



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Aplicación de una herramienta de control administrativo en  
SCR Consultores**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Servicios

**Rodrigo Alonso Aquije Arrué**

**Revisor(es):**

**Mgtr. Arturo José Chávez Panichi**

**Lima, febrero de 2024**

### Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Rodrigo Alonso Aquije Arrué, egresado del Programa Académico de Administración de Servicios de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI N° 73191982.

Declaro bajo juramento que:

1. Soy autor del trabajo final titulado:  
“Aplicación de una herramienta de control administrativo en SCR Consultores”  
El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional<sup>1</sup> para optar el Título profesional<sup>2</sup> de Licenciado en Administración de Servicios.
2. La asesoría del trabajo estuvo a cargo de:
  - Arturo José Chávez Panichi, identificado con DNI N° 09139317.
3. El texto de mi trabajo final respeta y no vulnera los derechos de terceros o de ser el caso derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para la cual he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas.
4. El texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico.
5. La investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.
6. Declaro que mi trabajo final cumple con todas las normas de la Universidad de Piura.

El incumplimiento de lo declarado da lugar a responsabilidad del declarante, en consecuencia; a través del presente documento asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluida el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

Fecha: 22/02/2024.



Firma del autor optante<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Indicar si es tesis, trabajo de investigación, trabajo académico o trabajo de suficiencia profesional.

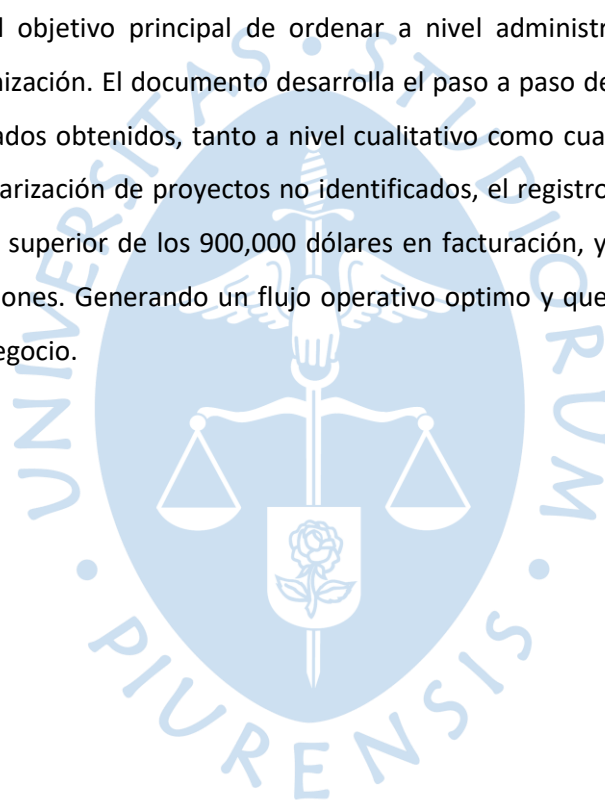
<sup>2</sup> Grado de Bachiller, Título profesional, Grado de Maestro o Grado de Doctor.

<sup>3</sup> Idéntica al DNI; no se admite digital, salvo certificado.

## Resumen

En el mundo corporativo se observa mucho, y sobre todo en las pequeñas y medianas empresas, que los mayores esfuerzos e iniciativas de inversión se centran en el marketing y la fuerza comercial; todo ello para conseguir más ventas. Sin embargo, cometen el error de pretender crecer desmedidamente dejando de lado el soporte administrativo, el cual es necesario que acompañe el nivel de crecimiento. De lo contrario, esta situación puede generar mellas en los ingresos y peor aún, impactar en la ejecución de los servicios y todo lo que esto conlleva.

El presente trabajo abarca el proceso de planeación, diseño e implementación de la herramienta "Inventario de Proyectos" en la empresa SCR Consultores, una herramienta que surge de la necesidad con el objetivo principal de ordenar a nivel administrativo la facturación y las operaciones en la organización. El documento desarrolla el paso a paso de su implementación hasta culminar con los resultados obtenidos, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo. De los cuales, se puede destacar la regularización de proyectos no identificados, el registro de más de 500 proyectos equivalentes a un valor superior de los 900,000 dólares en facturación, y una transformación en la dinámica de las operaciones. Generando un flujo operativo óptimo y que fomente la comunicación entre las unidades de negocio.



## Tabla de contenido

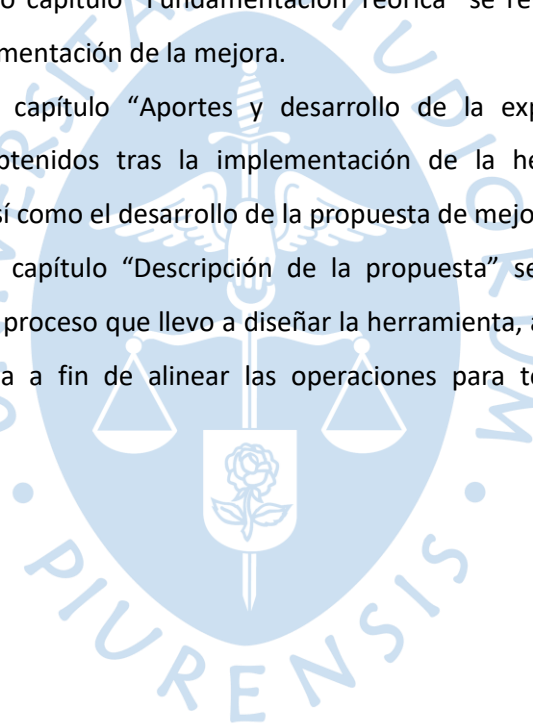
Introducción .....	5
Capítulo I. Aspectos Generales.....	6
<b>Descripción De La Empresa</b> .....	6
<b>Misión y Visión</b> .....	6
<b>Modelo del negocio</b> .....	8
<b>Descripción del puesto y del área de trabajo</b> .....	9
<b>Situación de la empresa</b> .....	10
<b>Descripción del problema</b> .....	11
Capítulo 2. Fundamentación Teórica.....	14
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia.....	16
<b>Aportes</b> .....	16
<b>Desarrollo de la experiencia (resultados y experiencias con las bases de datos)</b> .....	19
Capítulo 4. Descripción de la propuesta.....	21
<b>Descripción general</b> .....	21
<b>Descripción detallada del proceso de elaboración de la base de datos.</b> .....	21
Conclusiones.....	23
Recomendaciones .....	24
Referencias .....	25

## Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad evaluar los resultados obtenidos con la implementación de la herramienta “Inventario de Proyectos” en SCR Consultores a fin de mejorar el control de la facturación en la empresa y dar un mayor seguimiento administrativo a los servicios contratados.

El trabajo está estructurado en cuatro capítulos:

- I. El primer capítulo “Aspectos Generales” contiene información general de la empresa, descripción del puesto, funciones, área de trabajo, modelo de negocio y el planteamiento del problema identificado.
- II. En el segundo capítulo “Fundamentación Teórica” se revisa conceptos del PMBOK para la implementación de la mejora.
- III. En el tercer capítulo “Aportes y desarrollo de la experiencia” se muestra los beneficios obtenidos tras la implementación de la herramienta “Inventario de Proyectos” así como el desarrollo de la propuesta de mejora.
- IV. En el cuarto capítulo “Descripción de la propuesta” se presentan la descripción detallada del proceso que llevo a diseñar la herramienta, así como la nueva dinámica implementada a fin de alinear las operaciones para tener un mejor control de facturación.



## Capítulo I. Aspectos Generales

### ***Descripción De La Empresa***

SCR Consultores es una empresa peruana dedicada a brindar soluciones en materia regulatoria a empresas del rubro farmacéutico, cosmético, alimenticio, y otros relacionados al rubro de la salud. Actualmente cuenta con más de 12 años de experiencia en el mercado peruano y también cuenta con sucursales en Bolivia y en Chile (SCR Consultores, 2023). Entre los servicios que brinda la empresa se encuentran los de registro de productos ante la autoridad sanitaria local (registrando el producto bajo la titularidad de SCR Consultores o por el contrario, bajo el nombre de la droguería del cliente o distribuidor), dirección técnica; asesoría para la certificación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Almacenamiento (BPA), Buenas Prácticas de Distribución y Transporte (BPDT) y Buenas Prácticas de Farmacovigilancia y Tecnovigilancia (BPFV o BPTV); tercerización de las actividades de Farmacovigilancia, servicios logísticos, entre otros.

A lo largo de la trayectoria, de SCR Consultores se ha consolidado como una de las empresas consultoras más importantes del rubro farmacéutico, teniendo una amplia cartera de clientes de capital local como extranjero. Destacándose siempre por la calidad de sus servicios, experiencia en los procesos regulatorios y orientación a los clientes, SCR Consultores busca satisfacer las necesidades de sus clientes adecuándose a sus requerimientos, convirtiéndose en el socio estratégico para el cumplimiento de objetivos corporativos, y crecimiento internacional.

### ***Misión y Visión***

#### Misión:

“Nuestra firma consultora tiene la misión de ayudar a nuestros clientes a comercializar productos farmacéuticos, dispositivos médicos, productos sanitarios, productos cosméticos y productos nutracéuticos en los mercados peruano, boliviano y chileno cumpliendo las regulaciones sobre la calidad, seguridad, eficacia, funcionalidad, inocuidad y vigilancia que correspondan; y mejorando de este modo el acceso físico y económico a estos productos por parte de la población.” (SCR Consultores, 2023)

#### Visión:

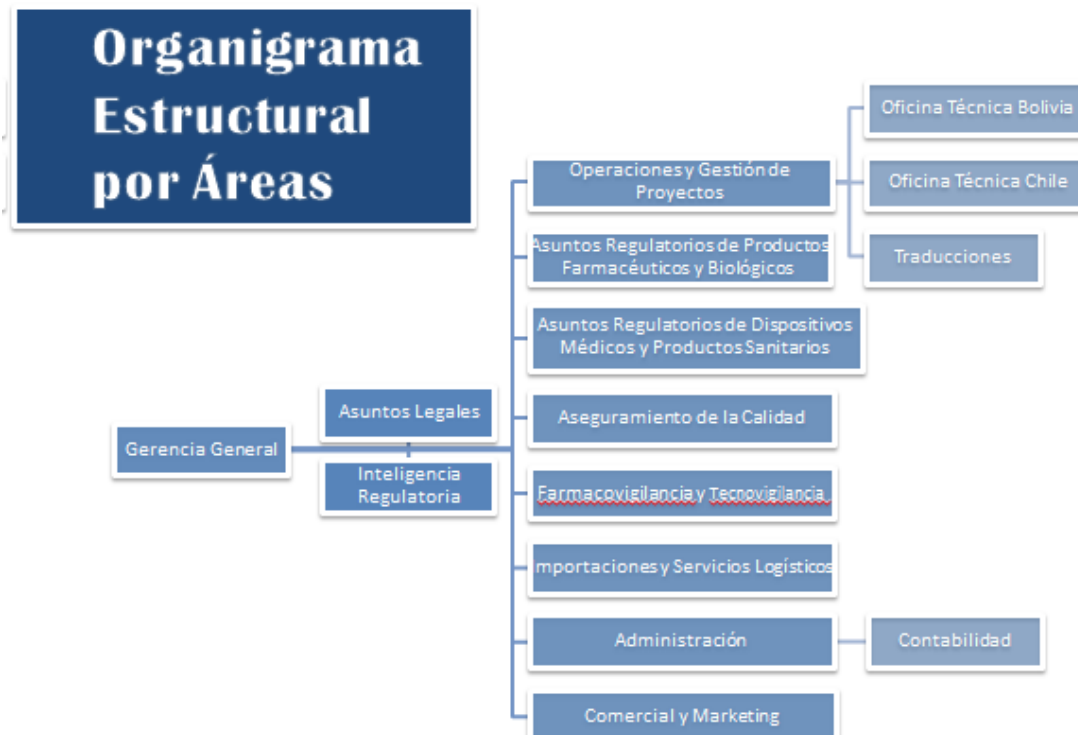
“Nuestra empresa tiene la visión de constituirse en la consultora farmacéutica de cumplimiento regulatorio líder en la Región, ofreciendo a nuestros clientes soluciones confiables, de

excelencia en la calidad de nuestros servicios, y con capacidad de respuesta regional para el crecimiento e internacionalización de sus proyectos.” (SCR Consultores, 2023).

### Organigrama

Figura 1

Organigrama estructural por Áreas de SCR Consultores



Nota. Extraído de la presentación de SCR Consultores.

El organigrama responde a la siguiente estructura:

1. Posiciones estratégicas
  - a. Directorio
  - b. Gerencia General
  - c. Inteligencia Regulatoria
2. Posiciones de soporte
  - a. Asuntos Legales
  - b. Administración
    - i. Contabilidad
3. Unidades de Negocio
  - a. Asuntos Regulatorios de Productos Farmacéuticos y Biológicos
  - b. Asuntos Regulatorios de Dispositivos Médicos y Productos Sanitarios
  - c. Aseguramiento de la Calidad

- d. Farmacovigilancia y Tecnovigilancia
  - e. Importaciones y Servicios Logísticos
  - f. Operaciones y Gestión de Proyectos
    - i. Oficina Técnica de Bolivia
    - ii. Oficina Técnica de Chile
    - iii. Traducciones
4. Ventas
- a. Comercial
  - b. Marketing

### ***Modelo del negocio***

El modelo de negocio de SCR consultores se basa en el B2B, esto dado que nuestros clientes son mayoritariamente fabricantes locales o extranjeros que quieren comercializar sus productos en territorio peruano, boliviano o chileno (países donde tiene presencia SCR Consultores). En ese sentido, SCR Consultores es un proveedor de servicios que brinda soporte en materia regulatoria para que los productos de nuestros clientes cumplan la normativa local, y de esta manera puedan ser importados y comercializados.

Los servicios que brinda SCR Consultores, por su naturaleza se dividen en 2 tipos:

1. Servicios que tienen una facturación parcial: Son servicios concretos que tienen un tiempo definido. Ejemplo, el registro de productos ante la autoridad local. Estos proyectos tienen un tiempo definido y culminan con la aprobación del proceso de registro por la autoridad local. En ese sentido, normalmente la facturación de este tipo de servicios es parcial con un pago inicial del 50%, una parte del 25% con el sometimiento del expediente de registro y el 25% final con la obtención de la aprobación por parte de la autoridad local correspondiente.
2. Servicios que tienen una facturación mensual o anual: Son aquellos servicios que se brindan indefinidamente o tienen un plazo extenso en su prestación. Ejemplo, el servicio de dirección técnica, en este servicio asignamos un químico farmacéutico del staff de SCR Consultores como responsable se llevar a cabo las actividades de aseguramiento de la calidad de la droguería de algún cliente. En ese sentido la empresa factura mensualmente un fee por los servicios.

## Descripción del puesto y del área de trabajo

Puesto: Analista Comercial y de Proyectos

Descripción del puesto:

El puesto está estructuralmente bajo la coordinación del área de Operaciones, sin embargo, en la práctica es un puesto mixto que responde y trabaja con diferentes áreas de trabajo.

El puesto contempla atención en tres (3) frentes:

- Comercial: Dar respuesta a los requerimientos de clientes y potenciales clientes sobre nuestros servicios, elaborar cotizaciones y participar en los proceso de contratación. Estas actividades requieren coordinación y trabajo con la Gerencia General y el equipo de marketing.
- Gestión de Proyectos: Elaborar herramientas de soporte administrativo cuando se requiera, para que promueva y optimice el seguimiento de los servicios contratados. Estas actividades tiene el soporte de la jefa de operaciones.
- Internacionalización: Apoyar en el proceso de expansión de la empresa, participando en el proceso de constitución de las sucursales en el extranjero, contratación de personal extranjero, etc. Estas actividades tiene el soporte de la jefa de operaciones.

Funciones:

- Atender las comunicaciones con clientes o potenciales clientes por correo electrónico, teléfono o presencialmente.
- Brindar información relevante respecto a temas comerciales.
- Elaborar propuestas técnico económicas para atender solicitudes de servicios.
- Gestionar diversos documentos para fines comerciales (listas de requisitos, tasas administrativas, plazos de tiempo, etc.)
- Llevar control y seguimiento de las propuestas técnico económicas elaboradas.
- Asistir a reuniones con el equipo de marketing para dar seguimiento a las estrategias de posicionamiento de la marca.
- Dar apoyo y seguimiento al proceso de obtención de nuevos clientes.
- Elaborar reportes encomendados para fines comerciales.
- Llevar un registro de la facturación.
- Elaborar reportes encomendados para fines administrativos.
- Dar soporte al equipo de SCR respecto al uso del Sharepoint<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Sharepoint: Es un lugar seguro en la nube donde se puede usar como un lugar seguro para almacenar, organizar y compartir información desde cualquier dispositivo, así como acceder a ella. Lo que necesita es un explorador web, como Microsoft Edge.

- Cumplir el rol de administrador del Sharepoint (administrar usuarios, contraseñas, carpetas, grupos, otros)
- Registrar los nuevos proyectos aprobados para su gestión.
- Elaborar el enunciado del alcance para cada proyecto nuevo aprobado y enviarlo al coordinador del área técnica correspondiente.
- Gestionar la contratación de nuevos proyectos (dar seguimiento a la facturación del proyecto según corresponda).
- Llevar control del “inventario de proyectos” (base de datos en donde se registra cada proyecto en curso o culminado).
- Implementar mejoras en cuanto a la gestión de proyectos.
- Elaborar flujogramas de procesos según se requiera o a solicitud.
- Contactar proveedores para fines de internacionalización (estudios contables o de abogados).
- Otras funciones encomendadas en cuanto a actividades de internacionalización.

#### Área del trabajo:

Actualmente el puesto de trabajo tiene una modalidad mixta. En ese sentido se trabaja de forma remota y también de forma presencial cuando se requiere participación de alguna actividad como una reunión con un cliente o interna.

#### **Situación de la empresa**

Como fue mencionado anteriormente, SCR Consultores se ha constituido como una de las consultoras más importantes en asuntos regulatorios en Perú, y con planes de seguir expandiéndose en Sudamérica (ya cuenta con oficinas en Bolivia y Chile).

Sin embargo, hemos visto que, a pesar de que la empresa sigue creciendo a nivel económico desde su constitución, hemos evidenciado que el índice de crecimiento anual se ha reducido desde el 2020 por la pandemia (en lo que va del año la facturación ha decrecido en un 0.78% respecto al 2022); es decir que el crecimiento de los años posteriores al 2020 han sido menor respecto al crecimiento de la empresa en los años previos a la pandemia. Esto puede deberse a la desaceleración económica que se está observando a nivel mundial (IMF Blog pronostica en su publicación “La resiliente economía mundial avanza todavía a paso lento, y las divergencias están aumentando”, un

crecimiento a nivel mundial de 3% para este año<sup>5</sup>) y también a una tendencia del rubro farmacéutico, dado que el consumo de medicamentos se ha reducido y los laboratorios buscan compensar esta reducción en ventas con los servicios ofertados a proveedores. Esto perjudica directamente a las empresas dedicadas a la consultoría, dado que los laboratorios buscan precios más bajos, mientras que el principal activo de las consultoras es el capital humano. Esto se traduce en que las consultoras tengan un menor margen de ganancia y comprometa sus planes de expansión.

Adicionalmente a ello, este contexto puede agravarse dado que Sudamérica es una región muy vulnerable porque hay un alto nivel de informalidad y de comercio de productos sin registros sanitarios. Según la OPS<sup>6</sup>, Perú se encuentra dentro de los cinco primeros países con mayor incidencia de falsificación de medicamentos en el mundo, estimando un valor de USD 200 millones al año. Lo cual representa una barrera de entrada complicada para laboratorios extranjeros que quieran comercializar sus productos de forma legítima en la región.

Teniendo en cuenta el contexto en el que se encuentra la empresa, SCR Consultores requiere tener un mayor control administrativo para asegurar la facturación de sus servicios y ser más eficientes, buscando cumplir con los tiempos estimados de sus proyectos.

### **Descripción del problema**

La empresa no tenía un control en la facturación, esto se podía evidenciar en la desconexión que había entre el área administrativa y las áreas ejecutoras o equipos técnicos. En ese sentido, había muchos servicios que se estaban ejecutando, pero, el equipo administrativo no tenía conocimiento de estos, por lo tanto, eran servicios no se facturaban. Por otro lado, también había servicios contratados que no se informaban a las áreas técnicas correspondientes, por lo tanto, no se ejecutaban.

A continuación se adjunta un diagrama del proceso operativo inicial, en el cual se ha resaltado en rojo aquellos procesos que se comprometían por la mala comunicación y gestión administrativa de los nuevos servicios.

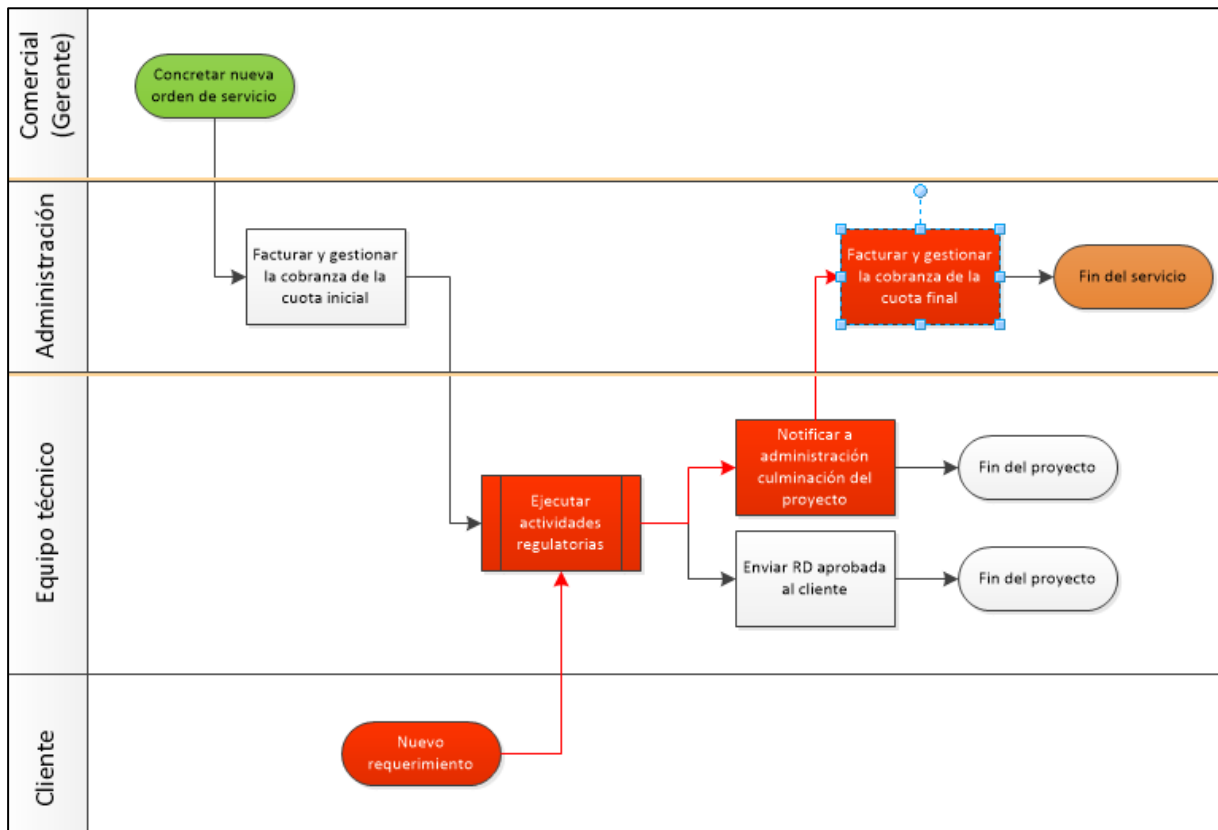
---

<sup>5</sup> IMF. (2023). La resiliente economía mundial avanza todavía a paso lento, y las divergencias están aumentando. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/10/10/resilient-global-economy-still-limping-along-with-growing-divergences#:~:text=crecimiento%20econ%C3%B3mico-,La%20resiliente%20econom%C3%ADa%20mundial%20avanza%20todav%C3%ADa%20a%20paso,y%20las%20divergencias%20est%C3%A1n%20aumentando&text=La%20econom%C3%ADa%20mundial%20contin%C3%BAa%20recuper%C3%A1ndose,su%20resiliencia%20ha%20sido%20notable.>

<sup>6</sup> OPS: Organización Panamericana de la Salud

Figura 2

Flujograma operativo no vigente para nuevos servicios



Nota. El flujograma representa el proceso operativo antiguo para la ejecución de nuevos proyectos en SCR Consultores. En ella se muestra en rojo, aquellos procesos en los que se incidían los problemas operativos que provocaban mellas en la facturación y descoordinación entre el equipo administrativo y operativo.

El mayor problema para los intereses de la empresa, eran aquellos servicios no identificados administrativamente, y por lo tanto sin facturar. Dado que estos servicios representaban utilización de recursos limitados de la empresa por un extenso periodo de tiempo, teniendo en cuenta que los procesos de registro pueden llevar entre 6 a 12 meses de trabajo aproximadamente. En conclusión la ejecución de estos servicios involucraba capital humano y tiempo de trabajo que administrativamente no generaban ningún retorno a la empresa, ni siquiera para solventar costos operativos. Todo debido a una deficiente comunicación entre los equipos involucrados tanto de operaciones como de administración. Una vez pasado el tiempo se volvía más difícil e incómodo realizar el cobro a los clientes por un servicio que había iniciado o culminado hace unos pocos o varios meses.

Por otro lado, en aquellos casos que efectivamente se había cumplido el proceso comercial-administrativo para la contratación de un servicio, pasaba en menor medida, que no se llegaba a comunicar el nuevo servicio al área correspondiente y por lo tanto pasaba tiempo sin ejecutarse. Eventualmente, estos casos podían evidenciarse por alguna comunicación de seguimiento del cliente. Sin embargo, esto conllevaba a que el cliente se llevara una mala experiencia de nuestros servicios; y también en muchos casos se retrasaba o comprometía la facturación de la cuota final del proyecto.

En definitiva, urgía tener un mejor control de los proyectos y de la facturación junto a una nueva dinámica de trabajo para garantizar la comunicación y ejecución de los servicios contratados.



## Capítulo 2. Fundamentación Teórica

La implementación de la herramienta “Inventario de Proyectos” se basa en gran medida a los conceptos teóricos del PMBOK utilizados para encaminar el desarrollo de esta mejora.

El PMBOK indica que un proyecto, por definición, es un esfuerzo temporal para cumplir un objetivo, el cual puede ser tangible o intangible.<sup>7</sup> En línea de esta definición, para que un proyecto pueda cumplir su objetivo específico, es necesario que la dirección de proyectos defina etapas, procesos y entregables que sean medibles, dado que si el proyecto no tiene parámetros medibles como consecuencia no se podrá controlar ni medir la efectividad de la gestión.

Dado que en SCR Consultores no se había desarrollado una metodología de dirección de proyectos, en consecuencia se incurría en las siguientes deficiencias mencionadas en el PMBOK<sup>8</sup>:

- Incumplimiento de plazos, no se establecía un deadline tentativo al proyecto.
- Sobrecostos, al extenderse el plazo de un proyecto se incrementaba el costo.
- Retrabajo, al no tener identificado los proyectos las áreas técnicas podían descuidar un proceso que generaba denegatorias. El retrabajo lo tenía que asumir SCR Consultores.
- Expansión no controlada del proyecto, un proyecto podría generar proyectos derivados los cuales no eran comunicados al equipo administrativo para gestionar su contratación. Así mismo, no había un seguimiento de la ejecución de los proyectos.
- Interesados insatisfechos
- Incumplimiento de los objetivos propuestos del proyecto

Estas situaciones, no deseadas, hicieron evidente la necesidad de implementar nuevas dinámicas de trabajo que sean propicias para la dirección de proyectos. En una primera instancia se priorizo cuidar los 2 puntos críticos de los proyectos, el inicio y el final. Esto porque en cada proyecto hay responsables y recursos invertidos, que mal gestionados impactaban de forma negativa a la estructura de costos de la empresa.

Por otro lado, teniendo en cuenta que un proyecto tiene como finalidad cumplir un objetivo<sup>9</sup>, asumiendo una dirección adecuada de los proyectos se puede medir la efectividad de las personas involucradas en la ejecución.

---

<sup>7</sup> Project Management Institute Inc. (2017). A guide to the Project Management body of knowledge PMBOK GUIDE. (6th ed.), pagina 4.

<sup>8</sup> Project Management Institute Inc. (2017). A guide to the Project Management body of knowledge PMBOK GUIDE. (6th ed.), pagina 10.

El PMBOK también menciona que la gestión de proyectos debe estar alineada a los objetivos estratégicos de la organización y al valor del negocio en cada proyecto.<sup>10</sup> En ese sentido los proyectos deben retribuir a la creación de valor de la empresa y para ello es necesario gestionar y controlar adecuadamente la operación. Tener bien mapeado los procesos administrativos para con los nuevos proyectos es crucial, dado que de esta manera se asegura el nivel de facturación real.

Por último, era importante que SCR Consultores pusiera sus esfuerzos en construir gradualmente la dirección de proyectos, dado que la competencia en el negocio de la consultoría no se encuentra a nivel local solamente, sino que hay empresas consultoras extranjeras que brindan servicios a través del globo y están expandiéndose progresivamente. En ese sentido, la dirección de proyectos es un valor diferenciador que garantiza la efectividad de las operaciones y la creación de valor en la empresa.



---

<sup>9</sup> Project Management Institute Inc. (2017). A guide to the Project Management body of knowledge PMBOK GUIDE. (6th ed.), pagina 4.

<sup>10</sup> Project Management Institute Inc. (2017). A guide to the Project Management body of knowledge PMBOK GUIDE. (6th ed.), pagina 7.

### Capítulo 3. Aportes y desarrollo de la experiencia

#### Aportes

A fin de llevar un mejor control de la facturación, así como de los servicios contratados; se diseñó e implementó una base de datos llamado “Inventario de Proyectos”, el cual toma conceptos teóricos vistos en el PMBOK para la gestión de proyectos, en donde se registraba todos los servicios contratados en la empresa, así como la información correspondiente de facturación. De esta manera, se podía visualizar fácilmente cual era el status de cada servicio en cuanto a su contratación; para así posteriormente derivar las actividades operativas a la unidad de negocio que corresponda.

En la Tabla 1 se detalla la información que contiene la herramienta “Inventario de proyectos”:

**Tabla 1**

*Estructura de la herramienta Inventario de Proyectos*

N° de columna	Dato	Nota
1	Área	En esta columna se indica el equipo técnico a cargo del servicio.
2	Sede	En esta columna se indica el país en donde se está llevando a cabo el servicio.
3	Año	En esta columna se indica el año de inicio del servicio.
4	Código	En esta celda se genera un código único para cada servicio registrado. Esto permite su fácil identificación y facilita las gestiones administrativas y operativas.
5	Fecha de inicio	En esta columna se indica la fecha exacta en la que se concluye el proceso de contratación del servicio y pasa a ejecución.
6	Fecha de termino	En esta columna se indica la fecha de culminación del proceso.
7	Nombre de la empresa cliente	En esta columna se indica el cliente que contrato el servicio.
8	Tipo de proceso	En esta columna se especifica el tipo de servicio que se está prestando al cliente.
9	Tipo de producto	Aquí se detalla el tipo de producto involucrado en el servicio.
10	Producto	Nombre del producto
11	Responsable	Se indica el coordinador del equipo a cargo del servicio.
12	Asistente	Si es que lo hubiera, se indica la persona que asistirá al responsable del proyecto.
13	Status	Se indica el status general del proyecto (aprobado, en proceso, stand by, etc).

<b>N° de columna</b>	<b>Dato</b>	<b>Nota</b>
<b>14</b>	Alcance del proyecto	Internamente se elabora un documento en donde se detalla las características del servicio y fechas tentativas para su ejecución. En esta celda se indica el status del envío de dicho documento.
<b>15</b>	Factura de inicio	Se adjunta el número de factura de la cuota inicial del servicio.
<b>16</b>	Pago de la factura de inicio	Se indica el status de pago de la factura de inicio (pagado o pendiente).
<b>17</b>	Factura de término	Se adjunta el número de factura de la cuota final del servicio.
<b>18</b>	Pago de la factura de término	Se indica el status de pago de la factura de término (pagado o pendiente).
<b>19</b>	Factura anual	Se adjunta el número de factura en caso corresponda un pago anual por el servicio (esto aplica por ejemplo para el servicio de representación regulatoria).
<b>20</b>	Pago de factura anual	Se indica el status de pago de la factura anual (pagado o pendiente).

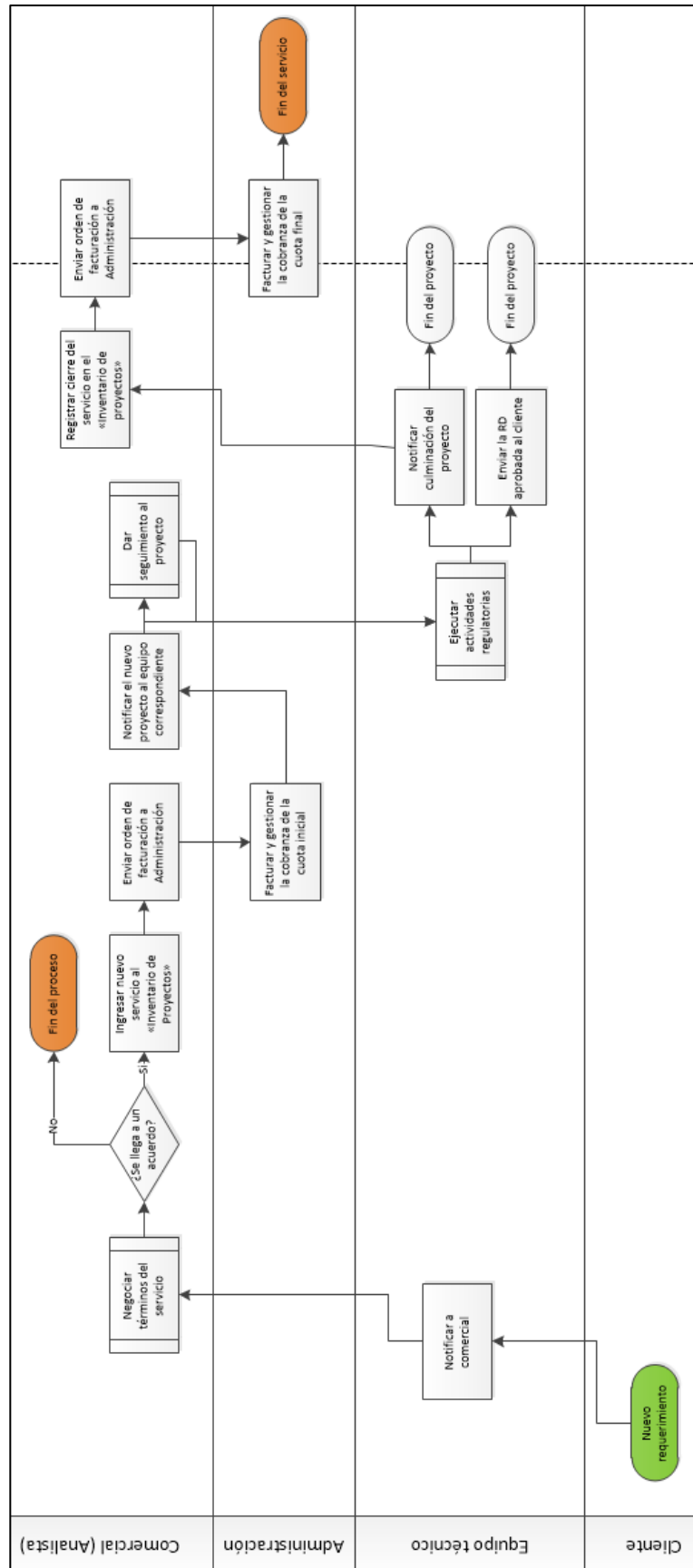
En el siguiente link, se puede encontrar una referencia del modelo de la estructura que sigue la herramienta.

**Link:** [https://drive.google.com/drive/folders/1rCpQb2f-2vwO4aqRbSQA3PxDKwRFSyYX?usp=drive\\_link](https://drive.google.com/drive/folders/1rCpQb2f-2vwO4aqRbSQA3PxDKwRFSyYX?usp=drive_link)

A continuación, se adjunta un flujograma de la dinámica de trabajo que se sigue a partir de la implementación del “Inventario de Proyectos”:

Figura 3

Flujograma operativo para la contratación de nuevos servicios



Los resultados obtenidos a partir de la implementación de la base de datos “Inventario de Proyectos” a nivel administrativo y operativo en SCR Consultores fueron:

- Se garantizó al 100% la facturación de los nuevos servicios.
- Se garantizó al 100% la ejecución de los nuevos servicios.
- Desde la implementación de la base de datos, se han registrado 555 servicios entre nuevos y regularizados. Como anteriormente se ha mencionado, cada uno de estos servicios registrados tienen información de su status de contratación y facturación.
- De los servicios registrados 50 son regularizaciones (9% de los servicios gestionados) dado que eran servicios no identificados administrativamente.
- Mejoró el flujo operativo de la empresa.
- A partir de la implementación de la nueva herramienta, junto a la nueva dinámica de trabajo, se ha registrado más de 1,600 documentos contables, equivalentes a un valor superior a USD 900,000 de ingresos por servicios.

#### **Desarrollo de la experiencia (resultados y experiencias con las bases de datos)**

El primer impacto que se pudo evidenciar con la implementación de la herramienta “Inventario de Proyectos” fue que hubo una mejor comunicación entre la parte administrativa de la empresa y la operativa. Dado que esta herramienta permite tener bien mapeados los servicios contratados, se puede comunicar a las unidades de negocio para que puedan proceder con las actividades regulatorias correspondientes.

Con esta herramienta se implementó una nueva dinámica de operación en la empresa, dado que todo el flujo operativo (tanto administrativamente como para la gestión de proyectos) está sujeto al código del nuevo proyecto contratado. En ese sentido se dio la indicación desde gerencia que todo servicio debía tener código de proyecto, de lo contrario el servicio no podía ser ejecutado. Esta directiva fue implementada estrictamente con la finalidad de reducir aquellas incidencias en el pasado, de incurrir en servicios sin facturar. Todos los servicios debían pasar primero por la base de datos.

Esta disposición fue de suma importancia para ordenar los servicios en la empresa, dado que los clientes una vez culminado el proceso de contratación, mantienen en adelante una comunicación directa con los equipos técnicos. Pasaba que los clientes solicitaban nuevos requerimientos al equipo técnico y muchas veces los responsables no informaban al área administrativa. De esta forma el área administrativa nunca, o tardíamente, tomaba conocimiento de esto y conllevaba a un déficit en la facturación. Muchos de estos casos se traducían en servicios gratuitos.

Una vez, implementada esta nueva disposición, las áreas técnicas comenzaron a notificar cada y una de los nuevos requerimientos solicitados por los clientes. De esta manera el equipo comercial podía tomar contacto para acordar los términos comerciales y posteriormente pasar a la facturación.

Con el nuevo sistema implementado, se impulsó un mejor flujo operativo, dado que todos los requerimientos tenían que pasar por el proceso comercial, para posteriormente ser ingresado a la base de datos "Inventario de Proyectos"; así se generaba un código único de identificación para luego enviar la orden de facturación a la responsable de administración. Una vez validado el pago correspondiente, se enviaba un correo al coordinador del equipo responsable detallando las características del nuevo servicio y con su código respectivo, para que puedan dar inicio a las actividades regulatorias.



## Capítulo 4. Descripción de la propuesta

### Descripción general

La base de datos “Inventario de Proyectos” fue diseñada para solucionar los problemas de control que se tenía administrativamente, lo cual, como consecuencia generaba un vacío en la facturación mensual de la empresa. El objetivo principal de esta nueva herramienta fue tener la capacidad de identificar cada uno de los servicios contratados, para así, tener un mejor control de la ejecución de los proyectos y dar seguimiento a la facturación de los mismos. En ese sentido se implementó nuevas columnas como “fecha de inicio”, “fecha de culminación”, “status”, “comentarios”, entre otros para tener un mejor seguimiento a la ejecución de cada proyecto de forma individual.

Esta herramienta, junto a una nueva dinámica de operación, garantizó la facturación de cada servicio y mejoró el seguimiento de los proyectos, dado que la base de datos te permitía elaborar tablas dinámicas que dieran información relevante a nivel operativo para monitorear los tiempos de ejecución de los servicios y elaborar métricas.

### Descripción detallada del proceso de elaboración de la base de datos.

- En primer lugar, se generó un listado de los datos relevantes que debería comprender la base de datos.
- Se realizaron reuniones con cada uno de los coordinadores para solicitar un reporte de los servicios en ejecución e históricos.
- Al mismo tiempo se realizó una reunión con el equipo administrativo para que facilite un reporte de la facturación histórica (a partir del 2021).
- Se generó una base de datos básica, con la información recopilada de los equipos técnicos (segundo ítem).
- Posteriormente, se realizó un cruce de información con el reporte de facturación facilitado con el equipo administrativo. De esta manera se pudo evidenciar cuales servicios estaban facturados y cuáles no. Para aquellos que no estaban facturados y se estaban ejecutando, se gestionó su regularización.
- Se estableció una metodología de codificación para los servicios, el cual se aplicó a la base de datos consolidada. De esta manera, todos los servicios tendrían un código de identificación único.
- Se programó mediante macros una tabla para fines de registro (en una hoja independiente). Esta tabla se vinculó con otras hojas, en donde también se consolidaron

los tipos de servicio que brindaba la empresa, áreas, responsables, tipo de productos, clientes, país (donde se daría la prestación del servicio), fecha de registro, nombre del producto, entre otra información relevante. Con el objetivo de tener información consolidada por listados, para evitar duplicidad en los datos.

- Con la base de datos consolidada y programada, se convocó a una reunión liderada por el Gerente General, para implementar una nueva dinámica de operación. La nueva disposición fue: Todo servicio debe tener código de proyecto, de lo contrario nada de ejecuta.
- A partir de ese punto, cada nuevo servicio se registra en la base de datos para su control, tanto a nivel administrativo (facturación y pagos) como operativo (ejecución de los proyectos).



## Conclusiones

Como primera conclusión, la base de datos “Inventario de Proyectos” tuvo un impacto positivo en la economía de la empresa. Teniendo como resultado la regularización de 50 proyectos no identificados a nivel administrativo y el registro de más de 500 nuevos servicios que en facturación equivalen a más de USD 900,000.00 desde el 2022 al 2023.

En segundo lugar, la nueva herramienta también tuvo un impacto en la calidad de las operaciones de SCR Consultores, dado que la función de control administrativo se centralizaba en la nueva herramienta. Al generarse el código de proyecto único facilita la identificación del servicio para propósitos administrativos como operativos.

En tercer lugar, la nueva dinámica implementada hizo que se tuviera una mejor comunicación con los equipos técnicos, dado que se tenía bien identificado los servicios contratados que debían ejecutarse.

En cuarto lugar, esta herramienta junto a la nueva dinámica de trabajo, mejoró el flujo de operación en la empresa, poniendo al alcance de las partes involucradas información relevante sobre los servicios en ejecución.



## Recomendaciones

Habiendo pasado aproximadamente dos (2) años desde la implementación de la herramienta, han surgido nuevas necesidades y oportunidades de mejora en la empresa. Ya habiendo cubierto la necesidad de tener un mejor control administrativo de los servicios, en la actualidad se busca complementar la herramienta “Inventario de proyectos” con otra herramienta que permita dar seguimiento a las actividades regulatorias de los servicios contratados. Hasta el momento ha resultado problemático aplicar las nuevas funciones a la herramienta (“Inventario de Proyectos”), dado que muchos de los servicios que se brindan en SCR Consultores tienen procesos completamente diferentes, lo cual complica la estandarización de la base de datos.

En consecuencia, se tiene planeado implementar una nueva herramienta complementaria, el MS Project, que permitirá planificar mediante un cronograma las actividades de los servicios. Esta herramienta será complementaria, dado que el “Inventario de Proyectos” tiene un enfoque más de control administrativo, y por otro lado, la nueva herramienta buscará tener un control operativo de los servicios. También tendrá un impacto directo a la satisfacción del cliente, en el sentido que se podrá tener un estricto seguimiento al avance de los servicios; y también a nivel administrativo, dado que esto permitirá tener una proyección para la culminación de los servicios, así como de su facturación.

## Referencias

SCR Consultores (2023). *Presentación Corporativa*. SCR Consultores.

SCR Consultores (2023). *Reporte de facturación*. SCR Consultores.

SCR Consultores (2024a). *Inventario de Proyectos (Herramienta de Gestión de Proyectos)*. SCR Consultores.

SCR Consultores (2024b). *Página web*. SCR Consultores. <https://scrconsultores.com.pe/>

Gourinchas, P. (2023). *La resiliente economía mundial avanza todavía a paso lento, y las divergencias están aumentando* [Mensaje de un blog]. IFM blog. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2023/10/10/resilient-global-economy-still-limping-along-with-growing-divergences#:~:text=crecimiento%20econ%C3%B3mico%20,La%20resiliente%20econom%C3%ADa%20mundial%20avanza%20todav%C3%ADa%20a%20paso,y%20las%20divergencias%20est%C3%A1n%20aumentando&text=La%20econom%C3%ADa%20mundial%20contin%C3%BAa%20recuper%C3%A1ndose,su%20resiliencia%20ha%20sido%20notable>.

Project Management Institute (2017). *A guide to the project management body of knowledge PMBOK GUIDE (6th edition)*. Project Management Institute.

