

## Aluminio Americano S.A

El 1 de Marzo de 1995 Aluminio Americano SA (ALA SA) autorizó el gasto de 80 millones de pesos para modernizar las instalaciones de producción de chapas y perfiles ubicadas en la provincia de Mérida.

Dada la importancia estratégica de esta modernización se estableció un plazo bastante corto para la ejecución de 2 1/2 años para finalizar el proyecto. La alta gerencia de la organización había establecido que la prioridad sería el tiempo y no el costo para la ejecución del proyecto. Las proyecciones del departamento de marketing habían concluido que cada mes de dilación de este proyecto significaban una pérdida de oportunidades de un valor de 1,2 millones de pesos.. De aquí que la alta gerencia de la organización había indicado que de ser necesario, se dispondría de fondos adicionales para cumplir con los plazos del proyecto.

ALA no disponía de recursos de ingeniería propios para completar un proyecto de esta magnitud y con los requerimientos de tiempo que este tenía. . Un equipo de proyecto de doce ingenieros de ALA se estableció para proveer dirección técnica de los asuntos críticos y administración general del proyecto, mientras que el grueso del diseño sería contratado a terceros. . De estos doce ingenieros, diez se ubicaban en la planta en Mérida, y dos de ellos se localizaban en las oficinas centrales de la compañía en San José. . A mediados del mes de Marzo, del mismo año, ALA designó al gerente del proyecto encargado de la ampliación de la planta. Una de las primeras tareas del gerente de proyecto fue la de designar dos ingenieros de su equipo para que se encargaran de visitar posibles firmas proveedoras de ingeniería para determinar las potencialmente más capaces de manejar el proyecto de ALA. Cada firma sería evaluada en tres aspectos de importancia :

- 1- Experiencia de ingeniería en obras similares y de la misma envergadura.
- 2- Número de ingenieros disponibles para el proyecto de ALA (no se aceptaban subcontrataciones).
- 3- Posibilidades de coordinar con el equipo de ingeniería residente en la planta de Mérida

A cada empresa que se visitó se le entregó un detalle de l proyecto que incluía alcance, requerimientos de diseño conceptual, horas estimadas para el equipo de proyecto. A su vez cada empresa visitada debería entregar una descripción de cómo administraría el proyecto.

Cuatro empresas de todas las visitadas tenía las condiciones y capacidad de ingeniería requeridas, consecuentemente la decisión final recayó en aquella firma que a juicio de ALA tenía las mejores posibilidades de coordinar con su equipo de proyecto en Mérida.

Ingeniería CUSTOM fue la empresa seleccionada para ejecutar el proyecto, si bien el precio y la calidad de Custom estaban dentro de los valores promedio que se estimaban , la decisión de selección se debió a que CUSTOM tenía oficinas en Mérida y San José . Se pensó que el tener oficinas en ambas localidades reduciría los problemas de coordinación entre ambas compañías.

CUSTOM sostenía que el proyecto podía ser administrado por su oficina principal en San José mientras que las oficina de Mérida solo proveería de los servicios necesarios

para el trabajo en la planta, ALA no estaba de acuerdo con este punto de vista y manifestó que la adjudicación del contrato sería efectiva si las siguientes condiciones se cumplían:

- 1- Todos los servicios de ingeniería serían administrados desde la oficina de Mérida, esto requería que CUSTOM reubicara un gerente de proyecto y dos ingenieros de proyecto en la oficina de Mérida.
- 2- Todo los servicios de administración de proyectos (planificación, programación, control de materiales se efectuarían desde la oficina de Mérida.
- 3- Los servicios de diseño de ingenierías ( eléctrica, mecánica y civil) para ciertas partes del proyecto debían ser hechos en la oficina de Mérida,. Esto era aproximadamente el 60 % del diseño requerido para el proyecto entero.
- 4- Previo a la firma del contrato, CUSTOM debía identificar el personal clave , el gerente del proyecto, y tres ingenieros de proyecto (eléctrico, mecánico y civil )
- 5- Estas condiciones implicaban la adición de quince personas a las treinta existente sen la oficina de Mérida. Custom accedió y suministró el nombre de las personas clave que fueron aceptadas por ALA., Se emitió una orden de compra a CUSTOM basado en costo más expensas con un tope de 3,3 millones . La orden de compra fue emitida con fecha 18 de Abril. Una secuencia cronológica de los eventos subsecuentes se destaca a continuación

2 de Mayo CUSTOM comunicó a ALA que tres de las cuatro personas claves del proyecto no aceptaron ser transferidos a Mérida

15 de Mayo CUSTOM sugirió que dado que el personal clave del proyecto no aceptaba ser transferido el proyecto fuera manejado por la oficina de San José.

20 de Mayo ALA rechazó la oferta de CUSTOM. . ALA también averiguó que CUSTOM acababa de finalizar un proyecto en la oficina de San José y que la mayor parte del personal de la oficina se quedaría sin trabajo por lo que ALA pensó que este era el principal motivo de administrar el personal desde la oficina de San José.

26 de Mayo CUSTOM sugirió que el proyecto fuera manejado exclusivamente por el persona de la oficina de Mérida.

Junio 15 ALA acepto que el personal de Mérida era solo temporario y aplicó presión a CUSTOM para resolver el problema.

Julio 1 Dado que el alcance tuvo una mejor definición resultó evidente que las horas hombre de ingeniería eléctrica se duplicarían con respecto a aquellas estimadas por el equipo de ALA

Agosto 1 CUSTOM designó las personas que habrían de ocupar los puestos vacantes. ALA aceptó una de las persona pero rechazó la designación de los otros dos por considerarlos poco calificados. La posición más importante, la de gerente de proyecto, estaba sin ser asignada.

Agosto 15, ALA estaba disconforme con el programador asignado al proyecto y requirió que fuera reemplazado,. CUSTOM accedió y lo reemplazo por su mejor

programador que residiría en Mérida. En forma temporaria , CUSTOM solicitó a ALA que pagara por sus expensas mientras durara su estadía en Mérida.

Setiembre 1 Se determinó que las horas hombre del ingeniería civil sería equivalentes a un tercio de las estimadas por ALA y CUSTOM manifestó que había efectuado contrataciones excesivas de ingenieros civiles.

Setiembre 1 Custom comunicó que a ALA que estaba teniendo dificultades para incorporar ingenieros eléctricos a su oficina de Mérida y que el personal de la compañía rechazaba ser reubicado en Mérida. , Además los esfuerzos de reclutamiento externo resultaban poco satisfactorios.

Setiembre 7 CUSTOM requirió que el grueso del trabajo de ingeniería eléctrica fuera transferido a San Jose, aunque ALA rechazó el pedido

Setiembre 15 Mientras que la oficina de Mérida se hallaba sub dimensionada y con exceso de carga de trabajo, CUSTOM se vio forzada a suspender su personal de la oficina de San Jose.

Setiembre 17 Custom no podía incorporar personal a su oficina de Mérida , principalmente ingenieros eléctricos. Por esta razón requirió que el cronograma de ingeniería eléctrica fuera extendido petición que no fue aceptada por ALA

Setiembre 21 ALA verificó que CUSTOM se hallaba efectivamente buscando ingenieros eléctricos para su oficina de Mérida , sin embargo ALA encontró que CUSTOM también se hallaba cotizando en una licitación por un proyecto que demandaría muchas horas de ingeniería eléctrica , cuestión que entraría en conflicto con el proyecto de ALA

1 de Octubre A esta altura, habían pasado cinco meses sin gerente de proyecto y el cronograma de ingeniería eléctrica se estaba atrasando considerablemente . CUSTOM sostenía que estos problemas se resolverían si se transfería el grueso de las horas de ingeniería a la oficina de San José. ALA reclamó que estas condiciones fueron expresamente claras en el contrato y que debían ser respetadas.

ALA programó una reunión interna para el 2 de Octubre, para determinar la continuidad o no del contrato con CUSTOM

- 1- Asuma el rol de gerente de proyecto de ALA , como podría ALA haber evitado los problemas experimentados con CUSTOM
- 2- Como pudo haberse mejorado la situación del aprovisionamiento de ALA en este caso ?.
- 3-Cuál es la mejor alternativa que ALA tiene a su alcance en este momento ?