



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INFORME DE EXPERIENCIA LABORAL COMO JEFE DE SERVICIOS
ADMINISTRATIVOS Y GERENTE DE GESTIÓN HUMANA Y RESPONSABILIDAD
SOCIAL EN CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA S.A. DURANTE EL PERIODO
1998 – 2017

Línea de investigación:

Desarrollo empresarial

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de
Economista

Autor:

Medranda Castillo, Juan Manuel

Asesor:

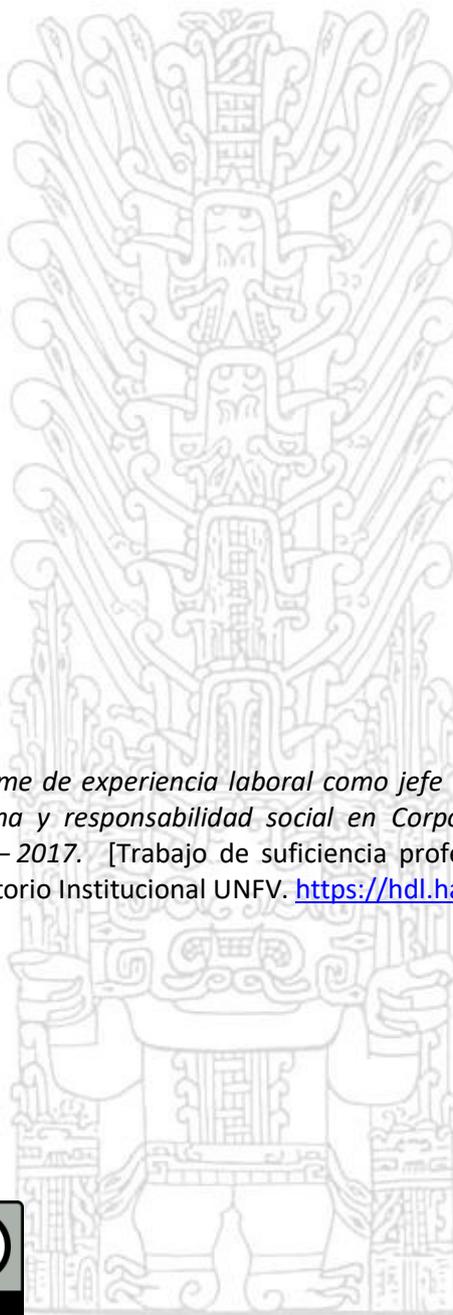
Pongo Aguila, Oscar Eduardo
(ORCID: 0000-0002-8052-348X)

Jurado:

Arévalo Tuesta, José Antonio
Samanamud Loyola, Oscar Francisco
Flores Sotelo, Willian Sebastián

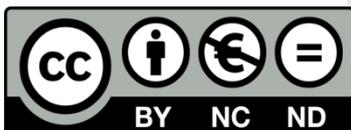
Lima - Perú

2022



Referencia:

Medranda, J. (2022). *Informe de experiencia laboral como jefe de servicios administrativos y gerente de gestión humana y responsabilidad social en Corporación Aceros Arequipa S.A. durante el periodo 1998 – 2017*. [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio Institucional UNFV. <https://hdl.handle.net/20.500.13084/6498>



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada (CC BY-NC-ND)

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede generar obras derivadas ni se puede utilizar comercialmente.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



Universidad Nacional
Federico Villarreal

VRIN | VICERRECTORADO
DE INVESTIGACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

INFORME DE EXPERIENCIA LABORAL COMO JEFE DE SERVICIOS
ADMINISTRATIVOS Y GERENTE DE GESTIÓN HUMANA Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CORPORACIÓN ACEROS AREQUIPA
S.A. DURANTE EL PERIODO 1,998 – 2,017

Línea de Investigación: Desarrollo Empresarial

Trabajo de suficiencia profesional para optar el
Título Profesional de Economista

Autor

Medranda Castillo, Juan Manuel

Asesor

Pongo Aguila, Oscar Eduardo
(ORCID: 0000-0002-8052-348X)

Jurado

Arévalo Tuesta, José Antonio
Samanamud Loyola, Oscar Francisco
Flores Sotelo, Willian Sebastián

Lima – Perú

2022

ÍNDICE

N° página

Carátula

- Título
- Autor
- Asesor

Índice

Resumen / Palabras Clave

Abstract / Key Words

I. Introducción	07
1.1. Trayectoria del Autor	07
1.1.1. KPMG Perú	07
1.1.2. BRADE S.A. (El Pardo Hotel)	15
1.1.3. Grado Magister en Administración de Negocios - ESAN	21
1.1.4. Fertilizantes Sintéticos S.A. (FERTISA)	23
1.1.5. Operaciones Agroindustriales S.A. (OPASA)	29
1.1.6. Empresa Minera del Centro del Perú S.A. (CENTROMIN)	36
1.1.7. Molicentro Ciudad de Dios EIRL	50
1.1.8. ESAN – INDESMAR / NEI	52
1.1.9. Corporación Aceros Arequipa S.A. (CAASA)	58
1.1.10. Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS)	58
1.1.11. Ministerio de Energía y Minas (MINEM)	60
1.2. Descripción de la Empresa (Corporación Aceros Arequipa S.A.)	61
1.3. Organigrama de la Empresa	65
1.3.1. Organización vigente desde 1,998 hasta el año 2,009	66
1.3.1.1 Organigrama de la Planta Pisco (1998 – 2009)	72
1.3.2. Organización vigente desde 2,010 hasta el año 2,017	75
1.4. Funciones desempeñadas	80
1.4.1. Jefe de Servicios Administrativos	80
1.4.2. Jefe de Servicios Administrativos y Recursos Humanos	86

1.4.3. Sub Gerente de Recursos Humanos	90
1.4.4. Gerente de Gestión Humana Pisco	91
1.4.5. Gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social	93
II. Descripción de una actividad específica	100
2.1. Evaluación económica de adquisición de equipos	100
2.1.1. Análisis de la situación	100
2.1.2. Flujos de Caja	101
2.2. Valoración de puestos de trabajo	102
2.2.1. Selección del método de valuación de puestos	103
2.2.2. Determinación de grupos ocupacionales y método de valuación aplicable	107
2.2.3. Inventario de Puestos	108
2.2.4. Descripción y Análisis de puestos	109
2.2.5. Calificación de Puestos	110
2.2.6. Determinación de Categorías	110
2.2.7. Conclusiones del Trabajo de Valuación de Puestos	111
III. Aportes más destacables a la Empresa	113
IV. Conclusiones	116
V. Recomendaciones	117
VI. Referencias	119
VII. Anexos	120
Anexo A. Carta de Alta Gerencia de CENTROMIN PERÚ S.A. Negociación Colectiva año 1991	120
Anexo B. Carta de ENAPU PERÚ - Adjudicación de Concurso Público	121
Anexo C. Orden de Servicio – MIDIS (2017 – 2018)	122
Anexo D. Orden de Servicio – MINEM (2020)	124
Anexo E. Informe sobre Evaluación Económica de Adquisición de Maquinaria y Equipo	126
Anexo F. Informe sobre Evaluación de Puestos de Trabajo	137

Índice de Figuras

Figura 01	Organigrama KPMG	13
Figura 02	Certificado de Trabajo KPMG	14
Figura 03	Organigrama BRADE	19
Figura 04	Certificado de Trabajo BRADE	20
Figura 05	Título Grado Magister ESAN	22
Figura 06	Organigrama FERTISA	27
Figura 07	Certificado de Trabajo FERTISA	28
Figura 08	Organigrama OPASA	34
Figura 09	Certificado de Trabajo OPASA	35
Figura 10	Organigrama CENTROMIN PERU S.A.	48
Figura 11	Certificado de Trabajo CENTEOMIN PERU S.A.	49
Figura 12	Constancia de Trabajo ESAN	56
Figura 13	Constancia de Trabajo INDESMAR / NEI	57
Figura 14	Organigrama Corporación Aceros Arequipa (CAASA) 1998 - 2009	72
Figura 15	Organigrama CAASA – Planta Pisco 1998 - 2009	75
Figura 16	Organigrama CAASA 2009 – 2017	79
Figura 17	Certificado de Trabajo CAASA	99

Índice de Tablas

Tabla 01	Alternativa de Arrendamiento Financiero	101
Tabla 02	Alternativa de Préstamos Bancario	102
Tabla 03	Factores y Ponderación – Empleados	104
Tabla 04	Factores y Ponderación – Obreros	104
Tabla 05	Asignación de Puntos – Obreros	106
Tabla 06	Selección de Método de Valuación de Puestos	108
Tabla 07	Inventario de Puestos	109
Tabla 08	Categorías Salariales según Evaluación de Puestos	110

RESUMEN

El presente informe tiene por finalidad presentar la experiencia laboral acumulada del Autor, desde su egreso del Programa de Economía de la Universidad Nacional Federico Villarreal, el año 1982, hasta el año 2020, periodo de 38 años en los que desempeñó diversos puestos de trabajo de nivel profesional en diferentes organizaciones, y en los cuales, como se verá a lo largo de esta exposición, siempre estuvieron presentes criterios económicos y de gestión administrativa profesional en el proceso de toma de decisiones. La tesina se enfoca en la experiencia del Autor vinculada directamente a su aporte al Mejoramiento Continuo de los Procesos y su incidencia en la conformación de competencias organizacionales y en los resultados económicos. En concordancia con lo anterior, el Autor se decide por presentar con detalle un estudio sobre Criterio Económico para decidir el reemplazo de equipos; y, un Estudio Salarial de Puestos de Trabajo para establecer una adecuada distribución salarial.

Palabras clave: *mejoramiento continuo de procesos, estudio salarial de puestos de trabajo, criterio económico de reemplazo de equipos*

ABSTRACT

The present report aims to submit the Author's work experience, since his egress from the Economics Program at the National University Federico Villareal, from the year 1982, to the year 2020, period of 38 years in which he held various professional-level jobs in different organizations, and in which, as will be seen throughout this exhibition, economic and professional administrative management criteria were always present in the decision-making process. The thesis focuses on the Author's experience directly linked to his contribution to the Continuous Improvement of Processes and its impact on the formation of organizational skills and economic results. In accordance with the foregoing, the Author decides to present in detail an Economic Criteria study to decide on the replacement of production equipment; and a Job Salary Study to establish an adequate salary distribution.

Keywords: *continuous improvement of processes, job salary study, economic criteria for equipment replacement*

I. INTRODUCCIÓN

A mis 62 años de edad tomé la decisión personal de obtener el Título Profesional de Economía para consolidar o de alguna manera cerrar mi carrera profesional y mi tránsito por la universidad. Evaluando las posibilidades que nos ofrece el sistema de Grados y Títulos de nuestra Universidad opté por la Modalidad de Suficiencia Profesional, considerando apropiada esta alternativa para profesionales que como yo tienen una larga experiencia laboral.

Recorriendo posteriormente, durante el desarrollo del Informe de mi Experiencia Laboral, las actividades desempeñadas y mi participación en diferentes sectores económicos, pude comprobar la amplitud y profundidad de la formación recibida.

La evaluación financiera para decidir una inversión y su más óptima forma de financiamiento, y la evaluación de puestos de trabajo para una adecuada administración remunerativa, han sido las actividades seleccionadas para el desarrollo del presente informe, teniendo que resaltar que se trata de solo dos actividades entre una diversidad de actividades ejecutadas a lo largo de mi trayectoria laboral, vinculadas todas a mi formación profesional de Economista, conforme se podrá constatar a lo largo de la lectura de mi reseña laboral y que presento para su consideración en el presente informe.

1.1. Trayectoria del Autor

Se presenta a continuación mi experiencia acumulada a lo largo de mi trayectoria profesional, exponiendo en cada caso una descripción de las actividades principales de la empresa o institución en las que participé, el cargo y las funciones que desarrollé, concluyendo con el organigrama y el certificado de trabajo respectivo.

1.1.1. KPMG Perú (1982 – 1984)

La Empresa:

Oscar Caipo y Asociados era una sociedad de auditoría financiera, que representaba en el país a la firma internacional Peat, Marwick, Mitchell & Co., una de las “cinco grandes” empresas de auditoría a nivel mundial; compartiendo este selecto grupo con las firmas Price Waterhouse Coopers, Arthur Andersen, Deloitte y Ernst & Young.

A raíz del cierre de la firma Arthur Andersen & Co. el año 2001 aproximadamente, que perdió la confianza del mercado al incurrir en fraude al ocultar pérdidas de la firma Enron y permitir que el público invierta en ésta para luego sorprenderse con su quiebra; y por el propio desarrollo del proceso de globalización, que llevó a las sociedades de auditoría a adecuarse mediante un proceso de fusiones y adquisiciones, se recompone la oferta de firmas de auditoría, pasando Peat, Marwick, Mitchell & Co. a ser KPMG a nivel mundial.

Así, Oscar Caipo y Asociados, asociada a Peat, Marwick, Mitchell & Co. se convierte en el país en KPMG Perú, representando una de “las 4 grandes” firmas de auditoría y consultoría a nivel mundial; siendo que a nivel país, también KPMG se sitúa entre las cinco firmas más importantes tanto en número de clientes como en facturación, según ranking 2,020 de la prestigiosa agencia de análisis de mercado Leaders League.

Este tipo de firmas han evolucionado sustancialmente en las últimas dos décadas; pasando de ser empresas concentradas en la auditoría de la contabilidad financiera, consistente en evaluar los principales estados financieros y emitir una opinión sobre la razonabilidad de sus saldos; a empresas consultoras que además del servicio de auditoría ofrecen soporte a sus empresas clientes en diversos ámbitos de la gestión empresarial.

Oscar Caipo y Asociados, en los años 1982- 1984, era una empresa principalmente concentrada en el servicio de auditoría contable financiera y tenía su organización estructurada en función a la especialización del profesional auditor, que a su vez venía determinada en función directa de su experiencia y capacitación en la organización; así se tenía la siguiente carrera ascendente:

Auditor Asistente, Auditor Semi Senior, Auditor Senior, Auditor Supervisor Senior, Gerente de Auditoría y finalmente Socio de Auditoría. Complementariamente se tenía un

Especialista en Tributación que ofrecía apoyo a los auditores financieros en forma transversal y que se le asignaba nivel de Gerente.

La firma, desde la casa matriz, tenía establecido como una política un tiempo máximo de permanencia en cada categoría, no oficialmente, pero si como parte de su cultura organizacional; así el tiempo estimado de permanencia en la categoría de Auditor Asistente era de dos años, después de los cuales si no se producía el ascenso a la categoría superior se le inducía al retiro. En la medida que se ascendía, estos plazos también se extendían, pero en todos los niveles la cultura actuaba de manera similar.

La firma matriz, Peat, Marwick, Mitchell & Co. era norteamericana, (actualmente KPMG tiene procedencia de los Países Bajos) y el nivel jerárquico señalado estaba estandarizado en el mundo, así como la capacitación pertinente a la posición alcanzada. La capacitación se centraba en el análisis de las normas contables y prácticas financieras internacionales, y en los procedimientos y prácticas de auditoría, que debían ceñirse estrictamente al sistema de la casa matriz. Estas capacitaciones se realizaban en diferentes países de Latinoamérica donde se reunía a los auditores de los diferentes países de esta zona del mundo. Las capacitaciones locales eran regularmente para temas tributarios o de aplicación al mercado local de las normas contables.

Ingresando a la actividad propiamente dicha, debo iniciar señalando que el examen de Auditoria financiera tiene como propósito emitir una opinión sobre la razonabilidad de los estados financieros de la empresa cliente. Esta opinión es de sumo interés para los demás actores del sistema económico; el Estado, el sistema bancario, los acreedores, los clientes, etc. porque según ella entregan su confianza comercial, aspecto básico para una gestión sostenible de parte de la empresa cliente.

El examen de auditoría se dividía en dos etapas; pruebas de cumplimiento y análisis y validación de saldos contables.

Las pruebas de cumplimiento consistían en la revisión de los controles en el proceso contable; por ejemplo se revisaba la correlatividad numérica de las facturas de venta, se efectuaba la trazabilidad de los registros contables de compra hasta identificar la factura del proveedor, de manera de verificar que el registro era conforme en cantidad y clasificación de cuenta; se efectuaba arqueo de caja y se supervisaba el inventario de almacén, entre otras actividades de revisión del nivel de control de los registros contables. Asimismo, se hacía una revisión al muestreo de la correcta aplicación contable de las transacciones (revisión y trazabilidad de los asientos diario).

Esta etapa de auditoría normalmente se realizaba dos veces al año, la primera vez durante el transcurso del ejercicio y la segunda cercana al proceso de cierre del periodo contable.

El nivel jerárquico encargado de esta etapa era el Auditor Asistente, correspondiendo al Auditor Senior la planificación y supervisión de las pruebas de cumplimiento a efectuar.

La segunda etapa del proceso de auditoría correspondía a la Validación de Saldos, y consistía en efectuar pruebas de validación de los saldos contables, de manera que permita opinar sobre la razonabilidad del saldo. Por ejemplo, la diferencia de inventario de producto terminado multiplicado por su precio promedio debía corresponder al monto de ventas registrado en el estado de ganancias y pérdidas. La complejidad de las pruebas guardaba relación con las características de la empresa cliente, sea industrial, comercial, financiera, etc.

El responsable de esta etapa normalmente era un Auditor Senior; y podía ser un nivel Semi Senior si se trataba de una empresa cliente de menor complejidad.

El Supervisor Senior verificaba todo el trabajo efectuado por el Senior y el Asistente en el campo. Los equipos auditores (Supervisor Senior, Senior y Asistente) tenían varios clientes a su cargo y los niveles de Gerencia eran responsables por una cartera de clientes, teniendo varios equipos de auditoría a su cargo.

Los socios eran directivos de la Firma, se enfocaban en el negocio, a vender el servicio y mantener las relaciones comerciales. Suscribían la opinión de auditoría siendo la máxima autoridad profesional de la sociedad de auditoría.

Mi experiencia profesional en KPMG

En esta empresa laboré aproximadamente dos años (1982 – 1984), en la categoría de Asistente de Auditoría, efectuando pruebas de cumplimiento de los procesos de control. Un logro que deseo destacar es que antes de cumplir dos años en la firma ya se me consideraba ocasionalmente un Auditor Semi Senior, encargándome de realizar, en algunos clientes a los que ya conocía su movimiento documentario y contable, la revisión de sus sistemas de control en forma autónoma, es decir me hacía cargo en forma integral de la planificación y de la ejecución de las pruebas de cumplimiento, recurriendo al Auditor Senior únicamente para la etapa de validación de saldos, entregándole una opinión sobre la aceptación o no de su proceso de control interno.

Entre las empresas clientes en las que participé como Auditor Asistente se encuentran Sumbean Perú (empresa industrial y comercial de artefactos electrodomésticos, con sus marcas Sumbean y Oster); Agro Empaque (empresa del grupo económico Wiese dedicado al servicio logístico de puerto); SogeWiese Leasing (empresa financiera pionera en el rubro de leasing en el país); Mutual del Pueblo (empresa financiera), Minera Colquirumi y Vidrios Nor Perú (empresa industrial ubicada en Trujillo, fabricante de las botellas de cerveza del grupo Backus), entre otras. Algunas de estas empresas han cerrado total o parcialmente sus operaciones en el

país, como consecuencia de los años de crisis económica y por los cambios en la forma de hacer negocios por el fenómeno de la globalización.

Debo comentar que decidí mi renuncia a esta empresa al recibir una oferta de trabajo con mayores beneficios económicos; una situación común en este tipo de sociedades de auditoría, que registran una alta rotación de personal porque al constituir verdaderas escuelas de formación profesional, se permiten mantener bajas escalas salariales.

Actualmente pertenezco a la asociación de ex auditores de la firma KPMG, manteniendo la relación profesional con la firma.

A continuación, se presenta el organigrama de KPMG y el Certificado de Trabajo.

Figura 01

OrganigramaKPMG

*Universidad Nacional Federico Villarreal
Escuela de Economía*

KPMG (1982 - 1984)

Organigrama

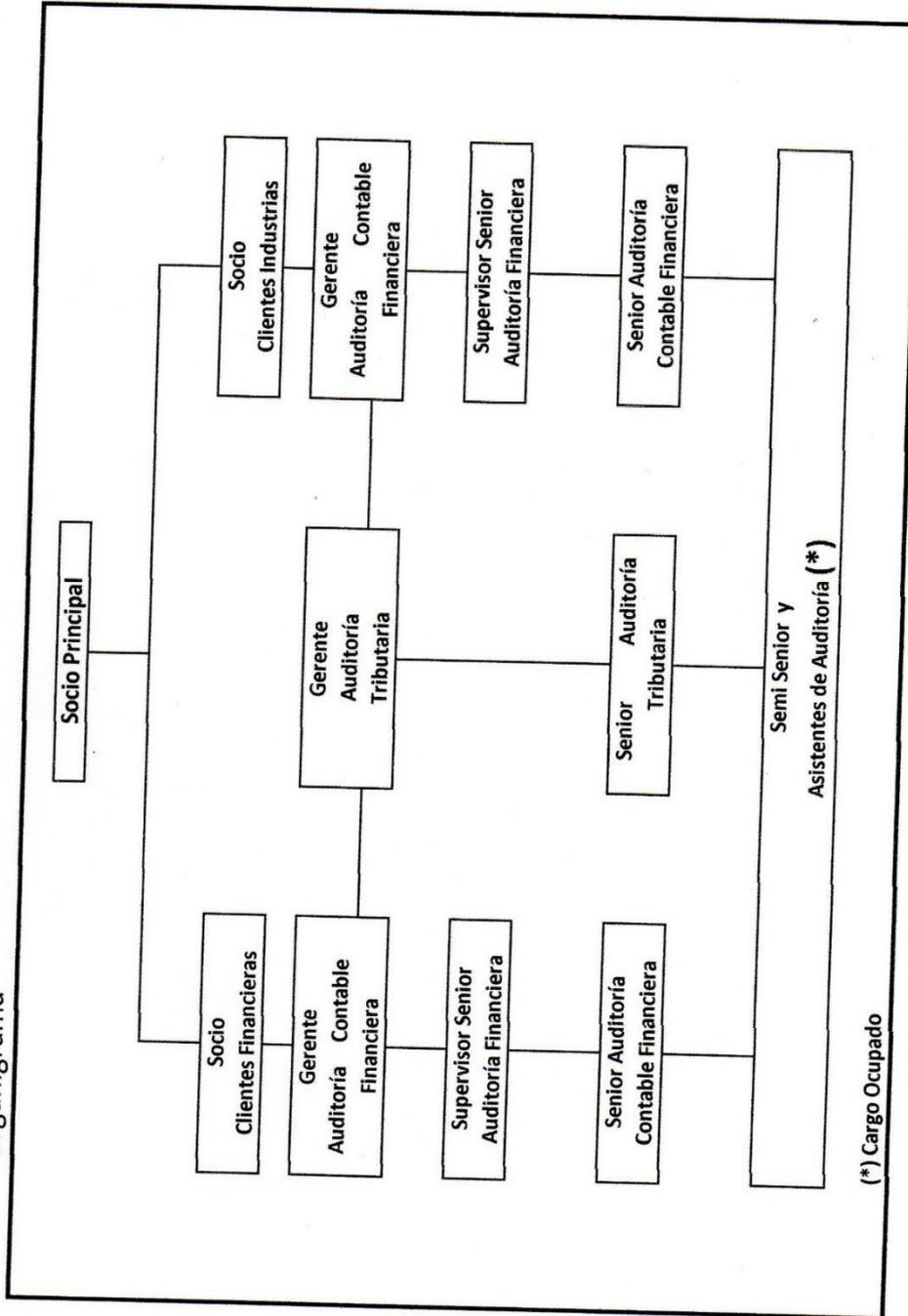


Figura 02*Certificado de Trabajo KPMG*

Universidad Nacional Federico Villarreal
Escuela de Economía
KPMG Caipo y Asociados
AUDITORES

Av. República de Chile 388 Piso 7
Jesús María, Lima-Perú

Apartado 3146
Lima, Perú

Teléfonos: 51 (1) 433 6130
51 (1) 433 6149
Fax: 51 (1) 431 2893
e-mail: kpmgperu+@amauta.rcp.net.pe

CERTIFICADO DE TRABAJO

Por la presente, certificamos que el señor **Juan Medranda Castillo** ha trabajado en nuestra firma desde el 15 de agosto de 1982 hasta el 06 de marzo de 1984, desempeñando el cargo de **Asistente de Auditoría**, en el cual se desempeñó con eficiencia y responsabilidad. Su retiro obedeció a motivos personales.

Expedimos el presente certificado a solicitud del señor Medranda Castillo, el mismo que podrá ser usado para los fines que considere conveniente.

Lima, 09 de febrero de 1998

KPMG Caipo y Asociados


CPC Oscar F. Caipo (Socio Principal)



Firma Miembro de
KPMG Internacional

Caipo y Asociados, Sociedad Civil de Responsabilidad Limitada
Inscrita en la folia 1710 del Registro de Personas Jurídicas de L.
Capital suscrito S/ 80,000

1.1.2. Brade S.A. (1984 – 1985)

(El Pardo, Double Tree by Hilton Hotel)

La Empresa

Brade S.A. corresponde a las iniciales de los apellidos de su fundador y propietario principal, ingeniero Ricardo Bracale Delgado, empresario peruano dedicado al negocio de Servicio de Alimentos y Hotelería, ya fallecido a la fecha.

La razón social era Brade S.A. y la razón comercial era El Pardo Hotel, ubicándose sus instalaciones en la esquina de la Avenida José Pardo con Calle Independencia en el distrito de Miraflores, Lima. Inició sus operaciones aproximadamente el año 1980.

El Pardo Hotel construye inicialmente un edificio, al que denomina primera torre, con un total de 80 habitaciones, con todos los servicios que normalmente incluye un servicio de hotelería, esto es, servicio de alimentos y bebidas, bar, sala de eventos, piscina, entre otros, calificando desde su inicio como hotel de cinco estrellas. En esos años solo se tenían cinco hoteles de esa categoría en Lima, tres en el centro (Hoteles Sheraton, Crillón y Bolívar), uno en San Isidro (Country) y uno en Miraflores (César's Hotel), de manera que El Pardo Hotel ingresaba al mercado como un hotel pionero de la zona residencial de Lima.

Aproximadamente, seis años después, en 1986, inaugura su segunda torre, ampliando a su vez la capacidad a 240 habitaciones y la diversidad de sus servicios. A partir de esa ampliación, El Pardo Hotel ingresa al sector de gran hotelería de nivel internacional, obligándose a mantener desde entonces una política de sostenimiento competitivo en el mercado, que ha derivado en modificaciones y mejoras permanentes de sus instalaciones y equipamiento, y en el perfeccionamiento y diversidad de sus servicios.

Precisamente, como parte de su estrategia de competencia, la misma que se multiplicaba en Lima a partir del año 1990 por la decisión del Estado de desarrollar el turismo receptivo como política pública, El Pardo Hotel franquicia el nombre de la cadena internacional Hilton, que como sabemos administra diversas marcas hoteleras según las características del hotel. Es así que El Pardo Hotel pasa a denominarse El Pardo Hotel, Double Tree by Hilton, incorporando a su gestión las mejores prácticas del servicio de hotelería internacional.

La estructura organizacional no ha sufrido grandes modificaciones a través de los años por tratarse de un negocio típico bastante estandarizado en su gestión. A cargo de la empresa se encuentra un Gerente General, a quien reporta un Director de Operaciones, responsable de todas las operaciones del servicio de hotelería; este Director tiene a su cargo las líneas funcionales de la organización, Gerente de Hotelería, Gerente de Servicio de Alimentos y Bebidas, Gerente de Ventas y Gerente de Marketing. En el caso de El Pardo Hotel este Director también tiene a su cargo a la Gerencia de Gimnasio; siendo que el Milenium Gym es un local abierto al público, considerándosele una línea de negocio.

Es pertinente destacar en el Pardo Hotel, que el Director de Operaciones es y ha sido históricamente un cargo ocupado por profesionales extranjeros, europeos para ser específicos, por su mayor experiencia en gestión de gran hotelería, rasgo común en otras empresas de este rubro y similar categoría de nuestro país.

En la estructura organizacional, de otro lado, se encuentran las unidades de línea de apoyo o administrativas, que comprende a las Gerencias de Finanzas y Contabilidad, Logística y Recursos Humanos, que reportan a la Gerencia General.

El negocio hotelero mide su gestión por el porcentaje de ocupación de sus habitaciones, siendo 80% una tasa mínima de aceptación, por la ocupación de su salón de eventos, que

arrastra servicio de alimentos y bebidas; y por el número promedio de mesas ocupadas en sus restaurantes.

Mi experiencia profesional en BRADE S.A.

Ingreso a El Pardo Hotel en febrero de 1984, a la posición de Asistente de la Gerencia de Contabilidad y Finanzas.

En esta posición me asignan como responsabilidad directa la clasificación contable de las facturas por compras, la elaboración de las planillas de remuneraciones en aplicación estricta de la normatividad legal laboral vigente, y asimismo, la contabilización de las notas de cargo financieras, el control y registro de los pagos por leasing y préstamos bancarios, y en general, todas las transacciones del negocio, con excepción de las ventas, que era función de Caja, teniendo que producir al cierre de cada mes los libros contables diario y mayor, que proveía al Contador para la elaboración de los estados financieros.

Por la experiencia previa en la firma de Auditoría se me encargó adicionalmente, conformar el equipo de elaboración del sistema de costos del hotel.

Esta tarea se enfocó con el modelo de costeo directo, organizando las operaciones por centro de costo y definiendo las transacciones internas entre éstos. Mi tarea estuvo centrada en diseñar el plan de cuentas de costos y su asociación con las cuentas de contabilidad financiera, de modo que el sistema pueda producir ambas contabilidades, financiera y de costos, a partir del mismo registro transaccional.

Considero un logro de mi participación en esta empresa que se hayan elaborado los estados financieros, sobre la base de mi trabajo de registro contable de las transacciones, sin mayores observaciones de parte del Contador General y del equipo de auditoría financiera de

fin de año. Asimismo, haber aportado directamente en la elaboración del sistema de contabilidad de costos, herramienta importante para soportar las decisiones de negocio.

Mi retiro de Brade S.A. se produce en marzo de 1985 para realizar el Programa Magister en Administración de Negocios en la Escuela de Administración de Negocios, ESAN.

A continuación, el organigrama de Brade S.A. y Certificado de Trabajo.

Figura 03

Organigrama BRADE

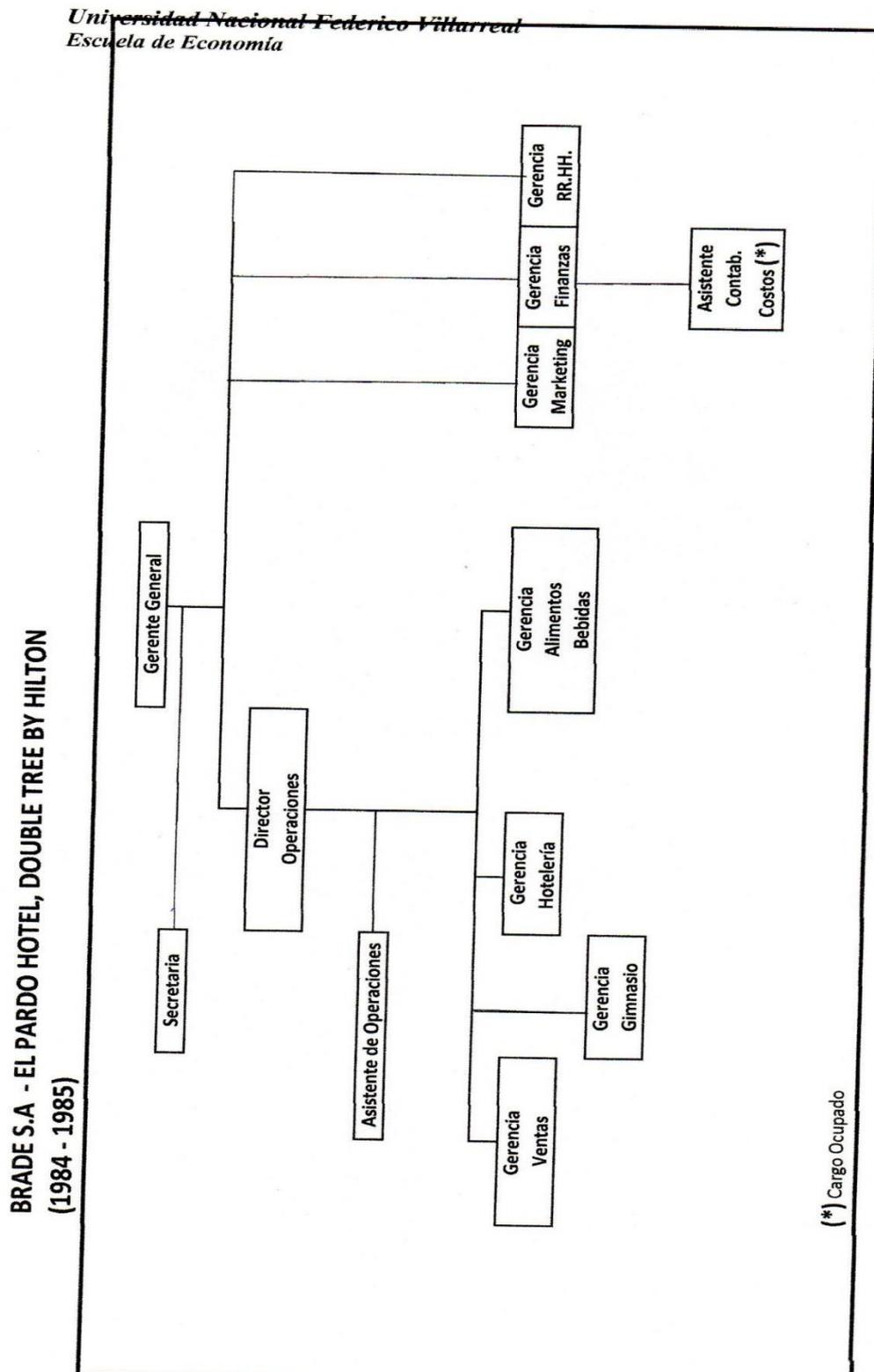


Figura 04*Certificado de Trabajo BRADE*

Inversiones Brade S.A.

C O N S T A N C I A

EL GERENTE DE RECURSOS HUMANOS DE INVERSIONES BRADE S.A.
EL PARDO HOTEL

C E R T I F I C A : .

Que, el señor JUAN MANUEL MEDRANDA CASTILLO ha laborado en nuestra empresa, desde Febrero de 1984 hasta Marzo de 1985, como Asistente de Contabilidad, en la Gerencia de Contabilidad.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado, para lo que considere pertinente.

Atentamente,


RICARTE UTIA AGUILAR
Gerente de R. H.

Miraflores, 30 de Enero de 1998

1.1.3. Programa Magister (ESAN; 1985 – 1986)

El año 1985 postulo e ingreso al Programa Magister en Administración de Negocios en ESAN, superando para ello una prueba escrita de razonamiento matemático y verbal y, una entrevista personal. Este programa era en la modalidad de tiempo completo, con duración de un año, obligándome por ello a retirarme de la empresa en la que venía trabajando (Brade S.A.). Del grupo ingresante, que fue de 101 alumnos, 3 procedíamos de la UNFV, y de los cuales 2, pertenecíamos al Programa de Economía.

El Programa se estructuraba en cuatro áreas de conocimiento: a) Métodos Cuantitativos e Informática; b) Administración y Estrategia, c) Economía y Finanzas y, d) Mercadeo.

Para cerrar el programa de estudios se debía desarrollar un trabajo de investigación grupal (máximo 4 miembros), denominado Proyecto de Investigación Aplicada (PIA), siendo que para este efecto mi grupo de trabajo elaboró un proyecto de negocio “Fuente de Soda y Restaurante en Surco”, comprendiendo en este proyecto desde la forma de financiamiento, que se planteó mediante el modelo de accionariado difundido, pasando por la determinación de la locación física, los planos de infraestructura civil (se consideró que la parte fuente de soda tenga opción de atención al auto y juegos para niños), el programa de operaciones (planeamiento de menú, elaboración de recetas estándar, compras y almacenamiento, producción y atención al cliente, incluyendo la confección de la carta y la fijación de precios), y el marketing de lanzamiento. Se cerraba el proyecto con la evaluación económica de rentabilidad para diferentes escenarios de aceptación de parte de la demanda. En la siguiente página presento copia del título magister ESAN obtenido.

Figura 05

Título Grado Magister ESAN

A Nombre de la Nación

La Escuela de Administración de Negocios para Graduados

En virtud de los derechos a ella conferidos, otorga a:

Juan Manuel Medranda Castillo

quien ha cursado sus estudios satisfactoriamente y aprobado los exámenes, el grado de

Magister en Administración

Dado en la ciudad de Lima, República del Perú, a los dieciséis días del mes de abril de mil novecientos ochenta y seis.



[Handwritten Signature]
Secretario

[Handwritten Signature]
Presidente del Patronato

LA ESCUELA DE ADMINISTRACION DE NEGOCIOS PARA GRADUADOS, otorga este certificado en ejercicio de la facultad que le confieren los Decretos Leyes 14576 y 23120. Consta en el Registro de Diplomas de esta Escuela a folio número..18.. tomo II.



[Handwritten Signature]
DIRECTOR
Departamento de Admisión
Registro y AA.EE.

1.1.4. Fertilizantes Sintéticos S.A. (1986-1987)

La Empresa

Fertilizantes Sintéticos S.A. (FERTISA) era una empresa estatal de derecho privado; se regía por la normativa dispuesta por la Corporación Nacional de Desarrollo (CONADE), entidad pública que administraba la actividad empresarial del Estado.

FERTISA era una industria química siendo sus principales productos el Nitrato de Amonio y el Sulfato de Amonio, utilizados como fertilizante en la agricultura y como insumo en la fabricación de explosivos para su uso en la minería. Sus ventas anuales estaban alrededor de los 30 – 40 millones de dólares anuales, cubriendo solo un porcentaje de la demanda del mercado nacional. Por esta situación de mayor demanda y por la calidad y prestigio de sus productos, la fabricación se desarrollaba a plena capacidad, en tres turnos de trabajo, con un total aproximado de doscientos trabajadores.

Su Planta Industrial se ubicaba en el Callao, a pocas cuadras de la Avenida Néstor Gambetta, y sus oficinas administrativas se ubicaban en el Distrito de Miraflores, donde funcionaban las gerencias de administración y finanzas, ventas, proyectos, y la gerencia general, presidencia de directorio y jefatura de auditoría interna.

En la Planta Industrial estaban las gerencias de producción, técnica, la subgerencia de mantenimiento y logística; y las jefaturas de seguridad industrial y servicio social.

El año 1986 que me incorporo, FERTISA, encontrándose al límite de su capacidad de Planta, veía reducirse su participación de mercado como consecuencia del incremento de la importación de productos de competencia directa por incremento de la demanda nacional.

Siendo que la industria química es de tecnología y proceso integrado, una ampliación de la capacidad de producción exigía cambios estructurales en la Planta, con niveles de inversión

que sobre pasaba la capacidad de la empresa. En esas circunstancias la estrategia de plazo inmediato consistía en reducir costos y fortalecer los procesos haciéndolos lo más eficientes posibles para el nivel de tecnología disponible.

Mi experiencia profesional en FERTISA

A la conclusión del Programa Magister en Administración en ESAN, periodo 1985-86, me incorporo a FERTISA por invitación del Presidente de CONADE, Dr. Orestes Rodríguez Campos, quien había sido mi tutor durante mi formación académica en la Universidad, para ocupar la plaza de Asistente de la Presidencia Ejecutiva, a cargo del Ing. Héctor Tapia Cano.

Se establecieron con la Presidencia Ejecutiva las prioridades estratégicas y los objetivos de corto y mediano plazo. En el corto plazo se centraron básicamente a la reducción de costos y a la mejora de los procesos con criterio de productividad y rentabilidad. En el mediano plazo el objetivo era la ampliación de la Planta Industrial y la renovación de tecnología

Mi participación se concentró en los objetivos del corto plazo, de trascendencia administrativa, quedando en el área de Proyectos y la Gerencia Técnica la responsabilidad por el objetivo de mediano y largo plazo.

Entre los proyectos administrativos desarrollados bajo mi conducción, se pueden mencionar los siguientes:

- Sustituir la contratación de servicios externos de informática por una unidad orgánica interna, que se denominó Oficina de Sistemas. Se tuvo en cuenta para esa decisión que el costo del servicio era alto y que solo se ceñía al procesamiento de planillas y control de inventario; es decir, no había mayor valor agregado por diseño y programación, existiendo ya en el mercado de software, en esa fecha, diversas alternativas de paquete para estos procesos, asequibles a la economía de la empresa. Asimismo, se ingresaba con mucha fuerza a la

utilización de las PC de tipo desktop y las marcas competían por precio, de modo que considerando que solo se requería de cinco equipos se valorizó el equipamiento de la oficina de sistemas y se le sumó el costo de las planillas de remuneración, resultando que económicamente, esta opción era más rentable que externalizar el servicio. Un criterio adicional que fue importante para esta decisión, fue la perspectiva de evolución de la tecnología de información y la capacidad expandible de los equipos que se adquirirían.

- Racionalización de personal administrativo, por aplicación de estudios de cargas de trabajo. Se observaba exceso de personal con relación al tamaño de la actividad por lo que se decidió hacer un estudio de cargas de trabajo con comisiones internas de funcionarios comprometidos con una nueva gestión orientada a la subsistencia de la empresa. Se obtuvieron, mediante un programa de retiro voluntario con incentivo económico, reducciones en prácticamente todas las áreas administrativas, siendo un dato resaltante para evidenciar la necesidad de esta decisión, la reducción de 23 a 13 empleados en la oficina de contabilidad y costos, sin afectación de los procesos contables. La Presidencia del Directorio trasladó a las gerencias operativas este objetivo de racionalización, obteniéndose un resultado favorable a la economía de la empresa
- Se implementó una oficina de relaciones industriales en la Planta Industrial para fortalecer los procesos de selección y capacitación, básicamente de índole técnico, y de negociaciones laborales; anterior a ello, la gerencia de producción decidía sobre todo lo relacionado a personal con el único apoyo de una asistente social. Así, la gestión de personal y las negociaciones laborales se independizaron de la gestión de producción con un nuevo enfoque de gestión de personas, disminuyendo el nivel de insatisfacción y conflictividad sindical.
- En el área logística también se efectuaron cambios importantes. Téngase en cuenta que la empresa era antigua con funcionarios de muchos años de servicio que tomaban decisiones

por experiencia sin aplicar nuevas técnicas de gestión de negocios. En esta área se implementó el planeamiento de inventarios, redefiniendo nuevos puntos mínimos de seguridad y de reposición de stock, pasando por una reestructuración de la calificación de materiales y repuestos en función a su criticidad y comportamiento de consumo. Se redujo sustancialmente el capital de trabajo comprometido en inventarios.

Las acciones tomadas contribuyeron a obtener resultados económicos positivos y a que en la empresa se experimente un clima organizacional favorable a los cambios y al objetivo de inversión en la Planta. Por los resultados alcanzados fui designado en adición a mi responsabilidad de Asistente de la Presidencia Ejecutiva como Sub Gerente de Administración, Contabilidad y Sistemas.

Luego de aproximadamente dos años de labor ininterrumpida renuncié a FERTISA por una nueva oferta laboral, y porque según mi percepción la ampliación de la capacidad de Planta que exigía las condiciones del mercado, era un factor limitante que ponía en riesgo el sostenimiento de la empresa. Además, eran objetivos concentrados en la gestión de otras gerencias, lo que restringía mi oportunidad de desarrollo de una línea de carrera y de vida en esta organización.

Como un dato complementario, debe comentarse que pocos años después, FERTISA entró al proceso de privatización sin éxito, terminando por ser vendida la Planta Industrial en forma fraccionada.

Se presenta a continuación el organigrama de Fertilizantes Sintéticos S.A (FERTISA) y mi Certificado de Trabajo respectivo.

Figura 06

Organigrama FERTISA

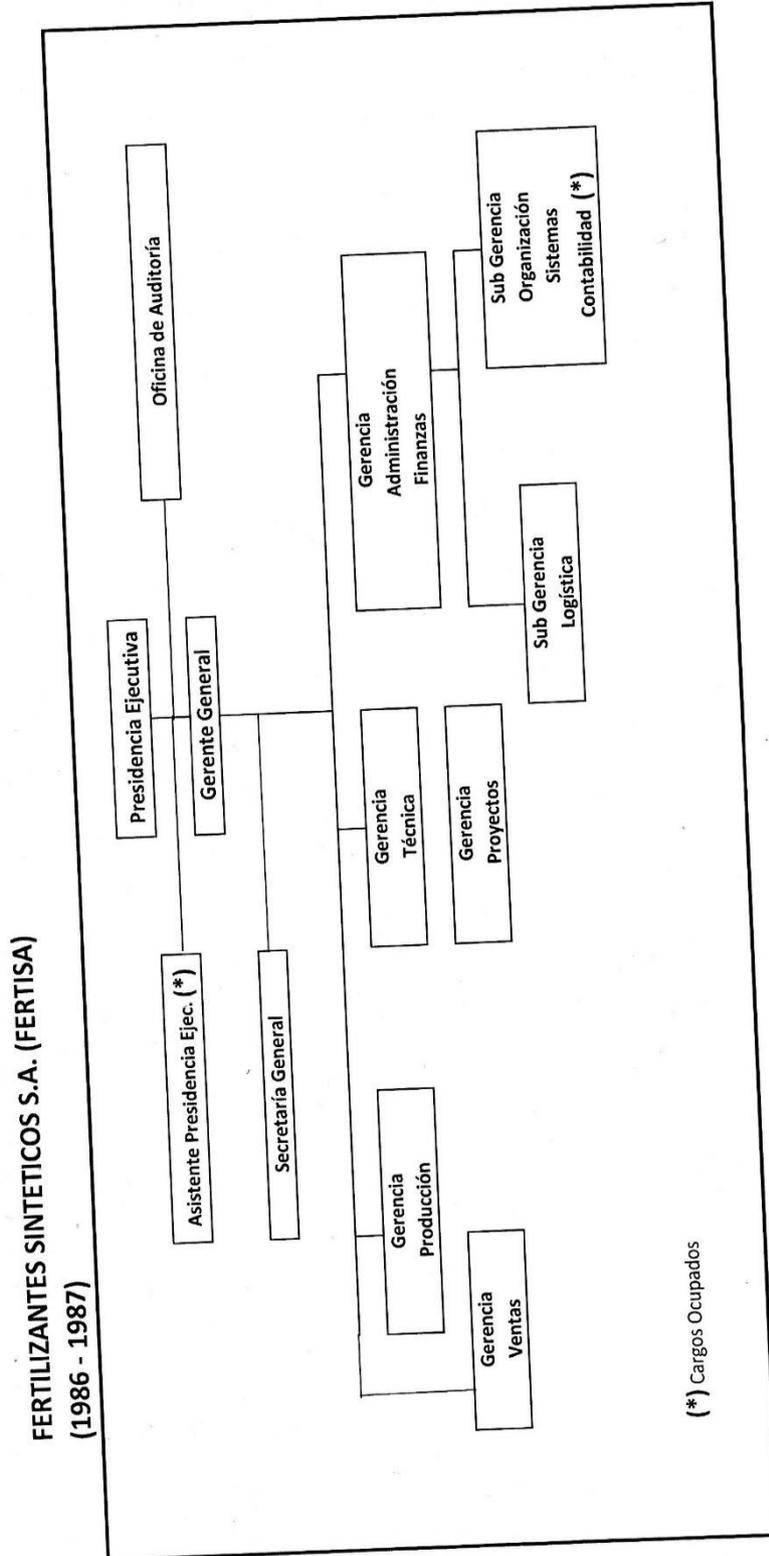


Figura 07*Certificado de Trabajo FEERTISA***FERTILIZANTES SINTETICOS S. A.**

OFICINA: JORGE CHAVEZ 174 MIRAFLORES
TELEFONO 468477

FABRICA: PROL. AV. CENTENARIO - CALLAO - TELEF. 65-1136

APARTADO POSTAL: 3754 - CABLES "FERTISA" TELEX 21103 PE

LIMA — PERU

C E R T I F I C A D O

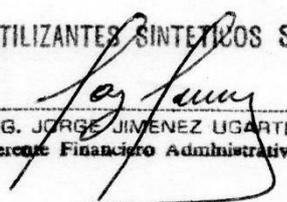
EL QUE SUSCRIBE CERTIFICA QUE EL SEÑOR JUAN MANUEL MEDRANDA CASTILLO, HA LABORADO EN NUESTRA EMPRESA DESDE EL 1^{ro}. DE AGOSTO DE 1986 AL 30 DE SETIEMBRE DE 1987, OCUPANDO EL CARGO DE SUB-GERENTE DE CONTABILIDAD, SISTEMAS Y ORGANIZACION.

DURANTE EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, EL SEÑOR MEDRANDA HA DEMOSTRADO GRAN INICIATIVA, RESPONSABILIDAD, EFICIENCIA Y DEDICACION AL CARGO.

A SOLICITUD DEL INTERESADO SE DEJA EXPRESA CONSTANCIA, QUE SE RETIRA EN FORMA VOLUNTARIA Y POR RAZONES ESTRICTAMENTE PERSONALES.

SE EXPIDE EL PRESENTE CERTIFICADO EN LIMA A LOS 30 DIAS DEL MES DE SETIEMBRE DE 1987.

FERTILIZANTES SINTETICOS S.A.


ING. JORGE JIMENEZ UGARTE
Gerente Financiero Administrativo

1.1.5. Operaciones Agroindustriales S.A. – OPASA (1987 – 1988)

La Empresa

Operaciones Agroindustriales Sociedad Anónima (OPASA), perteneciente al Grupo Textil Unión, se dedicaba al servicio de desmote de algodón rama. Tenía siete plantas desmotadoras, cuatro adquiridas al Grupo La Fabril ubicadas en las provincias de Huacho, Chincha, Ica y Nazca; dos alquiladas a empresarios locales, en las provincias de Ica y Palpa; y una planta propia en Cañete, que se construyó como parte del desarrollo de la empresa.

El negocio consistía en ofrecer servicio de desmote de algodón en rama, siendo el principal cliente, Sociedad Anónima Mercantil Lima (SAMLima), también empresa conformante del Grupo Empresarial Unión, de manera que era un cliente interno desde la perspectiva de cadena de negocio del grupo económico.

El desmote consiste en separar el algodón rama en sus componentes: fibra y pepa. El algodón fibra se despachaba a la industria Textil Unión para la fabricación de tela y la pepa de algodón se despachaba a la industria del aceite comestible. El algodón que se trabajaba en las regiones mencionadas era de tipo Tangüis. SAMLima mantenía un equipo comprador en el campo y trasladaba el algodón rama a las fábricas de OPASA para el desmote, trasladando luego su carga de fibra a la fábrica de Textil Unión en Lima. De existir un excedente de algodón fibra con relación a los programas de producción de la fábrica textil, SAMLima disponía el despacho hacia los terminales portuarios para su exportación a través de ENCI. Cada Planta de OPASA por su parte, ofrecía el servicio de desmote a agricultores y comerciantes de su zona de influencia, generando ingresos por su propia gestión; en este caso los despachos eran a las industrias textiles indicadas por el cliente particular.

La desmotadora se encargaba de acumular el algodón rama de sus clientes en espacios denominados colcas y establecer de mutuo acuerdo con ellos la oportunidad del desmote, que regularmente estaba en función de los precios del mercado y de la liquidez del cliente para determinar su rotación de capital. Otro aspecto que se consideraba era la capacidad de almacenamiento de las colcas pero normalmente se desmotaba antes de llegar a topar esta capacidad.

Las desmotadoras tenían una misma tecnología y proceso de producción, pero se diferenciaban en la eficiencia de las máquinas, que estaba en función de su cuidado y mantenimiento oportuno, y de la experiencia y calidad de la mano de obra.

Se medía la productividad con el término “acude” que es la relación de algodón fibra obtenido del algodón rama procesado. Era factor de éxito de la desmotadora ofrecer más fibra por la misma cantidad de rama y para lograr altos rendimientos se tenía que controlar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Control en el pesaje. Cuando el cliente era SAMLima los agricultores o comerciantes proveedores de algodón rama pretendían entregar otros materiales pasándolos por algodón, para inflar el peso y el valor de venta llegando al exceso de poner bloques de hielo para evitar ser descubiertos en el desmote, cuando se procesa toda la rama y se desocupa la colca. Igualmente tenía que efectuarse estricta supervisión al pesador a fin de evitar que se coluda con el proveedor para inflar los pesos.
- Control de custodia en la colca. Efectivamente, se tenía que controlar que no sea pasado el algodón rama de una colca a otra colca, es decir, algodón de un cliente a otro cliente. También controlar el riesgo de robo por parte de extraños.
- Supervisión del proceso de “colqueo”, que es la actividad de abastecer de algodón rama a las máquinas desmotadoras, asegurando que toda la colca de algodón sea procesada.

- Efectuar un permanente trabajo de mantenimiento preventivo no solo de las máquinas sino también de las balanzas de entrada y de Planta.
- Muy importante sin duda, era la gestión de personal, cuyo compromiso era fundamental para obtener buenos resultados en los procesos de control, producción y acciones de mejora.

Mi experiencia profesional en OPASA

Ingresé a OPASA el año 1987 para hacerme cargo de la Desmotadora n° 2 de Ica, en la posición de Administrador General de Desmotadora. El nombre de la Desmotadora era “Yauca” y se ubicaba en el distrito de Los Aquijes en Ica, frente al kilómetro n° 310 de la Carretera Panamericana Sur.

Desde esta posición enfoqué mi trabajo con dos objetivos, contando por supuesto con la dirección de la gerencia general de OPASA, 1) eficiencia en el proceso y 2) generación de ingresos propios para OPASA. El objetivo ulterior era ganar participación de mercado de algodón rama, tanto proveniente del cliente interno SAMLima como de otros clientes, capitalizando la preferencia por la desmotadora por el mejor acude que alcanzaba, y generar ingresos propios para añadir valor al grupo económico.

Tal como se explicó líneas arriba; el trabajo consistió en acopiar algodón ofreciendo buena atención y garantizando el pesaje, la custodia y un buen proceso de desmote. Los clientes externos se conseguían visitando el campo a primera hora cuando empieza la actividad agrícola, esto es 4:30 a 5:00 a.m., visita que entusiasmaba a los agricultores por la poca frecuencia de visita que reciben en sus campos y menos a esas horas. Se explicaba cómo se controlaba el proceso y los acudes históricos registrados por la desmotadora. A los comerciantes independientes, importantes por los volúmenes de algodón que transaban, se les fidelizó evidenciándoles el control y aseguramiento de los resultados del proceso.

Se trabajó en la motivación y compromiso del trabajador. Los operarios de la desmotadora tradicionalmente fueron considerados “peones” con excepción del mecánico de Planta y tenían poco o nulo acceso a compartir las decisiones y metas con la administración.

Al respecto, se realizó un trabajo de integración, consultándoles por aspectos internos de la Desmotadora, por ejemplo, el orden del desmote, la formación de equipos por turnos, el programa de mantenimiento, etc. El resultado fue asombroso, el acopio de algodón colocó a la Desmotadora Yauca en el segundo lugar de la región Ica, siendo su capacidad de planta inferior a la gran mayoría de desmotadoras competidoras, lo que mereció un reconocimiento de la Junta Nacional del Algodón con sede en Ica al término de la campaña anual.

Este gran acopio llevó a organizar el trabajo en dos turnos, situación sui generis en el negocio, concluyendo el año como la primera desmotadora del Grupo Unión y como la segunda de la región Ica, tanto en acopio del cliente interno como de cliente externo.

Se trabajó en el mantenimiento no solo de la maquinaria como era lo tradicional sino también del local, introduciendo mejoras que tuvieron buen impacto en los clientes; por ejemplo, a su costumbre de estar presentes durante el desmote de su algodón se habilitó un lugar de espera, con tv y refrigeradora, además, se le brindaba acceso a la colca para que verifiquen que todo se estaba procesando e incluso a la sala de máquinas para que verifiquen que todo el proceso estaba siendo transparente.

Para concluir este episodio, debo mencionar que el presupuesto de acopio y desmote de la desmotadora n° 2 de Ica a mi cargo era de 120,000 libras, cerrando el ejercicio en 180,000 libras. La desmotadora n° 1 tuvo un presupuesto de 180,000 y cerró con 120,000 libras.

Mensualmente se informaba a la Gerencia General en Lima sobre los resultados de producción, el trabajo de mantenimiento y las inversiones en mejora realizados; y también,

sobre las perspectivas de siembra y cosecha de algodón en la región, con información del ministerio de agricultura y de la Junta Nacional del Algodón, que incluso tenía una página semanal en el diario Expreso de circulación nacional.

En el proceso de analizar esta información se pudo comprender que se cernía sobre el negocio un futuro sombrío, debido a la disminución drástica del número de hectáreas dedicadas a esta siembra, como producto de la menor demanda de textiles en el país por la presencia agresiva de la importación de ropa y por la disminución de la calidad de nuestro algodón de exportación, y esto último, principalmente por la malas prácticas en el proceso de comercialización del algodón, que se permitían los comerciantes porque ENCI como empresa del Estado adquiriría todos los algodones aunque no cumplieran con los estándares internacionales para exportación.

En esta situación, decido mi renuncia por mejor oferta económica y perspectivas de crecimiento profesional, a fines del año 1988.

Pocos años después pude comprobar que la agricultura del algodón efectivamente se redujo drásticamente en el país, trasladándose miles de hectáreas a otros cultivos y del mismo modo, se redujo el número y capacidad de las desmotadoras de algodón. La empresa Tejidos La Unión, cabeza del grupo económico al que pertenecía OPASA, no obstante su gran capacidad económica, terminó cediendo ante la importación de telas y ropas cerrando sus operaciones años después.

A continuación, se presenta organigrama de Operaciones Agroindustriales S.A. (OPASA) y Certificado de Trabajo.

Figura 08

Organigrama OPASA

Universidad Nacional Federico Villarreal
Escuela de Economía

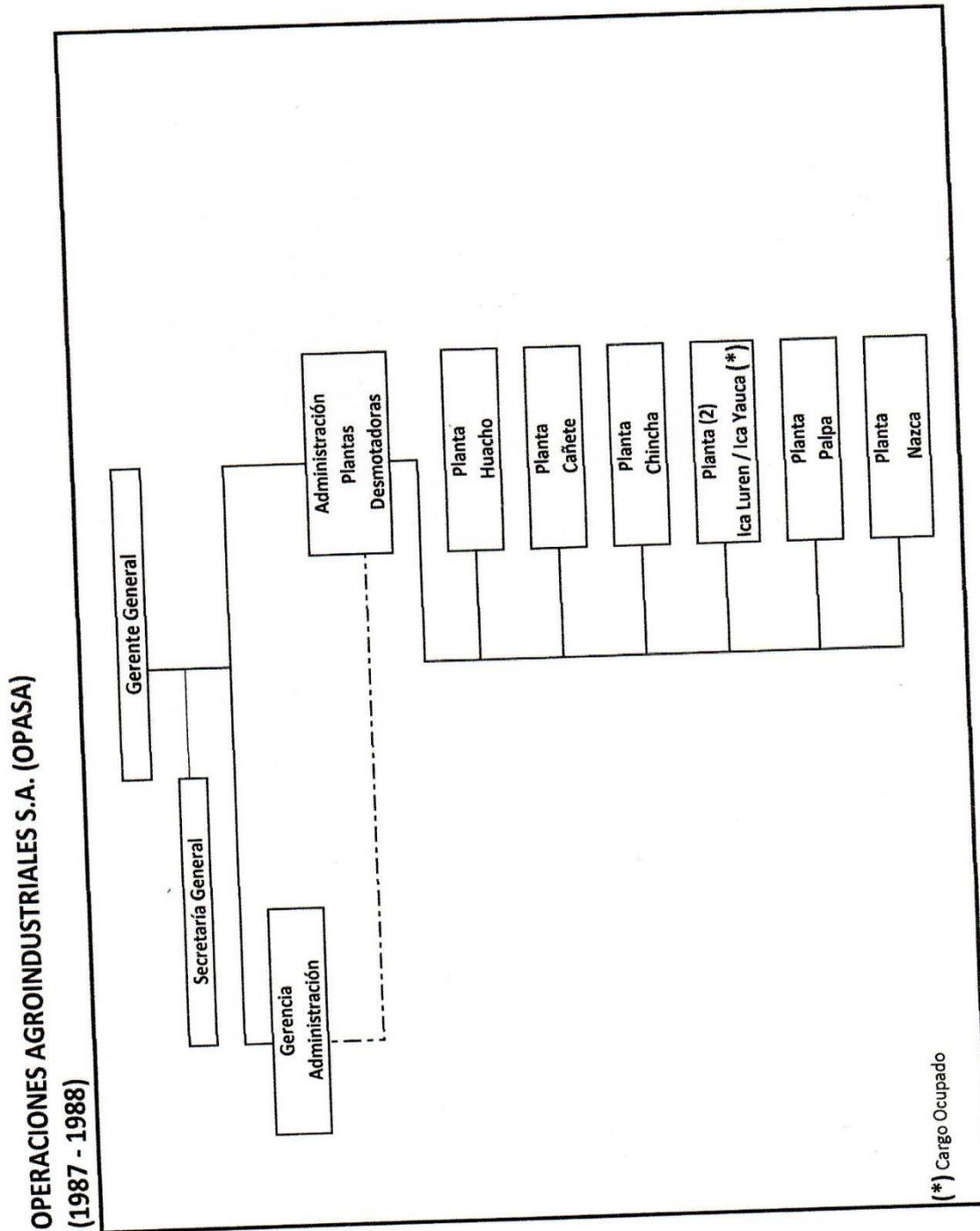


Figura 09

Certificado de Trabajo OPASA



OPERACIONES AGROINDUSTRIALES S.A.

Jr. Antonio Miró Quesada 221 Oficina 503 — Teléfono 27-1475

C E R T I F I C A D O

Conste por el presente que el señor JUAN MANUEL MEDRANDA CASTILLO ha trabajado en esta Firma desde el 01.10.87 hasta el 10.11.88, como Administrador de nuestra Desmotadora de la ciudad de Ica.

El señor Medranda durante el tiempo que prestó sus servicios en nuestra Compañía desempeñó sus labores satisfactoriamente.

En fé de lo cual le otorgamos el presente para los fines que crea conveniente.

Lima, 14 de Abril de 1.988.



FRANK MORRIS WATSON.
APODERADO.
p. p. Operaciones Agroindustriales S. A.
● P A S A

1.1.6. CENTROMIN PERU S.A. (1988 – 1994)

(Empresa Minera del Centro del Perú S.A.)

La Empresa

Empresa minera metalúrgica estatal de derecho privado, conducida bajo la normatividad de CONADE.

Tenía siete operaciones mineras ubicadas en la Sierra Central del país (Cerro de Pasco, Casapalca, San Cristóbal, Andaychagua, Morococha, Yauricocha y Cobriza); cada una de ellas con su planta concentradora, a excepción de San Cristóbal y Andaychagua que compartían la concentradora denominada Mahr Tunel.

Eran minas polimetálicas, con prevalencia de cobre, plomo y zinc; complementándose con menores cuotas de oro, plata, molibdeno, entre otros.

El concentrado de mineral de cada unidad minera era trasladado generalmente por ferrocarril hacia la ciudad de La Oroya en la Provincia de Yauli, Departamento de Junín, para su proceso metalúrgico en la Planta de Fundición y Refinería.

CENTROMIN PERU S.A. era una de las empresas mineras más grande del país, en términos de producción e ingresos, con más de 22,000 trabajadores, a quienes se ofrecía servicios de vivienda, colegios, hospitales, hoteles, comedores, clubes, etc., reconocida por su tecnología de metalurgia de metales en altura, ya que La Oroya se ubica sobre los 3,800 m.s.n.m.

La organización estaba liderada por el Gerente General a quien reportaban las siguientes gerencias: Central de Operaciones, a cargo de todas las operaciones minero metalúrgicas (esta Gerencia Central tenía su Sede en La Oroya y contenía a las Gerencias de Minas, Geología y

Concentradoras y; Metalúrgica); Logística, Proyectos y Servicios, Comercial, Finanzas y Contabilidad; Administración, y; Gestión de Personal.

CENTROMIN S.A. pasa por una serie de etapas en su desarrollo histórico, fue una inversión extranjera, teniendo la denominación de Cerro de Pasco Cooper Corporation. Sus principales ejecutivos eran de nacionalidad inglesa y estadounidense, quienes desarrollaron una infraestructura civil para su permanencia en nuestro país, que incluía complejos habitacionales, hospitales, colegios, centros de abasto, etc. obras impregnadas con su propio estilo, constructivo, distinguiéndose del paisaje natural y urbanístico de la región y por tanto, resaltando la presencia de la empresa en nuestro territorio de la sierra central.

La empresa es nacionalizada durante el gobierno militar de los años 70, pasando su gestión a manos nacionales, conservando en gran medida las prácticas de administración empresarial minera americana.

Económicamente, también la empresa sufre a lo largo de los años sucesivas etapas de crecimiento y decrecimiento, supeditado al mercado de precios internacionales de los minerales. En su etapa final, como empresa estatal, por la derivación de sus resultados al fondo público, se reduce drásticamente la re inversión en tecnología, y en mejora de las instalaciones, de manera que en los años 80 – 90 empieza a observarse el incremento de sus costos en todas sus etapas productivas. De otro lado, por su misma condición de empresa estatal es más permisiva con la sindicalización y se llega a tener un convenio colectivo desfasado con la realidad económica del negocio, encareciendo de manera dramática el costo de operación de la empresa.

Mi experiencia profesional en CENTROMIN PERU S.A.

Ingreso a esta empresa el año 1988, en La Oroya, al área de Personal y Servicios, que tenía a su cargo la gestión integral de recursos humanos y la administración de servicios al personal, como es hoteles y comedores, asignación y mantenimiento de viviendas, administración de los colegios de la empresa, que tenía su propia UGEL (UGEL – CENTROMIN), entre otras actividades.

La primera posición que ocupó es de Asistente a la Jefatura de Personal y Servicios Sierra, posición esta última, equivalente en su contenido y descripción a una Gerencia de Recursos Humanos. Esta asignación de cargo tuvo el propósito de servir de base para un proceso de formación integral en el área de gestión humana, es así como se me destaca sucesivamente y por lapso de tres a cuatro meses a distintas áreas de administración de personal, como Jefe de Oficina de Personal Profesional, Adjunto a la Jefatura de la Oficina de Remuneraciones y Adjunto a la Jefatura de la Oficina de Bienestar Social Sierra.

Posteriormente, siempre en mi condición de Asistente de la Jefatura de Personal y Servicios, realizo un periplo por las Oficinas de Relaciones Industriales de las unidades mineras como Jefe de Relaciones Industriales de reemplazo, recorriendo durante la mayoría de unidades mineras de la empresa.

A mi retorno a La Oroya soy destacado formalmente a la Jefatura de Capacitación Administrativa y posteriormente a la posición de Jefe de Negociaciones Colectivas. Durante este periodo, en forma complementaria a mis funciones principales, se me encargaron importantes proyectos de mejora, destacando 1) el estudio de carga laboral de la UGEL (profesorado y personal administrativo), 2) el estudio de mejora del servicio de alimentos y 3) la elaboración de una propuesta de transferencia de la red hospitalaria de la empresa a EsSalud como parte del modelo de privatización.

Luego de aproximadamente cuatro años de permanecer en la Jefatura de Personal y Servicios soy transferido a la Gerencia Central de Operaciones, a la posición de Asistente del Gerente Central de Operaciones, para después, siempre dentro de la organización de esta Gerencia Central ocupar la posición de Coordinador General de Administración, que era una posición de nivel de sub gerencia, teniendo a mi cargo a las Direcciones funcionales: Médica y su red hospitalaria, Relaciones Públicas y Comunicaciones, con un sistema de televisión para La Oroya y sus campamentos mineros; Viviendas y Servicios, con su departamento de mantenimiento de viviendas; Hoteles, Clubes y Comedores y Protección Interna (servicio de vigilancia y protección).

Haciendo un recuento de las labores desempeñadas puedo mencionar las siguientes experiencias de trabajo y los logros obtenidos:

Asistente de la Jefatura de Personal y Servicios.

Desde esta posición conocí la organización del área de Personal y Servicios en forma integral. Fui destacado inicialmente como *Jefe de Oficina de Personal Superior*, que era la oficina de personal para funcionarios y profesionales (paralelamente había una Oficina de Personal empleado y obrero). En mi gestión como jefe de oficina se impulsó la mejora en la satisfacción de los funcionarios por los servicios que se administraban, en términos de oportunidad y trato personal; entre ellos, servicio semanal de buses a Lima, reservas de hoteles afiliados a la empresa, tanto en Lima como en Huancayo; coordinaciones para la atención médica a través del sistema de seguro médico privado contratado por la Empresa; y coordinaciones para la atención de funcionarios en los centros de abasto, etc.

Posteriormente se me destaca a la posición de *Adjunto a la Jefatura de la Oficina de Remuneraciones*, comprendiendo y apoyando el desarrollo de estudios salariales y la fijación

de escalas remunerativas. Esta oficina era transversal a las tres categorías de trabajadores, obreros, empleados, profesionales y funcionarios.

Continuando con mi formación en administración de personal fui destacado a las operaciones mineras y así fui *Jefe (e) de Relaciones Industriales* en las unidades mineras de Casapalca, Yauricocha, Morococha y Cobriza, con visitas itinerantes a Cerro de Pasco, San Cristóbal y Andaychagua. En estas posiciones, además de ampliar mi perspectiva de la administración de personal, como por ejemplo, los servicios de comedores en campamentos, tuve ocasión de tratar con las organizaciones sindicales en forma directa, conociendo las formalidades que estaban establecidas para atender agendas sindicales y la problemática sindical en relación a la seguridad minera y condiciones de trabajo, las que contenían los aspectos de vivienda y familia, porque en campamentos, la empresa proveía la vivienda familiar o unipersonal.

Durante mi estadía en los campamentos mantuve el estándar en la administración de personal y superé la relación sindical sin conflictos laborales. Un aspecto importante en esta formación fue relacionarme directamente con los funcionarios de las áreas de producción (minas, geología, concentradoras y mantenimiento) y recoger su percepción sobre la labor y aporte de las áreas administrativas. Esta comprensión de sus necesidades y expectativas me permitió más adelante sostener relaciones de mutua cooperación.

Jefe de Capacitación Administrativa.

A mi retorno a La Oroya de mi periplo por las unidades mineras, me hago cargo de una de las tres jefaturas de capacitación que pertenecían a la Dirección de Capacitación y Desarrollo, las otras dos eran capacitación técnica de minería, geología y metalurgia y, capacitación técnica en mecánica, electricidad y mantenimiento en general.

La labor más resaltante en esta jefatura fue organizar y llevar a cabo un programa de inmersión en La Oroya para la capacitación administrativa, con participación de profesionales de todas las unidades de producción, a quienes, además de la capacitación se les ofrecía el alojamiento y la alimentación. Este programa consistió en la elaboración de una malla curricular muy resumida de un Programa Magister en Administración, dictándose a tiempo completo y en la mayoría de casos con participación de profesores externos con experiencia y adecuada calificación. Se cubrían las especialidades de administración, marketing, finanzas, métodos cuantitativos aplicados a producción y planeamiento, logística y estrategias de negocio. Este fue un programa de éxito que se replicó a solicitud de las unidades mineras dos veces cada año, y que me permitió acceder, en condición de reemplazante, como Director (e) de Capacitación y Desarrollo.

Jefe de Negociaciones Colectivas

CENTROMIN PERU S.A. tenía alrededor de 23 sindicatos de obreros entre todas sus unidades mineras, que negociaban asuntos internos con la Jefatura de Relaciones Industriales en cada campamento y que se conformaban como Federación de Trabajadores de Centromín Perú para plantear y negociar su Pliego de Reclamos Anual.

Me correspondió en mi condición de Jefe de Negociaciones Colectivas conformar un equipo de alto nivel, con Gerentes y Directores del área de Recursos Humanos para negociar el pliego del periodo 1991 – 1992, que tuvo la característica especial de hacerse con un nuevo marco legal y por el que se tenía que revisar integralmente los acuerdos establecidos. Era una oportunidad para la empresa de retirar del convenio cláusulas caducas y otras muy onerosas para su realidad económica y que no eran necesarias para el fluir del trabajo, sin afectar la calidad de vida del trabajador. Por ejemplo, la empresa desde hacía muchos años tenía establecida la dotación de una cantidad de leña para la cocina de los trabajadores; con los años

transcurridos ya no se utilizaba cocinas a leña en los campamentos sin embargo el sindicato insistía en su dotación por tratarse de “un derecho ganado”.

Esta negociación fue muy extensa, y concluyó sin conflicto laboral en trato directo, logrando la empresa retirar del convenio un número importante de cláusulas inocuas para la administración de los beneficios del trabajador.

Este trabajo fue un logro compartido, recibiendo una carta de felicitación personal de la Alta Dirección de la Empresa y un bono económico. Después de esta experiencia, al año siguiente la empresa me encargó atender personal y directamente la negociación con el sindicato de trabajadores de construcción y con el sindicato de empleados, ambos con sede en La Oroya. Estas negociaciones se cerraron en trato directo y sin conflicto, dentro del presupuesto asignado por CONADE. En el **Anexo A** se adjunta Carta de felicitación de la Alta Dirección de la empresa.

Se mencionaba anteriormente que, desde la posición de Jefe de Negociaciones Colectivas, asistí a la Jefatura de Personal y Servicios en diferentes proyectos, teniendo que mencionar los más trascendentes.

- Estudio de carga laboral de la UGEL CENTROMIN. Se revisó el CAP (Cuadro de Asignación de Personal) y se estableció después de un estudio de gabinete y de campo intenso, que se encontraban más alumnos matriculados que los que realmente existían; matrículas “fantasmas” que se registraban con el propósito de elevar el número de alumnos y justificar más plazas de profesores y de directores, estos últimos en pequeños colegios en los que no correspondía un director exclusivo sino que por el menor número de alumnos y aulas, solo se requería que un profesor asuma la dirección del centro escolar en adición a su función principal. Se corrigió esta situación optimizándose los recursos comprometidos.

- Estudio de eficiencia en el servicio de alimentos en La Oroya. La empresa tenía tres comedores importantes en La Oroya, el comedor Inca para funcionarios, el comedor Junín para empleados y empleados profesionales y el comedor Peruano para los trabajadores obreros. En estos comedores se atendía en suma a alrededor de 1,200 personas en los tres servicios, desayuno, almuerzo y cena.

Si el trabajo en la UGEL había sido de impacto, este trabajo también fue muy importante por su alto impacto en la Empresa y voy a referirme a ciertos detalles. El servicio estaba a cargo de jefes no profesionales que no tuvieron la iniciativa de tecnificar el manejo del servicio de alimentos, sino por el contrario, manteniendo el statu quo, encontraron una oportunidad de beneficiarse de sus relaciones con proveedores, beneficio que extendieron a otros funcionarios de mayor nivel, por lo que no se activaron controles a este servicio y a sus costos respectivos.

Así, no existía planeamiento de menú, se compraba lo que el proveedor tenía disponible y se llenaban los almacenes con el criterio “casero” de tener a la mano los insumos, decidiendo que cocinar en el mismo día o máximo con uno o dos días de antelación.

No se establecieron estándares de compra, ni en calidad ni en formas de embalaje y/o unidades de medida. Por ejemplo, se compraba la lechuga por unidades cuando para una compra mayor en el mercado está establecido como unidad de medida la canasta. No se fijaba tampoco la calidad, de modo que hoy podía comprarse arroz superior y al día siguiente arroz extra, o un día huevos rosados de primera y al día siguiente huevos blancos de segunda calidad.

El proceso de recepción y almacenaje tampoco estaba evaluado y estructurado, se recibía el pescado con vísceras en recipientes con agua, bajo el prurito de conservación, no se descontaba, como correspondía, el peso del balde y del agua al peso del pescado, perjudicando el control de rendimientos.

La cocina no tenía sistema de control, más allá de la supervisión directa de los administradores del servicio, que como ya señalamos no se interesaban en el control y el ahorro por el beneficio que les reportaba comprar en exceso al proveedor

Frente a esta situación, luego de una evaluación exhaustiva, se elaboró un sistema de control apoyado en un software informático, que consistió en lo siguiente: se cargaron recetas estándar para un universo de más de 1000 platos, a partir de estas recetas se proyectaba el número de comensales según estadística diaria y se proyectaban las compras. Los insumos se estandarizaron, en calidad, unidad de medida, forma de embalaje y presentación, etc. Se asignó a cada proveedor su cartera de productos, de modo que el sistema producía el pedido y ya no el administrador en forma personal. El planeamiento de menú era automático en función a las calorías que debía cubrir el menú, a la frecuencia de cárnicos, a la repetición de platos y a los productos de estación.

El almacenero tenía ahora que entregar en forma controlada a la cocina, la cantidad y variedad que indicaba el programa del día, teniendo que consignar los datos reales en un formato que debía ser suscrito por el supervisor, el jefe de cocina y el mismo almacenero. Por supuesto se complementó este control con inventarios recurrentes, sobre todo de los insumos más costosos, como son las carnes. Ahora las carnes de todo tipo se proporcionaban luego de su ingreso a almacén y se hacía una conversión en las tarjetas kardex, de kilos ingresados a porciones para producción.

Como resultado de este trabajo de mejora se obtuvo una reducción significativa del costo de insumos, pasando de una compra local de 90,000 soles semanales a 24,000 soles semanales en el primer mes de implementado el sistema de gestión, pasando a un rango de 18,000 a 20,000 en lo sucesivo.

Como era de esperarse, se efectuaron cambios en la estructura organizacional, a todo nivel, reduciéndose drásticamente también el costo de mano de obra.

- Proceso de transferencia de la red hospitalaria a ESSALUD como parte de la estrategia de privatización de la empresa.

Efectivamente, la red hospitalaria de campamentos era una carga económica importante para la empresa, que igualmente tenía que aportar a EsSalud por la posibilidad de transferencia de pacientes al hospital central de EsSalud de La Oroya. Se trabajaron estadísticas de atención y se proyectaron costos, en un trabajo conjunto con la Dirección Médica y el área financiera de la empresa. La propuesta fue posteriormente discutida con EsSalud, discusiones en las que ya no participé por haber sido transferido a otra Gerencia, sin embargo, el logro consistió en que prosperó la fórmula de transferencia propuesta trasladándose al ámbito de EsSalud los hospitales de CENTROMIN PERU

Coordinador General de Administración

Previo a esta posición estuve designado como Asistente de la Gerencia Central de Operaciones, cargo técnico en el que realicé aportes básicamente en elaboración de reportes. Esta posición la Gerencia Central la utilizó como un periodo de integración a sus valores en el trabajo, disponiendo a los pocos meses mi nombramiento como Coordinador General Administrativo, a cargo de las Direcciones funcionales Médica, Seguridad Interna, Viviendas y Servicios, Hoteles y Comedores y Relaciones Públicas y Comunicaciones.

El Gerente Central de Operaciones, como casi el pleno de la Alta Dirección de la Empresa, había tomado conocimiento del estudio del servicio de alimentos y del ahorro obtenido, por tanto dispuso la transferencia de la gestión de comedores del área de Personal y Servicios a la Coordinación Administrativa. De esta manera se pudieron consolidar los cambios y se sostuvieron los ahorros.

En el área médica, se desarrolló un sistema de seguro privado para la atención en el hospital de Chulec (La Oroya), desarrollándose un convenio con un bróker de seguros, que incorporó al hospital de La Oroya, a su red de clínicas privadas para atención de tipo particular. Esto se debió a que al transferir los hospitales de campamentos a EsSalud las referencias al hospital central de Chulec dejaron de producirse, ya que EsSalud tenía su propio hospital central en La Oroya. Para dar subsistencia al hospital de Chulec y no dejar de ofrecer atención exclusiva de primer nivel a sus funcionarios y familiares se optó por la incorporación de Chulec a la red de clínicas que ofrecía el seguro médico particular que asumían en forma compartida la empresa y los usuarios.

De otro lado, se racionalizó el hospital de Chulec, ya que al haber disminuido su demanda era imprescindible adecuar sus instalaciones y personal al nuevo nivel de actividad.

En el área de Relaciones Públicas y Comunicaciones, se puede destacar como un logro importante la realización de un noticiero de TV diario con cobertura en todos los campamentos; esta gestión fue parte de una estrategia para enfrentar a las televisoras de señal abierta favorables a posiciones de “lucha armada”. Este noticiero se consolidó por tener como principal público a sus trabajadores y familiares y fue precursor de otras producciones televisivas, entre las que destaco los concursos de conocimientos y artes que se realizaron con frecuencia entre alumnos del sistema escolar de la empresa y que por supuesto eran hijos de trabajadores.

En Viviendas y Servicios se logró transparentar la asignación de viviendas; éstas se asignaban por sorteo y se tenía conocimiento que los empleados responsables tenían comunicación con personas del exterior a quienes hacían conocer el resultado del sorteo para que éstos hagan creer a los interesados que previo pago se les podía beneficiar en el sorteo. Se detuvo esta mala práctica publicando inmediatamente realizado el sorteo la lista de

beneficiarios, no siendo posible hacerles creer luego que hubo una intervención ajena al sorteo para hacerlo ganador.

De otro lado, se efectuó una supervisión lo más cercana posible de los trabajos de mantenimiento de viviendas, a fin de evitar que los costos declarados difieran del trabajo real efectuado.

Estas acciones fueron reconocidas por los trabajadores y el control de trabajos de mantenimiento de viviendas generó ahorros que se reflejaron en el presupuesto del área.

Mi retiro de CENTROMIN PERU fue parte de una reestructuración de la organización de la empresa por adecuación al proceso de privatización.

CENTROMIN PERU S.A. fue una experiencia valiosa por la diversidad de asuntos administrativos que me correspondió gestionar y por el conocimiento de realidades sociales distintas a las que yo me había formado.

A continuación, el organigrama de Empresa Minera del Centro del Perú S.A. (CENTROMIN PERU S.A.) y Certificado de Trabajo.

Figura 10

Organigrama CENTROMIN PERU S.A.

Universidad Nacional Federico Villarreal
Escuela de Economía

Empresa Minera del Centro del Perú S.A. (CENTROMIN PERU S.A.)
(1988 - 1994)

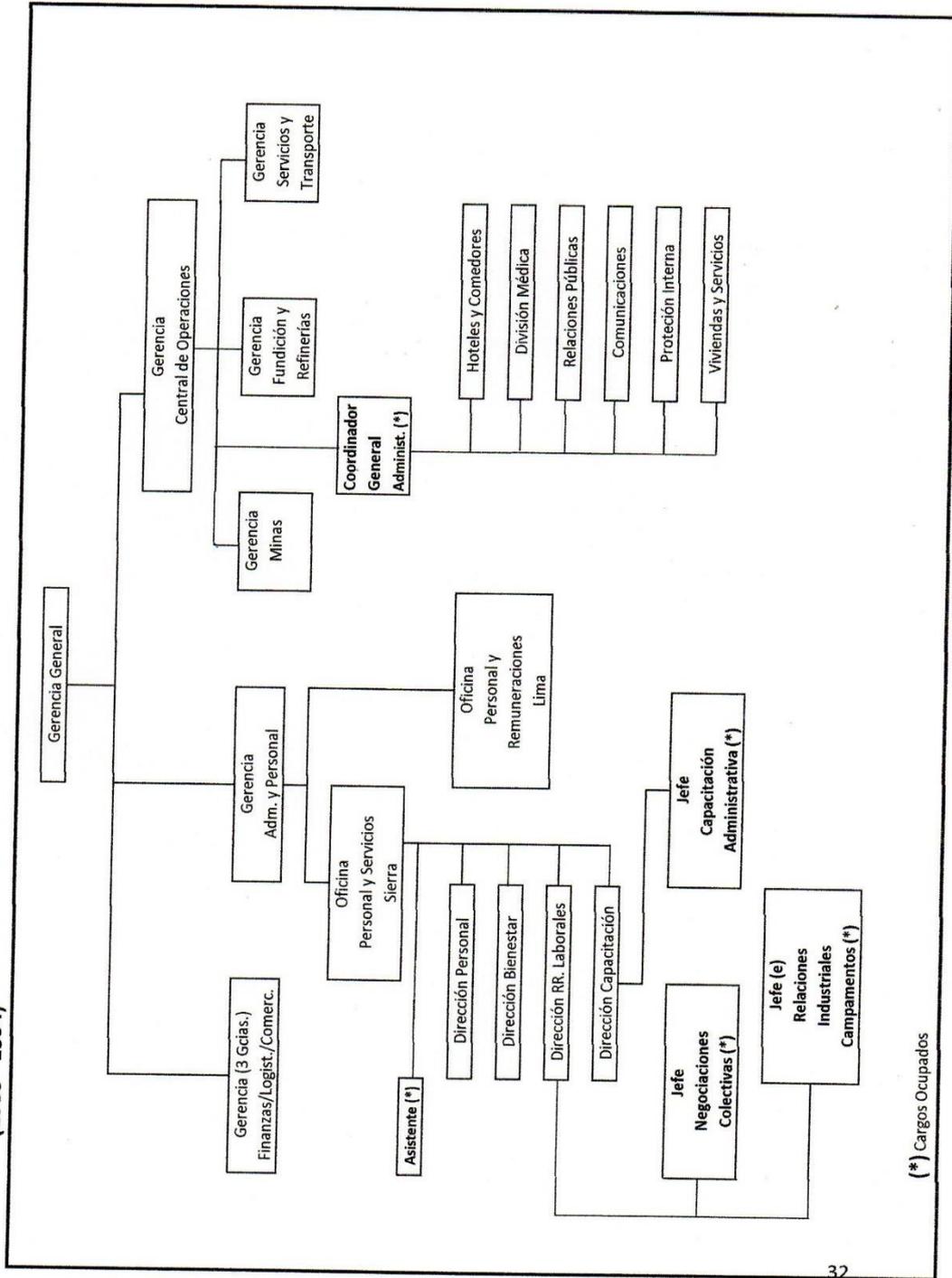


Figura 11

Certificado de Trabajo CENTROMIN PERU S.A.



Universidad Nacional Federico Villarreal
Escuela de Economía

EMPRESA MINERA DEL CENTRO DEL PERU S.A.
Casilla 2412 - Lima 1 Perú, Cables: Centromín Perú - Teléfonos: 476-0979 - 476-1010

CERTIFICADO DE TRABAJO

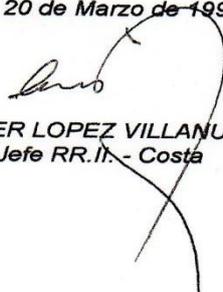
A QUIEN CONCIERNA:

Certificamos que el señor **JUAN MEDRANDA CASTILLO**, ha trabajado en la Empresa Minera del Centro del Perú S.A., **CENTROMIN PERU S.A.**, desde el 10 de Octubre de 1988 hasta el 27 de Octubre de 1994, desempeñando los cargos que a continuación se indican :

TITULO	AREAS	PERIODOS	
		Desde	Hasta
Jefe Personal y Servicios PD y PM	Recursos Humanos - Sierra, La Oroya	01.10.88	31.07.90
Jefe Personal y Servicios PMP y PAS	Recursos Humanos - Sierra, La Oroya	01.08.90	30.04.91
Jefe de Capacitación Administrativa	Recursos Humanos - Sierra, La Oroya	01.05.91	31.07.93
Jefe de Negociaciones Colectivas	Recursos Humanos - Sierra, La Oroya	01.08.93	30.09.93
Asistente Gerente Ctral. Operaciones	Ger. Ctral. Operaciones - La Oroya	01.10.93	27.10.94

Se expide el presente, a solicitud del interesado para los fines que estime convenientes.

Lima, 20 de Marzo de 1998


ROGER LOPEZ VILLANUEVA
Jefe RR.H. - Costa



1.1.7. Molicentro Ciudad de Dios (1995 – 1996)

La Empresa

Empresa de mi propiedad dedicada a la compra de arroz en cáscara, pilado de arroz y comercialización del arroz blanco y sus subproductos (polvillo y cascarilla o pajilla de arroz).

Se instaló en el cruce de la carretera Panamericana Norte (km. 670) con la carretera a Cajamarca, en el centro poblado Ciudad de Dios, de ahí su nombre.

El local tenía aproximadamente 2,000 metros² de superficie; la Planta de Pilado ocupaba 200 metros; los mayores espacios se dedicaban al almacenaje de arroz en cáscara y arroz pilado, así como para el camino de tránsito de los camiones de carga.

La planta tenía cuatro operarios por turno, se hacían dos turnos diarios en época de cosecha, que duraba aproximadamente cuatro meses al año, y un administrador general.

La Planta de Pilado tenía una capacidad de proceso de 40 sacos por hora. El saco de arroz cáscara tenía un peso estándar en el mercado de 70 kilos y debía convertirse en un saco de arroz pilado (para consumo humano) de 50 kilos. La diferencia corresponde a la cáscara del grano de arroz, que del proceso de pilado sale triturada recibiendo el nombre de cascarilla o pajilla; y al polvillo de arroz, nombre que se le asigna a la capa que cubre al arroz y que se resulta del proceso de pulido, por el cual se deja blanco el arroz.

Molicentro Ciudad de Dios a través de una línea de crédito bancaria, compraba directamente arroz cáscara para procesarlo en la Planta y vender arroz pilado; además ofrecía el servicio de pilado de arroz a agricultores y comerciantes de la zona.

Mi experiencia profesional en Mollicentro Ciudad de Dios E.I.R.L.

Mi experiencia se inició con la compra e instalación de la maquinaria y equipo industrial, que consistía en lo siguiente: Máquina de pilado (retira la cáscara del arroz); máquina pulidora de arroz, motor de fuerza, mesas de bandejas o mallas cernidoras, sistema de transmisión, balanzas, cosedoras y equipo informático.

Se construyeron las losas para depósito de sacos de arroz, techos rústicos para protección del medio ambiente, las bases de concreto para la instalación de la maquinaria y un ambiente para oficina que incluía baño y dormitorio, dado que por el tipo de producto se tenía que tener guardianía las 24 horas del día.

Las funciones que debía cubrir eran:

- a) Comprar arroz en cáscara en el campo, en trato directo con agricultores, para este efecto no solo se recorrían los campos cercanos (Valle del Jequetepeque, en el eje Chepén, Tembladera y Pacasmayo) sino que en busca del mejor precio se compraba en Tumbes, Bagua, Jaén, Piura e incluso en Nuevo Cajamarca, departamento de San Martín. Un aspecto importante a señalar dentro del proceso de adquisición corresponde a la inversión en capital de trabajo que se usaba para comprar arroz en forma adelantada, es decir, se otorgan adelantos a los agricultores para financiar su campaña de siembra, comprometiéndolo a entregar un determinado número de sacos de arroz cáscara por el adelanto recibido. Se usaba para este efecto un precio de momento de arroz cáscara, el mismo que va subiendo a medida que se acerca la fecha de cosecha.
- b) Supervisión general del proceso de producción. Control de cumplimiento del programa de producción, atendiendo tanto la producción el arroz propio como del arroz de terceros, clientes del servicio de pilado. Control de consumos de petróleo, de materiales consumibles y de horas trabajadas del personal.

c) Control de despachos de arroz pilado, tanto de clientes externos como del arroz propio de la empresa. Las ventas se realizaban en el propio local, donde llegaban los clientes a preguntar por el precio, revisar la calidad y el peso de los sacos de arroz pilado, que debía ser de 50 kilos.

d) Finalmente, debía encargarme de los aspectos administrativos como pago de sueldos y salarios, impuestos, contratar y controlar la publicidad en radios, pago de créditos bancarios, etc.

Molicentro Ciudad de Dios EIRL, empezó a tener un descenso en su tasa de rentabilidad como consecuencia de la baja del precio de arroz pilado por efecto de la libre importación dispuesta por el gobierno alrededor del año 1995. En esas circunstancias, se recibió una oferta de alquiler de las instalaciones por parte de una asociación de agricultores, opción que aseguraba un ingreso mínimo y el sostenimiento de la empresa, que tenía compromisos financieros que honrar. Se optó por este alquiler y así se mantuvo la empresa alrededor de cinco años, periodo después del cual se vendió la fábrica a la propia asociación.

1.1.8. ESAN – INDESMAR/NEI (1996 – 1997)

ESAN, son las siglas de Escuela de Administración de Negocios para Graduados, donde estudié y recibí el grado magister en administración.

ESAN ofrecía el servicio de Consultoría a sugerencia y requerimiento de las empresas que asistían a sus cursos, conformando un equipo de consultores al que yo me integré, dentro de su unidad orgánica Dirección de Investigaciones.

Entre las consultorías realizadas pueden mencionarse:

- Estudio de Costos de Clínica Vesalio.
- Estudio de Costos de Clinica AngloAmericana.

- Estudio “due diligence” para la venta de supermercado San Jorge en la Molina a la cadena de supermercados Metro.
- Estudio para la privatización de la empresa de Papel Paramonga.

Puede comentarse respecto a los estudios de costos, que las clínicas optaron por el sistema de costeo directo; se definieron a nuestra propuesta los centros de costo y el circuito de acumulación. Estos estudios se orientaron a definir las tarifas mínimas que debían tener los servicios de las clínicas; y en el transcurso se identificaron las actividades críticas en la generación de valor, aquellas que era preferible externalizar, y los inductores de costos adecuados para transferir costos y que debían ser gestionados. Estas consultorías fueron desarrolladas por equipos de trabajo a mi cargo.

Las consultorías a Supermercado San Jorge e Industria Paramonga fueron puntuales, en el primer caso para decidir la venta del negocio a cadena Metro. La decisión fue no vender por el momento porque se encontraba con tasa de rentabilidad alta, en etapa de crecimiento y consolidación, y no contaba con alternativa de inversión a ese nivel de actividad y rendimiento. Posteriormente, una década después, ante el crecimiento importante de las cadenas de supermercados en la ciudad de Lima, San Jorge decidió por la venta de su supermercado.

Industrial Paramonga solicitó un análisis y opinión de su situación financiera, labor puntual que se realizó en un breve periodo de tiempo. Esta empresa tenía activos inmobiliarios importantes, pero no contaba ya con la tecnología adecuada para la competencia por importación que enfrentaba. Sus indicadores financieros tenían pronósticos reservados por lo que la recomendación se centró en desarrollar estrategias de negociación para su venta por privatización.

INDESMAR son las siglas de Instituto de Desarrollo Marítimo, y NEI son las siglas de la entidad pública holandesa (Municipalidad de Amsterdam) encargada de la administración de sus puertos marítimos. Fui convocado por este consorcio (INDESMAR / NEI), para elaborar un proyecto de consultoría para la formulación de un nuevo tarifario de los puertos de la Empresa Nacional de Puertos, ENAPU Perú.

La propuesta consistió en proponer un tarifario a base de un estudio de costeo por actividades y se ganó la buena pro por la modalidad de Concurso Público. Este resultado, teniendo a mi cargo la coordinación técnica del proyecto, fue considerado un logro, reconocido en el mercado de consultoras profesionales administrativas de la época. Se adjunta como **Anexo B** carta de ENAPU PERU S.A. adjudicando el concurso público referido.

El trabajo de costeo se desarrolló para cada servicio que ofrece el puerto; así se tenía, costeo y tarifas por los servicios a la nave, por los servicios a la carga y por otros servicios.

El trabajo exigió conocer en detalle las operaciones portuarias, debiendo recorrer los puertos a cargo de ENAPU, encontrando en cada uno de ellos una diferente forma de organizar el servicio, de modo que el estudio fue una oportunidad para estandarizar procesos y optar por las mejores prácticas.

El trabajo se concluyó con éxito, formulándose el tarifario con base en el costeo por actividades. A raíz de este estudio se identificaron una serie de condiciones por mejorar. Actividades que no generaban valor o de menor contribución para el servicio que se vendía; costos ocultos que distorsionaban las tarifas de los servicios y que en la mayoría de casos no estaban siendo considerados, exceso de mano de obra en actividades sin participación directa en la generación de los servicios; y en general, el menor nivel de competitividad de los puertos del país, que requerían de un impulso importante en inversiones para alcanzar niveles tarifarios competitivos.

Considero que este estudio ha servido de referencia para el proceso posterior, algunos años después, de privatización de los puertos y de orientación a la inversión en infraestructura.

Debo comentar, que me retiré de ESAN y de la actividad de Consultor después de dos años de trabajo continuo, para incorporarme a una organización empresarial privada.

A continuación, Certificados de Trabajo de ESAN e INDESMAR / NEI

Figura 12*Constancia de Trabajo ESAN*

**Escuela de administración de
negocios para graduados**

Casilla Postal 1846 - Lima 100 Perú Telfs: 436-8989/435-1760
Fax: 436-4067 Internet: <http://www.esan.edu.pe>

CONSTANCIA

Por el presente se deja constancia que el señor Juan Manuel Medranda Castillo se viene desempeñando como Consultor en la Dirección de Investigaciones y Desarrollo de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados, ESAN, desde mayo de 1997 hasta la fecha.

Durante el periodo mencionado, el señor Medranda se ha desempeñado satisfactoriamente, mostrando iniciativa, eficiencia profesional y responsabilidad.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado y para los fines que considere conveniente.

Lima, 25 de marzo de 1998

Rodrigo Prialé Z., Ph.D.
Director
Investigaciones y Desarrollo

Figura 13*Constancia de Trabajo INDESMAR / NEI*CONSTANCIA

El que suscribe, Representante Legal de la Asociación Instituto de Investigación y Desarrollo Marítimo (INDESMAR) e Instituto Neerlandés de Economía (NEI), hace constar que el señor Juan Medranda Castillo identificado con L.E. N° 07854921, actualmente se desempeña como Coordinador de Proyectos de nuestra Asociación, asumiendo asimismo la labor de Consultor Especialista en Costos a cargo del estudio “ Estructura Gerencial de Costos” para la Empresa Nacional de Puertos S.A., el cual viene realizando nuestra Asociación, conforme consta en documento que se adjunta a la presente.

Se expide la presente constancia a solicitud del interesado para ser presentada ante la Sección Consular de la Embajada de los Estados Unidos de América.

Atentamente,



Econ. Edgardo Gamarra Pastor
Representante Legal
Asociación INDESMAR/NEI

Nota : Se adjunta copia fotostática del otorgamiento de Buena Pro a la Asociación INDESMAR/NEI

PERU

v. Ricardo Palma 127, Urb. San Joaquín. Callao 2 - Perú
pfs.: 452-7273 - 561-0140 - 464-5326
ax: (51-1) 452-3980
-Mail: indesmar@inconet.net.pe

HOLANDA

P.O. BOX 4175
3006 AD Rotterdam The Netherlands
K.P. van der Mandelelaan 11 3062 MB Rotterdam
Telephone: +31 10 453 88 00 Telefax: +31 10 242 01 20 39

1.1.9. Corporación Aceros Arequipa S.A. (1998-2017)

Corporación Aceros Arequipa S.A. es una empresa industrial del rubro siderúrgico dedicado a la fabricación de fierro de construcción, perfiles y alambrones, para la industria de la construcción y metal mecánica.

Me incorporé a esta organización en marzo de 1,998 y laboré hasta mayo del 2,017, habiendo ocupado en forma ascendente las posiciones de Jefe de Servicios Administrativos, Jefe de Servicios Administrativos y Recursos Humanos, Sub Gerente de Gestión Humana, Gerente de Gestión Humana Pisco y Gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social Corporativo. Debo señalar que aun cuando no tenía la denominación, el cargo de Gerente de Gestión Humana retuvo funciones de gestión administrativa.

Nota Importante: En esta empresa se concentra la experiencia profesional que se propone para la obtención del título, por lo que esta referencia solo ha tenido por objeto conservar la evolución cronológica de mi experiencia laboral.

1.1.10 Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social – MIDIS (2017 – 2018)

La Entidad

El Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) está a cargo de la administración de los Programas Sociales que el Estado promueve entre su población calificada por sus ingresos económicos como de pobreza o pobreza extrema.

Entre los principales programas sociales podemos mencionar los siguientes:

- Programa Cuna Más, que consiste en ofrecer un albergue a niños menores de cinco años para permitir a las madres efectuar una labor productiva y contribuir al ingreso familiar. En esta Cuna se ofrece protección, educación y alimentación a los niños.

- Programa Qali Warma; que consiste en proveer de alimentación a los alumnos de colegios ubicados en zonas calificadas por su nivel socio económico como zona de pobreza y/o pobreza extrema. En unos casos se provee el alimento preparado y en otros casos se provee los insumos, encargándose las madres de familia organizadas de la preparación de los alimentos.
- Programa Contigo; consiste en otorgar una pensión económica a personas discapacitadas para el trabajo en condición de pobreza y pobreza extrema.
- Programa Pensión 65; igualmente consiste en otorgar una pensión económica a peruanos mayores de 65 años que no tienen pensión de ninguna procedencia y que están en condición de pobreza y pobreza extrema.
- PAIS; programa que consiste en visitas itinerantes por vía fluvial y lacustre llevando apoyo a comunidades alejadas de centros poblados; apoyo como atención médica, RENIEC, Banco de la Nación, etc.; y asimismo, administra los denominados Tambos, que son instalaciones ubicadas a comunidades alejadas de las ciudades y en las que se ofrece atenciones sociales y espacios para comunicarse recibir servicios itinerantes.

Mi experiencia profesional en el MIDIS

En el MIDIS ocupe consecutivamente las posiciones de 1) Coordinador Regional en la Dirección de Coordinación Territorial y 2) Analista en la Dirección de Coordinación y Articulación de Programas Sociales.

En la primera posición de Coordinador Regional estuve a cargo de supervisar y estandarizar las actividades de los coordinadores regionales en las regiones de Madre de Dios y Ucayali. El objetivo de estas coordinaciones era articular las acciones necesarias con las autoridades locales y los jefes de los programas sociales de la región para el cumplimiento de la misión de los programas y de los proyectos en marcha.

En la segunda posición de Analista me encargué de elaborar indicadores de gestión y de evaluación de efectividad de los programas sociales.

El MIDIS tiene una amplia actividad y es complejo supervisar la efectividad de los programas desde la sede central en Lima, por lo que era necesario contar con indicadores que midan la gestión y los resultados.

Al término de estas participaciones alcancé a las Direcciones respectivas un informe de lo observado, que resumí en la necesidad de revisar el reglamento de organización y funciones a fin de distribuir las responsabilidades con mejores límites, y evitar la duplicidad de funciones.

Asimismo, se recomendó efectuar una supervisión y fiscalización más próxima al territorio, porque se observó inadecuado aprovechamiento de los recursos del Estado por manejarse los programas en forma independiente pudiendo compartir recursos y gestiones para hacer más eficientes los procesos.

En **Anexo C** se adjunta Órdenes de Servicios.

1.1.11 Ministerio de Energía y Minas – MINEM (2020)

La Entidad

El MINEM tiene por finalidad formular y evaluar políticas de desarrollo de las actividades mineras y energéticas, contribuyendo al desarrollo humano y al control del impacto ambiental.

Promueve el desarrollo del sector normando y supervisando el adecuado cumplimiento de sus actividades, cautelando el uso racional de los recursos.

El Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico (INGEMMET) y el Instituto Peruano de Energía Nuclear (IPEN) son entidades del estado adscritas a este Ministerio.

Mi experiencia Profesional en el MINEM

En el MINEM he contribuido en la formulación de los procedimientos vinculados a la Gestión del Riesgo de Desastre, en la Oficina de Defensa Nacional, principalmente en el Plan de Continuidad Operativa, que es el plan sobre la forma como se deben reponer las actividades de la Sede Principal del Ministerio después de un desastre de gran magnitud.

Este Plan se inicia identificando la criticidad de las actividades, de modo que plantea el orden de reposición de estas actividades y los recursos necesarios para tal fin.

De otro lado, contempla la construcción de una Sede Alternativa a nivel de campamento de emergencia y dispone los protocolos de actuación en cada etapa de la emergencia, asignando roles a los diferentes miembros y unidades orgánicas del Ministerio.

Se ha concluido el trabajo dejando a la firma del Ministro la Resolución Ministerial respectiva.

Se adjunta como **Anexo D** Órdenes de Servicio.

1.2. Descripción de la Empresa

Entre las diversas empresas en las que he laborado he seleccionado a Corporación Aceros Arequipa S.A. (CAASA) como referencia de estudio, por ser la organización en la que permanecí mayor tiempo a lo largo de mi carrera profesional, exactamente 19 años y dos meses; desde el 01 de abril de 1,998 hasta el 31 de mayo de 2,017.

CAASA es una empresa privada peruana, dedicada a la fabricación de acero en productos largos, principalmente para la industria de la construcción civil y la industria metal mecánica, calificando como una Industria Siderúrgica.

Se funda en la ciudad de Arequipa el año 1,964 con el nombre de Aceros Arequipa S.A., iniciando operaciones de producción el año 1,966 con una Planta de Laminación, produciendo perfiles (ángulos y platinas).

El año 1,983 Aceros Arequipa S.A. funda en la provincia de Pisco, región Ica, su segunda Planta de Laminación. Con la razón social Laminadora del Pacífico S.A. funda, en Pisco mismo, una Planta de Acero para abastecer de acero en forma de palanquilla a las dos plantas de laminación con las que ya contaba.

La nueva Planta de Laminación permite ampliar la oferta de productos, desarrollando las barras corrugadas, conocidas comúnmente en el mercado como fierro de construcción, y los alambrones, presentados en bobinas.

Es importante señalar que la Planta de Acero representó una integración hacia atrás, si antes las plantas de laminación tenían que abastecerse de palanquillas de acero de la siderúrgica de Chimbote, actualmente SiderPeru S.A., ahora producía sus propias palanquillas pasando a ser la chatarra de fierro la nueva materia prima del proceso de producción de la empresa.

La planta de acero en un inicio tenía una capacidad de 240,000 toneladas métricas de acero líquido, debiendo resaltarse que al año 2017, esta capacidad, por sucesivas inversiones en tecnología y maquinaria y equipo se había ampliado a 750,000 toneladas/año.

En 1987, Aceros Arequipa S.A. y Laminadora del Pacífico S.A. se fusionan, integrándose con la denominación social Aceros Arequipa S.A. el proceso de producción de acero (palanquilla de acero) y laminación (producto terminado).

El año 1,996 se funda en Pisco la Planta de Reducción Directa, para la producción de hierro esponja, materia prima para producir acero, de manera que se complementaba el

abastecimiento de chatarra como materia prima y se permitía mejorar la calidad de aceros y con ello ampliar la oferta de productos.

En 1,997 Aceros Arequipa S.A. adquiere la Planta de Aceros Calibrados, ubicada en la ciudad de Pisco, cuyo proceso convertía a las barras lisas en barras calibradas, esto es, más exactas en sus medidas y más resistentes al trabajo de maquinado. Esta absorción da origen a la nueva denominación de “Corporación Aceros Arequipa S.A.”

Siguiendo con el desarrollo de la empresa, el año 2,013 se funda en Pisco un segundo tren de laminación, que al 2,017 tenía una capacidad de 750,000 toneladas/año. Sumada esta producción a las 500,000 toneladas/año que ya venía produciendo la planta de laminación original permite a la empresa una capacidad de producción en Pisco de 1’250,000 t/a.

El año 2,017 se decide la inversión en una la ampliación de la Planta de Acería, para llevar la producción a un total de 1’350,000 toneladas/año y así equilibrar las capacidades de producción de acero y de productos terminados. Esta nueva Planta debería estar ingresando a producción el año 2021.

Corporación Aceros Arequipa S.A. también evolucionó en su gestión comercial. Brevemente se puede hacer la siguiente remembranza

Inicialmente, las ventas se hacían a distribuidores, quienes acercaban el producto a los clientes finales (empresas de construcción, ferreterías, depósitos de materiales de construcción, etc.). Para ser distribuidor se exigía capacidad financiera y compras no menores de un determinado número de toneladas al mes. Esta cantidad fluctuó con el tiempo por la dispersión del mercado, subiendo en unos casos y reduciéndose en otros.

La competencia directa, SiderPeru S.A. tenía la misma política para la venta de sus productos y así se mantuvo por años, hasta finales de los años noventa.

El mercado era abastecido por la producción de ambas empresas y el esfuerzo comercial estaba orientado a ganar participación de mercado. Los principales clientes eran empresas de construcción e instituciones del estado y el slogan que enarboló la empresa para afianzar su presencia fue “Aceros Arequipa, Soporte de Grandes Obras” La organización comercial era simple, a cargo de un Jefe de Ventas y asistentes de campo.

A fines de los años noventa se observó una evolución en el mercado mundial del acero; las capacidades de producción mundial (oferta) empezaron a desbordar la demanda y tomó impulso el comercio internacional. Esta situación dio origen a la aparición de comerciantes importadores de acero que ingresaron a competir al mercado obligando a la empresa a replantear su gestión comercial.

A nivel organizacional se conformó una gerencia de marketing que contenía una gerencia comercial, jefes de producto para cada línea de productos y jefes de ventas regionales. Se evaluó la evolución del mercado de consumo y se identificó que el principal cliente final era el auto constructor, el jefe de familia que en forma progresiva realizaba la construcción de su casa con el apoyo técnico de un maestro de obra, y para quien era muy importante el concepto de seguridad, por ser su principal inversión de largo plazo. El slogan varió a “Elige Bien, Elige Seguridad” teniendo como fondo del mensaje la imagen de Corporación Aceros Arequipa S.A.

Se decidió que las ventas no solo serían por el canal de distribuidores sino también directamente al consumidor, previendo que los distribuidores eventualmente podrían inclinarse por la venta del fierro importado. La decisión era que la Empresa tenía que asegurar sus canales de ventas y así fue que se desarrolló toda una estrategia de marketing de soporte a esta opción comercial, creciendo el número de vendedores y de puntos de venta, llegando al final a atender directamente al cliente en la puerta de su obra, sin límite mínimo de compra.

Esta estrategia comercial le permitió a la empresa en un corto tiempo tener una amplia red de canales de venta y siendo que por otro lado disponía de suficiente espacio de almacenaje decide ingresar a la importación de acero, para complementar su producción y abastecer al mercado que se encontraba en auge; auge que se acentuó entre los años 2000 - 2010. Así, Corporación Aceros Arequipa, se constituye en el líder del mercado siderúrgico del país, situación que ostenta hasta la fecha.

La ampliación de la capacidad de producción en Pisco hizo inviable la Planta de Arequipa, por sus mayores costos, decidiéndose su cierre y trasladándose a sus trabajadores a la Planta de Pisco. El área comercial, frente al cierre de la sede Arequipa desarrolló un plan para asegurar la atención de esta zona Sur del país, llegando en este proceso a extenderse hasta Bolivia, donde estableció una razón social y almacenes en La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.

La buena aceptación del producto y la experiencia ganada llevaron a la decisión de abarcar otros mercados cercanos, apuntando a futuro el mercado de Colombia, en la zona próxima de Cali, siendo la oportunidad el momento en que se cuenta con la ampliación de la planta de acería, aproximadamente hacia el año 2,021.

Actualmente, Corporación Aceros Arequipa S.A. tiene ventas anuales por sobre los mil millones de dólares, abasteciendo con sus productos todo el territorio nacional, por lo que se constituye actualmente en una de las más importantes empresas del país.

1.3. Organigrama de la Empresa

He tenido la oportunidad en esta empresa de presenciar su evolución desde una organización estructurada en función a compartimentos estancos, funcionales y geográficos (Arequipa, Lima y Pisco), hacia una gestión de gobierno corporativo; cambio dramático que sucede alrededor del año 2009/10 con la decisión de ampliar la capacidad de Planta y para ese

efecto recurrir a créditos de la gran banca internacional, que exigió e impulsó la reorganización de la empresa para asegurar la consecución de los resultados económicos esperados.

Así se pueden identificar dos organizaciones, una, la primera, con solo pocas gerencias, y énfasis en el nivel de decisión administrativa. La estrategia quedaba reservada al Directorio con el acompañamiento de asesores externos. En esta organización el Presidente de Directorio era a su vez Director Gerente de la compañía. La segunda, y vigente organización, con designación de gerencias corporativas, comités de gestión con participación directa de los directores de la empresa, designación de un Gerente General, y niveles administrativos más involucrados con la visión estratégica de la empresa.

1.3.1. Organización vigente desde 1998 hasta el año 2009

Desde mi incorporación y hasta el año 2,009 aproximadamente, Corporación Aceros Arequipa S.A., como ya se mencionó, era una organización centrada en el nivel administrativo de decisión y con algunas principales posiciones estructuradas en función a la localización de la actividad; así por ejemplo, la actividad de producción tenía un Director Industrial a cargo de las operaciones de producción de la Sede Pisco, y un Superintendente de Planta como jefe responsable de la Planta Industrial de Arequipa. Asimismo, la Sede De Pisco tenía un Jefe de Recursos Humanos reportando al Director Industrial, mientras en la Sede Arequipa se contaba con un asesor legal a cargo de la gestión de personal, reportando al Superintendente de Planta; de manera que las estrategias y prácticas de recursos humanos eran independientes en cada sede, y algo similar se producía en la gestión operativa de fabricación y en otras áreas organizacionales como se explica más adelante. Como anécdota se puede comentar que era generalmente aceptable que en la empresa se contenían tres empresas distintas, dado que en cada sede (AQP., Lima, Pisco) tenía sus propias políticas, usos y costumbres.

A nivel empresa se tenía la siguiente organización:

- Presidente de Directorio y Director Gerente, a quien reportaban:
- Director Industrial (Pisco).
- Superintendente de Planta de Arequipa.
- Gerente de Finanzas (Sede Lima).
- Gerente de Marketing (Sede Lima)
- Gerente de Sistemas (Sede Lima)
- Gerente de Compras e Importaciones (Sede Lima).
- Superintendencia de Planeamiento y Control de Producción (PCP), Compras Estratégicas y Almacenes de Productos Terminados (APT) (Sede Pisco).

Director Industrial: Tenía a su cargo las operaciones de producción, de apoyo directo y administrativas de la Planta Industrial de Pisco, donde la empresa realizaba la producción de acero y de productos terminados (fierro de construcción, perfiles, barras lisas calibradas y alambrones). El acero que se producía en Pisco también abastecía a la Planta de Arequipa.

Las operaciones comprendían: Planta de Reducción Directa para la producción de hierro esponja, materia prima para la fabricación de acero. Planta de Acería cuyo producto es la palanquilla de acero, Planta de Laminación que transforma la palanquilla de acero en los productos finales; y las plantas complementarias de Acero Dimensionado y Aceros Calibrados

Al costado de estas plantas de producción se tenían las áreas de planeamiento de mantenimiento, mantenimiento, metalurgia (identificado en otras industrias como control de calidad), planeamiento y control de inventarios de materiales y repuestos, almacenes de suministros y repuestos, otras áreas administrativas (recursos humanos, calidad total, servicios generales, seguridad industrial, medio ambiente, control presupuestal y protección interna. En forma administrativa tenía bajo su reporte a las áreas de sistemas y contabilidad y caja).

Durante esta etapa de desarrollo de la empresa la Dirección Industrial tuvo a su cargo el área de Ingeniería y Proyectos, encargada de la ejecución de los proyectos de expansión. Posteriormente, esta área se integró a la gerencia de minería y proyectos, como se verá más adelante.

Superintendente de Planta Arequipa: Tenía a su cargo las operaciones de la Planta Arequipa y sus áreas de apoyo. En Arequipa, desde su fundación, la empresa solo tenía en esa localidad una planta de laminación, fabricando solo algunas calidades de fierro de construcción y de perfiles. No tenía producción de alambrones, acero dimensionado y aceros calibrados. Por su ubicación se dedicaba su producción a la zona sur del país y por tanto tenía esta sede un área de ventas que reportaba administrativamente a la superintendencia de Planta y funcionalmente a la Gerencia Comercial. Debe indicarse que la planta de Arequipa llegó a tener una capacidad de producción de productos terminados de 130,000 toneladas / año, mientras que Pisco llegó a una capacidad de 1'000,000 toneladas / año. Contar en la Planta de Pisco con la Planta de Acería marco el desarrollo de estas sedes productivas.

El año 2015 se decidió el cierre de operaciones de Arequipa trasladándose a los trabajadores a la Sede Pisco. Esta sede se cerró y dejó la compañía cuando se estaba en proceso de venta del local.

Gerencia de Finanzas; el propio gerente de finanzas realizaba las funciones de planeamiento financiero y tesorería, con el apoyo de asistentes de nivel empleado. El Contador General tenía su lugar de trabajo en la Sede Arequipa, donde se mantenía por ser un funcionario fundador. Esta área de Contabilidad tenía un jefe contable en cada sede (Lima, Pisco y Arequipa), variando únicamente su categoría salarial según la carga de trabajo en cada sede. Como una evidencia de esta organización “geográfica” se puede comentar lo siguiente. El Director Industrial en Pisco era un jefe administrativo del área contable, reservándose al

contador general la jefatura de índole funcional; es así que en Pisco se desarrolló un sistema de costos y de control presupuestal, con el propio personal contable, labores de costeo que no se realizaban en Arequipa.

Gerencia de Marketing, como ya se explicó, se instauró el año 1999, siendo que anteriormente solo se tenía una jefatura de ventas y un sistema de ventas a través de distribuidores. La decisión respecto a la gestión comercial consistió en fidelizar al cliente y desarrollar un sistema propio de ventas hasta llegar al consumidor final, sin que se excluya por esto a los distribuidores. En este sentido la Gerencia de Marketing estructuró su área con un Gerente Comercial y tres Jefes de Producto para cada línea de la empresa (fierro de construcción, perfiles y alambrones). Con esta gerencia en cierta medida se integró la organización en torno a la gestión comercial; es así que se triangulaba con las áreas de producción y planeamiento de producción los niveles de producción para cada línea y se consensuaba algunas características del producto, como eran el peso y número de unidades de cada paquete de productos; en el caso del fierro de construcción y perfiles se tendía a menores tamaños de paquetes para llegar a consumidores finales, mientras que en el caso de alambrones, por el contrario, se tendía a bobinas de mayor tamaño porque era un producto que servía de insumo a la industria de la trefilería y esto era necesario para que optimicen su proceso industrial de maquinado.

Una decisión de marketing de gran impacto en el proceso productivo correspondió al lanzamiento del denominado “acero dimensionado” que consistía en ofrecer el servicio ingenieril de convertir los planos del constructor en necesidades de fierro de construcción cortado y doblado a la medida, labor ésta que se realizaba en la Planta Industrial de Pisco. Este producto permitía al constructor sustituir el proceso de corte y doblado en obra, reduciendo la necesidad de espacio de trabajo, que en obra es muy escaso, la necesidad de mano de obra y lo

más importante, se reducía la merma que generaba el corte y doblado. La producción de acero dimensionado obligó a las áreas de marketing y producción estrechar sus coordinaciones para el éxito del producto, tal como fue y constituyeron los primeros pasos de integración en la organización.

Gerencia de Sistemas; en esta etapa de la organización, en el área de sistemas confluían los procedimientos de trabajo “geográfico” con los desarrollos de software corporativo, principalmente en control de inventarios, contabilidad, ventas, etc., a través del ERP BaaN. Se mantenía como lo digo, el desarrollo de aplicaciones puntuales en cada Sede, según requerimientos de los responsables de Planta, teniendo el área de sistemas en cada Planta técnicos en desarrollo de software. Se replicaba en esta gerencia, la dualidad de reporte administrativo al responsable de Planta y funcional al gerente de Área.

En la siguiente etapa organizacional, como se verá más adelante, se superó esta concepción y a través de un software del tipo ERP se integró toda la actividad del área con visión corporativa.

Gerencia de Compras e Importaciones; esta gerencia estaba conformada por la jefatura de compras nacionales y la jefatura de importaciones, básicamente de materiales, suministros y repuestos. No incluía su gestión las compras denominadas estratégicas y que se constituían de materia prima (chatarra) e insumos (ferroaleaciones, electrodos, etc.). La gestión de importación de cualquier tipo de producto si era responsabilidad de esta gerencia.

Siendo que esta Gerencia se ubicaba físicamente en la ciudad de Lima, existía un déficit de comunicación e integración con las operaciones de Planta, suscitándose con recurrencia problemas de sobre stock por un lado y rotura de inventarios por otro.

Esta gerencia posteriormente se desactiva pasando a ser parte de una Gerencia Central de Cadena de Suministros, ya en el esquema de gobierno Corporativo que se verá más adelante.

Superintendencia de PCP, Compras Estratégicas y APT (Sede Pisco); esta superintendencia se encargaba de la estratégica función de comprar la materia prima (chatarra y hierro esponja) y los insumos de producción, entre ellos los más importantes eran las ferro aleaciones, ladrillos refractarios y electrodos, todo ello fundamental para la producción de acero.

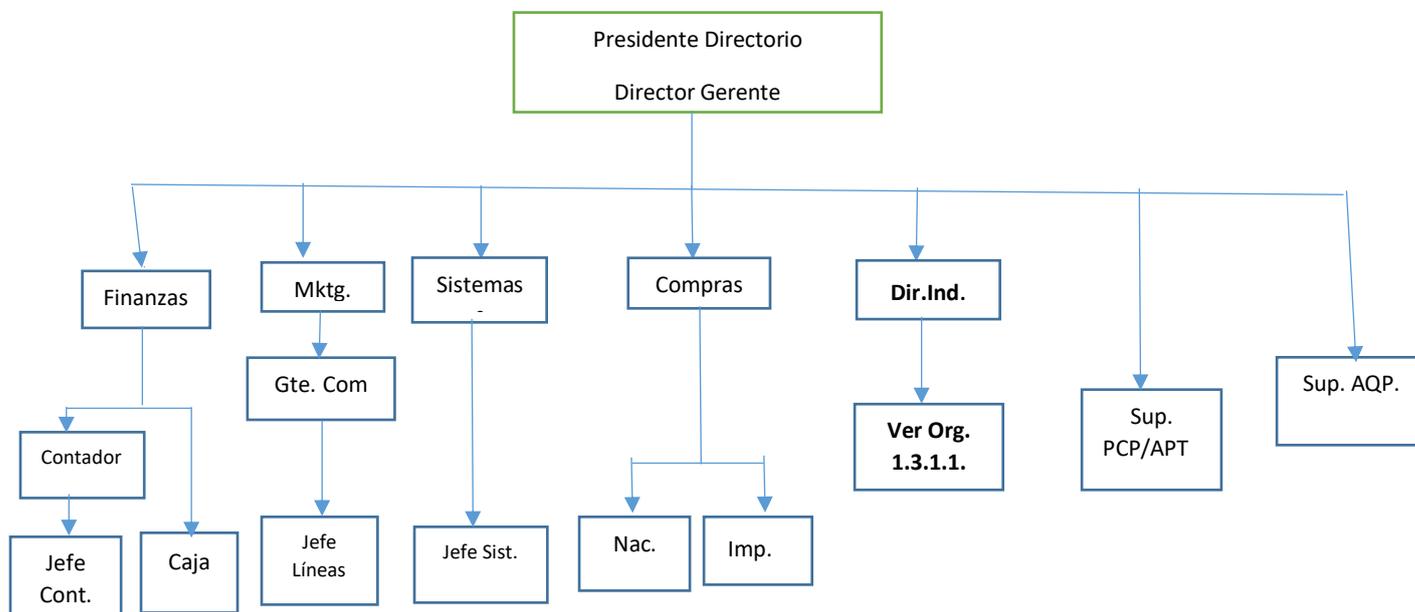
Adicionalmente, para integrar el circuito de compras y producción se hacía cargo del planeamiento de la producción y del control de los inventarios de productos terminados mediante el control del almacén de despachos.

Al igual que la gerencia de compras, esta superintendencia posteriormente se integró, en cuanto a sus funciones y responsabilidades, a una gerencia central de cadena de suministros.

A continuación, el organigrama de la empresa correspondiente a su organización entre los años 1998 – 2009.

Figura 14

Organigrama Corporación Aceros Arequipa; periodo 1998 - 2009



1.3.1.1 Organización de la Planta Pisco (1998 – 2009). La Alta Dirección de la empresa siempre optó por una estrategia de Liderazgo en Costos, y no obstante los importantes cambios y buenos resultados alcanzados por el plan de marketing recientemente implementado, mantuvo su concentración en la gestión de la Planta Pisco, desarrollando en esa Sede una organización importante soportada en capacitación constante, escala salarial superior al promedio del mercado y de otras sedes de la empresa, trabajo de desarrollo de personal, inversiones en tecnología y maquinaria y equipo, y mejoras administrativas.

Por lo anterior, se presenta a continuación la organización de la Planta Pisco, estructurada de la siguiente forma:

La unidad estaba a cargo de un Director Industrial, equivalente en otras organizaciones a un gerente de operaciones.

A este Director Industrial reportaban las jefaturas de planta, siendo las principales, Acería y Laminación, esto es, las áreas encargadas de la producción de acero y de productos terminados respectivamente.

A continuación, se tenían las jefaturas de las plantas de Reducción Directa, Aceros Calibrados y Acero Dimensionado. La Planta de Reducción Directa producía hierro esponja, materia prima para la fabricación de acero. Aceros Calibrados agregaba valor a las barras lisas producidas por la Laminación, dándole un revestimiento más endurecido y preciso, de manera que se permita su uso por la industria metal mecánica. Acero Dimensionado consistía, como ya se explicó, en preparar los fierros de construcción en las medidas necesarias para su aplicación directa en obra.

Reportaban a la Dirección Industrial además las Jefaturas de las áreas de apoyo directo a la producción como Planeamiento de Mantenimiento, Mantenimiento General y Metalurgia (equivalente en otras empresas al área de Control de Calidad, aunque en la industria siderúrgica reviste una mayor trascendencia en las operaciones).

Esta Dirección Industrial contaba con un área de Ingeniería y Proyectos (IyP), básicamente para los proyectos de impacto directo en el proceso de producción. Las obras de expansión eran conducidas por el propio Director Gerente, generalmente con asesoramiento técnico internacional y con el apoyo en la ejecución por esta Jefatura de IyP.

A continuación, reportaban a la Dirección Industrial las áreas administrativas; entre ellas, Servicios Generales, Recursos Humanos, Almacenes de Suministros, Planeamiento y Control de Inventarios, Seguridad Industrial, Medio Ambiente, Protección Interna, Calidad Total y Costos y Control Presupuestal. Tenía además el reporte administrativo de las áreas de Contabilidad y Sistemas.

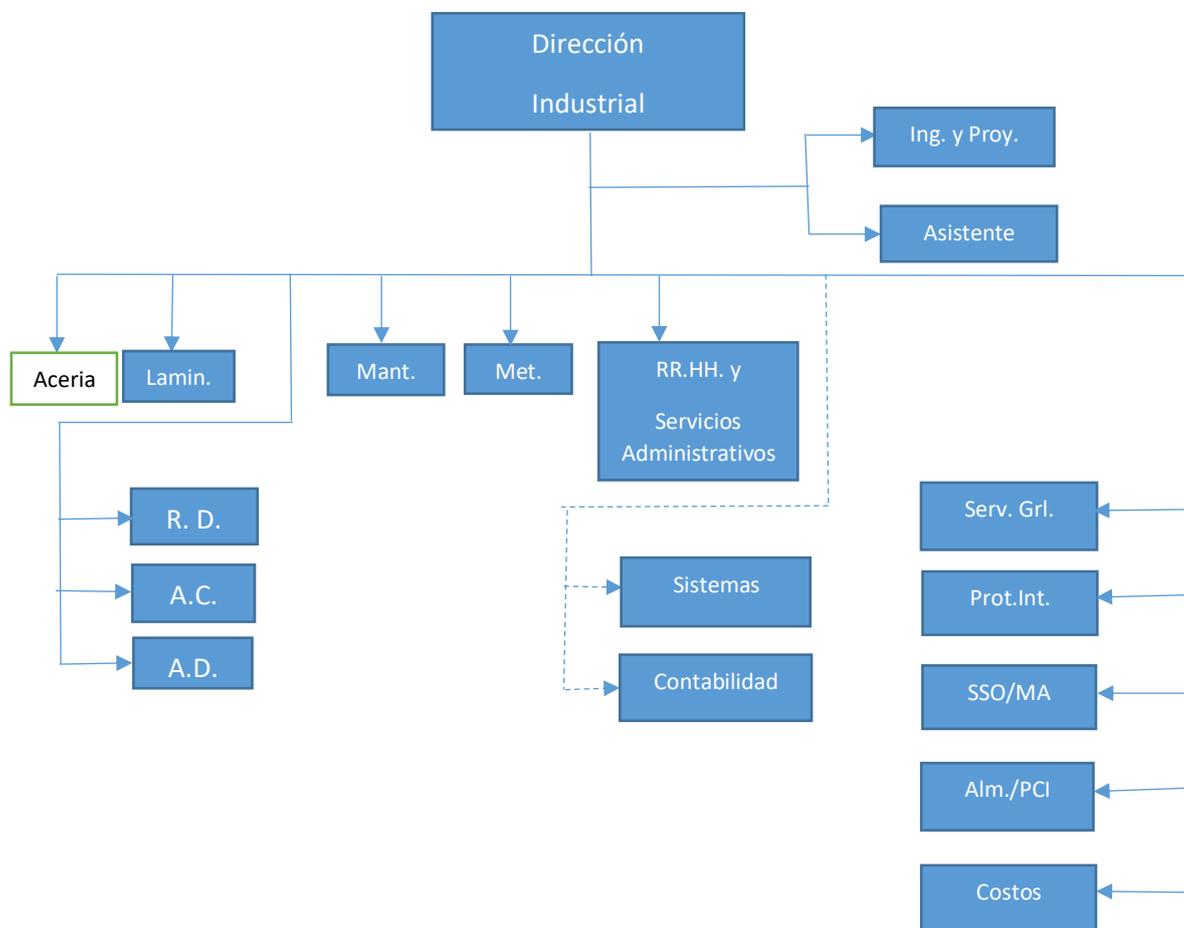
Haciendo un paréntesis, debo mencionar que precisamente mi ingreso a la empresa fue a la posición de Jefe de Servicios Administrativos, para descongestionar el ámbito de control de la Dirección Industrial, teniendo a cargo las áreas de Control Presupuestal, Seguridad Industrial, Protección Interna, Almacenes y Planeamiento de Inventarios.

A continuación se presenta un organigrama de esta organización, teniendo que señalar antes que en la memoria de la empresa destaca este equipo como muy competitivo, por los logros alcanzados tanto a nivel operativo como en el desarrollo de sistemas de control de procesos, entre ellos, aprobación del programa de adecuación de manejo ambiental (PAMA), muy importante para la obtención de los permisos de trabajo de parte del ministerio del sector, certificación ISO 9001, Certificación OSHAS 18001 y certificación ISO 14001.

Asimismo, por el desarrollo de diversos programas de calidad que impactaron en forma importante en la productividad de la mano de obra, entre ellos, 5 S's; mantenimiento total proactivo, Círculos de Calidad, cuyos grupos de trabajo alcanzaron en sucesivos años el primer puesto en el concurso nacional organizado por la Sociedad de Industrias. Adicional a lo anterior, también debe mencionarse que durante este periodo las relaciones laborales se mantuvieron cordiales, alcanzando sin excepción acuerdos de negociación colectiva en trato directo, logrando además el año 2007 el premio a buen clima laboral en la encuesta nacional de empresas dirigido por la organización internacional Grate Place to Work.

Figura 15

Organigrama de Planta Pisco periodo 1998 - 2009



1.3.2. Organización vigente desde 2010 hasta el año 2017

El año 2008 se produce una crisis económica mundial, encontrándose el sector siderúrgico afectado por este fenómeno por la caída drástica de precios en el mercado internacional, registrando la empresa drásticas pérdidas por stocks de inventario importado e incluso por stocks de producto terminado nacional y materia prima e insumos importados producidos y/o adquiridos durante el tiempo de auge de precios en el sector.

Esta situación contribuyó para que la Alta Dirección de la empresa decida un importante programa de inversiones que le permita a futuro un costo unitario de producción competitivo,

ante un comercio internacional agresivo en precios, que llegaba al país sin pago de aranceles. Así se planifica la expansión de la Planta de Acería y asimismo, de la Planta de Laminación, hasta alcanzar una producción de 1'350,000 toneladas / año

Para financiar esta expansión se recurrió a la banca, que recurrió a su vez a fondos internacionales, entidades que efectuaron un diagnóstico y recomendaron una estructura organizacional más corporativa, superando las separaciones de sedes, gerencias divorciadas, etc.

Así se inicia un plan de adecuación que significó los siguientes cambios:

- Designación de un Gerente General, con experiencia en industria, logros comprobados y formación académica de nivel internacional.
- El Directorio tuvo que conformar diversos comités de gestión, entre ellos, de auditoría y asuntos legales, de recursos humanos y responsabilidad social y de proyectos en curso, entre otros; involucrándose así más directamente con la gestión misma de la empresa.
- La Alta Dirección y la Gerencia General, en un plazo aproximado de tres años, conforman la organización de la siguiente forma:
 - Gerencia Central de Producción con Sede en Pisco, solo a cargo de las operaciones productivas. Se elevan las categorías salariales de las posiciones de Jefatura, nombrándose Gerencia de Acería, Gerencia de Laminación y Gerencia de Recursos Humanos Pisco, y Superintendencias de Planeamiento de Mantenimiento, de Mantenimiento General, de Metalurgia y de Reducción Directa.
 - Cierre de la Planta de Arequipa, trasladándose a los trabajadores que no acepten el plan de incentivos de retiro voluntario a la Planta Pisco, en sustitución de personal en labores tercerizadas.

- Venta del local industrial ubicado en el parque Industrial de la ciudad de Arequipa y construcción de un gran almacén de productos terminados en una zona de fácil acceso para el transporte de carga pesada (afueras de la ciudad).
- Venta del local administrativo en Lima, ubicado en el Parque Industrial del Callao, trasladándose a un local alquilado en la zona empresarial de San Isidro; con un concepto muy moderno de oficinas inteligentes con el objetivo de facilitar el trabajo en equipo, además por supuesto de ofrecer una imagen de empresa moderna al mercado.
- Recomposición del área de marketing, se suprime la gerencia de marketing y algunas posiciones vinculadas. Se concentra la gestión comercial en la Gerencia Comercial y la Gerencia General.
- Se suprimen la Gerencia de Compras e Importaciones y la Superintendencia de Planeamiento de Producción y Compras Estratégicas, sustituyéndose por una Gerencia de Cadena de Suministros, encargada de Almacenes de entrada y salida, del planeamiento de producción y de las adquisiciones en general.
- Se constituye una Gerencia de Minería y Proyectos, que centralice la gestión de desarrollo minero (hierro y carbón) y de elaboración y ejecución de proyectos.
- Se conforman las nuevas Gerencias de Auditoría y Asuntos Legales.
- Se designa una Gerencia Corporativa de Gestión Humana y Responsabilidad Social (posición a mi cargo).
- Asimismo, se califica la Jefatura de Calidad Total como Gerencia de Control Estratégico y Calidad, a cargo de los programas de calidad, del sostenimiento de las certificaciones y del control de cumplimiento de objetivos mediante la administración del sistema Balance Score Card.
- Se apertura una sucursal en Bolivia a cargo de la Gerencia Comercial.
- Se definen la Misión, Visión y Valores de la empresa.

Como se puede apreciar, Corporación Aceros Arequipa S.A. inicia una nueva etapa en su desarrollo, con rumbo a un posicionamiento en lo más alto de la industria en el país y de alta competitividad a nivel internacional.

La empresa contaba el año 2017 con aproximadamente 850 trabajadores; 500 obreros, 200 técnicos y 150 empleados administrativos.

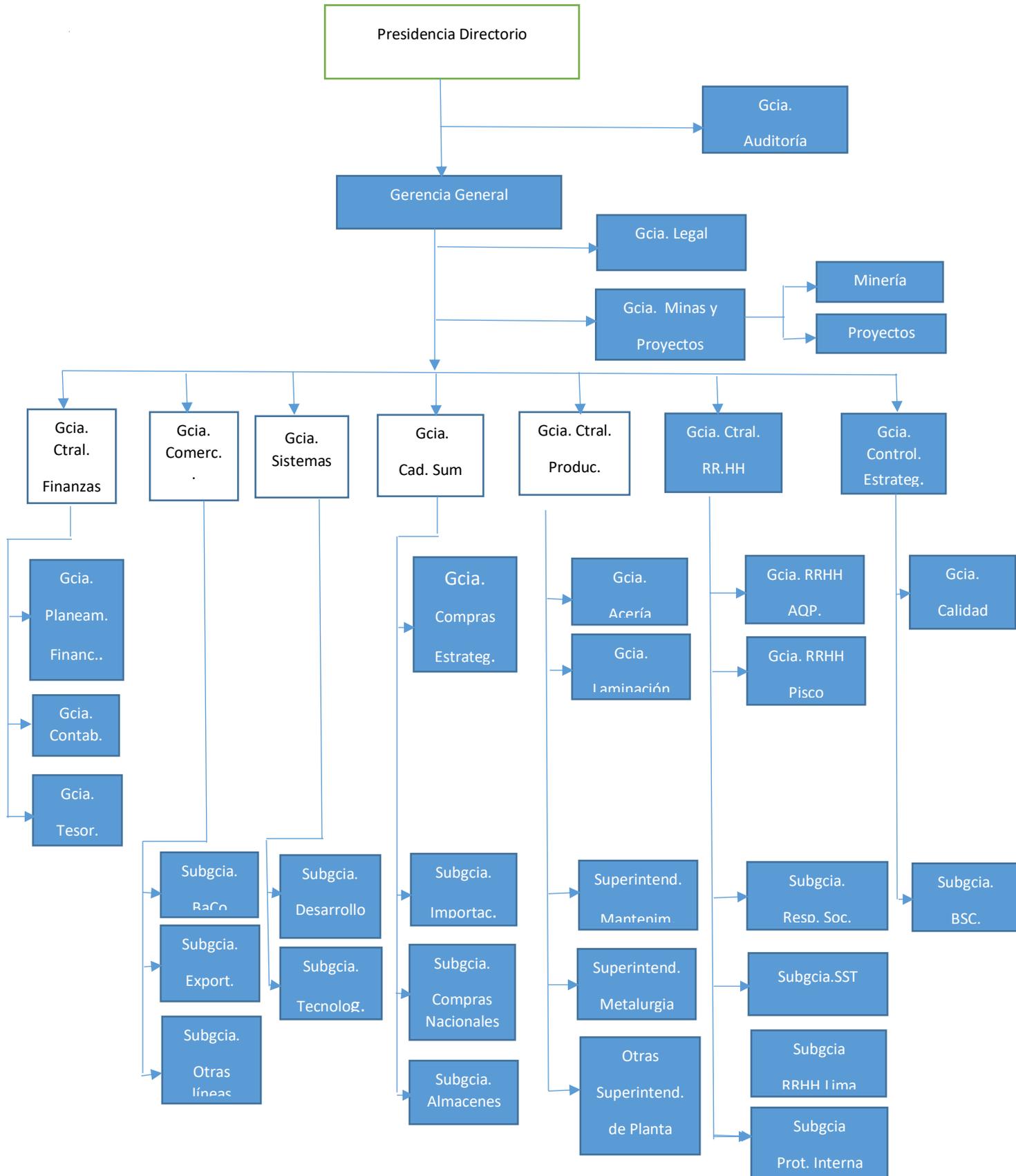
Los trabajadores obreros tenían dos sindicatos (Arequipa y Pisco) con negociación colectiva anual. Los aumentos a los empleados eran igualmente con frecuencia anual, de modo que la empresa representaba un espacio para el desarrollo profesional y personal de sus colaboradores.

La empresa cotiza sus acciones en la Bolsa de Valores de Lima, con una venta anual de alrededor de 1,000 millones dólares, siendo sus valores de ventas muy susceptible a la variación en el tipo de cambio del dólar americano, por usarse como referencia para la fijación de precio su valor en el mercado internacional.

A continuación, el organigrama de la empresa de acuerdo a los cambios efectuados, descritos líneas arriba.

Figura 16

Organigrama de Corporación Aceros Arequipa periodo 2009 - 2017



1.4. Áreas y Funciones desempeñadas

Mi experiencia profesional en Corporación Aceros Arequipa S.A. (CAASA)

Ingresé a esta organización a inicios del año 1998 en la sede de Pisco a ocupar la posición de Jefe de Servicios Administrativos. Tenía a mi cargo a las áreas de Control Presupuestal, Planeamiento y Control de Inventarios, Almacén General, Protección Interna, Servicios Generales y la nascente unidad de Seguridad Industrial; reportando a la Gerencia de Producción que en ese entonces era denominada Dirección Industrial y tenía a su cargo integralmente todas las actividades de la Sede Pisco y reportaba a su vez a la Presidencia Ejecutiva, que era además Director Gerente.

1.4.1 Jefe de Servicios Administrativos.

Realicé una serie de transformaciones que paso a comentar a continuación:

En Planeamiento y Control de Inventarios se estratificó el inventario según la frecuencia de consumo, calificándose los materiales y repuestos según los tiempos de reposición. Se definieron así los ítems de reposición automática, los de stock mínimo y los eventuales, solo para mencionar los mayoritarios.

Los de reposición automática eran controlados por una aplicación informática y por supuesto se revisaban periódicamente los saldos y movimientos para verificar la vigencia de los parámetros definidos. Considerar un ítem como de reposición automática reducía la discrecionalidad de parte del empleado que hacía el pedido, reduciéndose por lo general la cantidad de compra y el saldo en stock de este tipo de ítems. Es oportuno resaltar que el objetivo de la gestión de esta área funcional quedo definida como la optimización del capital de trabajo invertido en materiales y suministros en almacén, sin afectar la continuidad operativa y la eficiencia de la planta industrial.

Los ítems de stock mínimo eran los que se tenían en almacén para atender un recambio inesperado y que eran de suma importancia para el proceso industrial. Por ejemplo, un ítem de mayor trascendencia es el transformador eléctrico para la operación de los hornos de acería; en caso producirse una avería en el transformador en operación se le reemplazaba y de inmediato el sistema generaba una orden de pedido de reposición.

Los eventuales eran los ítems que se adquirían a solicitud de las áreas usuarias, para un mantenimiento o una prueba de producción específica. Se llevaba un control de su consumo para verificar la razonabilidad del pedido. Este seguimiento era constante y se lograron controlar los excesos, que eran frecuentes por parte de los encargados de mantenimiento y producción; en la medida que se les asignaba directamente la responsabilidad por haber solicitado un ítem que no tenía uso en un plazo razonable de tiempo.

Otra forma de clasificar los stocks era por el tipo de gestión de compra, con la finalidad ulterior de asegurar, de un lado, el abastecimiento oportuno, y de otro, la disminución promedio del costo de comprar.

Así se calificaron los ítems por: convenio de exclusividad; de consignación y, de proveedor general.

Los convenios de exclusividad consistían en el desarrollo de acuerdos con determinados proveedores, por los cuales se le otorgaba la exclusividad en sus productos a cambio de un precio competitivo; este precio se revisaba frecuentemente en el mercado para controlar la ventaja obtenida. Al ofrecerle exclusividad al proveedor se aseguraba el abastecimiento fijando de antemano el tiempo de atención; incluso para casos de emergencia.

Otro grupo de ítems, además de ser tratados con el criterio de exclusividad, se adquirían mediante sistema de consignación, esto es, se cancelaban según el consumo efectivo, siendo

de cuenta del proveedor mantener el stock en almacenes de la empresa. Se le asignaba al proveedor un espacio en almacenes para que administre directamente su stock y al inicio del proceso se le proporcionaba una estadística de consumo a fin que proyecte el tamaño de su inventario. Obviamente, este sistema impactaba directamente en el costo de capital de trabajo en inventarios y reducía los costos logísticos de compra y abastecimiento.

La gestión en Planeamiento y Control de Inventarios tuvo la aceptación de la Alta Gerencia porque sus resultados fueron muy importantes en términos de costo, por la reducción del valor del capital promedio en inventarios y porque se controlaron las roturas de stock, es decir, las veces que se recurría por un material o repuesto y no se encontraba en stock en almacén.

En *Almacén General* se llevaron a cabo diversos proyectos de mejoras, entre ellos:

Pedidos de almacén vía red. Consistió en incorporar a la red de comunicación informática un sistema de pedidos de almacén, de manera que se le ahorra al operario tiempo de espera cuando acudía a recoger su pedido en Almacén, ya que al haber llegado el pedido por red el almacén podía anticiparse y preparaba el despacho, de manera que la llegar el operario ya encontraba en ventanilla su pedido.

Despacho Delivery. Ya se había conseguido reducir el tiempo de espera del operario cuando iba a recoger un producto de almacén, ahora se dio un paso adelante, implementando el despacho de almacén por sistema delivery. Se diseñó una ruta para el recorrido del operario de almacén que hacía el despacho delivery y se comunicó a las áreas la hora de atención de su pedido. El operario no podía cubrir el recorrido de la Planta en poco tiempo, haciendo necesario todavía que los operarios se dirijan al almacén por sus pedidos. Frente a esa situación y conscientes del beneficio económico que representaba para la operación se adquirió una bicicleta y para resumir la historia se llegó a comprar una furgoneta y posteriormente una

combi, alcanzando más del 95% de despachos de almacén por el sistema delivery. Se justificó la inversión en movilidad valorizando las horas hombre dedicadas a recoger pedidos de almacén, y esto se hizo multiplicando el costo de hora hombre por el número de pedidos al mes y por el tiempo promedio de dedicación del operario por pedido, que se estimó prudentemente en 30 minutos, por las distancias promedio de las plantas de producción al local del almacén.

Atención nocturna de Almacén. El Almacén tenía turno noche, cubierto por dos trabajadores y con muy poca frecuencia de atención por lo que era evidente el tiempo muerto que se estaba remunerando. Se implementó la atención bajo la denominación de “llaves en sobre lacrado”. La garita central de vigilancia de la Planta Industrial mantenía en custodia las llaves de Almacén en sobre lacrado; de existir una necesidad de parte de un área de trabajo en turno noche, hacían contacto con la vigilancia y en forma conjunta abrían el sobre, ingresaban al Almacén, recogían el ítem y dejaban descrito en el libro de ocurrencias del Almacén el despacho efectuado. Para facilitar esta búsqueda, se dispusieron mapas de distribución de los ítems en el almacén general. Al día siguiente el Almacén hacía el registro de la salida. Con el tiempo se redujo drásticamente el número de ingresos nocturnos, hasta casi su desaparición, porque estos ingresos evidenciaban en gran medida la falta de previsión de parte de los responsables de turno noche en las Plantas y en mantenimiento, lo que obviamente era un demérito a su gestión.

Recuperación de bolsas “big bag”. Una gestión puntual pero de gran impacto económico consistió en la recuperación de las bolsas denominadas big bag (bolsas con capacidad de una tonelada) en las que se reciben las cargas de carbón y cal, insumos de uso continuo para el proceso de fabricación de acero. Estas bolsas se cortaban para descargarlas en una tolva desde donde se trasladaban por grúa al horno. Se implementó una mejora en la confección de las bolsas, añadiéndose una sobre boca con tirantes, de modo que al jalar el

tirante se abría la sobre boca de la bolsa y se descargaba sin necesidad de cortarla. Este nuevo procedimiento de trabajo redujo significativamente el costo de acarreo, en aproximadamente \$50,000 anuales.

Esos cambios, entre muchos otros, redujeron los costos del servicio de Almacén e impulsaron la búsqueda de mejoras.

Protección Interna; esta área contrataba una empresa de servicio de vigilancia y se concentró el trabajo en controlar el costo del mismo mediante la implementación de dispositivos electrónicos. Así, para la custodia de los pozos de agua, entre otros puntos de control, se implementaron cercos eléctricos y/o pantallas de video vigilancia, destacando a los vigilantes diurnos y nocturnos de esas zonas a nuevos puntos de control que surgían permanentemente por el propio crecimiento de las actividades y del área ocupada por la actividad industrial.

Se seleccionó a vigilantes con brevete para que eventualmente puedan manejar una ambulancia en caso de emergencia nocturna, disminuyendo así el chofer del tóxico de enfermería que prácticamente no registraba actividad durante su turno noche. De esta forma y con el apoyo en el sistema de llaves en sobre lacrado para atender el almacén en turno noche, el servicio de vigilancia y el área de Protección Interna contribuyó al ahorro de costos en la Planta.

Control Presupuestal: esta área se encargaba del presupuesto de la Planta Industrial, informando a la Dirección Industrial y a cada jefatura del cumplimiento de su presupuesto, siendo la cultura cuestionar cuando el área se excedía del presupuesto asignado. Luego de conocer las actividades de Planta, principalmente de producción, se implementó como mejora el reporte de variaciones, que consistía en desagregar la variación presupuestal en variaciones de precio y de cantidad. Era una herramienta más justa para los operadores de Planta, ya que

los precios en el presupuesto eran promedio y podían registrarse en un periodo variaciones significativas.

Servicios Generales; está área tenía a su cargo el mantenimiento del edificio, las construcciones menores (con el tiempo, por acumulación de experiencia fue asumiendo construcciones medianas), jardinería, limpieza, mantenimiento de viviendas de funcionarios, mantenimiento de las casas de la Empresa en el distrito de Paracas (casa de huéspedes, casa de Director Industrial y casa de Presidencia de Directorio), mantenimiento de las camionetas al servicio de funcionarios, y administración del servicio de transporte de personal, que se contrataba con empresas de transporte de la zona.

Como se puede ver, el ámbito de gestión de esta área era muy amplio y no garantizaba un estricto control del importante presupuesto asignado. Un ejemplo para evidenciar esta conclusión se encuentra en la actividad de construcción civil. El caso es que se asumieron varias obras en paralelo, llegando a tener una planilla de personal de obras civiles de más de cien personas, que se destacaban sin suficiente personal de supervisión, descuidándose por tanto el control de eficiencia en obra. Tal es así que se contrató un servicio de consultoría en obras civiles y se determinó el tiempo y costo estándar para algunas de las obras efectuadas; resultando en todos los casos excesivo el costo y el plazo de ejecución de las obras.

Frente a esta realidad se optó por la reestructuración del área, tomando las siguientes iniciativas: a) incorporar a un ingeniero civil para la conducción del área de obras civiles y ceñirse estrictamente a proyectos menores, concursando los proyectos de mayor envergadura; b) Se contrató el servicio de limpieza y jardinería con una empresa de servicios, reservando para el área de Servicios Generales únicamente la tarea de supervisión y control.

Finalmente, se transfirió al área de Recursos Humanos la administración del servicio de transporte de personal.

El área de Servicios Generales conservó la tarea de mantenimiento de edificio e instalaciones, y la ejecución de obras menores (carpintería, electricidad, gasfitería, soldadura, etc.) Fue muy importante la contribución de esta área en el crecimiento de la empresa.

Seguridad y Salud Ocupacional; esta área se implementó en CAASA el año 1998, iniciándose con un ingeniero de producción transferido a esta posición, de manera que estaba todo por aprender y hacer. No se tenía un área de Medio Ambiente en esos años, encargándose esta área de formular el PAMA (Programa de Adecuación Medio Ambiental) de la Planta y presentarla al Ministerio del Sector Producción.

Como era natural en un área de seguridad, se formuló un mapa de riesgos y se dio inicio en forma continua a los exámenes médicos ocupacionales. Posteriormente, como se verá en la evolución de los cargos que ocupé en la empresa, se desarrolló una subgerencia de seguridad y salud en el trabajo, alcanzándose la certificación OSHAS 18001

1.4.2 Jefe de Servicios Administrativos y Recursos Humanos

Un año después de mi ingreso a la empresa, considero que por los buenos resultados alcanzados en las áreas administrativas a mi cargo, ante la renuncia del Jefe de Recursos Humanos, me designan en ese puesto en adición a mi puesto vigente, pasando a ocupar entonces la nueva plaza de Jefe de Servicios Administrativos y Recursos Humanos, teniendo a cargo por tanto, adicionalmente a las responsabilidades descritas líneas arriba, las de Administración de Personal, Planillas de Remuneraciones, Capacitación, Servicio Social y Negociaciones Laborales.

Con las Directivas del Director Industrial, se enfocó el trabajo de Recursos Humanos hacia la racionalización de los costos del área y a la contribución efectiva a la gestión de producción de la Planta. Por ejemplo, se orientó a la Asistente Social para que vea la

problemática del trabajador en la Planta, mejorando su clima laboral y cuidando la calidad de los servicios que se ofrecía, transporte, comedor, vestuarios y baños, uniformes, implementos de seguridad, etc., conservando la atención personalizada de la familia pero limitándonos a aspectos sociales y de preferencia de tipo común a la comunidad de la empresa.

La Empresa, al asignarme a este puesto, me ofreció capacitación en gestión de recursos humanos y realicé la especialización de Recursos Humanos en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas –UPC. En Anexo VII.3 se adjunta copia de Diploma de Especialización en Recursos Humanos otorgado por la UPC

Como consecuencia directa de esta especialización propuse el trabajo de Estudio de Puestos, que se ejecutó con el Método de Clasificación HAY. Este proyecto surge en respuesta a un reclamo general en el sentido que no había concordancia entre puestos y remuneraciones, reclamos expresados en forma personal e individual y en forma colectiva a través del sindicato.

En efecto se hizo un diagnóstico al respecto y se concluyó que existía disparidad entre salarios y responsabilidades, constituyendo una situación problema. A la conclusión del trabajo se propuso un reajuste salarial progresivo para nivelar los salarios relativos; frente a lo cual la Alta Dirección solicitó una opinión externa que ratifique las conclusiones a las que se habían arribado. Para este efecto se contrataron los servicios profesionales de la Unidad de Servicios Empresariales de la Universidad Católica (PUCP). Su opinión fue favorable y sin observaciones, por lo que se procedió entonces a ejecutar la nivelación salarial. Esta nivelación fue de alto impacto en varios aspectos, se normalizaron las relaciones laborales al haberse descargado una importante fuente de conflicto; se impactó favorablemente en la productividad del trabajo, no solo por la mayor tranquilidad de parte del operario de ejecutar sus tareas, sino también por la mejora en sus relaciones con jefes y supervisores, además, se revaloró el

liderazgo del área de Recursos Humanos en la organización, lo que mejoró notablemente la posición de la empresa en sus relaciones laborales.

Se redujo el número de personal del área de recursos humanos en los siguientes términos: para el mantenimiento de las viviendas de funcionarios se tenía tres operarios a tiempo completo, se transfirió esta actividad a la empresa de servicios de limpieza que asumió a los trabajadores. Se eliminó la posición de nutricionista, trasladando al concesionario de alimentos la responsabilidad integral por la calidad de su servicio. Se redujo el número de secretarías del área (de 3 a 1) y de personal en el área de Bienestar Social (de 2 a 1), transfiriendo a terceros la labor de gestionar los documentos de EsSalud en la ciudad de Pisco y las visitas de los trabajadores por inasistencia. Teniendo en consideración que la Planta se ubica a 15 kilómetros de la ciudad de Pisco, las gestiones con salida de la Planta representaban un tiempo en exceso respecto de una tarea eficiente y eficaz.

Volviendo al Estudio de Puestos, un fruto de su realización fue conocer en detalle las actividades y los conocimientos que debía reunir cada puesto. Esta información se contrastó con la evidencia objetiva de la capacitación de cada trabajador y por diferencia se elaboró un programa de capacitación personalizado. El fortalecimiento de la actividad de capacitación fue pieza fundamental en el desarrollo de la empresa, permitió a futuro la incorporación de nueva tecnología y el mejor aprovechamiento de las inversiones.

Otro trabajo realizado en el área de capacitación de mucho impacto en la organización fue la nivelación de conocimientos básicos. Surge este proyecto al descubrir al poco tiempo de asumir la jefatura de recursos humanos que había trabajadores analfabetos. Se hizo un convenio con la UGEL de Pisco y se realizó un programa no escolarizado, por el cual 13 trabajadores concluyeron su nivel primario. Con esta experiencia y con la voluntad de los trabajadores alumnos se organizó la nivelación escolar de secundaria, programa que empezó con 15 alumnos

y terminó con 38 participantes, incluyendo un jefe de un proceso productivo que había llegado a la posición por experiencia sin haber concluido el quinto de secundaria.

Paralelamente, y sobre la base anterior, se tomó una prueba a todos los operarios y supervisores sobre los conocimientos técnicos que debía tener cualquier egresado de carrera técnica. La evaluación la realizó SENATI y con los resultados se organizaron cursos de nivelación.

A la conclusión de estos programas, que fueron un éxito de gestión, se estableció como norma que a CAASA solo ingresaba personal con nivel técnico y se elaboró un procedimiento ISO de reclutamiento y selección, que contemplaba la toma de pruebas objetivas de conocimientos. La actual competitividad de la Empresa se construyó con estas bases.

Por el lado de las planillas, se acordó con el Sindicato pasar de pagos semanales a pagos quincenales, disminuyendo el número de procesos, y asimismo, se eliminaron algunos conceptos de remuneraciones puntuales que solo afectaban a un determinado número de empleados (bonificación por acudir al banco en la ciudad por ejemplo), siendo trasladados al salario básico para no afectar la remuneración total del trabajador, de modo de tener un sistema de procesamiento y control más eficiente.

Se renovó el servicio de alimentos, implementando mejoras en las instalaciones y en el equipamiento de cocina y comedor, y mejoras en las instalaciones de vestuarios y baños, de manera de inspirar un cambio en el ambiente laboral. Por otro lado, se contrató un servicio externo de tóxico de enfermería y salud ocupacional, racionalizando al personal en estas actividades, promoviendo en lo posible la contratación de este personal en el tercero contratado.

Desde el primer momento, me hice cargo de las relaciones laborales y en específico de la negociación colectiva, la misma que se encontraba en desarrollo cuando me incorporo a este

rol de jefe de recursos humanos. Esta negociación se resolvió sin conflicto y en los términos de solución que planteó la Empresa. Durante toda mi estadía en la empresa, por casi 20 años, las negociaciones colectivas se resolvieron sin conflicto y en los términos propuestos por la Empresa. En algunos años se ofrecieron mejoras en otras cláusulas como una manera de obtener la aceptación del sindicato a una propuesta integral, pero se preservó la política de hacer un único ofrecimiento de solución, lo que había calado en la percepción de solución de los trabajadores.

Esta labor, a cargo de la administración y la gestión de recursos humanos en la Planta Industrial de Pisco, fue creciendo en el tiempo, en la medida que crecían las actividades industriales y las obligaciones sociales. Como consecuencia de lo anterior, la posición de Jefatura que ocupaba se categorizó a Sub Gerente.

1.4.3 Sub Gerente de Recursos Humanos Pisco

Con el nivel jerárquico de Sub Gerente asumí la conducción de la capacitación a nivel corporativo, siendo designado por la Dirección de la Empresa como Coordinador Corporativo de Capacitación, por lo que empecé a visitar las unidades de Lima y Arequipa, trasladando a estas sedes de la Corporación las experiencias de capacitación en la Sede Pisco.

Igualmente se asumió directamente la actividad de responsabilidad social denominada “Becas Tecsup”. La Empresa organizaba cada año un examen entre estudiantes de Quinto de Secundaria de su zona de influencia y otorgaba a los cinco mejores calificados una beca de estudios en TECSUP, con el compromiso adicional de otorgar un puesto de trabajo a la conclusión de los estudios. El examen era administrado por TECSUP y realizado en coordinación con la Unidad de Servicios Educativos de la zona.

Esta experiencia fue muy favorable a la imagen social de la empresa y muy bien recibida por la comunidad, además de aportar verdaderamente a la tecnificación de nuestros recursos humanos, por lo que se amplió a SENATI en Lima para los programas de formación técnica profesional. Igualmente se organizaron concursos de conocimientos, administrados por SENATI y los ganadores obtenían una de las 5 becas que otorgaba la empresa. Estas carreras eran de cuatro años, mientras que en Tecsup eran carreras técnicas de 3 años.

Otro hito importante en mi gestión en CAASA fue la participación de la evaluación de clima laboral que realizaba cada año la institución privada especializada Great Place to Work.

Se participó de esta evaluación de clima, por separado las tres sedes de la Empresa, de acuerdo a las bases y normativas de Great Place to Work. Esta participación fue continua y se realizaba todos los años. Luego de algunas participaciones y corrigiendo los aspectos observados por los trabajadores en las encuestas que se realizaban, se alcanzó a calificar como una organización con buen clima laboral, esto es, se superó el 70% de trabajadores satisfechos con el clima laboral de la Empresa. El año 2007 se logró en el concurso anual un Diploma de reconocimiento al Buen Clima Laboral en la categoría de empresa grande.

1.4.4. Gerente de Gestión Humana Pisco

Ascendí de nivel jerárquico del puesto de Sub Gerente a Gerente, por el crecimiento del nivel de actividad y por la ascendencia que debía tener el área de Recursos Humanos como órgano rector de las políticas de la Alta Dirección, ante otras áreas funcionales, la organización sindical, y en general, por la representatividad que se asumía frente a organismos externos a la Empresa, tanto públicos como privados. Es así que representaba a la Empresa ante las Municipalidades Distritales y Provinciales, ante el Gobierno Regional, ante las instituciones armadas y Policía Nacional; fui designado Presidente del Comité de Apoyo de Senati Regional

(Ica, Ayacucho y Huancavelica), Director de la Cámara de Comercio de Pisco y Director de la Cámara de Turismo y Comercio Exterior de Paracas.

Desde esta posición, por el mayor nivel jerárquico respecto de los responsables de gestión humana en Arequipa y Pisco, participé en la conducción de las negociaciones laborales en Arequipa y Lima, Sede esta última donde llegó a formarse un sindicato de trabajadores.

Al decidirse el cierre de la Sede de Arequipa se abrió una negociación para el retiro voluntario de los trabajadores, teniendo al término de estas negociaciones que trasladar a la Sede Pisco a un grupo de aproximadamente 80 operarios. Se realizó un programa de capacitación y entrenamiento con este grupo y se le incorporó al proceso de producción, reemplazando a personal de tercerías que se ocupaban en labores complementarias. Estos cambios generaron un alto nivel de conflictividad, tanto con los obreros de Arequipa trasladados a Pisco, quienes a través de su sindicato promovieron ante el Ministerio de Trabajo una reclamación por incumplimiento de obligaciones laborales, como con el grupo ocupacional conformado por personal de empresas de servicio, quienes mediante medida cautelar permanecieron en sus puestos de trabajo. Estas situaciones condujeron a sendos procesos judiciales laborales; litigios en los que la Empresa se encontraba inmersa el año 2017 de mi retiro.

Dos hitos importantes en mi gestión como Gerente de Gestión Humana Pisco corresponden a los trabajos de:

- a) Identificación de Talento en los niveles de gerentes, jefes y supervisores, realizado con el apoyo de la Consultora PSICOTEC, y;
- b) Servicio Coaching a mi cargo, con funcionarios promovidos a posiciones superiores o distintas a las habituales.

1.4.5 Gerente Corporativo de Gestión Humana y Responsabilidad Social

Finalmente, Corporación Aceros Arequipa S.A. me otorgó el ascenso a una posición Corporativa, llegando a conformar la Alta Dirección de la Empresa.

Esta posición abarcaba las siguientes áreas: Sub Gerencia de Protección Interna, Sub Gerencia de Seguridad y Salud Ocupacional, Sub Gerencias de Gestión Humana y Responsabilidad Social de Pisco y Lima, Gerencia de Coordinación Arequipa; Sub Gerencia de Responsabilidad Social y Supervisión de Comunicaciones.

La Sub Gerencia de Protección Interna tenía a su cargo las Jefaturas de Protección Interna de Pisco y de Lima. El trabajo se orientó a la reducción de posiciones de vigilantes insistiendo con la fórmula antigua de implementar controles electrónicos, y de otro lado, se trabajó en un proyecto mayor que era la instalación de un control electrónico de acceso en la Planta Industrial de Pisco.

En Pisco, los trabajadores tenían el reloj de control de asistencia al interior de la Planta y como son cientos, muchas veces se producían ingresos de personal e incluso personas externas no autorizadas. Frente a esta situación se proyectó una puerta con sistema de ingreso electrónico, de modo que los trabajadores, sean de Planta o de contratistas, solo podían ingresar con su fotocheck. Esta medida permitía no solo tener control de asistencia sino de conocer en tiempo real el número y que personas estaban dentro de Planta y de ser necesario se podía conocer consultando con el sistema, quienes no habían ingresado. Asimismo, con esta aplicación informática se podía desactivar temporal o definitivamente un fotocheck y con ello impedir un ingreso.

La Sub Gerencia de Seguridad y Salud en el Trabajo estaba organizada con una jefatura de SST en la Planta de Pisco y una Supervisión en la Sede Lima, donde básicamente las operaciones de riesgo se concentraban en el almacén de productos terminados.

El principal trabajo realizado en esta área consistió en desarrollar un sistema de gestión que permitió la certificación OSHAS 18001; dentro de la aplicación de las normas legales vigentes. El sostenimiento de esta certificación conducía las labores de esta área y mediante las inspecciones y auditorías periódicas se detectaban puntos de mejora.

Se implementó un servicio médico, adquiriéndose dos ambulancias y equipo especializado de rescate. Se efectuaban frecuentemente simulacros de desastres naturales o accidentes de trabajo en los que se ponía a prueba la capacidad de respuesta del servicio médico.

Se realizó un convenio de exclusividad con una empresa de servicios médicos ocupacionales, por el que esta construyó una clínica en Pisco a donde los trabajadores acudían, de acuerdo a un programa de trabajo, a realizar sus exámenes médicos ocupacionales anuales.

Para concluir con esta área, es de resaltar un procedimiento de trabajo que tuvo éxito en el objetivo de reducir las condiciones de riesgo. Cada supervisor de seguridad debía proponer un trabajo de mejora en su área a cargo y supervisar su desarrollo. A este trabajo se le asignaba un equipo a cargo, donde generalmente el facilitador era el responsable de la operación industrial y quien aprobaba la viabilidad de la mejora. Mediante este sistema se internalizó en las áreas operativas su responsabilidad directa en la seguridad y la salud de sus colaboradores.

Se adquirió un carro bombero en previsión a riesgo de incendio.

Se realizó un programa de auditorías internas y de visitas de inspección del comité de seguridad, con resultado favorable en las estadísticas de seguridad.

Se efectuaron eventos de seguridad continuos, incluyendo la semana de la seguridad, sensibilizando a los trabajadores con respecto a la trascendencia de la seguridad en la vida personal y en la economía de la empresa. Formaba parte de este evento de seguridad un concurso de conocimientos entre equipos de trabajo de las diferentes áreas operativas

Se incluyó como factor de evaluación de desempeño el índice de seguridad del área a cargo. Incluso, el bono pagado a los altos funcionarios incluía como base de cálculo un factor de seguridad a nivel corporativo.

Luego de una campaña importante por la Seguridad, los índices de seguridad y salud en el trabajo registraron una tendencia favorable, aportando directamente a la rentabilidad del negocio y al mejor clima laboral de la empresa.

En la Sub Gerencia de Responsabilidad Social además de los programas de becas en TECSUP y SENATI, que ya se comentaron, se definió como foco principal de la proyección social de la Empresa a la educación. Ya se tenían los programas de becas; en adición se participó de un grupo empresarial de apoyo social por el que se producían libros de matemáticas que se entregaban a las unidades escolares de la región. De otro lado, en cada oportunidad que se cambiaban los equipos informáticos, normalmente cada dos años, se distribuían los equipos salientes, en donación, a los colegios de la región; así de esta forma se implementaron decenas de salas de informática en los colegios de la zona de influencia.

Por otro lado, se implementó una asociación pública privada con la Municipalidad de Paracas, por el que se reconstruyó un plantel escolar, en el centro poblado de Santa Cruz.

Un aspecto de responsabilidad directa consistía en la capacitación en seguridad que se ofrecía a las comunidades por donde pasaba la línea de transmisión eléctrica de la empresa. Se organizaban estas charlas de capacitación en previsión de accidentes y como una forma de llegar a las zonas de influencia de una manera proactiva y contributiva; en estas reuniones, además de la charla, se ofrecían apoyos directos en diversos aspectos, chequeos médicos, dotación de instrumentos de trabajo, etc.

Finalmente, la empresa otorgaba por iniciativa de la gerencia a mi cargo, diversos apoyos sociales para la mejor relación con la comunidad; entre ellos, caminos de penetración en las zonas agrícolas, protección de la ribera del río en previsión a la época de crecida del río, navidad del niño en el distrito de Independencia y el Centro Poblado Santa Cruz, dos de las zonas más deprimidas de la zona de influencia. Financiamiento al club de madres del centro poblado de Las Antillas en Paracas, para la fabricación en épocas de celebraciones (Navidad, Fiestas patrias, Día de la Madre / Padre, etc.) tarjetas de saludo, monederos y carteras que eran luego puestas a la venta para ingreso de la comunidad. Se les ofrecía asimismo facilidades para que hagan una campaña de ventas dentro de la Planta Industrial a los trabajadores y se gestionaba con empresas vecinas para que reciban en sus instalaciones a este grupo de madres de familia para realizar sus ventas.

Un hito en las actividades de responsabilidad social lo constituyó el apoyo a la Base de Fuerza Aérea del Perú en San Andrés Pisco para la construcción de un hangar para protección de naves en entrenamiento. Esta obra reviste importancia no solo por su elevado monto de inversión sino porque se trata de una base de entrenamiento y que por tanto tiene a sus naves en continua actividad siendo que cuando regresan a tierra para combustible quedaban los operadores y las naves expuestos a la inclemencia del clima, situación que se revirtió con la construcción del hangar en mención.

Las Sub Gerencias de Gestión Humana llevaron adelante proyectos de índole corporativo, entre ellos, el más importante, la identificación de competencias y el desarrollo del manual de competencias respectivo, que sirve de guía hasta el día de hoy para orientar e inducir los liderazgos y las conductas de éxito.

Las competencias organizacionales seleccionadas fueron:

- Trabajo con Compromiso
- Propongo Innovaciones
- Invierto en relaciones
- Actúo con Liderazgo

Las competencias específicas se establecieron para cada gerencia funcional, entre otras, por ejemplo:

- Gerencia de Producción: Identifico eficiencias de producción; manejo las situaciones diversas.
- Gerencia Comercial: Mi objetivo es el cliente; estoy orientado a los resultados
- Gerencia de Gestión Humana: Soy proactivo; Mi objetivo es el cliente.

Cada competencia se asociaba a determinados comportamientos según el nivel jerárquico en la organización; así se tenía conductas esperadas para los niveles Estratégico, Táctico y Operativo.

Se fortaleció también el sistema de evaluación de desempeño y de potencial; y se elaboró un programa de Línea de Carrera. Sobre estas bases se construyó un programa de desarrollo para la Corporación y se delinearon los programas de retención y de capacitación.

Se determinaron los valores de la empresa, definiendo su misión y visión, que fueron insumo para el planeamiento estratégico de desarrollo de CAASA.

Las relaciones laborales se mantuvieron durante mi estadía en la empresa sin conflictos.

Gerencia de Coordinación Arequipa; Mi nombramiento como Gerente Corporativo casi coincide con la decisión de cierre de la Planta de Arequipa y el Sub Gerente de Gestión Humana es promovido a Gerente de Coordinación Arequipa, a cargo de las actividades de cierre de la Planta; entre ellas: Seguimiento al programa de retiro voluntario; traslado de personal a la Planta Pisco; cierre de contratos de servicios; coordinación y supervisión de los trabajos de desmontaje; adquisición de terreno para construcción de almacén de productos terminados; etc. Mi función era de acompañamiento y de coordinación entre esta Gerencia y la Gerencia General y presidencia del Directorio.

Supervisión de Comunicaciones; Esta supervisión directamente a mi cargo se encargaba de la elaboración de una revista de edición mensual y de las comunicaciones internas masivas; contaba con dos especialistas en el área y realizaba un trabajo intenso a fin de promover una cultura y una visión compartida, con la producción de mensajes de diversas características (visual, escrita, letreros, etc.) Esta supervisión integraba en su trabajo a las dos sedes, Pisco y Lima.

Luego de veinte años de servicios ininterrumpidos, soy invitado, por haber cumplido con la edad de jubilación, a conformar un programa especial de retiro de altos funcionarios, el mismo que contribuí a formular y al que accedí por considerar que había cerrado un proyecto laboral en la empresa. A continuación Certificado de Trabajo en CAASA.

Actualmente pertenezco a la asociación de ex trabajadores de Aceros Arequipa.

Figura 17*Certificado de Trabajo CAASA***CERTIFICADO DE TRABAJO**

Lima 30 de Abril de 2017

Por medio de la presente certificamos.

Que, el (la) Señor(a). MEDRANDA CASTILLO, JUAN MANUEL laboró en nuestra empresa desde el 01 de Abril del 1998 hasta el 30 de Abril del 2017 desempeñando el cargo de GERENTE DE GESTION HUMANA Y R.S..

Durante este tiempo, demostró eficiencia y puntualidad en el desempeño de sus funciones.

Se expide el siguiente certificado a solicitud de la parte interesada para los fines que estime conveniente.

Atentamente,

**FIRMA Y SELLO
REPRESENTANTE LEGAL**

CORPORACION ACEROS AREQUIPA S.A.


Sr. Luis Fernando Otálora C.
Sub Gerente Gestión Humana - Sede Lima

Lima. Av. Antonio Miró Quesada N° 425, Piso 17, Magdalena del Mar, Lima 17 - Perú - Tel (51-01) 517 1800.

Arequipa. Calle Jacinto Ibañez 111, Pque. Industrial - Arequipa - Perú - Tel (51-054) 23 2430.

Pisco. Panamericana Sur Km. 240 - Ica - Perú - Tel (51-056) 58 0830.

Registro de Personas Jurídicas del Callao, Partida Electrónica N° 70627037.

www.acerosarequipa.com

Elige Seguridad

II. DESCRIPCIÓN DE UNA ACTIVIDAD ESPECÍFICA

He seleccionado dos actividades específicas como descriptivas de mi aporte a la empresa, a) evaluación económica de adquisición y reemplazo de equipos, y b) evaluación y valoración de puestos de trabajo, para una adecuada administración salarial. Estas actividades son representativas de mi trayectoria en la Empresa, siendo que mis ámbitos de gestión fueron la administración y la gestión humana.

En efecto, desde mi ingreso en 1,998 al puesto de Jefe de Servicios Administrativos, y hasta mi salida 20 años después, estuve a cargo, intermitentemente, de actividades administrativas, aun cuando el nombre del puesto dejó de reflejarlo, siendo que concluí con el título de Gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social.

2.1. Evaluación Económica de Reemplazo de Equipos

Así es como en Planta Pisco, asistía al Director Industrial en las evaluaciones económicas de adquisición y reemplazo de equipos, como una de mis actividades principales, en apoyo a la gestión del Departamento de Ingeniería y Proyectos.

2.1.1 *Análisis de la Situación*

Como se explica en el Informe referido, la Planta se enfrentaba a la necesidad de adquirir montacargas para reemplazar equipos en condiciones de “Gastado”. Estos montacargas “gastados” insumían importantes gastos de mantenimiento y consumibles, y a medida que transcurría el tiempo de servicio era menor el plazo para amortizar el valor del activo, lo que elevaba sustancialmente la tarifa horaria de estos montacargas.

Frente a esta tarifa se contrastaba la tarifa horaria (Soles/hora) de equipos nuevos, correspondiendo la diferencia a ingresos del proyecto de adquisición.

De otro lado, aportaba a los ingresos del proyecto la sustitución de equipos alquilados.

En efecto, las condiciones de los montacargas “gastados” obligaban recurrentemente a alquilar equipos para no detener las operaciones de producción y despacho, cuando éstos entraban a mantenimiento. Los equipos nuevos mantenían continuidad y por tanto evitaban el alquiler; cuyo gasto se convertía en ingresos del proyecto.

Aunque con menor aporte, se consideraba como ingreso del proyecto el valor de rescate de los equipos gastados; así como, el valor de rescate de los equipos nuevos por adquirir.

La suma de estos ingresos (menor tarifa horaria; menos gasto de alquiler y, valor de rescate de los equipos) se ingresaban en el flujo de fondos, en el que los egresos correspondían a los desembolsos por financiamiento. La tasa de descuento para esta evaluación era establecida por el área financiera de la empresa.

Adicionalmente, en el caso presentado, se evalúa complementariamente, la financiación mediante sistema leasing (arrendamiento financiero), frente a la financiación con un préstamo bancario.

2.1.2. *Flujos de Caja Alternativos*

Los flujos de caja alternativos consideraban los siguientes conceptos:

Tabla 1

Alternativa de Arrendamiento Financiero (Leasing)

Concepto	Periodos (5 años)
Monto de financiamiento (equivalente al costo de adquisición de los montacargas)	Periodo 0
Ingresos del Proyecto	Periodos 1 al 5
- Cuotas Leasing	Periodos 1 al 3
+ Crédito Fiscal (El alquiler de equipos es un gasto deducible para pago de Impto. A la Renta)	Periodos 1 al 4
+ Intereses de Crédito Fiscal	Periodos 1 al 5
= Beneficio antes de Impuesto	En cada periodo
- Impuesto a la renta	En cada periodo
Saldo Neto después de Impuesto	En cada periodo

Tasa de Retorno del Proyecto para esta alternativa: 4.545%

Tabla 2*Alternativa de Préstamo Bancario*

Concepto	Periodo (en años)
Monto de Préstamo (equivalente al costo de adquisición de los montacargas)	Periodo 0
Ingresos netos del proyecto	Periodo 1 al 5
- Amortización del préstamo	Periodo 1 al 3
+ Crédito Fiscal (IGV de la adquisición)	Periodo 1
- Pago de Intereses	Periodo 1 al 3
+ Intereses de Crédito Fiscal	Periodo 1 al 5
Depreciación	C
Saldo de Caja antes de Impuesto	
Beneficio Neto antes de Impuesto	En cada periodo
Escudo Tributario (por depreciación e Intereses)	Periodo 1 al 5
Beneficio sujeto a Impuesto	En cada periodo
Impuesto a la Renta	En cada periodo
Saldo de Caja después de Impuesto	En cada periodo

Tasa de Retorno del Proyecto para esta alternativa: 4.10%

En el **Anexo E** se presenta en detalle el trabajo efectuado, resumido líneas arriba. Era una de las actividades específicas asumidas durante mi periodo en la Planta Pisco en apoyo de la Dirección Industrial, correspondiente al periodo 1998 – 2009.

2.2. Valoración de Puestos de Trabajo

La primera actividad específica y de gran trascendencia en la conducción del área funcional de Gestión Humana fue la Valoración de los puestos de trabajo; proyecto que se llevó

a cabo en respuesta a una situación de inconformidad de los trabajadores con los salarios relativos vigentes, denunciando una incongruencia entre los salarios y las responsabilidades asignadas.

Obtenida una primera propuesta de escala salarial, el mantenimiento de la misma se convirtió hacia adelante en una actividad permanente del área de Gestión Humana, con la finalidad de mantener el equilibrio de los salarios relativos, aspecto básico para promover otras herramientas de gestión y desarrollo. En este sentido, se elaboró un procedimiento ISO denominado “Actualización del Manual de Puestos”

En el **Anexo F** se presenta el Informe del Proyecto al detalle. A continuación una explicación resumida del mismo.

El proyecto de Valuación de Puestos se organizó en las siguientes etapas:

2.2.1 Selección del método de evaluación de puestos

Existen diversos métodos aceptados para evaluar puestos, que pueden agruparse en cuantitativos, cuando utilizan puntos para la calificación, o cualitativos, cuando se limitan a un ordenamiento de puestos sin establecer una diferencia numérica, siendo recomendados estos últimos para organizaciones con un número reducido de puestos.

Considerando el tamaño de la organización de Corporación Aceros Arequipa, con más de 300 puestos de trabajo, el proyecto se inclinó por la aplicación de métodos cuantitativos. Se identificaron como los métodos cuantitativos más adecuados, el Método de Puntos para los grupos ocupacionales de nivel operativo, esto es, planillas de empleados y obreros; y el Método Hay; muy en boga en esa época, elaborado por la firma consultora internacional HAY GROUP; para el nivel de supervisión, jefaturas y gerencias, por corresponder a puestos de dirección y/o de alta especialización.

2.2.1.1 El Método de Puntos. Permite definir los factores y grados de calificación de los puestos, cuidando de asociarlos con la naturaleza y las características del grupo ocupacional a evaluar. Entre otros criterios considerados para definir estos factores están: que el factor sea común a todos los puestos, que se presente con diferente intensidad en diferentes puestos, y que sea importante en relación a la naturaleza de los puestos de trabajo.

Para el caso de empleados, se definieron los siguientes factores:

Tabla 3

Factores y su Ponderación - Empleados

Factor	Ponderación
Conocimientos	25%
Experiencia	25%
Complejidad del Trabajo	25%
Responsabilidad por Resultados	15%
Concentración	10%

Para el caso de obreros, se definieron los siguientes factores:

Tabla 4

Factores y ponderación

Factor	Ponderación
Conocimientos	20%
Experiencia	20%
Autonomía del Trabajo	20%
Responsabilidad por Maquinaria y Equipo	12%
Esfuerzo Físico	7%
Concentración	11%
Ambiente de Trabajo	5%
Exposición al riesgo de accidente	5%

A continuación, para cada factor se asignan los grados, cada uno de ellos con diferente puntuación, correspondiéndoles diferentes descriptores del factor. Por ejemplo, para el caso del factor Conocimientos en la categoría ocupacional de operarios, se definieron tres grados, del 1 al 3; el uno se asignaba a los puestos que requerían capacidad de leer y de comprender instrucciones sencillas, equivalente a formación primaria; y nivel de comprensión suficiente para hacer uso adecuado de herramientas básicas de trabajo. El grado 2, se asignaba a los puestos que requerían de conocimiento de operaciones básicas y de razonamiento para entender instrucciones sobre actividades más elaboradas, tales como efectuar mezclas u operar maquinaria u equipos simples. Finalmente, el grado tres era para los puestos que requerían además, conocimiento específico sobre una labor determinada, tal como, carpintería, soldadura, mecánica, electricidad, entre otros.

Se presenta a continuación el cuadro final de composición de factores y grados del método de puntos; el mismo que forma parte del Anexo VII.6 (página 5) referido.

Tabla 5

Asignación de Puntos - Obreros

Método de Puntos													
ASIGNACION DE PUNTUACIONES													
MANUAL DE OPERARIOS													
FACTORES	PUNTOS DIRECTOS						PUNTOS PONDERADOS						
	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI	
1 Conocimientos	10	55	100	---	---	---	200	1100	2000	---	---	---	
2 Autonomía del Trabajo	10	33	55	78	100	---	200	660	1100	1560	2000	---	
3 Experiencia	10	33	55	78	100	---	200	660	1100	1560	2000	---	
4 Responsabilidad por Maquinaria y	10	28	46	64	82	100	120	336	552	768	984	1200	
5 Esfuerzo Físico	10	33	55	78	100	---	70	231	385	546	700	---	
6 Concentración	10	40	70	100	---	---	110	440	770	1100	---	---	
7 Ambiente de Trabajo	10	33	55	78	100	---	50	165	275	390	500	---	
8 Riesgo de Accidente	10	28	46	64	82	100	50	140	230	320	410	500	

2.2.1.2 El Método HAY. Elaborado por la Consultora internacional HAY Group, es un método que se aplica generalmente a puestos de dirección, siendo de amplia aceptación por estar adecuado al modelo de gestión de recursos humanos por competencias.

A diferencia del método de puntos, en el que se definen los factores y grados, el Método HAY evalúa los puestos de trabajo de acuerdo a ocho factores predeterminados, agrupados en tres tablas o matrices preestablecidas, que equivalen a los grados del método de puntos.

Matriz 1: Conocimientos, Experiencia y Habilidades

1. Amplitud y profundidad del conocimiento
2. Habilidad administrativa
3. Habilidad en relaciones humanas

Matriz 2: Manejo de Situaciones de Trabajo

4. Marco de referencia
5. Complejidad del pensamiento

Matriz 3: Responsabilidad por Resultados

6. Autonomía del puesto
7. Magnitud económica del puesto
8. Impacto del puesto en los resultados

El factor 1, conocimiento, experiencia y habilidades, corresponde al “Know how” que exige el puesto; esto es, las competencias de conocimiento, experiencia y habilidades que deben estar internalizadas para desempeñar con éxito un puesto.

El factor 2, manejo de situaciones de trabajo, se refiere a la complejidad y autonomía del pensamiento requerido por el puesto para identificar, definir y analizar situaciones de trabajo, con la finalidad de crear y obtener soluciones adecuadas.

El factor 3, responsabilidad por resultados, se refiere a la condición de responder por las acciones que realiza, decisiones que toma y consecuencias que se producen dentro de la organización.

Las tablas de evaluación de estos factores se muestran en las páginas 9, 10 y 11 respectivamente del Anexo F.

2.2.2 Selección de los grupos ocupacionales y el método de evaluación aplicable.

Se clasificaron los puestos de acuerdo a sus características en tres grupos de evaluación, determinándose el Método de Evaluación más apropiado para cada uno de ellos, según se detalla a continuación.

Tabla 06*Selección de método de valuación de puestos*

Grupo de Evaluación	Características del Grupo de Evaluación	Método de Evaluación
Jefes y Supervisores	Puestos de dirección o de alta especialización y/o puestos con personas a su cargo	Método Hay
Empleados	Puestos que realizan un mayor esfuerzo mental que físico, en general, puestos administrativos sin personas a su cargo	Método de Puntos
Operarios	Puestos que realizan un mayor esfuerzo físico que mental, en general, aquellos que realizan trabajos directos de producción, de operación de maquinarias y equipos, etc.	Método de Puntos

Se selecciona el método de Puntos para los grupos de empleados y operarios porque permite considerar factores de evaluación de puestos, que no se encuentran en el Método HAY, tales como riesgo de accidentes, ambiente de trabajo, concentración, entre otros, apropiados para este tipo de puestos. (Nota: Téngase presente que la instalación industrial de la empresa es considerada de alto riesgo, por la existencia de condiciones de trabajo tales como, alta temperatura, confinamiento, operación de maquinaria pesada, entre otros.

2.2.3 Inventario de Puestos

Definidos los métodos y manuales de evaluación (factores, grados y puntaje) para cada grupo, se realizó el inventario de puestos en cada sede de la empresa (Arequipa, Lima y Pisco),

elaborándose el organigrama de cada área. En el siguiente cuadro se muestra la cantidad de puestos identificados, lo que da una aproximación de la magnitud del trabajo que se emprendió. Cabe mencionar que para llevar adelante el proyecto fue necesario sensibilizar y comprometer la participación de los actores en la empresa, tanto jefes como supervisores y operarios, siendo preciso incluso un acuerdo con los sindicatos de trabajadores para garantizar la fluidez de la información y más adelante, la aceptación de los resultados.

Tabla 7

Inventario de Puestos

Grupo Ocupacional	Lima (N° puestos)	Arequipa (N° puestos)	Pisco (N° puestos)	Total (N° puestos)
Jefes y Supervisores	20	25	78	123
Empleados	31	17	55	103
Operarios	9	25	107	141
Total	60	67	240	367

2.2.4 Descripción y Análisis de Puestos

El siguiente paso fue elaborar las descripciones de los puestos recogiendo información en el campo de las actividades principales y secundarias, mediante observación, entrevistas y/o cuestionarios. Para esta etapa del trabajo, el equipo de recursos humanos se reforzó con personal técnico de experiencia. Dichas descripciones fueron revisadas y aprobadas por el jefe inmediato respectivo, con quienes se compartía además el trabajo de análisis del puesto; esto es, mientras la descripción es un relato de la actividad que se realiza, el análisis profundiza en la actividad con la finalidad posterior de permitir su calificación a base de los

factores y grados definidos. En algunos casos incluso, se recurría al propio jefe de departamento que posteriormente, como se ha visto en el capítulo sobre organigrama de la empresa, fueron designados gerentes de áreas funcionales, a fin de generar un consenso en relación a la descripción y análisis de puestos. Este proceso de consensuar el trabajo se efectuó a lo largo de todo el proyecto.

2.2.5 Calificación de Puestos

A base de la descripción y análisis de los puestos de trabajo, se procedió a la calificación de los mismos, en forma conjunta con los Jefes de Área y de Departamento, aplicando las tablas en el caso del Método Hay y de los factores y grados en el caso del Método de Puntos.

2.2.6 Determinación de Categorías

En función a los puntajes obtenidos se definieron las categorías para cada grupo de evaluación, las cuales agrupan puestos con características y complejidad similares o cercanas.

La categorización de puestos permite la aplicación del concepto de curva salarial a la administración de remuneraciones y la determinación de límites salariales.

Las categorías que se definieron para cada grupo de evaluación y de aplicación en todas las Sedes, se muestra en el siguiente cuadro.

Tabla 08

Categorías salariales definidas por evaluación de puestos

Categoría	Intervalo de Puntos		
	Jefes y Supervisores	Empleados	Operarios
I	Más de 900	Más de 6,300	Más de 6,520
II	601 a 900	4501 a 6300	5391 a 6520

III	301 a 600	3001 a 4500	4301 a 5390
IV	Menos de 301	Menos de 3001	Menos de 4301

2.2.7 Conclusiones del Trabajo de Evaluación de Puestos

Conforme se señaló anteriormente, el rápido crecimiento de la empresa desfasó acentuadamente la administración salarial llegando a convertirse en un problema los salarios relativos.

Esta situación restaba autonomía a la gestión de Recursos Humanos en la medida que permitía la intromisión de las jefaturas de la Planta para que con criterios individuales y personales determinara los salarios de los trabajadores a su cargo.

Con la finalización del trabajo de evaluación de puestos y la formulación de las categorías salariales, se promovieron decisiones que pasamos a anotar:

- El manual de puestos, que era el compendio de puestos con sus descripciones, análisis y calificaciones, se constituía en un documento de trabajo oficial al que debía ceñirse la administración de personal en cada área de trabajo.
- Su actualización era imprescindible y obligatoria por parte de los responsables de áreas funcionales; para ello se propuso y aprobó por la Alta Dirección un procedimiento ISO denominado “Actualización del Manual de Puestos”, que pasó a formar parte del sistema gestión de calidad de la empresa.
- En lo sucesivo, el área de Recursos Humanos debía tener en consideración el estudio Evaluación de Puestos para la gestión de los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, líneas de carrera y administración salarial.

- Se actualizó en la planilla de remuneraciones los títulos ocupacionales conforme al estudio de puestos, ya que se adecuaron las denominaciones a las actividades realizadas.
- Se transfirió de categoría obreros a empleados a aquellos trabajadores que ocupaban puestos de trabajo calificados así de acuerdo a los factores de valoración.
- Se identificó a trabajadores en posiciones de empleados pero cuya labor correspondía a una categoría salarial de obrero; en estos casos se trató de reubicar al trabajador y de adecuar su tratamiento salarial.
- Se propuso un reajuste salarial para corregir la disparidad entre puntaje del puesto obtenido del proceso de evaluación de puestos y la remuneración del ocupante. Este reajuste se autorizó previa auditoría del trabajo efectuado por una consultora independiente y su aplicación, además de mejorar el nivel de satisfacción en el trabajo, confirió confianza y liderazgo al área de Recursos Humanos que se capitalizó en las relaciones laborales y en la gestión de otros procesos a su cargo.

III. APORTES MAS DESTACABLES A LA EMPRESA

En Corporación Aceros Arequipa, tuve una carrera laboral ascendente, desde mi ingreso en la posición de Jefe de Servicios Administrativos hasta mi retiro, ya en el cargo Corporativo de Gerente de Gestión Humana y Responsabilidad Social. En tal sentido, mis aportes relevantes abarcan aspectos de administración como de gestión humana.

- Implementación de Despachos de Almacén vía Red y Delivery de Almacén. Representó un ahorro para el proceso logístico de abastecer la Planta Industrial (valor horas hombre para recoger pedidos multiplicado por el número de retiros) de materiales y repuestos; y lo más importante, aportó a la productividad de la fábrica por concentración de los operarios en sus tareas de producción y mantenimiento.
- Eliminación de turno noche en Almacén, que disminuyó costo de mano de obra y contribuyó a una mejor programación de mantenimiento de parte de las áreas operativas.
- Elaboración de convenios de exclusividad con proveedores para el abastecimiento a menores costos de materiales y repuestos, asegurando las entregas al entregar al proveedor las estadísticas de consumo de la Planta industrial.
- Definir una categoría de inventarios denominada “eventuales” y llevar un control de su consumo, lo que permitió contener el abuso en efectuar compras sin existir la urgencia.
- Implementación de un sistema de control presupuestal por Planta Industrial, midiendo variaciones de cantidad y precio, que permitió seguimiento a la eficiencia de la gestión operativa.
- Introducción de la seguridad electrónica para la custodia de la propiedad.
- Elaboración y presentación ante el ministerio del Sector del PAMA (Programa de Adecuación Medio Ambiental) que fue la base para la certificación ISO 14001

- Remodelación y modernización de los servicios internos a los Trabajadores, tales como: vestuarios, enfermería, comedores, baños.
- Incorporación al programa de bienestar social de la empresa la presentación anual de una obra teatral para trabajadores y familiares.
- Incorporación al programa anual de celebración del aniversario de la empresa de una Maratón de 10 kilómetros en la Sede Pisco, con inscripción abierta a las tres sedes de la empresa.
- Implementación de una revista interna de edición mensual, que se convirtió en una eficiente herramienta de gestión de comunicaciones de la empresa.
- Negociación colectiva sin conflicto durante 20 años, promoviendo la productividad del trabajo.
- Mejoramiento sostenido del clima laboral, alcanzando el año 2007 Premiación por buen clima laboral en empresa grande según encuesta de Great Place to Work.
- Estudio de Puestos, regularizando la remuneración relativa, mejorando la satisfacción laboral y fortaleciendo los procesos de gestión humana.
- Desarrollo e implementación de un sistema de evaluación de desempeño
- Nivelación escolar y técnica de los trabajadores, como base para fortalecer el proceso de capacitación.
- Definición de competencias y conductas esperadas; llegando a desarrollar un manual de Competencias en la empresa.
- Proceso continuo de racionalización sin conflictos laborales; y por el contrario, promoción de empresas de trabajadores retirados con preferencia para contratar servicios con la empresa.
- Promoción y sostenimiento de buenas relaciones comunitarias.

- Adecuada representación de la empresa ante autoridades e instituciones, en las tres sedes de la empresa.
- Implementación de programas sociales de impacto en la comunidad en la zona geográfica de influencia de la empresa, como son los programas de becas de estudios en TECSUP y SENATI con compromiso de un puesto de trabajo a cada egresado. El progresivo incremento de personal técnico contribuyó a la productividad de la mano de obra mejorando los estándares técnicos de la Planta Industrial.
- Implementación del estudio “Identificación de peligros y evaluación de riesgo” y del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Huelga decir el ahorro y la rentabilidad que se obtienen con sistemas de esta naturaleza. Debe indicarse que se obtuvo la certificación OSHAS 18001.
- Fortalecimiento de la cultura de calidad total en las áreas bajo mi responsabilidad, participando activamente en los programas de calidad y superando sin excepción los exigentes procesos de auditoría de calidad.

IV. CONCLUSIONES

- Los conocimientos que se adquieren en la Universidad son fundamentales para el mejor entendimiento de posteriores estudios de especialización, así como para la comprensión y el buen desarrollo de las actividades profesionales que se asumen posteriormente.
- Las diferentes materias que se cursan en la universidad deben ser consideradas igualmente importantes; depende en gran medida de la visión y perspectiva del profesor respecto del conocimiento impartido para que el alumno encuentre la trascendencia del curso en su línea de desarrollo y desempeño profesional.
- Durante el desarrollo de mi vida laboral ha sido de vital importancia mi formación en conducta organizacional, orientada a la comprensión y fortalecimiento de competencias blandas, principalmente a las vinculadas a conductas de éxito para el desempeño y desarrollo profesional; por ejemplo, trabajo en equipo, actitud innovadora, orientación a resultados, etc.
- Los negocios deben incorporar a sus decisiones los criterios de evaluación económica. Eventos que pueden a priori parecer rentables, requieren de análisis y evaluación económica para definir su rentabilidad y viabilidad.
- La administración salarial es fundamental para garantizar un adecuado ambiente de trabajo y una actitud competitiva de parte del colaborador. Muchas empresas en el Perú no han madurado su gestión salarial, y SUNAFIL nos muestra esa realidad por las constantes denuncias de disparidad de salarios entre trabajadores de una misma organización y con actividades similares.
- El sistema de gestión calidad, basado en la mejora continua de procesos, orienta e impulsa la permanente optimización de las actividades de cualquier organización.
- En la actualidad, el enfoque de transformación digital es vital para la modernización y optimización de las organizaciones.

V. RECOMENDACIONES

- Resaltar ante el alumno la importancia de cada curso en la formación integral de su conocimiento; por ejemplo, que el ejercicio matemático desarrolla su capacidad de abstracción del pensamiento; del mismo modo que los cursos de formación económica y empresarial impactan directamente en su mejor toma de decisiones profesionales.
- En lo posible, que los profesores muestren al alumno la relación del conocimiento adquirido con las situaciones que enfrentará en su ejercicio profesional, sea en el ámbito empresarial como en la gestión del Estado.
- Incluir en la estructura curricular cursos de formación en conducta organizacional, orientado a fortalecer sus aptitudes y actitudes personales, para integrarse con éxito al trabajo en equipo.
- Asimismo, incluir en la malla curricular cursos básicos de derecho laboral y civil, de tecnologías de información, administración del Estado, estrategia empresarial y función pública, etc. No obstante que este tipo de cursos se imparten, la recomendación se concentraría en asegurar que el contenido se ajusta a la dinámica actual.
- Mantener constantes ciclos de conferencias magistrales, sobre casos empresariales de éxito y fracaso, y de administración del Estado, de modo que el alumno se integre a la dinámica de gestión que le corresponderá liderar en su ejercicio profesional. Los alumnos son por lo general personas jóvenes y resulta especialmente importante para ellos conocer experiencias de trabajo de quienes ya han transitado por el mundo laboral, en la medida que contribuye a ampliar su visión del mundo al que van a enfrentar. En este sentido, sugiero que se convoque a ex alumnos a transmitir sus experiencias, que sirvan de referencia a los alumnos para conocer de antemano la realidad en la que se van a desenvolver.

- Intervenir proactivamente para que los alumnos fomenten su compañerismo a base de valores compartidos, por la importancia que con el tiempo adquiere la red social de amigos en la búsqueda y consolidación del desarrollo profesional y personal.
- Una parte importante de la vida económica de las naciones la constituye la gestión pública; en tal sentido sugiero incorporar a la formación del alumno los aspectos normativos y la organización del Estado.

VI. REFERENCIAS

- Cantillo Maza, V. (1998). *Reemplazo Económico de los Equipos*. Edit. Universidad del Norte, Guayaacán, Colombia.
- Gutiérrez Pulido, H. (2001). *Calidad Total y Productividad*. Edit. McGraw-Hill.
- Hay Group Consulting (2013). *La Metodología HAY de Evaluación de Puestos por Perfiles y Escalas*. <https://yumpu.com/es/document/view/14494272/lametodología-haypdf>
- Mendoza Chacón, F. (1998). *Herramientas de Calidad*. Oficina de capacitación de Corporación Aceros Arequipa S.A.
- Mendoza Chacón, F. (2000). *Programas de Calidad*. Oficina de Capacitación de Corporación Aceros Arequipa S.A.
- Orué Echevarría, J. (2004). *Manual de Valoración de Puestos y Calificación de Méritos – un método racional para la administración de salarios*. Edit. Destuo.
- Puga Muñoz, M. (2000). *VAN y TIR*. Edit. Universidad Arturo Prat, Chile.
- Sánchez García, J. y Fernández Ríos, M. (1997). *Valoración de Puestos de Trabajo: Fundamentos, Métodos y Ejercicios*. Edit. Díaz de Santos.
- Tarí Guilló, J. (2000). *Calidad Total – Fuente de Ventaja Competitiva*. Edit. Universidad de Alicante.

VII. ANEXOS

ANEXO A

**EMPRESA MINERA DEL CENTRO DEL PERU S.A.**

Casilla 2412 - Lima 1 Perú, Cables: Centromin Perú, Teléfono: 35-5467

GAD-357-92

San Borja, 15 de Diciembre de 1992

Señor
Juan Medranda
Jefe General de Negociaciones Colectivas (e)
La Grova

De mi especial consideración:

Mediante la presente me es muy grato expresarle a nombre de la Empresa mi más sincera y calurosa felicitación por su participación en la Negociación Colectiva con la Federación de Trabajadores de Centromin Perú S.A., habiendo logrado en acuerdo directo dar solución total y definitiva a su pliego petitorio, luego de cuatro meses de arduas conversaciones.

Resulta aún más destacable el desarrollo de la gestión, teniendo en consideración la difícil situación económico-financiera de la Empresa, la dación de una nueva legislación sobre Negociación Colectiva, que cambió sustancialmente el procedimiento y alcances, y estableció nuevas instituciones innovadoras del procedimiento laboral y los diversos factores externos e internos que hacían de ésta una negociación difícil y singular, con gran trascendencia para nuestra Empresa como para las demás Empresas Mineras en procesos de negociación, que en ningún momento fueron impedimento para culminar la gestión en los términos esperados.

Válgome de la oportunidad para reiterarle mi reconocimiento personal, así como de la Alta Dirección de la Empresa por su destacada labor, exhortándolo a mantener siempre ese espíritu y profesionalidad en bien de nuestra Empresa.

Atentamente,



José Akamine Oshiro
Gerente de Administración

ANEXO B



ENAPU S.A.
EMPRESA NACIONAL DE PUERTOS S.A.
Sector Transportes y Comunicaciones

OFICINA CENTRAL
Edif. Administrativo 3er. Piso
Terminal Portuario del Callao - Telex N° 26010
Apartado Postal 260 - Teléfs.: 4299210 - 4299310

CALLAO - PERU

Año de la Reforestación; Cien Millones de Arboles

N° 653-97 ENAPU S.A./SGGA/GAL.

Callao, 24 de noviembre de 1997

Señores:
Asociación Instituto de Investigación y
Desarrollo Marítimo - Instituto Neerlandés
de Economía.
Presente.-

Att. : Econ. Edgardo Gamarra Pastor
Representante Legal

REF. : C.P.I.M. N° 02-97 Estudio para la Determinación de
la Estructura Gerencial de Costos y su Aplicación
Sistematizada en los Terminales Portuarios de
Paíta, Salaverry, Chimbote, Huacho, Callao, General
San Martín, Matarani, Ilo e Iquitos".

De mi consideración:

Me dirijo a usted, en relación al Concurso de la referencia con el
objeto de manifestarle que la Comisión de Evaluación y Adjudicación
de la Buena Pro, designada para el efecto, en su sesión del 10 de
Noviembre acordó otorgar la Buena Pro del concurso a su
representada.

En tal sentido, a efectos de la suscripción del Contrato, estimaré
se sirva informar a la brevedad sobre lo siguiente:

- 1.- Nombre completo de quien suscribirá el Contrato
- 2.- N° de Libreta Electoral
- 3.- Domicilio Legal
- 4.- N° de RUC de la Asociación

Atentamente,

DISTRIBUCION:
COPIA : SGGA
SUP.LIC
ARCH

EMPRESA NACIONAL DE PUERTOS S.A.
ENAPU S.A.
Econ. LUZ MARIA RAMOS M.
Gerente del Area de Logística

ANEXO C

Sistema Integrado de Gestión Administrativa
Módulo de Logística
Versión 17.04.00

Página : 1 de 5

ORDEN DE SERVICIO N° 0001715

N° Exp. SIAF : 0000007091

Día	Mes	Año
25	10	2017

UNIDAD EJECUTORA : 001 MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL- SEDE CENTRAL- MIDIS
NRO. IDENTIFICACIÓN : 001424

1. DATOS DEL PROVEEDOR Señor(es) : MEDRANDA CASTILLO JUAN MANUEL Dirección : AV. SAN BORJA SUR NRO. 137 DPTO. 302 CCI : 15 01 30- LIMA / LIMA / SAN BORJA RUC : 10078549217 Teléfono : Fax : Concepto : Requerimiento de 13 coordinadores Macro regionales para la DGCT	2. CONDICIONES GENERALES N° Cuadro Adquisic: 001827 Tipo de Proceso : ASP N° Contrato : Moneda : S/. T/C :
---	---

Código	Unid. Med.	Descripción	Valor Total S/.
071100380326	SERVICIO	SERVICIO DE SUPERVISION Y ASISTENCIA TECNICA CONTRATACION DE SERVICIO DE SEGUIMIENTO Y SUPERVISION DE LA GESTION TERRITORIAL EN LA MACRO REGION (UCAYALI MADRE DE DIOS), COORDINANDO ACCIONES CON LAS UNIDADES TERRITORIALES DE LOS PROGRAMAS SOCIALES ADSCRITOS AL MIDIS ACTIVIDADES A DESARROLLAR: a) Elaborar y consolidar un plan de trabajo que incluya un directorio detallado de las diferentes autoridades y actores regionales y locales en territorio, que participen de manera directa y/o indirecta en el ejercicio en el cumplimiento de la política social del MIDIS. b) Elaborar y consolidar un análisis PES (Político, Económico y Social) detallado, el cual permita de ser el caso, identificar posibles riesgos en territorio y sirvan de soporte a la Toma de decisiones. c) Coordinar y realizar acciones de seguimiento y acompañamiento a las intervenciones de los coordinadores de enlace en territorio. d) Establecer y mantener a través de los coordinadores de enlace la articulación de trabajo en territorio con las Autoridades y funcionarios de los Gobiernos Regionales y Locales, desarrollando acciones conjuntas para la implementación de la política de desarrollo e inclusión social. e) Identificar y canalizar las demandas que se presentan en territorio, para el fortalecimiento de capacidades técnicas e institucionales. f) Viajar a provincias para participar en diferentes comisiones de servicio,	16,000.00

AFECTACION PRESUPUESTAL				Monto	
Meta/Mnemónico	Cadena Funcional	FF/Rb	Clasif. Gasto	S/.	
0008	23.006.0007.9001.3999999.5000002	1 - 00	2.3.2 7.11 99	16,000.00	

Van ... S/.	16,000.00
Total :	16,000.00
Ret. Imp. Rta :	1,280.00
Valor Neto :	14,720.00

Facturar a nombre de : MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL- SEDE CENTRAL- MIDIS
 Dirección : AV. PASEO DE LA REPUBLICA 3101 / SAN ISIDRO - LIMA - LIMA

RUC : 20545565359

ELABORADO POR ORMENO RAMIREZ, JOSE LUIS 	ORDENACION DEL SERVICIO YUSARA GUTARRA FLORES Jefa (e) de la Oficina de Abastecimiento RESPONSABLE DE ABASTECIMIENTO Y SERV. AUXILIARES 	CONFORMIDAD DEL SERVICIO Fecha Dia Mes A
---	---	--

NOTA IMPORTANTE :

- El Proveedor debe adjuntar a su Factura copia de la O/S
- Esta Orden es nula sin las firmas y sellos reglamentarios o autorizados.
- El Contratista (Proveedor) se obliga a cumplir las obligaciones que le corresponden, bajo sancion de quedar inhabilitado para contratar con el Estado en caso de incumplimiento

Sistema Integrado de Gestión Administrativa
Módulo de Logística
Versión 17.06.03

Página : 1 de 2

ORDEN DE SERVICIO N° 0000590

N° Exp. SIAF : 1588

UNIDAD EJECUTORA : 001 MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL- SEDE CENTRAL- MIDIS
NRO. IDENTIFICACIÓN : 001424

Día	Mes	Año
05	04	2018

1. DATOS DEL PROVEEDOR Señor(es) : MEDRANDA CASTILLO JUAN MANUEL Dirección : AV. SAN BORJA SUR NRO. 137 DPTO. 302 LIMA / LIMA / SAN BORJA CCI : RUC : 10078549217 Teléfono : Fax :	2. CONDICIONES GENERALES N° Cuadro Adquisic: 000588 Tipo de Proceso : ASP N° Contrato : Moneda : S/ T/C :
Concepto : SERVICIO DE ANALISIS DE LOS PROCESOS DE SUPERVISION Y MONITOREO DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DEL M	

Código	Unid. Med.	Descripción	Valor Total S/
071100380906	SERVICIO	SERVICIO ESPECIALIZADO EN ANALISIS Y PROPUESTA IMPLEMENTACION DE GESTION PROCESOS SERVICIO DE ANALISIS DE LOS PROCESOS DE SUPERVISION Y MONITOREO DE LOS PROGRAMAS SOCIALES DEL MIDIS. * Descripción y/o Actividades del Servicio: Según los Términos de Referencia. * Plazo de Ejecución: Periodo hasta 60 días calendarios contados desde el día siguiente de notificada la OS. * Entregables: Productos: 1º, y 2º. * Forma de Pago 1er. Pago: S/ 8,000.00 y 2do. Pago: S/ 8,000.00 una vez entregados los Productos y su respectiva conformidad de servicio. * Conformidad de la Prestación: Por el Jefe de la Dirección de Coordinación de las Prestaciones Sociales del Ministerio de Desarrollo e Inclusión social. * Penalidad: Artículo 133° - Penalidad por mora en la ejecución de la prestación "En caso de retraso injustificado en ejecución de las prestaciones objeto de las contrataciones directas, se aplicará al contratista una penalidad por cada día de retraso, hasta por un monto máximo equivalente al diez (10%) del	16,000.00

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL QUE HE TENIDO A LA VISTA
REG. N° 599-2018
Max Gerson Puchoc Rios
FEDATARIO
RM. N° 202-2018-MIDIS

AFECTACION PRESUPUESTAL						Van ... S/	16,000.00
Meta/ Mnemónico	Cadena Funcional	FF/Rb	Clasif. Gasto	Monto			
0035	23.051.0114.9002.3999999.5002358	1 - 00	2.3.2 7.11 99		S/	16,000.00	
Juan Medranda C. 07854921 Recibi conforme 5/4/18						Total	16,000.00
						Ret. Imp. Rta	1,280.00
						Valor Neto	14,720.00

Facturar a nombre de : MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL- SEDE CENTRAL- MIDIS
Dirección : AV. PASEO DE LA REPUBLICA 3101 / SAN ISIDRO - LIMA RUC : 20545565359

ELABORADO POR	ORDENACION DEL SERVICIO	CONFORMIDAD DEL SERVICIO
VARELA ABASTECIMIENTO OFICINA REGIONAL MIDIS	E. RAMON SANCHEZ URRELO RESPONSABLE DE ADQUISICIONES Y RESPONSABLE DE ABASTECIMIENTO MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSION SOCIAL- SEDE CENTRAL- MIDIS	Fecha Día Mes Año

NOTA IMPORTANTE :
 - El Proveedor debe adjuntar a su Factura copia de la O/S
 - Esta Orden es nula sin las firmas y sellos reglamentarios o autorizados.
 - El Contratista (Proveedor) se obliga a cumplir las obligaciones que le corresponden, bajo sanción de quedar inhabilitado para contratar con el Estado en caso de incumplimiento.

ANEXO D



ORDEN DE SERVICIO

N°00204-2020-S

DÍA	MES	AÑO
30	01	2020

Razón Social: **MEDRANDA CASTILLO JUAN MANUEL**
 Dirección: **AV. SAN BORJA SUR N° 137, SAN BORJA, LIMA**
 Le agradeceremos proporcionarnos el siguiente servicio
 Facturar a nombre de: **Ministerio de Energía y Minas**
 Dirección: **Av. Las Artes 260 San Borja**
 Glosa: **SERVICIO DE ASISTENCIA TECNICA CONTRATO N°054-MINEM/OGA-OAS. (REGISTRO SIAF N° 468)**

RUC: **10078549217**
 Teléfonos:
 Fax:
 RUC: **20131368829**
 Moneda: **S/.**

N° de Contrato: **054-2020-MINEM-OG.**
 Fase:
 Tipo de Proceso **ADJUDICACION SIN PROCESO**
 N° Proceso **Reg. Seace**

Fte Fto: **(109-Recursos Directamente Recaudados)**

Oficina: **OFICINA DE DEFENSA NACIONAL -N**

CONCEPTO			IMPORTE			
Código	Cantidad	Descripción	MONEDA ORIGEN		MONEDA NACIONAL	
			Pr. Unitario	Importe	Pr. Unitario	Importe
S153000711	1.000	OTROS SERVICIOS DIVERSOS El servicio comprende lo detallado en el numeral IV del término de referencia. ENTREGABLE. - 1er Entregable: informe de las actividades realizadas, hasta 30 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato. - 2do Entregable: informe de las actividades realizadas, hasta 60 días calendario a partir del día siguiente de suscrito el contrato. "La entrega de los productos derivados de la presente contratación, se deberá realizar vía Mesa de Partes de la Entidad, sito en Av. Las Artes Sur 260 San Borja, en el horario de 08:00 a 16:50, dirigido al responsable del área usuaria de la contratación". CERTIFICACIÓN N°0389 - SECUENCIA N°0002 FORMA DE PAGO. - 1er Pago: S/. 9,000.00 soles a la prestación del primer informe, previa conformidad del primer Entregable. - 2do Pago: S/. 9,000.00 soles a la prestación del segundo informe, previa conformidad del segundo Entregable. SUPERVISIÓN Y CONFORMIDAD: estará a cargo de la Oficina de Defensa Nacional. PENALIDAD En caso de retraso injustificado en el cumplimiento de las prestaciones objeto de la orden de servicio. La entidad aplicará al contratista una penalidad de uno por ciento (1%) por cada día de atraso, hasta un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto total de la contratación vigente o de ser el caso, del ítem que debió ejecutarse. Esta penalidad será deducida de los pagos a cuenta, del pago final o en la liquidación final. Cuando se llegue a cubrir el monto máximo de la penalidad y a solicitud del área usuaria, la entidad podrá resolver la orden de servicio por incumplimiento.			18,000.0000	18,000.0000

Sub Total :

18,000.00

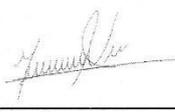
Plazo de Ejecución (60) Día(S) Calendario CONTADOS A PARTIR DE LA SUSCRPCIÓN DEL CONTRATO

Forma de Pago Credito A 15 Dias

Monto Total

18,000.00

"El Contratista se obliga a cumplir las obligaciones que le corresponden, bajo sanción de quedar inhabilitado para contratar con el Estado en caso de incumplimiento".

Elaborado Por	Ordenación de Orden de Servicio	
Usuario: Vera Via Walter Manuel 	 Firma y sello	 Firma y sello



ORDEN DE SERVICIO

N° 00452-2020-S

DIA	MES	AÑO
3/	3/	020

Razón Social: **MEDRANDA CASTILLO JUAN MANUEL**
 Dirección: **AV. SAN BORJA SUR N° 137, SAN BORJA, LIMA**
 Le agradeceremos proporcionarnos el siguiente servicio

RUC: **10078549217**
 Teléfonos:
 Fax:
 RUC: **20131368829**

Facturar a nombre de: **Ministerio de Energía y Minas**
 Dirección: **Av. Las Artes 260 San Borja**
 Glosa: **SERVICIO DE ASISTENCIA TÉCNICA A LA ODN.**
 (EXPEDIENTE SIAF N° 0XXXX)

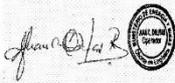
N° de Contrato:
 Fase:
 Tipo de Proceso **ADJUDICACION SIN PROCESO**
 N° Proceso
 Reg. Seace

Fle Fto: **(109-Recursos Directamente Recaudados)**

Oficina: **OFICINA DE DEFENSA NACIONAL -N**

CONCEPTO			IMPORTE			
Código	Cantidad	Descripción	MONEDA ORIGEN		MONEDA NACIONAL	
			Pr. Unitario	Importe	Pr. Unitario	Importe
S079250272	1.000	<p>SERVICIO DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN TÉCNICO – NORMATIVO</p> <p>- El servicio comprende lo detallado en el numeral IV del término de referencia.</p> <p>ENTREGABLE.</p> <p>- 1er Entregable: informe de las actividades realizadas, hasta 30 días calendario a partir del día siguiente de notificada la Orden de Servicio.</p> <p>- 2do Entregable: informe de las actividades realizadas, hasta 60 días calendario a partir del día siguiente de notificada la Orden de Servicio.</p> <p>"La entrega de los productos derivados de la presente contratación, se deberá realizar vía Mesa de Partes de la Entidad, sito en Av. Las Artes Sur 260 San Borja, en el horario de 08:00 a 16:50, dirigido al responsable del área usuaria de la contratación".</p> <p>CERTIFICACIÓN N° 00702 - SECUENCIA N° 0002</p> <p>FORMA DE PAGO.</p> <p>- 1er Pago: S/. 9,000.00 soles a la prestación del primer informe, previa conformidad del primer Entregable.</p> <p>- 2do Pago: S/. 9,000.00 soles a la prestación del segundo informe, previa conformidad del segundo Entregable.</p> <p>SUPERVISIÓN Y CONFORMIDAD: estará a cargo de la Oficina de Defensa Nacional.</p> <p>PENALIDAD</p> <p>En caso de retraso injustificado en el cumplimiento de las prestaciones objeto de la orden de servicio. La entidad aplicará al contratista una penalidad de uno por ciento (1%) por cada día de atraso, hasta un monto máximo equivalente al diez por ciento (10%) del monto total de la contratación vigente o de ser el caso, del ítem que debió ejecutarse. Esta penalidad será deducida de los pagos a cuenta, del pago final o en la liquidación final. Cuando se llegue a cubrir el monto máximo de la penalidad y a solicitud del área usuaria, la entidad podrá resolver la orden de servicio por incumplimiento.</p> <p>Para conocer el estado del trámite de pago ingresar a: http://apps2.mef.gob.pe/consulta-vfp-webapp/consultaExpediente.aspx Consignar: - Año: 2020 - Código de Unidad Ejecutora: 185 - N° de Expediente SIAF Si en el aplicativo se visualiza: Ciclo: G / Fase: G / Est: A = "Depósito realizado en su cuenta bancaria"</p>			18,000.0000	18,000.0000

"El Contratista se obliga a cumplir las obligaciones que le corresponden, bajo sanción de quedar inhabilitado para contratar con el Estado en caso de incumplimiento".

Elaborado Por	Ordenación de Orden de Servicio	
Usuario: Oblitas Rosario Juan Carlos	 Firma y sello	 Lic. Adm. Pedro León Nieto Firma y sello

ANEXO E

Corporación Aceros Arequipa S.A.

MEMORANDUM

A : Ing. Mauro Condori
Ingeniería y Proyectos

DE : Sr. Juan Medranda C.
Servicios Administrativos

ASUNTO : Evaluación de Adquisición de Montagarcas

FECHA : 1998, Junio 10

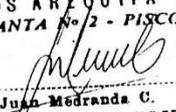
Sírvase encontrar adjunto al presente la evaluación al proyecto de adquisición de montacargas, la misma que se ha efectuado teniendo en consideración las variables indicadas por usted, en lo correspondiente a ingresos del proyecto, tasas de interés de financiamiento, plazos, etc.

Se ha evaluado alternativamente el proyecto, considerando su financiamiento mediante leasing o préstamo bancario. En ambos casos se asume que el monto a financiar es de \$ 212,750 sin considerar IGV en el costo de adquisición de los equipos, y que el plazo del financiamiento es de tres años.

Se ha optado por determinar la bondad del proyecto en función a las tasas de retorno que ofrece, según cada modalidad de financiamiento.

Se adjunta también un diskette, con el modelo de evaluación del proyecto en hoja de cálculo, de modo que le permita efectuar un análisis de sensibilidad, aplicando cambios a las variables que juzgue pertinentes. Nuestra recomendación sería en el sentido de ajustar progresivamente los beneficios del proyecto.

Atentamente,

CORPORACION
ACEROS AREQUIPA S.A.
PLANTA N° 2 - PISCO

Juan Medranda C.
JEFE SERVICIOS ADMINISTRATIVO

C.C.: Director Industrial

Corporación Aceros Arequipa S.A.

10 de Junio de 1998

EVALUACION DE ADQUISICION DE MONTACARGAS**Flujo de Caja con Arrendamiento Financiero**

Concepto \ Periodo (años)	Nota	0	1	2	3	4	5
Financiamiento Leasing		251,045					
Ingresos Netos del Proyecto	A		128,190	128,190	121,781	121,781	115,371
Cuotas Leasing	B		-82,471	-82,471	-82,471		
Crédito Fiscal	C		11,532	12,580	12,580	1,048	
Intereses Créd. Fiscal - Anexo 1	D		519	1,604	2,736	3,389	3,397
Beneficio antes de Impto.	E		57,770	59,903	54,626	126,218	118,768
Impto. a la Renta (30%)			17,331	17,971	16,388	37,865	35,630
Saldo Neto después Impto.		-251,045	40,439	41,932	38,238	88,353	83,138

Tasa de Retorno del Proyecto **4.54%****Flujo de Caja con Préstamo Bancario**

Concepto \ Periodo (años)	Nota	0	1	2	3	4	5
Inversión Montacargas		251,045					
Ingresos Netos del Proyecto			128,190	128,190	121,781	121,781	115,371
Amortización Anual del Ptmo.	F		83,682	83,682	83,682		
Crédito Fiscal (IGV)			38,295				
Pago de Intereses - Anexo 2	G		19,142	11,611	4,079		
Intereses de Crédito Fiscal	H		2,106	2,298	2,298	2,298	2,298
Depreciación	I		42,550	42,550	42,550	42,550	42,550
Saldo de Caja antes de Impto.	J		65,767	35,195	36,318	124,078	117,669
Beneficio neto antes de Impto.	K		66,498	74,029	75,152	79,231	72,821
Escudo Tributario por Depreciación e Intereses	L		17,876	15,559	13,299	12,076	12,076
Beneficio sujeto a impuesto			48,622	58,470	61,852	67,155	60,745
Impuesto a la Renta (30%)			14,587	17,541	18,556	20,146	18,224
Saldo Caja después Impto.		-251,045	51,181	17,654	17,762	103,932	99,445

Tasa de Retorno del Proyecto **4.10%**

(Ver notas en siguiente página)

Corporación Aceros Arequipa S.A.

10 de Junio de 1998

Notas a la Evaluación de Adquisición de Montacargas

- A.** Ingresos Netos del Proyecto. Determinados por el área de Ingeniería. Se ha ajustado este ingreso progresivamente asumiendo un desgaste en el equipo y un mayor costo de operación asociado.
- B.** Cuota Leasing. La cuota mensual se calcula aplicando al monto de financiamiento un factor de 0.027376; y la cuota anual multiplicando este resultado por 12 meses.
- C.** Crédito Fiscal. La cuota Leasing contiene un 18% de IGV, que es devuelto en el siguiente ejercicio (mes).
- D.** Intereses de Crédito Fiscal. Se está asumido que el crédito fiscal se aplica a una opción alternativa que genera un interés simple de 6% anual.
- E.** Beneficio antes de Impuesto. Se determina deduciendo a los ingresos del proyecto la cuota Leasing, y sumándole lo correspondiente a Crédito Fiscal e Intereses asociados.
- F.** Amortización Anual del Préstamo; se asume una amortización en cuota constante.
- G.** Pago de Intereses (Calculados en el Anexo 1). Se asume una tasa de 9% anual sobre saldos al rebatir.
- H.** Intereses de Crédito Fiscal. Se asume que la devolución del IGV mediante crédito fiscal puede generar un interés simple del 6% anual.
- I.** Depreciación. El equipo adquirido formará parte del activo de la Empresa y en consecuencia es sujeto de depreciación. El monto de depreciación se calcula sobre la base del costo sin IGV para un periodo de 5 años.
- J.** Saldo de Caja antes de Impuesto. Se determina restando del ingreso neto del proyecto la amortización del préstamo y el pago de intereses; y sumándole, el crédito fiscal por IGV y los intereses por su uso.
- K.** Beneficio neto antes de Impuesto. Se determina restando del ingreso neto del proyecto el gasto neto de intereses (intereses pagados por el préstamo - intereses ganados por el crédito fiscal recuperado) y el gasto de depreciación.
- L.** Escudo Tributario. Los gastos financieros (intereses) y el gasto de depreciación son deducidos del beneficio neto, para establecer el efecto del impuesto a la renta sobre la caja que genera el proyecto.



Corporación Aceros Arequipa S.A.

10 de Junio de 15

ANEXO 1 : INTERESES DE CREDITO FISCAL POR CUOTA LEASING

ADQUISICION DE MONTACARGAS

Monto de Crédito Fiscal	Año				
	1	2	3	4	5
11,532.00	518.94	1,037.88	1,037.88	1,037.88	1,037.88
12,580.00		566.10	1,132.20	1,132.20	1,132.20
12,580.00			566.10	1,132.20	1,132.20
1,048.00				86.46	94.32
Total	518.94	1,603.98	2,736.18	3,388.74	3,396.60

Nota : Se asume que el crédito fiscal de las cuotas leasing generan un 6% de interés simple anual.

Corporación Aceros Arequipa S.A.

10 de Junio de 1998

ANEXO 2: PRESTAMO BANCARIO A MEDIANO PLAZO**ADQUISICION DE MONTACARGAS**

MONTO :

US \$ 251,045

TASA DE INTERES :

9 % Anual

(Interés al rebatir; pago por mes vencido)

PLAZO :

36 Meses

PERIODO MENSUAL	SALDO INICIAL	AMORT.	INTERESES	CUOTA	SALDO FINAL
0	251045.00	-	-	-	251045.00
1	251045.00	6973.47	1882.84	8856.31	244071.53
2	244071.53	6973.47	1830.54	8804.01	237098.06
3	237098.06	6973.47	1778.24	8751.71	230124.58
4	230124.58	6973.47	1725.93	8699.41	223151.11
5	223151.11	6973.47	1673.63	8647.11	216177.64
6	216177.64	6973.47	1621.33	8594.80	209204.17
7	209204.17	6973.47	1569.03	8542.50	202230.69
8	202230.69	6973.47	1516.73	8490.20	195257.22
9	195257.22	6973.47	1464.43	8437.90	188283.75
10	188283.75	6973.47	1412.13	8385.60	181310.28
11	181310.28	6973.47	1359.83	8333.30	174336.81
12	174336.81	6973.47	1307.53	8281.00	167363.33
			19142.18		
13	167363.33	6973.47	1255.23	8228.70	160389.86
14	160389.86	6973.47	1202.92	8176.40	153416.39
15	153416.39	6973.47	1150.62	8124.10	146442.92
16	146442.92	6973.47	1098.32	8071.79	139469.44
17	139469.44	6973.47	1046.02	8019.49	132495.97
18	132495.97	6973.47	993.72	7967.19	125522.50
19	125522.50	6973.47	941.42	7914.89	118549.03
20	118549.03	6973.47	889.12	7862.59	111575.56
21	111575.56	6973.47	836.82	7810.29	104602.08
22	104602.08	6973.47	784.52	7757.99	97628.61
23	97628.61	6973.47	732.21	7705.69	90655.14
24	90655.14	6973.47	679.91	7653.39	83681.67
			11610.83		
25	83681.67	6973.47	627.61	7601.08	76708.19
26	76708.19	6973.47	575.31	7548.78	69734.72
27	69734.72	6973.47	523.01	7496.48	62761.25
28	62761.25	6973.47	470.71	7444.18	55787.78
29	55787.78	6973.47	418.41	7391.88	48814.31
30	48814.31	6973.47	366.11	7339.58	41840.83
31	41840.83	6973.47	313.81	7287.28	34867.36
32	34867.36	6973.47	261.51	7234.98	27893.89
33	27893.89	6973.47	209.20	7182.68	20920.42
34	20920.42	6973.47	156.90	7130.38	13946.94
35	13946.94	6973.47	104.60	7078.07	6973.47
36	6973.47	6973.47	52.30	7025.77	0.00
			4079.48		
TOTAL		251045.00	65585.51		

REEMPLAZO DE MONTACARGAS

1.- OBJETIVO

Renovar la flota de montacargas, la cual tiene un gran tiempo de servicio reduciendo con ello los costos de operación , mejorando su disponibilidad y capacidad, además de buscar una uniformidad en el equipo que permita un mejor apoyo logístico.

2.- ALCANCE

Reemplazo de los tres montacargas de mayor antigüedad y costo de operación (Hyster 1, Hyster 2 y Toyota. Ver cuadro No1y No2) por dos montacargas de 7 t. y un montacargas de 10 t.. que serán destinados a labores de despacho y descarga de camiones. El montacargas de 10 t. será de gran utilidad en la descarga de bobinas.

3.- VENTAJAS

Estos reemplazos forman parte de un plan de renovación de nuestra flota de transporte pesado que traerá las siguientes ventajas:

3.1 - Mayor capacidad para la movilización de carga, permitiendo sobre todo un despacho más rápido de camiones.

3.2 .- Mayor disponibilidad de equipo

3.3 .- Costos de operación más reducidos por tratarse de unidades nuevas que requieren menos horas de mantenimiento y además de las mismas características lo que representa una facilidad para la obtención de repuestos.

EQUIPO	HYSTER 1	HYSTER 2	HYSTER 3	MC V110-C	CAT-26	TOYOTA	STAND BY
<u>DESCRIPCIÓN</u>							
MODELO	H110-J	H110-J	H155XL2	V110-C	V 80E	02-3FD40	
SERIE	E6Y2525B	E6Y2439E	F006D026155	8T600373	37W08026	FD451164	
AÑO DE INGRESO	1980	1984	1995	1994	1990	1985	
CAPACIDAD NOMINAL	7 t.	7 t.	7 t.	5 t.	4 t.	4 t.	
CAPACIDAD ACTUAL	5 t.	5 t.	7 t.	4.5 t.	3 t.	2.5 t.	
MESES DE SERVICIO	201	153	21	39	81	141	
HORAS DE SERVICIO	57070	48701	9201	16141	35287	29166	
ÁREA DE SERVICIO	LOGÍSTICA	DESPACHOS	DESPACHOS	DD.EN PROC.	ALMACÉN	M/TALLERES	
<u>MOTOR</u>							
MARCA	PERKINS	PERKINS	PERKINS	PERKINS	PERKINS	TOYOTA	PERKINS
MODELO MOTOR	4,236	4,236	AA70218	4,236	4,236	023FD40	4,236
SERIE	LG 70090	LD22242	V711407A	LD 70222	LD 22242	1038777	LD 33630
	U471603V	UG88986C		U593336-4X	UG8898LC		U639671W
FECHA INGRESO	28/03/1993	1981	06/12/1995	16/03/1994	1981	1985	03/05/1993
FECHA 1* REPARACIÓN	08/04/1995	24/02/1990			21/02/1991	15/01/1987	22/10/1995
HORAS 1* REPARACIÓN	11232	14160			13000	7270	15121
FECHA 2* REPARACIÓN		18/01/1997			24/07/1996	10/11/1996	
HORAS 2* REPARACIÓN		17472			20254	20254	
HORAS ÚLTIMA REPAR.	5710	430			4849	1767	
HASTA LA FECHA							
HRS. TOTALES SERVICIO	16942	33125	9201	16141	38103	29166	15121
# REPARACIONES	1	2	0	0	2	2	1
SISTEMA HIDRÁULICO	REGULAR	REGULAR	JEN ESTADO	JEN ESTADO	REGULAR	GASTADO	
SISTEMA DE TRANSMISIÓN	GASTADO	GASTADO	JEN ESTADO	JEN ESTADO	REGULAR	GASTADO	

EQUIPO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTALES	
MONTACARGA HYSTER #3	SUMINISTROS	340,13	747,95	510,12	447,7	229,82	787,35	192,49	2.295,03	481,90	1.212,66	939,19	727,98	
	HRS/HMB TAL	294,80	234,50	268,00	67,00	569,50	603,00	348,40	140,07	404,36	221,68	373,96	309,96	
	OPERADOR	3.786,96	3.786,96	3.786,96	3.624,08	1.191,06	2.239,6	3.786,96	3.786,96	3.664,80	3.786,96	3.664,80	3.756,42	3.405,21
	COST.OPERT.	493,37	479,49	470,00	449,38	174,14	178,32	614,34	492,69	490,60	537,68	434,81	533,83	445,72
	HRS.DISP.NB.	728,00	659,00	733,00	708,00	304,00	424,00	720,00	725,00	705,00	706,00	701,75	714,00	652,31
TARIFA	6,75	7,96	6,87	6,48	6,94	7,59	8,04	6,65	9,35	7,38	7,89	7,86	7,48	
MONTACARGA 26	SUMINISTROS	1.902,67	390,45	628,29	471,43	31,67	114,33	232,47	551,97	1.170,94	1.300,16	667,33	681,31	
	HRS/HMB TAL	375,20	234,50	609,70	268,00	489,10	194,30	375,20	178,98	838,31	441,83	408,42	387,90	
	OPERADOR	2.034,72	1.808,64	1.884,00	909,03	989,1	2.100,66	2.034,72	1.959,36	1.055,04	1.959,36	1.450,68	1.573,24	
	COST.OPERT.	181,20	307,07	202,46	24,95	126,75	140,22	271,68	219,80	77,44	165,22	241,11	183,54	
	HRS.DISP.NB.	473,00	436,00	292,00	171,00	289,00	439,00	484,00	392,00	133,00	183,00	242,33	298,00	
TARIFA	9,50	6,29	11,39	9,79	5,66	5,81	6,74	7,11	11,74	17,65	16,27	10,81	9,90	
MONTACARGA TOYOTA	SUMINISTROS	45,27	70,69	490,46	268,32	121,85	90,25	156,96	220,82	110,34	30,76	146,21	154,05	
	HRS/HMB TAL	154,10	194,30	341,70	53,60	797,30	147,40	582,90	124,51	335,33	329,71	200,00	337,06	
	OPERADOR	1.215,50	1.041,25	1.062,50	862,75	892,5	1.304,75	850	1.134,75	1.066,75	1.075,25	250	988,4167	
	COST.OPERT.	137,33	149,44	102,07	140,29	90,33	88,10	116,01	98,55	116,16	140,18	75,95	72,00	
	HRS.DISP.NB.	285,00	244,00	291,00	203,00	284,00	304,00	217,00	107,00	166,00	238,00	209,73	0,00	
TARIFA	5,45	5,97	6,86	6,53	6,70	5,36	9,68	15,78	9,62	6,94	7,21	7,83		
MONTACARGA HYSTER #1	SUMINISTROS	238,48	407,95	1.828,35	429,63	659,86	983,41	349,26	1.386,66	639,20	63,10	64,10	749,07	
	HRS/HMB TAL	804,00	154,10	321,60	335,00	670,00	864,30	723,60	731,47	1.568,14	201,00	700,00	636,89	
	OPERADOR	483,20	2.422,04	4.493,76	1.769,72	0,00	3.551,52	4.493,76	4.493,76	4.348,8	2.464,32	0	0	
	COST.OPERT.	44,59	203,06	374,55	199,97	0,00	203,50	345,65	407,39	283,99	242,68	0,00	0,00	
	HRS.DISP.NB.	71,00	399,00	721,00	257,00	0,00	563,00	713,00	704,00	466,00	338,00	0,00	0,00	
TARIFA	22,12	7,99	9,73	10,64	6,70	5,36	9,68	15,78	9,62	6,94	7,21	7,83		
MONTACARGA HYSTER #2	SUMINISTROS	1.336,87	309,48	267,52	0,00	178,87	1.479,39	880,45	286,84	910,11	1.370,69	1.277,93	944,37	
	HRS/HMB TAL	381,90	348,40	824,10	40,20	649,90	763,80	442,20	357,95	167,66	373,97	513,30	455,73	
	OPERADOR	4.252,16	3.225,36	1.087,20	1.075,12	1.268,4	1.697,24	1.576,44	2.089,84	2.772,36	2.504,59	2.011,32	2.097,22	
	COST.OPERT.	487,65	281,93	144,53	142,82	101,73	71,92	274,91	145,43	261,42	374,95	235,87	232,07	
	HRS.DISP.NB.	726,00	531,00	204,00	174,00	295,00	281,00	231,00	245,00	289,00	452,00	382,88	304,25	
TARIFA	8,90	7,84	11,39	7,23	7,45	14,28	25,98	12,43	10,37	9,10	12,08	14,47	11,79	
MONTACARGA /110	SUMINISTROS	546,46	582,99	518,09	154,05	718,49	326,22	1301,64	448,07	1.140,55	555,49	923,49	663,27	
	HRS/HMB TAL	207,70	375,20	187,60	134,00	462,30	884,40	502,50	412,43	660,79	447,07	527,93	444,83	
	OPERADOR	3.272,40	2.908,80	3.151,20	3.171,40	1.060,5	2.949,2	3.151,20	4.089,08	4.360,88	4.221,96	3.688,09	3.254,66	
	COST.OPERT.	557,03	414,48	467,35	362,65	181,53	215,37	497,07	481,80	550,37	493,50	381,48	505,68	
	HRS.DISP.NB.	637,00	582,00	720,00	628,00	298,00	559,00	728,00	639,00	645,00	695,00	648,56	676,75	
TARIFA	7,20	7,36	6,01	6,09	8,13	7,83	6,85	8,51	8,53	9,58	8,64	8,37	7,76	

3.- BENEFICIO

En la actualidad la tarifa horaria de un montacargas nuevo es inferior en US\$4 a la de los montacargas que pretendemos remplazar como se puede apreciar en el cuadro de tarifas adjunto (Cuadro No2 corresponde al promedio obtenido en 1,997, consideramos el montacargas Hyster 3 como montacargas nuevo).

Si consideramos que el aproximadamente el 70% de la carga de despacho se moviliza con montacargas y que el 60% de la palanquilla de colada continua se moviliza con montacargas (consideramos 22,000 t/mes de despacho y 17,500 t/mes de producción), tenemos 26,000 t/mes de carga que es movilizada por montacargas. Debemos tener en cuenta que el volumen de carga se incrementará al subir el nivel de ventas y que en las descargas de producto importado se incrementa aún mas la demanda de montacargas, por lo que debemos contar con máquinas que tengan un alto porcentaje de disponibilidad.

El empleo de montacargas nuevos genera un **ahorro anual es de US\$ 119,000** debido a:

a).- numero de horas trabajadas el año 97 por los tres montacargas que se pretenden remplazar y que pueden ser realizadas por montacargas nuevos a menor costo es de 7,750 horas lo que genera un ahorro de US\$ 31,000.

b).- los tres montacargas nuevos, según base tomada del montacargas Hyster 3 hubiesen estado en capacidad de trabajar 16,500 horas en todo el año lo que hubiese alcanzado para cubrir las 2,200 horas contratadas de servicio de montacargas para descarga en un año, sin interferir con las labores de planta. Si consideramos que el costo de la hora de este alquiler es de US\$ 40, el ahorro a generarse sería de US\$ 88,000.

4.- INVERSION

02 UNIDADES MONTACARGAS CON CAPACIDAD DE CARGA DE 7000 kg.	US\$ 145,000
01 UNIDAD MONTACARGAS CON CAPACIDAD DE CARGA DE 10000 kg.	US\$ 115,000
TOTAL	US\$ 260,000

Esta inversión puede realizarse usando la modalidad de leasing la cual consideramos como más conveniente ya que los desembolsos anuales, si consideramos esta operación a 3 años serán de US\$ 84,240 aproximadamente, con lo que tendremos un flujo de caja positivo desde el inicio del proyecto como se puede observar en el análisis del anexo 1. El beneficio anual neto en la modalidad de préstamo es mayor debido a que la amortización del financiamiento no es considerado como gasto por lo tanto no es deducible para impuesto, por lo que el flujo de caja es negativo en los tres primeros años del proyecto y aún con la recuperación del valor del IGV el VAN de esta alternativa es menor que la de la modalidad de leasing.

EQUIPO DE TRANSPORTE PESADO
REPLAZO DE MONTACARGAS

ANEXO 1

REPLAZO DE MONTACARGAS

<u>FORMA DE PAGO</u>	<u>MODO LEASING US\$</u>	<u>MODO PRESTAMO US\$</u>
COSTO DE EQUIPOS	260.000	260.000
BENEFICIO ANUAL	119.000	119.000
AMORTIZACION ANUAL DE LEASING		
PRIMER AÑO	84.240	
SEGUNDO AÑO	84.240	
TERCER AÑO	84.240	
AMORTIZACION ANUAL DE PRESTAMO Tasa de interes 9% anual		
PRIMER AÑO		116.893
SEGUNDO AÑO		109.906
TERCER AÑO		101.300
DEPRECIACION (a 5 años)		48.000
BENEFICIO ANUAL NETO		
PRIMER AÑO	24.332	97.700
SEGUNDO AÑO	24.332	97.700
TERCER AÑO	24.332	97.700
FLUJO DE CAJA		
PRIMER AÑO	24.332	-19.193
SEGUNDO AÑO	24.332	-12.206
TERCER AÑO	24.332	-3.600
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	49.553	(*) 14.861

(*) CONSIDERAMOS LA RECUPERACIÓN DEL VALOR DEL IGV AL MOMENTO DE REALIZAR LA ADQUISICION

ANEXO F

ESTUDIO DE VALUACION DE PUESTOS



CORPORACION
ACEROS AREQUIPA



DEPARTAMENTO
RECURSOS HUMANOS

GRUPOS DE VALUACION

Operarios- Puestos que realizan un mayor esfuerzo físico que mental, en general aquellos que realizan trabajos directos de producción o mantenimiento, y de operación de maquinarias y equipos.

Empleados- Puestos que realizan un mayor esfuerzo mental que físico, en general puestos administrativos ó técnicos especialistas sin personal a su cargo.

Ejecutivos(Jefes y Supervisores)- Puestos de dirección o de alta especialización y/o puestos con personal a su cargo.

METODO DE PUNTOS

FACTORES SELECCIONADOS

FACTORES PARA EMPLEADOS

PONDERACIONES

-Conocimientos	25 %
-Experiencia	25%
-Complejidad del Trabajo	25%
-Responsabilidad por Resultados	15%
-Concentración	10%

FACTORES PARA OPERARIOS

PONDERACIONES

-Conocimientos	20 %
-Experiencia	20%
-Autonomía del Trabajo	20%
-Responsabilidad por Maq .y Equipo	12%
-Esfuerzo Físico	7%
-Concentración	11%
-Ambiente de Trabajo	5%
-Riesgo de Accidente	5%

METODO DE PUNTOS

DEFINICION DE PUNTUACIONES MANUAL DE OPERARIOS

FACTORES	PUNTOS DIRECTOS						PUNTOS PONDERADOS					
	I	II	III	IV	V	VI	I	II	III	IV	V	VI
1 Conocimientos	10	55	100	----	----	----	200	1100	2000	----	----	----
2 Autonomía del Trabajo	10	33	55	78	100	----	200	660	1100	1560	2000	----
3 Experiencia	10	33	55	78	100	----	200	660	1100	1560	2000	----
4 Responsabilidad por Maquinaria y	10	28	46	64	82	100	120	336	552	768	984	1200
5 Esfuerzo Físico	10	33	55	78	100	----	70	231	385	546	700	----
6 Concentración	10	40	70	100	----	----	110	440	770	1100	----	----
7 Ambiente de Trabajo	10	33	55	78	100	----	50	165	275	390	500	----
8 Riesgo de Accidente	10	28	46	64	82	100	50	140	230	320	410	500

METODO DE PUNTOS

INDICADORES ESTADISTICOS PARA VALIDACION DEL MANUAL DE OPERARIOS

CONDICION A MEDIR	FACTORES EVALUACION	CONOCIMIENTO	EXPERIENCIA	AUTONOMIA DEL TRABAJO	RESPONSAB. MAQ. Y EQ.	ESFUERZO FISICO	CONCENTRACION	AMBIENTE DE TRABAJO	RIESGO DE ACCIDENTE
CAPACIDAD DISCRIMINATORIA DE FACTORES	Número Grados	3	5	5	6	5	4	5	6
	Media	2.49	2.93	2.35	3.80	2.93	2.96	3.20	2.59
	Desv. Estandar	0.62	0.72	0.61	1.24	0.98	0.68	1.15	0.94
INDEPENDENCIA ENTRE FACTORES	Correlación	CONOCIMIENTO	1.00	x	x	x	x	x	x
		EXPERIENCIA	0.47	1.00	x	x	x	x	x
		AUTONOMIA DEL TRABAJO	0.62	0.43	1.00	x	x	x	x
		RESPONSAB. MAQ. Y EQUIPO.	0.31	0.21	0.20	1.00	x	x	x
		ESFUERZO FISICO	-0.30	-0.21	-0.30	-0.29	1.00	x	x
		CONCENTRACION	-0.21	0.07	-0.14	0.06	-0.06	1.00	x
		AMBIENTE DE TRABAJO	-0.29	-0.05	-0.07	0.05	0.45	0.05	1.00
		RIESGO DE ACCIDENTE	-0.15	0.04	-0.08	-0.08	0.61	0.03	0.69
IMPORTANCIA DE FACTORES	ORDEN FINAL	-0.74	-0.67	-0.71	-0.41	0.10	-0.08	-0.09	-0.16

METODO HAY

MANUAL EVALUACION HAY

Se compone de 8 factores de evaluación agrupados en 3 tablas:

Tabla 1.- Conocimientos, Experiencia y Habilidades

1. Amplitud y Profundidad del Conocimiento.
2. Habilidad Administrativa.
3. Habilidad en Relaciones Humanas.

Tabla 2.- Manejo de Situaciones de Trabajo

4. Marco de Referencia
5. Complejidad del Pensamiento

Tabla 3.- Responsabilidad por Resultados

6. Autonomía del Puesto.
7. Magnitud Económica del Puesto.
8. Impacto del Puesto en los Resultados.

VALUACION DE PUESTOS

VALUACION DE PUESTOS

PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

- **1. INVENTARIO DE PUESTOS Y ORGANIGRAMA**
 - En coordinación con jefaturas de áreas correspondientes.
 - Elaboración de organigramas de funcionales.
 - Estandarización de títulos de puesto, codificación de puestos.

- **2. DESCRIPCION Y ANALISIS DE PUESTOS**
 - Entrevistas(operarios,empleados)
 - Cuestionarios (jefes, supervisores)
 - Revisión y aprobación de jefe inmediato

VALUACION DE PUESTOS

PROCEDIMIENTO DE TRABAJO

■ 3. CALIFICACION DE PUESTOS

- Manuales evaluación correspondientes.
- Calificación jefe inmediato.
- Revisión Jefes de departamento Pisco, Director Industrial Pisco, Superintendente planta Arequipa , Gerentes Sede Lima.

■ 4. ESTABLECIMIENTO DE CATEGORIAS

- Según putajes y naturaleza de los puestos.

VALUACION DE PUESTOS

RESULTADOS DEL ESTUDIO

■ MANUAL DE PUESTOS

- Organigramas funcionales.
- Descripción de puestos.
- Análisis de puestos.

■ JERARQUIZACION DE PUESTOS

- Puestos calificados.

VALUACION DE PUESTOS

APLICACIÓN DEL ESTUDIO

- **REMUNERACIONES** (más adelante)

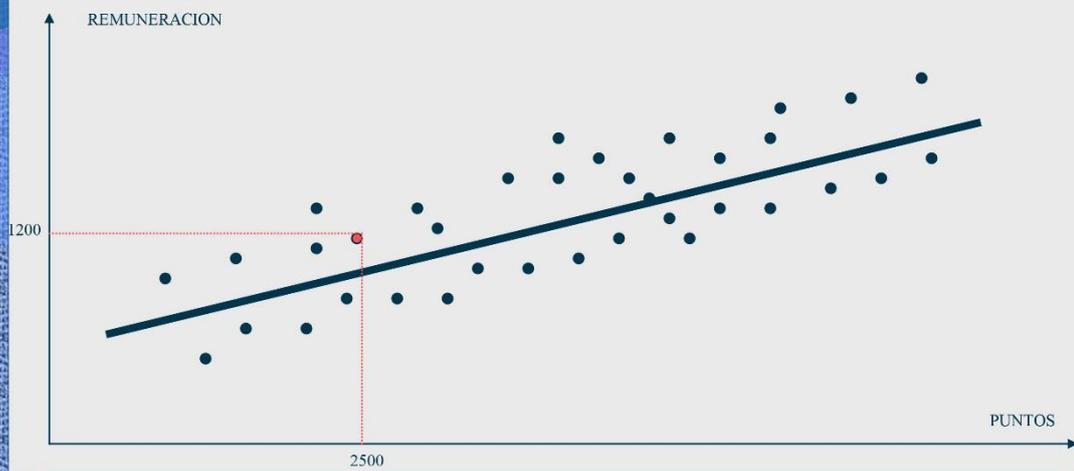
- **CAPACITACION**
 - Necesidades de cursos por puesto.
 - Elaboración del PAC.
 - Auditorías ISO.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL**
 - Elaboración de perfiles de reclutamiento
 - Evaluación psicológica.

APLICACION DEL ESTUDIO A REMUNERACIONES

REMUNERACIONES

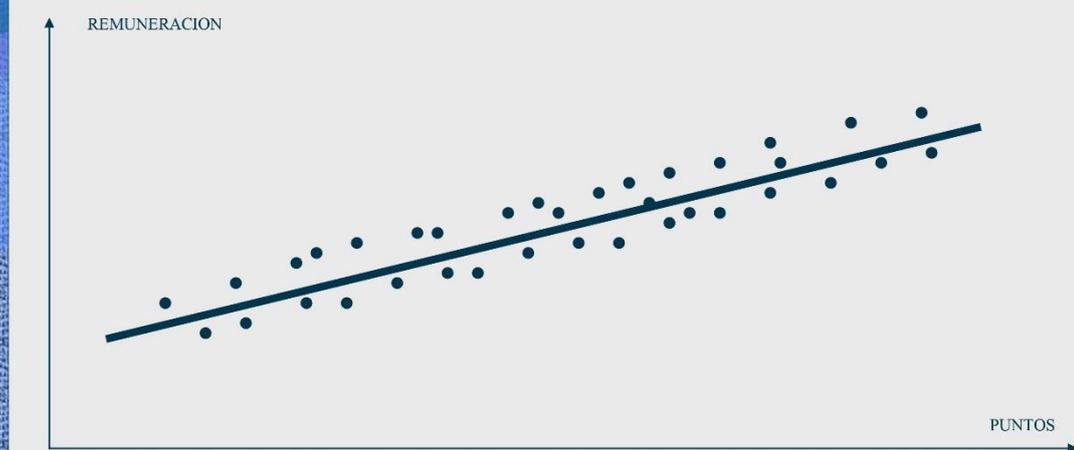
CURVA SALARIAL



R^2 = Coeficiente de Correlación , varía entre 0 y 1

REMUNERACIONES

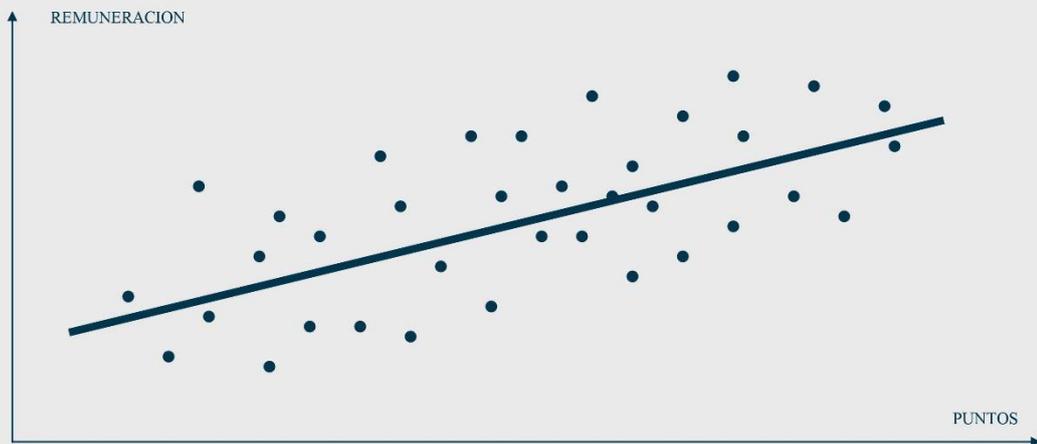
CURVA SALARIAL



R^2 = alto (cercano a 1)

REMUNERACIONES

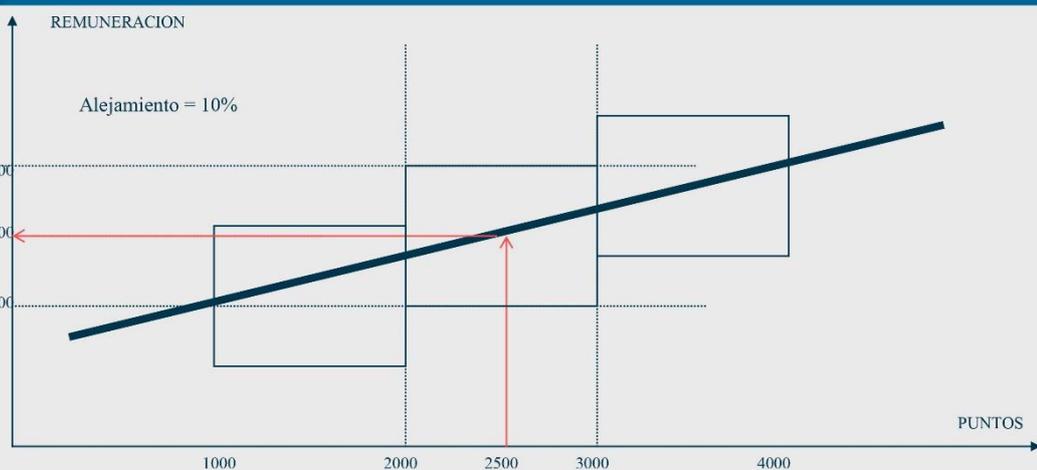
CURVA SALARIAL



$R^2 = \text{bajo (cercano a 0)}$

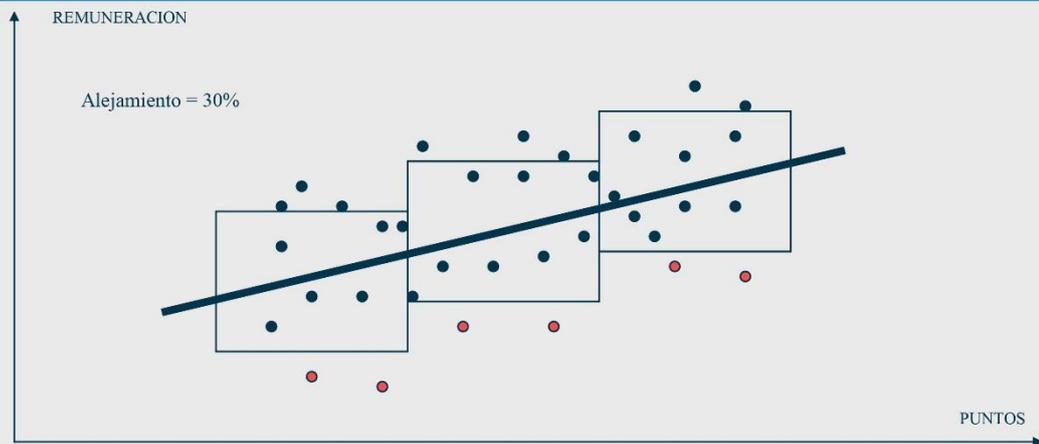
REMUNERACIONES

CURVA SALARIAL LIMITES SALARIALES



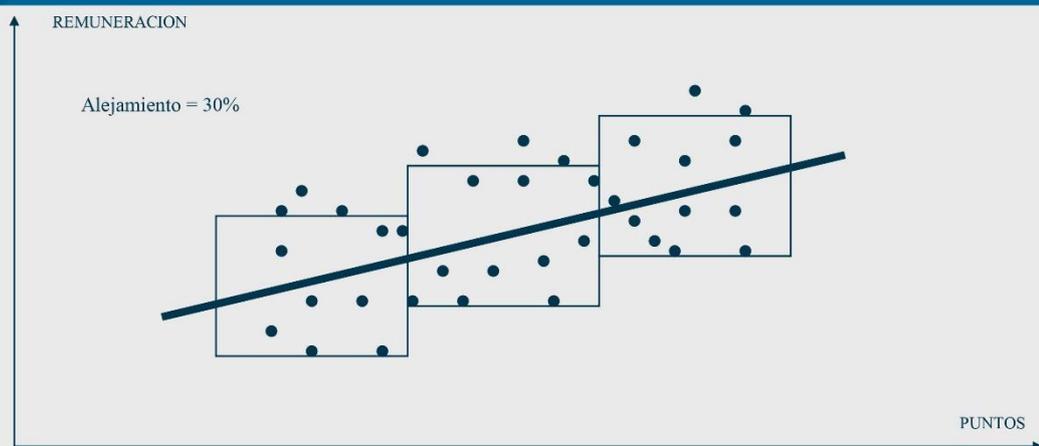
REMUNERACIONES

REAJUSTES SALARIALES



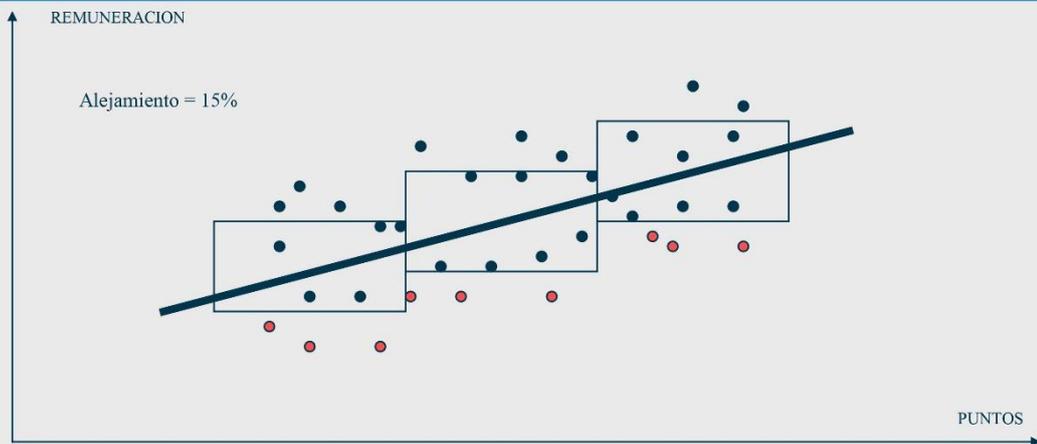
REMUNERACIONES

REAJUSTES SALARIALES



REMUNERACIONES

REAJUSTES SALARIALES



GRUPOS DE VALUACION

Operarios- Puestos que realizan un mayor esfuerzo físico que mental, en general aquellos que realizan trabajos directos de producción o mantenimiento, y de operación de maquinarias y equipos.

Empleados- Puestos que realizan un mayor esfuerzo mental que físico, en general puestos administrativos ó técnicos especialistas sin personal a su cargo.

Ejecutivos(Jefes y Supervisores)- Puestos de dirección o de alta especialización y/o puestos con personal a su cargo.