabajo, solicitar ideas a la audiencia referente a los motivos por lo cual es importante para finalmente aterrizar el concepto.

Las estructuras nos ayudan a definir como interactuar en un equipo de trabajo; nos permiten definir roles y responsabilidades a cada miembro y cómo escalar los problemas o acontecimientos que se den.

También se debe de resaltar la importancia de la comunicación dentro del equipo, cómo se deben de transmitir los mensajes. Se puede iniciar un debate acerca de las consecuencias que tiene una comunicación con poca claridad hacia el equipo, donde las estructura organizacional y roles no están claramente definidos.

Otro punto importante vinculado a la comunicación es la diferencia cultural, cómo interactúan personas de culturas distintas y cómo se comunican. El moderador debe de resaltar que el tema de

diferencia cultural afecta a los equipos de trabajo, en su modo de operar y de comunicarse; y de no atenderse oportunamente, puede generar inconvenientes en el equipo. Preguntar a la audiencia si se puede lograr una comunicación eficaz y asertiva, si no hay un trabajo previo con los miembros del equipo que permita reducir las diferencias culturales; ¿se debe de dar pautas previas de lo que está y no está permitido en las interacciones dentro y fuera del proyecto? ¿Qué debería hacer el líder para gestionar equipos de distintas culturas?

¿Cuál es la motivación de Juan Pérez? ¿Cuál es la motivación de Jorge?

En esta etapa del desarrollo del caso, el docente debe iniciar el debate con la audiencia para determinar cuál es la motivación y los motivos de cada persona. Validar si estas se encuentran alineadas o por el contrario son opuestas. Esto ayudará a los futuros directivos que se encuentran analizando el caso a poder determinar las motivaciones de distintas personas con las que interactúen en el desarrollo de su carrera profesional y contar con herramientas de cómo poder gestionar correcta y eficientemente a los miembros de sus equipos de trabajo. También servirá como guía para poder analizar conflictos entre trabajadores y cómo mediar para lograr los resultados sin que los vínculos de trabajo se rompan.

Una vez consensuadas las motivaciones y motivos de cada protagonista, invitar a la audiencia a proponer acciones que permitan resolver el conflicto que hay en el equipo de trabajo, es importante evaluar conjuntamente con la audiencia cada acción propuesta y determinar si estas son:

- No atractiva y no conveniente
- Atractiva pero no conveniente
- Conveniente pero no atractiva
- Atractiva y conveniente

Esto con el fin de descartar y/o priorizar las acciones propuestas y que los futuros ejecutivos comprendan la relevancia de hacer este análisis al momento de buscar soluciones.

¿Cómo se debe utilizar el poder como jefe de proyecto? ¿Debe Jorge hacer uso del poder o de la autoridad? ¿Tenía Jorge poder o autoridad?

Se debe de iniciar el debate para introducir los conceptos de poder y autoridad con la audiencia.

Se debe de empezar con el análisis de Jorge y debatir si en el caso él tiene poder, autoridad o ninguno; y sobre quien tiene o no dichas facultades o atributos argumentando los motivos. Por ejemplo, Jorge tiene poder sobre los trabajadores de ABC Minería; sin embargo, no queda claro si también lo tiene sobre el personal de OPTIMUS MINING, ya que, si bien es cierto que se definió un organigrama para el proyecto, este no fue comunicado correctamente a los miembros del equipo.

Referente a la autoridad, en el caso no se proporciona información suficiente para determinar si Jorge tiene autoridad ante los miembros del equipo.

Otro punto por debatir es si es posible que una persona pueda tener poder o autoridad en un equipo de trabajo que está conformado por trabajadores de distintas empresas.

También se pueden dar supuestos que complementen el caso para profundizar sobre los conceptos de poder y autoridad para que los participantes debatan cuál de las dos opciones debería ejercer Jorge ante esta situación; las implicancias que derivan de ejercer el poder o la autoridad y por qué debería usar uno o el otro.

Finalmente, generar el debate para sobre qué debería hacer Jorge en caso no tenga poder ni autoridad: debería tratar de ejercer alguno de ellos o por el contrario buscar a una persona del proyecto o de la alianza entre ABC Minería y OPTIMUS MINING que sí los tenga para que pueda mediar en el problema que se ha generado.

¿Cuáles podrían ser las consecuencias de no ser consistente en las decisiones según los valores de la empresa? ¿Cómo impacta en el equipo de proyecto y la empresa?

Es importante que los participantes comprendan la importancia de los valores de la organización y para qué sirven. Los valores son los pilares que auto regulan a una empresa en su forma de operar y de tomar decisiones.

Ir en contra de los valores genera desconfianza en la organización por parte de sus Stakeholders (clientes, proveedores, trabajadores, entidades gubernamentales, comunidades, etc.), impacta en las relaciones a largo plazo con los mismos afectando a la organización en sus tres niveles (eficacia, atractividad y unidad); poniendo en riesgo así la continuidad no solo de sus proyectos, sino también de la continuidad del negocio.

¿Qué criterios debe considerar Jorge antes de tomar una decisión? ¿Cuáles son las alternativas?

Los criterios para tomar la decisión corresponden a cómo afecta la misma en la “eficacia”, “atractividad” y “unidad” de la organización.

Dentro de las alternativas, un grupo de los participantes optarán por retirar a Juan del proyecto o no hacer nada y seguir contando con Juan para terminar la implementación y se debatirán argumentos a favor y en contra para cada postura. Sin embargo, es importante recalcar a los participantes que pueden existir soluciones “intermedias” en algunos casos y que los participantes puedan desarrollar y debatir el plan de acción que conlleva cada alternativa planteada en la sesión.

2. 6.2 Análisis del caso

Para hacer un análisis más exhaustivo se puede hacer uso de una herramienta de diagnóstico como el Octógono.

2.6.2.1 Desarrollo del Octógono

Primer nivel del Octógono – Eficacia

Entorno Externo

- Tendencia mundial en la adopción de sistemas para evitar colisiones en vehículos mineros. Tendencia mundial acelerada en la industria para el uso obligatorio de sistemas anticolidión, producto de las regulaciones en las operaciones mineras de Sudáfrica.
- Ingresar como proveedor de servicios en el sector minero en el Perú es un reto complicado debido a que las compañías mineras establecen relaciones comerciales con empresas de gran reputación o por referencias de otras empresas. Además de los requisitos para ser catalogado como proveedor son muy exigentes en esta industria.
- Escasez de microchips para producción de componentes electrónicos debido a la pandemia Covid 19.
- Riesgos de contagio de por tercera ola de Covid 19 durante el inicio de 2022.
- Ingreso de Hexagon, líder mundial de soluciones tecnológicas para minería, a la industria minera peruana

Estrategia

- Resolver problemas de seguridad y productividad en el sector minero peruano a través de la representación de empresas extranjeras, que brinden soluciones tecnológicas, que permitan comercializar de manera exclusiva sus soluciones en el territorio nacional.

Sistemas de Control

- Bonificaciones trimestrales vinculadas a la facturación
- Código de ética (Anexo G)
- Política de seguridad y salud en el trabajo (Anexo H)
- Medición de desempeño (Anexo K)

Estructura Formal

- Cambio de Gerente General
- 5 personas que reportan directamente al gerente general.
- Se crea una estructura cada vez que hay un proyecto.
- La estructura del proyecto es una estructura mixta entre ABC Minería y su “Partner”.
- El líder de proyecto pertenece a ABC Minería y dentro de la estructura se tiene a un especialista del partner.
- El especialista del partner asignado al proyecto reporta a este líder de proyecto, así como al supervisor de su empresa. (Ver Anexo F)

Balance del primer nivel del octógono

- La empresa arrastra pérdidas en los últimos años, lo cual no es alarmante en primera instancia debido a que es un negocio que recién se está consolidando y está buscando crecimiento para llegar a su punto de equilibrio. Adicionalmente, con el cambio del Gerente General, se da un cambio en la estrategia que apuesta por un crecimiento más agresivo y acelerado (Anexo I).
- La empresa no cuenta con un área definida de gestión de proyectos por lo que se crea una estructura cada vez que se va a implementar un nuevo proyecto, la cual está compuesta por personal propio de la empresa y del partner.

Segundo nivel del Octógono – Atractividad

Saber distintivo

- Comercialización de soluciones tecnológicas en el sector minería bajo el modelo de distribuidor exclusivo
- Búsqueda de empresas con soluciones innovadoras para conseguir distribución local
- La implementación de soluciones tecnológicas depende mucho del fabricante (partner).

Estilos de dirección

Germán (Ex CEO ABC Minería). Concentra las decisiones a todo nivel, se enfoca mucho en el resultado, muy temperamental y hace uso del poder para lograr los objetivos.

- Dimensión directiva predominante: Estratega (perfil “Tirano”).
- Estilo de dirección: Absorbente (concentra las decisiones en su persona y tiende a centralizar).
- Motivación: Espontánea y radica en motivos extrínsecos, se enfoca en los resultados para lograr reconocimiento personal, haciendo uso frecuentemente de su poder coactivo.

Óscar (Actual CEO ABC Minería). Busca empoderar a su equipo y delega la toma de decisiones en su equipo. Identifica capacidades que puede aprovechar en las personas, habilidad que utiliza no solo con su equipo actual, sino también para potenciales candidatos durante los procesos de reclutamiento y selección. No se involucra con el nivel operativo y sus interacciones son principalmente con su primera línea de reportes, pero actúa bajo integridad, respeto y busca formar y desarrollar a su equipo de trabajo.

- Dimensión directiva predominante: Ejecutivo (perfil “Persuasivo”).
- Estilo de dirección: Delegante, ya que toma acción cuando hay que tomar decisiones importantes, mas no concentra todas las decisiones en su persona.
- Motivación: Racional por motivos trascendentes, busca el desarrollo de capacidades en su equipo.

Jorge (Líder del proyecto). Busca empoderar a su equipo y delega muchas responsabilidades para la ejecución de los proyectos, al punto de caer en algunos casos en la abdicación. Trata de identificar capacidades que puede aprovechar en las personas de su equipo.

- Dimensión directiva predominante: Ejecutivo (perfil “Manipulador”).
- Estilo de dirección: Delegante con tendencia a Abdicante, ya que toma acción cuando hay que tomar decisiones importantes; sin embargo, al descentralizar y/o delegar responsabilidades, puede perder el control y seguimiento de las mismas.
- Motivación: Espontánea y radica en motivos extrínsecos, se enfoca en los resultados para lograr reconocimiento personal, haciendo uso frecuentemente de su poder coactivo y persuasivo.

Estructura real

El especialista del partner no reportaba al líder de proyecto y tampoco a su supervisor en Perú; solo reportaba a su matriz en Europa, ya que no se realizó un despliegue del organigrama definido para la implementación del proyecto.

Balance del Segundo Nivel del Octógono

- El cambio de Gerente General trae consigo un nuevo estilo de dirección al cual el equipo de trabajo no está acostumbrado. Transición de un estilo que concentra el mando y el control a uno más colaborativo.
- No hay cercanía por parte de la gerencia con los niveles inferiores a su primera línea de reportes.
- Existe mucha dependencia del partner para realizar las implementaciones de nuevos proyectos. Esto genera que se invierta la balanza de poder, que en un inicio estaba inclinada a favor de ABC Minería durante el proceso de captación de clientes.
- El especialista del partner no reconoce la estructura formal del proyecto y tampoco la de su organización por lo que siente que tiene mayor autoridad y, según su percepción, su línea de reporte es a su matriz en Europa.

Tercer nivel del Octógono – Unidad

Misión Externa

- Brindar soluciones a partir de la integración de tecnologías para transformar datos en información valiosa para mejorar la productividad y seguridad de las operaciones mineras y de construcción.
- Cumplir con los plazos prometidos.

Valores

Los valores de la organización (ver Anexo J) están definidos a nivel interno, pero no son compartidos con los partners.

- Respeto

- Equidad
- Integridad
- Compromiso

Misión Interna

- Velar por la seguridad de cada uno de los trabajadores y partners.
- Buen trato y respeto en el trabajo entre trabajadores de ABC Minería y del partner.

Entorno Interno

- Cambio reciente del gerente general.
- Renuncia del director técnico-comercial de Optimus Mining.
- Cambio del gerente general de Optimus Mining.

Balance del Tercer Nivel del Octógono

Existen diferencias culturales entre los trabajadores de Optimus Mining y ABC Minería. Esto se evidencia en los valores de la organización, los cuales difieren y no conversan con el actuar de Juan Pérez durante la implementación del proyecto.

Definición del problema

Jorge y su equipo no tienen el conocimiento especializado para cumplir con la implementación del proyecto.

Existe una gran dependencia de Juan Pérez para cumplir con la implementación, quien tiene una actitud y trato con el personal que van en contra con los valores de la organización. Esto último pone en riesgo la correcta implementación del proyecto y una posible pérdida de contrato con la minera.

2.6.2.2 Criterios

- Eficacia
 - Económico
 - Relación con el cliente y clientes potenciales
- Atractividad
 - Pérdida de *knowhow*
 - Relación con Optimus Mining
- Unidad
 - Relación entre trabajadores
 - Compromiso con la organización

2.6.2.3 Alternativas

Para el presente caso se presentan las siguientes alternativas de decisión para afrontar el problema:

- No hacer nada y seguir trabajando con Juan Pérez junto con el equipo de ABC Minería, lo cual generaría mayores fricciones con el personal y en consecuencia mayores retrasos con la ejecución del proyecto.
- Retirar a Juan Pérez del proyecto, con lo cual se pierde el conocimiento necesario para culminar la ejecución del proyecto. Sin embargo, mejoraría la relación de los técnicos de ABC Minería con los líderes del proyecto.
- Aislar y restringir el contacto de Juan Pérez con personal de ABC Minería (limitar sus funciones dentro del proyecto), manteniendo la ejecución del proyecto dado que no hay pérdida del *knowhow*; sin embargo, la interacción para resolución de problemas de implementación sería más lenta.

2.6.2.4 Evaluación de Alternativas

A continuación, se muestra la evaluación de cada alternativa según los criterios definidos.

Tabla 2: Evaluación de alternativas

Alternativas / Criterios	Eficacia	Atractividad	Unidad
No hacer nada	(↓↓) Se pone en riesgo el avance del proyecto y cumplimiento con la fecha de entrega.	(=) Se sigue contando con el <i>knowhow</i> concentrado en una persona.	(↓↓) Mayores fricciones con el personal de ABC Minería y Optimus Mining. Disconformidad de los técnicos de ABC Minería.
Retirar a Juan	(↓↓↓) El proyecto se paraliza y existe riesgo de perder al cliente en el futuro.	(↓↓↓) Se pierde el <i>Knowhow</i> necesario para la terminar la implementación.	(↑↑) Refuerzo de los valores y misión interna.
Aislar a Juan	(↓) Menores interacciones entre Juan y personal de ABC Minería generan demoras en la implementación.	(=) Se sigue contando con el <i>knowhow</i> concentrado en una persona.	(↑) Se evita que se sigan vulnerando los valores y misión interna.

2.6.2.5 Decisión

Bajo los criterios de evaluación la alternativa que tiene menor impacto en la eficacia y en la unidad es la de aislar a Juan; esto debido a que permite continuar con el proyecto y reducir el riesgo de una penalización por parte del cliente dada la situación de retraso que se tenía a la fecha. Asimismo, se mantiene el conocimiento dentro del equipo de proyecto ABC Minería y Optimus Mining. Respecto a la unidad, aunque el equipo podría tener discrepancias sobre mantener a Juan dentro del proyecto por su comportamiento, la reducción de las interacciones evita faltas de respeto.

2.6.2.6 Plan de Acción

Para la ejecución de la alternativa seleccionada se presenta el siguiente plan de acción:

- Conversar con el gerente general acerca de la situación e indicar que se debería aislar a Juan Pérez según los criterios desarrollados
- Solicitar una reunión a la casa matriz de Optimus Mining a fin de comunicar la decisión y solicitar lo siguiente: soporte remoto, exigir un refuerzo sobre el sistema de manera remota al jefe técnico de ABC Minería y que se converse con Juan Pérez acerca de su comportamiento con el personal técnico de ABC Minería
- Designar al jefe técnico de ABC Minería para que coordine con Juan todas las comunicaciones respecto a la implementación
- Reforzar con los jefes de proyecto la comunicación de las situaciones presentadas durante el proyecto, para abordar los problemas en adelante oportunamente
- Implementar un proceso de inducción para personal extranjero que trabaje en un proyecto, para mejorar la comunicación.

2.7 Epílogo (¿qué pasó)

Luego de evaluar la situación, terminada la tarde, Jorge decidió que Juan Pérez no debía continuar al día siguiente trabajando en el proyecto, sino hasta que se tenga un acuerdo de respetar los lineamientos de la organización, debido a que se encuentra bajo la responsabilidad de ABC Minería y por ende los trabajos que realice deben responder a las prioridades del jefe de proyecto. Por otro lado, pensó que mantenerlo en contacto con el personal y sin aparente repercusión por sus actitudes podría generar aún mayor malestar en el equipo de trabajo. A la mañana siguiente, antes de subir a la zona de trabajo, Jorge le informó a Juan Pérez que ese día se quedaría en campamento.

Recibida la notificación, Juan Pérez llamó a sus jefes en Europa para informar lo sucedido indicando que no lo habían dejado subir a trabajar y que no tenía un motivo claro de las razones de Jorge para ello. Por esto, decidió que iba a renunciar dado que no aceptaba tampoco responder al jefe de proyecto de ABC Minería, puesto que para él su responsabilidad estaba con Optimus Mining.

Luego de esta comunicación, el CEO de Optimus Mining llamó al CEO de ABC Minería para notificar lo sucedido según lo que Juan Pérez había comunicado y que con su renuncia se podría poner en riesgo el proyecto, dado que no tenían otro especialista de momento para enviar. Acuerdan tener una reunión dentro de unas horas para revisar el caso con más detalles.

Óscar se comunica con Jorge para entender lo sucedido y ante ello se entera de las actitudes mostradas por Juan Pérez. Asimismo, se entrevista con Mateo y Pedro, así como con otros técnicos para entender de primera mano lo que ha ocasionado Juan Pérez.

En la reunión pactada entre los gerentes generales, se devela las actitudes con un tenor que puede ser calificado de discriminatorio por parte del personal técnico de ABC Minería y que ese tipo de comportamientos son tajantemente rechazados por la corporación; ante ello, el CEO de Optimus Mining solicita que le permitan conversar con Juan Pérez a fin de entender de su parte lo acontecido. Juan Pérez expresa, a través de su gerente general, que está avergonzado por esas actitudes y que buscará resarcir lo sucedido. En efecto, busca a Mateo para expresarle que probablemente las diferencias culturales puedan haber generado ello y que tratará de acercarse a los técnicos para disculparse (lo cual no ocurrió).

Para continuar con el proyecto, se decidió que Juan Pérez realizaría el soporte en un lugar asignado y toda comunicación sería a través del líder técnico en sitio, mas no directamente con el personal técnico.

Finalmente, se concluyó la implementación de forma satisfactoria y se pusieron mayores controles para las validaciones técnicas de Juan Pérez, para evitar intervenciones no adecuadas de su parte.



Conclusiones

De acuerdo con los objetivos de aprendizaje definidos para el presente caso podemos llegar a las siguientes conclusiones:

Objetivo. Identificar y abordar los problemas de dirección de personas en la ejecución de proyectos.

Conclusiones:

Cuando un proyecto es nuevo, hace falta un seguimiento más cercano por parte de los directivos para abordar tempranamente problemas técnicos o potenciales conflictos entre personas que pudieran suceder.

Es importante conocer las motivaciones y motivos de cada miembro del equipo para poder gestionarlos adecuadamente.

El perfil del directivo no puede enfocarse solo en resultados o en aprovechar los talentos y habilidades de sus subordinados, sino que debe también buscar cómo mejorar y desarrollar a estos y construir unidad para lograr resultados que sean sostenibles en el tiempo.

Objetivo. Estudiar la problemática de las alianzas entre empresas para prestar servicios conjuntos; la relevancia de la estructura organizacional y la comunicación formal entre las empresas que forman la alianza.

Conclusiones:

En los proyectos joint-venture, hay que analizar las capacidades del socio para validar que pueda ser solvente ante diversas eventualidades.

Para la implementación de un proyecto, es importante tener en cuenta no sólo el perfil técnico sino también el cultural.

Es muy riesgoso plantear un proyecto que dependa principalmente de un experto.

La comunicación abierta y honesta entre las partes involucradas es fundamental para encontrar una solución adecuada para el problema.

Objetivo: Identificar las consecuencias que podrían tener las decisiones del directivo en la relación a largo plazo con proveedores, los miembros de la organización y los clientes.

Conclusiones:

La decisión de Jorge tiene el potencial de afectar la relación con Optimus Mining, la reputación de ABC Minería y la viabilidad del contrato con la Compañía Minera SA, así como el clima laboral de ABC Minería. Hay que generar alternativas que puedan satisfacer convenientemente todos estos criterios. Todos son importantes y se deben valorar en su conjunto.

Objetivo. Conocer la importancia de la relación entre los valores de la empresa y las decisiones de negocio.

Conclusiones:

La prioridad debe ser resolver el conflicto de forma profesional y ética, alineado a los valores de la empresa, preservando la calidad del proyecto y la reputación de las empresas involucradas. Caso contrario, decisiones que se opongan a los valores y a la ética profesional generan un daño reputacional que pone en riesgo el negocio y la relación con los clientes actuales y potenciales.

Objetivo. Diferenciar y discernir entre el uso del poder o de la autoridad

Conclusiones:

Un ejecutivo debe hacer uso de su autoridad para influir en los miembros de su equipo de manera positiva y generar compromiso por parte de ellos. Sin embargo, también debe hacer valer su poder sobre un subordinado que no lo reconoce como jefe, de lo contrario, su posición como líder pasa a ser cuestionada y se empieza a perder el control sobre el trabajo del equipo.



Recomendaciones

- Jorge debe conversar con Juan Pérez de forma clara y directa, exponiendo los comportamientos inadecuados y sus consecuencias negativas para el proyecto.
- Es importante establecer límites claros y definir expectativas de conducta profesional para Juan Pérez.
- Jorge debe buscar el apoyo de su superior jerárquico y del equipo de RH de ABC Minería para lidiar con la situación.
- Se pueden considerar alternativas como entrenamiento comportamental para Juan Pérez o la búsqueda de otro técnico de Optimus Mining para reemplazarlo en el proyecto.
- La comunicación constante con Optimus Mining es fundamental para mantener la alianza y encontrar soluciones conjuntas para los problemas.

Observaciones:

- Este caso es un ejemplo real y complejo que exige análisis individualizado de cada situación.
- Las decisiones tomadas deben estar en consonancia con los valores de la empresa, las normas de conducta profesional y la legislación vigente.
- Es importante buscar el apoyo de profesionales expertos en gestión de personas y resolución de conflictos cuando sea necesario.

Reflexión final:

El caso de Jorge pone de manifiesto la importancia de la gestión eficaz de los conflictos en el entorno laboral. La capacidad de identificar, analizar y resolver problemas de manera oportuna y profesional es una habilidad esencial para los líderes empresariales.

Referencias

Tersus Strategy (2021). Global Mine PDS, CWS & CAS market forecast and analysis 2022-2030.



Bibliografía

- Alcázar, M. (2018). *Cómo mandar bien. Consejos para ser un buen jefe*. PRODEC.
- Alcázar, M. (2019). *Decisiones Directivas*. PRODEC.
- Alcázar, M. (2019). *Octógono Diagnóstico Empresarial*. PRODEC.
- Alcázar, M. (2019). *Personas*. PRODEC.
- Alcázar, M. & Ferreiro, P. (2019). Liderazgo. *Gobierno de personas en la empresa. Personas y Organizaciones* (pp. 178 – 201). Universidad de Piura.
- Alcázar, M. & Ferreiro, P. (2019). Poder y autoridad: Modos de influir en los demás. *Gobierno de personas en la empresa. Personas y Organizaciones* (pp. 202 – 218). Universidad de Piura.
- Alcázar, M. & Ferreiro, P. (2019). La Comunicación dentro de la Empresa. *Gobierno de personas en la empresa. Personas y Organizaciones* (pp. 219 – 242). Universidad de Piura.
- Alcázar, M. & Ferreiro, P. (2019). La Delegación. Comunicación dentro de la Empresa. *Gobierno de personas en la empresa. Personas y Organizaciones* (pp. 243 – 274). Universidad de Piura.



Anexos

Anexo A: Carguío de mineral e interacción de equipos

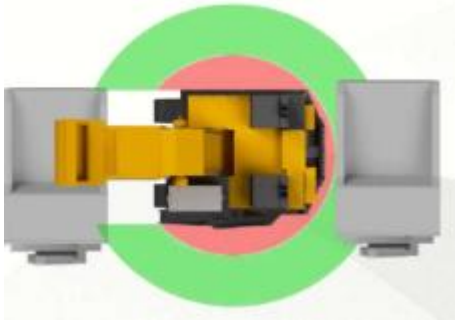


Nota. ABC Minería (2021)

Anexo B: Collision Avoidance Systems

Los sistemas para evitar colisiones entre vehículos en la industria minera son diversos y utilizan tecnologías como: radares, sensores de ultrasonido, cámaras, sensores “LiDAR”, entre otros que junto con algoritmos son capaces de predecir si se pudiera dar una colisión entre dos vehículos y alertar al operador sobre ello para que realice las maniobras correspondientes para evitarlo.

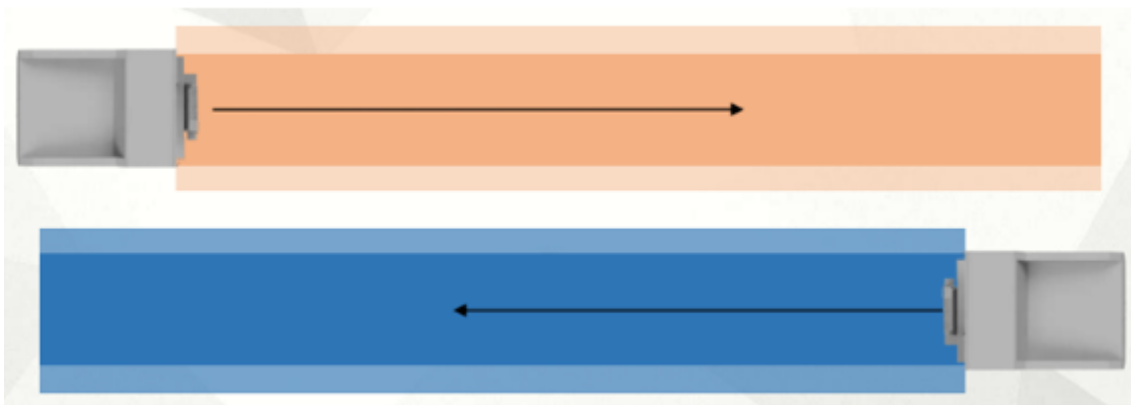
Los distintos escenarios de interacción que estos sistemas buscan identificar como un potencial riesgo de colisión son los siguientes:



Interacción camión y pala

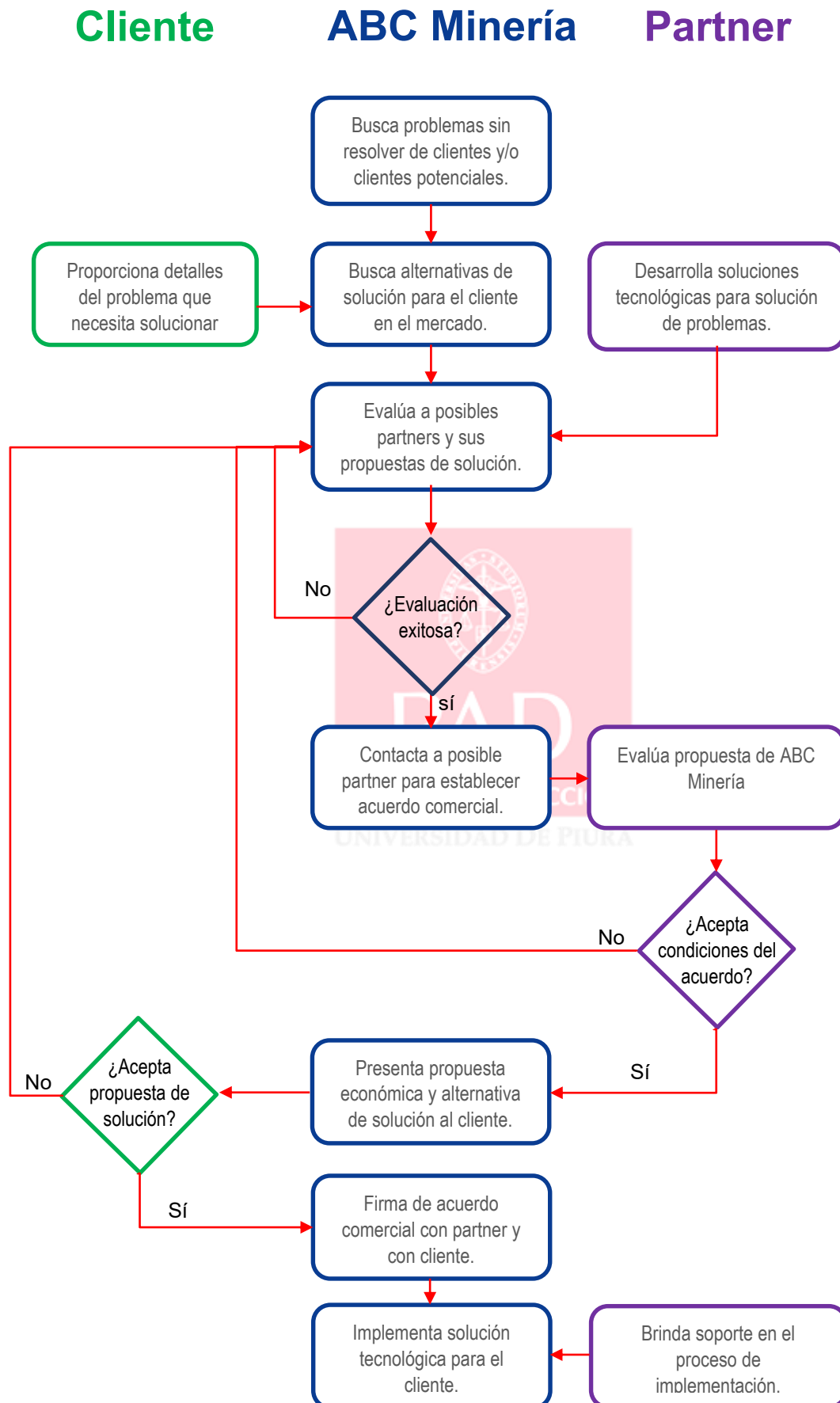


Interacción camión y equipo auxiliar



Interacción camión con camión

Anexo C: Metodología de evaluación de partners y productos nuevos



Anexo D: Responsabilidades de ABC Minería con las empresas representadas

Obligaciones del Distribuidor

En virtud del presente acuerdo, el Distribuidor asume las siguientes obligaciones:

4.1 Compra de los Productos. El Distribuidor se obliga a comprar los Productos incluidos en el Anexo A de este contrato directamente al Proveedor, en los términos y condiciones definidos en este Contrato.

4.2 Venta de los productos. El Distribuidor se obliga a vender los Productos suministrados por el Proveedor en el territorio definido en el Anexo B del presente acuerdo en los términos y condiciones establecidos en este Contrato.

4.3 Atención al Cliente. El Distribuidor deberá proporcionar un servicio al cliente eficaz, en forma oportuna y proporcionará la ayuda e información a los clientes. Esta obligación incluye la atención a las consultas de los clientes, las solicitudes de cotizaciones de precios de los Productos y la prestación del servicio postventa, todo ello conforme a los términos y condiciones de los Acuerdos de Nivel de Servicio (ANS) que el Distribuidor tenga acordado con sus clientes. El Distribuidor empleará a personal de ventas competente y experimentado y personal técnico con experiencia para atender los proyectos de contratos o contratos vigentes con sus clientes. El Distribuidor deberá proporcionar una formación suficiente y adecuada a su personal con respecto a los Productos, siempre y cuando el Proveedor entregue todos y cada uno de los materiales técnicos, documentos, manuales y realice, además, todas y cada una de las capacitaciones necesarias y requeridas por Distribuidor para su personal.

4.10 Seguro de Responsabilidad Civil. El contenido de este numeral queda pendiente de definir y completar, mediante la suscripción de una adenda al presente Contrato, debidamente suscrita por ambas Partes.

4.11 Reclamaciones de Terceros y responsabilidad de las Partes. El Distribuidor, dentro de sus posibilidades razonables, velará y cuidará el buen nombre de OPTIMUS MINING como Proveedor, defendiendo con diligencia los intereses del mismo.

En caso de producirse un reclamo, demanda o denuncia por parte de clientes o terceros, el Distribuidor será responsable frente al Proveedor de los daños y perjuicios ocasionados, siempre que el daño haya sido producido por una actuación negligente y exclusivamente imputable al Distribuidor, no teniendo nada que pedir ni reclamar al Proveedor por esos mismos hechos; teniendo en cuenta, además, los límites en temas responsabilidad establecidos en el presente documento, debiendo, además, indemnizar y mantener indemne al Proveedor de todo daño o responsabilidad producida por

acción u omisión del Distribuidor y/o por defectos críticos de calidad, operatividad, seguridad y/o cualquier otra índole en la instalación o mantenimiento de los Productos.

Sin perjuicio de lo establecido en cualquier parte del Contrato, sus anexos o documentos relacionados, las Partes acuerdan que, en caso de producirse un reclamo, demanda o denuncia por parte de clientes o terceros por causas imputables al Proveedor, éste último será responsable frente al Distribuidor de los daños y perjuicios ocasionados, debiendo, además, indemnizar y mantener indemne al Distribuidor de todo daño o responsabilidad producida por acción u omisión del Proveedor y/o por defectos críticos de calidad, operatividad, seguridad y/o cualquier otra índole, de los Productos.

Se deja constancia que, para este tipo de casos, el Distribuidor deberá atender con prontitud todas las solicitudes de reclamaciones que lleguen a su conocimiento por parte de los clientes en relación con los Productos vendidos como objeto de este contrato. Para dichos efectos, el Distribuidor contará con un plazo máximo de siete (7) días hábiles para realizar el análisis del reclamo presentado, contados a partir del día de la recepción del mismo, salvo excepciones debidamente justificadas. Luego de ello, y a criterio del Distribuidor, si el reclamo amerita ser escalado a conocimiento del Proveedor, el Distribuidor se lo comunicará y enviará copia de la reclamación en un plazo no mayor a los tres (3) días hábiles siguientes, a fin de que ambas partes puedan analizar la reclamación y proponer alternativas de solución.

Sin perjuicio de lo antes expuesto, ambas partes renuncian a reclamarse entre ellas daños y/o perjuicios, salvo en aquellos casos donde se evidencie que se traten de daños directos. Queda excluida toda pretensión indemnizatoria por daño indirecto o ulterior, lucro cesante, pérdida de uso u oportunidad, daño moral o cualquier otro concepto de contenido patrimonial o extrapatrimonial, salvo que medie dolo y/o negligencia grave.

4.14 Deber de información al Proveedor. El Distribuidor deberá poner en conocimiento del proveedor, con la mayor celeridad posible y con la diligencia esperada, cualquier circunstancia que pueda afectar el cumplimiento de las obligaciones asumidas en virtud del presente contrato. Asimismo, el Distribuidor deberá informar al Proveedor acerca de cualquier circunstancia que pueda afectar a la buena imagen de éste, especialmente, el Distribuidor deberá informar al Proveedor sobre los defectos en el producto y sobre las posibles vulneraciones de su Marca en el territorio de su competencia.

Del mismo modo, el Proveedor deberá poner en conocimiento del Distribuidor, con la mayor celeridad posible y con la diligencia esperada, cualquier circunstancia que pueda afectar el cumplimiento de las obligaciones asumidas en virtud del presente contrato, así como cualquier

defecto crítico, ya sea de calidad, operatividad, seguridad o de cualquier otra índole, de los Productos, que pueda causar potencialmente daños a terceros.

En el marco del cumplimiento de esta obligación de información, así como en relación con cualquier otro aspecto regulado en el presente contrato, y para el caso de que una parte realice cualquier consulta o solicitud de información a la otra parte mediante correo electrónico o cualquier otro medio de comunicación, ésta última se compromete a dar una respuesta en el plazo de cuarenta y ocho (48) horas laborables contados desde la recepción del mismo.

Nota. ABC Minería (2020)



Anexo E: Descripción de las personas

Juan Pérez. Español de nacimiento, tiene más de 15 años viviendo en Perú con su esposa, una peruana. Ingresó a Optimus Mining en 2015 cuando David y Franz iniciaron el proyecto en Antamina para el desarrollo de los sistemas; él era el supervisor y quien estuvo a cargo del equipo técnico en la primera instalación que realizaron. Con 42 años, tenía mucha experiencia en dispositivos electrónicos e instalaciones en equipos mineros. Inicialmente reportaba a David (CTO de Optimus Mining) y posteriormente con la contratación de Rodolfo García (por parte de Optimus Mining) cambió su línea de reporte a este último; sin embargo, dicha jerarquía no era reconocida por Juan. Es una persona muy temperamental, muy directo, conflictivo y con trato tosco hacia las personas y cambios de humor muy volátiles.

Mateo. 35 años de edad. Ingeniero de minas. Ingresó a ABC Minería en 2017 para dirigir proyectos de implementación de tecnología en equipos mineros. Por su experiencia, fue asignado para ser parte del equipo de implementación de este proyecto y tener a su cargo el personal en sitio. Es una persona muy práctica orientada mucho al resultado, es muy directo al transmitir sus ideas, ejecuta sus acciones sin mucha reflexión en busca del objetivo.

Pedro. 30 años de edad. Ingeniero electrónico. Ingresó a ABC Minería en 2018 para dirigir proyectos de implementación tecnológica en equipos mineros y trabajaba conjuntamente con Mateo, con quien hacía los relevos correspondientes para ir a los campamentos mineros de los clientes. Es una persona reservada, mantiene la calma en situaciones complejas y se preocupa por mantener una armonía en su equipo de trabajo.

Jorge. 32 años de edad. Es el responsable comercial y jefe de proyecto. Ingresó a ABC Minería en 2019. Su anterior trabajo lo desempeñó en una empresa de telecomunicaciones como product manager para el segmento B2B. Uno de los retos más importantes que afrontó fue el de construir un portafolio de productos y asumir el liderazgo del área comercial ante la salida de los otros 2 business developer que a su ingreso se encontraban. Estableció la relación con Optimus Mining desde el inicio y fue el responsable de conseguir los primeros prospectos y de realizar el acuerdo de distribución con ellos. Es muy estricto con su equipo de trabajo, muy directo al transmitir sus ideas; su estilo de comunicación con el equipo es horizontal (prefiere conversar directamente con las personas en lugar de intercambiar correos), da libertad y empodera mucho al equipo y el seguimiento de las tareas delegadas los hace a través de reportes breves sin entrar mucho en los detalles y con poca periodicidad.

Rodolfo - 30 años de edad. Trabajó en ABC Minería hasta 2021 como responsable del área de desarrollo de producto. Jorge fue jefe de Rodolfo y posterior a su salida mantenían una buena comunicación. Ingeniero electrónico de formación, tuvo la oportunidad de moverse a una empresa

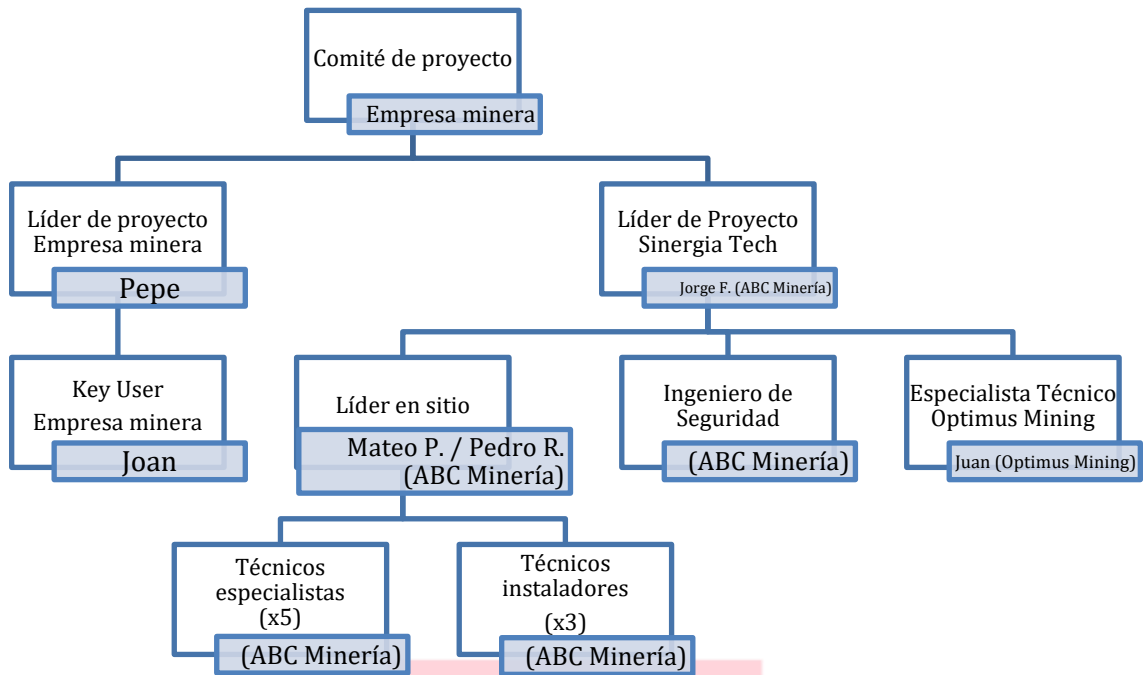
que provee equipos para el sector minero como líder de innovación. Fue contactado por David de Optimus Mining a quien conocía de manera cercana y aceptó el reto de trabajar con él. Es muy político en sus relaciones, le cuesta comunicar sus ideas abiertamente y esto a veces le dificulta al momento de tomar acción inmediata en algunas situaciones, tiene un alto sentido de responsabilidad.

Franz. 35 años de edad. Tiene experiencia en empresas de tecnología y desarrollo de productos. Tomó el reto de ser director técnico-comercial de Optimus Mining en sus inicios. Fue a Perú junto con David y se instaló en la mina para pasar mucho tiempo desarrollando el sistema para evitar colisiones. Finalmente renunció a OPTIMUS MINING meses después del cambio de CEO que hubo en su empresa.

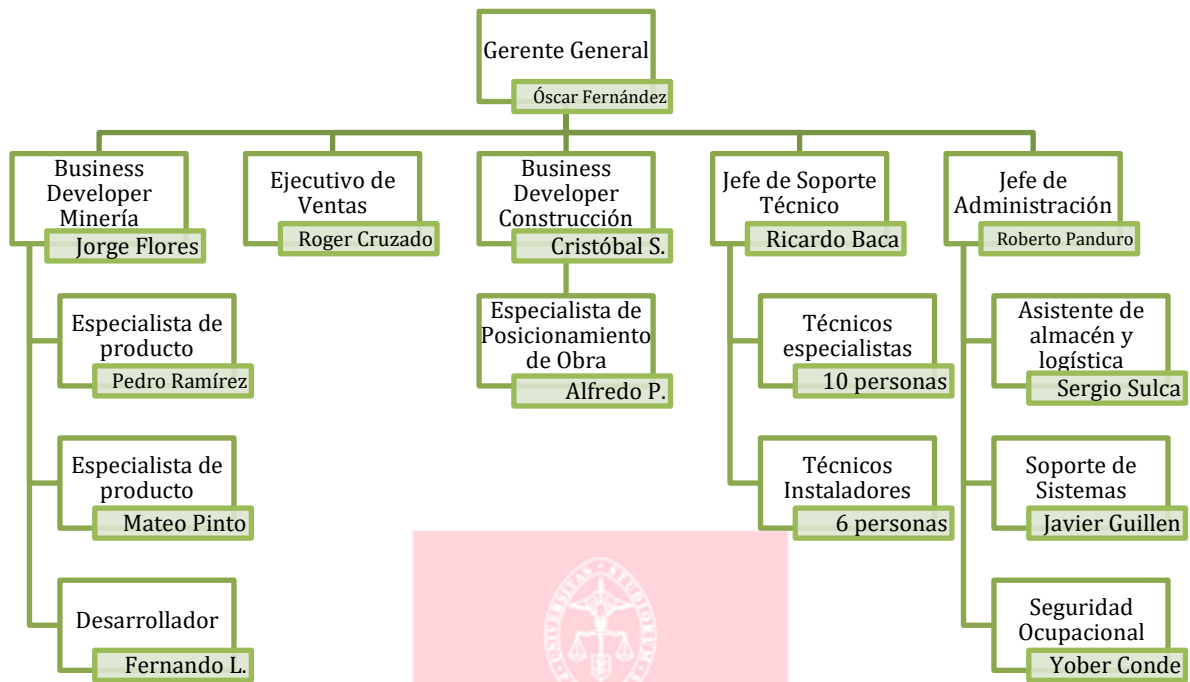
David Buendía. 35 años de edad. No tiene un título universitario; sin embargo, su cociente intelectual es muy elevado y ha sido capaz de idear y desarrollar sistemas muy complejos que ahora comercializa Optimus Mining. Socio de la empresa (con un porcentaje de propiedad) es muy amigo del socio mayoritario y con quien fundaron todo. Es una persona muy enfocada en tener productos perfectos y su dedicación a lograr un objetivo es total.



Anexo F: Organigrama del Proyecto



Anexo F1: Organigrama ABC Minería

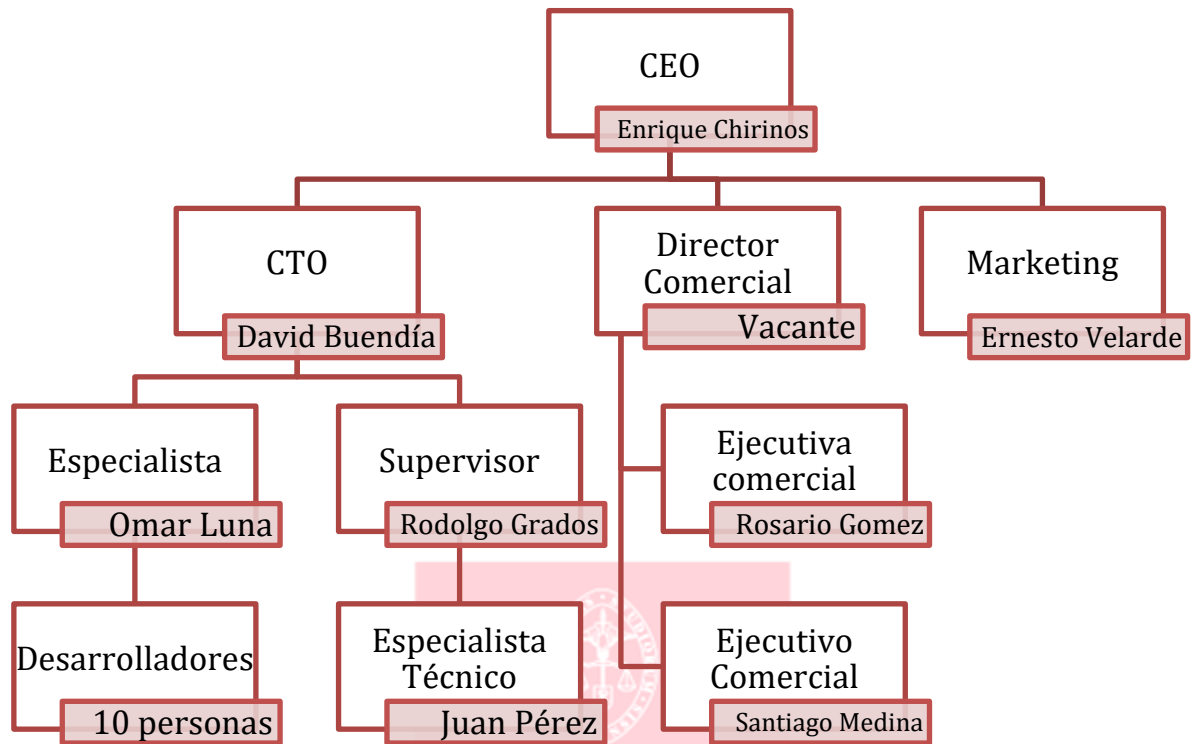


Nota. ABC Minería (2021)³



³ Nota. Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo F2: Organigrama Optimus Mining



Nota. Optimus Mining (2021)⁴

⁴ Nota. Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo G: Código de Ética

EQUIDAD

Velamos por un trato justo, igualitario y respetuoso con nuestros clientes, proveedores, trabajadores y demás grupos de interés, sin privilegio ni discriminación. Nuestras acciones y decisiones se basan enteramente en la equidad, buscando que todos ganemos en la relación.

La equidad se traduce en:

- Respeto hacia los demás.
- Igualdad de oportunidades.
- Relación con nuestros grupos de interés.

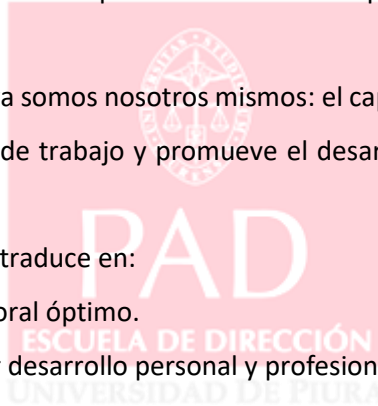
En nuestra relación con nuestros clientes y selección de proveedores, priorizamos la calidad de nuestros servicios y productos, así como el precio y tiempo de entrega. Las decisiones de compra se basarán exclusivamente tomando en cuenta los mejores intereses de la organización bajo condiciones de libre competencia. Los proveedores obtendrán la preferencia de la empresa en base a la calidad y condiciones propuestas de los productos o servicios que ofrecen.

RESPECTO A LA PERSONA

Nuestra mayor ventaja competitiva somos nosotros mismos: el capital humano. Nuestra organización nos garantiza ambientes seguros de trabajo y promueve el desarrollo integral en la búsqueda de la excelencia.

El respeto a la persona se traduce en:

- Clima laboral óptimo.
- Promover desarrollo personal y profesional.
- Velar salud y seguridad en el trabajo.
- Libertad de opinión y participación a todo nivel.
- Libertad de asociación.



Anexo H: Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

POLÍTICA INTEGRADA DE CALIDAD, SEGURIDAD, SALUD Y MEDIO AMBIENTE

ABC Minería es una empresa del grupo ABC, dedicada a brindar soluciones tecnológicas integrales y servicios postventa para la productividad y seguridad, principalmente para los sectores de minería y construcción. Nuestro enfoque se centra en resolver de manera integral los desafíos no resueltos de nuestros clientes, generando resultados tangibles mediante soluciones ágiles, globales y escalables, cumpliendo con los requisitos de calidad, garantizando la seguridad y salud de nuestros trabajadores, y protegiendo el medio ambiente.

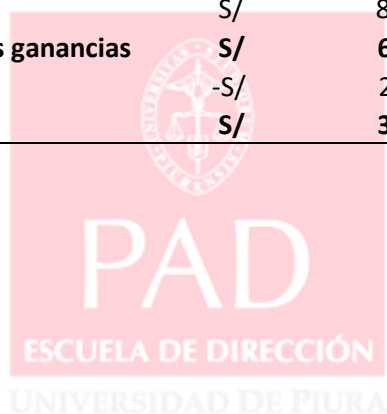
Con el objetivo de cumplir con nuestra política integrada, ABC Minería asume los siguientes compromisos:

- Asegurar que las soluciones brindadas y servicios postventa cumplan los requisitos de nuestros clientes y partes interesadas.
- Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores de la empresa mediante la eliminación de peligros, la prevención de lesiones, dolencias, enfermedades e incidentes relacionados con el trabajo
- Fomentar el uso sostenible de recursos, así como la protección del medio ambiente, y prevenir impactos ambientales negativos en nuestras actividades
- Respetar y cumplir con los requisitos legales aplicables y otros aceptados de forma voluntaria en materia de Calidad, Seguridad, Salud y Medio Ambiente
- Mejorar continuamente el desempeño de nuestro Sistema Integrado de Gestión mediante la consulta y participación de nuestros trabajadores y sus representantes.

Anexo I: Estado de resultados ABC Minería

Cuenta	Ejercicio 2020 en miles de soles		Ejercicio 2021 en miles de soles	
Ventas Netas	S/	7,513	S/	17,355
Otros ingresos de operación				
Total Ingresos Operativos	S/	7,513	S/	17,355
Costo de Ventas	-S/	5,553	-S/	12,974
Utilidad Bruta	S/	1,960	S/	4,381
Gastos de Ventas	-S/	1,202	-S/	1,520
Gastos de Administración	-S/	1,326	-S/	2,498
Otros ingresos	S/	207	S/	28
Otros gastos			-S/	28
Utilidad Operativa	-S/	361	S/	363
Ingresos Financieros	S/	130	S/	144
Gastos Financieros	-S/	14	-S/	26
Diferencia en cambio, neta	S/	864	S/	816
Utilidad antes del impuesto a las ganancias	S/	619	S/	1,297
Impuesto a las ganancias	-S/	231	-S/	390
Resultado neto	S/	388	S/	907

Nota. ABC Minería (2022)⁵



⁵ Nota. Por confidencialidad de los datos de la empresa, se ha modificado información de los documentos originales.

Anexo J: Valores**1. Compromiso**

Somos conscientes de nuestro rol en la sociedad, por lo tanto, trabajamos día a día para generar mayor acceso a oportunidades laborales, contribuir con el desarrollo del país y acercar las oportunidades a la población.

2. Integridad

Trabajamos de manera honesta y transparente. Somos responsables de lo que hacemos

3. Respeto

La diversidad es motivo de celebración, y por ello buscamos un trato digno y respetuoso para todas las personas

4. Equidad

Todas nuestras interacciones se basan en un trato justo para todos

Nota. ABC Minería (2020)



Anexo K: Evaluación de desempeño y pago de bonificación trimestral

Para la evaluación de desempeño del equipo comercial se consideran 4 variables o indicadores clave con los cuales se miden los resultados comerciales. Cada uno de estos tiene una meta y un peso para su ponderación como se detalla en el siguiente cuadro:

Unidad de negocio: Gran Minería	
Indicadores para medición de desempeño	Peso %
Leads Generados	15%
Leads Convertidos	25%
Ingresos	50%
Margen Bruto	10%

Según el cumplimiento de cada uno de ellos y el peso correspondiente se calcula el bono a asignar por desempeño (Σ resultado/meta x peso).

Los resultados ponderados de desempeño gatillan el pago del bono trimestral el cual se paga en función a la siguiente tabla de cumplimiento.

Pago de bono según desempeño	
0%<x<49,9%	No habrá bono
50%<x<74,5%	Pago de bono 30%
75%<x<94,5%	Pago de bono 50%
95%<x<100%	Pago de bono 100%
>100%	Pago de bono en proporción lineal al resultado

Tope máximo de pago: 200%