



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: SOUTH ZINC LTD, EL NUEVO CEO

Luis Espinoza-Vargas

Lima, noviembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

**UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



CASO: SOUTH ZINC LTD, EL NUEVO CEO

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

LUIS ALVARO ESPINOZA VARGAS

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, noviembre de 2018

Agradecimiento

Agradezco a los profesores del PAD, quienes en las diversas sesiones del Máster han reforzado mi entendimiento de que el verdadero valor en las empresas está dado por las personas que la integran, por encima de los valores contables y la rentabilidad.

La experiencia de crecimiento intelectual será inolvidable, como también lo serán las excelentes personas que he tenido por compañeros y a las que hoy puedo llamar amigos.

*A Mirella León Riofrío, mi esposa y compañera de vida,
por el apoyo de siempre y por impulsarme a crecer,
aun sacrificando parte del valioso tiempo familiar.*

*A mis hijos, Luciano y Victoria,
por alentarme en todo momento
para continuar aprendiendo.*

Índice

Prólogo	VI
Introducción: conceptos sobre el sector minero	1
La empresa	2
El proyecto	2
Los protagonistas	3
Nuevos cambios en la empresa	4
Una importante reunión	4
Referencias	6
Apéndices	7
Apéndice I: Políticas generales	8
Apéndice II: Organigrama de South Zinc Ltd. al año 2005	9
Apéndice III: Organigrama de Oruro Zinc Ltd. al año 2005	10
Apéndice IV: Descripción del perfil del presidente de South Zinc Ltd.	11
Apéndice V: Descripción del perfil del CEO	12
Teaching note	13
Resumen	13
Objetivos académicos	13
Diagnóstico de la empresa (Octógono)	13
Entorno externo	13
<i>Primer nivel</i>	14
<i>Estrategia</i>	14
<i>Sistema de dirección</i>	14
<i>Estructura formal</i>	14
<i>Segundo nivel</i>	14
<i>Saber</i>	14
<i>Estilos</i>	15
<i>Estructura real</i>	15
<i>Tercer nivel</i>	15
<i>Misión externa</i>	15
<i>Valores</i>	15
<i>Misión interna</i>	15
Entorno interno	16

Definición de problemas y alternativas	16
Problemas del primer nivel	16
<i>Eficacia</i>	16
Problemas del segundo nivel	16
<i>Atractividad</i>	16
Problemas del tercer nivel.....	16
<i>Unidad</i>	16
Problema	17
Alternativa 1: Luis decide renunciar irrevocablemente.....	17
<i>Motivos extrínsecos</i>	17
<i>Motivos intrínsecos</i>	17
<i>Motivos trascendentes</i>	17
Alternativa 2: Luis continúa laborando en la empresa	17
<i>Motivos extrínsecos</i>	17
<i>Motivos intrínsecos</i>	17
<i>Motivos trascendentes</i>	18
Plan de acción (Alternativa 1).....	18
Conclusiones y aprendizaje	18
Referencias	19

Prólogo

Este caso¹ de estudio presenta una situación empresarial centrada en posicionar el gobierno de personas como uno de los elementos más significativos dentro de una organización. A lo largo de este trabajo, se pone de manifiesto la importancia de mantener políticas claras para el buen desarrollo de los negocios en los que interviene una empresa y, de esta manera, generar valor para todos los *stakeholders*.

La empresa objeto de análisis es una compañía minera en la que aparecen situaciones de incompatibilidad y cambios de rumbo con respecto a la manera de llevar a cabo un proyecto en el que está involucrada.

Los principales protagonistas son el vicepresidente ejecutivo y el nuevo CEO.

Dada la relevancia del tema tratado, se espera que este caso de estudio pueda ser utilizado en los programas del PAD, Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

¹ Este caso se basa en una situación real. A fin de mantener la confidencialidad, los nombres de las personas y de la empresa, su ubicación, producción, ventas y fechas han sido modificados.

Introducción: conceptos sobre el sector minero

A nivel mundial, la minería tiene un fuerte impacto económico, sobre todo en los países emergentes, donde gracias a esta actividad aumentan las exportaciones, el producto bruto interno (PBI), la recaudación, el empleo y las inversiones en infraestructura.

«Los datos obtenidos mediante las investigaciones de International Council on Mining and Metals [ICMM] indican que la contribución de la minería, en las economías en las que esta se desarrolla, se desglosa de la siguiente manera:

Entre 50% y 65%: inversión de capital y gastos de explotación.

Entre 10% y 20%: sueldos y salarios.

Entre 15% y 20%: impuestos y otros pagos a los gobiernos, como las regalías.

Entre 15% y 20%: dividendos para los accionistas locales y costes de financiación.

Entre 0,5% y 1%: desarrollo de la capacidad de las comunidades locales» (Beneficios económicos de la actividad minera, s. f., párr. 1-6).

En Sudamérica, los países con mayores exportaciones de minerales son Argentina, México, Perú, Chile, Bolivia y Brasil. Al respecto, un informe del Centro de Minería de la Universidad Católica de Chile, elaborado por Lagos y Peters (2010), menciona que las economías de estos países dependen de los ingresos por la venta de minerales, llegando a «una proporción del 55% de las exportaciones totales» (p. 2). Además, «la mayoría de estos países tienen planes de expansión minera, [...] y para esto han abierto el ingreso de capitales extranjeros» (p. 2).

En un estudio realizado para el Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería del Perú [Osinergmin], Dammert Lira y Molinelli Aristondo (2007) mencionan que el Perú ocupó el tercer lugar en producción de zinc en el mundo —detrás de China y Australia— entre los años 2000 y 2006.

Así como Perú, Bolivia es un país minero con yacimientos importantes de minerales como zinc y estaño. Junto con el plomo, estos minerales tienen diferentes aplicaciones, que van desde la fabricación de piezas para automóviles hasta su uso en la industria farmacéutica.

La empresa

South Zinc Ltd. es una empresa familiar de capitales peruanos, caracterizada por tener una organización consolidada en la explotación de yacimientos polimetálicos (zinc como producto principal), con más de 40 años de experiencia en el Perú. Durante esos años, se ha dedicado a la actividad extractiva de recursos naturales no renovables, con un manejo responsable de las operaciones, sumado al buen uso de tecnología de punta.

La empresa minera cuenta con políticas establecidas y difundidas a los trabajadores a lo largo de los años (ver el **Apéndice I**). Además, se desenvuelve en una estructura organizacional vertical, con líneas directas de mando entre el superior y los empleados (ver los **Apéndices II y III**).

En los años 2004 y 2005, South Zinc consolidó su actividad extractiva, llegando a producir en el Perú 120.000 TM de zinc (Zn) por año, lo que significaba ventas por 120 millones de dólares anuales. Además, en el año 2005 adquirió el proyecto minero “Oruro Zinc”, ubicado en Bolivia, gracias a una operación de compra de acciones en la Bolsa de Valores de Toronto [TSX]².

El proyecto

En el año 2005 —como estrategia de expansión y luego de varias operaciones bursátiles—, South Zinc Ltd. adquirió el 70% de Oruro Zinc, empresa que cotizaba en la Bolsa de Toronto y que poseía, como único activo, un yacimiento de zinc con un alto potencial. Dos semanas después de esta adquisición, el ingeniero Carlos Rey, CEO de South Zinc, nombró a Luis Vargas —quien hasta ese momento se desempeñaba como vicepresidente ejecutivo de la compañía— responsable absoluto del proyecto boliviano.

Carlos le comunicó verbalmente a Luis esta nueva responsabilidad y, luego de discutir con él cuál sería el rumbo del proyecto, le envió por correo las tareas que se habían identificado y que debería desarrollar. Una de las directivas más resaltantes era establecer contacto con los pequeños accionistas de Oruro Zinc —en su mayoría canadienses— con la finalidad de conocer sus expectativas y explicarles en detalle los pasos a seguir para el futuro del proyecto en Bolivia. El correo especificaba lo siguiente:

- South Zinc tendría una participación accionarial no mayor del 70% en Oruro Zinc, a fin de no perder liquidez en el mercado y, de esta manera, no perdería valor a lo largo

² Por las siglas en inglés de Toronto Stock Exchange.

del proyecto. Esto debía ser comunicado a los accionistas minoritarios para darles la tranquilidad de que su inversión estaría segura.

- South Zinc se encargaría del 100% del financiamiento del proyecto y lo pondría en operación en los siguientes cuatro años.
- Ver la forma de elevar el valor de las acciones de Oruro Zinc en el mercado.
- Como incentivo, Luis obtendría 1.000.000 de opciones de compra de acciones de la empresa, que podrían ser ejecutadas en los próximos cinco años.

Los protagonistas

El proyecto de zinc en Bolivia se convirtió en uno de los más significativos de la empresa, debido a que era el primero para South Zinc Ltd. en ese país y uno de los primeros emprendimientos de este tipo con capitales peruanos en esa región. Luis Vargas, de 39 años, era licenciado en Administración de Empresas y especialista en Finanzas y Costos. Llevaba nueve años en la compañía y poseía un amplio conocimiento de la industria minera. Luis era el responsable directo del desarrollo del proyecto en Bolivia. Entre sus funciones, debía ocuparse de las relaciones con los inversionistas, asegurarse de la obtención de permisos ambientales, gestionar el control presupuestario, supervisar la ingeniería y operaciones (construcción y puesta en marcha) involucradas en el desarrollo del proyecto.

Casado y con dos hijos, Luis aportaba su experiencia y asesoraba a Carlos Rey, CEO de la empresa. Luis y Carlos desarrollaron una relación de trabajo bastante sólida, fundada en el respeto, la comunicación y el consenso. Carlos tenía más de 35 años de experiencia en el sector minero; contaba con la confianza y el apoyo del presidente y mayor accionista de la empresa, Miguel Navarrete. Este tenía 48 años y había tomado las riendas de la compañía 15 años atrás, después de que su padre falleciera. Aunque no poseía estudios superiores, conocía muy bien el negocio (ver el **Apéndice IV**).

La relación de Luis con Miguel no era buena, ya que este era temperamental y tenía una manera ruda de tratar a los colaboradores de la organización.

En abril de 2008, Carlos decidió jubilarse y retirarse de la empresa. Al poco tiempo, Miguel Navarrete contrató como nuevo CEO al señor Félix León, de 46 años, con estudios de postgrado en el extranjero y una experiencia de 15 años en Banca y Finanzas. Félix fue referido por la hermana de Miguel para ocupar dicho puesto (ver el **Apéndice V**).

Como es natural, durante los primeros días de su ingreso a la compañía Félix se puso al corriente de todos los temas, incluyendo los proyectos en desarrollo. Para ello, le pidió a Luis que le explicara en detalle lo que en esos momentos la organización tenía

planificado. Luis le informó en varias ocasiones las características del emprendimiento minero en Bolivia; le comentó que él se encontraba a cargo y que coordinaba desde Lima las operaciones relacionadas con el proyecto, que para esa fecha —mayo de 2008— ya se encontraba en etapa de construcción, a puertas de empezar a producir. También le señaló que asiduamente viajaba a Bolivia para asistir a reuniones planificadas a fin de supervisar personalmente el trabajo.

Nuevos cambios en la empresa

Ya para la tercera semana del ingreso de Félix a la empresa, se empezaron a ver cambios en lo referente a la toma de decisiones. El nuevo CEO comenzó a estar cada vez más inmerso en las otras áreas de la compañía, estudiando si el diseño organizacional de South Zinc Ltd. era el más adecuado y si las gerencias estaban cumpliendo sus objetivos. Se empezó a sentir un ambiente cada día más tenso, en el que los equipos de trabajo no generaban una comunicación asertiva; situación que, sin duda, puso en una nueva perspectiva el panorama general de la organización.

Progresivamente, Félix comenzó a emprender funciones que no le correspondían y a asumir responsabilidades de otros cargos —específicamente de las actividades de Luis—. Entre algunas de sus intromisiones, Félix le exigía a Luis que le notificara cada vez que establecería comunicación con los ingenieros en Bolivia, para que él personalmente conversara con ellos, o que cuando redactara o recibiera informes técnicos, los revisara con él.

Así, los días en la empresa, comenzaron a transcurrir con un CEO aplicando un liderazgo autoritario, ya que en casi todos los casos imponía órdenes y no mostraba ninguna intención de ofrecer explicaciones al equipo de trabajo, causando disonancia en el entorno y cierto grado de desmotivación. Sus decisiones sin medir consecuencias e imponiendo supervisiones excesivas con poca retroalimentación, incidían en las relaciones laborales.

Una importante reunión

A tres meses del ingreso del CEO, Luis acababa de regresar de Toronto, en donde se había celebrado la Junta General de Accionistas³, en la que se ratificaron los acuerdos

³ La Junta General de Accionistas o *Anual General Meeting* se lleva a cabo una vez al año y es una obligación establecida por la TSX. A esta Junta se invita formalmente a todos los accionistas de la empresa, e independientemente de su participación en ella, todos tienen derecho a voto. Entre sus propósitos pueden mencionarse la elección del auditor financiero para el siguiente año, ratificación o cambio de directores, discusión de presupuestos, EE.FF., planeamiento, etcétera.

de los años anteriores. Sobre su escritorio, encontró una comunicación escrita por Félix, que indicaba el cambio en algunas políticas establecidas en el proyecto minero de Bolivia; entre ellas, la decisión por parte de Miguel Navarrete de elevar al 95% la participación accionarial en Oruro Zinc⁴.

Dicha decisión afectaba directamente a los accionistas minoritarios, el valor de las acciones y el propio proyecto al que tanto esfuerzo y trabajo había dedicado Luis. Por ello, luego de leer el dictamen, inmediatamente se dirigió hacia el despacho de Félix y le pidió una explicación.

Félix fue tajante: «La decisión está tomada y se debe aplicar de forma inmediata».

Luis comentó:

«Este proyecto es fundamental para la empresa. Hemos invertido una gran cantidad de horas de trabajo en los últimos tres años, y lo más importante es el compromiso que asumió la empresa con los accionistas minoritarios. Se debe pensar mejor esta decisión, que puede ocasionar pérdida de valor, problemas legales importantes y, además, desprestigiar a South Zinc en el mercado».

Ante esto, Félix respondió con firmeza: «Esta operación se realizará sin importar las potenciales consecuencias. Ya está tomada la determinación, no hay vuelta atrás».

A lo que Luis también contestó de manera contundente: «Yo no puedo hacer esto, ya que faltaría a mi palabra».

En ese momento, el ambiente ya era muy tenso y poco agradable. Pasados unos segundos, Luis decidió salir del despacho de Félix, pues sabía que su opinión no iba a ser tenida en cuenta. Se dirigió a su oficina y se quedó pensando en las consecuencias e impactos de esta situación, planteándose algunos escenarios posibles. En el primero, consideraba retirarse de la empresa y así podría tener tiempo para asumir un proyecto individual (empresa propia), además de terminar sus estudios de postgrado. La otra alternativa era quedarse en su puesto de trabajo, con un sueldo muy bueno (situación económica estable) y seguir realizando las funciones reducidas que le asignaría Félix. En este segundo escenario, trataría de crear un ambiente de trabajo adecuado para el crecimiento y logro de los objetivos empresariales, pero poniendo en riesgo su reputación en el mercado, ya que su palabra quedaría puesta en duda frente a los accionistas minoritarios, quienes, a su vez, son inversionistas muy conocidos en el mercado bursátil canadiense.

⁴ Esta operación se llevaría a cabo por medio de un aumento de capital. Se capitalizarían los préstamos existentes en Oruro Zinc a favor de South Zinc.

Referencias

- Beneficios económicos de la actividad minera (s. f.). International Council on Mining and Metals – ICMM. Recuperado de <https://www.icmm.com/es/sociedad-y-economia/desarrollo-economico/tributacion-y-otros-beneficios-economicos>
- Dammert Lira, A. y Molinelli Aristondo, F. (Septiembre de 2007). *Panorama de la minería en el Perú*. Recuperado de http://www.osinergmin.gob.pe/seccion/centro_documental/Institucional/Estudios_Economicos/Libros/Libro_Panorama_de_la_Mineria_en_el_Peru.pdf
- Lagos, G. y Peters, D. (2010). El sector minero en Sudamérica. Documento de trabajo N° 10 (julio). Resumen recuperado de http://www.plataformademocratica.org/Archivos/El%20sector%20minero%20en%20Sudamérica_Resumen.pdf

Apéndices

Apéndice I: Políticas generales

Desde sus inicios, South Zinc Ltd. ha implementado un conjunto de políticas generales con el objetivo de cumplir con las normas y estándares de excelencia para desarrollar sus actividades empresariales en equilibrio con su entorno y el medio ambiente.

Responsabilidad social

- Respetar a los agentes que rodean a la organización, tanto interna como externamente.
- Establecer como pilares fundamentales el bienestar laboral del personal de la empresa y el cuidado del medio ambiente.
- Fomentar el desarrollo sostenible de las comunidades que se encuentran en el entorno de la entidad.
- Disponer de programas de capacitación para alcanzar la excelencia laboral.
- Contratar mano de obra de las comunidades del entorno donde se produce la operación minera.

Recursos humanos

- Promover el desarrollo personal en un ambiente adecuado, reconociendo el compromiso de los trabajadores de la empresa.
- Respetar los derechos humanos reconocidos a nivel mundial.
- Brindar igualdad de oportunidades al momento de la contratación.
- Contratar preferiblemente personal con experiencia en la rama minera que aporte soluciones a los problemas, tanto administrativos como operativos.

Control interno

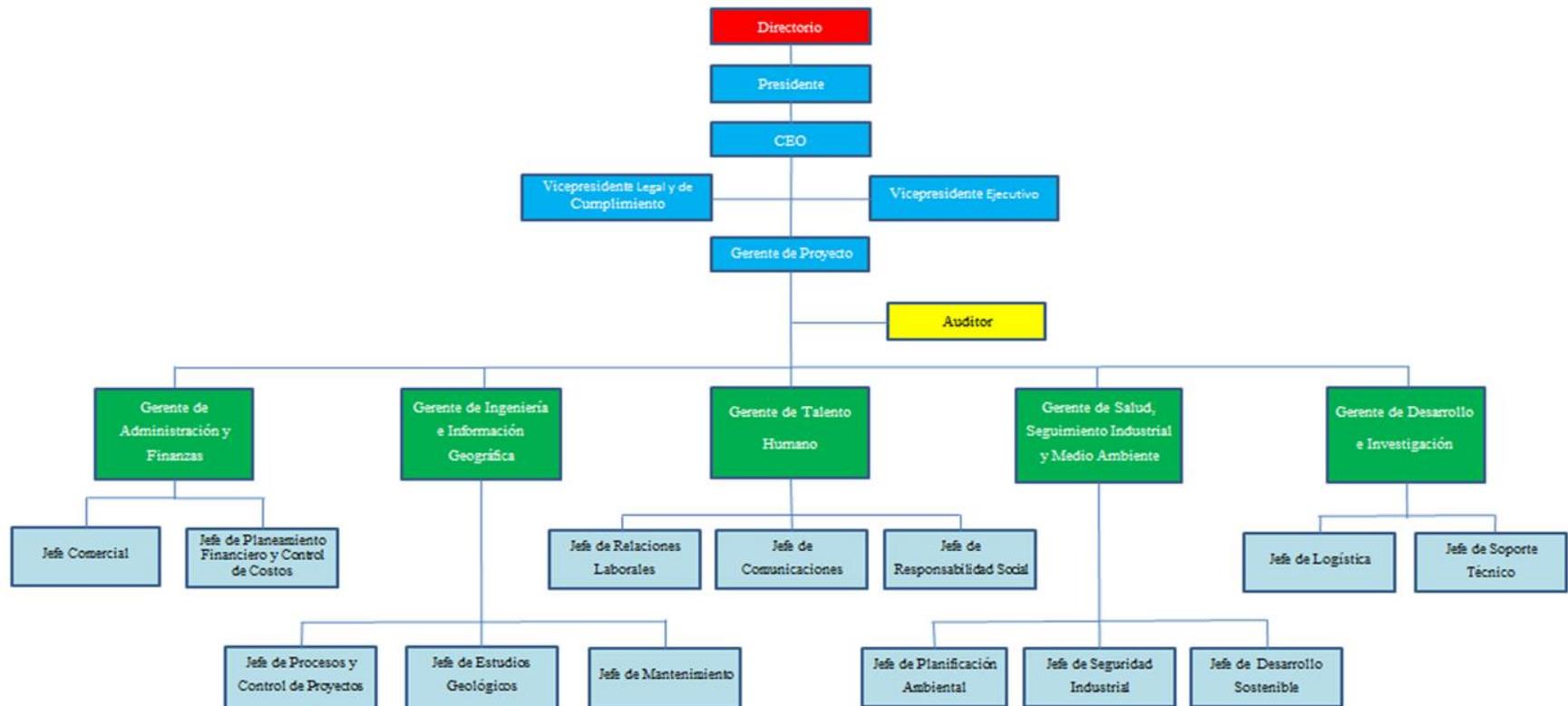
- Proteger los activos de la empresa contra erogaciones impropias.
- Promover la eficiencia en las operaciones.
- Asegurar la exactitud y confiabilidad en toda la información financiera y de operación de la empresa.
- Alcanzar los más altos estándares en los procesos operativos de la empresa.
- Diseñar y aplicar un programa de auditoría y control interno en la empresa.

Información y comunicación

- Establecer los medios necesarios para mejorar la comunicación amplia y oportuna en la gestión empresarial.
- Actuar con transparencia, cumpliendo las obligaciones de información.
- Lograr un ambiente de participación efectiva.
- Fijar políticas comunicativas para mejorar las relaciones con entes externos a la empresa, tales como accionistas, inversionistas, clientes, proveedores, gobierno, sociedad civil, entre otros.
- Permitir a todos los miembros de la empresa dar o recibir información completa y clara, como también oportunidad en el desarrollo de sus funciones.

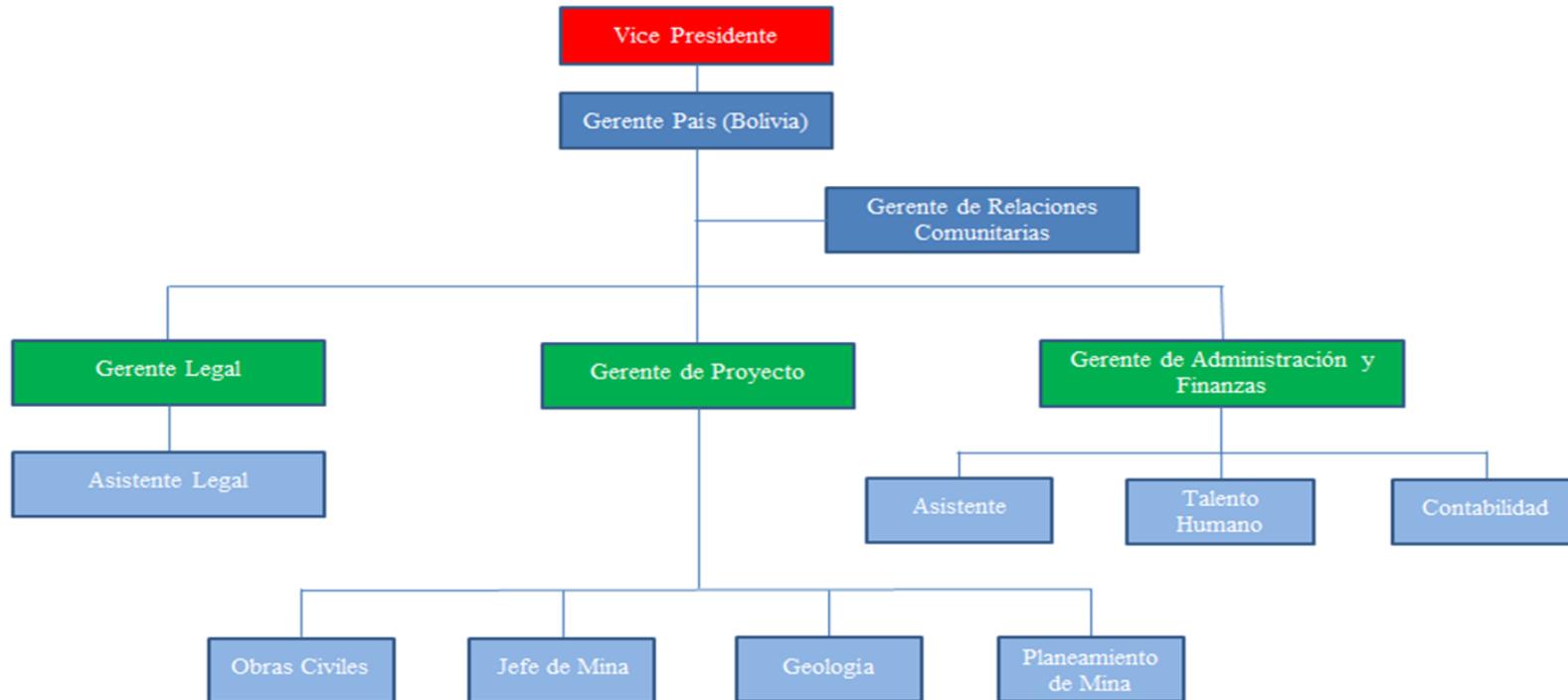
Elaboración propia.

Apéndice II: Organigrama de South Zinc Ltd. al año 2005



Elaboración propia.

Apéndice III: Organigrama de Oruro Zinc Ltd. al año 2005



Elaboración propia.

Apéndice IV: Descripción del perfil del presidente de South Zinc Ltd.

El presidente de South Zinc Ltd. es el encargado de ejercer la representación legal de la empresa ante terceros; además de garantizar los resultados de la aplicación de estrategias empresariales para el logro de los objetivos y metas de la compañía.

Estudios profesionales: Administración o carreras afines.

Funciones:

- Generar políticas y lineamientos para fortalecer a la empresa con el propósito de obtener excedentes económicos.
- Aprobar normas internas para la gestión de la empresa.
- Autorizar las alianzas estratégicas de la empresa con su entorno.
- Convocar a la Asamblea General.
- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto.
- Supervisar el cumplimiento de los planes y programas.

Actitudes y habilidades:

- Objetivo y responsable.
- Líder con iniciativa propia.
- Capacidad de toma de decisiones.
- Facilidad para las relaciones interpersonales.
- Habilidad para transmitir y seguir instrucciones.

Elaboración propia.

Apéndice V: Descripción del perfil del CEO

El CEO de South Zinc Ltd. es el profesional encargado de dirigir las actividades de la empresa en concordancia con los objetivos, políticas, planes y presupuestos aprobados, con el fin de controlar todos los recursos. Es experto en manejo de empresas mineras o es un accionista capacitado y con experiencia.

Estudios profesionales: Administración o carreras afines con postgrado.

Funciones:

- Responsabilizarse directamente del manejo de la empresa.
- Coordinar con los gerentes de la empresa las actividades de cada área.
- Supervisar el desarrollo de las actividades de cada área de la empresa.
- Delegar funciones y responsabilidades a los gerentes de la empresa.
- Asistir siempre a las reuniones del Directorio.
- Supervisar el normal funcionamiento de la empresa.

Actitudes y habilidades:

- Líder y proactivo.
- Confiable y responsable.
- Respetuoso y comunicativo.
- Dinámico
- Sabe manejar conflictos y cumplir con las prioridades de la empresa.

Elaboración propia.

Teaching note

Resumen

El caso *South Zinc Ltd.: El nuevo CEO* se centra en el análisis de las decisiones estratégicas en momentos importantes de una empresa con una amplia trayectoria en el mercado y con una considerable experiencia en gestión. La lectura del caso permite a los estudiantes debatir sobre los problemas que pueden surgir en la organización dentro de una industria dinámica como la del sector minero.

Este caso ha sido preparado para ser discutido en clase, nivel MBA, en el bloque o curso de Gobierno de Personas.

Objetivos académicos

Para este caso, se busca desarrollar habilidades en el manejo y uso del Octógono (Ferreiro de Babot, 2013), además de incentivar el liderazgo consciente y potenciar la capacidad analítica del alumno.

Preguntas para orientar la preparación del caso

1. ¿Cuál es el beneficio de estar listado en la Bolsa de Toronto?
2. ¿Qué haría en la posición de Luis Vargas?
3. ¿Cómo reaccionaría si usted fuera uno de los accionistas minoritarios de South Zinc Ltd.?
4. ¿Cuál es el estilo de dirección del presidente de South Zinc Ltd.?

Diagnóstico de la empresa (Octógono)

Entorno externo

A nivel mundial, la economía se ve beneficiada por la minería; esto se evidencia aún más en los países emergentes, ya que ayuda sustancialmente a su desarrollo. Sudamérica no es la excepción, puesto que países como Chile, Perú y Bolivia dependen del ingreso de las divisas relacionadas con las exportaciones de minerales y han abierto sus mercados incentivando la inversión extranjera. Gracias a esto, South Zinc vio la oportunidad de obtener el proyecto Oruro Zinc en Bolivia.

Primer nivel

Estrategia

South Zinc Ltd. tiene como estrategia consolidar y expandir sus operaciones en yacimientos polimetálicos, tanto en Perú como en Bolivia, además de crear valor mediante la implementación de políticas de gestión responsable y el uso de tecnología de punta.

Sistema de dirección

South Zinc Ltd. cuenta con políticas establecidas y difundidas, sumadas a un sistema de dirección vertical, donde el jefe y los colaboradores siguen los conductos regulares de comunicación.

- Incentivos: South Zinc incentiva a sus vicepresidentes, dándoles opciones de compra de acciones de la compañía en la que laboran, a un plazo determinado.

Estructura formal

South Zinc es una empresa familiar dirigida por el presidente y mayor accionista, Miguel Navarrete. El siguiente a cargo es el CEO Félix León, escogido para el puesto por recomendación de un familiar de Navarrete. El vicepresidente a cargo de la operación de Bolivia reporta directamente al CEO.

Segundo nivel

Saber

A continuación, se detallan los perfiles, tanto de los actores como de la empresa:

- La Empresa South Zinc es experta en explotación de yacimientos polimetálicos.
- South Zinc no tiene experiencia en el manejo de empresas que cotizan en Bolsa.
- Miguel Navarrete, el presidente, con mucha experiencia en el Sector y en el negocio, pero sin estudios superiores.
- Félix León, el CEO, altamente capacitado, pero sin experiencia en el Sector.
- Luis Vargas, el vicepresidente, con conocimiento pleno del negocio y del Sector, tanto en Bolivia como en Perú y Canadá.

Estilos

- Miguel Navarrete es una persona arrogante y prepotente, que suele cambiar el rumbo de los negocios sin medir las consecuencias.
- Félix es autoritario y vertical en sus decisiones, además de mostrarse sumiso ante las directivas de Miguel.
- Luis demuestra un cierto nivel de ingenuidad con respecto a los cambios bruscos en el rumbo de los negocios en los que frecuentemente la empresa se ve involucrada. Dicha ingenuidad lo lleva a no prever que esos cambios sucederían con Oruro Zinc.

Estructura real

El CEO toma decisiones por su cuenta y sin medir las consecuencias, además de inmiscuirse en funciones que no le competen. Esto causa incertidumbre y desmotivación en el vicepresidente y en los demás colaboradores.

Tercer nivel

Misión externa

Una de las directivas que recibió Luis al ser nombrado responsable directo de Oruro Zinc fue mantener el 70% de participación accionaria. Sin embargo, las nuevas directrices transmitidas por Félix León van en contra de esto.

Los potenciales riesgos de esta decisión son:

- Posibles demandas por parte de los accionistas minoritarios.
- Caída del valor de la acción en el mercado.
- Dudas sobre la reputación de la empresa y sus directivos.

Valores

Los directivos de South Zinc evidencian ser incoherentes en sus decisiones, además de demostrar codicia al pretender obtener el 95% del proyecto boliviano.

Misión interna

El presidente y el CEO muestran falta de respeto y de consideración hacia los colaboradores de la empresa a cargo del proyecto de Bolivia. Además, siendo Luis el “rostro” del proyecto puede verse afectado en su futuro y su prestigio profesional.

Entorno interno

Los colaboradores de la empresa muestran un alto nivel de desmotivación debido a los cambios de rumbo sin previo aviso; esto ocasiona que Luis considere muy seriamente su retiro de la empresa.

Definición de problemas y alternativas

Problemas del primer nivel

Eficacia

En el caso se ve el incumplimiento de la política establecida en cuanto a la participación de la empresa, al no respetar lo acordado con los accionistas minoritarios, lo que puede ocasionar posibles demandas a la empresa. (El responsable de resolver el problema es el presidente de la empresa South Zinc Ltd.).

Problemas del segundo nivel

Atractividad

Miguel Navarrete contrata a un CEO sin experiencia en el Sector. Si bien se trata de un ejecutivo competente, no cumple con el perfil para el puesto.

El estilo inadecuado de gestión —tanto del presidente como del CEO— causan inconsistencias en las decisiones para el futuro de la empresa. (El responsable de esta situación es el presidente de la empresa South Zinc Ltd.).

Problemas del tercer nivel

Unidad

Ciertos antivalores de los directivos —como la codicia— perjudican la reputación de la empresa, poniendo en duda la credibilidad del vicepresidente (situación de la que es responsable el presidente de la empresa South Zinc Ltd.).

Debido a la situación en la que se encuentra Luis, este considera retirarse de la empresa y afrontar nuevos desafíos personales.

Problema

Ante el cambio de las políticas para el proyecto minero en Bolivia, las cuales traerán consecuencias para la empresa, para los accionistas y para Luis, este tiene que decidir sobre su futuro.

Alternativa 1: Luis decide renunciar irrevocablemente

Motivos extrínsecos

Evitaría las demandas corporativas y enfrentaría las demandas personales (si se diera el caso de estas). Por otro lado, mantendría su buena reputación el mercado.

Motivos intrínsecos

Luis aprendería a decir que NO al detectar una falta de ética empresarial, y tendría tiempo para terminar sus estudios de posgrado o desarrollar sus proyectos personales.

Motivos trascendentes

Luis, al no ser cómplice de la decisión de South Zinc Ltd., protegería a su familia de daños económicos ocasionados por las posibles demandas por parte de accionistas minoritarios.

Alternativa 2: Luis continúa laborando en la empresa

Motivos extrínsecos

Luis seguiría ganando un sueldo alto y bonos; además, tendría la alternativa de negociar las opciones de compra que le dieron al obtener el cargo.

Motivos intrínsecos

Continuaría con el proyecto en Bolivia hasta ponerlo en operación; también aprendería más sobre el funcionamiento de las empresas mineras que cotizan en la Bolsa de Toronto.

Motivos trascendentes

Mantendría su estabilidad económica y familiar; al mismo tiempo, salvaguardaría el bienestar de su equipo en Bolivia. Podría interceder para obtener un precio justo para la compra de las acciones de los accionistas minoritarios.

Plan de acción (Alternativa 1)

- Presentar carta de renuncia irrevocable.
- Comunicar a todo el equipo la decisión de retirarse de la empresa.
- Comunicar su renuncia a los accionistas minoritarios.
- Comenzar con su proyecto personal.
- Terminar los estudios de posgrado (MBA).

Conclusiones y aprendizaje

Este caso pone de manifiesto errores que aparecen no solo cuando existe una evidente falta de comunicación entre los miembros de la Alta Dirección y sus colaboradores, sino también —y más importante— cuando los responsables de tomar decisiones olvidan **seguir las políticas y procedimientos establecidos**.

Aunque el beneficio económico represente uno de los indicadores principales de una compañía, no debe ser su único soporte. Principalmente, a toda empresa la sostiene su gente. Se trata de **personas** que unen esfuerzos, conocimientos, habilidades y motivaciones para lograr un fin. Y en ese camino por llegar a la meta, todos en la organización deben recordar que no solo el fin debe ser bueno, sino también los medios.

Por lo antes expuesto, concluyo que el presidente de South Zinc ha obrado de manera fallida, contratando al CEO sin seguir la política de afiliación establecida, abandonando los compromisos con los accionistas minoritarios y con el vicepresidente ejecutivo. A este último, el hecho de saber que faltará a su palabra le ocasiona un dilema que compromete su estabilidad familiar y económica.

El comportamiento del presidente no ha sido coherente ni consistente con una verdadera ética empresarial. Tal vez vio la optimización de ganancias como el eje más importante, sin detenerse a pensar en las consecuencias personales y comerciales que sus decisiones causarían.

Referencias

Ferreiro de Babot, P. (2013). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima: PAD - Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.