

Caso de Estudio

La Inmobiliaria y Desarrolladora de Proyectos INDEPSA ha contratado a la empresa SBC para realizar la gestión, procura y construcción del condominio Mar que se encontrara ubicado en Playa Gallardo, en la región de Lima. El condominio contará con un área total de 3,600.00 m2, estará conformado por 8 casas dúplex y típicas, las cuales cuentan con una amplia sala / comedor, cocina, lavandería, 5 baños, 4 dormitorios y terraza. Para la construcción se respetarán las especificaciones de diseño y construcción de los planos de proyecto, así como las buenas prácticas de los procesos constructivos. La gerencia de SBC ha vendido el proyecto en S/. 6 millones nuevos soles a su cliente.

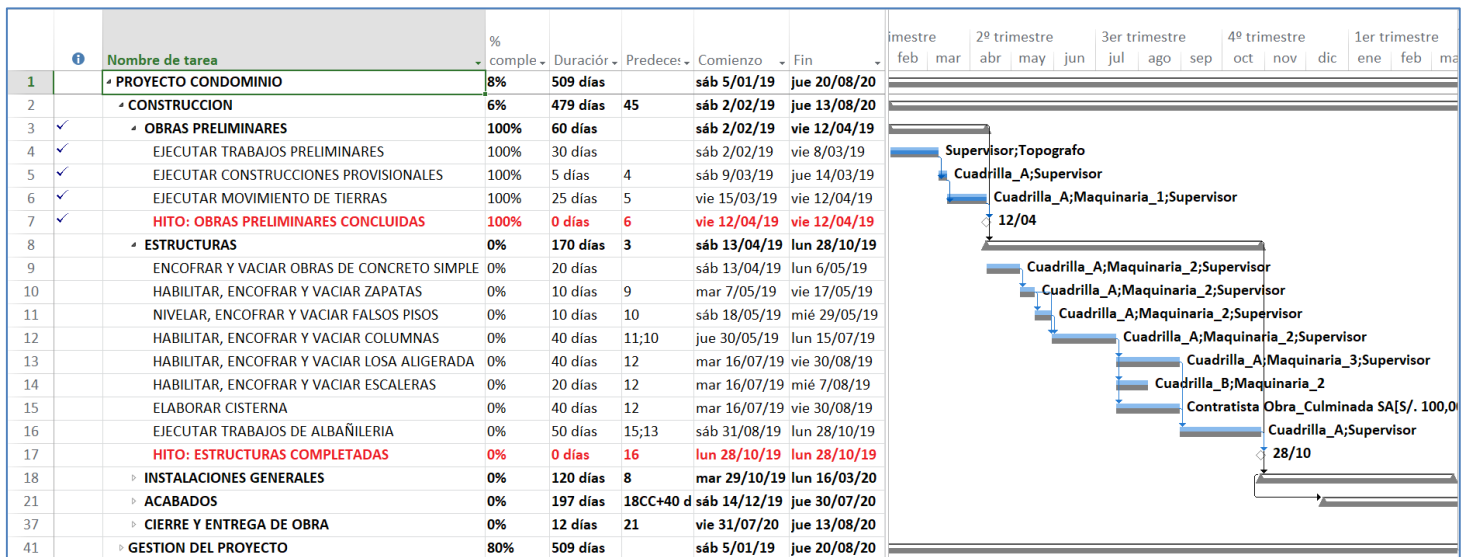
Se tiene como objetivos de SBC para el proyecto:

- Cumplir con el Plan de Trabajo y Entregables planteados en tiempo y por costo.
- Concluir la obra sin accidentes que comprometan la vida e integridad del personal.
- Concluir el proyecto en un plazo de 20 meses y un presupuesto de 4.5 millones de soles.
- Entrega del Condominio Mar respetando el plazo y costo propuesto.
- Lograr la total satisfacción del cliente.

El proyecto inicio el 05/01/19, más el Project Manager que fue asignado al proyecto acaba de renunciar y hace unos días usted ha asumido el cargo.

Asuma que hoy es 19 de junio de 2019.

Usted ha verificado en campo las actividades culminadas con el cronograma del proyecto y la situación real al día de hoy se refleja en el siguiente cronograma:



El equipo de trabajo de acuerdo con su criterio y experiencia ha definido el siguiente cuadro de dependencias para paquete de trabajo **estructuras**:

| Paquete de Trabajo | Nombre Actividad | dependencia con actividad sucesoras |
|--------------------|---|-------------------------------------|
| ESTRUCTURAS | ENCOFRAR Y VACIAR OBRAS DE CONCRETO SIMPLE | Obligatoria Interna |
| | HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR ZAPATAS | Discrecional Interna |
| | NIVELAR, ENCOFRAR Y VACIAR FALSOS PISOS | Discrecional Interna |
| | HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR COLUMNAS | Obligatoria Interna |
| | HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR LOSA ALIGERADA | Discrecional Interna |
| | HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR ESCALERAS | Discrecional Interna |
| | ELABORAR CISTERNA | Discrecional Interna |
| | EJECUTAR TRABAJOS DE ALBAÑILERIA | Obligatoria Interna |

El comparativo del cronograma, a **hoy 19 de Junio del 2019**, entre lo completado y lo planificado se muestra en el siguiente diagrama:

| | Nombre de tarea | % comple | Texto1 |
|----|---|----------|--------|
| 1 | PROYECTO CONDOMINIO | 8% | 13% |
| 2 | CONSTRUCCION | 6% | 11% |
| 3 | OBRAS PRELIMINARES | 100% | 100% |
| 4 | EJECUTAR TRABAJOS PRELIMINARES | 100% | 100% |
| 5 | EJECUTAR CONSTRUCCIONES PROVISIONALES | 100% | 100% |
| 6 | EJECUTAR MOVIMIENTO DE TIERRAS | 100% | 100% |
| 7 | HITO: OBRAS PRELIMINARES CONCLUIDAS | 100% | 100% |
| 8 | ESTRUCTURAS | 0% | 26% |
| 9 | ENCOFRAR Y VACIAR OBRAS DE CONCRETO SIMPLE | 0% | 100% |
| 10 | HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR ZAPATAS | 0% | 100% |
| 11 | NIVELAR, ENCOFRAR Y VACIAR FALSOS PISOS | 0% | 100% |
| 12 | HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR COLUMNAS | 0% | 50% |
| 13 | HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR LOSA ALIGERADA | 0% | 0% |
| 14 | HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR ESCALERAS | 0% | 0% |
| 15 | ELABORAR CISTERNA | 0% | 0% |
| 16 | EJECUTAR TRABAJOS DE ALBAÑILERIA | 0% | 0% |
| 17 | HITO: ESTRUCTURAS COMPLETADAS | 0% | 0% |
| 18 | INSTALACIONES GENERALES | 0% | 0% |
| 21 | ACABADOS | 0% | 0% |
| 37 | CIERRE Y ENTREGA DE OBRA | 0% | 0% |
| 41 | GESTION DEL PROYECTO | 80% | 80% |

Haciendo el relevamiento del caso, usted ha encontrado hasta hoy, **19 de junio del 2019**, el siguiente escenario para el proyecto:

- El hito “ESTRUCTURAS COMPLETADAS” debe ser completado en la fecha establecida, pues es un hito normado bajo contrato. No alcanzar el hito en cuestión significara una penalidad para SBC del 5% del precio de venta del proyecto.
- Se ha enterado que el anterior Project Manager nunca le comunicaba el estado del proyecto al patrocinador. Usted ha notado que el patrocinador de su proyecto no es tan tolerante al riesgo.
- Ha notado que el patrocinador de su proyecto tiene muy buenas relaciones con el contratista Obra Culminada SA.
- Contratar a una cuadrilla de obreros por mes cuesta en promedio 0.5% del precio del proyecto.
- SBC tiene un proyecto que está terminando este mes que liberara parcial o totalmente algún supervisor de obra.
- La maquinaria 2 y 3 podrían tener características funcionales muy similares con una inversión de 0.5% del precio del proyecto.
- EJECUTAR TRABAJOS DE ALBAÑILERIA requiere un esfuerzo de 50 días-cuadrilla en promedio. Sin embargo, conociendo a los recursos usted nota que la cuadrilla A podría ser doblemente eficiente que la cuadrilla B en esta actividad. Para otras actividades la cuadrilla B tiene el mismo rendimiento que la cuadrilla A. Sin embargo, por un tema de experiencia, solo la cuadrilla A puede hacer la actividad “HABILITAR, ENCOFRAR Y VACIAR LOSA ALIGERADA”.
- Se trabaja de lunes a sábado en el proyecto. Se respetan los días festivos y los domingos.
- SBS busca obtener una utilidad entre el 20 y 25% del precio de venta del proyecto.

El patrocinador de su proyecto, el cual pertenece a la alta gerencia de SBC piensa que el proyecto se encuentra en fecha y que no hay mayores inconvenientes en el proyecto. Su patrocinador lo ha citado para mañana para que le haga una presentación de la salud del proyecto. Esta semana también habrá reunión de directorio.

Preguntas:

1. En una lámina, ¿Cuál es la real situación del proyecto?, ¿cómo le presentaría la situación del proyecto a su patrocinador?
2. En una lámina, ¿Cuál sería la solución que usted le propondría al patrocinador para alcanzar la entrega del hito “ESTRUCTURAS COMPLETADAS” en la fecha planificada al inicio del proyecto?
3. En una lámina y de acuerdo con el caso, que propuestas de mejora propondría a la gerencia para mejorar las mediciones y el seguimiento al proyecto.

NOTA: Dado que este es un caso de estudio, entonces puede asumir en forma racional y lógica todo aquello que necesite. Más importante que la solución del caso es el proceso que seguirá para resolverlo y la correcta aplicación de los conceptos recibidos.