



## **Intento de salvamento de CILCROM S.A.C.**

Trabajo de investigación para optar el Grado de  
Magíster en Gobierno de las Organizaciones

**Aníbal Cayetano Ripoll Ramos**

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

**Lima, octubre de 2020**



## Resumen ejecutivo

*La empresa CILCROM SAC opera en un entorno muy adverso. Pese a los esfuerzos de la gerencia para mejorar los procesos, la mentalidad de los empleados y la productividad, no se logra alcanzar la rentabilidad mínima esperada y el Directorio decide el cierre. Encarga del mismo al gerente, quien acepta el reto y, a pesar de su falta de experiencia en este tipo de operaciones, consigue desarrollar e implementar una solución que permita alcanzar un impacto que perjudique lo menos posible a las principales partes afectadas. La decisión fue tomada de manera oportuna y la solución implementada de forma satisfactoria considerando los recursos disponibles.*

*Procuramos poner de manifiesto la importancia de una adecuada comunicación acorde al contexto y a las personas implicadas para llevar a cabo el cierre de un negocio con un sentido humanista. Los criterios de eficacia, atraktividad y unidad sirven para afrontar situaciones que conllevan un alto grado de complejidad y sensibilidad. El directivo que se arriesga a ello ejercita su racionalidad, aumenta su virtualidad y adquiere aprendizajes positivos.*

*El caso ha sido dividido en tres partes y se acompaña de su correspondiente teaching note. La primera parte presenta toda la información de la situación y las personas involucradas; la segunda parte narra el proceso de la decisión de cierre y el tercer capítulo describe la implementación de la decisión.*

**Palabras clave:** *cierre de empresas; rentabilidad mínima; motivación racional por motivos trascendentes; dimensiones de la organización; liderazgo y perfiles directivos*

UNIVERSIDAD DE PIURA



## Abstract

*CILCROM SAC deals with a very complex business environment. Despite management's efforts to improve company processes, employee mentality and productivity, the expected minimum profitability is not reached and the board of directors decides its closing. The manager is entrusted with this task and decides to take on this challenge despite his lack experience in this type of activities. He is able to elaborate and implement a solution to reduce the impacts on main stakeholders as much as possible. The decision was made in a timely manner and the solution implemented satisfactorily considering the available resources.*

*The importance of adequate communication according to the context and the people involved is highlighted in order to close a business following a humanistic approach. The effectiveness, attractiveness and unity criteria, are useful to tackle situations with a high grade of complexity and sensitivity. The manager facing this challenge exercises his rationality, improves his virtues, and generates positive learning.*

*The case study has three parts and its corresponding teaching note. The first part presents all the information regarding the situation and the people involved. The second, narrates the closing decision making process. The last part describes the implementation of the decision.*

**Keywords:** *business closing; minimum return rate; rational motivation for transcendent motives; dimensions of the organization; leadership and managerial profiles*



## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo .....	iii
Abstract .....	v
Índice de tablas.....	xi
Introducción .....	1
Capítulo 1. CILCROM S.A.C. (Parte A) .....	3
1.1. El Directorio discierne cómo afrontar la situación .....	3
1.2. El sector .....	3
1.3. La empresa.....	6
1.4. Los gerentes de la Compañía .....	9
1.4.1. Leonardo Guzmán (1994-2007).....	9
1.4.2. Carlos Suarez (2007-2012) .....	10
1.4.3. Diego Luna (2012-2015).....	11
1.4.4. El Sindicato.....	13
1.4.5. Luis Meza (2015-2019).....	14
1.5. La guerra de precios.....	19
1.6. La llamada.....	20
Anexos del caso.....	21
Anexo 1. Resumen revisión final de información.....	21
Anexo 2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	22
Anexo 3. Cilindro hidráulico y sus partes .....	23
Anexo 4. Conjunto empresarial del sector .....	24
Anexo 5. Datos de las principales empresas del sector. Año 2018.....	25
Anexo 6. Evolución estimada de las ventas de las tres empresas medianas y estimación de la participación de mercado .....	26
Anexo 7. Precio del cobre .....	27
Anexo 8. Volumen de la producción minera de cobre y oro.....	28
Anexo 9. Estructura parcial de la Corporación .....	29
Anexo 10. Sistema laboral de Perú y Colombia.....	30
Anexo 11. Segmentación de Clientes CILCROM Perú 2018 .....	31
Anexo 12. Criterios para el pago mensual de Incentivos 2018.....	32
Anexo 13. Gerentes de CILCROM Perú S.A.C.....	33

Anexo 14. Ventas y márgenes CILCROM Colombia.....	34
Anexo 15. Ventas y márgenes CILCROM Perú .....	35
Anexo 16. Estructura de costos y distribución de las ventas CILCROM Perú 2018.....	36
Anexo 17. Entrenamiento del Personal 2018 .....	37
Anexo 18. Garantías y retrabajos .....	38
Anexo 19. Indicadores de seguridad .....	39
Anexo 20. Actividades de bienestar. CILCROM 2018.....	40
Anexo 21. Organigrama a abril de 2019 .....	41
Anexo 22. Rotación de inventarios de las principales líneas de CILCROM Perú.....	42
Capítulo 2. Teaching Note .....	43
2.1. Resumen del caso.....	43
2.2. Público objetivo .....	43
2.3. Objetivos de aprendizaje.....	44
2.4. Método de recojo de la información .....	44
2.5. Conceptos y teorías .....	44
2.6. Plan de enseñanza .....	45
2.6.1. Primera sesión .....	45
2.6.2. Segunda sesión .....	47
2.7. Preguntas para orientar la preparación del caso.....	48
2.8. Análisis del caso .....	49
2.8.1. Análisis del sector .....	49
2.8.2. Entrada de nuevos competidores como amenaza.....	49
2.8.3. Amenazas de productos sustitutos .....	49
2.8.4. Poder de negociación de los clientes.....	50
2.8.5. Poder de negociación de los proveedores críticos .....	50
2.8.6. Rivalidad en el mercado.....	50
2.9. Aplicación del Octógono .....	51
2.9.1. Entorno externo.....	51
2.9.2. Estrategia .....	51
2.9.3. Sistemas de dirección y control .....	52
2.9.4. Estructura formal .....	53
2.9.5. Saber distintivo .....	53
2.9.6. Estilos de dirección .....	54
2.9.7. Estructura real .....	54

2.9.8. Misión externa .....	54
2.9.9. Valores de la dirección.....	55
2.9.10. Misión interna .....	55
2.9.11. Entorno interno .....	56
2.10. Evaluación de los tres niveles .....	56
2.10.1. Primer nivel.....	56
2.10.2. Segundo nivel.....	57
2.10.3. Tercer nivel .....	57
2.11. Problemas en cada nivel .....	57
2.12. Problema del caso .....	57
2.13. Alternativas de acción.....	58
2.14. Criterios de evaluación de las alternativas.....	58
2.15. Selección de una alternativa y plan de acción .....	61
Capítulo 3. Cierre de CILCROM S.A.C. (Parte B).....	63
3.1. Reunión con los abogados .....	64
Capítulo 4. Cierre de CILCROM S.A.C. (Parte C).....	65
4.1. El cierre de Partes y repuestos automotrices .....	65
4.2. El cierre de Arequipa .....	66
4.3. El cierre de Lima.....	67
Conclusiones .....	71
Bibliografía.....	75



## Índice de tablas

Tabla 1. Evaluación de alternativa "A" .....	58
Tabla 2. Evaluación de alternativa "B" .....	59
Tabla 3. Evaluación de alternativa "C" .....	59
Tabla 4. Evaluación de alternativa "D" .....	60
Tabla 5. Evaluación de alternativa "E" .....	61





## Introducción

El caso ha sido seleccionado debido a las diversas características que presenta ya que permite un enfoque complejo de análisis. Se trata de una empresa del sector metalmecánico cuya rentabilidad había disminuido de una manera tan sustantiva que acabó orillando al Directorio a la opción de su disolución definitiva.

El presente estudio se concentra tanto en la decisión de cierre como en la determinación de una fórmula de salida que se pueda implementar de modo que el impacto sobre los empleados, clientes, proveedores y demás *stakeholders* no sea demasiado duro.

A lo largo del caso procuramos mostrar la aplicabilidad del modelo antropológico a una empresa que no puede continuar operando. De esta manera, el caso presentado es un aporte a la investigación a través de una descripción detallada de una situación real en que se decide el cierre de un negocio, mostrando los desafíos y limitaciones que se afrontan a la hora de una implementación que, en todo momento y dentro de las posibilidades de la empresa, procura reducir al mínimo posible el impacto en las personas afectadas. Por otro lado, el caso también pone en evidencia que la toma de decisiones correctas no siempre coincide con la obtención de resultados económicos favorables.

El protagonista del caso es un gerente que no contaba con experiencia previa en este tipo de operación pero que, a pesar de ello, debe atender las instrucciones que el Directorio le dicta. Desde su llegada a la gerencia hizo gestiones para lograr un cambio de mentalidad y mejorar la productividad; con su estilo particular se lograron avances en ambas direcciones.

La empresa operaba en un sector muy competitivo, con rivales muy heterogéneos. En su entorno existían empresas que se permitían el uso de cualquier fórmula de reducción de costos a fin de asegurar la rentabilidad, presionados por una demanda en la que el precio era el único criterio de compra. La conjugación de características como el estado del sector minero, pertenecer a un grupo empresarial, ser la única empresa del sector con sindicato, la elevada inversión en inventarios sin control, el apego al cumplimiento legal y la obsolescencia de su sistema productivo, entre otros, dificultaron el logro de la rentabilidad mínima esperada. Después de ensayar varias acciones para mantener el negocio a flore, el Directorio aprobó el cierre como la única alternativa viable.

Para el análisis de la información del caso se ha empleado el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la herramienta de diagnóstico de Pérez López conocida como el octógono. Ante el problema se presentan varias alternativas de solución que son evaluadas bajo los criterios de

eficacia, atractividad y unidad, seleccionando la opción que se consideró más conveniente. Las acciones seguidas para implementar la alternativa seleccionada contribuyeron para que el proceso se desarrolle sin mayores complicaciones para todos; con lo cual queda claro que es factible actuar con motivación racional por motivos trascendentes en situaciones tan críticas como la presentada. La comunicación veraz y oportuna en cada etapa fue la clave del éxito en esta ocasión.

Toda la información que se muestra se basa en la experiencia del autor, aunque se han modificado algunos datos en consideración de la reserva de la empresa y de las personas involucradas.



## **Capítulo 1. CILCROM S.A.C. (Parte A)**

### **1.1. El Directorio discierne cómo afrontar la situación**

Corrían los días finales de abril de 2019 y Luis Meza, gerente general de Cilindros y Cromados S.A.C. (CILCROM), estaba muy inquieto esperando la llamada que su jefe le había prometido, pero que todavía no recibía. Se había esforzado intensamente desde enero cuando se llevó a cabo la más reciente reunión del Directorio y los miembros fueron claros al manifestar su insatisfacción con los resultados del negocio y el futuro que le esperaba con esas cifras. En particular, comparaban estos resultados con la buena marcha de otro negocio del mismo rubro que funcionaba en Colombia (CILCROM S.A.S.) y se resistían a asimilar esta situación. Luis intentó dar sus explicaciones, pero ellos no le prestaron su atención ya que estaban de prisa pues iban retrasados para la siguiente reunión de Directorio de otra de las compañías del Grupo en el lado opuesto de la ciudad de Lima. Sin embargo, se dieron tiempo para solicitarle que trabajara más de cerca con su jefe directo, Marc Williams, un neozelandés con más de una década viviendo en Colombia y presidente de E y M S.A., una de las empresas más importantes del Grupo, a fin de definir lo que había que hacer para afrontar la situación.

En los primeros cuatro meses de 2019 Luis y Marc Williams desarrollaron varias presentaciones, analizaron mucha información de todo tipo, evaluaron proyectos de inversión para las sedes de Lima y Arequipa, hicieron las comparaciones entre los modelos de los negocios de ambos países. A comienzos de mayo, Marc vino por cuarta vez en el año a Lima y, junto a Luis, revisaron toda la información que se había elaborado en los últimos meses (ver Anexos 1 y 2). Después de un par de días de intensa actividad, Marc consideró que con la documentación revisada hasta ese momento era suficiente y que la decisión final sería tomada con los miembros del Directorio. “Te llamaré tan pronto definamos algo”, fueron sus palabras al despedirse. “Lo más probable es que nos cierren”, pensaba Luis.

### **1.2. El sector**

Según datos de Macroconsult (2018), las empresas del Top 10,000 en Perú del sector metalmeccánico tuvieron un nivel de ingresos de S/ 29,534.00 millones y un crecimiento de 9.6% en el 2018, mientras que el año anterior solo creció 3.0%. Como subconjunto del sector se encontraban más de treinta compañías de cilindros hidráulicos y cromado industrial, de las cuales unas se dedicaban exclusivamente a este rubro y otras lo incluían dentro de su propuesta de valor junto a otros servicios y productos, por lo que no era sencillo estimar su tamaño.

Los servicios correspondían a reparaciones y manufacturas de cilindros de cualquier fabricante y consistían básicamente en cuatro actividades principales:

- Cromado duro o fabricación de vástagos.
- Reparación o fabricación de cilindros integrales.
- Reparación o fabricación de partes de cilindros.
- Fabricación o suministro de sellos, suministro de otros repuestos.

El cromado industrial era un tratamiento electrolítico que consistía en la aplicación de una capa de cromo muy fina sobre la superficie de ejes de acero desgastados para poderlos reutilizar y reducir los costos de mantenimiento. Las partes principales que componen un cilindro hidráulico se ilustran en el Anexo 3.

En abril de 2019, en el conjunto empresarial del subsector, destacaban cinco distribuidores de maquinaria y tres empresas medianas que eran las más reconocidas, junto a otras pequeñas y microempresas (ver Anexo 4). Con la excepción de las empresas distribuidoras y CILCROM Perú, el resto de las empresas eran familiares.

Los competidores estaban atomizados, dispersos geográficamente y eran muy agresivos. Las tres empresas medianas eran las más antiguas y manejaban un importante volumen de negocios: CILCROM, Unicilindros y THM (ver anexo 5). Por otra parte, la mayoría de las pequeñas y microempresas habían sido emprendimientos de extrabajadores de las empresas medianas que aprovecharon las relaciones desarrolladas con los contactos de las compañías para luego ir por su cuenta. En 2018, la mediana empresa Track Diesel, que atendía el mercado minero en otras necesidades de metalmecánica, decidió incursionar en el mercado de cilindros hidráulicos aprovechando la baja en sus actividades ordinarias y debido a que contaba con gran parte de los equipos requeridos; sin embargo, en marzo de 2019 anunció su retiro.

Los cinco distribuidores de maquinaria compartían una triple característica con respecto al resto de empresas del subsector: tenían clientes con un volumen de compra interesante, eran proveedores exclusivos de repuestos y, por último, eran competencia para el resto (aunque no era posible determinar el peso exacto de este servicio en su negocio, por experiencia se sabía que era muy bajo).

El volumen de las operaciones de las empresas medianas que cubrían buena parte del mercado se estimaba en treinta y ocho millones de dólares en el año 2017 (en el Anexo 6 se puede apreciar la estimación de la evolución de las ventas y de la participación de mercado de cada una de ellas).

Al amparo de la informalidad y a medida que sus negocios crecían, los propietarios de las micro y pequeñas empresas creaban otras nuevas fórmulas para controlar costos laborales, entre otros. El uso de prácticas comerciales inmorales era moneda corriente en las transacciones de estas empresas y sus clientes.

Los clientes más atractivos del sector eran los mineros y sus contratistas, entre los que se encontraban los distribuidores de maquinaria; otros clientes pertenecían al grupo de empresas dedicadas al negocio de alquiler de maquinaria, industrias diversas y operadores logísticos. La configuración del mercado cambió notablemente desde que terminó el ciclo de los buenos precios del cobre en el año 2012 (ver Anexo 7). Desde entonces los clientes se han concentrado en reducir sus costos, llegando a obtener hasta un 30% de reducción en las tarifas. El *driver* del mercado pasó a ser el bajo precio, sin admitir como parte del valor las otras dimensiones del servicio (calidad, tiempos de entrega, servicio post venta). Se complicó aún más desde comienzos del 2018 en que algunos contratistas de minería empezaron a exigir plazos de pago mayores a noventa días.

A nivel laboral existía una alta informalidad y era frecuente que algunos trabajadores continuaran laborando, aunque de forma eventual, en la competencia después de terminar sus turnos. Con esa práctica, las empresas formales perdían mercado debido a la competencia desleal, mientras que eran presionadas por una estricta legislación laboral en cuanto a despidos, con un alto riesgo de reposición.

Los bajos niveles de productividad laboral y la escasez de mano de obra calificada afectaban al sector dificultando su competitividad, mientras que la constante disminución de los precios afectaba su rentabilidad. Por otra parte, las compras de aceros, repuestos originales para los servicios y los equipos de la planta, energía eléctrica y materias primas para el proceso de cromado eran atendidas por pocos proveedores (algunos en el exterior) que notificaban un continuo incremento de los precios de dichos insumos.

El proceso de cromo duro implicaba un impacto ambiental que se debían controlar, así como riesgos para la salud del personal. La falta de regulación y control efectivo por parte de las autoridades para este aspecto, sumada a la alta informalidad y a la facilidad para arreglar cualquier problema por debajo de la mesa, era lo común. Como alternativas al proceso de cromado, existían otros procesos más amigables con el medio ambiente (HVOF, *laser cladding*); sin embargo, implicaban una alta inversión y unos costos operacionales superiores.

A nivel social, en los años recientes se había desarrollado un clima adverso a la minería debido a cuestiones socioambientales que han servido como pretexto para agudizar los conflictos entre las comunidades, los nuevos proyectos y los que ya se encontraban en

operación. Por otro lado, la población desconfiaba de las autoridades e instituciones debido a conocidos escándalos de corrupción; en el plano político existía una gran polarización y enfrentamiento entre los poderes del Estado, lo que generaba un entorno inestable que podía impactar negativamente la economía.

El crecimiento del sector estaba vinculado al de la minería. Como esta se encontraba contraída por esas fechas, afectaba al sector mediante dos variables: por una parte, la producción de las unidades mineras en operación se había estancado en los últimos años (ver Anexo 8) y, por la otra, la inversión en nuevos proyectos se había detenido debido a los conflictos sociales, ambientales y políticos mencionados anteriormente. Se esperaba que el número de competidores siguiera creciendo a nivel de las micro y pequeñas empresas y que los precios de los metales tendieran a la baja o, en el mejor de los casos, permanecieran estables debido al conflicto comercial entre Estados Unidos y China, dando como resultado mayores presiones sobre las tarifas. Además, el poder negociador de los principales clientes y proveedores continuaría afectando la rentabilidad.

Finalmente, existía una tendencia global a hacer grandes inversiones mineras en la República Democrática del Congo; por ejemplo, el segundo mayor proyecto de minería de cobre en el mundo (Kamoa – Kakula) entraría en operación en el 2021, incrementando de manera importante la oferta e influyendo desfavorablemente en los precios.

### **1.3. La empresa**

CILCROM (Colombia y Perú) pertenecía a un grupo empresarial poco conocido, con inversiones en más de ochenta empresas en varios países de América, Europa y África. El grupo contaba con un portafolio diversificado que incluía desde el sector financiero, tecnología, distribución de maquinaria, agricultura industrial, proyectos de ingeniería y hasta funerarias, entre otros negocios.

CILCROM Colombia inició operaciones en 1993 y era parte del mismo grupo de E y M S.A., uno de los más importantes distribuidores de maquinaria y repuestos del país para construcción y minería (ver Anexo 9 para la estructura parcial de la corporación con relación a estos negocios). E y M S.A. gestionaba las relaciones comerciales con sus clientes y tercerizaba con CILCROM Colombia todo lo que tenía que ver con cilindros hidráulicos y cromados de los fabricantes que representaba. Esta sociedad garantizaba una estabilidad en la demanda y representaba aproximadamente 60% del volumen. CILCROM Colombia tenía sus propios vendedores para atender las necesidades de los clientes en relación con los otros fabricantes de

maquinaria y de otros sectores: constructores pequeños, operadores portuarios, industria cementera, entre otros.

La competencia en Colombia se limitaba a una empresa de menor tamaño que mediante inferiores precios lograba introducirse en las grandes minas de carbón. Las restricciones de tipo ambiental estaban vigentes hace mucho tiempo y las autoridades exigían el trámite de una licencia ambiental antes de poder abrir un negocio de esta naturaleza; además, se tenía que solicitar una renovación anual, hacer reportes mensuales y de manera inopinada los encargados del control hacían auditorías.

En CILCROM Colombia no había Sindicato, los beneficios sociales eran menores a los de Perú y no existía la exigencia del reparto de utilidades. La legislación laboral permitía el despido sin justa causa mediante el pago de una indemnización menor a la de Perú y sin riesgos de reposición (ver Anexo 10).

Sus instalaciones y equipos modernos fueron inaugurados en marzo de 2015; su adaptación al tamaño y peso de las piezas trabajadas junto con la distribución adecuada de la planta ayudaban a que los procesos fueran rápidos, eficientes, seguros, de alta calidad y menos costosos.

En el territorio nacional durante los ochenta y principios de los noventa, Unicilindros y THM atendían armónicamente el mercado peruano. Los cilindros hidráulicos eran desarmados y armados por los clientes, quienes entregaban los vástagos y camisas para ser cromadas y rectificadas, respectivamente.

Con la expectativa de un crecimiento importante en la cantidad de equipos para minería y construcción, los inversionistas decidieron implementar una planta en Perú, repitiendo el modelo realizado en Colombia un año antes. CILCROM Perú comenzó operaciones en 1994 en medio de un renovado despliegue de la economía nacional, ofreciendo un servicio especializado integral para los cilindros hidráulicos de todo tipo y marca. Se pedía a los clientes que entregaran sus componentes completos y se desentendieran del desarmado y armado, se les informaba que, adicionalmente, estos serían verificados en bancos de pruebas para garantizar su funcionamiento. La idea gustó de inmediato y el negocio tuvo una rápida aceptación, facilitada en parte porque sus tarifas eran un 25% menores que las de la competencia. Como reacción, comenzó una guerra de precios para truncar el éxito de las operaciones de la nueva empresa. Al cabo de un par de años la tarifa se estabilizó para todos en un equivalente al 60% del valor inicial (mientras que, en Colombia en el año 2018, las tarifas de los servicios se fijaban en el doble de las tarifas de Perú). CILCROM era la única empresa que desde sus inicios contaba con sistemas especiales para el manejo de los impactos y riesgos ambientales generados por el

proceso de cromado; estos sistemas y prácticas habían sido impuestas por el gobierno canadiense al proveedor cuando se compró la tecnología para el inicio de las operaciones.

Los principales clientes de CILCROM Perú pertenecían al sector minero (ver Anexo 11 sobre la segmentación de sus clientes a finales de 2018). El encargado del área comercial de los servicios a cilindros hidráulicos era el ingeniero Jairo Medina, quien había sido el jefe de dicha planta durante tres años. Cada año, el ingeniero y sus cuatro asesores técnicos comerciales elaboraban el presupuesto de ventas, que era revisado y aprobado por la gerencia. Existía un plan de visitas a las instalaciones de los clientes, cuyos resultados eran monitoreados mensualmente.

CILCROM Perú se diferenciaba de sus competidores por brindar unos tiempos de servicio más cortos y por la calidad de sus reparaciones, que se apoyaba en el sistema de gestión para la calidad ISO 9001:2015. Se procuraba establecer una relación muy cercana con los clientes mediante la atención y visitas frecuentes a sus operaciones y a sus áreas de logística. Cuando se presentaban situaciones especiales en las que los clientes no obtenían la vida de tiempo útil prevista para los componentes adquiridos, el área de soporte al producto, los asesores comerciales y los clientes desarrollaban proyectos que por lo general lograban mejores desempeños. En promedio las tarifas de esta área eran 20% más altas que las de sus competidores

Cada mes, la gerencia y los responsables de cada área en Lima se reunían para analizar los resultados e indicadores, evaluar problemas, identificar oportunidades de mejora y hacer seguimiento a los planes en proceso. Las reuniones tomaban de tres a cuatro horas y en ellas todos los participantes, incluida la gerencia, presentaban la información pertinente. Se revisaban los procesos de planta, planeación, soporte al producto, mantenimiento, área comercial (servicios y repuestos), recursos humanos, logística, finanzas y sistemas de gestión. En Arequipa las reuniones se hacían cada dos meses con los encargados

Los salarios se asignaban según un escalafón que establecía varios niveles y categorías para cada cargo, dependiendo de la formación, la experiencia y la antigüedad. Se había planeado incluir los resultados de una evaluación de desempeño, pero solamente se alcanzaron a hacer unas cuantas pruebas piloto. El personal del área comercial ganaba comisiones que dependían del nivel de ventas de cada uno y se pagaban al mes siguiente del recaudo. Para el resto del personal se había implementado un plan de incentivos que dependía del cumplimiento de una serie de criterios (ver Anexo 12), algunos de los cuales se aplicaban a cada cargo según el nivel de logro de cada uno y permitían incrementar hasta un 30% del salario básico. Los pagos a todo el personal se realizaban una vez al mes.

Todo el personal nuevo en la empresa o que era promocionado pasaba por un programa de inducción específico para cada cargo y en el que participaban la gerencia y los encargados de seguridad y salud en el trabajo, recursos humanos, gestión de calidad y ambiente, compañeros en el puesto de trabajo e ingenieros para el seguimiento y reportes a recursos humanos.

La empresa implementó un *software* de producción desarrollado en CILCROM Colombia para gestionar cada orden de trabajo desde la apertura hasta la facturación y al que accedían todas las partes involucradas; el sistema fue mejorado en Perú para integrar las áreas de planta, comercial, logística, recursos humanos, planeación, control de calidad y sistemas de gestión. El programa generaba una serie de reportes para la toma de decisiones y seguimiento a los compromisos con los clientes.

En el mes de septiembre de cada año se enviaba a la oficina corporativa el presupuesto de ventas e inversiones, el balance general, el estado de resultados y el flujo de caja proyectados para el año siguiente. En la primera semana de cada mes, el área de Contabilidad enviaba los estados financieros en soles y otros reportes; en la segunda semana se recibía la ejecución del presupuesto de ventas y gastos junto con los estados financieros en dólares ajustados con los gastos correspondientes al nivel corporativo.

La reunión del Directorio tenía lugar en las instalaciones de Lima, una vez al año durante el mes de enero. Luego de revisar estrategias, cifras, evaluar el desempeño del negocio y analizar proyecciones, los cinco miembros de la Junta se dispersaban en la planta, observando los procesos e interactuando con el personal.

#### **1.4. Los gerentes de la Compañía**

A lo largo de sus 25 años de operación, CILCROM Perú ha tenido cuatro gerentes sucesivos (ver Anexo 13), todos enviados desde Colombia.

##### **1.4.1. Leonardo Guzmán (1994-2007)**

El primer gerente, Leonardo Guzmán, estuvo a cargo hasta el 2007, año en que fue trasladado a otro negocio del sector automotriz con base en Bogotá. Era tímido y parco al hablar, gustaba de controlar todo porque creía que era necesario ahorrar al máximo cualquier centavo. Estaba muy pendiente de que el personal de producción no perdiera el tiempo conversando en las oficinas o se demorara demasiado en los servicios higiénicos.

Bajo su dirección el negocio se organizó, hizo fabricar internamente muchos de los equipos para manipulación de piezas basándose en la experiencia del personal. Con el tiempo,

abrió una pequeña planta en Ilo para atender mejor a algunos clientes de la zona. Su interés se enfocaba únicamente en la prestación de los servicios a los clientes y dejó que la administradora, Celia Núñez, se encargara de todo lo demás. Sin embargo, todo en la empresa funcionaba sin control: los inventarios no cuadraban, los procesos de registros contables estaban retrasados, no se manejaban los pagos mediante cuentas bancarias, había empleados por fuera de planilla, no se tenía un sistema para el control de las órdenes de trabajo en la planta, todas las áreas hacían sus propias compras, las planillas se pagaban en efectivo.

#### **1.4.2. Carlos Suarez (2007-2012)**

El siguiente gerente fue Carlos Suarez, que poseía un reconocido prestigio por sus habilidades comerciales. Carlos había sido el primer gerente de CILCROM en Colombia y estuvo al frente de la empresa durante tres años, también había estado involucrado en el inicio del proyecto en Perú. De manera que, para él, las operaciones peruanas no representaban un mundo extraño ya que conocía el terreno. Debido a su larga experiencia y trayectoria dentro del Grupo, negoció que su paquete salarial contemplara un bono anual del 5% de las utilidades netas.

Tan pronto llegó hizo quitar una reja que separaba el taller de los baños y las oficinas. En un gesto ante todo el personal de la planta gritó: “¡viva la libertad!”, seguido del aplauso de la gente. Bajo su gestión las ventas crecieron de manera importante; el auge de la economía china estaba en su apogeo y la demanda de cobre y otros *commodities* incrementaron los precios; los mineros se volcaron a producir sin fijarse en costos y las reparaciones fluyeron. Carlos se hizo muy amigo de algunos funcionarios de las empresas clientes y empezó a darles obsequios como líneas celulares pagadas por la empresa, boletos de avión, electrodomésticos, cenas y vacaciones familiares, a pesar de la existencia de políticas corporativas que lo prohibían. Debido al elevado número de servicios que se empezaron a atender se cometían frecuentes errores, los cilindros fallaban durante el periodo de garantía, pero Carlos arreglaba el tema con los usuarios y terminaba volviendo a reparar y facturar.

Carlos notó rápidamente el caos administrativo que había heredado de su antecesor e implementó políticas y procedimientos relacionados con el manejo de los créditos, pagos a proveedores, cajas chicas, gastos de viaje, control de inventarios. Se organizaron las cuentas bancarias y se definió un nuevo organigrama en el que se estructuró el área de compras, incluyendo importaciones. En la planta de producción se pasó a tres turnos para atender la demanda y en el año 2008 se autorizó el suministro de alimentos al personal por parte de un concesionario.

Decidió cerrar la sucursal de Ilo, trasladó los equipos a Lima y alquiló un local que, casualmente, estaba disponible al lado de la empresa.

Se hicieron incrementos salariales altos a la mayoría de los colaboradores para retenerlos y evitar que se fueran a la competencia; también se implementó un plan de incentivos para el personal de producción que dependía de la cantidad de actividades ejecutadas, asociando cada una a un valor económico. Los procesos de selección de personal no tenían ningún rigor y en ocasiones eran orientados hacia vecinos, familiares o amigos de Celia Núñez. Los salarios se asignaban sin criterios, con el resultado que muchos de los nuevos trabajadores tenían mayores ingresos que otros con más antigüedad y que personas que hacían lo mismo tuvieron diferentes sueldos.

Carlos fue trasladado a Colombia en abril de 2012 para hacerse cargo de la gerencia de una nueva empresa de distribución de maquinaria china. Todo el personal lamentó profundamente su partida. Carlos también lo decía a sus nuevos compañeros: “nunca había sido tan feliz en un trabajo”.

Durante su periodo al frente del negocio no se hicieron inversiones importantes en maquinaria y equipos; en cambio se inició la línea de venta de partes, incrementando notablemente el valor de los inventarios de barras cromadas, tubos rectificadas, sellos y repuestos automotrices, lo que llegó a representar un poco más del 60% de los activos corrientes. Carlos quería impulsar esta idea y ordenó que se hicieran los pedidos iniciales incluyendo todos los ítems que ofrecían los diferentes proveedores. “No podemos perder ninguna venta”, solía decir.

### **1.4.3. Diego Luna (2012-2015)**

Diego era un ingeniero mecánico que había ingresado a la sucursal colombiana en el año 2003. Comenzó como asesor comercial y debido a su buen desempeño fue promovido al área de producción, donde se trabajó como ingeniero, supervisor y gerente de planta. En algunas de las visitas de los directores a la planta, Diego tuvo la oportunidad de conocerlos y ofrecerles algunas presentaciones cortas sobre su gestión.

Su promoción a la gerencia de Perú se gestó en base a su capacidad técnica y con el compromiso de un apoyo continuo por parte de Carlos. Luis Meza recordó haber sostenido la siguiente conversación con el presidente de E y M S.A., en marzo de 2012:

- Presidente: necesitamos un reemplazo urgente para Carlos en Perú. Hemos pensado en el ingeniero a cargo de la planta.
- Luis: sí claro, es Diego Luna.

- Presidente: ese.
- Luis: él se ha venido desarrollando bien; pero todavía no tiene la experiencia para asumir la gerencia general de un negocio. Necesita orientación; conoce bien los procesos productivos y comerciales, pero le falta. No está listo.
- Presidente: precisamente eso es lo que necesitamos allá. Alguien que conozca de producción y ventas; además, no va a estar solo. Carlos va a ser su jefe y ya sabes que él conoce los clientes, la planta, el país y el personal.

La promoción se hizo con el compromiso que Carlos le entregase el cargo a Diego, lo acompañe a visitar a los clientes más importantes, le explicara en detalle el manejo de la empresa, lo guiara para que se estableciera en la ciudad y le compartiera sus impresiones acerca de los colaboradores. Posteriormente, Carlos lo apoyaría telefónicamente y lo visitaría al menos una vez al mes.

No obstante, la realidad fue otra. Diego se quedó solo porque Carlos viajó inmediatamente a Colombia y no lo llamaba para preguntar sobre el negocio, sino que se comunicaba con Celia, la administradora y con Pablo Cerna, que era el encargado de la sucursal en Arequipa (unidad que Carlos había decidido abrir el mismo año en que fue trasladado y que operaba en un local alquilado en la zona industrial de la ciudad). Ambos, así como el personal del área comercial y de contabilidad empezaron a llamarlo para contarle qué hacía el nuevo gerente; a consultarle todas sus dudas y a solicitar soluciones para las dificultades. Muchas veces sucedió que Diego daba alguna instrucción al personal y al día siguiente se encontraba con que habían hablado con Carlos y este lo desautorizaba.

Al poco tiempo de haber llegado a Perú, en una reunión del Directorio, le informan a Diego que la empresa se iba a vender a un importante cliente y que debía prestar toda la colaboración para la *due diligence*<sup>1</sup>. Además, debía evitar toda inversión y reducir gastos en vista de la situación. El proceso fue lento. Al cabo de 18 meses, el cliente manifestó que no iba a comprar el negocio porque existían muchos competidores que estaban prestando el servicio de cromado duro a precios muy atractivos y eso era lo que a ellos les interesaba puesto que en sus propios talleres se encargaban del resto del proceso.

A finales del año 2013, Diego presentó su carta de renuncia inmediata. Esto tomó por sorpresa al presidente del Directorio, Alfredo Guerra, quien pidió a Luis Meza que averiguara el motivo de esa decisión, en base a la relación que tenían desde el tiempo en que trabajaron

---

<sup>1</sup> Término utilizado en la valoración de empresas para indicar la auditoría integral hecha a un negocio por parte de un potencial inversionista.

juntos. Luego de terminar una larga conversación telefónica con Diego, Luis le informó a Alfredo la costumbre que Carlos tenía de inmiscuirse en la operación diaria de la empresa, hablando permanentemente con el personal, sin coordinar ni comunicarse con Diego. A partir de ese momento, el presidente del Directorio le confió a Luis la labor de apoyar a Diego y le retiró esa responsabilidad a Carlos.

A partir de ese cambio, Diego tuvo mayor libertad para su gestión. Le pidió autorización a Luis para que le permitiera instalar un *software* de control de la producción que se había desarrollado en Colombia y que él conocía muy bien. Él había comprobado que el programa era muy necesario para organizar toda la información de cada uno de los servicios y mejorar la atención a los clientes.

En vista del elevado número de reclamos de los clientes por fallas de los cilindros y de los retrasos en la producción por el elevado volumen de trabajos reiterados, Diego decidió que los incentivos tenían que reflejar esas ocurrencias y estableció factores de penalización correspondientes.

#### **1.4.4. El Sindicato**

Las quejas del personal de la planta se iban acumulando día a día. En diversas ocasiones, reclamaron por la falta de conocimiento y experiencia de los supervisores que habían sido contratados cuando Carlos Suárez implementó los turnos, de los numerosos problemas que presentaban unos equipos de segunda que él había comprado, de las dificultades para trabajar con varias máquinas antiguas y de la disminución en el monto de los incentivos que ahora eran penalizados con relación a la asistencia, las garantías y los retrabajos. El jefe de planta, José Roca, y Celia Núñez los escuchaban y luego transmitían la información a la gerencia, pero opinaban que la gente era muy quejumbrosa y no hacían nada efectivo por atender sus demandas.

En marzo de 2014 aparecieron unos grafitis en los baños del personal de la planta. Al enterarse, Diego reunió al personal y les reclamó por tal conducta. Posteriormente, a través de José Roca, les exigió delatar a los autores y les dijo que, de no hacerlo, no se les pagaría el incentivo de ese mes. La respuesta del personal a sus exigencias vino a través de la conformación del Sindicato de CILCROM con su correspondiente presentación del primer pliego anual de reclamos, el cual se terminaría de resolver siete meses después, tras haber sostenido varias reuniones conflictivas.

Desde la creación del Sindicato las relaciones entre el cuerpo directivo y el personal de planta se volvieron tensas. El personal operativo se dividió en tres grupos: los miembros del Sindicato, quienes los apoyaban sin estar afiliados y los que tenían una posición neutral.

A diciembre de 2018, del total de ciento ochenta trabajadores, solo veinticuatro se encontraban afiliados al Sindicato. Muchos de los técnicos más antiguos estaban afiliados. A pesar de que habían conformado un grupo minoritario, se notaba su influjo en el comportamiento del personal no afiliado de la planta. Por otro lado, CILCROM era la única empresa del sector con Sindicato.

Al final, los resultados de los acuerdos con el Sindicato se extendieron a todo el personal y se implementó una política de beneficios que contenía algunas mejoras.

#### **1.4.5. Luis Meza (2015-2019)**

Desde muy joven, Luis había trabajado en los negocios de sus abuelos durante las vacaciones y los fines de semana. Estaba casado; dos de sus tres hijos trabajaban y vivían de manera independiente, uno en Colombia y el mayor en Argentina; la menor estudiaba ingeniería en Estados Unidos. Luis contaba con una experiencia de casi treinta años en el sector y su preparación abarcaba varias ramas ya que desde que terminó sus estudios de pre grado continuó formándose en otras áreas (ver Anexo 13 donde se describen sus estudios y experiencia).

En el año 1995, mientras prestaba sus servicios como jefe de tráfico para la Embotelladora Nacional de Gaseosas de Colombia, fue contactado por un amigo que trabajaba en E y M S.A. pues su presidente estaba estructurando la nueva división de minería. Tras una única entrevista con el directivo aceptó la oferta e ingresó en el Grupo. Allí estuvo ocho años en diferentes cargos, pasando por el área comercial, proyectos mineros y, finalmente, como gerente de Servicio. En 2003 es promovido a la gerencia general de CILCROM en Colombia y durante doce años logra muy buenos resultados (ver Anexo 14). Convenció al Directorio para que invirtiese en equipos modernos de mayor capacidad y para que comprase unos terrenos que, casualmente, varios de sus vecinos estaban dispuestos a vender.

Durante su gestión en Colombia, el Directorio decidió la construcción y traslado de la empresa a un terreno mucho más amplio, donde comenzaron a operar en el 2014. A comienzos de 2015 le ofrecieron la gerencia general de CILCROM en Perú en la que vendría a reemplazar a su antiguo colaborador. Se tomó unas largas vacaciones pendientes que tenía acumuladas y en agosto llegó a Perú. El presidente del Directorio fue claro y le dijo: “tu misión será ir a evaluar el negocio. Sabes que intentamos venderlo, pero el único interesado declinó. Necesitamos saber qué hacer con ese negocio; es muy pequeño y mientras sea rentable nos

interesa. Si crece, nos interesa más”. La evolución de las ventas y los márgenes pueden verse en el Anexo 15. En el Anexo 16 se muestran la estructura de costos y la distribución de las ventas.

Luis nunca olvidó la primera reunión que sostuvo con todo el personal de producción: “nuestra empresa ha operado por más de veinte años. Buscaremos que el negocio sea sostenible.”, les dijo. Dirigiendo su mirada a uno de los técnicos de mayor edad y antigüedad, le preguntó:

- Luis: ¿Cuántos años más esperas que funcione este negocio?
- Técnico: máximo cinco años, que es lo que me falta para jubilarme.

Tras un empalme de dos meses, Diego Luna fue trasladado nuevamente a CILCROM en Colombia a cargo del área comercial. Al llegar a Lima, Luis notó mucho caos: la gente no tomaba decisiones y no era sincera, ocultaban cosas. En uno de los primeros momentos tras su arribo, sostuvo una conversación con Alberto Torres, un tornero antiguo que había empezado con la empresa. Este le expresó:

- Alberto: el ingeniero Carlos es lo mejor que ha pasado por esta empresa. Gracias a él la empresa creció. Nos subió los sueldos, nos dio incentivos.
- Luis: me alegra que lo aprecien.
- Alberto: hasta una placa le hicimos en su honor y la colocamos en la entrada del baño de los técnicos de la planta. Venga y le muestro.

Efectivamente, allí estaba la placa dedicada a Carlos y resaltaba su frase preferida: “duro con los problemas, suave con las personas”. En varias conversaciones que sostuvo con varios de sus colaboradores directos y el personal de ventas, Luis Meza se enteró que Carlos era llamado el oráculo y que era muy apreciado porque atendía a todos y siempre les daba la solución a todos los problemas.

Recuerda su primera charla con el encargado de la planta de producción:

- Luis: ¿me podrían compartir los últimos datos de garantías?
- José Roca: ¿garantías?, cero. Nuestra empresa es líder en el rubro y tenemos la mejor calidad de todos.
- Luis: ¿qué me dicen del nivel de retrabajos en el taller?
- José Roca: no tenemos; el último caso fue hace varios años.
- Luis: ¡Qué buena decisión he tomado al aceptar venir! Por lo que veo, trabajar aquí es similar a hacerlo en la NASA.
- José Roca: pero no en los sueldos.

- Luis: ¿Crees que es cierto?

A los pocos meses Luis se dio cuenta que la realidad era otra. Los reclamos constantes de los vendedores y de los clientes por fallas en el servicio y por demoras en las entregas, debido a errores y trabajos mal hechos, respondían sus preguntas. Se reunió con todos los responsables de los procesos y definieron conjuntamente los indicadores que mensualmente empezarían a medir, monitorear y a presentar a la gerencia. Encargó la implementación y control a Fabiana Falcón, jefe del sistema de gestión de calidad, de la seguridad y salud en el trabajo, quien tenía ocho años en la empresa y le había demostrado que conocía muy bien su funcionamiento y sus problemas cuando escuchó sus intervenciones en varias reuniones.

Cuando se obtuvieron las primeras mediciones de garantías y retrabajos, Luis comprobó que estaban peor de lo que pensaban. Gestionó el traslado del ingeniero Ronald Silvestre desde la planta de Colombia para que se dedicara al entrenamiento del personal en temas técnicos (ver el Anexo 17 con la lista de entrenamientos formales desarrollados durante el 2018). Adicionalmente, el ingeniero Silvestre tenía la responsabilidad de estandarizar y mejorar la producción, desarrollar un manual de especificaciones, gestionar lo concerniente a control de calidad, concientizar al personal sobre las implicaciones del incumplimiento de los procedimientos y el impacto en los clientes.

El sistema de incentivos que se había implementado desde el 2008 reconocía un valor por cada actividad ejecutada por el personal de producción, pero dichas sumas no habían sido determinadas siguiendo un criterio técnico y, además, algunas de ellas habían desaparecido mientras que las actividades nuevas no tenían un monto asignado. La opción de incluir completamente a todas las tareas productivas no era funcional. Otras áreas, como Mantenimiento, tenían un importe fijo afectado según la asistencia.

En cierta ocasión, mientras Luis charlaba con el jefe de planta y los supervisores, se enteró que el personal se negaba a ejecutar ciertas labores porque no contaban con incentivos asociados. Los supervisores se quejaban porque el personal solamente quería hacer aquellas tareas que representaban un alto valor y se negaban a hacer aquellas con bajos montos asociados o que no tenían ninguno.

Por otra parte, el personal de Mantenimiento se negaba a llevar a cabo algunas actividades rutinarias del área, a menos que se les pagara como mínimo el 50% de lo que le cancelaban a los contratistas con los que se tercerizaban algunas tareas en épocas de alta carga laboral en el área.

Todos los martes a las 7:00 a.m. se sostenía una reunión con el personal de producción, mantenimiento, almacenes y calidad para tratar temas de seguridad, recursos humanos, control de calidad y compartir información diversa. En una de dichas reuniones, Luis informó a todo el equipo que el sistema de incentivos iba a cambiar, que era necesario fijar y seguir objetivos del trabajo, personales, de las áreas y de la empresa. Les explicó las dificultades que representaba el sistema actual basado en actividades; informó que el nuevo sistema sería variable según resultados y que partirían de datos reales para ir mejorando con el tiempo. Les indicó que el nuevo sistema sería opcional y que, tras seis meses de prueba, podrían regresar al anterior si el nuevo no les convencía. Trabajó con Fabiana Falcón en la definición de todos los parámetros y fórmulas a aplicar para los incentivos de cada cargo que, a su vez, fueron discutidos y acordados con los responsables de cada proceso. Finalmente, después de seis meses, el nuevo plan fue dado a conocer a todo el personal. Todos aceptaron pasar al nuevo esquema y algunos manifestaron que estaban realmente aburridos de tener que discutir con los supervisores y compañeros para obtener los trabajos con mayor pago. Se compararon los datos de ambos sistemas durante seis meses para mostrarles las diferencias en los resultados. Finalmente, el esquema anterior fue abolido.

En una posterior reunión, Luis informó que la seguridad y la productividad serían directrices a tener en cuenta para todo lo que hicieran en adelante. Se contrató un prevencionista y se restablecieron las charlas de seguridad de cinco minutos antes de iniciar cada turno que habían sido olvidadas poco a poco desde que Carlos las estableció. Se instaló el Comité de seguridad y salud en el trabajo y se contrató permanentemente a una compañía asesora para que los ayudara a mejorar y a trabajar en la concientización. Se llevó a cabo mucho entrenamiento y sensibilización en el tema. Luis aseguraba que era un milagro que no tuvieran más accidentes debido a la inadecuada distribución de la planta, a la obsolescencia de algunas máquinas, al mal estado de los dispositivos para manipulación de piezas y a que no contaban con maquinaria adecuada al tamaño de estas.

Los equipos mineros de los clientes habían incrementado notablemente su capacidad desde que inició el negocio y ahora eran más grandes y pesados. Los aparatos para levantar y mover las cargas eran los mismos que los trabajadores habían fabricado al comienzo de la empresa generando mucho riesgo e ineficiencias. Algunos equipos se reemplazaron, comenzando por los más críticos. Se entrenó al personal de planta en Brasil, Colombia, Estados Unidos y China. Los enviados se encargaron de difundir los conocimientos a los demás. Dichos equipos fueron adquiridos mediante contratos de *leasing* con dos de los bancos en los que se

tenían las cuentas de la empresa. CILCROM Perú nunca había utilizado algún tipo de financiación desde sus inicios.

Algunas semanas después, en la reunión de los martes, Luis aprovechó para comunicarles que se harían nuevas mediciones a los procesos y que él no creía en la perfección. Los instó a informar todo retroceso y se comprometió a que la empresa no tomaría ninguna represalia contra quien dijera la verdad: “Necesitamos conocer nuestra realidad para poder decidir qué hacer al respecto”, afirmó. Poco a poco mejoró la veracidad de los indicadores de calidad y retrabajos y se ubicaron dentro de los rangos establecidos (ver Anexo 17). Los indicadores de seguridad también mejoraron, aunque no de la forma esperada (ver Anexo 18).

Luis continuó utilizando las reuniones de los martes para informar mensualmente sobre los resultados financieros, incentivos, seguridad, proyectos y, al final, tocaba temas relacionados con la ética, la vida personal y familiar.

En octubre del 2016, Luis solicitó a la trabajadora social elaborar un plan de actividades de bienestar y, especialmente, incluir una reunión a fin de año en un sitio agradable para los hijos de los trabajadores y sus compañeras (os), con actividades para los niños y regalos. Luis pensaba que era importante hacer eventos en los que participara la familia. Había experimentado en Colombia que era bueno involucrarlas. Las actividades de bienestar se muestran en el Anexo 19.

“La gente no confía en nosotros, tenemos que mostrarles que necesitamos trabajar con ellos y no contra ellos; no importa si son del Sindicato o no, todos deben ser tratados adecuadamente y en forma justa. Eso sí, el que no tenga la disposición que necesitamos tendrá que salir”, les decía constantemente a Celia Núñez, José Roca, Ronald Silvestre, Fabiana Falcón y al jefe de operaciones, Samuel Pérez. Algunas personas no reaccionaron y no cambiaron su forma de trabajar, incluso seguían llamando a Carlos para contarle lo que estaba pasando en la empresa. Celia Núñez y Pablo Cerna fueron despedidos en 2016. Un año después, igual suerte corrió el jefe de Recursos Humanos que, aunque manifestaba su intención de mejorar, seguía cometiendo los mismos errores y otros nuevos (ver Anexo 20 con el nuevo organigrama a junio de 2019).

Con el objetivo de ordenar las asignaciones salariales para el personal antiguo y definir una guía coherente para las nuevas contrataciones se elaboró un escalafón de salarios. Los sueldos de CILCROM Perú eran 30% más altos que los de la industria.

En los nuevos procedimientos se incluyeron la aplicación de exámenes médicos de ingreso, periódicos y de retiro, así como evaluaciones psicológicas en el ingreso y en los casos

de promociones. Se formalizaron los planes de inducción para el personal nuevo en la empresa y en un cargo.

A Luis le llamó la atención el alto valor de los inventarios de partes y que sus ventas equivalían a menos del 15% del total. Tan pronto como asignó las responsabilidades de logística a Fabiana Falcón, le instruyó para que se revisara en detalle el consumo, la rotación y la calidad de los diferentes grupos que conformaban el inventario. Al terminar la revisión se concluyó que muchos ítems nunca se consumieron. Ante esta situación, emprendieron un plan para reducir el valor de los inventarios y racionalizar los nuevos pedidos. Solamente el 15% del valor del inventario rotaba adecuadamente (ver Anexo 21, donde se aprecian las últimas rotaciones de dichos inventarios).

Otro hecho que Luis notó a su llegada era la actitud de confrontación con el Sindicato y la existencia de ciertas preferencias hacia algunos trabajadores no sindicalizados. Conversó al respecto con Celia y el jefe de Recursos Humanos para plantearles la necesidad de cambiar la perspectiva. Los instruyó para que en adelante se aceptara la existencia del sindicato y no se gastara energía y tiempo en buscar su desaparición. Fue enfático en expresar que era necesario reconocer su espacio, comunicarse abiertamente con sus líderes cada vez que cualquier decisión los pudiera afectar, escucharlos y darles siempre una respuesta. A pesar de lo anterior, los pliegos de reclamos no dejaron de ser exorbitantes y las negociaciones duraban entre siete y nueve meses. Durante ese tiempo la mayoría del personal se negaba a trabajar horas extras y en fines de semana. Aunque Luis nunca participó directamente en las negociaciones, siempre se reunía con el grupo encargado para revisar en detalle los avances y acordar estrategias. Durante las negociaciones del 2017 se pudo acordar un convenio por dos años.

### **1.5. La guerra de precios**

El aumento del número de competidores en los últimos años y la caída en los precios de los metales habían generado una constante lucha para obtener negocios rentables. CILCROM Perú tenía entre sus mejores clientes a diez grandes empresas que le eran fieles, a pesar de que sus tarifas seguían estando más elevadas que las de los competidores y ya no era factible incrementar los precios para mejorar la rentabilidad y los márgenes. Los demás clientes importantes solo les requerían trabajos cuando habían fallado con los otros proveedores, cuando eran servicios muy especializados o cuando necesitaban mejorar los diseños.

Luis recordó una charla que sostuvo con su mejor vendedor, Ciro Luján. Este empleado empezó en la empresa como técnico, luego fue ascendido a supervisor y finalmente llegó a ventas hace 14 años.

- Luis: ¿Cómo podemos hacer para incrementar nuestras ventas?
- Ciro: Es que nuestras tarifas son muy altas, la competencia se ha tirado al piso.
- Luis: No podemos bajarlas porque nuestros costos son mayores.
- Ciro: ¿Si ofrecemos incentivos para atraer a nuevos clientes? Podríamos vender más.
- Luis: Nuestras políticas no nos lo permiten. Además, no es ético.
- Ciro: Estás loco, Luis. Si seguimos con la misma fórmula, solo seguiremos con los clientes que ya tenemos y la competencia está tras ellos todo el tiempo con tarifas bien bajas. No nos sorprendamos si se van en cualquier momento.
- Luis: Deberíamos visitarlos constantemente, estar metidos en su negocio, atender sus necesidades y reaccionar a sus urgencias.
- Ciro: Todos son patas<sup>2</sup> nuestros, nos conocemos hace años. El problema es que hay mucha gente en la cadena de decisión. No se trata solo de los que están operando en la mina, sino también de la gente de compras, ingeniería y calidad. Ellos siempre están discutiendo y tratando de trabajar con los proveedores de confianza de cada uno. Luis, todos nuestros competidores están contratando venezolanos, si nosotros hacemos lo mismo podríamos bajar nuestros costos.
- Luis: No nos aprovecharemos de la situación de esas personas. Tenemos dos contratados desde la semana pasada, pero les pagamos lo justo.

### 1.6. La llamada

El teléfono de Luis sonó en el aula mientras se encontraba participando en las clases de la maestría que estaba cursando. Eran las 3 p.m. y era Marc, su jefe. Salió del aula mientras admitía la llamada. Luego de los saludos, Marc le informó que el Directorio había tomado la decisión: cerrar operaciones en Perú. Le instruyó para que desde ese momento se pusiera a trabajar en ello y recalcó que debía hacerse con rapidez y de una forma estrictamente confidencial (nadie más debía enterarse). Al terminar la conversación, quedó pensativo. Sabía que esta era una de las opciones, pero guardaba la esperanza de que decidieran algo diferente. Nunca había estado al frente del cierre de un negocio. Volvió a clases considerando lo que tendría que hacer.

---

<sup>2</sup> Esta palabra corresponde a la jerga al uso y se utiliza para significar “amigo”.

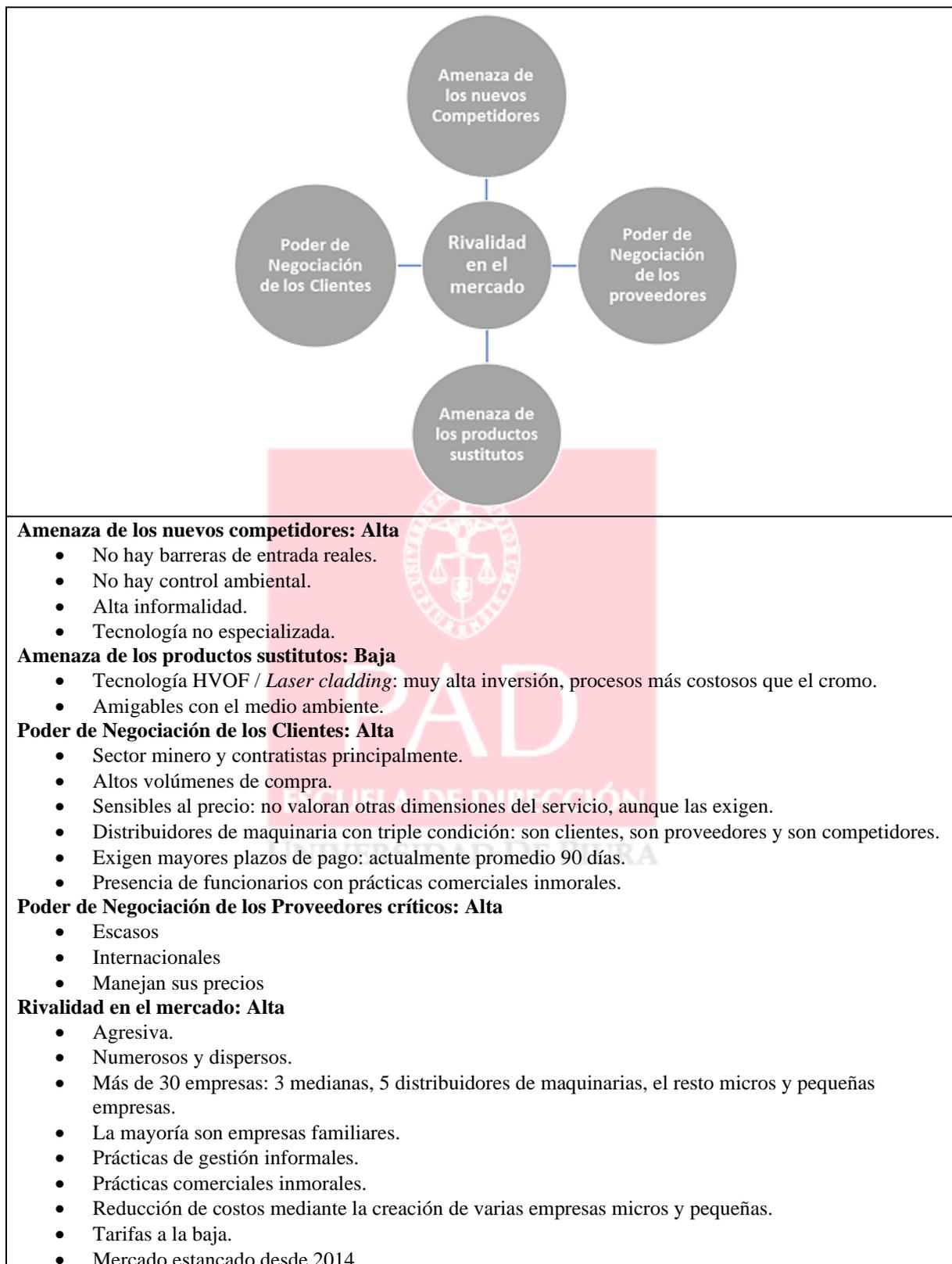
## Anexos del caso

### Anexo 1. Resumen revisión final de información

Tema	Comentarios
Inversión Lima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Payback</i> de 14 años</li> </ul>
Inversión Arequipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Payback</i> de 12 años</li> </ul>
Venta de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un importante cliente interesado, pero incluyendo inmueble.</li> <li>• Los inversionistas desean conservar el inmueble.</li> </ul>
¿Crecimiento de las ventas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajas tarifas en el sector</li> <li>• Mayores tarifas que la competencia (20%)</li> <li>• Mercado solo valora el precio</li> <li>• Precio con tendencia a la baja</li> <li>• Gran número de competidores</li> <li>• No participaremos en prácticas comerciales por debajo de la mesa.</li> <li>• Los clientes actuales no tienen más volumen.</li> <li>• Minería estancada. Oposición a nuevos proyectos.</li> </ul>
Cliente / socio estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hubo interesados</li> <li>• Mucha oferta disponible de bajo costo</li> </ul>
¿Reducción de costos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No utilizaremos prácticas informales</li> <li>• La mano de obra directa representa 17% del costo de ventas</li> <li>• Salarios 30% superiores a los del sector</li> <li>• Crear empresas pequeñas: no es del interés de los inversionistas</li> <li>• Informalidad en el sector</li> <li>• Tres turnos diarios</li> <li>• Utilización 80% - 90%</li> <li>• Planta y equipos con 25 años</li> </ul>
Capacidad de planta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No invertiremos en inventarios</li> <li>• Es el mismo mercado</li> </ul>
¿Utilizar los equipos para otros rubros?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No invertiremos en inventarios</li> <li>• Es el mismo mercado</li> </ul>
Cambio de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayores costos operativos vs. la actual</li> </ul>
Tercerizar parte / todo localmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es sostenible</li> <li>• Los competidores llegarán al cliente</li> </ul>
Tercerizar parte / todo en el extranjero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos de entrega extendidos</li> <li>• Se requiere volumen para reducir costos de logística</li> </ul>
Diferenciar el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cilindros de <i>back-up</i>: clientes tienen sus propios cilindros</li> <li>• Cobro por hora: operación/ mantenimiento bajo control del cliente. Elevado riesgo</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

## Anexo 2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2009, pp. 31-68.

Elaboración propia.

### Anexo 3. Cilindro hidráulico y sus partes



Fuente: elaboración propia

PAD  
ESCUELA DE DIRECCIÓN  
UNIVERSIDAD DE PIURA

#### Anexo 4. Conjunto empresarial del sector

N° Empresas	Segmento empresarial	Facturación en UIT	N° de Trabajadores
+ 22	Microempresa	Hasta 150	1 hasta 10
	Pequeña empresa	Mayor de 150 hasta 1,700	11 hasta 50
3	Mediana empresa	Mayor de 1,700 hasta 2,300	51 a 250
5	Gran empresa	Mayor de 2,300	Más de 250

Fuente: CILCROM (2018)<sup>3</sup>

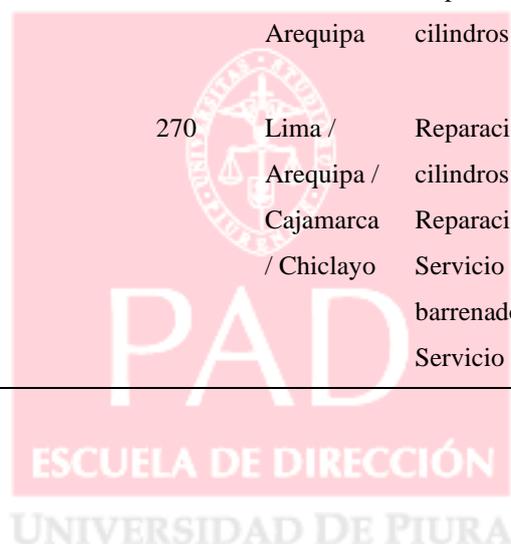


<sup>3</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 5. Datos de las principales empresas del sector. Año 2018.

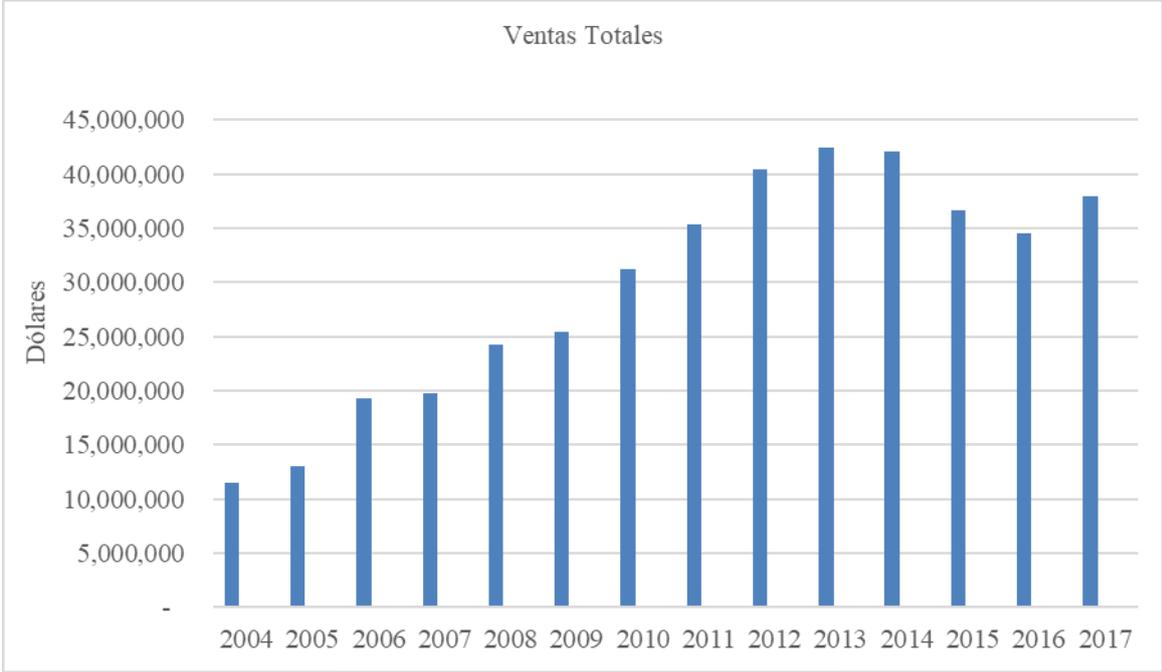
Empresa	Inicio de Operaciones	Empleados	Sedes	Portafolio de Servicios
CILCROM S.A.C.	1994	180	Lima / Arequipa	Reparación y fabricación de partes/ cilindros hidráulicos Comercialización de repuestos automotrices. Comercialización de sellos, barras cromadas y tubos (insumos para reparación de cilindros)
Unicilindros S.A.C.	1977	114	Lima / Arequipa	Reparación y fabricación de partes / cilindros hidráulicos.
THM S.A.C.	1980	270	Lima / Arequipa / Cajamarca / Chiclayo	Reparación y fabricación de partes / cilindros hidráulicos. Reparación de cucharones / <i>sticks</i> / <i>booms</i> . Servicio de babitado / soldadura / barrenados <i>in situ</i> . Servicio de termorrociado.

Fuente: CILCROM (2018)<sup>4</sup>

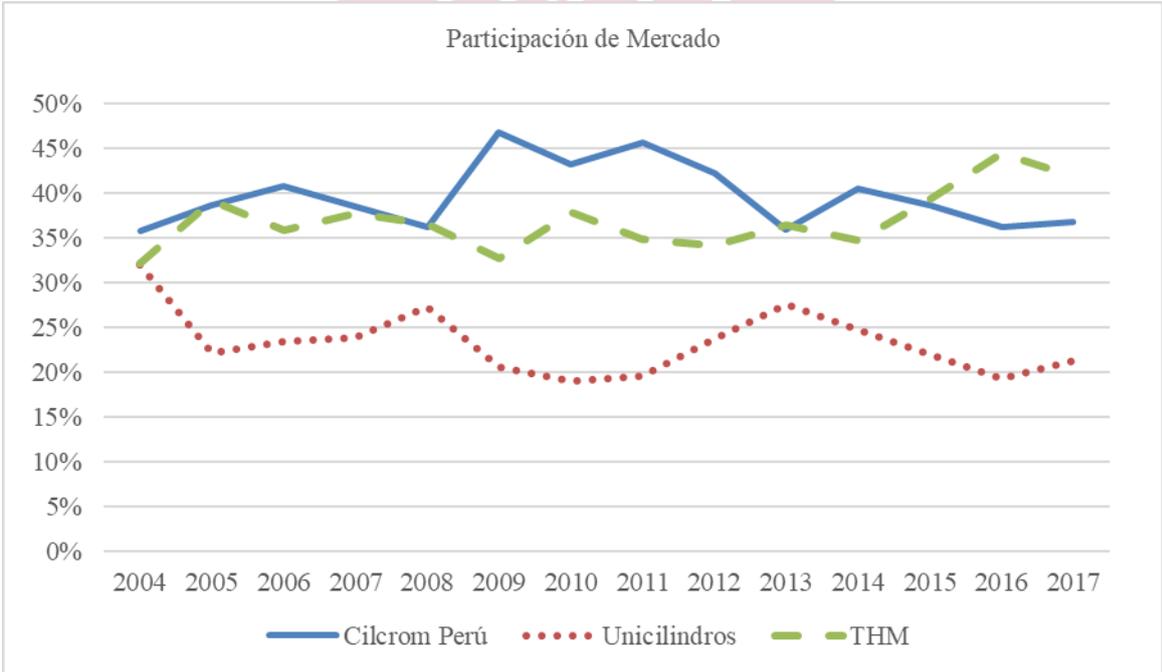


<sup>4</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

**Anexo 6. Evolución estimada de las ventas de las tres empresas medianas y estimación de la participación de mercado**



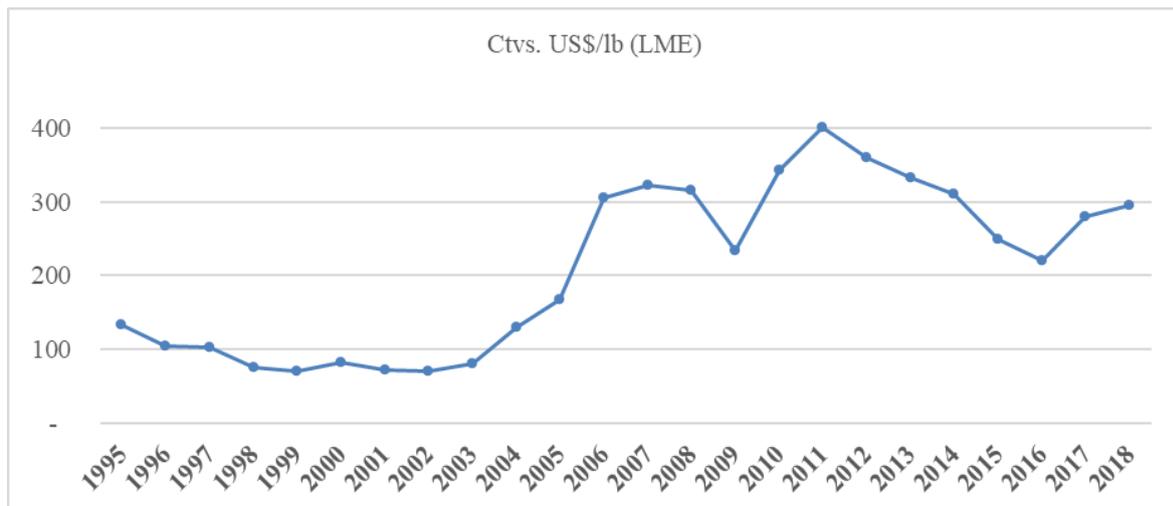
Fuente: CILCROM (2018)



Fuente: CILCROM (2018)<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 7. Precio del cobre

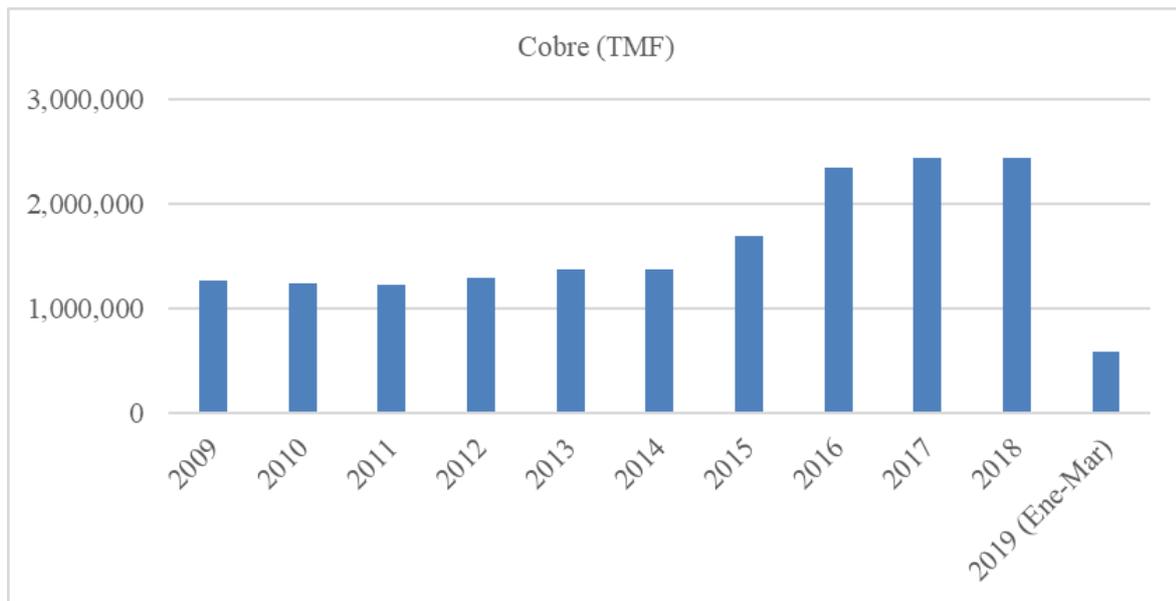


Fuente: Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2019, p. 21)

Elaboración propia.



## Anexo 8. Volumen de la producción minera de cobre y oro



Fuente: Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2019, p. 16)

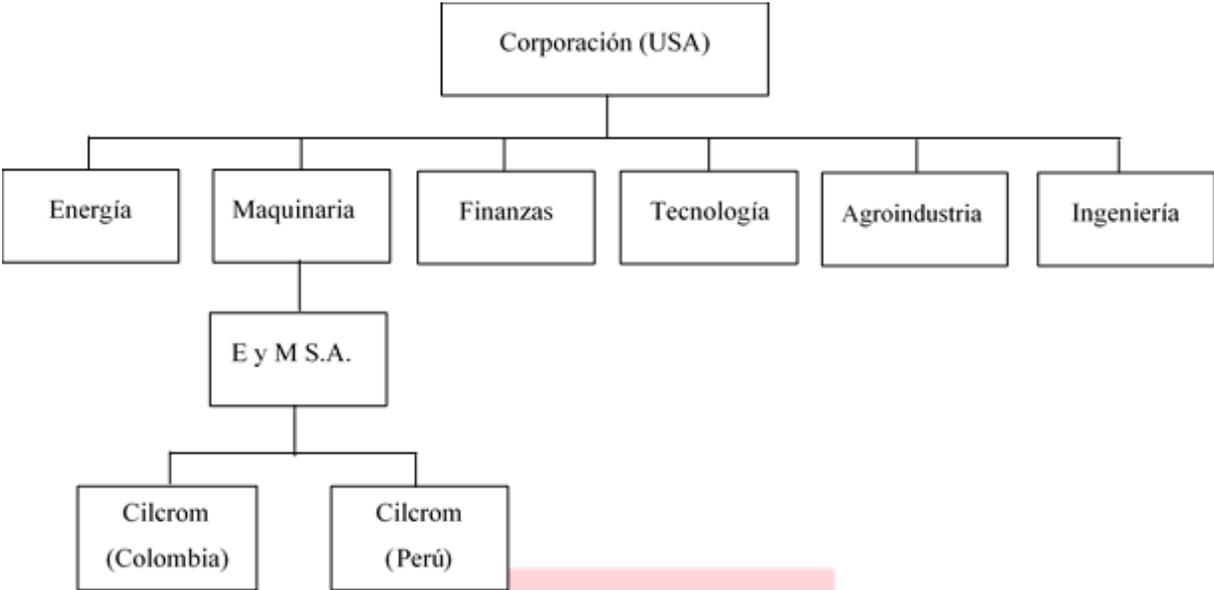
Elaboración propia.



Fuente: Ministerio de Energía y Minas [MINEM] (2019, p. 16)

Elaboración propia.

**Anexo 9. Estructura parcial de la Corporación**



Fuente: elaboración propia



## Anexo 10. Sistema laboral de Perú y Colombia

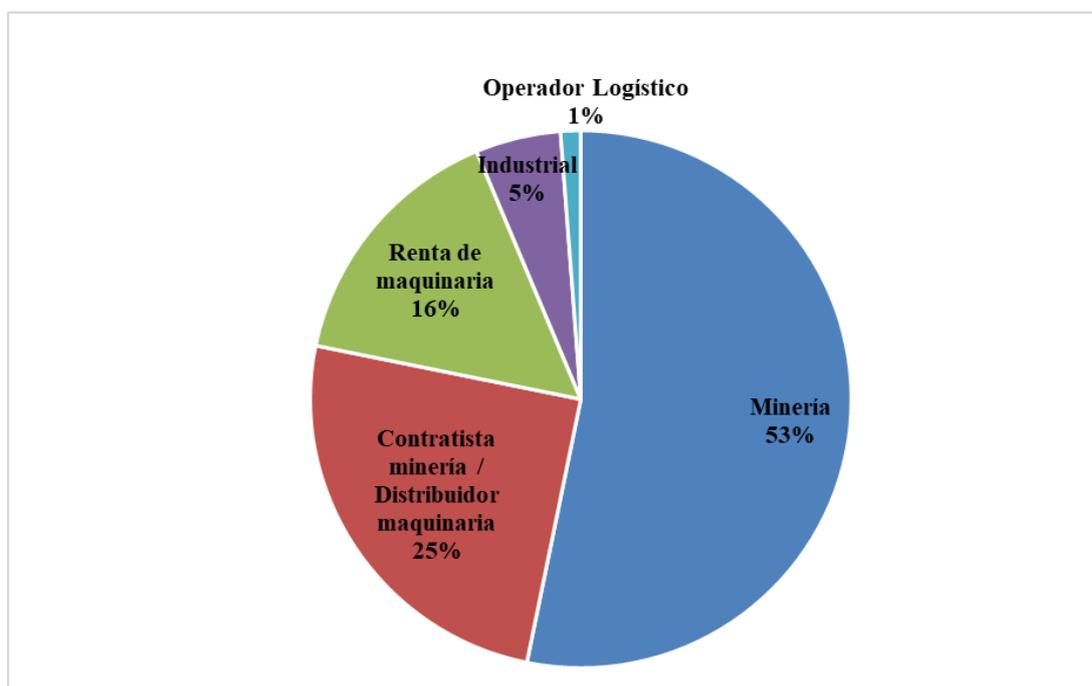
Reglas generales	 Perú	 Colombia
<b>Jornada laboral ordinaria</b>		
Horas semanales laborales	48	48
Máximo número de días laborales de la semana	6	6
Salario mínimo (US\$ 2018)	280	246
<b>Jornada laboral extraordinaria</b>		
Prima por horas extras (% de pago por hora)	25	25 *
Prima por trabajo nocturno (% de pago por hora)	35	35
Prima por trabajo en descanso (% de pago por hora)	100	75
<b>Beneficios laborales</b>		
Vacaciones (días remunerados): otorgado a trabajadores con más de un año de servicio	30	15
Número de remuneraciones percibidas al año	14 (incluye dos gratificaciones legales)	13 (incluye dos gratificaciones legales)
Gratificaciones legales	Obligatorio (dos al año equivalentes a una remuneración mensual, cada una)	Obligatorio (dos al año equivalentes a 15 días de remuneración mensual, cada una)
Compensación por tiempo de servicio	Depósito semestral, el valor de media remuneración computable	Una remuneración mensual por cada año proporcional con depósitos periódicos en fondos de cesantía
Distribución de utilidades a favor de los trabajadores	10% de la utilidad antes de impuestos, distribuido entre el personal	No existe
Despido sin justa causa	1.5 salarios por año, con tope de 12 salarios.  Con riesgo de reposición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si salario es <math>\leq</math> a 10 salarios mínimos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 30 días de salario (<math>\leq</math> 1 año de labor)</li> <li>- 20 días de salario, sin tope (<math>&gt;</math> 1 año de labor)</li> </ul> </li> <li>• Si salario es <math>&gt;</math> 10 salarios mínimos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 20 días de salario (<math>\leq</math> 1 año de labor)</li> <li>- 15 días de salario, sin tope (<math>&gt;</math> 1 año de labor)</li> </ul> </li> </ul> Sin riesgo de reposición

\* 75% en caso de tratarse de hora extra en turno noche.

Fuente: Macroconsult (2018)

Elaboración propia.

## Anexo 11. Segmentación de Clientes CILCROM Perú 2018



Fuente: CILCROM (2018)<sup>6</sup>



<sup>6</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 12. Criterios para el pago mensual de Incentivos 2018

N°	Descripción del Factor	Objetivos		
		Personales	Áreas de Trabajo	Empresa
1	Asistencia	X		
2	Seguridad personal	X		
3	Trabajo bien hecho (producto no conforme)	X		
4	Errores en elaboración de pedidos (cantidad)	X		
5	Errores en elaboración de pedidos (costo)	X		
6	Daños a la propiedad	X		
7	Evaluación del jefe	X		
8	Seguridad de grupo (jefes con personal a cargo)		X	
9	Productividad de las áreas		X	
10	Discrepancias de inventario		X	
11	Insumos críticos agotados		X	
12	Rotación inventario de insumos		X	
13	Cartera vencida		X	
14	Rotación de cartera		X	
15	Cumplimiento del programa de mantenimiento		X	
16	Disponibilidad de equipos de producción		X	
17	Indicador MTTR ( <i>mean time to repair</i> )		X	
18	Seguridad indicador frecuencia (responsables de procesos)			X
19	Indicador de retrabajos			X
20	Indicador de garantías			X
21	Costos de garantías			X
22	Tiempos de respuesta			X
23	Tiempos de evaluación / cotización			X
24	Cumplimiento del presupuesto			X
25	Rentabilidad (ROA)			X

Fuente: CILCROM (2018)<sup>7</sup>

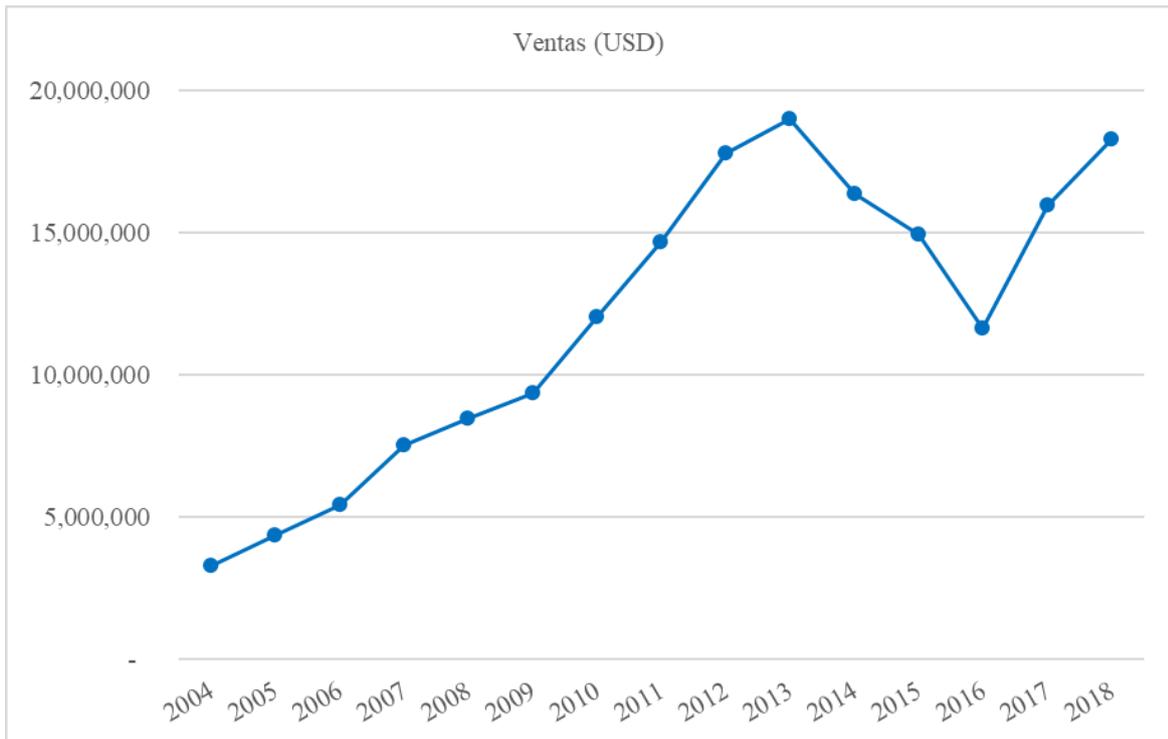
<sup>7</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

### Anexo 13. Gerentes de CILCROM Perú S.A.C.

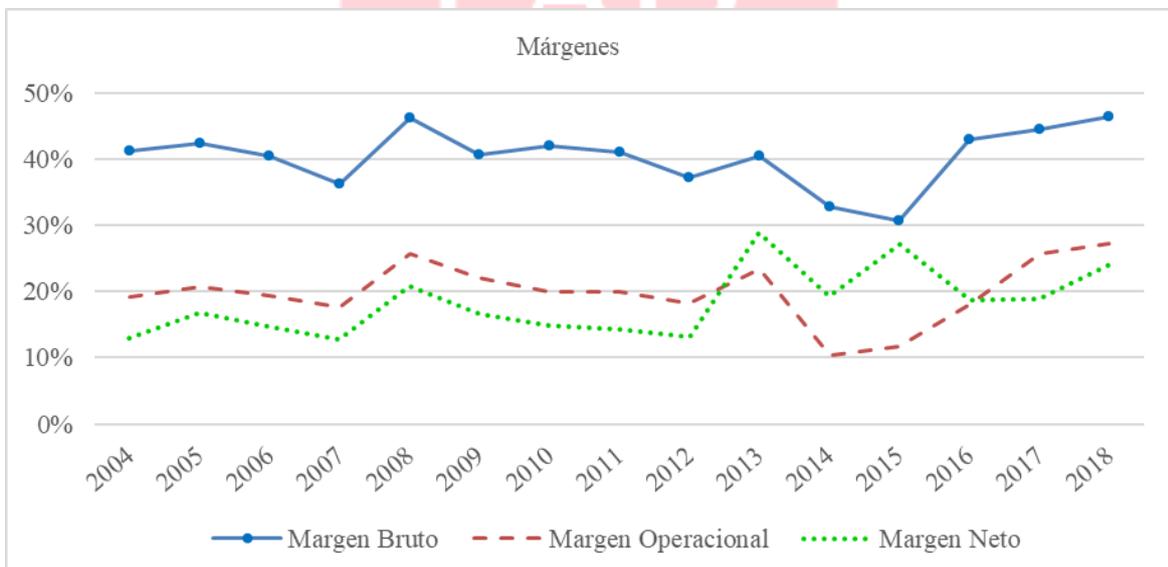
Gerente	Periodo	Estudios	Experiencia
Leonardo Guzmán (1964)	1994 – 2007	- Ingeniería mecánica	- Agrícola del Sur – Jefe de Mantenimiento (1988 – 1991) - E y M S.A. – Gerente de Servicio (1992 – 1993)
Carlos Suárez (1951)	2007 – 2012	- Ingeniería eléctrica - Especialización en finanzas	- Empresa Italiana de construcciones – Jefe de proyecto (1975 – 1982) - E y M S.A. – Vendedor (1983 – 1986), Jefe de Ventas (1987 – 1992) - CILCROM S.A.S. Colombia – Gerente general (1993 – 1997) - <i>Maintenance Trucks S.A.</i> – Gerente general (1998 – 2006)
Diego Luna (1981)	2012 – 2015	- Ingeniero mecánico	- CILCROM S.A.S. Colombia – Vendedor (2003), Ingeniero de Servicio (2004 – 2005), Supervisor de planta (2006 – 2008), Gerente de planta (2009 – 2011)
Luis Meza (1963)	2015 – Actual	- Ingeniero mecánico - Especialización en gerencia de proyectos de ingeniería - Especialización en finanzas	- Cementos del Norte – Jefe de Lubricación (1985 – 1986) - Empaquetaduras hidráulicas – Jefe de Producción (1987) - Carbones del norte – Jefe de Planeación y Compras (1988 – 1993) - Embotelladora nacional de gaseosas – Jefe de Tráfico (1994) - E y M S.A. – Jefe de proyectos mineros (1995 – 1996), Gerente de Servicio Minero (1997 – 2002) - CILCROM S.A.S. Colombia – Gerente general (2003 – 2015)

Fuente: elaboración propia

## Anexo 14. Ventas y márgenes CILCROM Colombia



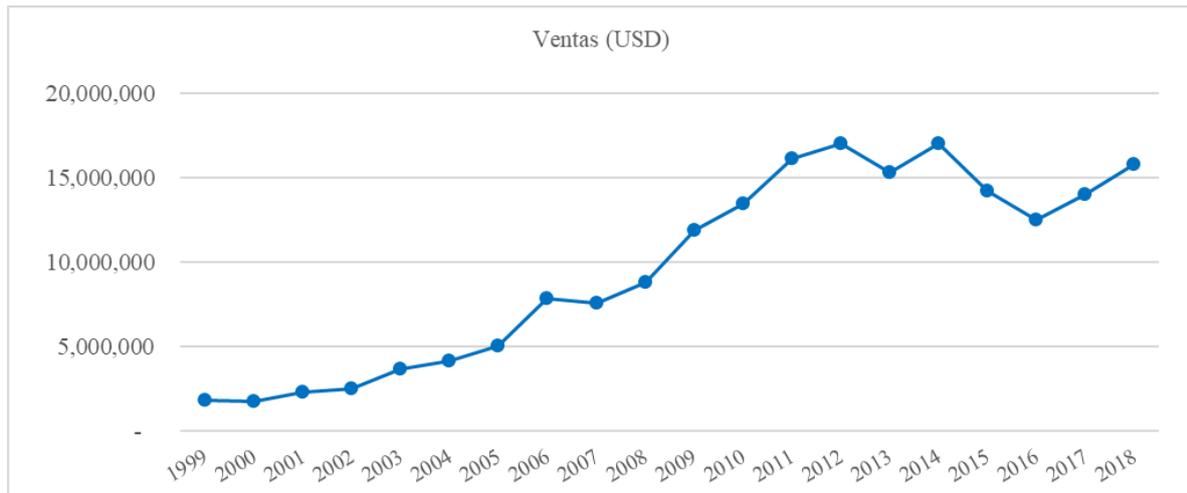
Fuente: CILCROM (2018)



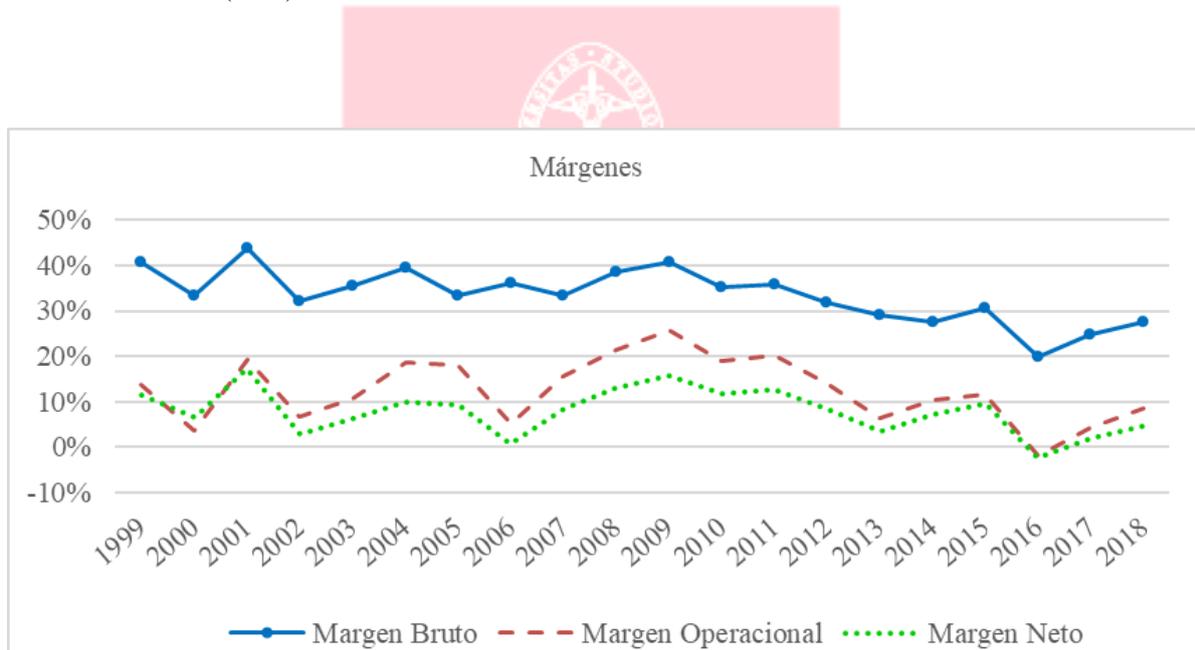
Fuente: CILCROM (2018)<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 15. Ventas y márgenes CILCROM Perú



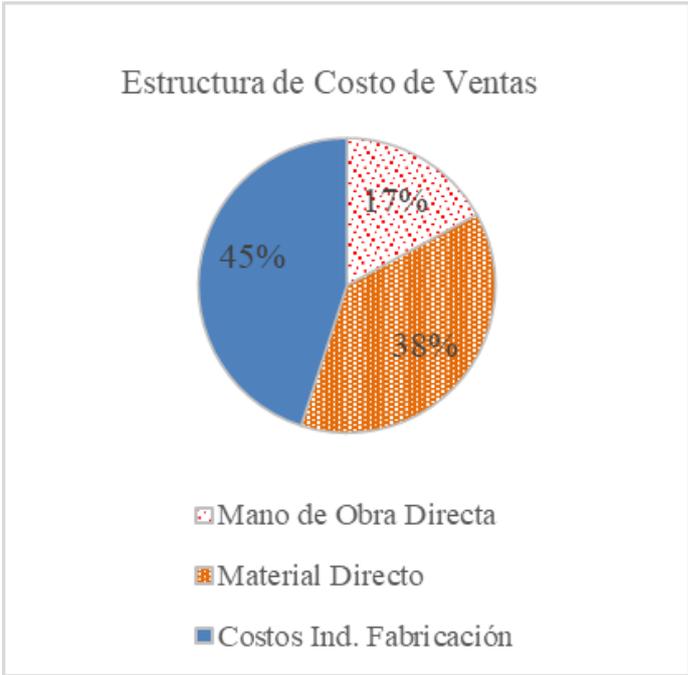
Fuente: CILCROM (2018)



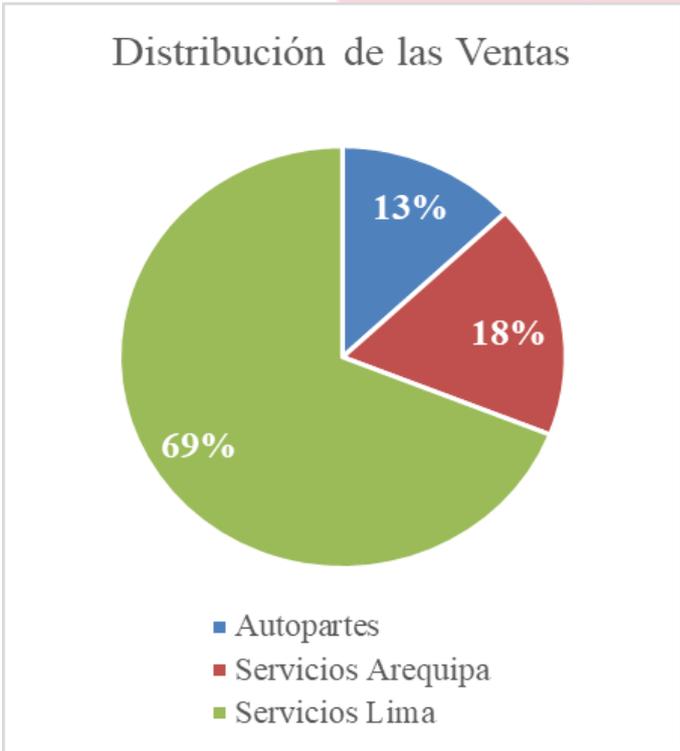
Fuente: CILCROM (2018)<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

**Anexo 16. Estructura de costos y distribución de las ventas CILCROM Perú 2018**



Fuente: CILCROM (2018).



Fuente: CILCROM (2018)<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

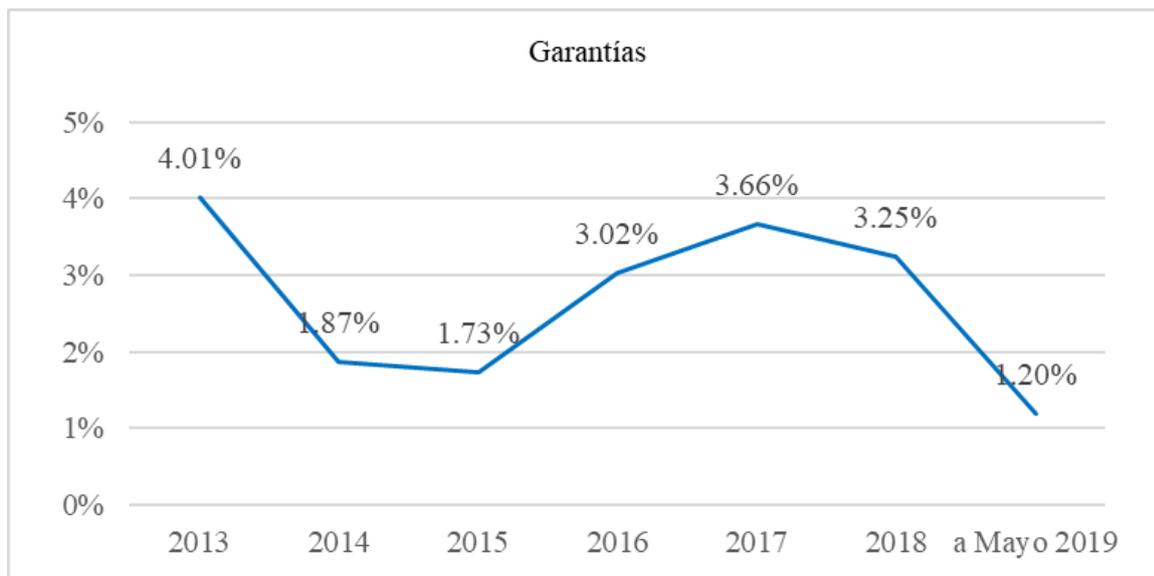
## Anexo 17. Entrenamiento del Personal 2018

Temas	Horas Hombre	N° Personas
Partículas magnéticas nivel I y II	80	4
Operación y programación del centro de mecanizado CNC d1500	1,128	5
Metrología dimensional básica	228	19
Mastercam nivel I	48	2
Mastercam nivel II	48	2
Uso y mantenimiento de rugosímetros Mitutoyo y Mahr Federal	12	12
Introducción a la lubricación	17	1
Calibración de pie de rey, comparadores y micrómetros	20	1
Recertificación en líquidos penetrantes	1	1
Tecnología aplicada en soldadura	6	2
Inspección, códigos y especificaciones en la unión de materiales	6	2
Proceso de soldadura <i>saw</i>	96	8
<i>Visual testing - level II</i>	1	1
Simposio internacional de soldadura	8	1
Operación y mantenimiento <i>grinder &amp; horizontal milling machine</i> (Zhengzhou)	288	3
<i>Lean manufacturing</i>	20	1
Interpretación y formación de auditor interno ISO 9001:2015	48	2
Interpretación y formación de auditor interno de las normas ISO 9001, 14001, 45001.	40	1
Gerencia de operaciones	24	1
Control estadístico de procesos	48	2
Gestión de la producción	135	1
Gestión y mejoramiento de procesos	24	1
Habilidades de supervisión	60	1
Análisis causa raíz	64	8
Gestión efectiva de caja, tesorería y presupuesto	16	2
Igualdad salarial	3	1
XII Foro internacional de economía	6	1
Régimen laboral 2018	8	1
Gestión de planillas	24	1
Reportes gerenciales de tesorería	4	1
Curso técnico ODOO	24	1
Contabilidad para no contadores	120	1
Arbitraje en la negociación colectiva laboral	9	1
Evaluación del desempeño	14	9
Nuevas amenazas para gerentes y directores	3	1
Conversión de archivos físicos a digitales y las firmas digitales	18	2
<b>Total</b>	<b>2,698</b>	<b>104</b>

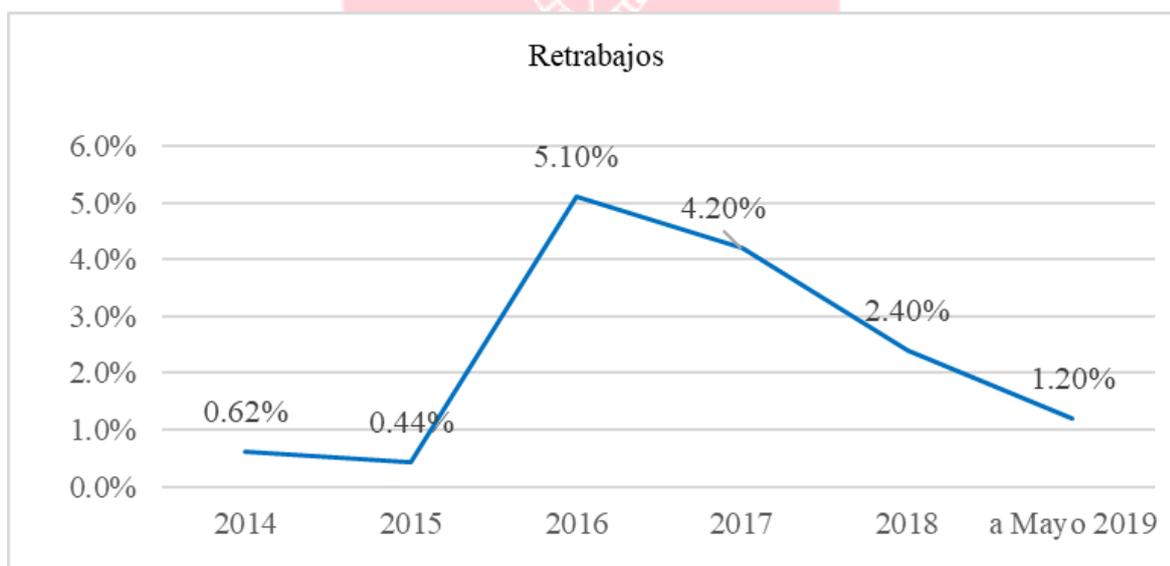
Fuente: CILCROM (2018)<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 18. Garantías<sup>12</sup> y retrabajos<sup>13</sup>



Fuente: CILCROM (2018)



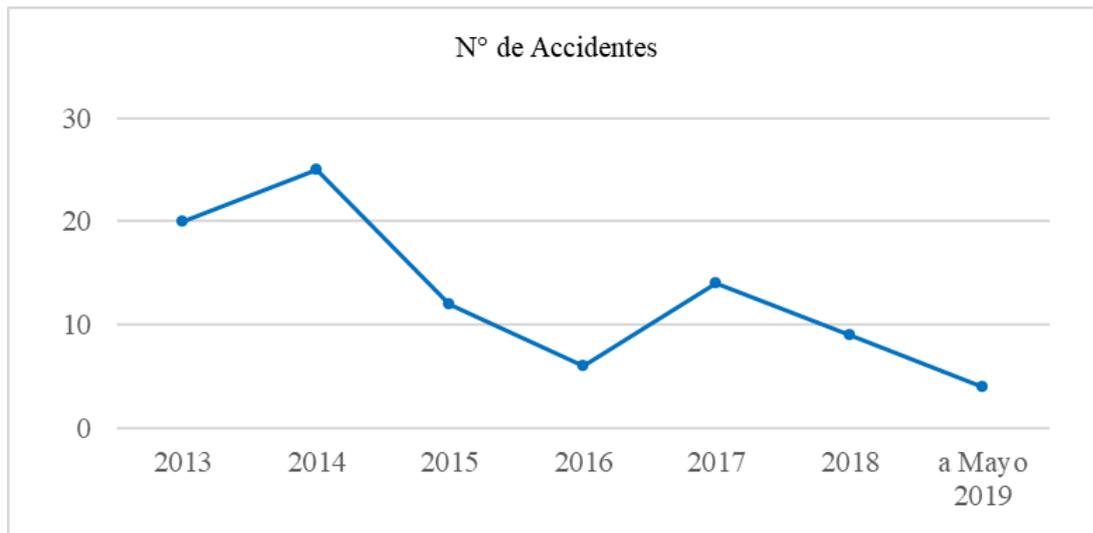
Fuente: CILCROM (2018)<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Garantías es el número de reclamos aceptados de clientes respecto a la cantidad de servicios entregados. Valor máximo esperado 2%.

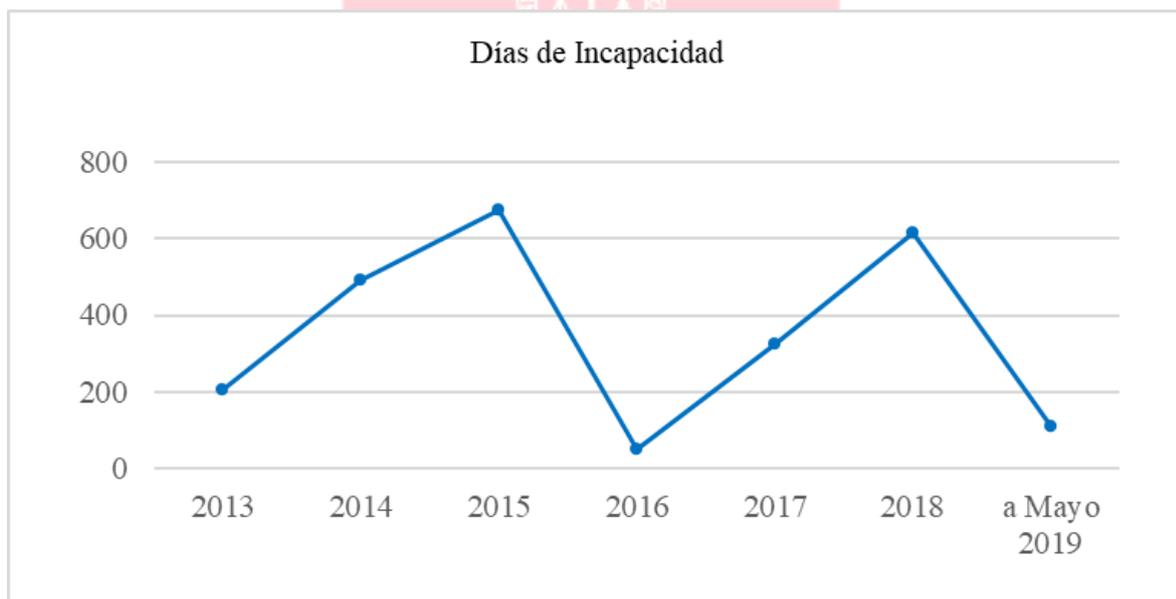
<sup>13</sup> : Retrabajo es el número de fallas detectadas internamente respecto a la cantidad de actividades ejecutadas. Valor máximo esperado 3%.

<sup>14</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 19. Indicadores de seguridad



Nota: Se incluyen todos los accidentes laborales (con y sin incapacidad). No se incluyen los incidentes.  
Fuente: CILCROM (2018)



Nota: Se incluyen los días de incapacidad a causa de accidentes laborales.  
Fuente: CILCROM (2018)<sup>15</sup>

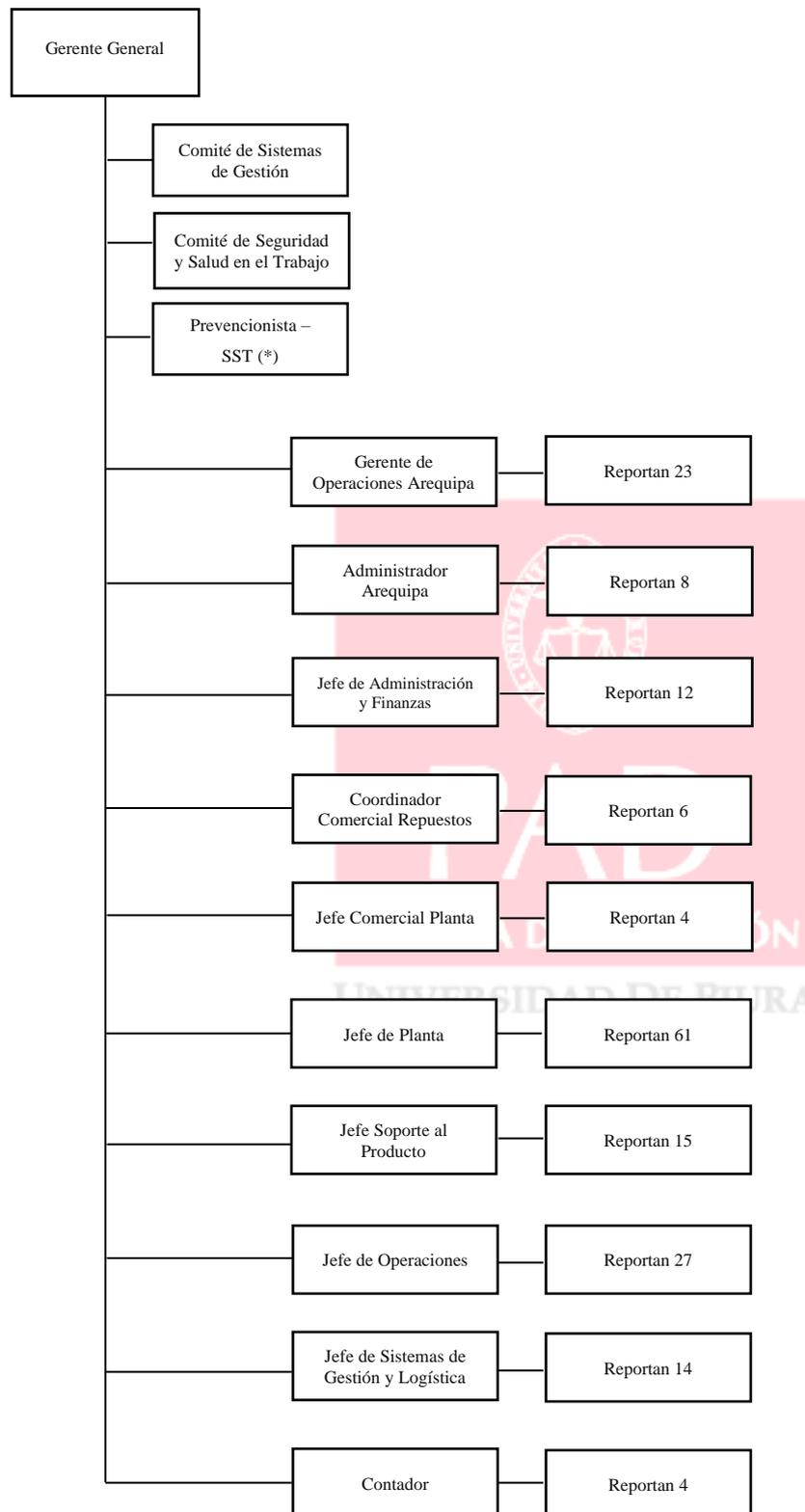
<sup>15</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Anexo 20. Actividades de bienestar. CILCROM 2018

Actividad	Beneficio	Dirigido a	Frecuencia
Celebración de cumpleaños	Bono <i>gift card</i> Vales de cine y combo (máximo 4 personas)	Todos los trabajadores	Mensual
Celebración por el día de la amistad	Presente	Todos los trabajadores	Anual
Celebración por el día de la mujer	Presente	Mujeres de la empresa	Anual
Celebración por el día de la madre	Presente	Trabajadoras madres de familia	Anual
Celebración por el día del padre	Presente	Trabajadores padres de familia	Anual
Día del trabajador	Paseo de integración Campeonato deportivo Almuerzo Show artístico Sorteo de presentes para los trabajadores	Todos los trabajadores	Anual
Día de la canción criolla	Show artístico en la planta	Todos los trabajadores	Anual
Reparto de <i>souvenirs</i> de CILCROM	Productos de marketing	Trabajadores	Anual
Celebración de Quinquenios	Placa recordatoria Video con palabras de sus amigos y familiares Caricatura del trabajador Premio por reconocimiento	Todos los trabajadores	Anual
Nacimiento de bebés	Bono <i>gift card</i> Presente para la madre y recién nacido. Visita funcionarios de la empresa en la clínica / hospital	Todos los trabajadores	Por cada bebe nacido
Concurso de armado de pesebres con materiales utilizados en los procesos	Premio al grupo ganador	Todos los trabajadores	Anual
Navidad de los niños	Locación externa <i>Snacks</i> Show infantil Regalos para los niños	Todos los trabajadores y pareja con hijos menores de 12 años	Anual
Navidad	Bono <i>gift card</i> Chocolatada Cena navideña	Todos los trabajadores	Anual

Fuente: elaboración propia

## Anexo 21. Organigrama a abril de 2019

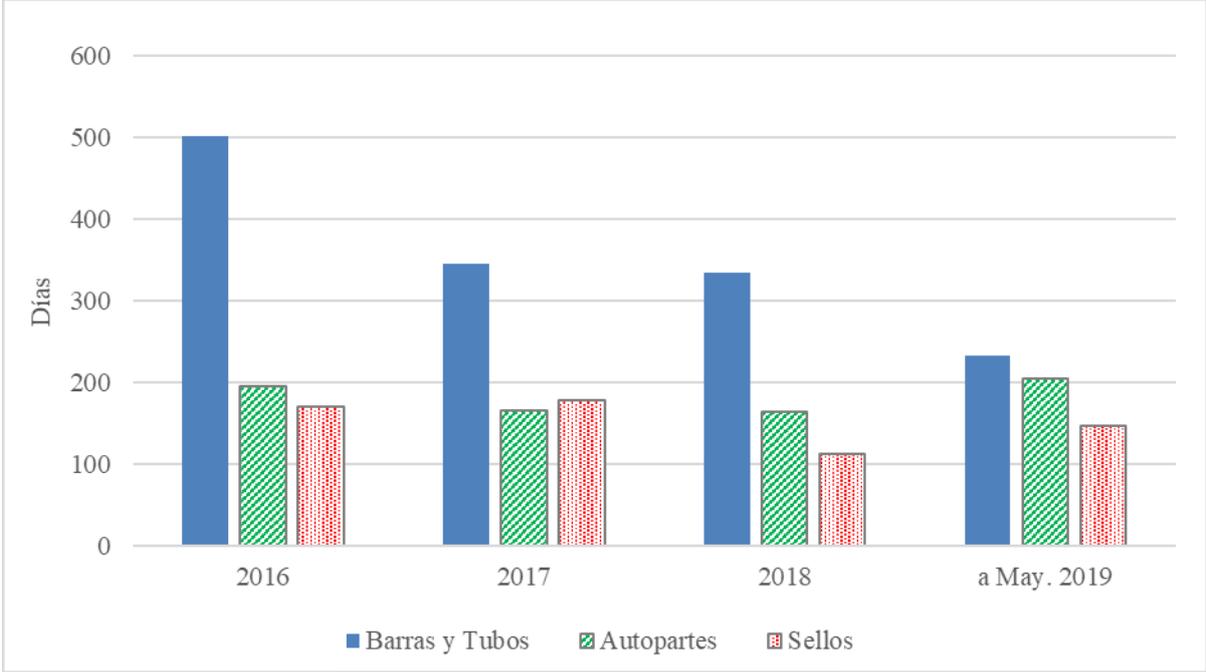


(\*) Empresa externa de SST

Fuente: elaboración propia

**Anexo 22. Rotación de inventarios de las principales líneas de CILCROM Perú**

Nota: Barras y tubos en su mayoría para venta a competidores. Sellos incluyen: Caterpillar, Komatsu, Hitachi,



Atlas Copco y otros.

Fuente: CILCROM (2018)<sup>16</sup>.



<sup>16</sup> Nota: Por confidencialidad de los datos de la empresa se han cambiado los nombres y datos de los documentos originales.

## Capítulo 2. Teaching Note

### 2.1. Resumen del caso

El caso CILCROM S.A.C. presenta una organización que opera en un entorno externo muy complejo, flanqueada por un gran número de competidores que utilizan, en su mayoría, prácticas informales e inmorales; ante un mercado hipersensible al precio, con tendencia a la baja y en medio de un estancamiento del sector minero.

La infraestructura y la maquinaria de la empresa son obsoletas, dificultan su operación, incrementan sus costos y, por tanto, el logro de los objetivos operativos y financieros. La empresa es la única del sector con Sindicato y este es muy activo, presionando permanentemente por mejorar sus condiciones.

Su gerente general, Luis Meza, gestiona algunas mejoras, como el ordenamiento de los salarios, el diseño de un sistema de incentivos que estimule el logro de objetivos mixtos (personales, de áreas y del negocio), el respeto por el Sindicato y la comunicación abierta y transparente, entre otros. Todas las iniciativas del gerente servían al propósito de mejorar la calidad del servicio, motivar al personal y alcanzar una rentabilidad conforme a las expectativas de los accionistas.

El negocio formaba parte de un grupo empresarial que posee otra empresa del mismo rubro en el vecino país de Colombia. En las reuniones del Directorio se hacían continuas comparaciones entre ambas empresas y la diferencia en sus resultados. Lo que dejaba mal parada a la empresa peruana ya que su par extranjera ostentaba una mejor cuenta de resultados en el mismo periodo.

Se presentan algunas características de los estilos de dirección de quienes han ocupado la gerencia general de la compañía a lo largo de sus años y que influyeron en la conformación de su cultura.

En el caso, Luis Meza se ve enfrentado a una situación nueva y desconocida en la que el Directorio le solicita ejecutar el cierre de la sociedad de una manera rápida y confidencial.

### 2.2. Público objetivo

Este caso de estudio se dirige principalmente a estudiantes de postgrado en estudios relacionados con la dirección de personas y negocios en general. Podría ser especialmente útil para asignaturas de gobierno de personas y análisis de situaciones de negocios

Para aprovechar mejor sus alcances, es conveniente que los participantes tengan conocimientos previos sobre algunos temas de dirección de personas, como los que se tratan en el texto “Gobierno de personas en la empresa”, de Ferreiro y Alcázar (2017). Se sugiere la lectura de cuestiones como las necesidades humanas, los motivos y la motivación, aprender a pensar, estilos directivos, liderazgo y dimensiones de la organización.

Adicionalmente, es recomendable que se tenga práctica con el manejo de la herramienta de diagnóstico del octógono, para lo que se recomienda el uso del texto “El Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial”, de Ferreiro (2013). Serán de mucha ayuda los conceptos costo de oportunidad, análisis del entorno competitivo sectorial, márgenes financieros, la aplicación de los recursos generados por el negocio, etc.

### **2.3. Objetivos de aprendizaje**

- Entender que la influencia del entorno externo es tan importante que a pesar de la toma de decisiones adecuadas no siempre se pueden obtener los resultados esperados.
- Analizar las diferentes áreas de la empresa y comprender la interrelación de los diversos aspectos del negocio en una situación práctica.
- Identificar la pertinencia de aplicar conceptos relacionados al gobierno de personas en una situación real.
- Presentar el proceso seguido por la gerencia para llevar a cabo el cierre del negocio sin perder de vista la complejidad del impacto de las decisiones en la empresa y todos sus colaboradores.

### **2.4. Método de recojo de la información**

El caso está basado fundamentalmente en la experiencia del autor en la dirección de dos negocios similares en diferentes países. Algunos datos e información se han cambiado totalmente y otros de forma parcial a fin de mantener la reserva de las empresas y las personas involucradas, sin que ello haya alterado o invalidado el problema presentado, sus características, su evaluación y su resolución final.

### **2.5. Conceptos y teorías**

Con el objetivo de sacar buen provecho del estudio del caso, se sugiere que los alumnos conozcan previamente los siguientes temas:

- a. Análisis competitivo sectorial: el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Es herramienta permitirá analizar en detalle el entorno, la competencia, la rivalidad y la atractividad del sector.
- b. Costo de oportunidad: su importancia en un grupo empresarial y para la toma de decisiones.
- c. Liderazgo y perfiles directivos: los que no son líderes (mediocre, tirano, demagogo, manipulador) y los que tienen cualidades de liderazgo (bonachón, prestigioso, persuasivo, líder). Las decisiones y estilos de cada gerente van dejando huellas en la cultura, el comportamiento de las personas y sus aprendizajes.
- d. Dimensiones de la organización: eficacia, atractividad y unidad. Se sugiere analizar estos conceptos en el entorno de una empresa en liquidación.
- e. Aspectos sindicales: estrategia laboral.
- f. Aplicación de los recursos generados por el negocio: impuestos, servicio a la deuda, cambios en el capital de trabajo, dividendos, reposición de activos fijos.
- g. Análisis de problemas no operativos mediante la aplicación del octógono. Uso del modelo para diagnosticar los problemas, evaluar sus causas y posteriormente generar alternativas de solución; evaluándolas según la eficacia, la atractividad y la unidad para seleccionar la alternativa más adecuada e implementarla.

## **2.6. Plan de enseñanza**

Antes de la sesión, los alumnos deben haber leído la Parte A del caso y haber elaborado un octógono del mismo en un entorno colaborativo a través de pequeños grupos de discusión que les permita desarrollar el análisis de las circunstancias y personajes del caso. De esa manera se podrán identificar los problemas del caso y proponer alternativas de solución.

### **2.6.1. Primera sesión**

- a. Presentación y descripción general del caso: 5 minutos.
- b. Análisis del sector: 20 minutos.
  - Descripción de los servicios: énfasis en los impactos ambientales y en la salud del personal que colaboran en el proceso de cromado.
  - Caracterización de las empresas del sector.
    - Distribuidores de maquinaria: triple condición, competidores, proveedores y clientes.
    - Empresas medianas: propiedad, ventas, participación de mercado.

- Pequeñas y microempresas: informalidad laboral, creación de más empresas para gestionar costos.
- Clientes.
- Comportamiento de precios de los metales e influencia en las tarifas y plazos de pago.
- Escasez de mano de obra calificada.
- Legislación laboral comparada:
  - Despidos sin causa justa.
  - Riesgo de reposición.
  - Participaciones.
- Control ambiental: Colombia – Perú.
- Crecimiento del sector y la minería:
  - Ambiente en contra de la minería.
  - Producción minera estancada.
  - Baja inversión en nuevos proyectos.
- Tendencias
  - Más competidores micros y pequeñas empresas.
  - Precios de metales con mucha incertidumbre (conflicto USA-China).
  - Continuación de la guerra de precios.
- Análisis competitivo sectorial: las cinco fuerzas de Porter.
- c. Relevancia de pertenecer a un grupo empresarial: 5 minutos
- Comparaciones inevitables.
- Costo de oportunidad del inversionista.
- d. Comparación de los negocios en Colombia y Perú: 15 minutos
- Relación entre E y M S.A. y CILCROM Colombia:
  - Volumen garantizado.
  - Menor esfuerzo comercial.
  - Mayores tarifas.
  - Mejor posición negociadora.
- Competidores.
- Sindicato.
- Infraestructura y equipos.
- Clientes
- e. Causas del surgimiento del sindicato en CILCROM Perú: 10 minutos.

- f. Problemas de CILCROM Perú: 10 minutos.
- Rentabilidad por debajo de las expectativas.
- Alta inversión en inventarios sin rotación.
  - Errores al ordenar el inventario inicial.
  - Falta de seguimiento y toma de decisiones.
- Costos superiores a la competencia (laborales, mantenimiento, monitoreos ambientales y de salud, calibración de herramientas, capacitación y entrenamiento).
- Equipos e infraestructura obsoleta y riesgosa: inadecuada distribución de la planta, pérdida de productividad, afectación a la calidad, impacto en costos, accidentalidad.
- Largas negociaciones con el Sindicato y permanente búsqueda de mejorar las condiciones.

### 2.6.2. Segunda sesión

- a. Definir el problema que enfrentaba Luis Meza: 5 minutos.
- b. Elaboración del octógono: 10 minutos.
- c. Balances de cada nivel: 5 minutos.
- d. Generar alternativas de solución respecto al cierre: 10 minutos.
- e. Definir criterios de evaluación de las alternativas: 5 minutos.
  - Eficacia: ¿minimizar costos y pérdidas?, ¿reducir contingencias laborales futuras?, ¿no afectar la reputación del Grupo?
  - Atractividad: ¿qué se puede aprender?, ¿cómo retener a las personas claves en el proceso?
  - Unidad: ¿cómo afectaría la confianza que el cierre lo lleve a cabo alguien diferente a Luis Meza?
- f. Evaluar alternativas: 10 minutos.
- g. Seleccionar alternativa: 10 minutos.
- h. Principales problemas en la implementación: 5 minutos.
  - Definir el equipo de trabajo.
  - Con los clientes: ¿qué informarles?, ¿cuándo y cómo?, ¿cómo terminar los trabajos en proceso?, ¿cómo atender los posibles reclamos de los servicios entregados?
  - Inventario.
  - Activos fijos, bienes muebles e inmuebles.
  - Con el personal: sindicato, ventas.

- Con el personal más débil:
    - Mujeres en estado de embarazo.
    - Reubicados por restricciones físicas.
    - Cercanos a la jubilación.
  - Con los proveedores.
  - Con los bancos.
  - A nivel personal.
    - Comunicación de la verdad.
    - Problemas de salud.
- i. Aprendizajes: 5 minutos.

## 2.7. Preguntas para orientar la preparación del caso

- a. ¿Cuándo empezó el declive del negocio?
- b. ¿Cuáles fueron las razones por las que se conformó el Sindicato?
- c. ¿Fue correcta la decisión de cierre?
- d. ¿Por qué se decide cerrar si la empresa era rentable y lograba márgenes acordes al mercado?
- e. ¿Cuál es la importancia de mantener una comunicación adecuada con todas las partes interesadas?
- f. ¿Aconsejaría contratar a un especialista en el tema de cierres de empresas?
- g. ¿Considera que el Sindicato afectó los resultados de la empresa e influyó en la decisión?
- h. ¿La toma de decisiones acordes con la ética garantiza los resultados económicos de un negocio?
- i. Luis Meza, ¿debe renunciar y buscar algo más seguro para su futuro?
- j. ¿Qué motiva a Luis Meza para quedarse y gestionar el cierre?
- k. ¿Cómo procurar la eficacia, la atractividad y la unidad de la organización cuando no hay futuro para la misma?
- l. ¿Cómo hacer el cierre de una empresa y no olvidarse de las personas simultáneamente?

## **2.8. Análisis del caso**

### **2.8.1. Análisis del sector**

En el Anexo 2 del caso se presenta el análisis competitivo utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009, pp. 31-68). Se concluye que la atractividad del sector ha ido disminuyendo a lo largo del tiempo en la medida que han ingresado nuevos competidores, el mercado se ha contraído y el negocio ha cambiado hacia un modelo de bajo costo. Muchas empresas recurren a cualquier alternativa que les permita reducir sus costos para tratar de mantener una rentabilidad adecuada.

### **2.8.2. Entrada de nuevos competidores como amenaza**

Para los nuevos emprendimientos en este sector, el nivel de inversión inicial no es una restricción debido a que la mayoría comienza tercerizando los servicios de cromado o cambiando los ejes utilizando barras pre- cromadas de origen chino que son de bajo costo, aunque no cumplan con las especificaciones estipuladas por los fabricantes. Adicionalmente, los nuevos negocios adquieren equipos de segunda o los fabrican. Los equipos son usualmente convencionales (de bajo costo) y son de aplicación universal (tornos, fresadoras, equipos de soldadura, taladros, equipos de pruebas no destructivas y pintura).

Por otro lado, la insuficiente legislación, exigencias y controles ambientales facilitan el montaje de nuevas plantas de cromado que operan artesanalmente, con bajos costos de fabricación y amplia polución ambiental.

La alta informalidad laboral favorece la consecución de mano de obra barata. La información especializada está disponible mediante suscripciones a la literatura técnica de las más importantes marcas. Cualquier otra información como especificaciones y procedimientos pueden ser obtenidas a través de empleados (pasados o actuales) de las empresas en operación.

Ofrecer el servicio con proveedores del exterior es antieconómico debido a los costos de logística y a los incrementos en los plazos de entrega.

Estos factores hacen que el riesgo de entrada de nuevos competidores sea alto.

### **2.8.3. Amenazas de productos sustitutos**

Las tecnologías disponibles que pueden reemplazar el cromo duro, amigables con el medio ambiente, son los procesos de HVOF (*High-Velocity Oxygen Fuel*) y *Laser Cladding*. Sin embargo, la inversión requerida es muy elevada en comparación con la del cromado duro y

no es recuperable en un mercado sensitivo al precio. La experiencia en otros países demuestra que el costo operativo del HVOF puede ser de hasta el doble del proceso de cromado.

No se conocen proyectos de innovación de los fabricantes de maquinaria orientados al reemplazo de los cilindros hidráulicos.

La amenaza de productos sustitutos se considera baja.

#### **2.8.4. Poder de negociación de los clientes**

Debido a sus altos volúmenes de compra, los principales clientes (minería y distribuidores de maquinaria) disponen de un alto poder negociador para buscar permanentemente una reducción de tarifas y exigir mejores condiciones mediante licitaciones de corto plazo (uno o dos años) y el recurso a varios proveedores simultáneamente.

Los distribuidores de maquinaria gozan de una triple característica que les da ventaja con respecto a los proveedores de estos servicios. Por una parte, son proveedores exclusivos de repuestos ya que son representantes de las fábricas y manejan sus precios; por otro lado, son clientes con alto volumen y, finalmente, son competidores que mediante su mayor músculo financiero y su fortaleza comercial pueden obtener contratos a largo plazo para el mantenimiento de flotas completas en algunas minas.

El poder de negociación de los clientes es alto.

#### **2.8.5. Poder de negociación de los proveedores críticos**

Los proveedores de insumos críticos (repuestos, aceros, materia prima para el proceso de cromado duro, materiales para fabricación de sellos, energía eléctrica) son escasos, globales y manejan sus precios. Los volúmenes comprados por cada empresa del sector no son representativos.

Se considera que el poder de negociación de los proveedores críticos es alto.

#### **2.8.6. Rivalidad en el mercado**

La cantidad de competidores es numerosa y dispersa en el territorio nacional, con tendencia a que sigan apareciendo nuevas empresas. Las operaciones se dan en un entorno de supervivencia donde el precio es el único determinante a la hora de obtener negocios, reforzado por la tendencia a la baja de los precios de los metales en los últimos años.

La mayoría de las empresas competidoras son gestionadas por sus propietarios y muchas usan prácticas informales en lo laboral y en lo económico para reducir sus costos.

Se puede apreciar la alta rivalidad en el mercado.

## **2.9. Aplicación del Octógono**

Basados en los indicadores que la empresa ostenta hacia mayo de 2019, utilizamos la herramienta de análisis del octógono para hacer el diagnóstico de la compañía. En algunos apartados haremos breves comentarios respecto a la situación que se estima que se podría presentar de cara al cierre.

### **2.9.1. Entorno externo**

El sector de la minería es una actividad productiva que se desarrolla en un entorno de oposición continua con alta conflictividad social y ambiental. Su producción no ha crecido de manera importante en los últimos tres años y a corto plazo no hay proyectos nuevos de gran envergadura. La caída e incertidumbre de los precios internacionales de los metales ha forzado a las empresas vinculadas al sector a la reducción de costos. Aprovechando su poder negociador han logrado una disminución de 30% en las tarifas del sector de cilindros hidráulicos. En general los clientes solo valoran el precio y su tendencia es a la baja.

Los competidores son numerosos, agresivos y dispersos geográficamente; la mayoría utilizan ventanas legales y prácticas informales con el objetivo de reducir costos. Hay presencia de comportamientos inmorales en los negocios. Por otra parte, los costos de los principales insumos tienden al alza.

Los aspectos ambientales no están estructurados ni son debidamente controlados y existe una alta rigidez en la legislación laboral.

### **2.9.2. Estrategia**

CILCROM ofrece los servicios de reparación, mantenimiento y fabricación de partes y de cilindros hidráulicos integrales, de cromo duro. Adicionalmente, comercializa productos industriales y automotrices.

- Sus clientes son empresas del sector minero, contratistas y distribuidores de maquinaria.
- La propuesta de valor se fundamenta en tres aspectos:
  - Calidad: que redunde en una mejor confiabilidad de los equipos productivos (menor tiempo parado), en mínimas fugas de aceite (reducción de impactos ambientales) y en una mayor vida útil (menores costos de operación).
  - Rapidez en el servicio: contribuye con una veloz disponibilidad de maquinaria.
  - Servicio postventa: facilita un canal de comunicación permanente que incluye seguimiento en campo a los servicios entregados con el objetivo de identificar

conjuntamente oportunidades de mejora de las reparaciones, de los diseños y de la vida de los cilindros. Además, el respaldo y respuesta oportuna ante posibles fallas reducen el tiempo fuera de operación de los equipos.

### **2.9.3. Sistemas de dirección y control**

#### **a. Sistema de producción:**

Para la mejora de los procesos y una comunicación adecuada, la empresa cuenta con los siguientes sistemas:

- Sistema de indicadores de cada proceso a los cuales se les hace seguimiento mensual a través de los responsables.
  - Sistema de control de órdenes de trabajo para el seguimiento de cada servicio desde su recibo hasta su facturación. Permite el control de las etapas del proceso y de los tiempos de la prestación del servicio.
  - Sistema de atención de reclamos y quejas de clientes (garantías), para hacer seguimiento e identificar causas, tendencias y generar espacios de entrenamiento.
  - Sistema de retrabajos para identificar áreas donde se generan, causas, tendencias y necesidades de entrenamiento.
  - Programa anual de capacitaciones para subsanar las causas de las garantías y retrabajos, así como preparar al personal para nuevas tecnologías.
  - Reuniones semanales con el personal operativo para el intercambio de información.
  - Planes de inducción para facilitar la adaptación y comprensión de las responsabilidades y funciones del cargo al personal nuevo y a los promovidos internamente.
  - Control de inventarios para la verificación del consumo y de su movimiento. Se convirtió en un grave problema pues llegó a representar el 60% de los activos corrientes, de los cuales el 85% no rotaba.
  - Cambios de equipos críticos con el objetivo de mejorar las condiciones de seguridad y la productividad.
- b. Sistema de remuneración: la empresa cuenta con un escalafón de salarios que considera los estudios, la experiencia y la antigüedad. Se reconocen comisiones al personal de ventas e incentivos al resto según resultado de indicadores personales, de las áreas y de la empresa. Los salarios son 30% más altos que el promedio del sector.

Existe además un programa de bienestar y una política de beneficios. El convenio sindical se extiende a todo el personal.

- c. Sistema de control: a la oficina corporativa se envía el presupuesto anual de ventas e inversiones y de los estados financieros mensuales, para su revisión y aprobación. Dicha oficina elabora y comparte la ejecución mensual del presupuesto y los estados financieros ajustados con los gastos asignados, y solicita explicaciones con respecto a las variaciones importantes. Adicionalmente, se lleva a cabo la reunión anual del Directorio en las instalaciones de la empresa.

Para el cierre se debe hacer una proyección de los recursos necesarios y vigilar estrictamente la caja.

#### **2.9.4. Estructura formal**

En el Anexo 20 se puede apreciar la estructura funcional de la empresa para las sedes de Lima y Arequipa. En el Anexo 9 se presenta la estructura parcial de la corporación y allí se ve que CILCROM (Perú y Colombia) reportan al presidente de E y M S.A, quien es miembro del Directorio. Se resalta la influencia del Directorio en cuanto a la selección de los gerentes que son enviados desde Colombia, a quienes les brinda confianza, libertad de acción y respaldo. Después de las reuniones anuales del Directorio, sus miembros interactúan con el personal mientras recorren las instalaciones.

Para el cierre será necesario contar con un grupo reducido de personas de confianza que ayuden a gestionar todos los temas relacionados; también será necesario definir un grupo mínimo de personal operativo para evacuar el trabajo en proceso, atender posibles reclamos, realizar inventarios, desmontar equipos, velar por la seguridad, entre otros. Será de utilidad definir un mecanismo que permita atraer a los empleados clave hasta cuando sea necesario. La tercerización puede ser conveniente.

#### **2.9.5. Saber distintivo**

La empresa tiene 25 años de operación en el mercado peruano, su personal conoce muy bien todos los procesos técnicos, comerciales y administrativos relacionados con el giro ordinario del negocio. Todos los procedimientos están definidos, estandarizados y formalizados, se revisan y actualizan con frecuencia siguiendo el modelo de la norma ISO 9001. A través de la capacitación continua se van mejorando el conocimiento y la práctica para corregir falencias detectadas mediante el análisis de las garantías y los retrabajos. Se ha producido un desfase en la actualización en los conocimientos del personal de producción

debido a la falta de gestión oportuna de los activos fijos productivos (antigüedad, nuevas tecnologías, mayores capacidades). Lo anterior es una restricción que se puede eliminar mediante una importante inversión en nuevos equipos y entrenamiento.

Los conocimientos para el cierre son de tipo legal, societario, laboral, ambiental, contable, fiscal. Será necesario comercializar inventarios, equipos, maquinaria, herramientas.

#### **2.9.6. Estilos de dirección**

Por una parte, se observa que el estilo de Luis Meza es una combinación de acompañamiento, comunicación abierta, delegación, participación, disposición a escuchar, orientar y apoyar. Por otro lado, también muestra un celo por no dejar pasar las faltas, exigencia, cumplimiento de lo ofrecido y decir la verdad, aunque esta sea incómoda.

El estilo que se requiere para el cierre debe establecer una comunicación con base en la verdad, con disposición a escuchar a todos, comprender las preocupaciones, brindar aliento. Se requerirá mucha flexibilidad para adaptarse rápidamente a las circunstancias que se vayan presentando. Mucha cercanía y honestidad con el grupo de confianza.

#### **2.9.7. Estructura real**

Se ha logrado un mejor ambiente laboral y un equipo que se esfuerza por lograr los objetivos y por buscar espacios de mejora. Los responsables de las áreas han aprendido a asumir la responsabilidad, a rendir cuentas y a trabajar en equipo.

La selección de las personas para conformar el equipo de confianza es un aspecto crítico para llevar a cabo el cierre.

#### **2.9.8. Misión externa**

Hasta el momento de la decisión de cierre se cumple con la satisfacción de las necesidades reales de los clientes en cuanto al mantenimiento, reparación y fabricación de piezas y cilindros hidráulicos de equipos mineros, de movimiento de cargas e industriales para operar de manera confiable (vida útil sin fallas) y con una respuesta oportuna (disponibilidad de equipos). Cuando se presentan reclamos por fallas en el servicio, se atienden de manera prioritaria haciendo un análisis técnico y compartiendo la información con el cliente para determinar la responsabilidad y alcances.

Al momento del cierre se debe verificar si existen compromisos legales que impidan la terminación de las relaciones comerciales con los clientes y explorar salidas junto a ellos. Es muy importante informar a cada uno de los clientes de manera personal y con suficiente

anticipación para que puedan prepararse y evitar que sus operaciones se vean afectadas sorpresivamente. Se debe comunicar con claridad la fecha a partir de la cual no se recibirán más servicios, pero se continuará trabajando hasta entregar lo que se tenga en proceso. Además, se debe mantener el servicio postventa para atender cualquier eventualidad durante el periodo de garantía ofrecido hasta que expire el último servicio entregado. Mucha empatía y flexibilidad será necesaria al momento de conversar con los clientes, habrá que encontrar soluciones rápidas a cuestiones que se consideren parte de la responsabilidad de la empresa.

### **2.9.9. Valores de la dirección**

La lealtad, el trato justo, la honestidad, la veracidad y la confianza han guiado la toma de decisiones a lo largo de los últimos años. Para el proceso de cierre se deberán seguir practicando los mismos valores morales que han mostrado y tratar con mucho respeto y dignidad a cada empleado, considerando a cada uno de ellos de manera personal, reconociendo sus aportes y los años entregados a la empresa. La identificación de casos especiales es relevante, así como hacer un manejo adecuado. Además, será necesario honrar todos los compromisos e informar oportunamente a otras partes interesadas como clientes, proveedores, bancos, entre otros a fin de que puedan tomar las precauciones del caso.

### **2.9.10. Misión interna**

La empresa cumple, dentro de sus posibilidades, con las necesidades de sus trabajadores, mediante el pago oportuno de remuneraciones y beneficios sociales, en condiciones superiores a las del sector, con contratos de trabajo en su mayoría estables. Mediante el programa de bienestar se reconocen otras necesidades en la vida de los trabajadores de manera que puedan percibir el interés de la empresa por situaciones más allá de lo laboral. También se atienden las necesidades de capacitación mediante los entrenamientos, charlas y reuniones. La empresa se preocupa realmente por la seguridad y salud de sus empleados. Al utilizar los valores para la toma de decisiones se muestra que son más que un recurso. Existe un buen nivel de compromiso en la mayoría de los empleados.

El proceso de cierre no debe servir para abusar de los trabajadores bajo el pretexto de beneficiar a la empresa. Se estima conveniente gestionar como mínimo el reconocimiento de sus indemnizaciones, hacer unos planes especiales para quienes estén cerca a la jubilación, las mujeres embarazadas y los trabajadores reubicados debido a restricciones médicas. Adicionalmente, se les ayudó a recolocarse compartiendo las hojas de vida con clientes, proveedores, competidores y empresas del mismo Grupo.

Se estima que las reacciones de los trabajadores ante la noticia del cierre serán de sorpresa y de incredulidad en su mayoría. La actitud dependerá en parte del reconocimiento económico que les permita solventar sus gastos mientras se reubican, pero más importante será lo que se les comunique, la manera de hacerlo y el trato hacia ellos. Será fundamental que el plan de acción que se escoja refleje la cultura y los valores que han animado a la empresa en los años recientes.

### **2.9.11. Entorno interno**

La confrontación con el personal sindicalizado pasó al desuso y, a partir de ese momento, las relaciones mejoraron notablemente debido al reconocimiento de su derecho a existir, al trato respetuoso y justo. Debido a la extensión de los beneficios del acuerdo sindical al resto de trabajadores, muchos de ellos apoyaban las negociaciones a pesar de no estar afiliados.

Es posible que el Sindicato presente alguna oposición a la decisión, se requerirá prudencia y dar las explicaciones cuantas veces sea necesario. Hay que hacerles comprender que es una decisión elaborada y que es mejor hacer el cierre ahora.

### **2.10. Evaluación de los tres niveles**

#### **2.10.1. Primer nivel**

A pesar de los esfuerzos desplegados para mejorar la productividad y la seguridad, reducir los errores, solucionar el tema de los inventarios y las garantías, el negocio no alcanzó los niveles de rentabilidad exigidos por el Directorio. El entorno externo influyó de manera determinante. Las diferencias notables con la empresa en Colombia en cuanto a tarifas y costos, infraestructura, equipos, mercado, competidores, informalidad y legislación laboral, entre otros aspectos, no permitieron lograr los niveles esperados. El costo de oportunidad de los inversionistas era demasiado atractivo en Colombia.

Las tarifas de CILCROM Perú son en promedio 20% superiores a las de sus competidores mientras sus costos laborales suben anualmente debido a los convenios sindicales; además, sus costos operativos son altos por el envejecimiento y obsolescencia de su aparato productivo. La agresividad de los competidores y la estrategia de reducción de costos de los clientes no hacen posible incrementar las tarifas.

Para mejorar la productividad y la eficiencia se requiere una alta inversión en equipos e infraestructura.

### **2.10.2. Segundo nivel**

La empresa tiene bien desarrollado su conocimiento operativo y lo ha estructurado formalmente mediante procedimientos, manuales y especificaciones. El entrenamiento permanente, la inversión en algunos equipos nuevos y la asignación de una persona como responsable de la calidad y la mejora jalaron el interés del personal en entrenarse, compartir y perfeccionar sus competencias. Sin embargo, se necesitan inversiones mayores a nivel de la tecnología para reemplazar la actual y alinearla con los requerimientos del mercado.

### **2.10.3. Tercer nivel**

Los colaboradores se identifican con los objetivos de la empresa y confían en ella debido a la buena comunicación, la información compartida en las reuniones, al trato justo, a la estabilidad laboral y a que la empresa está pendiente de situaciones especiales en la vida personal de cada uno de ellos. Adicionalmente, se retiran algunas personas que no se alinean con las directrices y políticas establecidas. El compromiso se nota a nivel operativo cuando hacen su mejor esfuerzo para sacar adelante los trabajos con calidad y oportunidad, a pesar de las limitaciones en cuanto a la capacidad y condiciones de los equipos.

### **2.11. Problemas en cada nivel**

Un problema relevante que se observa en el primer nivel es que no se pueden alcanzar las rentabilidades mínimas esperadas. Las condiciones del entorno externo, las bajas tarifas, los mayores costos comparados con sus competidores, la baja atractividad del sector y el estado de la tecnología en la empresa nos permiten concluir que será muy difícil lograrlas.

En el segundo nivel se nota que el estado de los equipos de producción afecta al personal operativo, principalmente debido a las dificultades para poder llevar a cabo sus actividades de manera eficiente, oportuna y con riesgos controlados de accidentalidad o daños a las personas y las piezas. Igualmente, no se han podido ir actualizando los conocimientos a medida que las tecnologías han evolucionado. La gente sabe y quiere, pero no puede hacerlo como es debido.

En el tercer nivel se aprecia que se ha desarrollado un buen nivel de confianza y que existe la unidad entre la mayoría, sin problemas apremiantes en este momento. Es precisamente esta unidad la que puede ayudar en el proceso de cierre del negocio.

### **2.12. Problema del caso**

El problema central se reduce a ejecutar el cierre de CILCROM Perú en el plazo fijado por el Directorio y con un nivel de confidencialidad adecuados.

### 2.13. Alternativas de acción

Las alternativas planteadas fueron las siguientes:

- a. Renuncia de Luis Meza (A).
- b. Ejecutar el cierre total sin pago de indemnizaciones (B).
- c. Ejecutar el cierre total con pago de las indemnizaciones legales (C).
- d. Ejecutar el cierre total bajo un plan de retiro voluntario (indemnizaciones más un bono adicional que dependería de la antigüedad de cada persona). Casos especiales se tratarán a modo individual (D).
- e. Ejecutar el cierre parcial y escalonado por unidades de negocio. Ofrecer con anticipación a la publicación del cierre en los periódicos un plan de retiro voluntario (indemnizaciones más un bono especial que dependería de la antigüedad de cada persona), casos especiales de modo individual. Ofrecer un plan de retiro voluntario mejorado para aquellos que la empresa requiere para finalizar operaciones (E).

### 2.14. Criterios de evaluación de las alternativas

- a. Eficacia: considerar la rapidez solicitada por el Directorio y los costos involucrados.
- b. Atractividad: aprendizaje operativo para la gerencia sobre el proceso de liquidación.
- c. Unidad: tener en cuenta la confidencialidad requerida por el Directorio, el impacto en todos los afectados y la posible pérdida de confianza.

En las siguientes tablas se puede apreciar el análisis de las alternativas y de los criterios definidos.

**Tabla 1. Evaluación de alternativa "A"**

Criterios de evaluación	Análisis
Eficacia	Posiblemente el proceso sea más complejo y costoso debido a la confianza existente. El tiempo del proceso dependerá del estilo y decisiones del nuevo encargado.
Atractividad	No habría aprendizaje operativo para el gerente. Se pierde la oportunidad de crecer en racionalidad y virtualidad en una situación de crisis. Ambiente laboral con incertidumbre.
Unidad	Al retirarse el gerente, la relación de confianza con el nuevo encargado tendría pocas probabilidades de éxito. Pérdida de confianza del gerente con los directivos y accionistas. Pérdida de confianza de clientes y proveedores con la empresa. Al irse Luis Meza, el tema del posible cierre tomaría fuerza entre el personal, clientes y proveedores. Sensación de abandono entre los colaboradores. Estarían a la expectativa sobre cómo serán tratados por el nuevo encargado.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 2. Evaluación de alternativa "B"**

Criterios de evaluación	Análisis
Eficacia	Ahorro importante para la empresa. Más recursos para los accionistas. El proceso podría extenderse en el tiempo debido a los reclamos, demandas y posibles actos de fuerza de parte de los afectados. Serias dificultades para terminar el trabajo en proceso con personal propio.
Atractividad	Aunque estaría respaldado por la Ley, alto potencial de reclamos, demandas y posibles acciones de fuerza. Ambiente de alta hostilidad. Aprendizaje operativo, racionalidad y virtualidad disminuidas.
Unidad	Ruptura total. El equipo de confianza dudaría de las intenciones. Se podría mantener la confidencialidad hasta el momento de la publicación del cierre en los periódicos. Es el peor escenario para el personal al quedar sin trabajo y sin recursos para su sostenimiento mientras se reubican Actitud defensiva, hostil y preparación para intentar obtener lo máximo. Suspiciona de proveedores y clientes.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 3. Evaluación de alternativa "C"**

Criterios de evaluación	Análisis
Eficacia	Mayores costos del proceso, menos recursos para los accionistas. El proceso sería un poco más rápido; se reducen los potenciales reclamos, demandas y actos de fuerza. Dificultades para terminar el trabajo en proceso con personal propio. Se podrían tener algunas renunciaciones o acuerdos mutuos.
Atractividad	Se reduce el potencial de reclamos, demandas y acciones de fuerza. Ambiente relativamente hostil para algunos, relativamente tranquilo para otros. Aprendizaje operativo, racionalidad y virtualidad se mantienen.
Unidad	El equipo de confianza con incertidumbre respecto a su situación. Se podría mantener la confidencialidad hasta el momento de la publicación del cierre en los periódicos. Escenario menos escabroso. Varios podrían quedar con la sensación de merecer más. Menor suspicacia de proveedores y clientes.

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4. Evaluación de alternativa "D"**

Criterios de evaluación	Análisis
Eficacia	Costos superiores, se reducen más los recursos para los accionistas. El proceso puede ser más rápido. Se pueden llegar a más acuerdos mutuos, incluso renuncias. Menor riesgo de demandas. Se podrían reducir las dificultades para terminar el trabajo en proceso con personal propio.
Atractividad	Se minimiza el potencial de reclamos y demandas. Ambiente tranquilo para llevar a cabo el proceso. Mejor aprendizaje operativo. Racionalidad y virtualidad mejorada.
Unidad	Se mantiene la confianza entre la gerencia y los colaboradores a pesar de que no seguirán interactuando laboralmente. El equipo de confianza puede reducir sus incertidumbres. Se podría mantener la confidencialidad hasta el momento de la publicación del cierre en los periódicos. La mayoría quedaría con la sensación de haber sido tratados con justicia. Generación de inquietudes en proveedores y clientes.

Fuente: elaboración propia



**Tabla 5. Evaluación de alternativa "E"**

Criterios de evaluación	Análisis
Eficacia	Costos mayores, se reducen aún más los recursos para los accionistas. El proceso puede ser más rápido. Se pueden llegar a la mayor cantidad de acuerdos mutuos, incluso renuncias. Se minimiza el riesgo de demandas. Se reducen las dificultades para terminar el trabajo en proceso con personal propio.
Atractividad	Se minimiza el potencial de reclamos y demandas. Ambiente tranquilo para llevar a cabo el proceso. Mayor aprendizaje operativo. Racionalidad y virtualidad con mayor desarrollo.
Unidad	Se mantiene la confianza entre la gerencia y los colaboradores a pesar de que no seguirán interactuando laboralmente. Exige una comunicación más fina y permanente hasta la publicación del cierre en los periódicos. Más complicado mantener la confidencialidad, los rumores crecerán a medida que avance el cierre de las unidades. La mayoría quedaría con la sensación de haber sido tratados con justicia y con mayor personalización. Se eliminan inquietudes en proveedores y clientes al informarles con anticipación para su preparación ante esta situación. Se mantiene la reputación del Grupo empresarial.

Fuente: elaboración propia

### **2.15. Selección de una alternativa y plan de acción**

La alternativa seleccionada fue la E. Considerando el nivel de ventas y las personas involucradas en las unidades de negocio se decidió ejecutar el cierre según el siguiente orden:

- a. Partes y repuestos automotrices.
- b. Servicios Arequipa.
- c. Servicios Lima.

De esa manera se podrá ir aprendiendo de los problemas que van surgiendo y prepararse mejor para la parte final que será la más compleja, que involucra a más personas y donde están los miembros del Sindicato.

A diferencia de las otras alternativas, la opción seleccionada implica una comunicación más elaborada con los empleados, clientes y proveedores, con suficiente anticipación a la formalización del cierre con las publicaciones en los periódicos. Debido a la confidencialidad requerida no es posible informarles a las partes interesadas acerca del alcance real de la decisión hasta su oficialización.



### Capítulo 3. Cierre de CILCROM S.A.C. (Parte B)

El Directorio había comprendido que la empresa no alcanzaba el nivel mínimo esperado de rentabilidad y por eso intentaron vender la empresa en el año 2013, aunque sin éxito. El Anexo 1 muestra algunas de las consideraciones tenidas en cuenta para mantener el negocio a flote e inyectarle recursos, pero los estimados fueron insatisfactorios.

Los plazos de recuperación de las inversiones requeridas eran excesivamente largos; gran falta de interés por parte de los distribuidores de maquinaria para conformar alianzas que garantizaran un volumen mínimo de trabajo; muy escasas opciones para reducir costos dentro de la Ley y la moral, la imposibilidad de tercerizar localmente o en el exterior y la no factibilidad de implementar modelos de negocio alternativos que no fueran replicables o que fueran aceptados por los clientes, etc., empujaron a los miembros del Directorio a la decisión de cerrar la compañía. Además, se consideró que era el momento oportuno ya que la empresa contaba con los recursos para implementar su cierre de una manera ordenada.

Las instrucciones dadas a Luis Meza exigían que el cese debía hacerse de una manera rápida y estrictamente confidencial. Por su parte, él era consciente de que no tenía los conocimientos ni la experiencia en este tipo de situaciones y lo primero que hizo fue pedir ayuda a personas en las que confiaba, externas al negocio:

- Su esposa: era necesario compartir un tema tan importante y que iba a tener un impacto en sus vidas, en su futuro. Había muchas dudas, incertidumbre y preguntas sin resolver; sin embargo, decidieron confiar en los directores y aprovechar la oportunidad que le estaban dando a Luis para aprender de esta nueva experiencia y hacerlo de la mejor forma posible.
- Una de las empresas del Grupo que ofrece asesoría legal en Colombia. Luis contactó a su presidente para plantearle el caso; sin embargo, este le manifestó que ellos tampoco tenían experiencia en esos temas y que, además, las regulaciones y leyes societarias, fiscales, contables y laborales eran muy diferentes entre ambos países.
- Uno de sus amigos era el gerente legal de una importante empresa. Luis se reunió con él, le consultó y después de escuchar sus necesidades, este le recomendó un listado de cinco Estudios de abogados locales que consideraba podrían ser de utilidad para este proceso.

- Luis se reunió posteriormente con el abogado laboral, con quien tercerizaban esos servicios en la empresa, analizaron las opciones y seleccionaron dos que consideraron adecuadas a las necesidades.
- Finalmente, consultó a un profesor de la maestría que había expuesto un caso sobre el cierre de una empresa. Este le aclaró que era imposible realizar esta operación en una forma estrictamente confidencial y que, por tanto, era necesario formar un equipo con gente de su confianza y hacerlos partícipes. También le recomendó cuidar mucho su salud, mantenerse en forma y apoyarse en sus amigos para compartir ratos de esparcimiento durante todo este proceso.

Luis conformó el equipo de confianza con las siguientes personas:

- Carolina Quintanilla: jefe de Administración y Finanzas de Lima. Sería el punto de contacto con el Estudio de abogados.
- Fabiana Falcón: jefe de Sistemas de gestión y logística. Era necesario empezar a contener las compras, reposiciones de inventarios, así como revisar contratos con proveedores y clientes.
- Patricia Aguilar: encargada de todos los temas administrativos, de Personal, Logística y control de indicadores en Arequipa.
- Danilo López: gerente de operaciones de Arequipa que tenía a su cargo el tema comercial y de la planta.

### **3.1. Reunión con los abogados**

Carolina y Luis tuvieron su primera reunión en la sede del Estudio legal elegido. Allí discutieron las causas, la veracidad de la decisión, los requerimientos y los pasos necesarios bajo la normativa legal. Estimaron el tiempo, las ventajas y desventajas del cierre, sus etapas (disolución, liquidación y extinción), los temas relacionados con la gente. Durante la siguiente semana compartieron con los abogados toda la información solicitada, elaboraron conjuntamente un plan y establecieron los canales de comunicación.

El abogado encargado de lo laboral resaltó que bajo la figura de cierre la empresa podría ahorrarse las indemnizaciones de los trabajadores e incluía a todos sin excepción. El cese de la empresa por disolución y liquidación era una causa justa de despido de acuerdo con la legislación laboral peruana y, por lo tanto, no procedía el pago de indemnización por despido arbitrario.

## Capítulo 4. Cierre de CILCROM S.A.C. (Parte C)

Con un plan de acción estructurado, Luis se presentó ante el Directorio y expuso el estado de avance del proceso. Logró la aprobación de un plan de retiro voluntario y de cierre escalonado. Él pensaba que era lo mínimo que debían respetar ya que varios colaboradores llevaban mucho tiempo trabajando allí; además, tenían dos personas reubicadas por cuestiones de salud, un recién accidentado grave en Arequipa, dos mujeres en estado de embarazo y cinco operarios que se jubilarían en los siguientes tres años (con ellos se tendrían ciertas consideraciones especiales).

Para el equipo de confianza, Luis solicitó que mantengan las condiciones del resto de personas más un bono extra por cierre.

### 4.1. El cierre de Partes y repuestos automotrices

Esta unidad estaba conformada por un coordinador, un asistente, tres vendedores, un almacenero y un chofer. En primer lugar, Luis conversó con el coordinador, le compartió información sobre la evolución del negocio durante los últimos años, la alta inversión en inventario obsoleto y sin rotación, la disminución en el volumen y en la rentabilidad. Transmitió claramente el mensaje de que esta área pasaría a un proceso de cese, aunque decidió no decirle nada sobre el futuro cierre de todo el conjunto del negocio ya que no era necesario y porque los abogados apenas estaban elaborando las actas y documentos.

A solicitud del coordinador, inmediatamente se convocó una reunión con el resto del personal y él mismo se encargó de dar la noticia. Carolina les informó que todos recibirían las indemnizaciones que les correspondía de acuerdo con el plan de retiro voluntario; las comisiones pendientes se seguirían pagando a los vendedores de acuerdo con el recaudo. Fue una reunión tranquila, aunque los tomó de sorpresa. Al final todos pidieron hablar para expresar sus agradecimientos a pesar de todo, comprendieron los motivos pues los vivían en su actividad diaria al tener que competir contra productos de muy bajo costo importados de China.

Luego de la reunión y debido a los elevados inventarios que se tenían, Luis ofreció al coordinador la oportunidad de continuar con la venta de estos bajo un contrato de agente libre hasta agotar existencias o seis meses, lo primero que se cumpliera, con una comisión que se pagaría al recaudo. Durante ese mismo plazo, el coordinador fue informando a los clientes la decisión tomada y haciendo ofertas para incentivar las ventas. Aprovechó ese tiempo también para terminar su tesis de grado como administrador y le agradeció a Luis por haberlo motivado

y apoyado en sus estudios mediante el pago de un porcentaje del valor de los semestres. La mercancía que no pudo venderse fue liquidada o chatarreada (20% del inventario).

#### **4.2. El cierre de Arequipa**

El equipo de Arequipa estaba conformado por treinta y tres personas. Luis viajó a la ciudad para conversar con Patricia y Danilo. Les informó las principales razones para el cierre, aunque no eran ninguna novedad para ellos: el gran número de competidores, las muy bajas tarifas y la imposibilidad de crecer sin recurrir a prácticas inmorales. Les explicó alguna de las alternativas que habían considerado para poder continuar con el negocio pero que no tuvieron éxito como la venta de la empresa, el *joint-venture* con alguno de sus clientes, la muy larga recuperación de los proyectos de inversión. Posteriormente, se hizo una reunión con todo el personal para darle a conocer la decisión de cierre. Nuevamente se explicaron las principales causas, se les aseguró que el pago de sus indemnizaciones no se vería afectado y se acordó la fecha final de acuerdo a la carga de trabajo en proceso.

Patricia, Danilo y Luis se sorprendieron al escuchar a varios de ellos decir que sabían que era algo que podía suceder porque conocían cómo operaba la competencia, todo lo que se movía bajo la mesa. Agradecieron el tiempo de trabajo, el buen trato y solicitaron ser tenidos en cuenta en el futuro en caso de que se decidiera abrir otra empresa. Mientras pasaron los dos meses acordados, Luis y Danilo se encargaron de visitar a todos los clientes e informarles sobre la decisión de cerrar la operación de Arequipa, para que se prepararan con tiempo e hicieran los contactos y acuerdos correspondientes con otros proveedores y no traumatizar sus operaciones.

En esta etapa se decidió no informar a los clientes de Arequipa sobre el cierre total de la empresa debido a que los accionistas estaban pidiendo aclaraciones antes de firmar los documentos preparados por los abogados.

En muchas ocasiones, Luis sentía cierta incomodidad al no decir toda la verdad a los colaboradores y clientes. Los abogados le habían advertido que lo mejor era que no se presentara la información de manera oficial hasta que se completaran todos los trámites ante las autoridades fiscales y societarias.

Uno de los competidores de Lima, que estaba en esos momentos buscando cómo abrir una sucursal en Arequipa, se interesó en comprar todos los equipos y herramientas. Finalmente, fueron adjudicados y, además, se gestionó el contacto con los propietarios del local donde funcionaba para que consideraran alquilarlo al nuevo dueño; lo que finalmente sucedió. Patricia entregó un listado con los nombres y datos de contacto de todo el personal y permitió que los entrevistara en las oficinas mientras se terminaba el nuevo contrato de alquiler y se devolvía el

local según lo acordado. Felizmente, un muy alto porcentaje de las personas fueron contratadas por el nuevo dueño.

La principal dificultad del proceso de cierre en esta sede fue causada por el personal de ventas, quienes continuaron aceptando trabajos de sus clientes, a pesar de que estos estaban informados y de que se había comunicado la fecha a partir de la cual se detendría el recibo de nuevos servicios.

### **4.3. El cierre de Lima**

Carolina y Luis llamaron al secretario del Sindicato para informarle las serias dificultades por las que atravesaba la empresa y que por ello era necesario hacer ajustes de personal, mientras se reducían significativamente sus operaciones. Le solicitaron que informe a todos los afiliados que quienes estuvieran interesados podrían acercarse a la oficina de Carolina para conversar sobre la oferta del plan de retiro. Luis pensaba que era importante involucrar al Sindicato desde ahora para que tuvieran la oportunidad de acogerse por su propia decisión. Esa acción no tuvo éxito, ningún miembro del Sindicato se interesó, pero el objetivo de compartirles la información, de tratarlos con el debido respeto se había cumplido. Simultáneamente, se informó al personal no sindicalizado y varios se acercaron a preguntar sobre el plan y se acogieron.

Se elaboró una relación del personal de mayor antigüedad en la empresa y de edad igual o mayor a los sesenta y dos años. Cinco empleados cumplieron este criterio y fueron llamados uno a uno para ofrecerles un paquete que consideraba, adicionalmente a la indemnización, un valor adicional que dependía del tiempo que les faltaba para la edad de retiro. La trabajadora social les ayudó a averiguar de qué manera podrían seguir pagando sus aportes del Seguro Social de Salud hasta alcanzar su fecha de jubilación; el monto correspondiente fue incluido en el pago. De la misma manera, se les animó a acudir a sus respectivas Administradoras de Fondos de Pensiones para que conocieran la información correspondiente a su futura pensión. Solo cuando estuvieron totalmente informados se ejecutaron los retiros. Bajo la figura de acuerdos mutuos, fueron retirándose uno por uno, empezando por el trabajador de menor edad.

Por otro lado, también se planteó un paquete especial para los trabajadores reubicados y las embarazadas. Uno de los reubicados aceptó, pues había empezado un pequeño negocio con su esposa y manifestó que estaba a punto de retirarse. El otro había sido secretario general del Sindicato y se negó a aceptar cualquier tipo de arreglo. Cuando se formalizó el cierre, se le notificó acerca de su despido; finalmente firmó un mutuo acuerdo. A las embarazadas se les

cubrió el pago hasta el periodo de lactancia. Ya para este momento se había publicado en los periódicos de circulación nacional el anuncio del cierre de la empresa.

Al terminar el cierre de Arequipa, Danilo fue trasladado a Lima con el objetivo de empezar a conversar con todos los clientes sobre el cierre de las operaciones. A pesar de ello, aún no se les anunciaba el cierre definitivo, solo se les decía que la empresa estaba reduciendo sus actividades porque era necesario repensar el negocio a la luz de los resultados y de las condiciones del mercado. Se les ofreció una fecha límite para recepción de servicios y se les pidió que hicieran los preparativos necesarios para que se afectaran lo menos posible cuando llegara la fecha. Teniendo en cuenta la experiencia vivida con los vendedores en Arequipa, se determinó retirar a todos los del área Comercial antes de la llegada de Danilo, solo se dejó un vendedor para que lo apoyara con los temas de algunos contactos. Se acordó pagarle un promedio de sus comisiones durante el tiempo que continuara trabajando.

Cuando los abogados informaron que los trámites del cierre se habían terminado, se informó al personal en su conjunto, contando con claridad cuál era el futuro de la compañía y los alcances del plan de retiro voluntario. Unos pocos incrédulos terminaron de convencerse cuando aparecieron publicados en los periódicos los anuncios que daban cuenta de la liquidación.

Se definió una plantilla mínima de trabajo para terminar los servicios que estaban en proceso y a ellos se les ofrecieron unas mejores condiciones de retiro que las dadas a quienes se habían retirado previamente.

Para el servicio postventa de los trabajos que estaban cubiertos bajo garantía, se hizo un acuerdo con unos de los competidores para atenderlos en caso de requerirse. El jefe de planta había empezado a trabajar con ellos, lo cual facilitó la cuestión.

Carolina se encargó de hablar con las entidades financieras y de monitorear estrictamente el flujo de caja, de manera que se tuvieran los recursos para honrar los compromisos con todas las partes interesadas. Fabiana, por su parte, informó a todos los proveedores para que tomaran las acciones del caso (algunos de ellos tenían inventario en consignación en las instalaciones de CILCROM, otros tenían inventario exclusivo en sus propios almacenes).

Algunas de las acciones adicionales tomadas con respecto al personal de Lima fueron:

- Compartir hojas de vida con varios de los competidores.
- Compartir hojas de vida con algunos de los proveedores.
- Compartir hojas de vida con varios de los clientes.
- Cuatro personas fueron reubicadas en Colombia.

- Dos personas fueron reubicadas en otra de las empresas del Grupo en Perú.

La maquinaria, equipos y herramientas fueron vendidos rápidamente a varios de los competidores; entre ellos había uno cuya existencia era desconocida todavía y un par que estaban en proceso de iniciar operaciones. Todos los equipos que fueron adquiridos durante los últimos tres años fueron despachados a CILCROM Colombia y a otros negocios del Grupo localizados en las islas del mar Caribe.

Se decidió no vender el inmueble debido a que se consideró que el momento no era oportuno. En cambio, se acordó alquilar una parte como almacén de una de las empresas del Grupo. Se estimó que con esos ingresos se podrían pagar los impuestos, los seguros, la seguridad, los servicios públicos y el mantenimiento durante los próximos dos o tres años antes de disolver la sociedad. Los servicios de contabilidad y archivo (físico y digital) fueron tercerizados.





## Conclusiones

El Directorio decidió encargar la Dirección a Luis Meza, uno de sus ejecutivos con más experiencia y eficacia comprobada en la gestión de este tipo de negocios, como parte de su estrategia para rescatarlo. La decisión del cierre de la empresa fue tomada luego de un proceso en el que se agotaron las posibilidades para mantenerla en operación; en el año 2013 se intentó la venta a un cliente, pero finalmente declinó debido a la existencia de un gran número de competidores de bajo costo. También se intentó hacer alianzas estratégicas con uno de los distribuidores de maquinarias, pero tampoco aceptó por la misma razón que se declinó la venta.

El momento de la decisión fue el adecuado pues se contaban con los recursos suficientes para llevar a cabo un proceso de cierre planificado y ordenado, respetando los derechos de sus colaboradores y en el que se honraran los compromisos existentes con todas las partes interesadas. El Directorio y la Gerencia pudieron haber aprovechado la ventaja que les ofrecía la Ley y ahorrarse los costos de las indemnizaciones del personal, sin embargo, actuaron con motivación racional por motivos trascendentes. Adicionalmente, fue correcto el trato especial dado al grupo compuesto por las mujeres embarazadas y los trabajadores cercanos a la edad de jubilación. Al respecto, Ferreiro afirma, aludiendo a Juan Antonio Pérez López, que “la manera como se trata a los marginales es la prueba ácida de la autenticidad de una misión interna de calidad” (2013, p.71). Como consecuencia, no se presentó ningún caso de demandas o reclamos laborales. En vista de que el Grupo empresarial tenía otros negocios en Perú, tampoco se quiso poner en riesgo su reputación al hacer el cierre en un momento inadecuado o de una manera diferente.

El cierre se pudo llevar a cabo de manera fluida, en medio de un clima de entendimiento entre los involucrados y sin mayores dificultades, gracias a la confianza que se había desarrollado entre la Gerencia y los miembros de la organización. Las relaciones con el Sindicato mejoraron ostensiblemente, al punto de que no se presentaron ningún tipo de reclamaciones. En la tercera parte del libro “Octógono. Un diagnóstico completo de la organización empresarial”, Ferreiro dedica un capítulo al tema sindical y ofrece una práctica y concisa guía respecto a la naturaleza, la estrategia laboral y la manera de relacionarse con dichas organizaciones.

Este caso es un ejemplo de que no necesariamente se obtienen los resultados de rentabilidad esperados cuando se toman decisiones correctas. Las acciones tomadas por la gerencia no fueron efectivas para rescatar la empresa. Según Ariño (2005):

Para saber de antemano si una decisión es correcta o no debemos fijarnos más en el proceso de toma de decisiones y menos si hemos acertado con los resultados inmediatos que pretendíamos alcanzar. Si se toman bien las decisiones, en general se resolverán los problemas que se tienen, pero esto no tiene por qué ser así en cada decisión concreta. (pp. 23-24).

El caso también sirve para ilustrar que es posible valorar a las personas en su real dimensión, aún en medio de cuestiones empresariales críticas y sensibles como la llevada a cabo.

La Gerencia logró aprendizajes positivos, tanto operativos como estructurales. Comenzó en un estado en el que se desconocía totalmente cómo llevar cabo un proceso de esta naturaleza y valorando a las personas en cuanto tales. Mejoró también su capacidad para tomar decisiones con motivación racional por motivos trascendentes.

Un aspecto clave en todo el proceso tuvo que ver con la comunicación basada en la veracidad, su alcance y su oportunidad. Para este tema es de mucha ayuda considerar lo que afirman Ferreiro y Alcázar (2017):

Quando se divulga una información confidencial a quien no debe conocerla porque no tiene derecho a ella, se está faltando el respeto a la verdad.

La comunicación ha de ser selectiva y debe realizarse según los criterios que comentaremos más adelante. Hay que comunicar lo que la otra persona debe saber, la verdad justa en cada momento, de modo que para respetar la verdad hay que ir aprendiendo también el arte de callar. El problema grave se da cuando es necesario contestar a la persona adecuada en un contexto de diálogo correcto. (p. 219).

Para la decisión final, fue muy relevante el hecho de pertenecer a un grupo empresarial con negocios similares y con uno exactamente del mismo rubro. Las comparaciones eran inevitables y el costo de oportunidad de los accionistas ganó importancia, llevando a suscitar la percepción del mínimo de eficacia esperada por ellos. Según las proyecciones elaboradas era poco probable lograr una mayor rentabilidad a largo plazo.

Los recursos generados por el negocio a lo largo del tiempo, reinvertidos en su totalidad, no se aplicaron para mantener, mejorar o adaptar la capacidad productiva, lo que terminó deteriorando la rentabilidad. Al respecto Drucker (2015) enseña:

Dar énfasis a la ganancia, por ejemplo, desorienta a los gerentes a tal punto que puede poner en peligro la supervivencia del negocio. Para obtener ganancias hoy, tienden a minar el futuro. [...] Sobre todo, huyen de todo gasto de capital que

pueda aumentar el capital invertido con el cual hay que comparar las ganancias, y el resultado es un peligroso envejecimiento del equipo.

En otras palabras, caen en los peores procedimientos de la gerencia. (pp. 103-104).

El caso se podría analizar desde otros puntos de vista diferentes al seguido en el presente trabajo. Por ejemplo, evaluar si la decisión del cierre del negocio fue correcta y si pudo haberse evitado; así como analizar la influencia de las decisiones y actos de los distintos directivos en la situación final a la que llegó la empresa.





## Bibliografía

- Ariño, M. (2005). *Toma de decisiones y gobierno de organizaciones*. Barcelona, España: Deusto.
- Drucker, P. (2015). *La gerencia de empresas*. Bogotá: Penguin Random House.
- Ferreiro, P. (2013). *El Octógono: Un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Ferreiro, P., y Alcázar, M. (2017). *Gobierno de personas en la empresa*. Lima: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Macroconsult. (2018). *La Industria en 2019*. Lima: Macroconsult S.A.
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2019). *Boletín Estadístico Minero* (abril 2019). Recuperado de [www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2019/BEMMAR2019.pdf](http://www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/Mineria/PUBLICACIONES/VARIABLES/2019/BEMMAR2019.pdf)
- Porter, M.E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

