



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL  
**PIRHUA**

# CASO: REUNIÓN DE COMPROMISOS

Jesús Alva-Salas y Antonio Castro-  
Marchan

Lima, septiembre de 2017

PAD-Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas

Alva, J. y Castro, A. (2017). *Caso: reunión de compromisos* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.



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](#)

**UNIVERSIDAD DE PIURA**  
**PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN**



**CASO: “REUNIÓN DE COMPROMISOS”**

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

**JESUS ALVA SALAS**  
**ANTONIO CASTRO MARCHAN**

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, setiembre del 2017

## **DEDICATORIA**

Jesús Alva

A mi querida esposa Gloria

A mis hijos Jimena, Gonzalo y Carlos

A mis padres y hermano.

Antonio Castro

A Edyt, Antonella y Sergio, mi maravillosa familia.

A Nelly, mi madre y a la memoria de Alvino.

## PRÓLOGO

Saliendo de unas sesiones del curso Gobierno de personas, ambos como ingenieros civiles con experiencias similares, aunque en diferentes proyectos de construcción, comentábamos que tan válido era lo del segundo y tercer nivel en una organización no tan duradera como la de un proyecto; coincidimos que si era plenamente aplicable; nos habían pasado varias anécdotas al respecto, incluso una de ellas en un emplazamiento minero, donde ambos habíamos coincidido, Jesús como constructor y Antonio como cliente. Allí se desarrolló un proyecto en el que la inacción directiva de su líder, arrastraron al proyecto a un final insatisfactorio. Este caso relata dicha situación.

Agradecemos al profesor Ian Ríos, por su asesoría cercana y precisa, que nos acotó las anécdotas en un caso, que esperamos sean de utilidad.

## TABLA DE CONTENIDO

Dedicatoria .....	ii
Prólogo .....	iii
Indice de Tablas.....	vi
Introducción.....	1
CAPÍTULO 1. Caso “Reunión de Compromisos” .....	3
1.1. Sector Minero 2005 - 2011 .....	3
1.1.1. Mundo.....	3
1.1.2. Minería en el Perú .....	4
1.1.3. Minería en la Región Cajamarca .....	4
1.2. AyJ Constructores S.A. ....	5
1.3. Proceso de licitación de la construcción del proyecto LQ8A.....	6
1.4. Inicio y los primeros tres meses del proyecto.....	7
1.4.1. Mano de obra directa .....	8
1.4.2. Equipos pesados .....	9
1.4.3. Subcontratos .....	10
1.4.4. Personal indirecto .....	10
1.5. Inicio de problemas .....	11
1.6. Percepción del cliente.....	13
1.7. Reunión de compromisos .....	14
Anexos.....	17
Anexo 1. Ubicación de Perú en el ranking mundial de producción minera 2010-2012P.....	17
Anexo 2. Datos relevantes de la memoria de anual 2010 AyJ .....	18
Anexo 3. Organigrama parcial de obra.....	20
Anexo 4. Inicio de un proyecto / Transferencia y arranque .....	21
Anexo 5. Esquema de elaboración de presupuesto meta.....	22
Anexo 6. Reunión de compromisos.....	23
Anexo 7. Presupuesto meta: estimados OTE y Oficina Técnica.....	24
CAPÍTULO 2. Octogono del caso.....	25

2.1. División de Obras Civiles AyJ/ Proyecto LQ8A.....	25
2.2. Problemas de primer nivel.....	26
2.3. Problemas de segundo nivel: .....	26
2.4. Problemas de tercer nivel .....	27
2.5. Plan de acción (para Manuel Espino):.....	27
CAPÍTULO 3. Reunión de Compromisos (B) .....	29
Bibliografía.....	31

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cotización del precio del oro.....	3
Tabla 2. Estado de resultados de AyJ.....	5
Tabla 3. Comparativo personal planeado vs. real a junio 2011.....	11
Tabla 4. Unidades de Negocio de AyJ .....	18
Tabla 5. Datos estadísticos de empleados de AyJ .....	19

## INTRODUCCIÓN

A través de este caso, denominado “reunión de compromisos”, pretendemos ilustrar la situación de un gerente de proyecto, quien, según los estándares de su empresa, debe ofrecer formalmente la rentabilidad meta que espera obtener. Sus colaboradores clave que deben darle una proyección coordinada, le ofrecen dos cantidades diferentes por separado; uno de ellos proyecta una pérdida de 1 millón de dólares, mientras que el otro proyecta una utilidad de ocho millones de dólares. Ambos colaboradores han discrepado reiteradamente, llegando a deteriorar su relación interpersonal.

En la parte inicial del caso abordaremos la situación del sector minero en el año 2011, así como la situación de AyJ, la empresa constructora líder del mercado, donde transcurren los eventos.

En los siguientes capítulos del caso, desarrollamos la fase en que la compañía minera contratante MYSRL, invita a presentar propuestas para ejecutar el proyecto LQ8A. Conoceremos los procedimientos principales que envuelven la presentación de ofertas técnico económicas. Seguiremos con el desarrollo de los tres primeros meses de iniciado el proyecto, tiempo en el cual se debe elaborar el presupuesto meta, se muestran los procedimientos de elaboración, las brechas encontradas entre el momento de la ejecución contra lo considerado cuando se hizo la propuesta técnico económica, las cuales se resumen en el Anexo 7. Presentamos el perfil de los tres principales roles en el caso: el gerente de proyecto, el gerente de construcción, así como el jefe de oficina técnica; exponiendo a través de sus diálogos, la situación de sus relaciones interpersonales y la historia subyacente que hay entre ellos.

Culminaremos la historia cuando el gerente de proyecto debe seleccionar una de las dos opciones de presupuesto meta, que optará por presentar en la reunión de compromisos.

El gerente de proyecto con el fin de cautelar sus posibilidades de desarrollo profesional, así como no dañar relación de gratitud hacia el gerente de construcción, lo llevan a emplear un estilo de dirección abdicante y una nula asertividad para abordar el conflicto entre sus colaboradores; con consecuencias que se desenlazan en la parte B del caso, adjunta al final.



## CAPÍTULO 1. CASO “REUNIÓN DE COMPROMISOS”

Una mañana a inicios de julio del 2011, Manuel Espósito, gerente de proyecto de AyJ Constructores S.A. para la construcción de la Plataforma de Lixiviación La Quinua 8A (LQ8A), no dejaba de pensar acerca de los pronósticos de resultado económico que había analizado Jesús Álvarez, su jefe de oficina técnica para el referido proyecto; dichas proyecciones diferían sustancialmente con las consideradas en la oferta técnico económica (OTE) que les permitió adjudicarse la licitación.

Ya habían transcurrido tres meses desde el inicio de la construcción y en pocos días debía llevarse a cabo la denominada “Reunión de Compromisos”; en esta cita, Manuel Espósito y su equipo de dirección habrían de “comprometerse” con el gerente general de la empresa José Antonio Hierro, en alcanzar un resultado económico satisfactorio mejor conocido como *Presupuesto Meta*; para Manuel LQ8A era su primer encargo como gerente de proyecto, pero sabía muy bien que la línea base de su desempeño, prestigio y crecimiento se incubaban desde dicha reunión.

La fuerte preocupación de Manuel Espósito, se resumía en dos opciones: la primera era comprometerse en alcanzar el resultado económico similar al previsto en la OTE de alrededor de 8%, esta posición era defendida por su residente o gerente de construcción Walter Cruz; y como segunda opción, la proyección de un resultado cercano a pérdida de -1%, calculado por Jesús Álvarez. Había mucho en juego tanto para la empresa como para él.

### 1.1. Sector Minero 2005 - 2011

#### 1.1.1. Mundo

Después del freno económico por la crisis mundial ocurrida en los años 2008 y 2009, la tendencia a la inversión en exploración y desarrollo de proyectos mineros siguió en aumento, siendo Latinoamérica, la región de mayor atracción (Chile, Perú, Brasil, principalmente).

El precio de los metales continuaba su acelerado crecimiento, alentado por la mayor demanda internacional de China y otras economías emergentes. Específicamente, el precio del oro registraba una cotización internacional de 1,405 \$/ onza a enero del 2011, por su propiedad de valor de refugio. Un detalle de las cotizaciones anuales y variaciones lo podemos observar en la Tabla 1.

**Tabla 1. Cotización del precio del oro**

Año	Cotización	Incremento
-----	------------	------------

2005	500	20.0%
2006	730	46.0%
2007	845	15.8%
2008	1,000	18.3%
2009	1,200	20.0%
2010	1,280	6.7%
2011	1,405	9.8%

Fuente: Mueller (22 de septiembre de 2010) y “Comparativa de la evolución del precio del oro” (15 de enero de 2016)

### **1.1.2. Minería en el Perú**

A partir del primer trimestre del año 2010, el oro desplazó al cobre como primer producto de exportación del país, representando a esa fecha el 25% de las ventas del Perú hacia el exterior, recaudando un ingreso de USD 1,481 millones, según el Comité Aurífero de la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo y Energía (SNMPE), (Oropetroleo, 29 de abril de 2010).

Según los representantes de la SNMPE, la elevada cotización del oro y el volumen exportado, fueron las causas para que el preciado metal sea nuestro principal producto de exportación.

Es importante precisar que el oro peruano se vendía a 14 mercados internacionales en el año 2010, siendo Suiza el principal con el 57% de participación, seguido de Canadá con un 25% y Estados Unidos con 14%, finalmente otros países con el 4%. Como se muestra en el Anexo 1 el Perú es un actor importante a nivel mundial no sólo en la producción de oro y cobre, sino de otros metales.

### **1.1.3. Minería en la Región Cajamarca**

Región ubicada al norte del país, tiene como actividad económica principal a la ganadería, seguida por la minería. Cuenta con 1.4 millones de habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2008) de los cuales la mayor parte es población rural, dedicada a labores agrícolas y ganaderas.

MYSRL era la principal empresa minera ubicada en la región, dedicada a la producción de oro, sus propietarios socios eran en el año 2011: Newmont Mining Corporation con un 51.35%, seguida por la peruana Compañía de Minas Buenaventura 43.65% e IFC con 5%. Las operaciones auríferas comenzaron en 1994, se emplazaban en un centro minero metalúrgico ubicado a 27 kilómetros de la ciudad de Cajamarca. Para el año 2011 la compañía minera había programado fuertes inversiones de expansión dentro del

emplazamiento minero, además de intensificar el desarrollo del proyecto Conga, el cual es una ampliación externa de las operaciones de MYSRL.

Según Yanacocha (2011):

Conga está ubicado a 75 km al noreste de la ciudad de Cajamarca. Con inversión total de capital estimada entre 4,000 millones y 4,800 millones de dólares durante el periodo 2010-2014. La vida de producción es de aproximadamente 19 años. (p. 18).

En el año 2011 existían en la región otros proyectos mineros de importancia, que eran parte del franco crecimiento de dicha actividad extractiva; con ello también se hacía mayor la demanda de servicios, mano de obra calificada, alquiler de equipos, entre otros rubros. De otra parte, algunos brotes de violencia entre la policía y grupos antimineros, se expresaban en la región.

Como comentaba un proveedor de servicios proveniente de Lima “es tan fuerte la dinámica económica en Cajamarca, que ya no sorprendía que algunas veces un ticket aéreo desde Lima, resultaba más caro que ir al extranjero”.

## 1.2. AyJ Constructores S.A.

Fundada en 1933, se convirtió a lo largo de los años en una de las más antiguas e importantes empresas constructoras del país. AyJ ha plasmado “obras y proyectos en prácticamente todas las áreas de la construcción, desde infraestructura hasta saneamiento, pasando por instalaciones industriales, petroleras y mineras, obras en el sector energético y edificaciones.” (Tumpay, 5 de junio de 2011, punto 2.3.)

En los últimos años, AyJ Constructores S.A. ha experimentado un crecimiento considerable en ventas, logrando posicionarse en el mercado nacional como empresa líder en el sector construcción. Los principales indicadores de la compañía en el año 2010 fueron los siguientes:

**Tabla 2. Estado de resultados de AyJ**  
(en miles de Nuevos Soles - al cierre del año 2010 - T/C=2.81)

Descripción	2009		2010		2010/2009
Actividad	2,183,233	100.0%	2,660,398	100.0%	<b>21.9%</b>
Facturación	2,001,475	91.7%	2,502,461	94.0%	<b>25.0%</b>
Utilidad Bruta	329,551	15.1%	455,584	17.1%	<b>38.2%</b>
Utilidad Operativa	224,019	10.3%	414,616	15.6%	<b>85.1%</b>
Utilidad Realizada	207,550	9.5%	418,067	15.4%	<b>101.4%</b>
Utilidad Disponible	134,401	6.2%	273,542	10.2%	<b>103.5%</b>
<b>UAIPIDA (1)</b>	<b>339,397</b>	<b>15.5%</b>	<b>548,451</b>	<b>20.6%</b>	<b>61.6%</b>

Fuente: Graña y Montero [GyM] (2011)

El backlog de AyJ, (es decir, los montos de trabajo ya contratados y programados para su ejecución futura, en este caso los próximos 3 años), según Graña y Montero [GyM] (2011),

era al cierre del año 2010 de S/. 5,289.7 MM (US\$ 1,883.1 MM), lo cual representó un incremento del 46.8% con respecto al backlog al final del año 2009. De este backlog, S/. 2,731.1 (US\$ 972.2 MM) serían ejecutados durante el ejercicio 2011, S/. 1,316.7 MM (US\$ 468.7 MM) en el 2012 y el saldo del 2013 en adelante. (p. 87).

“Las ventas cerraron en el equivalente a 947 millones de dólares y las utilidades netas en 97 millones de dólares. Resultados nunca antes vistos” (Graña y Montero [GyM], 2011, p. 7).

En el Anexo 2 se muestran otros datos relevantes de la Memoria Anual 2010 del grupo AyJ.

### **1.3. Proceso de licitación de la construcción del proyecto LQ8A**

Congruente con la dinámica creciente del sector, a finales del año 2010 MYSRL aceleró el proceso de licitación para la ejecución del mayor de sus proyectos internos durante el año que estaba por iniciar, la construcción del proyecto LQ8A. Siguiendo sus procedimientos estándar MYSRL definió el plan de contratación o licitación con las siguientes determinantes:

- a. Invitar a empresas constructoras nacionales, no locales.
- b. Modalidad a precios unitarios en dólares americanos.
- c. Monto base 100MM\$\$ y un plazo de 30 meses.
- d. Supervisión directa en terreno por un equipo de profesionales de MYSRL.

Una de las empresas invitadas fue AyJ, por su prestigio, trayectoria y reciente relación comercial con MYSRL.

Walter Cruz fue designado como líder del equipo de AyJ, para la elaboración de la propuesta OTE solicitada por MYRSL; avalaron esta decisión tres condiciones: la experiencia de Walter en el departamento de propuestas, donde había trabajado varios años atrás, otra fue su participación en la construcción de un proyecto similar y para el mismo cliente. La tercera condición que avaló a Walter fue el encontrarse en espera de ser asignado a algún proyecto que esté por iniciar. Por ello, tanto para Renzo Ricaldi, gerente de obras civiles, como para Claudio Basso, encargado de la gerencia técnica, la designación de Walter fue mucho más conveniente que haber optado por algún otro un líder perteneciente al departamento de propuestas, como era lo normal. (Ver Anexo 3).

A partir de dichas condiciones previas, no se le hizo difícil a Walter definir el plan de trabajo, el cual explicó a su equipo sentando la base sobre la cual elaborarían la OTE; después de pocas semanas, entre las obligatorias revisiones por parte de Claudio Basso, se dio la aprobación final de José Antonio Hierro gerente general de AyJ. La oferta técnica y económica OTE fue presentada al cliente dentro de los plazos establecidos.

Con todas las ofertas recibidas, el comité de MYSRL encargado de este proceso, evaluó y seleccionó una terna de contratistas, que consideró habían presentado las mejores OTE, coloquialmente se denominaba a este proceso “lista corta”. Estos contratistas seleccionados expusieron su plan de ejecución y absolvieron consultas técnicas y económicas en reuniones directamente en las oficinas del cliente. Una de estas empresas fue AyJ; Walter Cruz fue quien atendió la reunión cara a cara en Cajamarca.

Después de la evaluación de las propuestas de lista corta, el comité de MYSRL emitió su recomendación. Con ella la gerencia de contratos y proyectos autorizó adjudicar el proceso a AyJ. La propuesta final ascendió a USD 79'109,536.87, el plazo de ejecución fue de 29 meses y un compromiso social a través de apoyo prioritario a la mano de obra comunal, como al empresariado local.

Renzo Ricaldi conjuntamente con Claudio Basso, fueron convocados a la oficina de José Antonio Hierro; allí con efusivo recibimiento les comentó la buena noticia de la adjudicación del proyecto LQ8A, felicitándolos por el logro. Walter, quien ya se encontraba allí antes de la llegada de Renzo y Claudio, les comentó que le gustaría participar en la etapa de construcción.

#### **1.4. Inicio y los primeros tres meses del proyecto**

Una vez recibida la carta de adjudicación por parte de MYSRL; según los procedimientos internos de AyJ, se dio inicio a la fase de construcción, por tanto, Claudio y Renzo activaron el proceso llamado *Reunión de Transferencia y Arranque*. Según este procedimiento, se transfiere al gerente de proyecto la responsabilidad de la construcción, así como toda la información contractual, técnica y económica, generada durante el proceso de licitación.

Según lo estipulado contractualmente, la fecha de inicio del proyecto LQ8A era el 01 abril del 2011. Para entonces los recursos asignados por AyJ deberían estar en terreno.

Durante el desarrollo del proceso de transferencia y arranque (ver Anexo 4 para detalles de este proceso), Jesús Álvarez aún se encontraba destacado en un proyecto emblemático de la compañía para una importante empresa petrolera en la Amazonía peruana, desempeñándose como jefe de oficina técnica. Es a fines de marzo del 2011 fecha en que recibe una comunicación de su jefe funcional Renzo Ricaldi para que viaje de inmediato a Cajamarca a unirse al equipo de la obra LQ8A, como jefe de la oficina técnica. Al llegar

a Cajamarca es recibido por Manuel Espósito y Walter Cruz. Luego de una amena conversación entre Manuel y Jesús (ambos se conocían desde hacía 10 años) se programan los exámenes médicos e inducciones requeridos por el cliente para iniciar su incorporación física al proyecto.

Coincidentemente con el inicio de LQ8A, se desarrollaba en paralelo uno de los proyectos mineros más importantes del país, el proyecto Conga, en el cual AyJ tenía importante participación en trabajos adjudicados y mucha expectativa de adjudicarse algunos más.

Luego de los protocolos de inicio, era hora de plasmar los lineamientos exigidos por el sistema de gestión de AyJ. Uno de los actos más importantes del sistema es la Reunión de Compromisos; evento en el que el equipo de obra se compromete en alcanzar un resultado económico final denominado Presupuesto Meta. Normalmente, este entregable es elaborado durante los tres primeros meses de iniciados los trabajos, por el jefe de oficina técnica en coordinación cercana con el residente o gerente de construcción; validado por el gerente de proyecto, el presupuesto meta es expuesto en la sede central, donde se espera la aprobación por parte del gerente general. Los Anexos 5 y 6 detallan este proceso.

Jesús Álvarez sabía la importancia de esta reunión y la experiencia le dictaba que la elaboración y presentación no era una tarea sencilla; por ello la priorizó y conjuntamente con su reducido equipo de Oficina Técnica pusieron manos a la obra. Durante las siguientes semanas se dedicarían a comparar las tarifas y precios indicados en la oferta, con datos reales del mercado; así como corroborar en campo los rendimientos de personal y maquinaria; proceso al que llamaban “calcular brechas”.

A finales de junio, Jesús Álvarez y su equipo tuvieron afinados los cálculos de las brechas en los rubros más incidentes:

#### **1.4.1. Mano de obra directa**

La dinámica que generó el proyecto Conga, hizo que las dependencias administrativas de MYSRL encargadas de autorizar el ingreso de personal concentren su atención en aquel proyecto. A pesar que en el contrato firmado entre MYSRL y AyJ se estipulaba en 23 días el tiempo promedio de ingreso de un trabajador a obra; en la realidad era diferente. Durante estos primeros meses de obra se estableció que un operador de equipo demoraba en promedio 40 días; esta situación generaba sobre costos de alimentación, hospedaje y horas hombre pagadas sin producir.

La consecuencia más grave de este retraso, fue que no se alcanzaba la cantidad de operadores requeridos según el cronograma, por ende, las actividades programadas no tenían el avance correspondiente, generando atraso en la ejecución del proyecto. Dichos

impactos ya estaban siendo cuantificados por la Oficina Técnica para ser presentados al cliente como reclamo.

El régimen salarial empleado para el pago de la mano de obra directa era el denominado de Construcción Civil, el cual tiene los jornales debidamente establecidos. Es potestad del empleador otorgar ciertos bonos para alentar y/o premiar la producción y/o permanencia de la fuerza laboral. Para el caso del proyecto, se encontró que en el proyecto Conga se ofrecía un mayor monto en bonos, lo que hacía que el proyecto pierda atractivo a la hora de reclutar personal, los mejores operadores del medio lógicamente preferían Conga (la curva de aprendizaje por lo tanto se extendía).

Los costos presupuestados para alimentación y alojamiento estaban muy por debajo de los precios de mercado, generando una brecha presupuestal importante debido a la cantidad de horas hombre que debía de consumir la obra. Como detalle, se tenía en presupuesto USD 1.80 por día de alojamiento, sobre los USD 7.14 por día disponible en el mercado. Se asumió este hecho como una falla en la digitación de la tarifa en la etapa presupuestal.

#### **1.4.2. Equipos pesados**

Otro de los inconvenientes que afrontaron en el proyecto, fue la dificultad en rentar el equipo de movimiento de tierras necesario para la ejecución, tanto por tarifa como por disponibilidad. Conga alentó una competencia con elevadas tarifas de alquiler de equipos, especialmente los de línea amarilla (se denomina así de manera genérica a los equipos de movimiento de tierras tales como: tractores, excavadoras, rodillos, excluyendo los equipos de acarreo como volquetes), todas las tarifas encontradas en el mercado local, superaban con creces lo señalado en el presupuesto ofertado, esto sin mencionar la casi nula disponibilidad de los mismos. A todo esto, se debía de cargar la demora en el proceso de aprobación de los equipos por parte de MYSRL.

Aunque en el inicio de la evaluación de brechas, las interacciones informales entre Jesús Álvarez y Walter Cruz se daban con frecuencia, fue sobre este tema de los equipos en que tuvieron una fuerte discrepancia, específicamente en los costos referidos al acarreo de material. En el presupuesto ofertado OTE se indicaba que se debían emplear 500,000 horas máquinas de volquetes a una tarifa de 24 USD/hora; sin embargo, en el mercado local se encontraban tarifas que ascendían a 28 USD/hora máquina; incluso hubo algunas que por el efecto Conga, superaban los 32 USD/hora máquina. Jesús Álvarez y su equipo de oficina técnica consideraban que para la elaboración del Presupuesto Meta era adecuado colocar las tarifas reales; Walter sostenía que deberían considerarse las tarifas de la OTE.

Sin ahondar más en el análisis de todos los equipos, la brecha negativa que se estaba generando por volquetes ya ascendía a más de dos millones de dólares americanos

[500,000 HM x (24\$-28\$)]. De manera similar otros equipos incidentes como excavadoras y tractores representaban aproximadamente 200,000 horas máquina y la diferencia de tarifa encontrada en el mercado era de 9 USD/hora máquina [200,000 HM x 9\$], aumentando la desviación en 1.8 millones de dólares más. Al final de la evaluación por este rubro, se encontraría una brecha de alrededor de 4.5 millones de dólares americanos.

Respecto a este punto Walter le manifestó a Jesús: “Tu análisis es correcto, pero insuficiente, ya que sólo consideras como única opción utilizar los equipos de las marcas de siempre; sabes bien que no es la única alternativa, ya que en el mercado existen equipos de marcas coreanas, chinas, que son más baratas y por tanto la tarifa es menor; ¿por qué no considerar la opción de adquirirlos?” Jesús: “-Es válido; sin embargo, un análisis y decisión de inversión no corresponde a obra sino a sede central; lo podemos solicitar, pero el presupuesto meta no puede esperar.”

### **1.4.3. Subcontratos**

La obra en general requería de algunas empresas especializadas, principalmente para las actividades de colocación de geotextiles y geomembranas. Estos elementos tienen como función impermeabilizar la plataforma de lixiviación, de manera que impiden la contaminación del terreno natural. La cantidad a cubrir era de 90 hectáreas. Se estimó una brecha de un millón de dólares americanos, a partir de una cotización que proveyó una empresa especializada comunal y la inclusión de una prueba especializada de detección de fugas en la geomembrana, la cual no había sido incluida en la OTE.

### **1.4.4. Personal indirecto**

Se analizó que la cantidad de personal indirecto propuesto en la OTE no era el suficiente para poder atender la demanda de información y entregables solicitados por el cliente. El área de producción procuraba mantenerse dentro del plan. Una de las áreas que tuvo mayor incremento de personal fue la de administración, obligada por la necesidad de acelerar el proceso de reclutamiento. También el área de mantenimiento y equipos, tuvo necesidad de más personal. Como se puede notar, todas estas diferencias eran reales y a juicio de la oficina técnica, deberían ser incluidas como mayor costo en el presupuesto meta. El régimen remunerativo para empleados era de componentes fijo y variable. En la Tabla 3 se muestran datos comparativo del personal de AyJ a en el Proyecto a Junio 2011<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> El Status Plan de la Tabla N° 03 muestra dos descripciones Actual y Plan. El Plan se refiere a la cantidad de empleados planificados e incluidos en la propuesta técnica y económica mientras que Actual es la cantidad de personal que se encontraba realmente contratada en el proyecto.

**Tabla 3. Comparativo personal planeado vs. real a junio 2011**

CRAFT/FUNCTION	Status	2011				2011				2011				
		Abril 2011				Mayo 2011				Junio 2011				
		06	13	20	27	04	11	18	25	01	08	15	22	29
Gerencia de Proyecto	Plan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Actual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Gerencia de Operaciones	Plan	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Actual	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Producción	Plan	2	2	2	2	2	4	6	6	7	7	7	7	7
	Actual	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	4
Oficina Técnica	Plan	3	3	3	5	5	5	5	5	6	6	6	6	6
	Actual	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5
Prevención de Pérdidas	Plan	1	1	1	3	3	3	3	3	5	5	5	5	5
	Actual	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5
Medio Ambiente	Plan	1	1	1	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4
	Actual	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
Administración	Plan	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
	Actual	3	4	5	6	6	7	7	7	8	8	8	8	8
Asist. Social / Rel. Com.	Plan	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Actual	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Control de Calidad	Plan	1	1	1	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3
	Actual	2	3	3	4	4	4	5	5	5	5	6	6	6
Equipos	Plan				2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Actual	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
Otros	Plan	6	25	28	28	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	Actual	6	20	22	23	23	24	32	35	33	33	40	44	53
<b>TOTAL STAFF</b>	Plan	<b>21</b>	<b>40</b>	<b>43</b>	<b>52</b>	<b>55</b>	<b>57</b>	<b>59</b>	<b>59</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>67</b>
	Actual	<b>28</b>	<b>45</b>	<b>47</b>	<b>51</b>	<b>51</b>	<b>53</b>	<b>63</b>	<b>68</b>	<b>67</b>	<b>67</b>	<b>75</b>	<b>82</b>	<b>92</b>

Fuente: elaboración propia.

Estos hallazgos le preocupaban a Jesús Álvarez; sin embargo, lo más preocupante era que en sus 14 años de experiencia laboral, este tipo de situaciones siempre se discutían y se buscaban alternativas en conjunto; nunca había tenido la necesidad de mantener posiciones antagónicas y poca disposición para resolverlas. En el año 1997 con 23 años de edad y sus estudios de Ingeniería Civil recién culminados, Jesús Álvarez fue reclutado por AyJ como asistente de residente. Pasando por diferentes posiciones en diversos proyectos de construcción, fue orientando su desarrollo profesional hacia la oficina técnica y el control de los proyectos; línea en la que se consolidó como un reconocido jefe de oficina técnica en diferentes proyectos. El perfil analítico, detallista y ordenado de Jesús, le había resultado generalmente en proyecciones sensatas y bien sustentadas.

Al momento de la narración de los hechos se encontraba desarrollando un diplomado auspiciado por AyJ en una importante universidad del país. En el campo personal, tenía 37 años, casado y tenía tres menores hijos.

### 1.5. Inicio de problemas

Además del análisis de brechas por rubros que se venía realizando, se empezó a comparar en detalle el proceso constructivo indicado en el plan de trabajo de la OTE versus el que se venía dando (con todas sus implicancias debido a la coyuntura y propios de la gestión de obra), encontrándose también diferencias negativas que se deben incluir en el

presupuesto meta. Esta labor correspondía ser desarrollada conjuntamente por Jesús Álvarez y Walter Cruz; sin embargo, entre ambos la interacción era cada vez menor.

Uno de los diálogos entre ambos no fue precisamente el más auspicioso, la discusión giraba en torno a:

—Jesús: “Walter, es importante que revisemos el Plan de Operaciones del Proyecto presentado en la OTE, a la fecha no se viene cumpliendo, existen diferencias entre los recursos disponibles y los planificados. Tú participaste en la elaboración del mismo”.

—Walter: “Si bien es cierto que he ofrecido reunirnos para ver este tema, por el momento no es posible, tengo muchos asuntos por resolver en operaciones”.

—Jesús: “Te entiendo, pero de acuerdo a los análisis realizados a la fecha en los principales rubros de costo, he encontrado diferencias sustanciales, que proyectan un resultado de pérdida a fin de obra”.

—Walter: “¿Cómo puedes afirmar eso si apenas llevamos tres meses de los veintinueve que tiene como duración el proyecto?, es un poco prematuro tu pronóstico ¿no crees?”.

—Jesús: “Entonces ¿cuándo nos reunimos para ver todos los escenarios posibles? Manuel debe validarlos finalmente”.

—Walter: “Ya será en otro momento, conozco a este cliente desde hace muchos años, he llevado dos proyectos similares en este mismo centro minero, incluso Manuel ha trabajado aquí, recuerdo cuando le encargué la jefatura de producción del turno noche, supongo que no estará muy de acuerdo con tu proyección pesimista”.

—Jesús: “Ya se acerca la Reunión de Compromisos, ¿cuándo nos reunimos entonces?”.

—Walter: “Yo te aviso”.

Walter Cruz con sus 62 años de edad, era de profesión especialista técnico en mecánica de suelos, prácticamente había desarrollado su vida laboral en AyJ donde fue contratado como asistente de laboratorio de mecánica de suelos 30 años atrás, tenía dos hijos, uno de ellos ya casado. Aunque no era profesional en ingeniería se hizo un lugar como supervisor de construcción en diferentes proyectos, lo que le permitió acumular experiencia constructiva, la cual volcó durante su pasantía de varios años por el área de presupuestos. Dinámico y decidido en sus acciones, retornó nuevamente a campo, fue jefe de algunos proyectos, pero se consolidó como gerente de operaciones, una suerte de

brazo derecho de los gerentes de proyecto, ya que en los últimos años los clientes y la ley exigían profesionales en ingeniería debidamente titulados, para ejercer la jefatura máxima de un proyecto. A lo largo de todos estos años, muchos jóvenes profesionales iniciaron su desarrollo profesional bajo su mando, Walter los apoyó y gracias a ello, no pocos ingenieros tenían encaminada su carrera dentro de AyJ. Que duda cabía, seguramente Walter se jubilaría en AyJ.

Cerca de culminar junio del 2011 la preocupación era creciente para Jesús; sin haber logrado consensuar las brechas de costos con Walter, decidió pasarle formalmente el tema a Manuel Espósito; para que a través suyo se pueda culminar la gestión de revisión final; le hizo entrega formal de sus pronósticos y además le hizo saber una preocupante queja de su equipo: “–Manuel, el personal de construcción no le brinda facilidades a mi gente para realizar sus mediciones en terreno e incluso les impiden el acceso a los diferentes frentes de trabajo, argumentando temas de seguridad; creo que poner la seguridad como un pretexto nos hace quedar muy mal ante nuestra gente”.

Manuel sabía bien que los comentarios de Jesús hacían referencia a que según el sistema de control de gestión corporativo de AyJ, era responsabilidad del gerente de construcción emitir información de rendimientos reales respecto a los planes, y que ello no estaba ocurriendo. Sin embargo, Walter Cruz consideraba por ahora no distraer su atención en ello, priorizando la dirección directa de las actividades de construcción.

Manuel titulado como Ingeniero Civil con 43 años de edad, casado con 03 hijos pequeños; inició su actividad profesional en AyJ en el año 1994, fue reclutado para el Área Inmobiliaria en la ciudad de Lima. Cinco años después fue transferido a laborar en la División de Obras Civiles, un cambio radical.

Fue la construcción de una pista de aterrizaje de un aeródromo en la selva, donde bajo el mando de Walter trabajó por un año; Manuel aprendió mucho de Walter durante ese tiempo. Le siguieron varios proyectos más como presas de relaves e incluso una cancha de lixiviación para el mismo MYSRL. Manuel guardaba gratitud y admiración a Walter, porque lo había visto enfrentar y salir airoso de situaciones críticas de construcción.

## **1.6. Percepción del cliente**

En una ocasión durante la obligatoria reunión semanal de contratos con el cliente; después de presentar los resultados en la gestión de seguridad y medioambiente, el siguiente punto de la agenda fue la presentación y sustentación de un plan de recuperación, exigido por el cliente la semana anterior, dado que el proyecto había entrado en atraso. El equipo de oficina técnica, con el aval de Manuel Espósito, preparó el plan de recuperación, sin el apoyo de Walter Cruz, ya que este último se negaba a participar en su elaboración. Durante la presentación al cliente, ingrata fue la sorpresa de Manuel y Jesús cuando

Walter cuestionó duramente el plan presentado, desautorizando a Manuel. En palabras de un funcionario del cliente “—Fue notorio que el gerente de construcción vino con la confianza y empoderamiento de la alta gerencia de AyJ y que el gerente de proyecto, tenía el rol de cumplimiento administrativo y legal, pues debía ejercerlo un profesional universitario. Evidentemente esta incertidumbre nos llevó a exigir cambios inmediatos”.

### **1.7. Reunión de compromisos**

Según las coordinaciones efectuadas por Manuel Espósito con Renzo Ricaldi, la reunión de compromisos debería efectuarse el 05 de Julio en Lima.

Como conclusión del análisis de brechas por rubro que había realizado la oficina técnica, Jesús presentó a Manuel un pronóstico que arrojaba el 1% de pérdida. Jesús solicitó que este resultado sea el que se presente en la Reunión de Compromisos. La OTE había proyectado un 8% de utilidad (Ver Anexo 7).

Con este pronóstico extendido en el escritorio de Manuel, se suscitó una reunión a solas entre Walter Cruz y Manuel Espósito.

—Walter: “Manuel otra vez este tema, ya te he dicho lo que pienso sobre esta colorida hoja de cálculos y gráficos, es muy pronto para pronosticar resultados catastróficos del proyecto, cuando apenas llevamos tres meses de los veintinueve programados, ¿quieres matar el proyecto? Ya hemos trabajado contigo antes, aquí mismo, haciendo incluso una plataforma de lixiviación similar, nos fue bien ¿no?, sabes bien que podemos revertir la situación actual”.

—Manuel: “De acuerdo, pero en lo que va del proyecto no te has reunido con Jesús para ver este tema, recuerda que tenemos la reunión de compromisos en los próximos días”.

—Walter: “Pienso que esta reunión de compromisos debe ser postergada, aún tengo que organizar mi trabajo en campo; bueno bueno.... hablando del campo, necesito urgente, para ayer, tener ingenieros de producción más capacitados; estoy haciendo la obra con ingenieros junior; en lugar de tener a dos experimentados, tengo a ocho recién egresados, has aceptado que te envíen los ingenieros que sobran, a este paso creo que voy a pedirlos yo mismo a la sede central; Manuel así están las cosas! con que tiempo me voy a reunir con Jesús; con esta gente inexperta que me has conseguido, no sólo la producción se podría ver afectada, sino también la seguridad de los trabajadores”.

—Manuel: “Estoy en eso Walter, he pedido a la sede central personal con más experiencia y al momento recibo como respuesta que no disponen del mismo, que

muchos de los ingenieros que estuvieron con nosotros en la plataforma de lixiviación anterior están comprometidos con el proyecto Conga”.

—Walter: “Tienes que exigir esos ingenieros. Si no logras postergar la reunión entonces que se indique como proyección de resultados, los montos considerados en el presupuesto de la oferta, ¡yo garantizo ese resultado!, tú sabes que he participado en la elaboración de la oferta, por lo tanto, conforme vaya pasando el tiempo puedo resolver los problemas que se vienen dando a la fecha, no es la primera vez que tenemos un arranque con problemas, no van ni 3 meses de los 29 meses de plazo contractual”.

—Manuel: “Entonces ¿qué hacemos con la proyección que me ha alcanzado Jesús?, acaso... ¿no es un análisis a tomar en cuenta?”

—Walter: “no..no creo; Manuel, nos conocemos desde hace tiempo, hemos trabajado en muchos proyectos, he sido tu jefe, te di la oportunidad de sobresalir en obras de movimiento de tierras adjudicadas a la compañía. Tienes que confiar en lo que te digo, porque lo has vivido. Piensa en tu futuro.... esta es tu primera gerencia de proyecto, quieres empezarla diciendo a tus jefes que dentro de 2 años perderemos dinero... y toda la gestión que podrías hacer, es una gran oportunidad para ti”.

—Manuel: “Recuerda que conozco también a Jesús, pienso que ha invertido tiempo en hacer un buen análisis.....”

—Walter: “¿Estás diciendo que la oferta está mal elaborada?, recuerda que quien construye y da la cara al cliente, en el día a día, soy yo. Mira, no me cuesta nada agarrar el teléfono y conversar con José Antonio Hierro y comentarle toda esta situación, ten en cuenta que personalmente sugerí tu nombre para que encabeces el proyecto”.

—Manuel: “Walter ésta es una situación encontrada, me estás llevando al límite entre tú posición y el análisis planteado por Jesús”.

—Walter: “Las cosas están claras, o trabajamos bajo el enfoque planteado en el presupuesto ofertado, el cual lo he garantizado desde un inicio, o solicitas a la sede central que te envíen un nuevo gerente de construcción y yo doy un paso al costado, tú decides...”



## ANEXOS

### Anexo 1. Ubicación de Perú en el ranking mundial de producción minera 2010-2012P

Principales Metales	2010			2011			2012P		
	Latino	América	Mundo	Latino	América	Mundo	Latino	América	Mundo
<b>Plata</b>	2	2	2	2	2	3	2	2	3
<b>Cobre</b>	2	2	2	2	2	2	2	2	3
<b>Zinc</b>	1	1	3	1	1	3	1	1	3
<b>Estaño</b>	1	1	3	1	1	3	1	1	3
<b>Plomo</b>	1	2	4	1	2	4	1	2	4
<b>Molibdeno</b>	2	3	4	2	3	4	2	3	4
<b>Oro</b>	1	2	6	1	2	6	1	2	6

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI] (2012)

## Anexo 2. Datos relevantes de la memoria de anual 2010 AyJ

La siguiente información se ha extraído de Graña y Montero [GyM] (2011):

### Negocio de construcción

El 47.4% de la utilidad bruta consolidada proviene del negocio de la construcción. Si bien el 63.7% de la Actividad (venta) proviene del negocio de construcción, el porcentaje de la utilidad bruta que proviene de este negocio es menor. Es así que el 52.6% proviene de negocios no relacionados a la construcción, en línea con la estrategia de diversificación del grupo.

**Tabla 4. Unidades de Negocio de AyJ**

UNIDADES DE NEGOCIO	ACTIVIDAD/VENTA	UTILIDAD BRUTA
Construcción	63.7%	47.4%
Inmobiliario	9.2%	52.6%
Ingeniería	3.5%	
Infraest / Opery Mtmo carrteras	9.6%	
Tecnología de la información	5.2%	
Servicios petroleros	8.3%	
Larcomar.	0.6%	

Fuente: Fuente: Graña y Montero [GyM] (2011)

### Gestión Humana

El importante crecimiento económico del grupo significó un incremento en el número total de colaboradores, llegando a 16,158 personas, es decir, un incremento del orden de 21.11 % comparado con el 31.12.09. El grupo de empleados profesionales se ha incrementado en un 31.4 %, alcanzando la cantidad de 2,816 personas dentro de lo que desatacan 2,061 ingenieros en distintas especialidades, los mismos que se han incrementado en un 31.02% con respecto al 31.12.09. Se configura de esta manera una organización profesional y joven donde un 74.73 % de sus colaboradores-empleados tienen 40 años o menos de edad.

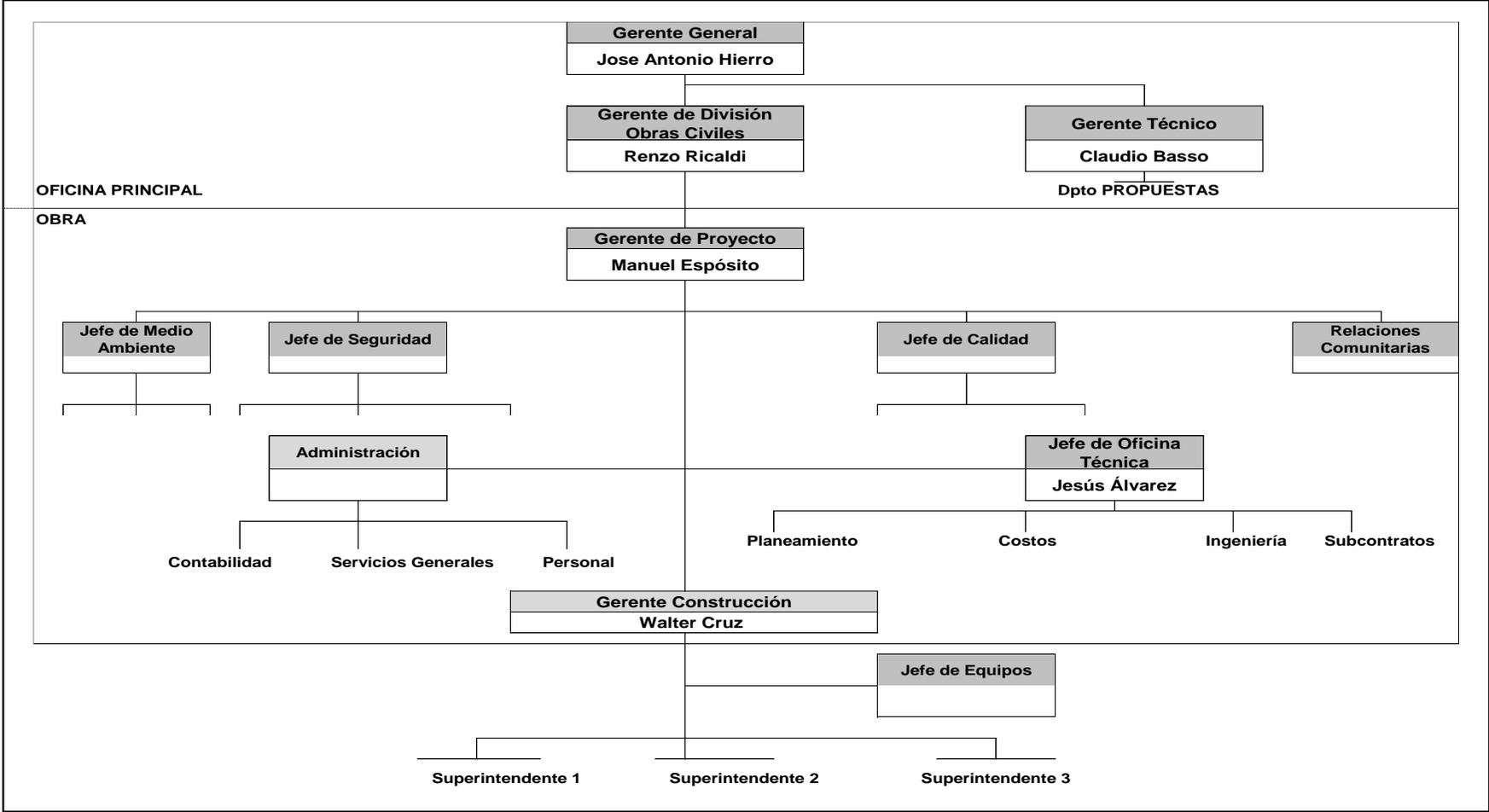
Así es como la medición de clima laboral realizada el 2010 por el Instituto Great Place to Work, el Grupo AyJ, conformado por sus seis principales empresas, fue reconocido entre las grandes empresas peruanas en las cuales más de dos tercios de sus trabajadores lo consideran un gran lugar para trabajar.

**Tabla 5. Datos estadísticos de empleados de AyJ**

ESTADISTICAS DE FORMACION	AyJ Sede	AyJ División Construcción	AyJ otras divisiones	Total
<b>No. Personas al 31.12.10</b>				
<b>Empleados Planilla</b>				
Ingenieros/Arquitectos con Post Grado	25	55	61	141
Otras Profesionales con Post Grado	20	8	28	56
Profesionales Ingeniería/Arquitectura	5	866	1049	1920
Otras Profesionales	11	448	240	699
Total Profesionales	61	1377	1378	2816
Total Técnicos	6	241	2683	2930
<b>Total Empleados en Planilla</b>	<b>67</b>	<b>1618</b>	<b>4061</b>	<b>5746</b>
DISTRIBUCION POR EDADES	AyJ Sede	AyJ División Construcción	AyJ otras divisiones	Total
Menos de 20	0	0	27	27
De 20 a 30	7	743	1511	2261
De 31 a 40	19	483	1504	2006
De 41 a 50	28	223	628	879
De 51 a 60	10	130	319	459
De 51 a 60	2	27	52	81
De 51 a 60	1	12	20	33
<b>Total Empleados en Planilla</b>	<b>67</b>	<b>1618</b>	<b>4061</b>	<b>5746</b>

Fuente: Graña y Montero [GyM] (2011)

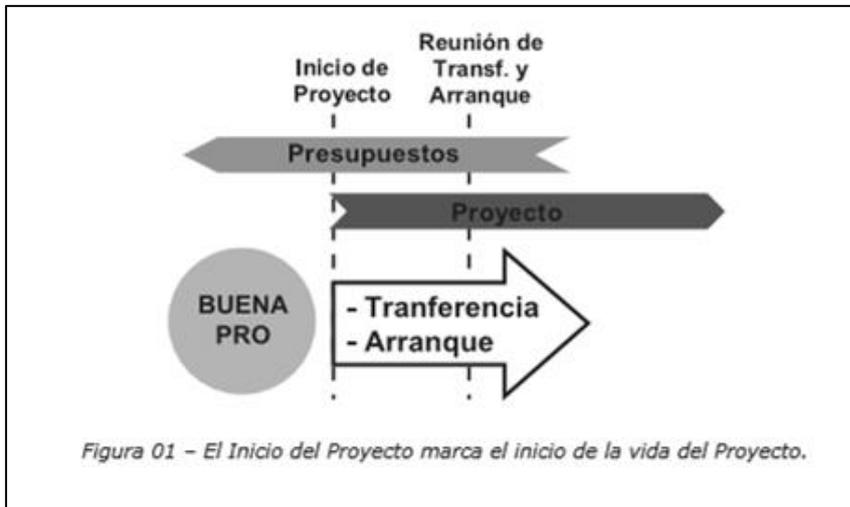
**Anexo 3. Organigrama parcial de obra**



Fuente: elaboración propia.

## Anexo 4. Inicio de un proyecto / Transferencia y arranque

(Proceso estándar de AyJ)



Fuente: elaboración propia.

## Matriz de responsabilidades en transferencia de proyectos

(Proceso estándar de AyJ)

	GD	GT	GP	RP
1. Dar inicio al proceso de transferencia	✓	✓		
2. Preparación de archivo de transferencia				✓
3. Convocar a la primera sesión	✓	✓		
4. Definir necesidad de sesiones adicionales			✓	✓
5. Convocar a las sesiones adicionales si fuese necesario.				✓
6. Recibir, verificar y analizar información			✓	
7. Preparar presentación de transferencia				✓
8. Brindar facilidades para el proceso de transferencia	✓	✓		

GD: Gerente de División

GT: Gerente Técnico

GP: Gerente de Proyecto

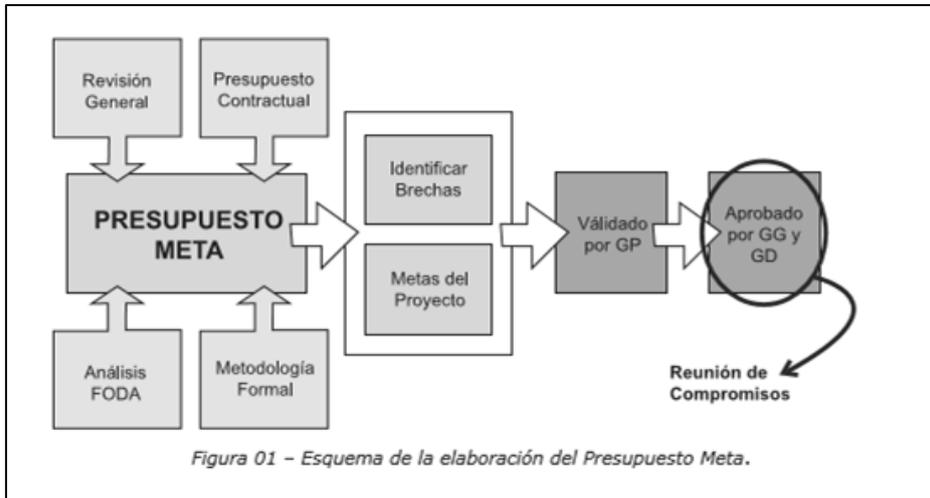
RP: Responsable de la Propuesta

RP: es el líder que elabora la propuesta OTE.

Fuente: elaboración propia.

## Anexo 5. Esquema de elaboración de presupuesto meta

(Proceso estándar de AyJ)



Fuente: elaboración propia.

## **Anexo 6. Reunión de compromisos**

(Proceso estándar de AyJ)<sup>2</sup>

### **1. OBJETIVO**

- Esta reunión tiene como objetivo la presentación, por parte del equipo del proyecto, del análisis de los puntos más importantes del mismo, de manera que:
- Se presente la estrategia determinada por el proyecto para alcanzar los objetivos de *costo, plazo y calidad* del mismo.
- Se acuerde un *margen meta* retador para el proyecto, con base en el análisis adecuado del *presupuesto meta* y que cuente con la validación de las brechas presupuestales por parte del responsable de la propuesta.
- Se verifique el cumplimiento del *Sistema de Gestión de Proyectos* hasta el momento, y
- Se establezca los *factores claves de éxito* para el proyecto y que estos sean claros para el equipo del proyecto y para las gerencias.

### **2. ASISTENTES**

- Obligatorios:
  - Gerente general.
  - Gerente de división.
  - Gerente de proyecto y/o residente.
  - Jefe de oficina técnica (líder elaboró Presupuesto Meta).
- Opcional:
  - Gerente técnico y/o líder elaboró la Propuesta OTE.

---

<sup>2</sup> Adaptado de la práctica estandarizada de GyM en sus proyectos de construcción.

## Anexo 7. Presupuesto meta: estimados OTE y Oficina Técnica

RESUMEN PRESUPUESTO META: LQ8A (dólares americanos)				
VENTA				
Item	Descripción		Venta Contractual US \$	Venta Prevista (*) US \$
A.-	Actividades Directas			
A.1.-	Actividades generales de construcción		4,363,135	4,208,135
A.2.-	Construcción de Canal de solución		637,118	637,116
A.3.-	Construcción de Caminos de acarreo		2,373,360	2,829,360
A.4.-	Construcción de Plataforma de lixiviación		43,552,333	41,508,792
A.5.-	Construcción de Pozas de operaciones y de menores eventos		6,694,270	7,654,474
	Parcial Directo		57,620,217	56,837,877
B.-	Gasto General (S.A.)		10,418,460	9,995,460
C.-	Utilidad + Riesgo (% Costo Directo)	13.21%	7,613,647.32	7,510,272.88
D.-	Costos oficina principal (% Costo Directo)	6.00%	3,457,213.00	3,410,273
	<b>Total Venta</b>		<b>79,109,537</b>	<b>77,753,882</b>
<b>Nota: (*)</b> Venta Prevista, es la actualización de cantidades contractuales, por cantidades medidas en terreno por Ayl y el cliente.				
COSTO				
			Etapa Licitación US \$	Meta US \$
	Costo Directo		57,620,217	65,001,596
	Gasto General		10,418,460	9,186,710
	Acuerdo privado de solución de controversias proyecto previo (**)		3,500,000	3,500,000
	Gastos de Fianzas, Seguros y Financieros		1,231,750	808,750
	<b>Total Costo</b>		<b>72,770,427</b>	<b>78,497,056</b>
RESULTADO				
	<b>Total de Margen + Riesgos</b>		6,339,110	-743,173
	<b>% Margen sobre la venta</b>		8.01%	-0.96%
			(ESTIMADO EN OTE)	(ESTIMADO POR OF TECNICA)
<b>Nota: (**)</b> Acuerdo resultante de una controversia previa, equivalente a un reconocimiento de US\$ 3.5MM por parte de Ayl al cliente.				
PRINCIPALES BRECHAS EN EL COSTO (Condición del mercado)				
	<b>Costo Directo</b>			US \$
a.-	Tarifas			
a.1.-	Mano de Obra			1,539,994
a.2.-	Geosintéticos			1,040,104
a.3.-	Tarifas de Equipos			4,553,991
b.-	Equipos Adicionales			247,289
	<b>Total</b>			<b>7,381,379</b>

Nota: Presupuesto simplificado del presupuesto que la Oficina Técnica de GyM preparó en el proyecto.

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO 2. OCTOGONO DEL CASO

El presente capítulo está basado en la obra de Ferreiro (2014) llamada el Octógono<sup>3</sup>

### 2.1. División de Obras Civiles AyJ/ Proyecto LQ8A

**Entorno Externo:** En el año 2011 el sector minero en el Perú mantenía un alto dinamismo; gracias a los precios de los metales en alza, y la producción creciente, el país se posicionó como el primer productor de oro de Latinoamérica y el sexto a nivel mundial. En Cajamarca se intensificó el desarrollo del Proyecto Conga y también se intensificaron las protestas anti mineras, tornándose violentas en algunos casos. Las empresas que prestaban servicios de construcción a las mineras, estaban a plena capacidad de trabajo, por tanto, los recursos valiosos eran escasos (colaboradores, maquinarias).

**Estrategia.** AYJ a través de su división de obras civiles, brinda servicios de construcción de infraestructura para minería e industria; sus clientes son del sector privado mayormente. AyJ gracias a su precio competitivo en sus propuestas y su prestigio en la ejecución, goza de la preferencia de sus clientes.

**Sistemas.** AyJ tenía un sistema de gestión de proyectos establecido corporativamente. Dentro de este sistema de gestión se tenían procesos estándares establecidos para las diferentes etapas de un proyecto: (a) Etapa de licitación o elaboración de ofertas técnico económicas OTE. (b) Etapa de transición e inicio de obras. (c) Etapa de ejecución o construcción. Algunos procesos estándar mencionados son: el proceso de “transferencia y arranque”, el proceso de elaboración del “presupuesto meta” mediante análisis de brechas, otro es la realización de la “reunión de compromisos”, proceso de control en obra midiendo el desempeño real comprándolo con el proyectado en la OTE; así como el proceso de elaboración de “plan de recuperación” en casos que los trabajos estén atrasados. Al aplicar el sistema de gestión, Manuel Espósito tiene entre manos dos propuestas de resultado económico una pérdida de 1% o una ganancia de 8%. Se administran dos regímenes de remuneraciones, uno para obreros (construcción civil) y para empleados sueldo fijo y componente variable.

**Formal.** AyJ es una corporación con varias unidades de negocio, una de ellas es la división de obras civiles a cargo de Renzo Ricaldi, jefe de directo de Manuel Espósito, cuyas oficinas están en Lima. Manuel en su rol de gerente del proyecto LQ8A, es el máximo responsable de AyJ en terreno y ante el cliente; para ello se apoya en una

---

<sup>3</sup>El Octógono es una forma breve y gráfica de denominar al modelo antropocéntrico o humanista que formuló Juan Antonio Pérez López.

organización funcional, cuyos reportes directos claves son, el jefe de oficina técnica y el gerente de construcción.

## **2.2. Problemas de primer nivel**

Bajo el liderazgo de Manuel, el proyecto LQ8A a tres meses de haber iniciado y a pocos días de la reunión de compromiso, está atrasado y AyJ está perdiendo dinero; en esta línea Manuel no define cuál será su ofrecimiento de resultado económico, a pesar que tiene 2 alternativas.

ALTERNATIVA 1: Presentar un escenario de pérdida final de 1% (que acarrea la renuncia de Walter).

ALTERNATIVA 2: Exponer un escenario que mantiene la utilidad de 8% de la propuesta inicial, descartando las evaluaciones recientes de la oficina técnica.

La alternativa 2 es más conveniente desde la eficacia, ya que aporta el resultado económico que AyJ espera. Mientras que desde el punto de vista de la atractividad la alternativa 1 es más conveniente al generar aprendizaje operativo sobre ejecutar proyecciones basadas en la evaluación de las condiciones reales y vigentes del mercado. Aunque en ambas alternativas la unidad se ve impactada negativamente, es menor al optar por la alternativa 2, ya que existe una relación de mayor cercanía entre Manuel y Walter.

**Saber distintivo y genérico.** Manuel, Walter y Jesús los principales funcionarios en obra, tienen experiencia en construcción vienen de ejecutar proyectos con resultados positivos. Se cuenta con supervisores de campo sin experiencia.

**Estilo de dirección.** Manuel Espósito muestra un estilo abdicante en este caso, no usa el poder que formalmente tiene para mejorar la comunicación entre sus reportes directos.

**Estructura real.** Walter Cruz actúa con autonomía en las decisiones de campo, ha sido mentor de Manuel Espósito y tendría el apoyo directo desde sede central. Hay una relación discrepante entre Jesús y Walter que ya ha decantado en sus equipos.

## **2.3. Problemas de segundo nivel:**

Manuel ejerce un estilo de dirección abdicante, Walter hace lo que quiere.

ALTERNATIVA 1: Manuel puede pedir su salida del mismo.

ALTERNATIVA 2: Manuel puede pedir la salida de Walter.

La alternativa 1, desde el punto de vista de la eficacia es más conveniente, ya que Walter es el más experimentado de los ejecutores de construcción en terreno. Evaluando desde la atractividad, la alternativa 2 es la más conveniente porque permitiría un accionar de

Manuel, sin la influencia de Walter. Desde la Unidad ambas alternativas representan una percepción de injusticia.

**Misión Externa:** El cliente a pocos meses de iniciado el proyecto ya estaba obteniendo un proyecto en atraso. Por ello solicita en una de sus reuniones contractuales, la presentación de un “plan de recuperación”.

**Valores.** Los directivos de AyJ procuran tener más ventas, sin tener en cuenta un adecuado soporte profesional; por tanto, se está descuidando al cliente. Manuel no asume responsabilidad sobre el conflicto. Walter hace referencia que por su influencia Manuel ha obtenido el puesto.

**Misión Interna.** El compromiso con los colaboradores, en el aspecto económico no se está afectando. El aprendizaje es negativo y la confianza en el equipo es baja.

**Entorno Interno,** Walter y Jesús se encuentran en conflicto arrastrando a sus equipos dentro del mismo. Walter es la figura referente de AyJ en el proyecto.

#### **2.4. Problemas de tercer nivel**

Manuel se alinea con la prioridad a las ventas, que promueven los directivos de AyJ, postergando la atención al cliente y a su equipo.

ALTERNATIVA 1: Manuel puede obtener ayuda desde fuera de la organización del proyecto, para que, a través de sesiones grupales, lo apoye a resolver el conflicto interno de su equipo y la priorización en la atención al cliente.

ALTERNATIVA 2: Manuel puede buscar ayuda personalizada de algún mentor o coach externo para que trabaje directamente con él.

En ambas alternativas la eficacia se vería mejorada, ya que sugieren un enfoque neutral de la proyección del resultado económico. La alternativa 1 es más conveniente desde el punto de vista de la atraktividad ya que el aprendizaje operativo se facilitaría de manera más rápida al involucrar a todo el equipo. La alternativa 2 es más efectiva para la Unidad ya que significará un desarrollo en Manuel, al adicionar a la prioridad en las ventas, la atención a las personas que colaboraran con él y el servicio al cliente.

#### **2.5. Plan de acción (para Manuel Espino):**

- Respecto a la proyección de resultado económico, adoptar la opción de utilidad del 8% como presupuesto meta. Walter liderará un plan detallado de tres semanas, con revisión semanal. (Inmediato).

- Pedir una revisión en tres meses reconociendo que las condiciones de mercado han tenido un cambio extraordinario por el desarrollo del proyecto conga. (octubre).
- Incorporar supervisores de construcción con experiencia desde la central o por reclutamiento desde el proyecto. (agosto).
- Solicitar a Renzo Ricaldi (su jefe) el apoyo de un mentor o coach externo, que ayude a mejorar competencias de ejecutor y líder; o conseguirlo directamente si no es posible el apoyo de AyJ. (agosto).

### **CAPÍTULO 3. REUNIÓN DE COMPROMISOS (B)**

El viernes 01 de julio del 2011, Manuel Espósito recibió una llamada telefónica de José Antonio Hierro, indicándole que el lugar de la reunión de compromiso se mudaría de Lima a Cajamarca; este fin de semana sería decisivo para su futuro en AyJ. Manuel convocó a su oficina a Jesús Álvarez, y no sin antes agradecerle por todo el esfuerzo de análisis efectuado, le comunicó que el resultado económico que iba a ofrecer, en la reunión de compromiso, a los directivos de la compañía, era el correspondiente a la OTE, es decir el 8% de margen sobre la venta previsto. Le pidió que adecue la presentación PowerPoint® a ese escenario.

A inicios de agosto del año 2011, Manuel Espósito comunicó a Jesús Álvarez que en pocos días debía dejar el proyecto y ponerse a disposición de la oficina principal de AyJ Construcciones S.A. Para Jesús era esperar este cambio y se iba con la satisfacción de haber cumplido cabalmente los estándares del sistema de gestión de AyJ. Por otra parte, las protestas antimineras cada vez eran más frecuentes.

El proyecto transcurrió todo el año 2011 con un desempeño inadecuado en costo y plazo, consecuentemente generó preocupación tanto a AyJ como al cliente. Para el año 2012, el cliente implementó un mecanismo de incentivos, que consistía en establecer hitos de cumplimiento semestral con reconocimiento económicos extra. Por ejemplo, si culminaban una determinada cantidad de hectáreas o una cantidad de metros de un canal, a una fecha determinada, el cliente reconocía con un bono económico extra dicho logro. Durante este periodo se lograron algunos hitos, pero no se logró una real recuperación del proyecto. AyJ presentó varios reclamos contractuales que fueron rechazados por el cliente. Por su parte el cliente exigió planes de recuperación, que si bien fueron presentados no se cumplieron. La relación comercial entró en un terreno más legal que técnico.

Cuando aún quedaba 25% por ejecutar y al haber transcurrido más del 85% del plazo contractual; el cliente comunicó a AyJ que el saldo por ejecutar sería realizado por otras empresas locales. Esta decisión estaba amparada en el contrato y el cliente pretendió no poner en riesgo su plan de producción; el sector minero se había desacelerado.

Para el cierre económico AyJ presenta un paquete de reclamos de aproximadamente US\$ 15MM; el proceso de revisión, sustentación, se extendió por 12 meses de negociación, sin lograr grandes acuerdos. En el punto límite de ir a arbitraje, lograron un acuerdo extrajudicial por el cual se reconoció US\$ 5MM. Con ese monto la cuenta de resultados para AyJ, finalmente registró US\$ 5 MM\$ de pérdida.



## BIBLIOGRAFÍA

- Cajamarca: Comuneros y Policías se enfrentan en batalla campal por proyecto Tantahuatay. (27 de abril de 2011). *Mining.com*. Recuperado de <http://noticiasmineras.mining.com/2011/04/27/cajamarca-comuneros-y-policias-se-enfrentan-en-batalla-campal-por-proyecto-tantahuatay/>
- Comparativa de la evolución del precio del oro en los periodos 1970 a 1980 y 2001 a 2023. (15 de enero de 2016). *OroyFinanzas.com*. Recuperado de <https://www.oroynfinanzas.com/2016/01/comparativa-evolucion-precio-oro-cotizacion-periodos-1970-1980-2001-2023>
- El oro se convierte en el principal producto de exportación de Perú. (7 de mayo de 2012). *Perú21*. Recuperado de <https://peru21.pe/economia/oro-convierte-principal-producto-exportacion-peru-27339>
- Ferreiro, P. (2014). *El Octógono: un diagnóstico completo de la organización empresarial*. Lima, Perú: Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección.
- Graña y Montero [GyM]. (2011). *Memoria Anual 2010*. Recuperado de [https://investorrelations.granaymontero.com.pe/sites/granaymontero.investorhq.businesswire.com/files/doc\\_library/file/memoria\\_2010\\_esp.pdf](https://investorrelations.granaymontero.com.pe/sites/granaymontero.investorhq.businesswire.com/files/doc_library/file/memoria_2010_esp.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). Perfil Sociodemográfico del Perú. Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1136/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1136/libro.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). Compendio Estadístico Perú 2014. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1055/cap14/CAP14.PDF>
- Mueller, M. (22 de septiembre de 2010). Cronología del Precio del Oro 1971 – 2010. *OroyFinanzas.com*. Recuperado de <https://www.oroynfinanzas.com/2010/09/cronologia-del-precio-del-oro-1971-2010/>
- Oropetroleo. (29 de abril de 2010). El oro es el principal producto de exportación del Perú [mensaje en un blog]. Recuperado de <https://worldfinancegold.wordpress.com/category/comite-aurifero/>
- Tumpay, D. (5 de junio de 2011). *Desarrollo organizacional*. Graña y Montero. Recuperado de <https://issuu.com/diegotumpay/docs/monografiagym>

Yanacocha. (2011). *Memoria de sostenibilidad 2010*. Recuperado de <http://www.yanacocha.com.pe/wp-content/uploads/Memoria-de-Sostenibilidad-de-Yanacocha-2010.pdf?cv=1>