



esan

laSalle BES
Universitat Ramon Lull

**CONSTRUCCION DE LA CLINICA INTERNACIONAL
TORRE NUEVA**

Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magíster en Project Management

por:

López Calderón María Luisa

Morante Cumpa Rolando

Ñañez Aguilar Cecilia

Sipión Asto José Bruno

Programa de Maestría en Project Management

MAPM10-1

Lima, 18 de Octubre del 2012

RESUMEN EJECUTIVO

Maestría en : Magister en Project Management

Título de la tesis: **Construcción de la Clínica Internacional Torre Nueva**

Autor(es): María Luisa López Calderón
Rolando Morante Cumpa
Rossana Cecilia Ñañez Aguilar
José Bruno Sipión Asto

RESUMEN

¿Nuestro negocio? La construcción de vanguardia, desarrollando la gestión de proyectos edificables integrales implementando nuevas tecnologías para obtener mejores resultados logrando satisfacer las necesidades de nuestros clientes e internamente elevar los niveles de rentabilidad, para ello se constituye Constructora AESA que a través del tiempo se ha posicionado como una de las empresa líderes en el mercado consolidando una cartera de clientes en crecimiento debido a los resultados obtenidos a lo largo de su trayectoria, queriendo ir más allá al ser la primera empresa alineada a los métodos constructivos que conversan con la preservación del medio ambiente.

Justificación: Hace un año, el Perú cerró con un fuerte crecimiento del PBI (8,78%) impulsado por el incremento de la demanda interna y el notable desempeño de los sectores Construcción, Manufactura, Financiero, Comercio, Turismo y Salud.. Es en ese marco que, durante el último año el mercado de construcción creció 17.4% con respecto al año precedente alcanzando un volumen de ganancias de US\$ 12,316 millones que, aunque significativo, refleja que la penetración de este sector en el país todavía es muy baja respecto a Latinoamérica. En este contexto, Constructora AESA S.A cerró el año, ratificando una buena posición en el mercado con una participación del 34%, sobre el año predecesor, destacando la inclusión del sector Salud a nivel de infraestructura conformando un nicho de negocio altamente rentable para el Grupo BRECA.

Proyecto: Construcción de la Clínica Internacional Torre Nueva, ubicado en el distrito de San Borja, Provincia de Lima edificio inteligente, catalogado como “verde” por su

concepción de edificación amigable con el medio ambiente y preocupado por controlar y reducir el impacto ambiental que genere su construcción y funcionamiento. Se determina que la implementación de equipo especializado de la clínica será suministrada e instalada directamente por el cliente.

Ciente: Grupo BRECA S.A. conglomerado empresarial poseedor de inversiones diversificadas en sectores industriales, financieros, operaciones mineras y de servicios en el Perú y en el extranjero, participa en el sector agroindustrial, explosivos, pinturas, químicos y la construcción, además de tener presencia en el ámbito de la salud dentro del cual su unidad de negocio representada por la marca Clínica Internacional da paso a nuestro proyecto.

Producto: Torre que contará con 7 pisos y 4 sótanos que suman un área construida de 18,750 m², cuya distribución está dada por 75 consultorios ambulatorios, cuya característica diferenciada es el uso de materiales y tecnologías que preserven el medio ambiente.

La mayor ventaja competitiva que se traduce en el principal factor crítico de éxito que ofrece Constructora AESA para este tipo de proyectos es contar con los recursos materiales y humanos que suman el know how indispensable para el desarrollo del proyecto, con una mejora constante e innovación permanente que nos coloca un paso delante de la competencia, esto nos llevara a lograr una participación del 80% en obras privadas de esta naturaleza en Lima y Provincias.

Metas y Objetivos:

Del Negocio:

- Fidelizar a la corporación BRECA para la ejecución de las siguientes 2 etapas del proyecto integral de la Clínica Internacional.
- Posicionarse como empresa líder y de mayor experiencia en el creciente mercado de construcción clínico–hospitalario.

Del Proyecto:

- Construcción de la Clínica internacional Torre Nueva en base a una gestión eficaz durante todas las fases del proyecto, en los plazos y costos estimados cumpliendo el alcance con la calidad requerida.

Objetivos medibles del Proyecto:

- Realizar la revisión del expediente técnico, planos, memorias y especificaciones, en un período no mayor a 20 días, concluyendo con la compatibilización de todas las especialidades.
- Entregar el edificio considerando ejecución del casco, instalaciones eléctricas, sanitarias, electromecánicas, de voz y data, contra incendio, aire acondicionado y la colocación de los acabados en un plazo no mayor a 18 meses.
- Asegurar la calidad de los entregables mediante un plan de calidad y entregar los respectivos dosieres de calidad según sea el caso.

Factores críticos de Éxito:

- Procura de recursos materiales y humanos en el plazo establecido y necesario.
- Integración del edificio a nivel funcional, formal y espacialmente; vertical y horizontalmente con la edificación existente
- Que se mantenga la comunicación continua, oportuna y correctamente gestionada por el GP hacia todos los Stakeholders internos y externos.
- Asegurar la buena relación con el Comité Especial de Clínica Internacional (CECI), para que su participación sea siempre para aportar la información y aprobación de los entregables.
- Cumplir con la normatividad vigente del Ministerio de Salud.
- Asegurar la buena relación con los sindicatos de trabajadores de construcción civil.
- Reuniones periódicas con el cliente, proveedores e internas del equipo de proyecto para revisar el avance en alcance, tiempo y costos, y programar el seguimiento de los mismos.

Riesgos de alto nivel

- Demora en los trámites de obtención de licencias y permisos de inicio de obra por parte del cliente.

- Recursos materiales (materiales de construcción y equipamiento) de última generación importado que no llegue en las fechas programadas por problemas de transporte, aduanas o políticas.
- Paralización de trabajos de obra originados por el sindicato de trabajadores de construcción civil, ocasionando retrasos en la programación de la obra.
- Recursos humanos responsables del equipamiento que no cuenten con la experiencia suficiente, creando un riesgo por incumplimiento en plazo, alcance y calidad.

Evaluación Económica:

Este proyecto tiene un costo, para el cliente, de S/. 39.3 millones, el cual se enmarca en un contrato tipo suma alzada y se pretende obtener un utilidad neta del 15% del costo de ejecución. El tipo de financiamiento será con los adelantos y valorizaciones al cliente, siendo el adelanto del 40% del presupuesto. Las valorizaciones serán mensuales con pagos a los 15 días de aprobada por el cliente.

Evaluación Financiera:

- De los 3 escenarios planteados en la ejecución del proyecto, el escenario 1 fue la alternativa más rentable con un VAN es S/. 4'619,109.97.

Alcance-Entregables:

FASES	ENTREGABLES
Inicio del Proyecto	Acta de constitución del Proyecto
Revisión de la Ingeniería del Proyecto	Informe de revisión de planos y expedientes.
Procura de equipos y materiales	Materiales y Equipos especiales de instalaciones como ascensores, Aire acondicionado, Equipos del cuarto IT, Red contra incendios, Detección.
Construcción del edificio	Edificio de 4 sótanos y 7 pisos distribuidos en consultorios y servicios según planos.
Equipamiento	Montaje e instalación de equipos especiales: ascensores, aire

FASES	ENTREGABLES
	acondicionado, equipos para el cuarto IT.
Integración y Transferencia	Protocolos de pruebas, actas de recepción por especialidades, capacitaciones en el uso de los sistemas implementados, manuales de operación de los equipos.
Cierre del proyecto	Acta de cierre definitivo, cierre económico.

Cambio de Alcance:

Cambio de recubrimiento en la totalidad de la fachada exterior, vidrio templado (alcance inicial) por vidrio insulado, pero se propone y se aceptó solo ejecutar el cambio en el 5to nivel, donde se desarrollaran actividades clínicas especializadas que necesitan contar con este material por la performance que presenta.

Conclusiones:

- El costo total del proyecto es de S/. 39.3 millones, contemplado en un contrato tipo sumaalzada. El costo directo presupuestado para la ejecución del proyecto era de S/. 26.6 millones y al 6to mes se presentó la Solicitud de Cambio 13 “Cambio de Recubrimiento de Fachada Exterior”, con lo cual el presupuesto se incrementó en un 0.3% respecto a lo presupuestado, con lo cual el BAC fue de S/. 27.13 millones (sin G.G, ni utilidades). Al cierre de obra el costo directo terminó con S/. 26.4 millones, esto debido al ahorro en la optimización de los procesos constructivos y al ahorro en los gastos por prevención de riesgos.
- La rentabilidad final del proyecto es de S/. 5.2 millones, lo cual representa el 19.7% sobre el costo directo final del proyecto.
- El proyecto se concluyó en 18 meses de acuerdo al Gantt. La programación se hizo por hitos, logrando cumplir con 7 de los 8 hitos programados, arrojando una eficiencia de programación de tiempo del 87%.
- Las acciones preventivas de los riesgos tenían previstos un costo de S./ 510.3. mil, llegando a ejecutarse con un total de S./ 318 mil. Los gastos incurridos en la prevención del R2 ascendió a S./ 200 mil, mientras que los gastos incurridos en el R5 fue de S./ 118 mil, por otro lado el porcentaje de costos previstos para acciones

correctivas se redujo a S./ 115mil. En ambos casos las acciones de prevención y corrección mitigaron los efectos negativos dentro de lo planificado.

- Se logró la meta principal del negocio que era consolidar la relación comercial con el principal stakeholder (grupo BRECA) para la fidelización en próximos proyectos. Esto se concretó con la firma del contrato para la construcción de la siguiente etapa de la clínica.

