



Mining Supplier S.A.: el dilema de un regreso nada triunfal

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

**Juan Pablo Melgar Chamorro
Maykol Rolando Valdez Rey-Sanchez**

**Asesor:
Mtr. Ian Sven Rios Salas**

Lima, octubre de 2020

Dedicatoria

*A nuestros padres y familiares cercanos
quienes son el motivo para alcanzar nuestros
propósitos y buscar trascender.*



Agradecimientos

A nuestras parejas, familiares y profesores quienes nos estuvieron apoyando en todo momento.



Resumen ejecutivo

El presente caso describe situaciones en una empresa llamada Mining Supplier, de origen europeo y que opera a nivel global desde hace más de 150 años, suministrando equipamiento y servicios para el sector minero e industrial. Se estableció en Perú a principios de los años 80 y hoy cuenta con una participación de mercado del 50% en su rubro.

La mayor parte de las ventas se realizan en la Zona Sur del país, ya que ahí se encuentran concentradas las más grandes operaciones mineras, por ello es importante cuidar dicho mercado con personal idóneo y experimentado.

El problema se inicia a principios del año 2018, cuando Alfonso Rivero, vendedor de la Zona Sur y recientemente reincorporado a la empresa, experimenta una baja en su desempeño y dificultades con el principal cliente de la zona. Esto desencadena una serie de situaciones e interacciones con Francisco Ugarte (jefe regional de ventas) y con Miguel Ángel Rey (gerente de ventas).

Las consecuencias de estos hechos traerían un fuerte impacto económico a la compañía, por tanto, le podría costar el puesto a más de uno. También se presentan algunos condicionantes relacionados a la vida personal de Alfonso y la coyuntura que estuvo viviendo.

Se debe de tomar en consideración el análisis del sector, la competencia, los clientes, el clima laboral interno, la estrategia de la empresa y principalmente los motivos y motivaciones de los personajes descritos; para tomar una adecuada decisión.

Palabras clave: *Gestión comercial; minería; proveedor minero; toma de decisión; perfil de dirección; estilo de liderazgo; delegación; autoridad; gestión de vendedores.*

Abstract

This case describes situations in a company called Mining Supplier, of European origin and that has operated globally for more than 150 years, delivering equipment and services for the mining and industrial sector. It was established in Peru in the early 1980s and today has a 50% market share in its business.

Most of the sales are made in the southern zone of the country, since the largest mining operations are concentrated there, so it is important to take care of that market with qualified and experienced personnel.

The problem begins in early 2018, when Alfonso Rivero, a sales engineer in the southern area and recently rejoined the company, experiences a drop in performance and difficulties with the main customer in the area. This triggers a series of situations and interactions with Francisco Ugarte (regional sales chief) and Miguel Angel Rey (sales manager).

The consequences of these events would have a strong economic impact on the company; therefore, it could cost more than one headcount. Some determining factors related to Alfonso's personal life and the situation he lived.

The analysis of the sector, the competitors, the customers, the internal work environment, the strategy of the company and mainly the motives and motivations of the described characters must be taken into consideration; to make an appropriate decision.

Keywords: *Commercial management; mining; mining supplier; decision making; management style; leadership; delegation; authority; salesman; sales management*

Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Agradecimientos.....	v
Resumen ejecutivo	vii
Abstract	ix
Índice de tablas.....	xiii
Índice de figuras	xv
Introducción	1
Capítulo 1. Mining Supplier S.A.....	3
1.1. Entendimiento inicial.....	3
1.2. La industria minera en el Perú	3
1.3. Historia de Mining Supplier	7
1.4. La cultura y organización	8
1.5. Alfonso Rivero (36): Ingeniero de ventas – Zona Sur.....	9
1.6. Francisco Ugarte (41): Jefe regional de ventas.....	9
1.7. Miguel Ángel Rey (37): Gerente de ventas	10
1.8. John Deza (48): Director general.....	11
1.9. Estructura de ventas en Mining Supplier.....	11
1.10. Alfonso Rivero regresa a Mining Supplier	12
1.11. Reunión de retroalimentación con Alfonso Rivero	14
1.12. Los problemas siguen llegando en la Zona Sur	15
1.13. Segunda reunión de retroalimentación con Alfonso Rivero	16
1.14. Preparándose para una visita inesperada	17
1.15. Llegó el momento de decidir	17
Anexos.....	19
Anexo 1. Producción y exportación de minerales del Perú.....	19
Anexo 2. Mapa minero del Perú 2018.....	20
Anexo 3. Inversiones y producción minera por región	22
Anexo 4. Información de estados financieros de Mining Supplier	24
Anexo 5. Organigrama parcial de Mining Supplier	26

Capítulo 2. Teaching Note	27
2.1. Enfoque del caso.....	27
2.2. Objetivos.....	27
2.3. Preguntas a responder	27
2.4. Metodología de análisis	28
2.5. Análisis	29
2.5.1. Entorno externo.....	29
2.5.2. Estrategia.....	29
2.5.3. Sistema de dirección y control	29
2.5.4. Estructura formal.....	30
2.5.5. Saber distintivo	30
2.5.6. Estilo de dirección.....	31
2.5.7. Estructura real	31
2.5.8. Misión externa.....	31
2.5.9. Valores de dirección.....	32
2.5.10. Misión interna	32
2.5.11. Entorno interno	32
2.6. Identificación de problemas.....	33
2.6.1. Problemas de eficacia.....	33
2.6.2. Problemas de atractividad	34
2.6.3. Problemas de unidad	35
2.7. Alternativas de solución.....	35
2.8. Plan de acción	39
Conclusiones	43
Bibliografía.....	45

Índice de tablas

Tabla 1. Alternativas de solución e impactos al problema 1.....	35
Tabla 2. Alternativas de solución e impactos al problema 2.....	36
Tabla 3. Alternativas de solución e impactos al problema 3.....	37
Tabla 4. Alternativas de solución e impactos al problema 4.....	38
Tabla 5. Alternativas de solución e impactos al problema 5.....	39



Índice de figuras

Figura 1. Inversiones totales en la minería peruana (US\$ millones) 2009-2018	5
Figura 2. Inversión minera en planta beneficio (US\$ millones) 2009-2018	6
Figura 3. Estructura de la inversión anual en minería por rubros (%) 2018	6
Figura 4. Diagrama de el Octógono	28



Introducción

El presente caso transcurre durante los años 2017 al 2019 en la compañía Mining Supplier S.A. (nombre ficticio de una empresa global proveedora de equipamiento y servicios para el sector minero e industrial). La empresa, cuya casa matriz está en Europa, transmite una cultura de diversificación, desarrollo y enfoque al cliente.

El sector minero, se caracteriza por realizar un aporte importante al desarrollo de la economía nacional. Siendo el Perú un país rico en recursos minerales polimetálicos por excelencia, el grado de impulso que el gobierno central y las empresas privadas puedan hacer en conjunto, derivará en el crecimiento económico de todos; prevaleciendo, el trabajo responsable ante la sociedad y el medio ambiente.

El caso trata, como tema central, la disyuntiva de un gerente sobre la toma de decisión ante el desempeño mellado de uno de los miembros de su equipo comercial, recientemente reintegrado a la empresa. Se exponen situaciones habituales, problemas internos, diálogos entre trabajadores, impacto ante clientes, entre otras circunstancias, que nos permiten entender el panorama que se vivía en aquel momento.

Finalmente, el caso brinda la información suficiente para el planteamiento de alternativas de solución que se deberán analizar tomando en consideración, criterios de evaluación como el económico, social y humano.

PAD
ESCUELA DE DIRECCIÓN
UNIVERSIDAD DE PIURA

Capítulo 1. Mining Supplier S.A.

1.1. Entendimiento inicial

Una calurosa tarde de febrero del año 2019, acababa de colgar el teléfono Miguel Ángel Rey, gerente de ventas de Mining Supplier, tras recibir una serie de reclamos de uno de sus principales clientes de la Zona Sur del país, aludiendo reiterados incumplimientos en el contrato de suministro de repuestos y faltas de atención como soporte técnico especializado. Este hecho habría afectado negativamente el nivel de producción del cliente, por ende, reclamaba una fuerte cantidad de dinero por el perjuicio en bienes y lucro cesante ocasionado, equivalente a poco más de 1.2 millones de dólares.

Miguel Ángel reflexionó un instante en su oficina, tratando de buscar las causas de este hecho, de cómo enfrentar este reclamo y, además, cómo revertir la caída de las ventas en la Zona Sur, cuyo responsable era Alfonso Rivero. Miguel Ángel no podía creer que un vendedor tan experimentado como Alfonso, con un expediente profesional admirable y buenas recomendaciones, haya tenido un desempeño laboral debajo de lo esperado.

Asimismo, Miguel Ángel se sentía muy preocupado ya que a finales de febrero tenía que presentar los resultados financieros y comerciales del año anterior y sustentar el plan estratégico de ventas para soportar el crecimiento planificado para los siguientes dos años, ante el director general, el presidente regional, y el director global de productos que venía de la casa matriz en Europa. Dicha reunión era crucial para el futuro y continuidad de Miguel Ángel en Mining Supplier.

Miguel Ángel tenía una gran responsabilidad sobre las ventas de la empresa y le quedaba poco tiempo para pensar muy bien antes de decidir qué hacer.

1.2. La industria minera en el Perú

Es indiscutible que la minería tiene un impacto directo en la economía peruana, siendo uno de los principales motores del crecimiento del PBI. “Así, en el 2018, la minería representó alrededor del 10% del PBI nacional y cerca del 61% del valor total de las exportaciones peruanas, resaltando la participación del cobre en más del 50% del PBI minero metálico” (Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem], 2018, p. 3).

Perú es uno de los países que goza de una larga tradición minera en América Latina y el mundo, en el año 2018 fue el segundo productor de cobre, plata y zinc a nivel mundial y

mantuvo el primer lugar en la producción de oro, zinc, plomo y estaño en Latinoamérica. En tanto, el Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018), indica: “Adicional a ello, conservó las mayores reservas de plata del mundo y se ubicó en el tercer lugar en reservas de cobre, zinc y molibdeno a nivel mundial” (p. 3).

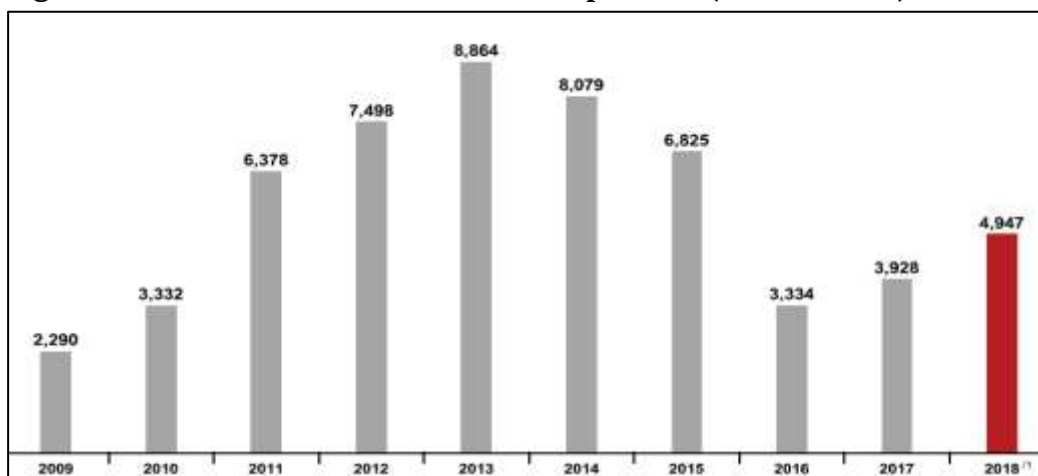
Respecto al valor de las exportaciones, el Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018), señala que:

En el 2018, las exportaciones nacionales ascendieron a US\$ 48,942 millones, de los cuales US\$ 28,823 millones (58.9%) correspondieron a productos minero-metálicos y US\$ 628 millones (1.3%) a productos minero no metálicos. En conjunto, el valor de exportaciones de los productos mineros sumó US\$ 29,451 millones (60.2%), representando un incremento de 6.2% con respecto al 2017. De esta forma, el subsector minero afirmó su posición como principal aportante al total de exportaciones nacionales. (p. 32). (Ver Anexo 1).

Adicionalmente, el reporte del Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018), refiere que en el 2018:

Las inversiones mineras continuaron mostrando una tendencia positiva obteniendo un incremento de 26% del 2018 respecto al 2017 (ver Figura 1), logrando así un segundo año de crecimiento continuo. Este aumento respondía esencialmente a la inversión en los tres proyectos que se encontraban en la fase final de construcción durante este período: Ampliación Shahuindo, Ampliación Marcona y Ampliación Toquepala. Por otro lado, seis proyectos iniciaron la etapa de construcción: Ampliación Toromocho (Junín), Quellaveco (Moquegua), Mina Justa (Ica), Ariana (Junín), Quecher Main (Cajamarca) y Relaves B2 San Rafael (Puno); comprometiendo un monto de inversión global de US\$ 8,880 millones que se ejecutarían hasta el 2022. (p. 69). (Ver Anexo 2).

Figura 1. Inversiones totales en la minería peruana (US\$ millones) 2009-2018



Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)

Según S&P Global Market Intelligence (2019), Perú se mantenía en el top 5 mundial en exploración minera, “logrando captar el 6.3% del presupuesto global en exploración minera. Cabe destacar, que el país ascendió al primer lugar a nivel latinoamericano logrando captar US\$ 609.7 millones, superando a México (US\$ 609.4 millones) y Chile (US\$ 576 millones)”.

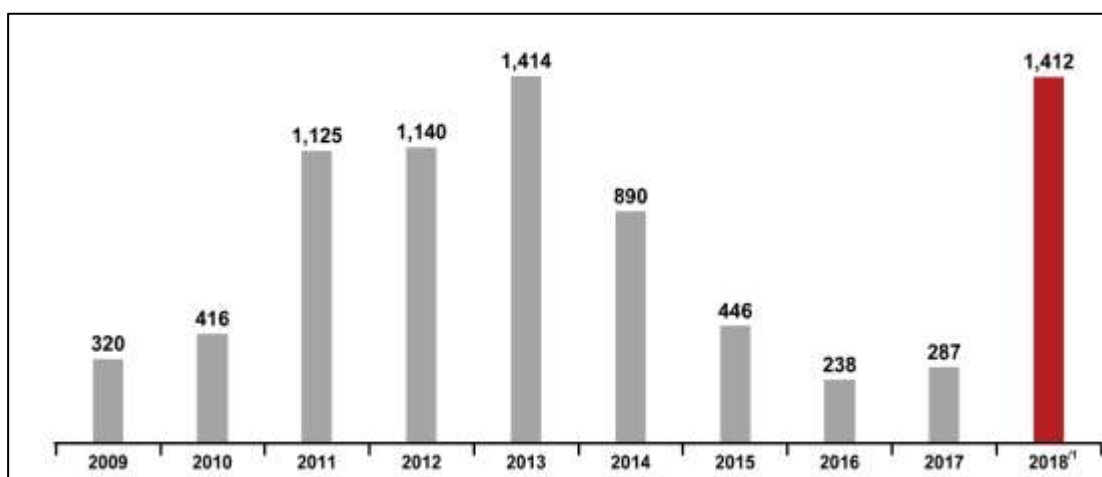
En este contexto, “el Perú se encontraba próximo a alcanzar la meta propuesta que consistía en captar el 8% de la inversión global en exploraciones al 2021”.

Las inversiones en Planta Beneficio¹, el principal rubro de Mining Supplier, sumaron US\$ 1,412 millones (ver Figura 2),

concentrando la mayor parte de las inversiones mineras en el 2018, con una participación de 28.5% (ver Figura 3). Las empresas más destacadas en este rubro fueron Southern Perú Copper Corporation con US\$ 434 millones, Shougang Hierro Perú con US\$ 219 millones y Minera Chinalco Peru con US\$ 189 millones ejecutados esencialmente en sus proyectos Ampliación Toquepala, Ampliación Marcona y Ampliación Toromocho, respectivamente. (Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem], 2018, p. 70).

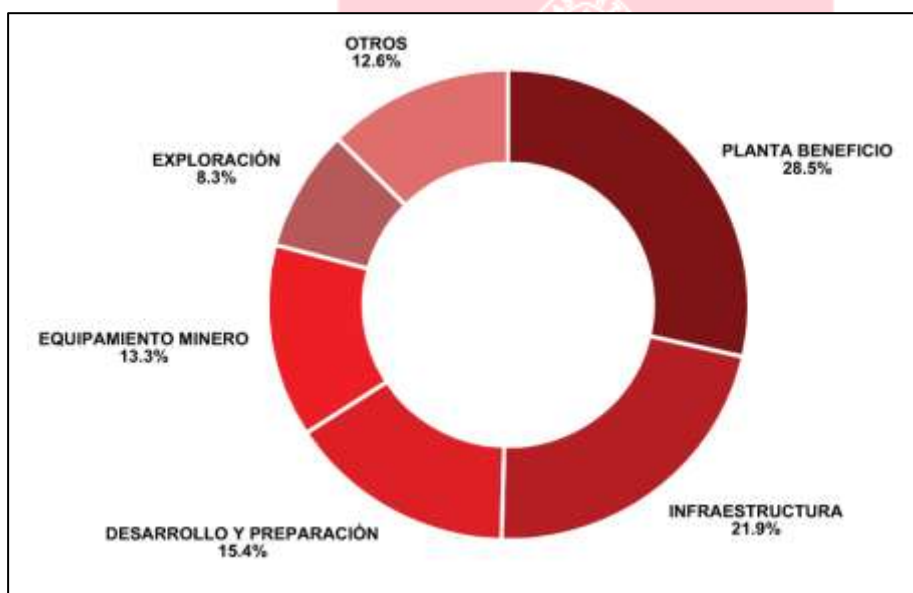
¹ Consiste en los equipos y consumibles necesarios para procesar el mineral proveniente de la mina, hasta obtener un producto semi terminado, como el concentrado metálico o un metal refinado (fundición).

Figura 2. Inversión minera en planta beneficio (US\$ millones) 2009-2018



Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)

Figura 3. Estructura de la inversión anual en minería por rubros (%) 2018



Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)

En cuanto a las inversiones mineras a nivel regional, el Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018), señala que “Ica concentró la mayor parte de las inversiones mineras con US\$ 818 millones”, principalmente, por los proyectos de Marcobre y Shougang.

En segundo y tercer lugar, se encontraban Moquegua y Tacna, con una inversión equivalente a US\$ 678 millones y US\$ 489 millones, respectivamente. En cuarto y quinto lugar, se ubicaron Arequipa y Junín con US\$ 457 millones y US\$ 388 millones, cada uno. Por su parte, las 19 regiones restantes sumaron un total de US\$ 2,117 millones. (p. 71).

Esto reflejaba, que la región sur del país concentraba poco más de la mitad de las inversiones a nivel nacional e históricamente llegaba a ser más del 70% (ver Anexo 3).

1.3. Historia de Mining Supplier

Mining Supplier fue fundada en Europa y contaba con más de 150 años de actividad dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de equipos, repuestos y servicios para la industria minera y otras industrias conexas.

A lo largo de su historia, Mining Supplier había absorbido diversas empresas emblemáticas y de amplio reconocimiento mundial por su innovación y alta ingeniería en el diseño de maquinarias aplicadas a las plantas de beneficio. Esto sumaba experiencia y especialización en el proceso de concentración de minerales y mantenimiento de equipamiento minero.

Su estrategia se basaba en cinco fundamentos:

- Innovación: La cartera de productos y soluciones existentes. La digitalización cambia la forma de hacer negocios y ofrece nuevas formas de servir a los clientes.
- Excelencia operacional: Impulsar la excelencia en procesos, calidad y seguridad. Mejorar continuamente las formas de operar y los procesos a lo largo de toda la cadena de suministro.
- Personas y liderazgo: Tener el mejor y más motivado equipo a través de una cultura de rendimiento sólida que garantice los mejores resultados para los clientes.
- Centrada en el cliente: Conocer a los clientes y estar ahí para ayudarlos. La estructura de la compañía respalda la toma de decisiones cerca de los clientes y opera para crear valor para ellos.
- Servicio de liderazgo: Promover soluciones a largo plazo, a través de la mejora de los procesos de los clientes durante todo el período que duren los proyectos. Operar cerca de ellos globalmente, para servirles siempre localmente.

A principios de los años 80 se estableció en Perú, comercializando equipos para el procesamiento de minerales y consumibles de caucho a las plantas mineras del país. Iniciando este siglo ya representaba un 35% de participación en el mercado de venta de maquinaria para plantas de beneficio en el sector minero del Perú. Sus principales clientes se localizaban en la Zona Sur del país y representaban un 50% de los ingresos totales de la compañía.

La venta de maquinaria tuvo grandes cambios entre los años 1995 y 2005, donde iniciaron los megaproyectos mineros, tanto en el norte y sur del país, posicionando al Perú dentro de las potencias mineras mundiales. Por tal motivo, Mining Supplier necesitó hacer drásticos cambios en su organización e inversiones para mejorar la atención post venta. Durante aquella época,

incursionaron en un mercado abierto varias empresas que competían de manera agresiva, lo que provocó que los precios progresivamente fueran más competitivos.

Un hito importante en Mining Supplier fue la apertura de un centro de reparaciones en la ciudad de Arequipa en el 2014, donde expandió su portafolio de servicios para la Zona Sur del país.

Ya en el año 2017, las ventas de Mining Supplier alcanzaron los niveles de 242 millones de soles (ver Anexo 4), siendo la meta para el 2018 llegar a los 300 millones de soles.

1.4. La cultura y organización

La cultura organizacional se traduce en el conjunto de costumbres, normas, creencias, hábitos y valores compartidos, que ejercen las personas dentro de una organización, y que hacen de esta, un marco de referencia de cómo las personas deben conducirse en ella.

Por su parte, Schein (1986), define a la cultura organizacional como:

Patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas. (p. 56).

La empresa seguía los lineamientos organizativos de la casa matriz en Europa, principalmente, era una estructura matricial y generalmente homogénea, donde existían líderes de producto globales (línea de producto) y líderes de áreas geográficas (área de mercado), donde se complementaban para implementar estrategias que permitían desarrollar los negocios a nivel internacional. Adicionalmente, Mining Supplier utilizaba un ERP (*Enterprise Resource Planning*) para la planificación y gestión integral de sus recursos corporativos.

Las más de 300 personas que trabajaban en Mining Supplier, tenían sus funciones específicas y responsabilidades bien establecidas dentro de la organización, las desarrollaban dentro de un ecosistema colaborativo y ambiente amigable para trabajar. La política de organización era descentralizada, es decir, que otorgaba poder a los gobiernos locales y eran soportados por especialistas de producto.

Existían tres grandes áreas con responsabilidades marcadas: Producción, Ventas y Soporte Administrativo. Quien reportaba directamente las ventas era el equipo comercial.

La principal ventaja de tener una organización matricial en Mining Supplier, era la generación de sinergias de equipos multidisciplinarios, donde las personas estaban constantemente relacionadas entre sí, de esta manera, se agilizaban los procesos, se compartía información y recursos, enriqueciendo todo el talento de la organización.

Las personas en Mining Supplier promovían una comunicación fluida y utilizaban metodologías ágiles para el desarrollo de los proyectos, se eliminaban barreras burocráticas y el interés se centraba exclusivamente en sacar adelante los negocios de manera sustentable y rentable, lo que generaba una rotación baja de personal.

1.5. Alfonso Rivero (36): Ingeniero de ventas – Zona Sur

Alfonso nació en la ciudad de Arequipa, Perú. Hijo de un administrador de empresas y una enfermera. Era técnico en maquinaria pesada por un instituto nacional y posteriormente complementó sus estudios con los de Ingeniería Industrial en la Universidad Nacional de Arequipa. Estaba casado y tenía una hija de cinco años. Disfrutaba de pasar el tiempo con su familia y de tocar instrumentos musicales. Las personas que lo conocían solían decir que era un buen tipo, amigable, alegre, educado, pero a veces poco comprometido con sus responsabilidades.

Tras finalizar sus estudios técnicos, se incorporó a una empresa de servicios generales como asesor técnico, duró tres años. Luego de culminar sus estudios universitarios, asumió la jefatura de oficina en una distribuidora local de repuestos para maquinarias diversas donde trabajó por cuatro años. En el 2014 ingresó a Mining Supplier como ingeniero de ventas, permaneciendo dos años antes de pasar a otra empresa transnacional como vendedor para el mercado minero en el sur del Perú, durando solo un año. Finalmente, en noviembre del 2017 se reincorporó a Mining Supplier, como ingeniero de ventas en la división de Servicios.

1.6. Francisco Ugarte (41): Jefe regional de ventas

Francisco nació en la ciudad de Lima, Perú. Hijo de un administrador de empresas y una ama de casa. Era técnico en mantenimiento por un instituto tecnológico privado y posteriormente complementó sus estudios con los de Ingeniería Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Estaba casado y tenía tres hijos, de tres, seis y siete años en el 2018. Disfrutaba pasar el tiempo con su familia, viajar y hacer deporte. Solía participar en competencias de atletismo y maratones. Las personas más cercanas decían que era un tipo

confiable, alegre y con un gran sentido del humor, pero que a veces le costaba ejercer el liderazgo con su personal y tomar decisiones.

Tras finalizar sus estudios, se incorporó a una empresa transnacional como asistente de ventas de repuestos para maquinarias mineras, duró dos años. Posteriormente, trabajó en una empresa de fabricación de componentes para la industria energética, inicialmente como vendedor hasta llegar a ser jefe de negocios. Allí trabajó por cuatro años antes de incorporarse a Mining Supplier en el año 2010 como jefe de cuentas clave. Pronto asumió el cargo de jefe de propuestas técnicas y luego, fue jefe regional de ventas en la división de servicios. Al haber pasado por varias posiciones conocía muy bien las operaciones de la compañía, tenía buenas relaciones con todo el personal y, además, era bien reconocido por la mayoría de los trabajadores.

1.7. Miguel Ángel Rey (37): Gerente de ventas

Miguel Ángel nació en la ciudad de Lima, Perú. Hijo de un acomodado empresario y una economista. Era ingeniero metalurgista por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tenía diversos estudios sobre administración y marketing y, además, estaba culminando un MBA. Estaba casado y tenía dos hijos, de uno y seis años en el 2018. Disfrutaba de viajar con su familia, cocinar, hacer deportes extremos y pasar el tiempo frente al mar. Las personas que más lo conocían decían que era un tipo simpático, analítico, un gran líder comprometido con las personas, pero a veces solía cargarse las responsabilidades ajenas al hombro.

Tras finalizar sus estudios universitarios, en el 2007, comenzó su carrera como ingeniero de ventas técnicas en una fábrica de explosivos y soldaduras. Después de casi cuatro años, asumió la jefatura de tecnología en una empresa global fabricante de gases. Luego de pasar por varias empresas del sector industrial y minero, en el año 2014 asume por primera vez una gerencia de ventas en una empresa proveedora de maquinarias para la minería. Tres años más tarde, un *head hunter* le comunicó la oportunidad de asumir la gerencia en Mining Supplier, no lo dudó y postuló. Luego de pasar varias entrevistas y exámenes de rigor, pudo ser presentado en abril del 2017 como el nuevo gerente de ventas de Mining Supplier.

Miguel Ángel se había propuesto ser “el mejor gerente de ventas que haya tenido la compañía” y así se lo hacía saber a sus familiares y amigos cercanos. Los primeros meses fueron de conocimiento del personal y de la cultura de la empresa.

Los resultados se le fueron dando y al cabo de su primer año, se había consolidado en el puesto y era bien visto por los altos directivos.

1.8. John Deza (48): Director general

John nació en la ciudad de Lima, Perú. Era ingeniero químico por la Universidad Nacional de Ingeniería, tenía diversos estudios de postgrado en administración y marketing en USA. Era soltero y no tenía hijos.

Disfrutaba de viajar por el mundo conociendo nuevas culturas, cocinar, hacer deportes y escuchar música rock. Las personas que más lo conocían decían que era un tipo alegre, inteligente, analítico, un gran líder comprometido con las personas, pero que solía delegar ciertas decisiones cruciales a otras personas miembros de su equipo.

Tras finalizar sus estudios universitarios, se inició en el mundo minero asumiendo diversas posiciones gerenciales en operaciones y procesos en empresas mineras de renombre mundial, por más de 20 años. A mediados del 2017, se incorporó a Mining Supplier como director general de la división de servicios, para la región andina.

1.9. Estructura de ventas en Mining Supplier

Mining Supplier se dividía globalmente en cinco áreas geográficas de venta: Norteamérica, Sudamérica, Europa, Asia-Pacífico y Australia. Estas a su vez estaban compuestas por diversos países que conformaban la región, bajo un presidente responsable del área de mercado.

Cada área de mercado contaba con su estructura de ventas, Sudamérica era liderada por un presidente y tenía dos subregiones (Región Andina y Región Cono Sur), con un director general en cada una de ellas. Estas subregiones la conformaban un gerente de ventas, un gerente de servicios técnicos y un gerente de marketing (ver Anexo 5), soportados matricialmente por las áreas operativas de Calidad, Ingeniería, Investigación, Producción y Seguridad; y áreas administrativas de Recursos Humanos, Finanzas y Administración, Logística y Proyectos.

La gerencia de ventas estaba conformada por una jefatura regional de ventas, una jefatura de soporte técnico y una jefatura de soporte de producto. La jefatura regional de ventas tenía a su cargo a los ingenieros de ventas por cada zona geográfica: Norte, Centro, Sur y Extranjero (Bolivia, Ecuador, Colombia y Venezuela). Esta organización de ventas tenía un soporte matricial por las líneas de productos, con personal especializado técnicamente en cada producto que era parte del amplio portafolio de negocios que tenía Mining Supplier en el mundo.

1.10. Alfonso Rivero regresa a Mining Supplier

Miguel Ángel tenía que contratar a un nuevo ejecutivo de ventas que se encargue de la Zona Sur, pues el que ocupaba ese puesto se desvinculó por motivos personales en julio del 2017.

A través de Francisco, fue como Miguel Ángel pudo tener contacto con Alfonso Rivero, quien había trabajado anteriormente en la empresa como parte del equipo de ventas. Estuvo cerca de dos años en la compañía teniendo resultados superiores al promedio. Era bien visto por su supervisor y tenía buena llegada con el gerente de ventas de aquella época.

A finales del 2016, Alfonso decidió emprender nuevos retos en una compañía competidora vinculada al sector minero. Su salida tomó por sorpresa a su supervisor, pero finalmente continuó su crecimiento profesional fuera de Mining Supplier.

En octubre del 2017, Miguel Ángel se comunicó con Alfonso para ofrecerle el puesto de ingeniero de ventas de la Zona Sur en Mining Supplier, por si estuviese interesado en regresar. Como Alfonso vivía en Arequipa, tuvo que viajar a Lima para reunirse con Miguel Ángel, donde se entrevistó y negociaron las condiciones laborales, que consistían en un sueldo fijo y comisiones variables por ventas. El sueldo estaba por encima del promedio del mercado. Finalmente, luego de una larga charla, concretaron el acuerdo y su retorno estuvo pactado para noviembre del mismo año, habiendo cumplido con las evaluaciones psicológicas del área de recursos humanos y médicas por el área de salud ocupacional. Alfonso pensó que en poco tiempo sus ingresos podrían llegar a ser mejores confiando en su experiencia y conocimiento de la Zona Sur del país.

Los primeros tres meses comenzó con mucho entusiasmo. Alfonso iba adaptándose al trabajo y poco a poco tomó posesión de la administración de todos los clientes de su zona generando un trabajo colaborativo con el equipo. Los ingenieros de soporte técnico y de productos le brindaban todo el apoyo para las ventas, como la preparación y sustentación de las propuestas técnicas, elaboración de listas de repuestos, planes de mantenimiento y procedimientos para el cambio y reparación de componentes de los equipos de planta de beneficio. Las responsabilidades de Alfonso eran la gestión comercial, coordinación de reuniones, distribución de la carga de trabajo y mantener la buena atención a los clientes de la Zona Sur.

En los dos meses siguientes Miguel Ángel pudo darse cuenta de una cierta dejadez en el trabajo de Alfonso. Empezó a recibir por parte de sus clientes comentarios negativos. Un día un cliente se comunicó con Miguel Ángel para contarle que Alfonso no contestaba las llamadas

telefónicas ni contestaba los correos. También notó que muchas veces no realizaba los viajes para visitar a los clientes.

La dinámica de Miguel Ángel era viajar a la Zona Sur, al menos dos veces al mes. Cada viaje podría durar entre dos a tres días, ahí tenía la oportunidad de reunirse con Alfonso y otros colegas de la zona para revisar el desempeño de las ventas y atenciones; también, frecuentemente realizaba visitas a clientes.

Miguel Ángel empezó a notar que el espíritu colaborativo inicial de Alfonso se había perdido rápidamente. Además, no estaba cumpliendo con las tareas encomendadas o se demoraba más de lo habitual para realizarlas. Todo esto no solamente generaba un impacto negativo en los resultados del negocio, sino que también en el clima laboral, produciendo cierto disgusto en el equipo.

Esta situación duró unos tres meses hasta que Miguel Ángel, finalmente, lo abordó para conversar con él y conocer qué es lo que le estaba pasando.

En una primera reunión, Alfonso le comentó sobre las causas de su comportamiento. Eran algunos temas personales que estaba pasando en su hogar, pero en todo momento mencionó que no eran graves y que él estaba dispuesto a mejorar en los siguientes meses.

Miguel Ángel consideró que tendría la posibilidad de influenciar en un cambio positivo al comportamiento de Alfonso, a través de un plan de trabajo con objetivos claros, seguimiento continuo y con fechas de cumplimiento establecidas. Este plan se revisaría mensualmente para ir monitoreando la mejora en la productividad de Alfonso.

Para Miguel Ángel este plan de acción era parte de un compromiso personal que tenía consigo mismo. Él venía de recibir sus primeras clases del curso de Gobierno de Personas en su maestría, y estaba convencido que, conociendo la motivación y motivos de Alfonso, podría comprometerlo con lo que Mining Supplier esperaba de él.

Durante el tercer trimestre del 2018, Miguel Ángel no pudo apreciar ninguna mejora en su desempeño y por el contrario seguía recibiendo comentarios negativos a la interna de la empresa y de los clientes. Alfonso siempre repetía que eran simplemente problemas circunstanciales del ámbito personal y que él iba a mejorar. Miguel Ángel siguió confiando en sus palabras porque veía un gran potencial en Alfonso y recordaba los buenos comentarios y recomendaciones de sus colegas sobre su anterior paso por la compañía.

1.11. Reunión de retroalimentación con Alfonso Rivero

A finales de setiembre del 2018, aprovechando una semana de reuniones en Lima, Miguel Ángel solicitó a Alfonso una reunión de retroalimentación como parte de su evaluación 360°, principalmente para conversar sobre su desempeño y entender de primera mano algunas situaciones en las que persistían reclamos de clientes y colegas del trabajo. El encuentro fue pactado en la oficina de Miguel Ángel a las ocho de la mañana. La agenda del día estaba recargada y no había espacio para pérdidas de tiempo. Alfonso llegó 14 minutos tarde, excusándose en el colapsado tráfico vehicular de Lima en hora punta, Miguel Ángel lo pasó por alto iniciando la reunión.

La primera pregunta de Miguel Ángel fue: “¿Cómo te sientes en la empresa desde la perspectiva del ambiente laboral?”. Alfonso respondió con un tono un poco dubitativo que se sentía bastante bien, pero le estaba costando mucho esfuerzo adaptarse nuevamente al ritmo intenso de trabajo.

La segunda pregunta fue relacionada a los constantes incumplimientos mensuales en el plan de ventas. A dicha pregunta sólo atinó a responder: “Estoy haciendo todo mi esfuerzo, pero el sector y la Zona Sur en general está pasando por una recesión, y los usuarios de las áreas de mantenimiento de planta ya no están consumiendo los mismos niveles de repuestos para sus máquinas, que en el periodo anterior”.

La tercera pregunta fue relacionada a algunas quejas que había recibido de sus clientes, por una falta de atención y demoras en el soporte de producto. A la que respondió enérgicamente: “Yo estoy poniendo toda mi dedicación en atender de manera oportuna a mis clientes y las quejas recibidas son por factores externos a mi manejo”. Bastaron esas afirmaciones para que Miguel Ángel entendiera que había mucho por trabajar con las capacidades de Alfonso.

Con el objetivo de enfocar la conversación, Miguel Ángel le preguntó sobre cuáles creía que eran los principales obstáculos o desafíos que tenía para no cumplir sus objetivos. A lo que Alfonso respondió: “No tengo el apoyo de mis compañeros ni de las otras áreas de soporte, yo hago todo lo posible para exceder las expectativas de mis clientes, pero no entiendo por qué no se genera una buena comunicación con los demás”.

Los argumentos de Alfonso se fueron dando en base a sustentos que lo eximían de responsabilidad alguna. En lugar que asumiera su responsabilidad y se diera cuenta de sus limitaciones en la comunicación y su falta de gestión de los recursos, sólo expuso que resolvería los problemas y pidió una oportunidad para enmendar sus fallas. La mejor alternativa que vio

Miguel Ángel fue la de hacer un nuevo plan de acción, con tareas específicas en las que Alfonso debía de trabajar y mejorar su rendimiento, el plazo fue de tres meses.

1.12. Los problemas siguen llegando en la Zona Sur

A pesar de las conversaciones de Alfonso tanto con Miguel Ángel como con Francisco, no dejaban de llegar los reclamos sobre sus incompetencias. Parecía que no prestaba mucha importancia a la planificación de los viajes, el seguimiento de las oportunidades de negocio y a la organización propia.

Alfonso participó de un programa de capacitación de un mes, enfocado en la gestión de ventas y administración de cuentas clave en una reconocida escuela de negocios de Lima, auspiciado por Mining Supplier, a fin de reforzar sus habilidades comerciales.

Al poco tiempo de finalizar su capacitación, continuó gestionando la Zona Sur, esta vez, acompañado por Francisco quien lo ayudó en algunos viajes de negocio. Fue ahí que Francisco detectó los malos hábitos de trabajo y la falta de planificación en sus visitas a clientes, es decir, improvisaba y se notaba un tanto desordenado con la información incompleta. También notó que no mantenía actualizada su herramienta CRM (*Customer Relationship Management*), donde se soportaba toda la gestión de las ventas y administración de clientes, aduciendo que era una pérdida de tiempo ingresar toda la información al sistema antes y después de cada visita comercial.

Era habitual que Alfonso pospusiera algunas reuniones con empresas, generando incomodidad no solo al cliente, sino al resto de colegas en la compañía.

Como Francisco tenía muchos años en la compañía, ya había aprendido la metodología de trabajo, sin embargo, le costaba mucho adaptarse a los constantes cambios en la organización, lo que hacía que perdiera el foco en los resultados inmediatos.

En una visita de Miguel Ángel a la Zona Sur, tenían agendadas tres visitas a clientes, distribuidas en dos días. En dos llegaron tarde por retraso de Alfonso. No dio una explicación razonable para esto.

El desempeño de la Zona Sur en general era bajo, tan solo llegaban al 70% de cumplimiento de la meta anual de ventas, el plan de visitas al 47% de cumplimiento, el margen de producto 15% por debajo del estándar, la rotación del inventario menor a 3.5 y muchos reclamos inconclusos.

Existían diversos factores externos que afectaban las ventas, como la gestión de la cadena de suministro, el desarrollo del presupuesto de inversiones del cliente, las actividades de los competidores y las constantes protestas anti mineras en la zona de influencia. Pero no eran determinantes para sustentar la caída de las ventas en la Zona Sur. El aspecto más importante para incrementarlas era el seguimiento de las estrategias comerciales y acciones propuestas, precisamente lo que Alfonso no estaba haciendo.

1.13. Segunda reunión de retroalimentación con Alfonso Rivero

A inicios de diciembre del 2018, volvieron a reunirse para revisar el plan de acción establecido en la última entrevista de retroalimentación. Esta vez fue en la ciudad de Arequipa y con la presencia de Francisco Ugarte, jefe regional de ventas.

Decidieron citarse en un restaurante, donde acompañarían la conversación con una cena para hacerla un poco más informal, fuera del día a día de la oficina. Alfonso empezó contándoles algunos problemas y discusiones que tenía en su hogar. Miguel Ángel escuchó atentamente y luego de algunos pequeños consejos, le mostró el plan de acción acordado, lista de nueve tareas que deberían haber provocado una mejora sustancial en el desempeño de Alfonso.

Al revisarlas, de las nueve tareas solo dos se podían considerar hechas, tres en proceso y cuatro tareas sin ningún tipo de avance. Esto disgustó mucho a Miguel Ángel, por sentir que había sido una pérdida de tiempo y una total decepción.

Nuevamente, entraron las explicaciones sin sustento y diversas excusas sobre el incumplimiento de los acuerdos, que fueron causal para recibir un memorándum por parte de Miguel Ángel.

De regreso a Lima, Francisco y Miguel Ángel se enteraron a través de un colega, de que Alfonso estaba esperando el nacimiento de su segundo hijo, por lo cual decidieron darle una última oportunidad de continuar en el trabajo, esperando mejoras en su desempeño.

Así transcurrieron las semanas, sin ningún cambio positivo por parte de Alfonso, acercándose al cierre del año 2018.

1.14. Preparándose para una visita inesperada

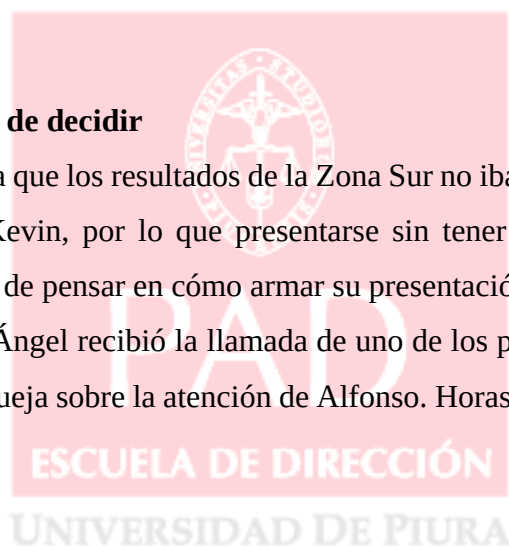
Habiendo concluido el 2018, sin lograr las metas establecidas, Miguel Ángel debía sustentar las desviaciones de los resultados de ventas y presentar el plan estratégico para los siguientes dos años, ante el comité de dirección, conformado por altos ejecutivos regionales.

Esa reunión era muy importante y él sabía que los ojos iban a estar puestos en las cifras alcanzadas principalmente en la Zona Sur, así como en el plan de acción que propondría para no repetir los resultados negativos.

Por si fuera poco, a inicios de febrero le comunicaron que vendría el director global de productos de la casa matriz de Europa, Kevin Chadwick, quien tenía fama de ser muy exigente con los objetivos. En una oportunidad Jhon Deza, jefe de Miguel Ángel, le comentó que las preguntas que hacía en los comités eran “asesinas”.

1.15. Llegó el momento de decidir

Miguel Ángel sabía que los resultados de la Zona Sur no iban a pasar por paños fríos ante la mirada acuciosa de Kevin, por lo que presentarse sin tener claro un plan de acción era imposible. No terminaba de pensar en cómo armar su presentación para el comité de finales de febrero, cuando Miguel Ángel recibió la llamada de uno de los principales clientes de la Zona Sur para dar una nueva queja sobre la atención de Alfonso. Horas más tarde, Miguel Ángel aún no decidía qué hacer.



Anexos

Anexo 1. Producción y exportación de minerales del Perú

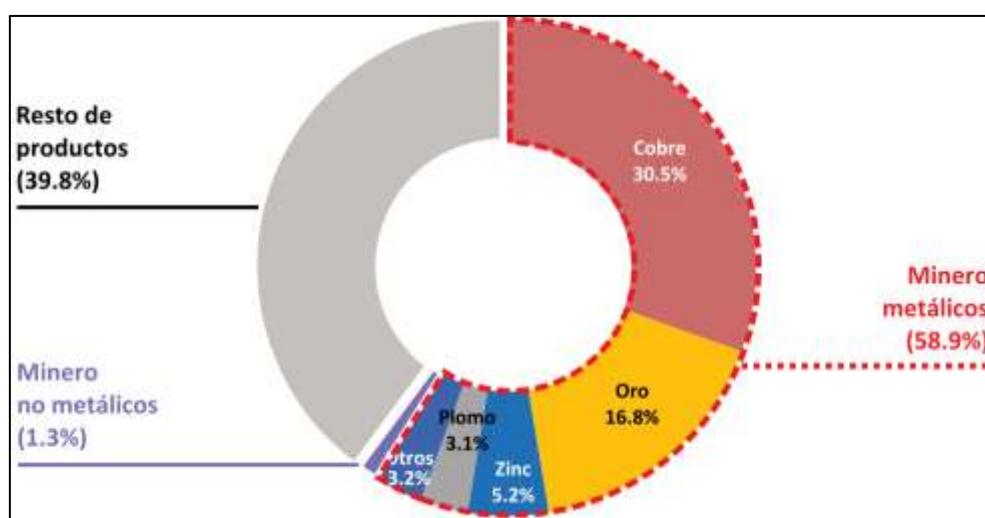
Producción minero-metálica del Perú 2009 al 2018

PRODUCTO		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 ¹
COBRE	MILLONES DE TMF	1.28	1.25	1.24	1.30	1.38	1.38	1.70	2.35	2.45	2.44
ORO	TMF	183.99	184.08	186.19	181.54	151.49	140.10	148.82	153.01	151.96	142.64
ZINC	MILLONES DE TMF	1.51	1.47	1.26	1.28	1.35	1.32	1.42	1.34	1.47	1.47
PLATA	TMF	3,923	3,640	3,419	3,481	3,674	3,768	4,102	4,375	4,418	4,163
PLOMO	TMF	302,459	261,990	230,199	249,236	266,472	277,294	315,525	314,422	306,784	289,195
HIERRO	MILLONES DE TMF	4.42	6.04	7.01	6.68	6.68	7.19	7.32	7.68	8.81	9.53
ESTAÑO	TMF	37,503	33,848	28,882	26,105	23,668	23,105	19,511	18,789	17,790	18,601
MOLIBDENO	TMF	12,297	16,963	19,141	16,790	18,140	17,018	20,153	25,757	28,141	28,034

Exportaciones del Perú 2009 al 2018 (millones de US\$)

VALOR US\$ MILLONES											
EXPORTACIONES MINERAS ²		16,630	22,155	26,018	28,189	24,511	21,209	19,649	22,417	28,064	29,451
RESTO DE EXPORTACIONES		10,441	13,649	18,358	19,222	18,349	18,324	14,766	14,603	17,211	19,491
PARTICIPACIÓN %											
EXPORTACIONES MINERAS ²		61.4%	61.9%	60.4%	59.5%	57.2%	53.6%	57.1%	60.6%	62.0%	60.2%
RESTO DE EXPORTACIONES		38.6%	38.1%	39.6%	40.5%	42.8%	46.4%	42.9%	39.4%	38.0%	39.8%

Estructura del valor de las exportaciones del Perú al 2018



Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)

Anexo 2. Mapa minero del Perú 2018

Mapa de proyectos mineros y principales unidades en exploración 2018



Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)

Mapa de unidades mineras en producción 2018



Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)

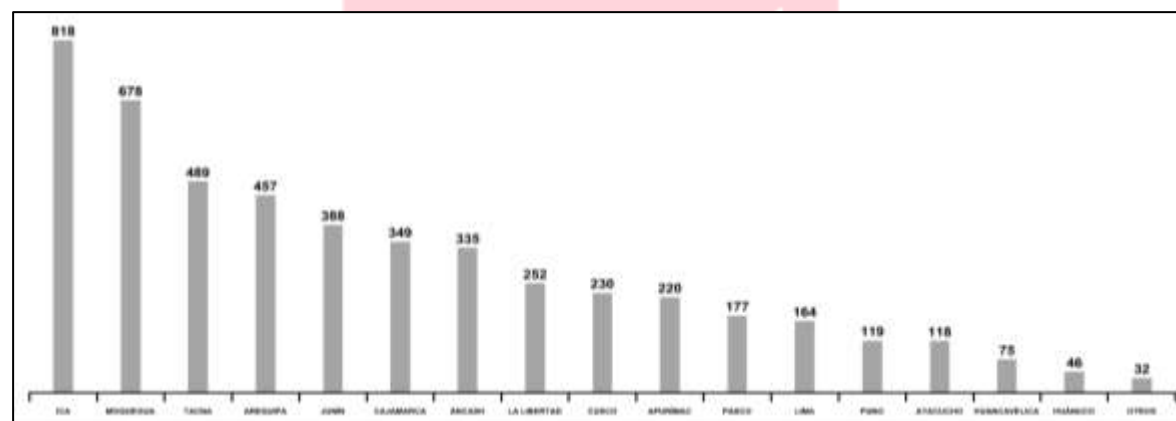
Anexo 3. Inversiones y producción minera por región

2009-2018: Evolución histórica de las inversiones mineras según región (US\$ millones)

REGIÓN	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 ¹
AMAZONAS	2	8	13	7	9	2	0	1	0	2
ÁNCASH	124	439	785	699	682	458	404	304	275	335
APURÍMAC	17	12	838	1,061	1,748	1,677	1,537	312	173	220
AREQUIPA	520	445	425	691	1,358	1,964	1,796	333	529	457
AYACUCHO	37	70	93	102	86	52	137	86	83	118
CAJAMARCA	283	552	1,428	1,293	565	335	292	208	213	349
CALLAO	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
CUSCO	106	397	369	149	799	1,056	647	287	387	230
HUANCAVELICA	57	49	81	100	77	47	37	33	49	75
HUÁNUCO	5	9	25	26	24	19	19	28	37	46
ICA	16	36	105	167	275	345	296	178	375	818
JUNÍN	68	128	945	1,433	1,463	654	518	252	268	388
LA LIBERTAD	136	175	277	412	328	200	203	219	205	252
LAMBAYEQUE	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0
LIMA	266	259	190	196	223	240	166	116	162	164
LORETO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
MADRE DE DIOS	1	2	4	16	15	1	10	7	7	12
MOQUEGUA	172	171	328	383	526	489	358	368	361	678
PASCO	173	267	259	329	532	313	176	143	172	177
PIURA	283	226	46	5	9	10	9	11	8	17
PUNO	27	43	92	137	79	153	72	85	102	119
SAN MARTÍN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TACNA	17	43	62	131	64	62	148	384	518	489
TUMBES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL¹	2,290	3,332	6,378	7,498	8,864	8,079	6,825	3,334	3,928	4,947

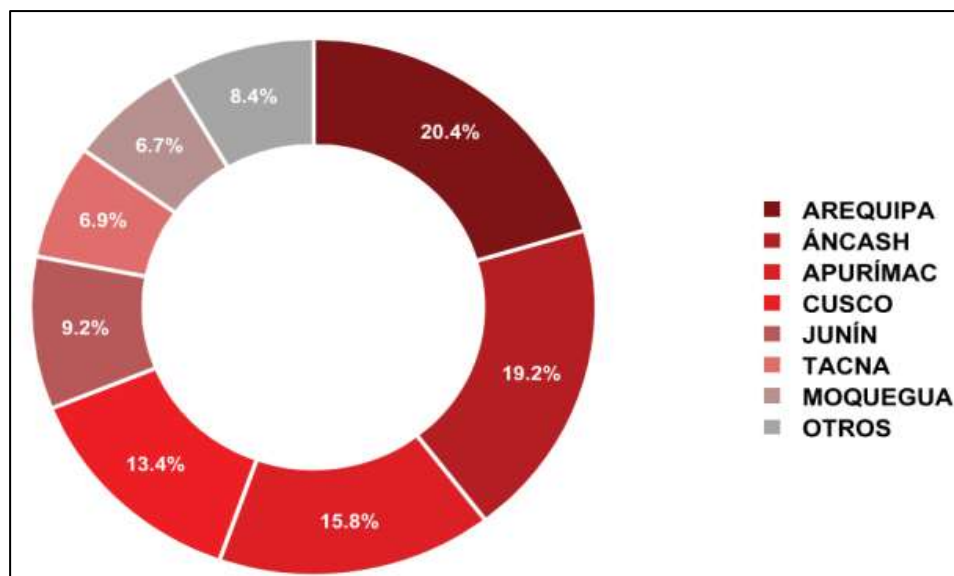
Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)

2018: Inversión anual en minería por regiones (US\$ millones)



Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)

2018: Producción nacional de cobre por regiones (distribución porcentual)



Fuente: Ministerio de Energía y Minas del Perú [Minem] (2018)



Anexo 4. Información de estados financieros de Mining Supplier

Balance general 2017

Inicial Año 2016, Final Año 2017, en Miles de S/.

	Nota	2017 S/(000)	2016 S/(000)
Activo			
Activo corriente			
Efectivo	3	1,212	11,014
Cuentas por cobrar comerciales, neto	4	40,195	41,446
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	18(a)	905	992
Otras cuentas por cobrar		5,391	1,057
Inventarios, neto	5	65,291	45,664
Gastos contratados por anticipado		457	896
		<u>113,451</u>	<u>101,069</u>
Activo no corriente			
Activo por impuesto a las ganancias diferido, neto	6(a)	3,235	2,828
Propiedad, planta y equipo, neto	7	44,092	43,393
Otros activos		629	517
		<u>47,956</u>	<u>46,738</u>
Total activo		<u>161,407</u>	<u>147,807</u>
Pasivo y patrimonio neto			
Pasivo corriente			
Cuentas por pagar comerciales	8	19,890	17,177
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	18(a)	82,784	47,027
Otras cuentas por pagar	9	14,815	16,702
		<u>117,489</u>	<u>80,906</u>
Pasivo no corriente			
Cuentas por pagar a entidades relacionadas	18(a)	-	15,000
Total pasivo		<u>117,489</u>	<u>95,906</u>
Patrimonio neto	10		
Capital social		5,558	5,558
Reserva legal		2,049	2,049
Resultados acumulados		36,311	44,294
Total patrimonio neto		<u>43,918</u>	<u>51,901</u>
Total pasivo y patrimonio neto		<u>161,407</u>	<u>147,807</u>

Fuente: Perú. Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (2017)

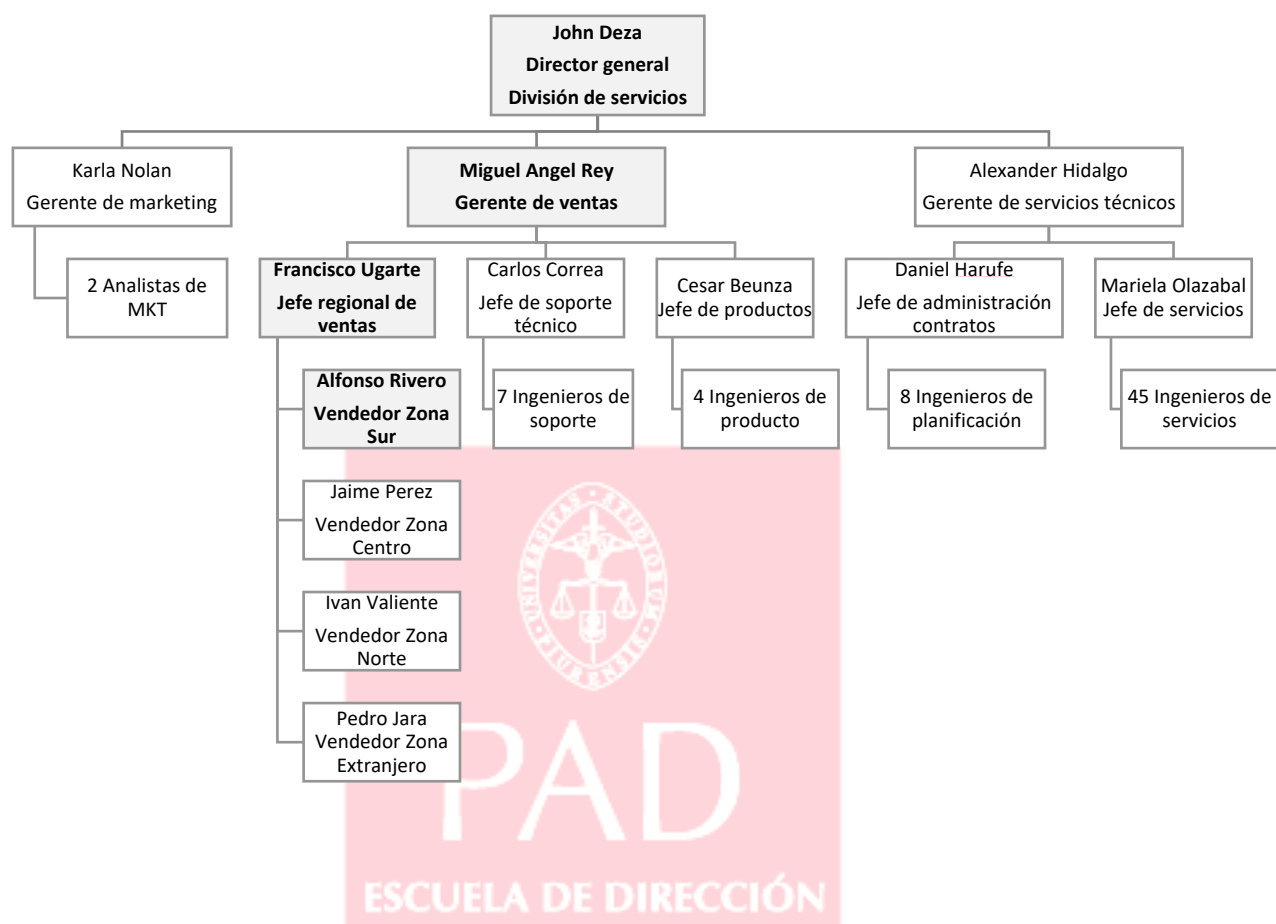
Estado de resultados 2017

Inicial Año 2016, Final Año 2017, en Miles de S/.

	Nota	2017 S/(000)	2016 S/(000)
Ventas netas	12	242,082	287,936
Costo de ventas	13	(184,217)	(208,245)
Utilidad bruta		57,865	79,691
Gastos de administración	14	(17,018)	(17,493)
Gastos de ventas	15	(21,053)	(20,483)
Otros, neto	17	770	1,067
Utilidad operativa		20,564	42,782
Ingresos financieros	22	1,023	2,199
Gastos financieros		(3,134)	(3,979)
Diferencia en cambio, neta	20(ii)	(619)	(280)
Utilidad antes del impuesto a las ganancias		17,834	40,722
Impuesto a las ganancias	6(b)	(8,317)	(14,346)
Utilidad neta		9,517	26,376
Otros resultados integrales		-	-
Total resultados integrales		9,517	26,376

Fuente: Perú. Superintendencia del Mercado de Valores [SMV] (2017)

Anexo 5. Organigrama parcial de Mining Supplier



Fuente: elaboración propia

Capítulo 2. Teaching Note

2.1. Enfoque del caso

En el presente trabajo se describe la situación que atraviesa Miguel Ángel Rey, gerente de ventas de una empresa internacional de fabricación y comercialización de equipamiento para la industria minera, con casa matriz en Europa y sucursales alrededor del mundo, quien debe tomar una decisión sobre el vendedor, Alfonso Rivero, cuyos resultados vienen decreciendo mes a mes. Adicionalmente, un cliente reclama una importante compensación económica por el incumplimiento de un contrato y falta de atenciones. También, existe una gran presión desde el corporativo por mejorar los resultados. En este contexto, Miguel Ángel debe preparar una presentación ante el comité de dirección, conformado por ejecutivos regionales y un director que llegará de visita al Perú en las siguientes semanas.

El caso plantea problemas en los sistemas de información y control, en los estilos directivos y en el seguimiento y supervisión del vendedor.

El caso se puede usar en programas de gobierno de personas. Los lectores podrán ponerse en la posición de un directivo de ventas, así como en la de un jefe de ventas, y desde ambas perspectivas reflexionar sobre el correcto funcionamiento de la organización en sus tres niveles: eficacia, atraktividad y unidad.

2.2. Objetivos

Los principales objetivos que el caso presenta son:

- Analizar el entorno del negocio, sobre todo la relevancia del mercado en el cual se encuentra.
- Identificar los motivos y motivaciones del Gerente de Ventas.
- En base a los hechos, errores y aciertos, determinar los aprendizajes de los personajes principales.
- Identificar los problemas, evaluar alternativas, decidir y elaborar un plan de acción.

2.3. Preguntas a responder

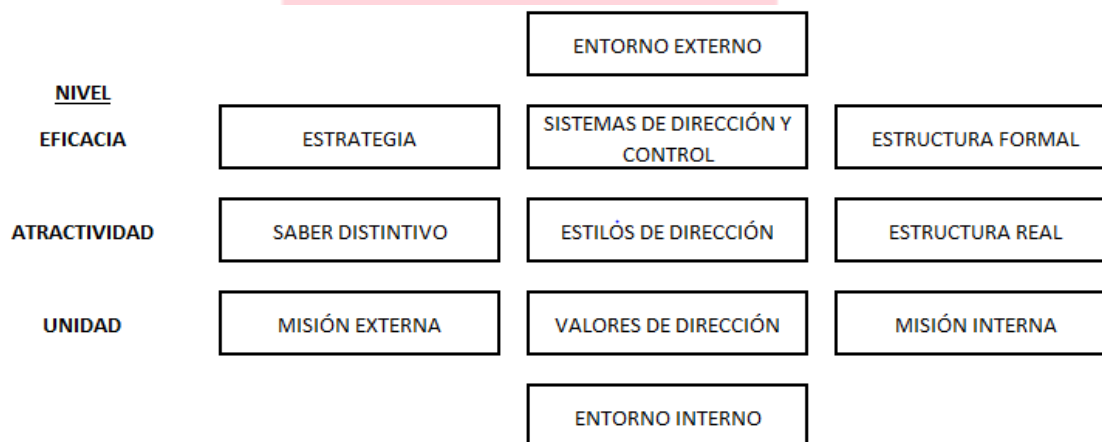
- Pregunta N°1: Según el análisis realizado, ¿Cuál sería la decisión que debe tomar Miguel Ángel sobre Alfonso?

- Pregunta N°2: ¿Cuáles son los motivos y motivaciones de Miguel Ángel?
- Pregunta N°3: ¿Qué tipo de aprendizaje tienen los personajes del caso?
- Pregunta N°4: Desarrolle el octógono de Juan Antonio Pérez López y determine, ¿Cuál es el balance de la organización?
- Pregunta N°5: ¿Cuál es el perfil del directivo y el estilo de liderazgo de Francisco y Miguel Ángel?

2.4. Metodología de análisis

Se usará el método de el Octógono de Juan Antonio Pérez López (ver Figura 4), como herramienta de diagnóstico de la organización (Alcázar, 2018). Asimismo, se evaluarán las alternativas de solución a los problemas planteados con los criterios de eficacia, atraktividad y unidad. Finalmente, se elaborará un plan de acción para las decisiones elegidas.

Figura 4. Diagrama de el Octógono



Fuente: Pérez López citado por Alcázar (2018)
Elaboración propia

2.5. Análisis

2.5.1. Entorno externo

Durante el 2018, la actividad minera en el Perú se encuentra en un periodo de expansión en proyectos de inversión sobre todo en la Zona Sur del país. Siendo este un sector maduro, se tiene un mercado competitivo, donde en el caso de las empresas dedicadas al suministro y mantenimiento de equipos mineros, como Mining Supplier, la captación y gestión de clientes es muy importante. Por ello se debe tener una atención cercana y oportuna a las necesidades de los clientes, con un alto nivel de conocimiento de los productos y servicios ofrecidos. La competencia del sector se traduce también, en una rivalidad por el capital humano. El perfil de la fuerza de ventas de este sector es especializado y escaso, teniendo un nivel bajo de rotación.

2.5.2. Estrategia

Mining Supplier enfoca su estrategia en la entrega de productos y servicios de alta calidad e innovadores para el sector minero, con el soporte de un componente humano especializado y enfocado en ofrecer las mejores soluciones integrales pensadas para los clientes.

Su amplio conocimiento del mercado lo ayudan a mejorar su eficiencia operacional e incrementar su rentabilidad. Si bien su cobertura le permite estar presente a nivel nacional, la Zona Sur del país concentra el 50% de sus ventas.

Por otro lado, ofrece precios competitivos, alto nivel de atención post venta y, sobre todo, la garantía de sus productos.

2.5.3. Sistema de dirección y control

La cultura de Mining Supplier proviene de su casa matriz en Europa, donde la medición de desempeño se realiza de manera frecuente e incluso con la implementación de evaluaciones 360° que le permiten determinar las competencias de los colaboradores, identificando oportunidades de mejora en su desempeño con una retroalimentación periódica. Por otro lado, ante un comportamiento no deseado tienen mecanismos sancionadores, como, por ejemplo, los memorándums.

Como sistema de control, utiliza un software de planificación de recursos empresariales o ERP, que les permite administrar sus recursos humanos, financieros, contables, productivos,

logísticos y otros. Asimismo, utiliza una herramienta CRM, que posibilita hacer un seguimiento de todo el proceso de venta y es empleado por los vendedores.

2.5.3.1. Sistemas de incentivos

El sistema de remuneraciones para los vendedores está compuesto por una parte fija y otra variable, esta última en función de las ventas obtenidas en un periodo mensual.

2.5.3.2. Sistemas de selección de personal

El programa de selección de los vendedores consiste en evaluaciones psicológicas, referencias laborales y entrevistas personales que son contrastadas con los comentarios de los referidos.

También, incorpora exámenes médicos ocupacionales.

2.5.4. Estructura formal

En Mining Supplier trabajan más de 300 personas, en Lima y provincias, con una estructura jerárquica para su desarrollo y funcionamiento. A nivel global, se divide geográficamente en cinco regiones, liderada por un presidente cada una. El presidente tiene dos directores y estos a su vez un gerente de ventas, uno de servicios y uno de marketing.

Por su parte, el área de ventas tiene una estructura matricial interrelacionada con las áreas de Producción, Calidad, Ingeniería, Investigación, Seguridad, Recursos Humanos, Finanzas, Administración, Logísticas, y Proyectos. Asimismo, la gerencia de ventas está conformada por una jefatura regional de ventas, una jefatura de soporte técnico y una jefatura de producto. La jefatura regional de ventas tiene a su cargo un ingeniero de ventas por cada zona geográfica: Norte, Centro, Sur y Extranjero.

2.5.5. Saber distintivo

Mining Supplier se ha ganado un nombre en el sector minero. Opera 150 años en Europa y casi 50 años en el mercado peruano. Su principal ventaja competitiva es la innovación tecnológica, manteniendo un portafolio de productos actualizados. Por otro lado, los

vendedores e ingenieros de soporte cuentan con la experiencia necesaria para mantener relaciones de largo plazo con sus clientes.

2.5.6. Estilo de dirección

Las decisiones en Mining Supplier se toman de manera jerárquica, sin embargo, tiene la cultura de escuchar a todos los empleados para la mejora continua de sus procesos.

Miguel Ángel Rey tiene un perfil “Persuasivo”, ya que toma en consideración las cualidades profesionales de cada colaborador y su liderazgo le permite mejorar la integración del grupo para un mejor funcionamiento de la organización. No obstante, le falta desarrollar su capacidad estratégica para el seguimiento de las acciones, la toma de decisiones oportunas y poner mano firme cuando la situación lo amerite. Miguel Ángel no empodera a Francisco para que pueda solucionar los problemas con Alfonso. Tampoco le brinda capacitación para mejorar su capacidad de dirección.

Francisco Ugarte tiene un perfil “Mediocre”, ya que no muestra preocupación por el comportamiento de Alfonso, el vendedor de la Zona Sur. Podría mejorar sus capacidades directivas, con una mejor visión estratégica, una mayor capacidad ejecutiva y habilidades de liderazgo. Francisco siendo el jefe directo de Alfonso no lo corrige a tiempo, así tampoco enfrenta el problema pidiendo ayuda. Del mismo modo, sabiendo que Alfonso no está cumpliendo sus objetivos, no estuvo cercano a él para determinar si puede, si sabe o si quiere.

2.5.7. Estructura real

La gerencia de ventas tiene como objetivo cumplir con las metas presupuestadas y que son revisadas por la casa matriz.

La jefatura directa de Alfonso, Francisco, no participa del seguimiento a su desempeño, sino que es Miguel Ángel quien se involucra para tratar de mejorar su productividad, quitándole autoridad a Francisco, pero, a pesar del esfuerzo, ninguno de los dos pudo solucionar los problemas de Alfonso ni tampoco los bajos resultados de la Zona Sur.

2.5.8. Misión externa

Existe un claro compromiso por parte de la empresa para estar muy cerca de sus clientes y atenderlos de manera personalizada en todas sus necesidades con personal altamente

calificado. Sin embargo, a cada nivel de responsabilidad, Miguel Ángel, Francisco y Alfonso no cumplen en su totalidad con esta estrategia y descuidan a sus clientes de la Zona Sur, lo que generan reclamos y quejas que llegan directamente a Miguel Ángel.

Sabiendo, Miguel Ángel y Francisco que Alfonso es nuevo en el puesto y que la Zona Sur es vital para la empresa, no realizan el debido seguimiento al plan de acción definido.

2.5.9. Valores de dirección

El valor principal de Mining Supplier está en las personas, en sus capacidades para brindar un soporte integral hacia sus clientes, sumado a la calidad de sus productos. Su cultura está centrada en lo humanístico, respetando el código de conducta y la ética, es por ello que los directivos se preocupan por sus colaboradores.

Francisco necesita una guía para mejorar su capacidad de gestión, pero Miguel Ángel no lo empodera, tampoco le brinda las herramientas necesarias.

Ninguno profundiza en el entendimiento de qué es lo que necesita Alfonso para vender, no concluyen cuál es el problema y no lo corrigen a tiempo.

2.5.10. Misión interna

Mining Supplier tiene una cultura de cuidar a sus trabajadores y brindar un sueldo mayor a lo ofrecido por el mercado. La formación del personal incluye capacitaciones periódicas.

Identificando los motivos y motivaciones de Miguel Ángel, se aprecia que da demasiadas oportunidades a Alfonso, para encontrar mejoras. Tomando en consideración sus problemas personales y la noticia de que será papá por segunda vez, no lo corrige a tiempo; lo que indicaría que está actuando por motivación espontánea por motivos trascendentes (sentimentalismo, paternalismo).

2.5.11. Entorno interno

En el equipo de vendedores existe un mal clima laboral por la baja productividad de Alfonso, quien al parecer presenta problemas familiares. Miguel Ángel acaba de iniciar su maestría la cual tiene un mayor énfasis en las personas de las organizaciones.

2.6. Identificación de problemas

2.6.1. Problemas de eficacia

- **Problema 1: Disminución en la productividad del asesor de ventas Alfonso Rivero**

Los responsables de este problema son Miguel Ángel y Francisco. Se plantean las siguientes hipótesis:

- Alfonso tiene problemas en casa que le impiden realizar su trabajo de forma correcta.
- Alfonso no tiene interés en realizar su trabajo por algún problema con el equipo interno o su jefatura directa.

Se observa que Alfonso no se comporta de acuerdo a lo esperado. Por ello, nos preguntamos:

- Alfonso, ¿Puede?: Si.

Cuenta con todas las herramientas para realizar su trabajo. Por otro lado, si bien cuenta con el apoyo de Miguel Ángel para conseguir los objetivos, este último no profundiza en la gravedad de sus problemas personales.

- Alfonso, ¿Sabe?: Si.

Se comprueba que si sabe, pues ya lo ha demostrado con anterioridad.

- Alfonso, ¿Quiere?: No.

Sus resultados y comportamientos en las últimas semanas apoyan la idea que no quiere realizar su trabajo de forma correcta.

- **Problema 2: Reclamo de un cliente de la Zona Sur por un mal servicio y exigencia de una compensación económica**

El problema lo tiene Miguel Ángel. Uno de los principales clientes de la Zona Sur, reclama un incumplimiento del contrato lo cual le ocasionaron pérdidas en su producción y demanda un lucro cesante por 1.2 millones de dólares.

- **Problema 3: Deficiencias en los sistemas de información y control**

El problema lo tiene Miguel Ángel, ya que la empresa no difunde el uso de su sistema de información y de gestión comercial (CRM) donde se almacenan las actividades realizadas por la fuerza de ventas. Miguel Ángel se entera de los compromisos incumplidos por Alfonso y de la insatisfacción de los clientes por medio de ellos mismos, y no a través de la plataforma que le debería permitir hacer un seguimiento oportuno del trabajo del equipo comercial.

2.6.2. Problemas de atraktividad

- **Problema 4: El estilo de dirección de la jefatura directa, no está alineada con la misión interna de la empresa**

El problema lo tiene Miguel Ángel, al detectar una falta de seguimiento e involucramiento por parte de Francisco hacia Alfonso.

Respecto a la dirección de Francisco sobre Alfonso:

- Francisco, ¿Puede?: No.

Debido a que Alfonso es un vendedor complicado, que constantemente da excusas e incumple los compromisos, Francisco no puede realizar una adecuada labor de supervisión y gestión como si lo hace con el resto de vendedores.

- Francisco, ¿Sabe?: Si.

Lleva como jefe de ventas nueve años, lo que significa que tiene conocimiento y experiencia en la supervisión. Adicionalmente, realiza el control del resto del equipo, por lo que, si no supiera, los demás vendedores también decaerían en su producción.

- Francisco, ¿Quiere?: Si.

Ha pasado por diversos puestos dentro de la compañía, demostrando en cada uno su compromiso y logro de objetivos. A diferencia de la Zona Sur, en las otras zonas alcanza los resultados. Por ello asumimos que si tiene interés en cumplir con sus responsabilidades.

Por otro lado, Miguel Ángel afecta la autoridad de Francisco al tratar de resolver solo el problema de Alfonso.

Respecto a la dirección de Miguel Ángel sobre Francisco:

- Miguel Ángel, ¿Puede?: Si.

Realiza viajes a la Zona Sur para supervisar a Alfonso y trabaja en Lima con Francisco, por lo que tiene la oportunidad de corregir a ambos.

- Miguel Ángel, ¿Sabe?: No.

Se encuentra estudiando su MBA que le permitirá mejorar sus capacidades directivas en la toma de decisiones oportunas y podrá exigirle a Francisco que cumpla con su labor de supervisión en lugar de dejarlo de lado.

- Miguel Ángel, ¿Quiere?: Si.

Es conocido por sus familiares y amigos que desea ser el mejor gerente de ventas de Mining Supplier, lo que implica formar a las personas a su cargo, en este caso a Francisco.

2.6.3. Problemas de unidad

- **Problema 5: Problemas en la misión externa, con el compromiso con los clientes**

El problema lo tiene Miguel Ángel, al ser el principal responsable de cuidar a los clientes. Debido a los constantes reclamos sin solución y a la insatisfacción por el nivel de servicio, la relación con los clientes de la Zona Sur está deteriorada. En un sector altamente competitivo, existe un riesgo latente de perderlos.

2.7. Alternativas de solución

- **Problema 1: Disminución en la productividad del asesor de ventas Alfonso Rivero**

- **Alternativas de Solución:** ver Tabla 1.

Tabla 1. Alternativas de solución e impactos al problema 1

Nº	Alternativas de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
1.	Miguel Ángel y Francisco deben promover el movimiento de Alfonso a otro puesto dentro de la organización.	Riesgo de no conseguir reemplazo en el corto plazo. Riesgo de que el mal desempeño de Alfonso, continúe en otro equipo.	El mensaje a los empleados es que la baja de productividad sostenida implica una salida del equipo de ventas.	Mejorará el clima laboral entre los compañeros, al no tener que lidiar con Alfonso. Disminuirá la confianza en sus directivos al no corregir a Alfonso y solo cambiarlo.
2.	Miguel Ángel y Francisco deben despedir a Alfonso por su baja productividad.	Pérdida potencial de los clientes de la Zona Sur. Riesgo de no conseguir reemplazo en el corto plazo.	El mensaje a los empleados es que la baja de productividad sostenida implica desvinculación.	Mejorará el clima laboral entre los compañeros, al no tener que lidiar con Alfonso.
3.	Miguel Ángel y Francisco deben profundizar en el seguimiento de Alfonso y darle una capacitación especializada.	Las ventas se mantendrían en los bajos niveles en el corto plazo, pero con perspectiva de mejora, en caso la capacitación sea exitosa en Alfonso.	El mensaje a los empleados sería negativo, podrían suponer que tendrán oportunidades hasta que mejoren su rendimiento.	Continuar con Alfonso generaría una sensación de injusticia, pues sentirán que hay mucha tolerancia.

Fuente: elaboración propia

- **Decisión:** Se elige la alternativa N°2, debido a que genera mayores aprendizajes y mejora el clima laboral entre los demás trabajadores. Se debe considerar que, si bien existe el riesgo de disminuir las ventas de la zona más importante a nivel nacional en el corto plazo, en el largo plazo se espera se recuperen y mejore la supervisión de Francisco.

- **Problema 2: Reclamo de un cliente de la Zona Sur por un mal servicio y exigencia de una compensación económica**

- **Alternativas de Solución:** ver Tabla 2.

Tabla 2. Alternativas de solución e impactos al problema 2

N°	Alternativas de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la unidad
1.	Sustentar legalmente el no pagar la compensación económica demandada.	En caso de ganar el litigio legal, no impactaría en los resultados de la empresa, sin embargo, hay poca probabilidad de éxito.	Miguel Ángel aprendería a cumplir con los compromisos de los clientes.	En caso de ganar el litigio legal, los vendedores tendrían más confianza en la capacidad de defensa legal de la empresa.
2.	Negociar para compensar parte del lucro cesante con servicios adicionales.	La empresa asumiría los gastos de los servicios complementarios, pero estos serían menores a la demanda inicial.	Miguel Ángel aprendería a cumplir con los compromisos de los clientes.	Los vendedores ganarían confianza en Miguel Ángel al saber que tiene capacidad de negociación.
3.	Compensar parte o toda la demanda económica con notas de crédito.	Impacto negativo en los resultados al asumir la pérdida por los 1.2 millones de dólares.	Miguel Ángel aprendería a cumplir con los compromisos de los clientes.	Los vendedores tendrían menos confianza en sus directivos al enterarse que la empresa reconoció la compensación económica.

Fuente: elaboración propia

- **Decisión:** Se elige la alternativa N°2, debido a que llevar el problema a instancias legales, tiene muy baja probabilidad de éxito, dadas las condiciones del contrato. Adicionalmente se verían afectadas negativamente las relaciones con el cliente de cara a futuros negocios. De esta manera, la alternativa N°2 implica un menor impacto negativo en los resultados brindando servicios adicionales para compensar al cliente.

- **Problema 3: Deficiencias en los sistemas de información y control**

- **Alternativas de Solución:** ver Tabla 3.

Tabla 3. Alternativas de solución e impactos al problema 3

N°	Alternativas de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la unidad
1.	Miguel Ángel junto con Francisco deben fomentar el uso de la plataforma de gestión CRM.	Implicaría una inversión de poco tiempo frente a una mayor probabilidad de detectar desviaciones en los comportamientos de los vendedores.	Los vendedores aprenden a ser ordenados a pesar que les tome mayor tiempo y esfuerzo.	Los empleados pensarán que se les está poniendo mayores controles por una desconfianza en su trabajo.
2.	Miguel Ángel junto con Francisco deben realizar un seguimiento más cercano a los vendedores.	Mayor probabilidad de detectar desviaciones en los comportamientos de los vendedores, a costa de un mayor tiempo de supervisión.	Se podrían detectar problemas y corregirlos a tiempo.	Los empleados pensarán que se les está vigilando por una desconfianza en su trabajo.
3.	Miguel Ángel junto con Francisco deben mantener su seguimiento actual.	Riesgo de no detectar a tiempo problemas en la productividad de los vendedores.	No se generarían aprendizajes nuevos.	La confianza con los vendedores se reafirma. Los clientes seguirán reclamando.

Fuente: elaboración propia

- **Decisión:** Se elige la alternativa N°1, debido a que ya cuentan con una plataforma donde la fuerza de ventas puede registrar sus gestiones y compromisos. La inversión de tener la plataforma ya está hecha, por lo que solo se necesita una mayor capacitación y difusión de su uso, que, si bien puede resultar para los vendedores algo tedioso, facilita la supervisión.
- **Problema 4: El estilo de dirección de la jefatura directa, no está alineada con la misión interna de la empresa**
 - **Alternativas de Solución:** ver Tabla 4.

Tabla 4. Alternativas de solución e impactos al problema 4

N°	Alternativas de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atraktividad	Impacto en la unidad
1.	Miguel Ángel debe realizar un <i>coaching</i> y una evaluación 360° a Francisco.	Mejora en las ventas y menor probabilidad de desviaciones en productividad de vendedores.	Ambos mejorarían sus habilidades directivas.	Francisco ganaría mayor autoridad y confianza de los empleados.
2.	Miguel Ángel debe despedir a Francisco y buscar a un nuevo jefe.	Caída en ventas en el corto plazo y mayor probabilidad de baja en la productividad de los vendedores.	Los vendedores sabrían que no se toleran bajos niveles de desempeño constantes incluso a nivel de jefaturas.	Los demás jefes podrían desmotivarse al conocer la salida de Francisco.
3.	Miguel Ángel debe esperar que Francisco cambie por sí solo.	Riesgo de que Francisco no cambie su manera de supervisar, lo que impactaría en menores ventas.	No se generarían aprendizajes nuevos.	Los supervisores podrían mejorar su confianza, al tener una mayor autonomía en la gestión. Riesgo: podrían pensar que no hay interés por corregir a Francisco.

Fuente: elaboración propia

- **Decisión:** Se elige la alternativa N°1, ya que es la alternativa en la que se esperan beneficios en los tres niveles, siendo la única alternativa que afectaría positivamente la eficacia.

• **Problema 5: Problemas en la misión externa, con el compromiso con los clientes**

- **Alternativas de Solución:** ver Tabla 5.

Tabla 5. Alternativas de solución e impactos al problema 5

Nº	Alternativas de solución	Impacto en la eficacia	Impacto en la atractividad	Impacto en la unidad
1.	Miguel Ángel debe reforzar con todos los vendedores los valores y estrategia de la compañía.	Incremento en las ventas y menor probabilidad de baja productividad de los vendedores.	Los vendedores podrían interiorizar los valores y la estrategia de la compañía. Mejoraría la atención al cliente.	Los vendedores ganarían confianza al saber que contribuyen con la estrategia de la empresa.
2.	Miguel Ángel debe indicar a los vendedores que incorporen los reclamos en el CRM.	Al tener una visibilidad del reclamo, existiría una mayor probabilidad de evitar demandas.	Al estar registrados, podrían ser resueltos y tomar las medidas para que no vuelvan a ocurrir.	Los empleados se sentirán presionados al tener que dar rápidamente solución a los reclamos.
3.	Miguel Ángel debe revisar las cláusulas de los contratos a fin de incorporar límites de compensaciones y ciertas exclusiones.	De estar de acuerdo los clientes con este cambio, se evitaría pagar altos montos de compensaciones.	Se generarían aprendizajes positivos, con una mayor experiencia en el cierre de contratos favorables para la empresa.	Los empleados ganarían confianza en hacer mayores negocios, al tener contratos que incluyen cláusulas que les favorecen. Riesgo: desconfianza del cliente.

Fuente: elaboración propia

- **Decisión:** Se elige la alternativa N°1, ya que si bien la N°3 también genera impactos positivos en todos los niveles, resulta poco probable que los clientes actuales lleguen a firmar adendas con cambios en las cláusulas. Por lo que, con una adecuada capacitación a los vendedores para que atiendan de manera cercana y oportuna a los clientes se conseguirían beneficios en la eficacia, atractividad y unidad.

2.8. Plan de acción

- Miguel Ángel debe agendar una reunión interna con los responsables de las áreas de administración de contratos y legal para definir los sustentos necesarios para negociar frente al cliente que exige una compensación económica. Con el expediente armado, solicitarle una reunión para resolver este reclamo. A fin de obtener una solución de ganar-ganar, la negociación debe girar en torno a ofrecerle una compensación no monetaria a través de servicios complementarios, como programas de capacitación, soporte técnico, entre otros.
- Miguel Ángel debe involucrar a John Deza, director general, para reforzar la importancia de los valores y de la estrategia de la compañía; juntos convocar a una reunión del equipo

comercial y comunicar este mensaje. Tendrán como objetivo fomentar el acercamiento permanente al cliente y centrar los esfuerzos en él.

- Miguel Ángel y Francisco deben reunir al equipo para reforzar la conveniencia del uso diario de la plataforma CRM como herramienta integral de gestión de ventas. Para fomentar su empleo, se incluirá dentro de los indicadores de desempeño de los vendedores el grado de utilización de esta herramienta.
- Miguel Ángel debe iniciar el proceso de desvinculación de Alfonso con el soporte del área de Recursos Humanos y, paralelamente, un proceso de selección, de manera confidencial, para la búsqueda del futuro reemplazo. Posteriormente, debe viajar a Arequipa para reunirse con él y darle a conocer la decisión tomada, sustentándola con correos internos, memorándum, reclamos de clientes e informes de bajo desempeño. A su vez, al plantear su liquidación de beneficios, debe cumplir con todos los pagos de ley y otorgarle una ampliación de la vigencia de su seguro médico familiar por un periodo de seis meses.
- Una vez realizada la desvinculación de Alfonso y hasta contratar a su reemplazo, Francisco deberá asumir interinamente la asignación de la cartera de clientes de la Zona Sur. Para lograrlo incrementará su frecuencia de viajes a la ciudad de Arequipa, donde se encuentra la sucursal de dicha zona.
- Llegado el momento de la presentación ante el comité y el representante de la casa matriz, Miguel Ángel deberá mostrar y explicar, con transparencia, la disminución de ventas en la Zona Sur. Como parte del plan de acción indicará que se está reemplazando al vendedor de la zona y que Francisco asumirá interinamente el cargo, para la pronta recuperación de las ventas. Adicionalmente, tendrá que prepararse con toda la información necesaria para responder cualquier pregunta que se realice.
- Pasada la presentación, Miguel Ángel debe reunirse con Francisco e indicarle que tendrán sesiones periódicas de *coaching* que le ayudarán a potenciar sus habilidades ejecutivas y de supervisión, ya que debió involucrarse con la situación de Alfonso. Por su parte, Miguel Ángel también debe realizar un proceso de *coaching* que le permita reforzar sus capacidades directivas y fomentar su motivación racional en lugar de su motivación espontánea. En ambos casos el *coach* será una persona especializada externa.
- Durante el proceso de transición y concientización de los vendedores sobre el uso permanente del CRM, Miguel Ángel asignará a una persona del equipo la función de

generar reportes estandarizados que incluyan las fechas de compromisos con los clientes para el seguimiento por parte de Francisco y de Miguel Ángel.

- Pasado unos meses y con el objetivo de validar los aprendizajes obtenidos en todo el equipo de ventas, tanto Francisco como los vendedores, deberán tener una evaluación 360° que demuestre los cambios generados con las iniciativas planteadas. De la misma manera, Miguel Ángel debe realizar una encuesta de satisfacción a los clientes por cada zona geográfica con el NPS (*Net Promoter Score*) para confirmar el mayor acercamiento de la empresa con ellos.



Conclusiones

Las conclusiones que nos ha permitido obtener la elaboración del presente caso son las siguientes:

El uso de el Octógono como herramienta de diagnóstico, permite una mejor visualización de los problemas de la empresa, en cada nivel: eficacia, atraktividad y unidad.

Una empresa puede contar con una estrategia definida. Sin embargo, si los colaboradores no actúan por motivación racional por motivos trascendentes, no se tendrán los resultados esperados.

En un sector altamente competitivo, como el minero, es importante establecer estrategias enfocadas en cuidar al cliente, atendiendo sus requerimientos de manera oportuna y generando un acercamiento permanente.

Los sistemas de dirección y control, como el CRM, deben tener la capacidad de soportar la estrategia, siendo igualmente importantes el adecuado seguimiento y el buen ejemplo de los líderes.

Los líderes de las organizaciones deben tener un aprendizaje constante para perfeccionar sus capacidades directivas, sobre todo, cuando se presentan problemas, profundizar en las causas y tomar decisiones oportunas.

Tomar en cuenta los posibles impactos en los niveles de eficacia, atraktividad y unidad, es muy relevante para la toma de decisiones.

Bibliografía

- Alcázar, M. (2018). *Octógono diagnóstico empresarial: Blanco y negro* [versión Ebook]. (Personas y Organizaciones nº 4). Lima: Infobrax.
- Ferreiro, P. y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ministerio de Energía y Minas [Minem]. (2018). *Anuario minero 2018*. Recuperado de [https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018\(VF\).pdf](https://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/ANUARIOS/2018/AM2018(VF).pdf)
- Perú. Superintendencia del Mercado de Valores [SMV]. (2017). *Reporte de estados financieros auditados*. Lima: Autor.
- S&P Global Market Intelligence. (2019). *PDAC Special Edition: World Exploration Trends 2018*. Recuperado de <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/documents/world-exploration-trends-march-2019.pdf>
- Schein, E. (1986). *Cultura organizacional y liderazgo*. California: Jorsey-Bass.

