

# FACULTAD DE NEGOCIOS



Carrera de Administración y Negocios Internacionales

“IMPLEMENTACION DE TABLERO DE CONTROL  
PARA LA GESTIÓN DEL ÁREA DE  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS DE LA  
EMPRESA SAN MARTIN CONTRATISTAS  
GENERALES SA, LIMA 2021-2022”

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título  
profesional de:

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autora:

Allison Michell Amparo Rúa Valverde

Asesor:

Dr. Ricardo Fernando Cosío Borda

Lima - Perú

2022

## DEDICATORIA

Le dedico el presente trabajo a mis padres, mi familia y seres queridos por mostrar siempre su apoyo y confianza en mí ante cualquier situación.

## **AGRADECIMIENTO**

A dios principalmente, a la empresa y mi jefe por el apoyo y permitir el uso de información sustancial para la ejecución del presente trabajo; a todas las personas que me impulsaron a no rendirme en el camino a pesar de los obstáculos; y a mi asesor por ser mi guía.

## Tabla de contenidos

<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>21</b>
<b>CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA .....</b>	<b>25</b>
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS .....</b>	<b>39</b>
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>53</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>58</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	17
Tabla 2.....	17
Tabla 3.....	19
Tabla 4.....	19
Tabla 5.....	32
Tabla 6.....	33
Tabla 7.....	34
Tabla 8.....	36
Tabla 9.....	45
Tabla 10.....	51
Tabla 11.....	51

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	13
<b>Figura 2</b> .....	14
<b>Figura 3</b> .....	15
<b>Figura 4</b> .....	18
<b>Figura 5</b> .....	26
<b>Figura 6</b> .....	27
<b>Figura 7</b> .....	27
<b>Figura 8</b> .....	30
<b>Figura 9</b> .....	31
<b>Figura 10</b> .....	35
<b>Figura 11</b> .....	37
<b>Figura 12</b> .....	38
<b>Figura 13</b> .....	40
<b>Figura 14</b> .....	42
<b>Figura 15</b> .....	43
<b>Figura 16</b> .....	44
<b>Figura 17</b> .....	47
<b>Figura 18</b> .....	48
<b>Figura 19</b> .....	49
<b>Figura 20</b> .....	50

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de suficiencia profesional se desarrolla en base a la experiencia personal del autor en el ambiente laboral donde puso a prueba sus conocimientos al solucionar la necesidad del control de costos y estrategias de optimización de los Servicios Generales del área de Administración de Proyectos de la empresa San Martín Contratistas Generales S.A., implementando un Tablero de Control.

La compañía hasta mediados del año 2021 no contaba con una manera didáctica y rápida de poder evidenciar los gastos incurridos mes a mes, la forma de presentación de información se trabajaba de acuerdo con requerimientos esporádicos y en una hoja de cálculo en Microsoft Excel; esta información se presentaba mediante gráficas específicas. Por ello y ante la necesidad de optimizar y controlar los costos, se implementó el Balance Score Card permitiendo así tener estrategias que representaron ahorros de gran impacto de hasta \$89K .

El informe permitió poner en juicio y verificar el uso de la formación profesional en la experiencia profesional, lo cual aportó al fortalecimiento de competencias a la autora.

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

San Martín Contratistas Generales S.A. es una sociedad anónima peruana constituida en noviembre de 1990 mediante una coyuntura social, política y económica compleja, se fusionaron dos empresas dedicadas al transporte de minerales y alquiler de maquinarias, Transportes Caravana y Considex S.A., para darle origen a la Compañía Minera San Martín, la cual empezó trabajando con Cemento Andino en Tarma y transporte de yeso para Cementos Lima, actualmente llamado Unacem. (San Martín Contratistas Generales S.A., 2017)

La compañía tiene como actividad principal la prestación de toda clase de servicios mineros, como labores de exploración y explotación de yacimientos, transporte y otros relacionados con la actividad minera y de construcción. Es un operador minero en Perú que ofrece una amplia gama de servicios para minería a cielo abierto, el servicio puede incluir el diseño y planificación, ejecución, supervisión y control de proyecto desde el inicio hasta su producción. Las actividades principales son perforación, voladura y trituración, carga, mantenimiento de carreteras de acarreo, mantenimiento de verteros y otros movimientos de tierra. Los servicios de explotación minera consisten principalmente en grandes obras mineras, obras convencionales, y canteras de cemento; así mismo, también brinda servicios de construcción para clientes mineros, realizando mantenimiento de carreteras y verteros, preparación de plataformas y sitios, movimiento de tierra a gran escala, construcción de presas y diques, túneles, canales y plataformas de lixiviación. (San Martín Contratistas Generales S.A. y Subsidiarias, 2020)



### 1.1. Información Histórica de la Compañía:

Con el paso de los años, San Martín se consolidó como una de las principales empresas en el rubro contando con una participación en compra de maquinaria pesada y tecnologías. En el año 1999, se realizan trabajos de minería subterránea y de superficie para las principales minas del centro del Perú brindando servicios de perforación y construcción de presas de relaves. A continuación, se mencionan algunos de los acontecimientos más importantes:

- Amplía su participación en el sector minero iniciando contratos con Buenaventura y Yanacocha en el año 2000.
- Primera contratación con la empresa Shougang Hierro Perú en el año 2002, realizando el servicio de extracción encapado de roca y mineral de baja ley, el contrato se mantiene a la fecha.
- En el año 2005 se realiza el primer contrato con Gold Fields para el servicio de explotación de mina y canteras.
- Se realiza en el 2007, la primera colocación de bonos privados en los mercados internacionales (Londres) por US\$14 millones buscando invertir en una mayor flota de equipos mineros. En el mismo año se realiza el cambio de nombre a San Martín Contratistas Generales.
- Como parte del proceso de diversificación de clientes Maple Energy contrató a la compañía para la habilitación de 8,500 hectáreas para plantaciones de caña de azúcar.
- En el año 2010, celebran la contratación de los proyectos de construcción Pucamarca de Minsur y Toromocho de Minera Chinalco Perú. En minería se

celebra el contrato del proyecto Tantahuatay de Compañía Minera Coimolache.

- Se logra, en el 2011, un nuevo contrato de construcción con la empresa Freeport Perú, mina Cerro Verde, para la ejecución de un pad de lixiviación de 100 hectáreas. En el mismo período, se inician los servicios de operación minera a tajo abierto para la Minera Coimolache en Cajamarca.
- En mayo del 2012, Empresas ICA realiza la compra del 51% de las acciones de San Martín, por lo que la compañía se encontró bajo el control mayoritario del principal operador y constructor de infraestructura en México hasta octubre del 2015.
- En el año 2014, inicia el proceso de internacionalización con la primera contratación de servicio con First Quantum en Sevilla, España.
- El Grupo Siucho en el año 2015, realiza la compra del 20% de participación a Empresas ICA, con lo que se vuelve el accionista mayoritario de la compañía. En el mismo período se adjudicó un nuevo contrato con Cementos Pacasmayo para el manejo de cantera en Piura, y se firmó un contrato con la Compañía de Minas Buenaventura S.A. para el movimiento de tierras y obras civiles, así como montaje de estructuras y equipos de la planta Tambomayo.
- Cementos Argos adjudicó a San Martín el primer proyecto en Colombia para el manejo de canteras en Medellín. Asimismo, en el 2016, se realizó el contrato con Minera Yanacocha para la construcción del dique de arenas de molienda; y se firmó un contrato con Minera Are para su proyecto Inmaculada. Se realizó la emisión del Primer Programa de Instrumentos de Corto Plazo (ICP) en el mercado de valores de Lima.

- En el año 2017 el Grupo Siucho compró la participación total de la compañía a Empresas ICA. En el mismo año, la empresa ganó el segundo proyecto en Colombia con la empresa OMYA Andina. Se realizó una nueva emisión de bono en el Mercado de Valores Lima.

San Martín, en el año 2020 mantuvo proyectos categorizados en Gran Minería, Minería Convencional, Construcción y Cementeras de acuerdo con el trabajo realizado en cada uno, manteniendo sus operaciones en Perú, Colombia y España; todo ello es reflejo de la gran práctica de cultura de honestidad y el compromiso ético que los representa. Mantener el código de ética es asegurar que el trabajo se desarrolle bajo los más altos estándares de calidad.

La empresa viene siendo reconocida desde el año 2015 mediante los siguientes certificados reconocidos a nivel mundial:

- Certificación del Sistema de Gestión de Calidad, ISO 9001:2015; centrado en elementos de administración de calidad para una mejor calidad de productos y servicios ofrecidos.
- Certificación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional, ISO 45001:2018; enfocado en el control de riesgos para la seguridad y salud en el trabajo (SST) y en su mejora del desempeño.
- Certificación del Sistema de Gestión Ambiental, ISO 14001:2015; busca reducir el impacto de las operaciones realizadas por la empresa en el medio ambiente, tratando de emplear los recursos eficientemente para crear beneficios internos.

- Certificación del Sistema de Gestión Antisoborno, ISO 37001:2016; evalúa las medidas implementadas para ayudar a prevenir, detectar y tratar el soborno.

#### 1.2. Información General de la Compañía:

La empresa San Martin Contratistas Generales S.A., con número de RUC 20102078781 (Ver Anexo1), ubicada en la ciudad de Lima, en el distrito de Santiago de Surco.

#### 1.3. Misión

Brindar soluciones en operación y construcción minera para generar valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y la sociedad. (San Martin Contratistas Generales S.A., 2017)

#### 1.4. Visión

Ser reconocidos en el mercado Iberoamericano como el socio estratégico de nuestros clientes. (San Martin Contratistas Generales S.A., 2017)

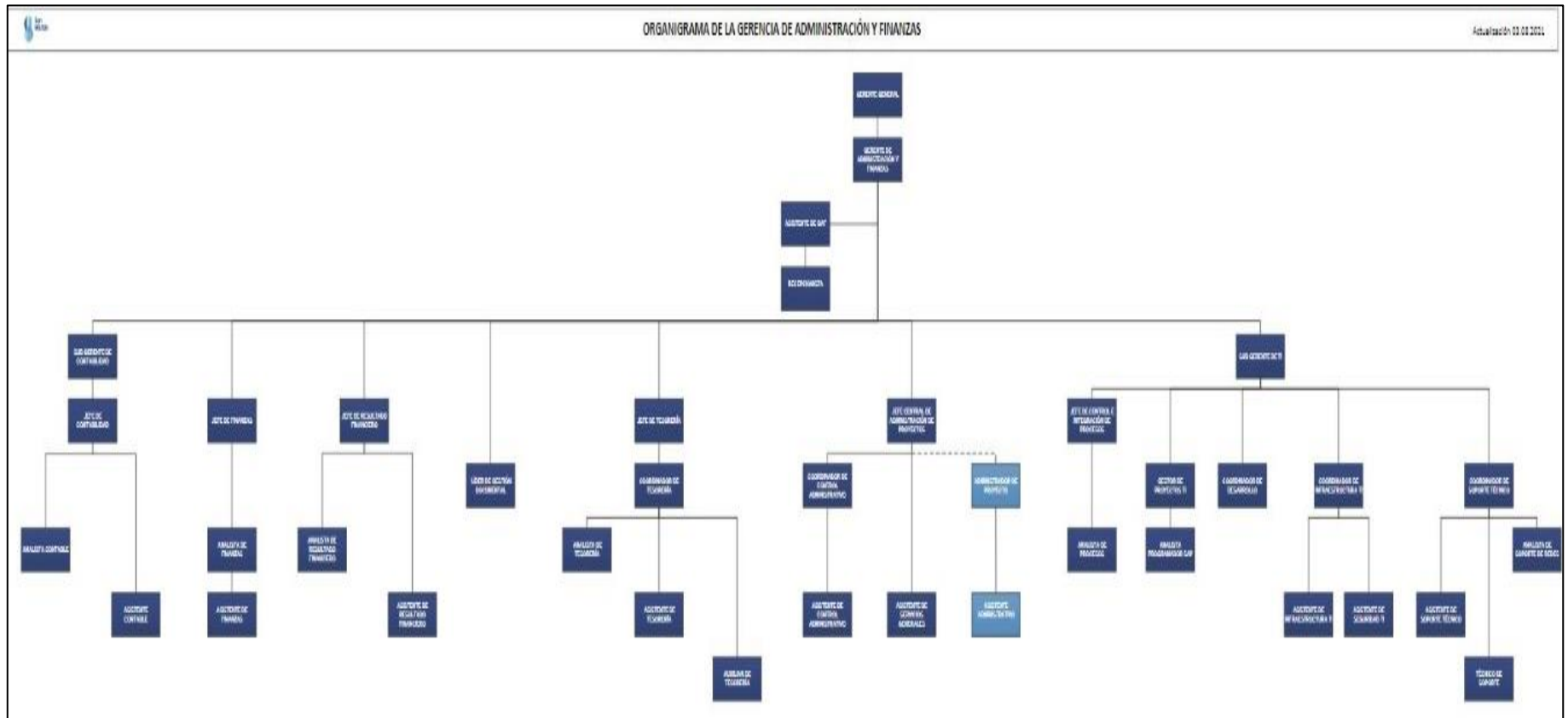
#### 1.5. Valores

Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Excelencia, Integridad, Sustentabilidad e Innovación. (San Martin Contratistas Generales S.A., 2017)

## 1.6. Organigrama

**Figura 1**

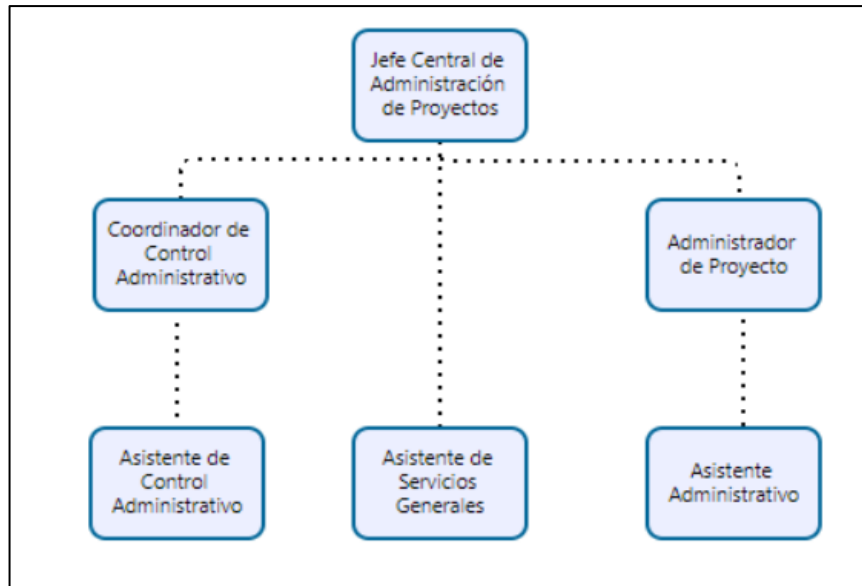
*Organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas*



*Nota:* En la imagen se muestra el organigrama de la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa SMCG, aquí se evidencia que cuenta con siete áreas, una de ellas es la de Administración de Proyectos.

**Figura 2**

*Organigrama de Jefatura de Administración de Proyectos*



*Nota:* En la imagen se puede apreciar el organigrama del área de Administración de Proyectos al que pertenece servicios generales.

La empresa en la sede Central ubicada en Lima cuenta con un organigrama Lineal o Vertical liderado por el Gerente General y basándose en la jerarquía para desarrollar la distribución de sus funciones.

### 1.7. Análisis Situacional de la compañía

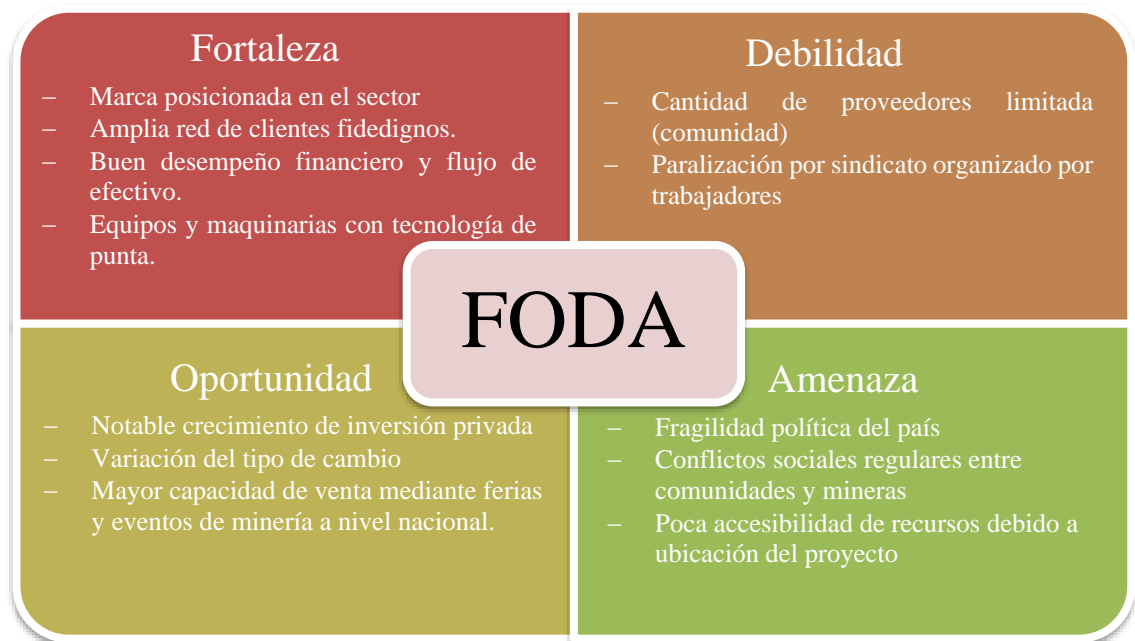
Según David Sanchez Huerta (HUERTA, 2020), para evaluar la situación general de una empresa es esencial examinar sus recursos y capacidades competitivas al grado al que le permiten aprovechar sus mejores oportunidades comerciales y defenderse de las amenazas externas a su bienestar futuro. De acuerdo con lo indicado, la herramienta más fácil de aplicar para esta evaluación es el análisis FODA, llamado así porque se trata de las fortalezas y debilidades de los recursos de una empresa, así como sus oportunidades y amenazas externas. Además, indica que “Un análisis FODA excelente

ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar.”

Como podemos ver en la Figura 3, y gracias a realizar este análisis a una empresa se puede deducir la situación de una compañía y por consiguiente, permite realizar un análisis situacional, por ello se realizó el mismo para SMCG.

**Figura 3**

*Análisis FODA de la empresa SMCG del año 2019*



*Nota:* Del cuadro mostrado se aprecia el análisis FODA situacional de la empresa en el año 2019, donde se puede evidenciar que las debilidades son pocas y de rápida mejora.

En el año mencionado, la empresa San Martín mantuvo contrato con 17 proyectos.

A través del año 2020, y con la llegada del Covid-19 al Perú, la empresa se ha visto forzada a tomar nuevas medidas y estrategias para continuar con sus operaciones en

Lima y provincias en donde para finales del año 2021 la cantidad de proyectos que mantenía la empresa disminuyó a 12.

La COVID-19 es la enfermedad causada por el nuevo coronavirus conocido como SARS-CoV-2. El 31 de diciembre de 2019, se dio a conocer a la OMS el primer caso declarado en Wuhan (República Popular China). Los síntomas iniciales y más habituales son fiebre, tos seca y cansancio; sin embargo, se pueden dar otros síntomas menos frecuentes como la pérdida del gusto y el olfato, congestión nasal, dolor muscular, náuseas, entre otros. (ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD, 2020)

Debido a la pandemia, en el año 2020, todos los sectores económicos, a excepción de las actividades agropecuarias y pesqueras, se vieron afectados. El PBI del sector construcción tuvo un resultado de -13.9% y el sector minería e hidrocarburos un resultado de -13.2% como se puede ver en la Tabla 1; la principal razón de estos puntos porcentuales negativos se debe a las paralizaciones de operaciones parciales que se tomaron como medidas para frenar la propagación del Virus. Otra razón importante por mencionar respecto al resultado minero se debe a la disminución en los niveles de producción de cobre, oro, plata, zinc, plomo y de hierro que se evidencia en la Tabla 2. (BCRP, 2020)



**Tabla 1**

*PBI según sector económico 2020 (Variaciones porcentuales reales)*

Sectores Económicos	2020
Agropecuario	1,3
Pesca	2,1
Minería e hidrocarburos	-13,2
Manufactura	-13,4
Electricidad y agua	-6,1
Construcción	-13,9
Comercio	-16,0
Servicios	-10,3
PBI	-11,1

*Nota:* Esta tabla muestra el resultado porcentual del PBI del año 2020 en cada sector económico primario del Perú. Adaptado de “*Memoria 2020*” (p.16), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020.

**Tabla 2**

*PBI Sector minería metálica 2020 (Variaciones porcentuales reales)*

Minería Metálica	2020
Cobre	-12,7
Oro	-32,0
Plata	-22,5
Zinc	-5,3
Plomo	-21,9
Hierro	-12,1
Estaño	4,0
Molibdeno	5,7
PBI	-13,8

*Nota:* En la tabla se visualiza el resultado porcentual del PBI del año 2020 en cada tipo de minería metálica. Adaptado de “*Memoria 2020*” (p.22), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2020.

Por lo mencionado anteriormente, y por los nuevos escenarios debido al Covid-19, se debe tener en cuenta las oportunidades y limitantes que este conlleva; por ello en la Figura 4 se realiza el análisis situacional del año 2020.

**Figura 4**

*Análisis FODA de la empresa SMCG del año 2020*



*Nota:* Del cuadro mostrado del análisis FODA del año 2020 se evidencia que las amenazas de la empresa y las debilidades toman un mayor número que las oportunidades y las fortalezas de la empresa.

Para el año 2021, y contando con restricciones menores para enfrentar al Covid-19 a comparación del 2020, como se evidencia en la Tabla 3, se tuvo una recuperación del PBI en todos los sectores económicos a excepción del sector Hidrocarburos cuyo resultado fue de -4,6%. El sector minería e hidrocarburos tuvo un crecimiento de 7,4%, lo que significó la mayor tasa de crecimiento en los últimos cinco años. Este resultado

minero se debe mayormente al incremento de la producción de cobre, molibdeno y hierro identificado en la Tabla 4.

**Tabla 3**

*Evolución del PBI según sector económico, 2019 - 2021 (Variación porcentual del PBI real)*

Sectores Económicos	2019	2020	2021	Promedio 2019 - 2021
Agropecuario	3.5	1	3.8	2.8
Pesca	-17.2	4.2	2.8	-3.4
Minería e hidrocarburos	0	-13.4	7.4	-2.0
Manufactura	-1.7	-13.4	17.8	0.9
Electricidad y agua	3.9	-6.1	8.5	2.1
Construcción	1.4	13.3	34.5	16.4
Comercio	3	-16	17.8	1.6
Servicios	3.8	-10.3	11.8	1.8
<b>PBI</b>	<b>2.2</b>	<b>-11</b>	<b>13.3</b>	<b>1.5</b>

*Nota:* En la tabla se aprecia la variación de resultados del PBI de los años 2019, 2020 y 2021 por cada sector económico. Adaptado de “*Memoria 2021*” (p.22), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2021.

**Tabla 4**

*Evolución del PBI del sector minería metálica, 2019 - 2021 (Variación anual porcentual del PBI real)*

Minería Metálica	2019	2020	2021	Promedio 2019 - 2021
Cobre	0.8	-12.7	6.5	-1.8
Oro	-8.4	-31.4	9.7	-10.0
Plata	-7.2	-29.4	21.5	-5.0
Zinc	-4.7	-5	14.8	1.7
Plomo	6.6	-21.6	9.3	-1.9
Hierro	6.1	-12.1	36.6	10.2
Estaño	6.7	4	30.7	13.8
Molibdeno	8.6	5.7	6.1	6.8
<b>PBI</b>	<b>-0.8</b>	<b>-13.8</b>	<b>9.7</b>	<b>-1.6</b>

*Nota:* En la tabla se aprecia la variación de resultados del PBI de los años 2019, 2020 y 2021 por tipo de minería metálica. Adaptado de “*Memoria 2021*” (p.28), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2021.

A pesar del crecimiento del PBI en los sectores minería y construcción en 2021, La empresa SMCG se ve aún afectada por las condiciones Post pandémicas no logrando recuperarse económicamente.

La autora del presente trabajo de suficiencia identifica dentro del área Administración de Proyectos que hay ciertas carencias en el control de recursos y económico, y el seguimiento de los planes anuales aprobados de acuerdo con procedimientos de la empresa. Es por eso que el presente trabajo tiene como finalidad implementar una herramienta que ayude en el control de recursos, la optimización de costos y el cumplimiento de plan anual del área.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Para realizar una investigación y hablar de administración, es necesario tener en cuenta algunos conceptos administrativos fundamentales, los cuales han sido de carácter cambiantes de acuerdo con la evolución de las nuevas tecnologías y el pasar de los años. La gestión empresarial se define como un proceso estratégico que sirve como guía de una empresa analizando los factores externos con el fin de que las anomalías del mercado no impidan cumplir con sus objetivos, ni generando un impacto en su rendimiento. (Moreno, 2020). En la actualidad, las compañías se ven exigidas de generar estrategias que ayuden a mejorar la productividad y así, la competitividad, éstas se definen como el ajuste que una empresa realiza entre sus habilidades y recursos internos con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos (Montserrat Salas, 2020), algunos de los instrumentos utilizados son: FODA, PEEA, y BCG.

En base a lo mencionado, estas estrategias analizan a la empresa permitiendo saber el estado real de la misma, identificando el proceso como etapas de ideación, en la que se diseña el sistema de gestión teniendo con una de las metodologías más conocidas como el brainstorming; la planeación, etapa en donde se define la acción a realizar, definiendo objetivos y el desarrollo de organización en el proceso administrativo estipulando los roles dentro de una compañía; implementación, donde se pone en marcha la toma de decisiones y definiciones directivas del plan; y control, fase que tiene como finalidad el diagnóstico de errores y corrección de desviaciones. (Rubio-Rodríguez, Blandón López, & Serna Gómez, 2019). Luego de citar a dos fuentes, la información con más detalle en su información es la presentada en la Revista Científica Hermes, debido a que menciona que la gestión empresarial mantiene un proceso

administrativo. Dando un vistazo más científico a este concepto, el proceso administrativo se define científicamente como la forma de mejorar la producción trabajando con mejorar la mentalidad de las personas. (Mendoza-Fernandez, 2021) Esto nos brinda un amplio horizonte, dónde la gestión administrativa no es solo un conjunto de actividades a realizar, sino que también, es necesario que el personal que lo realiza cuente con una base de habilidades blandas para poder llevar esta gestión con éxito. Según Hernández (Jorge Martín Hernández Mendoza, 2019), el proceso administrativo se define como las etapas a través de la cual se realiza la práctica administrativa, teniendo en cuenta, la universalmente aceptada: planeación, organización, dirección y control. Cada organización debe adaptarse a los cambios y con ello actualizar constantemente las acciones de su entorno y ventaja competitiva para mantener su posicionamiento. La última etapa, el control, es una de las más importantes debido a que nos permite hacer una medición de lo avanzado, es decir, verificar el desempeño realizado. Para tener más claro esta medición es necesario hacer una comparación del rendimiento esperado y el rendimiento observado; con este resultado es posible evidenciar si se cumplieron los objetivos planeados y de ser necesario realizar las acciones correctivas. (ANZIL, 2022) Su origen data del siglo XIX con la creación de grandes empresas, donde con la delegación de funciones se generó la necesidad de establecer sistemas adecuados para proteger sus intereses y evitar errores. (MONBLANC, 2020) Considerando un área en específico dentro de una empresa, es necesario tener claro el control interno del mismo, para ello es necesario identificar la periodicidad de revisión de los resultados en base a los objetivos, los más comunes suelen ser relacionados a las finanzas de la compañía. (PACHECO JORDAN, 2021)

En San Martín, específicamente en el área de Administración de Proyectos se han venido desarrollando varios controles conforme a los procedimientos de la empresa, uno de estos controles son los Costos Indirectos, los cuales son reportados de forma mensual por cada proyecto activo con la finalidad de hacer una evaluación de los gastos reales incurridos en el mes con los gastos planeados; sin embargo, como servicios generales, no se cuenta con una herramienta que ayude con el control de costos planeados y costos reales, por ello es importante aplicar un sistema de gestión que se traduzca en reducción de costos y mejora de márgenes de la actividad.

Actualmente, en la mayoría de las compañías peruanas ya es una realidad el uso del Balance Score Card (BSC), también llamado en español Cuadro de Mando Integral o Tablero de Control, esta herramienta permite realizar estrategias organizacionales concretas y de fácil entendimiento, es muy efectiva para la toma de decisiones debido a que funciona como una metodología para organizar información y acrecentar el valor. Este BSC trabaja con cuatro perspectivas; La financiera, cuyo objetivo es el incremento de valor dando un resultado tangible de la estrategia; La del cliente, teniendo como prioridad la percepción que tiene el segmento meta de la compañía; De procesos internos, evalúa y define los procesos internos de la compañía viendo sus mejoras para alinearlos a los objetivos; De aprendizaje y crecimiento, se focaliza en competencias de capital humano, en sistemas de información y en el capital organizativo. (GHIGLIONE, 2021)

El primer paso para la elaboración de un BSC consiste en realizar análisis actuales de la empresa para conocer su realidad identificando los factores externos e internos como debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Asimismo, es necesario realizar la

formulación de estrategias para con ello realizar la implementación de estas como etapa final (BUESA, 2022).

Según (BOLAÑOS JIJÓN, 2020) el BSC es un modelo cuya finalidad es convertir la visión de la organización en objetivos, y que a su vez se convierten en metas claras que suelen ser medibles a través de indicadores, esto nos permite aplicar una mejora continua. Una de las principales ventajas del Tablero de Control es que se puede aplicar a todo tipo de organización.

El autor más complementario para este concepto es GHIGLIONE debido a que menciona de forma más clara las cuatro perspectivas.

Del análisis conceptual realizado respecto al BSC, y habiendo definido algunos de los objetivos que debe contemplar la empresa respecto a cada perspectiva, debemos implementar las acciones mediante indicadores, una forma de presentar la información que se requiere, mayormente cuantitativa. Según (CORTÉS, 2019) los indicadores ordenan y estructuran los aspectos claves para trazar el camino que debe seguir la empresa. Estos filtran información para que contribuya a la toma de decisiones efectivas y sirva para controlar y dar seguimiento a los puntos clave asegurando el éxito de la empresa.

Por ello, son esenciales ante la construcción de planes estratégicos ya que permiten identificar el nivel de adecuación de los objetivos planteados y cómo se van alcanzando, a fin de detectar si existe la necesidad de redefinir los objetivos principalmente planteados. Se definen como un número que informa continuamente el comportamiento de una actividad de la organización. Algunas características de los indicadores de gestión es que deben contar con información en tiempo real, que permita tomar decisiones para corregir errores y corregirlas antes de que se vean



reflejadas en consecuencias. Cada indicador es excluyente, es decir puede considerar alguna dimensión como económica, social, política, entre otros; pero no todas. (GARCIA, 2019).

En la empresa San Martín, se requiere usar indicadores de gestión para mediante el resultado poder redefinir los objetivos del área teniendo en cuenta la optimización de costos y mejora de gestión.

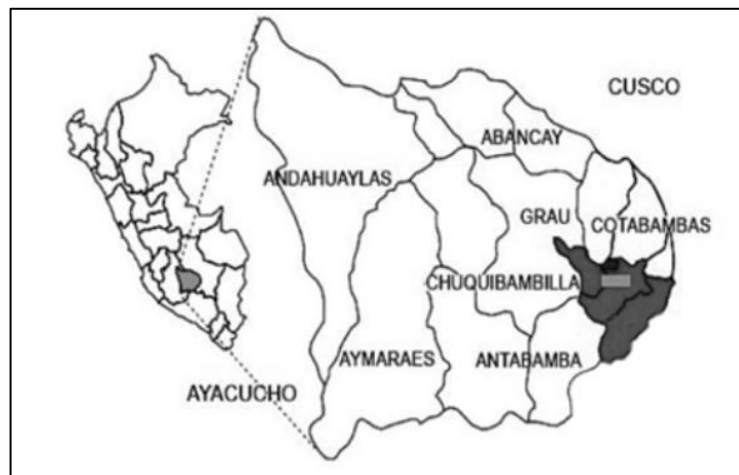
### **CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA**

El ingreso a la empresa San Martín Contratistas Generales S.A. (SMCG) yace a inicios del año 2019 como Trainee del área de Administración de proyectos en la Gerencia Administración y Finanzas; en el proceso de ingreso se cumplió con los procedimientos estipulados por la empresa y un período evaluado de capacitaciones de todas las áreas que tiene la compañía como Legal, Ssoma, Equipos, Transporte y logística, Contabilidad, Tesorería, Planillas, Gestión de procesos, Gestión de resultados, Gestión social, Atracción de talento, Gestión de personal, entre otros. Habiendo culminado satisfactoriamente el proceso de capacitación, se dio la clausura de este y se asignó un proyecto localizado en “MMG Las Bambas”. MMG Las Bambas es una mina de cobre situada en el departamento de Apurímac, provincia de Cotabambas de hasta 4,600 m.s.n.m. (Ver ilustración N°3); allí se estaba iniciando el proyecto “Stock Pile” que contaba con dos frentes de trabajo, el primero con el mismo nombre del proyecto “Stock Pile” (Ver ilustración N°4) y el segundo llamado “Huancarane” (Ver ilustración N°5), a cargo de SMCG, este consistía en la elaboración de una reserva para acopio de mineral chancado y de un centro de acopio para uso de botadero (acopio de material desechable), la vida del proyecto fue desde mayo 2019 a

octubre 2019. En el proyecto se brinda soporte a todas las gestiones administrativas que se requiera, realizar seguimiento y rendición de la caja chica asignada al administrador, negociación y elaboración de contratos a proveedores locales, controlar los costos incurridos y realizar un reporte de gastos mensuales, ayudar en la supervisión del cumplimiento de procedimientos, entre otros.

**Figura 5**

*Ubicación geográfica de minera MMG Las Bambas*



*Nota:* De la imagen se observa la ubicación de la minera las bambas que se encuentra en Cotabambas, allí se realizó el proyecto de construcción de la empresa SMCG llamado Stock Pile.

**Figura 6**

*Trabajo de colocación de aceros de refuerzo en estructura de captación de frente "Stock Pile" - Proyecto Stock Pile SMCG*



*Nota:* En la imagen se muestra uno de los trabajos realizados en la fabricación del Stock Pile, se puede apreciar la colocación de los aceros como refuerzos antes del revestimiento.

**Figura 7**

*Gestión de acarreo de materiales en construcción de frente "Huancarane" - Proyecto Stock Pile SMCG*



*Nota:* En la imagen se muestra el trabajo de acarreo de material en la construcción del botadero Huancarane.

El siguiente reto se localizaba en la sede principal realizando el soporte en gestiones administrativas a todos los proyectos activos de la empresa, lo que incluía las visitas de apoyo y de supervisión a algunos de ellos como “inmaculada” y “Tantahuatay Pad”; adicional a ello, se tuvo la responsabilidad de liderar el área de servicios generales.

**Fase de diagnóstico:** En el área se contaba con la limitación de no contar con una herramienta que ayude a controlar los gastos mensuales por lo que se identificó la necesidad de contar con un BSC. Para realizar la implementación del tablero de control de Servicios Generales para el área de Administración de proyectos se dio de conocimiento a la jefatura del área la idea de mejora, con su aceptación se hizo de conocimiento a la Gerencia de administración y finanzas (GAF), con ello se empezó a analizar la información que se tenía del área para elaborar una base de datos que permita diversificar cada parte de la información, como plan anual del área, gastos de mantenimientos, entre otros.

Tomando en cuenta lo indicado por (GHIGLIONE, 2021), antes de iniciar con la parte de ejecución del BSC, es necesario evaluar las cuatro perspectivas mencionadas aplicándolo en la empresa SMCG, en la que se identificó lo siguiente:

- **Perspectiva Financiera:** La empresa claramente se encuentra realizando una estrategia de mantenimiento y sostenibilidad, debido a que debe mantener su nivel de crecimiento con la mejor rentabilidad posible. Sus objetivos son reducir gastos y crecer en ingresos.

- **Perspectiva del Cliente:** Los atributos del servicio que brinda la empresa es bueno, la relación que tiene con sus clientes ahora no es la misma que se tenía hace unos años, ésta se está viendo deteriorada por falta de pago a proveedores o incumplimientos diversos. La imagen de la empresa está posicionada, pero le falta abarcar más terreno. Por lo mencionado es imprescindible que se fortalezca la imagen de la empresa para una mejor relación con los clientes y el mercado en general.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** San Martín cuenta con 13 macroprocesos definidos por tipo de gestión, las mismas que interactúan entre áreas.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** En este punto se debe mencionar que la compañía cuenta con un equipo de trabajo capaz; sin embargo, es necesario apoyar en la constante capacitación para la eficiencia del trabajo. Otro punto que debemos considerar es el retener personal clave para la empresa, esto fortalece el compromiso y la motivación del trabajador.

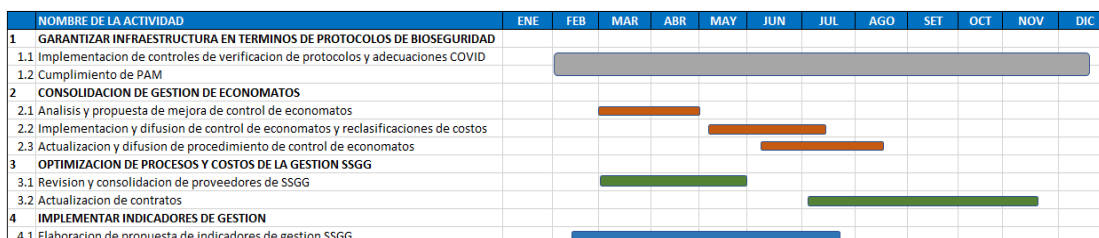
**Fase de Inicio:** Para la elaboración se utiliza información propia del área y de la administración del edificio brindado por la empresa Simétrica, se contó con el apoyo de un equipo de trabajo. Se define así a los actores que intervinieron en el proceso de implementación por sus roles. La Gerente de Administración y Finanzas tuvo la responsabilidad de aprobar la implementación y el uso de información de la empresa, así también la Jefatura Central de Administración de Proyectos se encargó de la supervisión y aprobación de los avances realizados y presentación final de la implementación del BSC. Otro de los actores importantes es el analista de

Administración y Finanzas, quién realizó la primera revisión de la información y brindó asesoramiento en la elaboración de la base de datos según necesidad. Por último, y más importante actor es el asistente de Administración por la realización de la base de datos para la elaboración del BSC. La revisión de la información y realizar la presentación final.

**Fase de Planificación:** La fecha definida para la entrega del Panel de control final como versión 1, fue en el mes de julio, esta fue evaluada según el plan de trabajo anual del área contando también con el cumplimiento de otras actividades propuestas en el 2021 como se aprecia en el Diagrama de GANTT de la Figura 8.

**Figura 8**

*Diagrama de GANTT del Plan de trabajo de servicios generales 2021*



*Nota:* Del cuadro mostrado se puede evidenciar los plazos de las actividades del Plan de trabajo del año 2021, en donde indica que la implementación del BSC debe culminar en el mes de julio del mismo año.

**Fase de Ejecución:** La primera parte o inicio de la implementación, se revisó la información del año 2021 como inicial; en ella se pudo evaluar los gastos de cada mes respecto a servicios en específico y se identificó que no se podía evidenciar el costo real por servicio de cada piso que alquila la empresa. Éstos son el piso 2, 5, 6, 7, 8, 9,



10 y terraza; el piso 2 está compuesto por un comedor, sala de lactancia y por dos salas de capacitaciones; del piso cinco al piso nueve se cuentan con pool de oficinas, oficinas de jefaturas y de gerencias; el piso diez, está compuesto por dos oficinas de gerencias, un directorio, un mini directorio, oficinas para asistentes de gerencias y una sala de espera; y por último, la terraza es un ambiente de uso del personal del directorio que cuenta con una sala para reuniones, una capilla a exteriores y un jardín vertical. Servicios generales se encarga de administrar todos los ambientes de los pisos mencionados, por ello, a fin de tener un buen control de los costos primero empezamos identificando y dividiendo los ambientes de todos los pisos a excepción de la terraza.

***Figura 9***

*Fotografía de la Sede principal de oficinas de la empresa SMCG*



*Nota:* Del cuadro mostrado se puede evidenciar los plazos de las actividades del Plan de trabajo del año 2021, en donde indica que la implementación del BSC debe culminar en el mes de julio del mismo año.

**Tabla 5**

*Detalle de zonificación por pisos de oficinas de la empresa SMCG*

ZONIFICACIÓN POR PISOS SMCG						
PISO 2	PISO 5	PISO 6	PISO 7	PISO 8	PISO 9	PISO 10
SALA DE REUNION 1	KITCHENETE	KITCHENETE	KITCHENETE	KITCHENETE	KITCHENETE	KITCHENETE
SALA DE REUNION 2	MODULOS	MODULOS	MODULOS	MODULOS	MODULOS	MODULOS
COMEDOR	OFICINAS	OFICINAS	OFICINAS	OFICINAS	OFICINAS	OFICINAS
SERVICIOS HIGIENICOS	ZONAS COMUNES	ZONAS COMUNES	ZONAS COMUNES	ZONAS COMUNES	ZONAS COMUNES	ZONAS COMUNES
	RECEPCION	RECEPCION	RECEPCION	RECEPCION	RECEPCION	RECEPCION
	SSHH VARONES	SSHH VARONES	SSHH VARONES	SSHH VARONES	SSHH VARONES	SSHH VARONES
	SSHH DAMAS	SSHH DAMAS	SSHH DAMAS	SSHH DAMAS	SSHH DAMAS	SSHH DAMAS
	SALA DE REUNIONES	SALA DE REUNIONES	SALA DE REUNIONES	SALA DE REUNIONES	SALA DE REUNIONES	SALA DE REUNIONES
	CUARTO ELECTRICO	CUARTO ELECTRICO	CUARTO ELECTRICO	CUARTO ELECTRICO	CUARTO ELECTRICO	CUARTO ELECTRICO

*Nota:* En la tabla se muestran las zonas comprendidas en cada uno de los pisos de oficinas que alquila la empresa SMCG.

En cada piso de las oficinas mencionadas se encuentra diferentes áreas, por sectores; sin embargo, el costo de haber alguna reparación en cualquier sector del piso, éste debe ser asumido por Servicios Generales SSGG. Debido a que los pisos mencionados son alquilados, cada mes se tiene el costo de la administración de las áreas comunes, que es administrado por la empresa Simétrica como se mencionó con anterioridad. Para



tener un panorama más claro de los costos incurridos, se realizó una separación de tipo de servicios en general que aplica para todos los pisos mencionados a continuación:

- Alquiler
- Administración de áreas comunes
- Arbitrios
- Consumo eléctrico
- Servicio de Limpieza
- Mantenimientos (preventivos / correctivos)

Siguiendo con los puntos principales para la elaboración de la base de datos del BSC, se identificó la cantidad de metros cuadrados que representa cada piso mostrados en la Tabla 6, ello para poder identificar el costo por servicio por metro cuadrado de cada piso, el detalle en mención es necesario para saber el costo del servicio por piso cuando de forma mensual solo se tiene un monto total y no específico, como en el caso del costo del alquiler.

### **Tabla 6**

*Detalle de metros cuadrados por piso de oficinas SMCG*

Pisos de oficinas SMCG	Metros cuadrados por piso
Piso 2	438.97
Piso 5	437.54
Piso 6	437.54
Piso 7	437.54
Piso 8	437.54
Piso 9	437.54
Piso 10	437.54

*Nota:* En la tabla se muestra el área en metros cuadrados de cada uno de los pisos de oficinas alquilados por la empresa SMCG.

Por otro lado, es necesario tener en cuenta los montos por tipo de servicio incurridos por la administración de áreas comunes en donde SMCG asume el 78.20% de participación por algunos servicios a excepción de tres que son al 100% mostrados en la Tabla 7.

**Tabla 7**

*Costos en soles de la administración del edificio que SMCG asume al 100%, periodo 2021-1*

<b>COSTOS DIRECTOS CON PARTICIPACION DE SMCG AL 100% (Soles)</b>								
Concepto	Agrupación	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21
Energía Data Center	Consumo Variable	1,027	1,090	1,045	1,188	1,124	1,058	909
Cambio Horario Chiller	Consumo Variable	-	-	-	-	-	-	-
Gastos Administrativos	Gastos Administrativos	-	-	-	-	-	-	-

*Nota:* En la tabla se muestran los costos asumidos por SMCG en su totalidad en soles, por el servicio de Administración de áreas comunes desde enero a julio 2021.

**Figura 10**

*Costos en soles de algunos servicios de la administración del edificio que SMCG asume al 78.20%, periodo 2021-1*

CONCEPTO	AGRUPACION	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21
Suministro eléctrico SSGG 1	CONSUMO VARIABLE	S/ 7,219	S/ 12,092	S/ 9,370	S/ 8,911	S/ 8,633	S/ 9,251	S/ 6,629
Suministro ERACFM	CONSUMO VARIABLE	S/ 982	S/ 982	S/ 982	S/ 982	S/ 982	S/ 982	S/ 982
Suministro eléctrico BCI	CONSUMO VARIABLE	S/ 24	S/ 23	S/ 24	S/ 11	S/ 34	S/ 19	S/ 50
Suministro de agua SSGG 1	CONSUMO VARIABLE		S/ 1,000				S/ 597	S/ 454
Contrato de limpieza	LIMPIEZA	S/ 6,200	S/ 560	S/ 1,043	S/ 6,200	S/ 6,200	S/ 6,200	S/ 6,200
Fumigación	LIMPIEZA				S/ 400			
Pozo sumidero	LIMPIEZA				S/ 297			
Cisterna	LIMPIEZA				S/ 645			
Alfombras, cortinas y otros	LIMPIEZA							
Fachada de vidrio	LIMPIEZA	S/ 3,150						
Materiales de SSHH y ambientadores	LIMPIEZA	S/ 133			S/ 186	S/ 63	S/ 219	
Contrato de vigilancia	VIGILANCIA Y SEGURIDAD	S/ 21,439	S/ 15,954	S/ 15,954	S/ 19,540	S/ 21,439	S/ 21,439	
Apoyo a PNP	VIGILANCIA Y SEGURIDAD					S/ 381		
Suministros de seguridad	VIGILANCIA Y SEGURIDAD							
Equipo operativo	GESTIÓN OPERATIVA	S/ 1,900						
Comunicaciones	GESTIÓN OPERATIVA							
Gastos bancarios	GESTIÓN OPERATIVA							
ITF	GESTIÓN OPERATIVA							
Recepcionista	GESTIÓN OPERATIVA		S/ 1,900	S/ 1,900	S/ 1,900	S/ 1,900	S/ 1,900	S/ 1,900
Administración del Edificio	GESTIÓN OPERATIVA		S/ 6,057	S/ 6,057	S/ 6,057	S/ 6,057	S/ 6,057	S/ 6,057
Comunicaciones	GESTIÓN OPERATIVA		S/ 55	S/ 55	S/ 55	S/ 55	S/ 55	S/ 55
Ascensores / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO	S/ 4,195	S/ 4,195	S/ 4,195	S/ 4,195	S/ 4,195	S/ 4,195	
Ascensores / Correctivo	MTTO ESPECIALIZADO		S/ 1,941					
Plataforma para personas con discapacidad / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO						S/ 150	
Aire acondicionado / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO		S/ 4,798	S/ 3,358	S/ 4,078	S/ 4,078	S/ 4,078	S/ 4,078
Aire acondicionado / Correctivo	MTTO ESPECIALIZADO							
Grupo electrógeno / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO	S/ 705		S/ 705		S/ 705		S/ 705
Grupo electrógeno	MTTO ESPECIALIZADO							
Pozo a Tierra	MTTO ESPECIALIZADO		S/ 700					
Puertas corta fuego / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO							
Sistema contra incendios / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO			S/ 1,989				
Sistema contra incendios	MTTO ESPECIALIZADO							
Sistemas de seguridad y control / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO	S/ 1,245		S/ 1,245		S/ 1,245		S/ 1,245
Sistemas de seguridad y control / Correctivo	MTTO ESPECIALIZADO						S/ 640	S/ 383
Tableros eléctricos / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO			S/ 2,330				
Sub estación eléctrica / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO			S/ 2,627				
Bombas de agua y desagüe / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO			S/ 459				S/ 459
Bombas de agua y desagüe	MTTO ESPECIALIZADO							
Muro cortina / Preventivo	MTTO ESPECIALIZADO							
Carpintería	MTTO NO ESPECIALIZADO							
Cerrajería	MTTO NO ESPECIALIZADO							
Equipos y sistemas multimedia	MTTO NO ESPECIALIZADO							
Estructuras metálicas	MTTO NO ESPECIALIZADO							
Ferretería y herramientas	MTTO NO ESPECIALIZADO	S/ 45		S/ 14	S/ 149	S/ 780	S/ 84	

*Nota:* En la imagen se puede apreciar la distribución de costos de los meses de enero a julio 2021 de los gastos de administración de las áreas comunes, aquí se visualiza los altos costos del servicio de vigilancia.

Otra de las clasificaciones realizadas es la de los mantenimientos, estos pueden ser preventivos o correctivos. Los mantenimientos preventivos son los que están incluidos en el Plan Anual de Mantenimiento realizado y actualizado para cada año junto con el presupuesto anual del área; estos también cuentan con una subclasificación según especialidad/tipo. Los mantenimientos correctivos, son todas aquellas emergencias o daños ocasionados, ya sea por alguien o por el propio estado del equipo/bien, que no estaba contemplado en el presupuesto asignado para el mes; cabe mencionar que, así como el mantenimiento preventivo, éste también cuenta con una subclasificación por especialidad/tipo.

**Tabla 8**

*Especialidad o tipos de mantenimientos en oficinas de la empresa SMCG*

Especialidad o Tipo de Mantenimiento
Eléctrico
Gasfitería
Jardinería
Mobiliario
Mtto Oficinas
TI/Comunicación
Ventilación
Covid
Otros

*Nota:* En la tabla se muestran los tipos de mantenimientos que se ejecutan en las oficinas y su clasificación.

Después de realizada la clasificación mencionada de los mantenimientos preventivos y correctivos incurridos hasta mediados del año 2021 (fecha considerada para la primera versión de la implementación), se siguió con la revisión de los costos planeados y los costos reales ejecutados.

### Figura 11

*Plan Anual de Mantenimiento de servicios generales en soles clasificado por especialidad o tipo (proyectado), periodo 2021-1*

ITEM	DISTRIBUCION	DESCRIPCION	TIPO	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21
1	GENERAL	AIRE ACONDICIONADO/INYECCIÓN DE AIRE/EXTRACCIÓN DE AIRE	VENTILACION			S/ 12,185			S/ 12,185	
2	GENERAL	SISTEMA DE SEGURIDAD Y ALARMAS	OTROS					S/ 1,635		
3	GENERAL	TABLEROS ELECTRICOS E INSTALACIONES ELECTRICAS	ELECTRICO		S/ 4,130					
4	GENERAL	LUCES DE EMERGENCIA	ELECTRICO							
5	GENERAL	MANTENIMIENTO DE SILLAS	MOBILIARIO			S/ 2,074				
6	GENERAL	PUERTA Y MAMPARAS +CORR	MITTO OFICINAS			S/ 5,900				
7	GENERAL	EXTINTORES (RECARGA Y MANTENIMIENTO)	OTROS		S/ 1,080					
8	GENERAL	ROLLERS (CORTINA)	MITTO OFICINAS							S/ 5,970
9	GENERAL	MANTENIMIENTO DE REDES SANITARIAS,	GASFITERÍA							
10	GENERAL	MANTENIMIENTO DE ASPERSORES DE AGUA	JARDINERÍA		S/ 900					
11	GENERAL	MASILLADO Y PINTADO DE PAREDES OFICINAS	MITTO OFICINAS							
12	GENERAL	FUMIGACIÓN Y DESRATIZACIÓN	OTROS					S/ 500		
13	GENERAL	LAVADO DE ALFOMBRA	MITTO OFICINAS					S/ 4,581		
14	GENERAL	LAVADO DE SILLAS	MOBILIARIO							
15	GENERAL	DISPENSADOR DE AGUA	OTROS				S/ 1,149			
16	ESPECIFICO	PARED MICROCEMENTO	OTROS							
17	ESPECIFICO	JARDINERIA TERRAZA	JARDINERÍA						S/ 1,182	
18	ESPECIFICO	JARDINERIA VERTICAL	JARDINERÍA	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 1,500	S/ 500
19	GENERAL	LETRERO LUMINOSO	ELECTRICO					S/ 6,225		
20	GENERAL	MANTTI DE SALAS (TI)	TI/COMUNICACIÓN			S/ 3,969	S/ 3,969			
21	GENERAL	MARCADORES (LECTORAS BIOMETRICAS)	OTROS							
22	ESPECIFICO	IMPLEMENTACIÓN DE DOS SALAS REUNIONES	MITTO OFICINAS							
23	GENERAL	CARPINTERIA (METALICA Y/O MADERA)	MITTO OFICINAS				S/ 830			
24	GENERAL	LAVADO Y LIMPIEZA ESPECIAL DE PISO BLANCO (CAJA CHICA)	MITTO OFICINAS			S/ 500				
25	ESPECIFICO	MUEBLES TERRAZA Y/O PISO 10	MOBILIARIO							
26	GENERAL	SISTEMA ELECTRICO OFICINAS CORRECTIVO	ELECTRICO					S/ 1,000		
27	GENERAL	FALSO CIELO RASO	MITTO OFICINAS						S/ 3,000	
28	GENERAL	CORRECTIVO GRIFERIA SANITARIA	GASFITERÍA					S/ 650		
29	GENERAL/ESPECIFICO	EMERGENCIAS/CONTINGENCIAS	OTROS	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000	S/ 1,000

*Nota:* En la figura se evidencian las clasificaciones del tipo de servicio considerando que el monto de mantenimiento más alto proyectado mostrado es el del aire acondicionado.

**Figura 12**

*Plan Anual de Mantenimiento de Servicios Generales en soles clasificado por Especialidad o tipo (Real), Período 2021-1*

ITEM	DISTRIBUCION	DESCRIPCION	SECTOR	Ene-21	Feb-21	Mar-21	Abr-21	May-21	Jun-21	Jul-21
1	GENERAL	AIRE ACONDICIONADO/INYECCIÓN DE AIRE/EXTRACCIÓN DE AIRE	VENTILACIÓN				S/ 13,675			
2	GENERAL	SISTEMA DE SEGURIDAD Y ALARMAS	OTROS					S/ 1,635		
3	GENERAL	TABLEROS ELECTRICOS E INSTALACIONES ELECTRICAS	ELECTRICO			S/ 2,083				
4	GENERAL	LUCES DE EMERGENCIA	ELECTRICO				S/ 340			
5	GENERAL	MANTENIMIENTO DE SILLAS	MOBILIARIO							
6	GENERAL	PUERTA Y MAMPARAS +CORR	MITO OFICINAS							
7	GENERAL	EXTINTORES (RECARGA Y MANTENIMIENTO)	OTROS		S/ 1,065					
8	GENERAL	ROLLERS (CORTINA)	MITO OFICINAS							
9	GENERAL	MANTENIMIENTO DE REDES SANITARIAS,	GASFITERÍA							
10	GENERAL	MANTENIMIENTO DE ASPERSORES DE AGUA	JARDINERÍA				S/ 800			
11	GENERAL	MASILLADO Y PINTADO DE PAREDES OFICINAS	MITO OFICINAS							
12	GENERAL	FUMIGACIÓN Y DESRATIZACIÓN	OTROS				S/ 500			
13	GENERAL	LAVADO DE ALFOMBRA	MITO OFICINAS							
14	GENERAL	LAVADO DE SILLAS	MOBILIARIO							
15	GENERAL	DISPENSADOR DE AGUA	OTROS				S/ 1,034			
16	ESPECIFICO	PARED MICROCEMENTO	OTROS							
17	ESPECIFICO	JARDINERIA TERRAZA	JARDINERÍA							
18	ESPECIFICO	JARDINERIA VERTICAL	JARDINERÍA	S/ 500		S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500	S/ 500
19	GENERAL	LETRERO LUMINOSO	ELECTRICO							
20	GENERAL	MANTTI DE SALAS (TI)	TI/COMUNICACIÓN			S/ 4,316				
21	GENERAL	MARCADORES (LECTORAS BIOMETRICAS)	OTROS							
22	ESPECIFICO	IMPLEMENTACIÓN DE DOS SALAS REUNIONES	MITO OFICINAS							
23	GENERAL	CARPINTERIA (METALICA Y/O MADERA)	MITO OFICINAS							
24	GENERAL	LAVADO Y LIMPIEZA ESPECIAL DE PISO BLANCO (CAJA CHICA)	MITO OFICINAS							
25	ESPECIFICO	MUEBLES TERRAZA Y/O PISO 10	MOBILIARIO							
26	GENERAL	SISTEMA ELECTRICO OFICINAS CORRECTIVO	ELECTRICO					S/ 1,956		
27	GENERAL	FALSO CIELO RASO	MITO OFICINAS							
28	GENERAL	CORRECTIVO GRIFERIA SANITARIA	GASFITERÍA							
29	GENERAL/ESPECIFICO	EMERGENCIAS/CONTINGENCIAS	OTROS	S/ 244		S/ 188	S/ 905	S/ 453	S/ 471	S/ 100

*Nota:* En la imagen muestra las clasificaciones del tipo de servicio y los costos reales de cada uno, se puede mencionar que hubo muchos cambios teniendo como principal el costo del mantenimiento de aire acondicionado.

Como se tiene por conocimiento y por lo mencionado en el presente trabajo, en el año 2020 se tuvo inicio a la pandemia “Covid-19”; la cual, además de traernos diferentes escenarios por descubrir y nuevas problemáticas por resolver, también trajo consigo una serie de medidas protocolares que toda empresa tuvo que implementar, por ello en la elaboración de la base de datos y tablero de control, la Jefatura Central de Administración de proyectos y la Gerencia de Administración y Finanzas solicitaron incluir estos costos que no habían estado previstos en el BSC, esto para poder identificar los costos de implementaciones Covid en los que se incurre el área.

Con toda la información indicada, se pudo realizar la base de datos requerida, y con ello la realización del Balance Score Card visualmente representado en un dashboard dinámico mediante Power BI, que es una herramienta interactiva que sirve para crear cuadros de mando para facilitar la toma de decisiones.

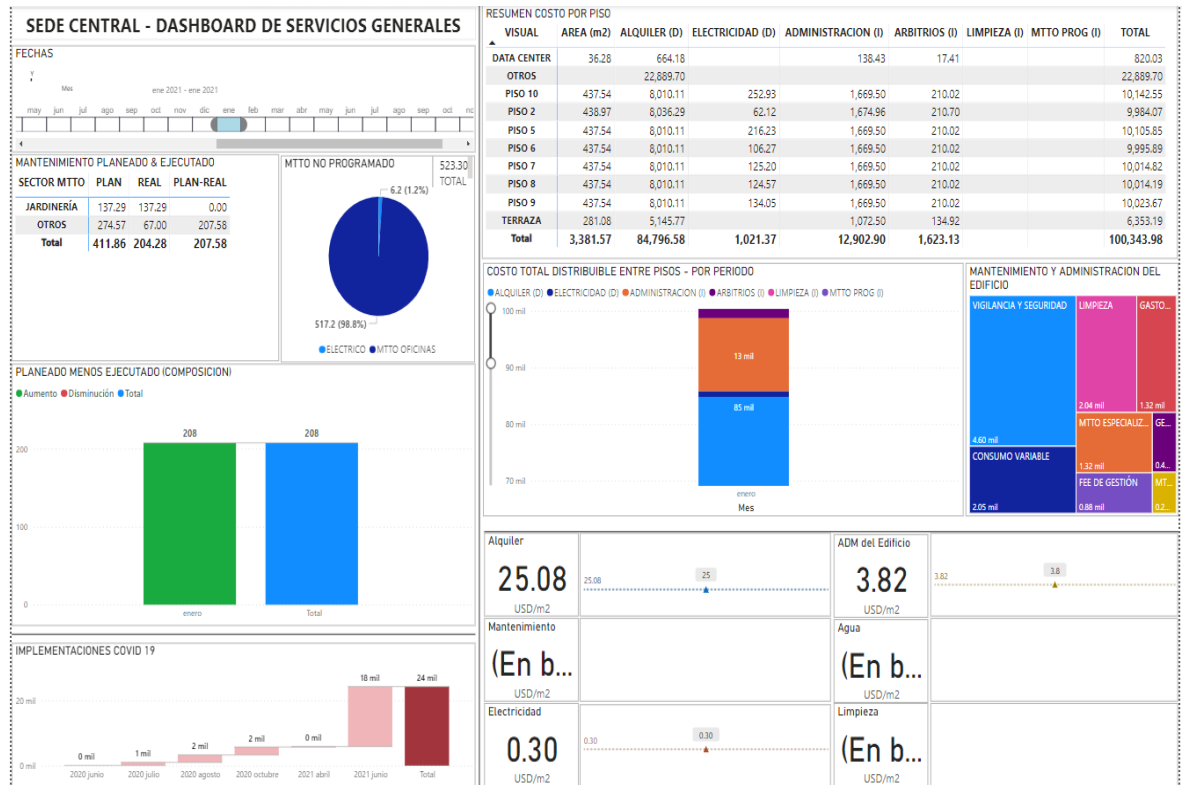
#### **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

En el presente capítulo se presentan los resultados del desarrollo del presente Trabajo de Suficiencia Profesional; al igual que en el proceso de ejecución de la implementación del BSC, se tuvo un proceso de revisiones y validación del resultado. Se han agendado reuniones de seguimiento para presentar los avances con la Jefatura Central de Administración de Proyectos; y la presentación final de la primera versión del Tablero de control fue también presentado a la Gerencia de Administración y Finanzas para su revisión y comentarios. En ambos casos se tuvo una respuesta positiva, indicando que se estaba logrando evidenciar los gastos de Servicios Generales mes a mes.

Al inicio de este trabajo se consideraban algunos montos por servicios como aproximado, se estimaba por ejemplo que el costo de alquiler mensual incluida la terraza era de \$10,599.57 por cada piso; sin embargo, identificando las dimensiones de cada espacio alquilado por SM incluido en el costo según contrato de arrendamiento, en base a la Figura 13 se pudo evidenciar el monto exacto que la empresa paga por piso como se muestra en la parte superior derecha del tablero de control.

**Figura 13**

*Dashboard de servicios generales de la empresa SMCG, enero 2021*



*Nota:* En la imagen del tablero se ha hecho uso de los filtros optando por el mes de enero, dónde se aprecia la información de un mes en específico.

Como se puede visualizar en la Figura 13, para el mes de enero 2021 solo se tenía planeado el mantenimiento en Jardinería y algunos otros no especificados; sin embargo, al revisar el costo real ingresado, este es menor al planeado en un 49.6%. Este es un resultado significativo a considerar para evaluar el presupuesto que se le asigna a los mantenimientos preventivos dentro del mes, si vemos el mismo escenario en los meses siguientes podríamos confirmar que los montos presupuestados no están

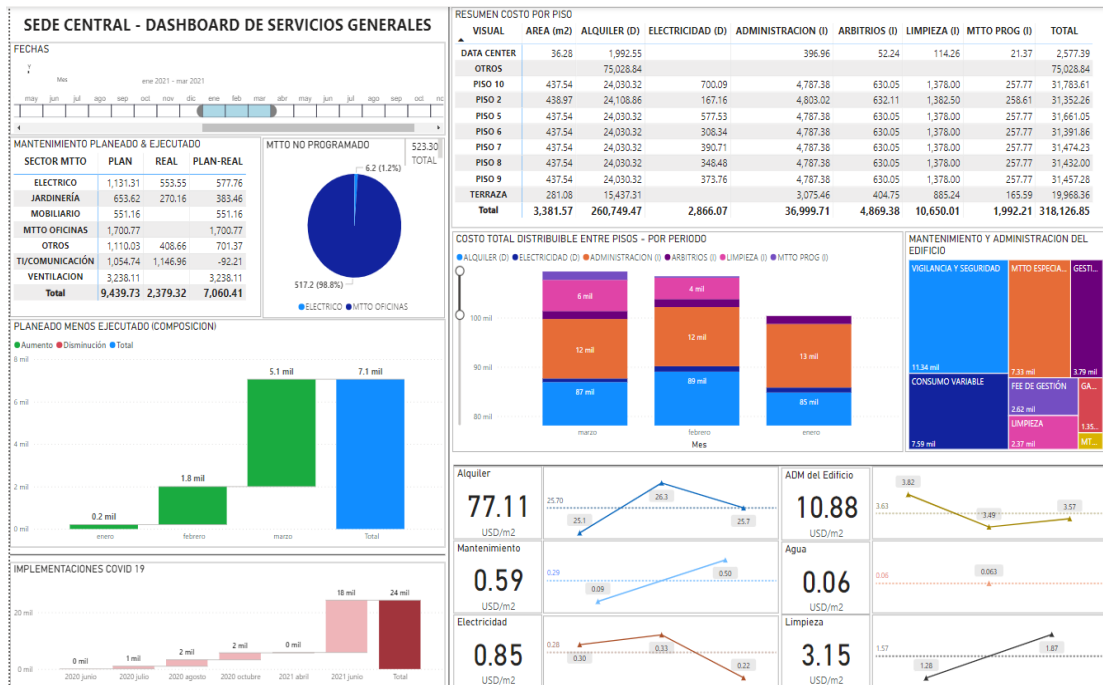


ajustados a la realidad, por lo que se deberá reevaluar los mismos. En el “Mtto no programado” se evidencia un monto usado para correctivos, los cuales en su mayoría fueron usados por mantenimientos de oficinas propiamente. Viendo un panorama más amplio, en el resumen de costos se puede evidenciar la clasificación del costo por tipo de servicio de cada piso al mes.

Para ver una fluctuación de costos del primer trimestre del año 2021, vamos a filtrar en fechas los meses de enero, febrero y marzo del año en mención como se muestra en la Figura 14, aquí se podrá evaluar los montos promedios por servicios de cada piso en los tres meses y también evidenciar la variación entre ellos. En la parte de “Resumen de costo por Piso”, se reflejará el costo promedio de los tres meses por piso y servicio; analizando la data mostrada, el servicio con mayor costo promedio es el alquiler, seguido por la administración del edificio. Con este resultado, nace la consulta de si los ambientes alquilados por SMCG son usados en su totalidad; y en caso de no ser así, se podría ver la opción de reducir los pisos o ambientes alquilados a fin de reducir el costo.

Figura 14

Dashboard de Servicios Generales de la empresa SMCG, enero – marzo 2021

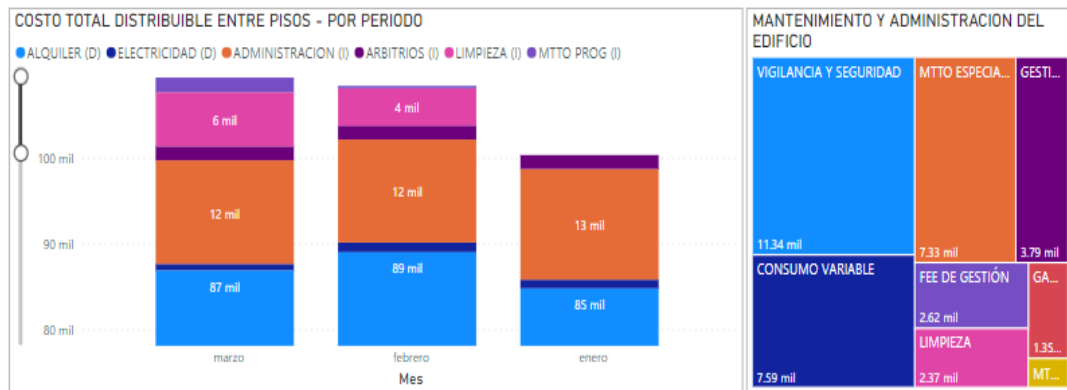


Nota: En la ilustración del dashboard donde se visualizan los meses de enero a marzo del año 2021, se puede visualizar las diferencias de costos que se ha dado mes a mes.

Dándole un doble click y revisando la información del “Costo total distribuible entre piso – por periodo” se puede observar que en el mes de marzo se tuvo el monto más alto respecto al primer trimestre, esto debido a los mantenimientos programados para ese mes, el mismo que deberá de estar reflejado en el Plan anual de mantenimiento (PAM); pero si verificamos la información del “Mantenimiento y administración del edificio” podemos confirmar que el costo de mayor representación es el de vigilancia y seguridad de la administración de áreas comunes es elevado; se evalúa ajustar la cantidad de operarios de vigilancia de acuerdo con cantidad de personal asistente al edificio.

**Figura 15**

*Fracción del Dashboard de Servicios Generales de la empresa SMCG, enero - marzo 2021*

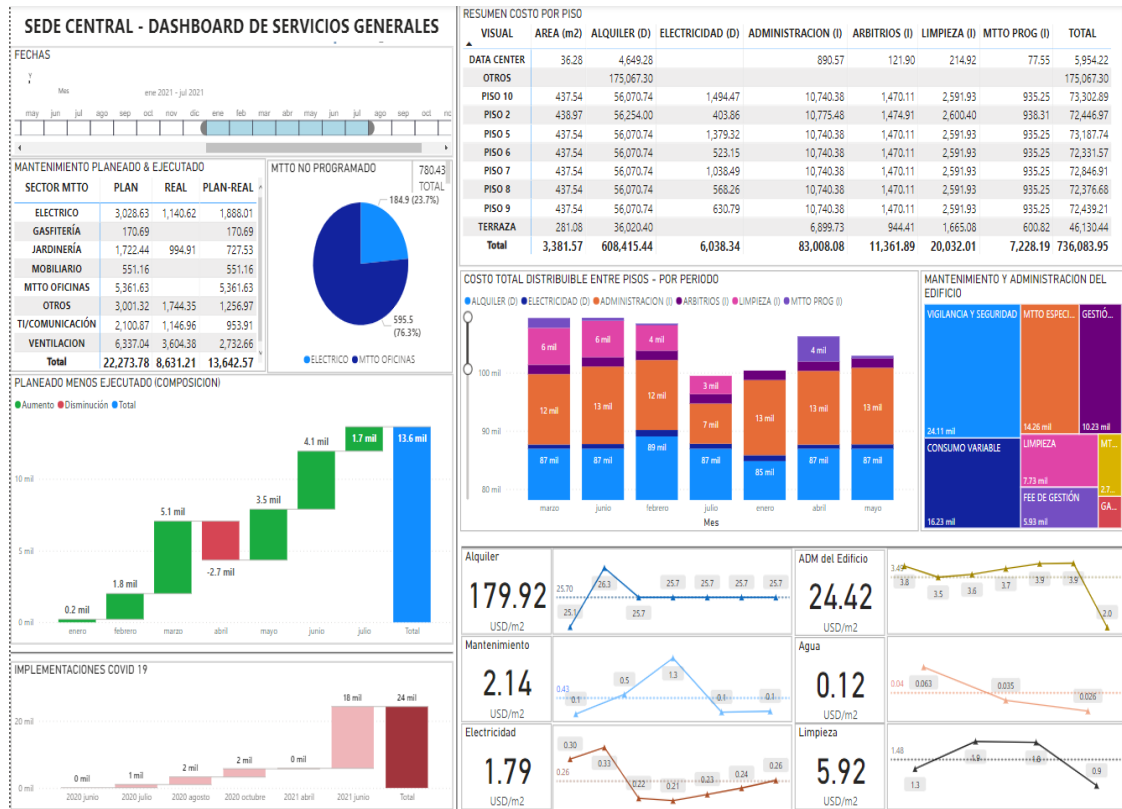


*Nota:* Imagen de la fracción del dashboard dónde se aprecia que la vigilancia y seguridad es el costo más alto del servicio de mantenimiento de áreas comunes del edificio.

Tomando ahora como filtro la fecha del primer semestre del año 2021, apreciamos que el proyectado final del semestre es mayor en 61.24% que el costo real ingresado por mantenimientos preventivos. Ello se debe a que en el 2021 debido a la pandemia aún se tuvo un escenario atípico de uso de oficinas, por lo que algunos de los mantenimientos programados inicialmente se anularon debido a la no necesidad y otros se movieron a otro mes.

**Figura 16**

*Dashboard de Servicios Generales de la empresa SMCG, enero - julio 2021*



*Nota:* Imagen de costos de servicios generales desde enero a julio 2021, se evidencia que en el mes de abril el monto real fue mucho menor que el proyectado.

Respecto a las implementaciones covid se evidenció que debido al cambio constante de protocolos y ante un retorno de trabajo presencial a oficinas con más número de colaboradores, se realizaron implementaciones y se incluyó una partida adicional dentro del Presupuesto anual del área para estos gastos, que hasta que la pandemia no acabe con el levantamiento de restricciones, se tendrán que asumir.

Como parte final, de los resultados obtenidos, se realizaron propuestas de plan de acción de cada punto evaluado, en los que con la alimentación de data del final del 2021 e inicios del 2022 evidenciando así que tendría un ahorro considerable, se hizo menos complicada la aprobación solicitada a la Gerencia de Administración y Finanzas, y debido a ser decisiones con gran impacto a la compañía, también fueron aprobados por la Gerencia General y Los Socios mayoritarios; las propuestas planteadas y ya realizadas al mes de junio 2022 fueron las siguientes:

- Negociación para optimización de costos con proveedores que llevaban más de 4 años trabajando con SMCG con una tarifa Flat; adicional a ello, y para los proveedores que no accedieron a un cambio de tarifa, se ejecutó una licitación con nuevos proveedores realizando así un cambio de estos por mejora en costo y tipo de crédito teniendo un ahorro aproximado de S/. 10.5K.
- Se realizó un ajuste en precios y periodicidad del Plan Anual de Mantenimiento año 2022 a comparación del año 2021 en un 13.6%

**Tabla 9**

*Montos presupuestados según PAM 2021 y 2022*

<b>Monto total presupuestado del Plan Anual de Mantenimiento 2021 (S/.)</b>	<b>Monto total presupuestado del Plan Anual de Mantenimiento 2022 (S/.)</b>
<b>S/. 199,556</b>	<b>S/. 172,294</b>

*Nota:* En la tabla se muestran los montos presupuestados en el Plan Anual de mantenimiento del 2021 y el Plan Anual de mantenimiento del 2022 de Servicios Generales.

- Se propuso la reducción de puestos de vigilancia por algunos meses del año 2021 hasta que se dé la reactivación total de oficinas y se tenga mayor afluencia de

personal, quedando así el servicio cubierto por 02 puestos, esto generó un gasto dejado de asumir de S/5.4K mensual.

- Uno de los puntos con más impacto para la empresa fue la decisión de la devolución de 01 piso del edificio, para ello se presentaron diferentes propuestas de ahorro aproximado, costos de las nuevas adecuaciones en los pisos a reubicar el personal, propuestas de reubicación del personal del piso a devolver en escenario Covid y no Covid; toda esta información fue presentada desde el mes de agosto 2021 hasta el mes de febrero 2022. En el mes de marzo se pudo devolver 01 piso de la empresa teniendo un ahorro estimado en el primer mes de \$5.6K debido a las adecuaciones necesarias como desmontaje de cableado en piso a devolver y montaje del cableado en las nuevas ubicaciones, para los siguientes meses se ve reflejado un ahorro estimado mensual de \$10.5K.

**Figura 17**

*Plan Anual de Mantenimiento proyectado de Servicios Generales de la empresa SMCG, Año 2021 (Del N° 1 al 15)*

N°	Sistema	2021											
		ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OCT.	NOV.	DIC.
1	AIRE ACONDICIONADO/INYECCIÓN DE AIRE/EXTRACCIÓN DE AIRE												
2	SISTEMA DE SEGURIDAD Y ALARMAS												
3	TABLEROS ELECTRICOS E INSTALACIONES ELECTRICAS												
4	LUCES DE EMERGENCIA												
5	MANTENIMIENTO DE SILLAS												
6	PUERTA Y MAMPARAS +CORR												
7	EXTINTORES (RECARGA Y MANTENIMIENTO)												
8	ROLLERS (CORTINA)												
9	MANTENIMIENTO DE REDES SANITARIAS,												
10	MANTENIMIENTO DE ASPERSORES DE AGUA												
11	MASILLADO Y PINTADO DE PAREDES OFICINAS												
12	FUMIGACIÓN Y DESRATIZACIÓN												
13	LAVADO DE ALFOMBRA												
14	LAVADO DE SILLAS												
15	DISPENSADOR DE AGUA												

*Nota:* En la imagen se muestra la periodicidad por servicio según el Plan Anual de mantenimiento del año 2021, se evidencia que todos los mantenimientos están esparcidos con algún rango de frecuencia en especial, como el de tableros eléctricos que son dos veces al año.

**Figura 18**

*Plan Anual de Mantenimiento proyectado de Servicios Generales de la empresa SMCG, Año 2021 (Del N° 16 al 29)*

N°	Sistema	2021											
		ENE.	FEB.	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
16	PARED MICROCEMENTO												
17	JARDINERIA TERRAZA												
18	JARDINERIA VERTICAL												
19	LETRERO LUMINOSO												
20	MANTTI DE SALAS (TI)												
21	MARCADORES (LECTORAS BIOMETRICAS)												
22	IMPLEMENTACIÓN DE DOS SALAS REUNIONES (PISO 6) VIDEOCONFERENCIA (OBRA CIVIL + TI)												
23	CARPINTERIA (METALICA Y/O MADERA)												
24	LAVADO Y LIMPIEZA ESPECIAL DE PISO BLANCO (CAJA CHICA)												
25	MUEBLES TERRAZA Y/O PISO 10												
26	SISTEMA ELECTRICO OFICINAS CORRECTIVO												
27	FALSO CIELO RASO												
28	CORRECTIVO GRIFERIA SANITARIA												
29	EMERGENCIAS/CONTINGENCIAS												

*Nota:* En la imagen se muestra la periodicidad por servicio según el Plan Anual de mantenimiento del año 2021, se aprecia que el servicio más frecuente es el de jardinería.



**Figura 19**

*Plan Anual de Mantenimiento proyectado de Servicios Generales de la empresa SMCG, Año 2022 (Del N° 1 al 15)*

N°	Sistema	2022											
		ENE.	FEB.	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
1	AIRE ACONDICIONADO/INYECCIÓN DE AIRE/EXTRACCIÓN DE AIRE												
2	RENOVACION MECANICA DE AIRE												
3	SISTEMA DE SEGURIDAD Y ALARMAS												
4	TABLEROS ELECTRICOS E INSTALACIONES ELECTRICAS												
5	LUCES DE EMERGENCIA												
6	MANTENIMIENTO DE SILLAS												
7	PUERTA Y MAMPARAS +CORR												
8	EXTINTORES (RECARGA Y MANTENIMIENTO)												
9	PRUEBA HIDROSTATICA DE EXTINTORES												
10	ROLLERS (CORTINA)												
11	MANTENIMIENTO DE REDES SANITARIAS,												
12	MANTENIMIENTO DE ASPERSORES DE AGUA												
13	MASILLADO Y PINTADO DE PAREDES OFICINAS												
14	FUMIGACIÓN Y DESRATIZACIÓN												
15	LAVADO DE ALFOMBRA												

*Nota:* En la figura se muestra la periodicidad por servicio según el Plan Anual de mantenimiento del año 2022, se evidencia que se añadió al PAM el servicio de Renovación mecánica de aire.

**Figura 20**

*Plan Anual de Mantenimiento proyectado de Servicios Generales de la empresa SMCG, Año 2022 (Del N° 16 al 30)*

N°	Sistema	2022											
		ENE.	FEB.	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
16	LAVADO DE SILLAS												
17	DISPENSADOR DE AGUA												
18	PARED MICROCEMENTO												
19	JARDINERIA TERRAZA												
20	JARDINERIA VERTICAL												
21	LETRERO LUMINOSO												
22	MANTTI DE SALAS (TI)												
23	MARCADORES (LECTORAS BIOMETRICAS)												
24	CARPINTERIA (METALICA Y/O MADERA)												
25	LAVADO Y LIMPIEZA ESPECIAL DE PISO BLANCO (CAJA CHICA)												
26	MUEBLES TERRAZA Y/O PISO 10												
27	SISTEMA ELECTRICO OFICINAS CORRECTIVO												
28	FALSO CIELO RASO												
29	CORRECTIVO GRIFERIA SANITARIA												
30	EMERGENCIAS/CONTINGENCIAS												

*Nota:* En la tabla se muestra la periodicidad por servicio según el Plan Anual de mantenimiento del año 2022, se evidencia que para este año el servicio de mantenimiento de jardinería sigue siendo el más frecuente.

**Tabla 10**

*Evidencia de devolución de 01 piso de oficinas SMCG - Área TI*

<b>COMPARATIVO FOTOGRÁFICO DE OFICINA TI - DEVOLUCIÓN 01 PISO SMCG</b>	
	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>

*Nota:* En la tabla se evidencia la diferencia del antes y después del área de tecnología de la información en un comparativo fotográfico de la devolución de 01 piso de oficinas alquilado por la empresa SMCG.

**Tabla 11**

*Evidencia fotográfica de devolución de 01 piso de oficinas SMCG - Área atracción de talento*

<b>COMPARATIVO FOTOGRÁFICO DE OFICINA AT - DEVOLUCIÓN 01 PISO SMCG</b>	
	
<b>ANTES</b>	<b>DESPUÉS</b>

*Nota:* En la tabla se aprecia la diferencia mediante un comparativo fotográfico del antes y después del área de atracción de talento ante la devolución de 01 piso de oficinas alquilado por la empresa SMCG.

Para culminar este capítulo se debe mencionar que todo lo mostrado se realizó mediante el plan básico ofrecido por la herramienta Microsoft Power BI, por lo que no se tuvo costo de implementación en todo el proceso de implementación.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Como ya se expuso en capítulos anteriores, se logró realizar la elaboración de un tablero de control de servicios generales a costo de implementación cero, los mismos que se analizan en la parte de resultados junto con el planteamiento de estrategias de acción para cumplir con el objetivo del presente trabajo. Se ha logrado evidenciar un ahorro de dinero que ha sido de apoyo para la empresa debido a que como se mencionó, se cuenta con problemas de liquidez y la cantidad de contratos por proyectos solo ha aumentado en uno hasta la actualidad.

Mencionando algunos puntos ya expuestos, y en concordancia con el ahorro mencionado, se logró la desactivación de todo un piso de oficinas que alquilaba la empresa, lo cual no solo optimizó los costos en alquiler, sino también que se dará el servicio de administración del piso en mención a la nueva empresa que lo alquile, teniendo así un ingreso adicional para la compañía e incorporando un nuevo servicio al portafolio actual; este es uno de los puntos más significativos debido al ahorro de \$89.6K aproximadamente para el año 2022 gracias a evidenciar el costo por metro cuadrado por alquiler y el costo por metro cuadrado por mantenimientos. Gracias a esta acción realizada, se consideró evaluar también, la reducción de algunos estacionamientos y la terraza.

Las reducciones de costo en el Plan Anual de Mantenimiento del presente año 2022 debido a cambio de proveedores, o negociaciones de precio y tipo de crédito, le permitió a SMCG tener mayor alcance de precios y proveedores, haciéndose así más reconocida en el sector. Cabe mencionar que se tuvieron limitantes para llevar esta gestión de forma satisfactoria, la falta de pago a proveedores, que ya viene siendo un problema crítico, se ve reflejado en el bloqueo de servicio de los proveedores perjudicados con facturas sin pagar, por este motivo el alcance de las licitaciones realizadas fue de mediana respuesta. Por otro lado, la empresa está solicitando que todas las negociaciones para contratación de servicio sean con crédito a 90 días, lo que dificulta la negociación con proveedores, ya que, al ser un pago a largo plazo, el costo se ve incrementado.

El BSC mostrado es el primer lanzamiento de la implementación, con ello se dieron a conocer nuevas necesidades que se están trabajando para que este tablero inicial sea enriquecido en presentación e información; permitiendo así más planes de acción para la mejora del control del área y beneficios de ahorro monetario para SMCG. Uno de los puntos a implementar es incluir la información en la base de datos de los años 2018, 2019 y 2020, para permitir hacer comparaciones de costos por servicios entre años.

No obstante, a la clasificación ya realizada y a los servicios ya considerados en el tablero actual, se debe incorporar la información de uso de taxis corporativos, gastos de economatos y consumibles.

## RECOMENDACIONES

Como principal recomendación para la empresa respecto la situación actual, es necesario que se participe de licitaciones para nuevos contratos debido a que en el presente año se estarán cerrando al menos dos de los vigentes; es necesario la intervención del área comercial de la compañía buscando alianzas estratégicas con empresas del sector; o en su defecto, innovar en nuevos servicios.

Para la gestión de Servicios Generales del área de administración de proyectos se tiene las siguientes recomendaciones:

Realizar una licitación de precios por los servicios de mantenimientos para buscar reducción de costos y nuevos contactos de proveedores en caso de bloqueos por no pago de facturas vencidas de los vigentes.

En caso de proveedores con buen precio en mercado o proveedores de servicios escasos, se debe realizar una fidelización realizando un contrato, el mismo que no debe exceder de los tres años; de esta manera se podrá solicitar una nueva renovación para optimización de costos.

Seguir realizando la alimentación de información en la base de datos para análisis constantes y toma de decisiones, es recomendable que las propuestas de mejora se puedan presentar de forma semestral.

Realizar la devolución de estacionamientos que no sean de uso habitual para reducción de costos, monto aproximado a ahorrar por estacionamiento por mes \$208.

Analizar y proponer la devolución de 01 piso adicional, contemplando un escenario de asistencia híbrida, y no totalmente presencial.

Solicitar a la administración del edificio realizar una licitación de costos del servicio de vigilancia debido al alto monto valorizado mensual.

## REFERENCIAS

- ANZIL, L. F. (18 de MAYO de 2022). *ZONAECONOMICA.COM*. Obtenido de ZONAECONOMICA WEBSITE: <https://www.zonaeconomica.com/control>
- BCRP. (2020). *MEMORIA 2020*. LIMA.
- BOLAÑOS JIJÓN, A. F. (2020). BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y MEJORA EN LOS EMPRENDIMIENTOS. *INNOVA RESEARCH JOURNAL*, 5(3), 62-77.
- BUESA, K. M. (2022). *APLICACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN FELTWOOD ECOMATERIALES*. ZARAGOZA.
- CORTÉS, J. G. (2019). LOS INDICADORES DE GESTION. *MERCADOS Y NEGOCIOS*, (40), 129-141.
- GARCIA, J. C. (2019). INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN LA GESTION DE PROCURA DE MATERIALES EN EMPRESAS DEL SECTOR CONSTRUCCION DEL DEPARTAMENTO DEL ATLANTICO, COLOMBIA. *REVISTA ESPACIOS*, 40(22).
- GHIGLIONE, F. (2021). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE EFICIENCIA EN LA GESTION EMPRESARIAL. *CIENCIAS ADMINISTRATIVAS*, 87-93.
- HUERTA, D. S. (2020). *ANALISIS FODA O DAFO*. MADRID: BUDOK PUBLISHING.
- Jorge Martín Hernández Mendoza, S. L. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula, Publicación semestral No. 11*, 3.
- Mendoza-Fernandez, V. M.-C. (2021). PROCESOS DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, UN RECORRIDO DESDE SU ORIGEN. *REVISTA CIENTIFICA FIPCAEC*, 608-620.
- MONBLANC, L. C. (2020). *LA GESTION DOCUMENTAL Y EL CONTROL INTERNO: UN BINOMIO INDISPENSABLE*. SANTIAGO DE CUBA: SANTIAGO.
- Monserrat Salas, C. J. (Diciembre de 2020). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL: UN ACERCAMIENTO A LA PLANEACIÓN SISTEMÁTICA. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA Vol. 24, Nº 107*, 13-15.
- Moreno, M. S. (2020). ESTRATEGIAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL: UN ACERCAMIENTO A LA PLANEACIÓN SISTEMÁTICA. *UNIVERSIDAD, CIENCIA y TECNOLOGÍA Vol. 24, Nº 107*, 14.
- ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD. (10 de NOVIEMBRE de 2020). *ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD*. Obtenido de ORGANIZACION MUNDIAL DE LA SALUD WEB SITE: <https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>
- PACHECO JORDAN, S. (04 de JUNIO de 2021). *DISEÑO DE UN MANUAL PARA EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO CONTABLE PARA LA EMPRESA CRONOENVÍOS LTDA*. Universidad Antonio Nariño, BOGOTÁ. Obtenido de Universidad Antonio Nariño: <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/4695>
- Rubio-Rodríguez, G. A., Blandón López, A., & Serna Gómez, H. (2019). ANALISIS DE LOS FACTORES QUE COMPONEN UN SISTEMA DE GESTION EMPRESARIAL, ESTUDIO DE CASO. *Revista Científica Hermes*, vol. 25, 24.
- San Martín Contratistas Generales S.A. (2017). Obtenido de <https://sanmartin.com/nosotros/#historia>



“Implementación de Tablero de Control para la gestión del área de Administración de Proyectos de la empresa San Martín Contratistas Generales SA, Lima 2021-2022”

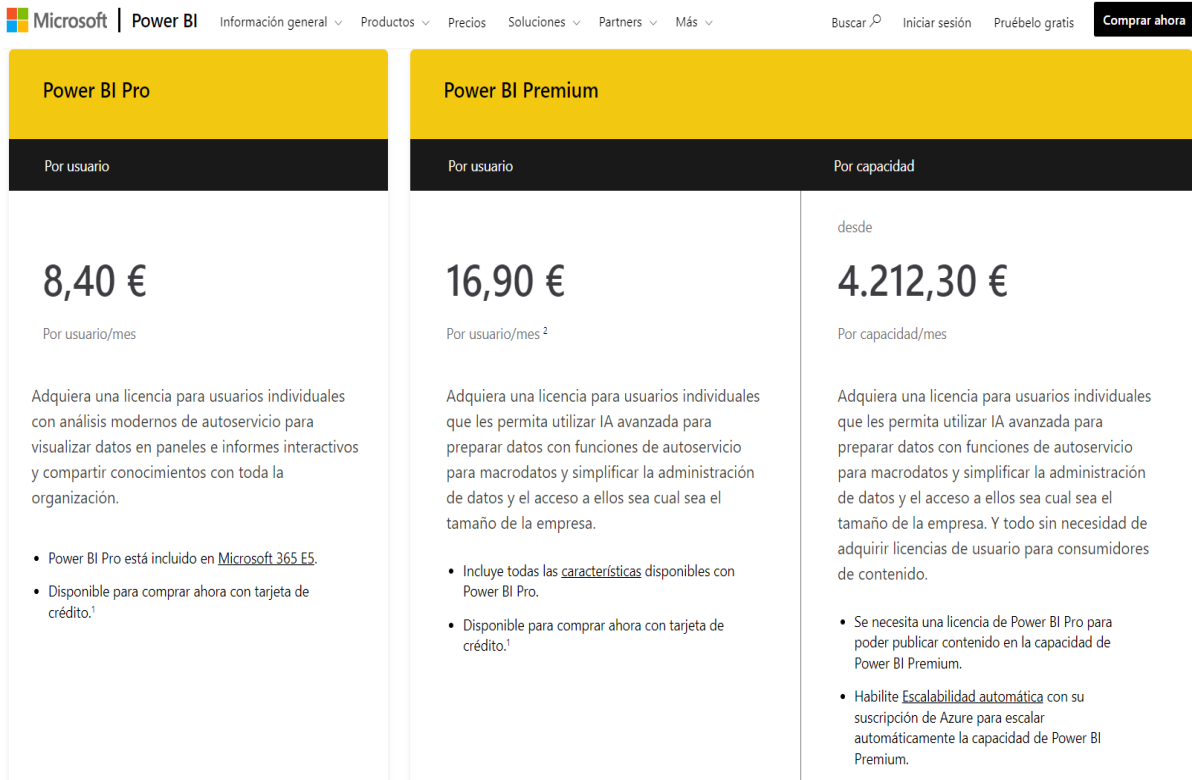
San Martín Contratistas Generales S.A. (2017). Obtenido de <https://sanmartin.com/nosotros/#concepto>

San Martín Contratistas Generales S.A. y Subsidiarias. (Diciembre de 2020). *Dictamen de los Auditores Independientes*. Obtenido de [https://sanmartin.com/wp-content/uploads/2021/10/San-Martin-Contratistas-Generales-2020-Consolidado\\_.pdf](https://sanmartin.com/wp-content/uploads/2021/10/San-Martin-Contratistas-Generales-2020-Consolidado_.pdf)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1

#### Costo de membresía no asumida del programa Power BI.

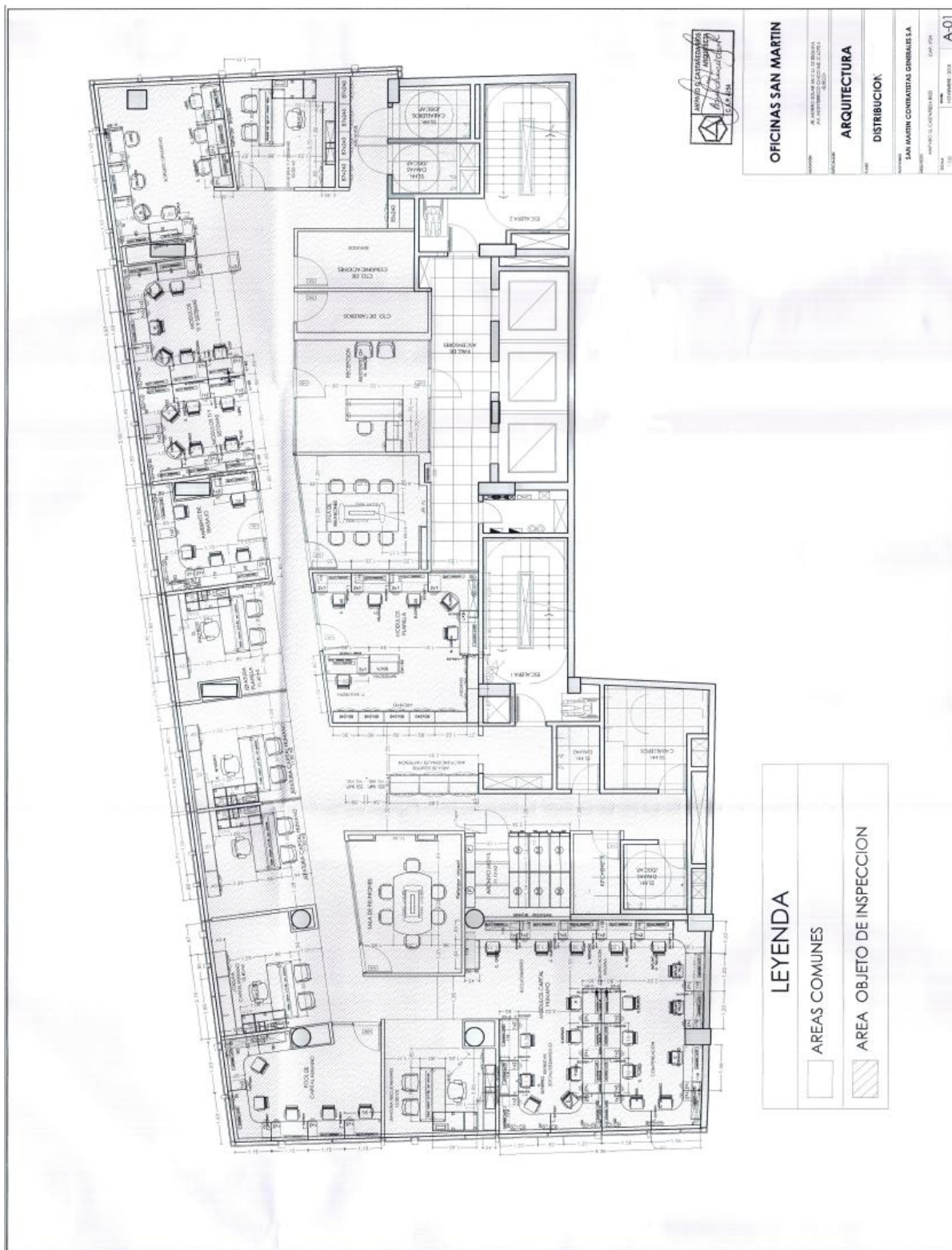


The screenshot shows the Microsoft Power BI pricing page. It features a navigation bar with the Microsoft logo, 'Power BI', and various menu items like 'Información general', 'Productos', 'Precios', 'Soluciones', 'Partners', and 'Más'. There are also search and login options, and a 'Comprar ahora' button.

Power BI Pro	Power BI Premium	
Por usuario	Por usuario	Por capacidad
<p><b>8,40 €</b></p> <p>Por usuario/mes</p> <p>Adquiera una licencia para usuarios individuales con análisis modernos de autoservicio para visualizar datos en paneles e informes interactivos y compartir conocimientos con toda la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Power BI Pro está incluido en <a href="#">Microsoft 365 E5</a>.</li> <li>Disponible para comprar ahora con tarjeta de crédito.<sup>1</sup></li> </ul>	<p><b>16,90 €</b></p> <p>Por usuario/mes<sup>2</sup></p> <p>Adquiera una licencia para usuarios individuales que les permita utilizar IA avanzada para preparar datos con funciones de autoservicio para macrodatos y simplificar la administración de datos y el acceso a ellos sea cual sea el tamaño de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye todas las <a href="#">características</a> disponibles con Power BI Pro.</li> <li>Disponible para comprar ahora con tarjeta de crédito.<sup>1</sup></li> </ul>	<p>desde</p> <p><b>4.212,30 €</b></p> <p>Por capacidad/mes</p> <p>Adquiera una licencia para usuarios individuales que les permita utilizar IA avanzada para preparar datos con funciones de autoservicio para macrodatos y simplificar la administración de datos y el acceso a ellos sea cual sea el tamaño de la empresa. Y todo sin necesidad de adquirir licencias de usuario para consumidores de contenido.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se necesita una licencia de Power BI Pro para poder publicar contenido en la capacidad de Power BI Premium.</li> <li>Habilite <a href="#">Escalabilidad automática</a> con su suscripción de Azure para escalar automáticamente la capacidad de Power BI Premium.</li> </ul>

ANEXO N°2

Plano del piso de oficina de la empresa SMCG, seleccionado para devolución.



ANEXO N°3

Reporte de Ficha RUC de la empresa SMCG S.A.



Información General del Contribuyente	
Código y descripción de Tipo de Contribuyente	26 SOCIEDAD ANONIMA
Fecha de Inscripción	09/03/1993
Fecha de Inicio de Actividades	07/11/1990
Estado del Contribuyente	ACTIVO
Dependencia SUNAT	0011 - LPRICO NACIONAL
Condición del Domicilio Fiscal	HABIDO
Emisor electrónico desde	19/09/2014
Comprobantes electrónicos	FACTURA (desde 19/09/2014),BOLETA (desde 19/09/2014)

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	SAN MARTIN CONTR. GRALES.
Tipo de Representación	-
Actividad Económica Principal	4312 - PREPARACIÓN DEL TERRENO
Actividad Económica Secundaria 1	4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
Actividad Económica Secundaria 2	...
Sistema Emisión Comprobantes de Pago	MANUAL
Sistema de Contabilidad	COMPUTARIZADO
Código de Profesión / Oficio	-
Actividad de Comercio Exterior	IMPORTADOR/EXPORTADOR
Número Fax	-- 2769851
Teléfono Fijo 1	1 - 4501999
Teléfono Fijo 2	4666913
Teléfono Móvil 1	1 - 980490021
Teléfono Móvil 2	-
Correo Electrónico 1	dmaldonado@sanmartinperu.pe
Correo Electrónico 2	lorellana@sanmartinperu.pe

Domicilio Fiscal	
Actividad Económica Principal	4312 - PREPARACIÓN DEL TERRENO
Departamento	LIMA
Provincia	LIMA
Distrito	SANTIAGO DE SURCO
Tipo y Nombre Zona	URB. JUAN PABLO DE MONTEERRICO
Tipo y Nombre Vía	JR. MORRO SOLAR
Nro	1010
Km	-

Página 1 de 8



Mz	.
Lote	.
Dpto	.
Interior	.
Otras Referencias	.
Condición del inmueble declarado como Domicilio Fiscal	ALQUILADO

Datos de la Persona Natural / Datos de la Empresa	
Fecha Inscripción RR.PP	30/01/1991
Número de Partida Registral	.
Tomo/Ficha	83040
Folio	27558
Asiento	.
Origen de la Entidad	NACIONAL
Pais de Origen	.

Registro de Tributos Afectos				
Tributo	Afecto desde	Exoneración		
		Marca de Exoneración	Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	01/09/1991	.	.	.
IGV - LIQUI COMPRA-RETENCIONES	01/02/2000	.	.	.
IGV-REG.PROVEEDOR.-RETENCIONES	01/02/2004	.	.	.
RENTA-2DA. CATEG.-RETENCIONES	01/03/2000	.	.	.
RENTA-3RA. CATEGOR.-CTA.PROPIA	01/09/1991	.	.	.
RENTA - DISTRIBUCION DIVIDENDOS	01/11/2003	.	.	.
IMP.TEMPORAL A LOS ACTIV.NETOS	01/03/2005	.	.	.
RETENC. RTA. LIQUIDAC. COMPRAS	01/02/2006	.	.	.
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/03/2000	.	.	.
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	01/02/1994	.	.	.
RENTA - NO DOMIC.-RETENCIONES	01/07/1999	.	.	.
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/07/1999	.	.	.
SNP - LEY 19990	01/10/1999	.	.	.
FONDO CJMMS - LEY 29741-TRAB	01/01/2013	.	.	.
FONDO CJMMS - LEY 29741-CUOTA	01/01/2013	.	.	.
SENCICO	31/08/2007	.	.	.



Representantes Legales					
Tipo y Número de Documento	Apellidos y Nombres	Cargo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Nro. Orden de Representación
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 07874720	LEON PRADO ALADZEME SARA MERCEDES	APODERADO	07/05/1971	28/10/2009	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	AV. PEDRO MIOTTA 103B	LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES	15 -	-	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 09540996	BRAZZINI VISCONTI ALFONSO ALBERTO	GERENTE GENERAL	07/09/1972	29/01/2014	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	AV. PEDRO MIOTTA 103	LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES	15 -	-	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 09898955	ORELLANA POSTIGO LOURDES JEANNETTE	CONTADOR	11/06/1968	06/05/2013	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	AV. PEDRO MIOTTA 103(ALT. PUENTE ALIPIO PONCE)	LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES	15 4501999	lorellana@sanmartinperu.pe	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 10278979	URRUNAGA CANALES CESAR EDUARDO	GERENTE	28/03/1977	06/05/2013	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	AV. PEDRO MIOTTA 103B(ALT. PUENTE ALIPIO)	LIMA LIMA SAN JUAN DE MIRAFLORES	15 4501999	currunaga@sanmartin.peru.pe	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 10545793	YIM GONZALEZ LUIS MIGUEL	APODERADO	07/08/1978	05/07/2019	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	URB. CORPAC CAL. 31 225 Dpto 201	LIMA LIMA SAN ISIDRO	15 975940400	lyim@sanmartinperu.pe	
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD 42184432	VILELA LANDIVAR VIVIEN ISABEL	APODERADO	31/12/1983	28/02/2019	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo	
	URB. JUAN PABLO DE MONTE RRICO JR. MORRO SOLAR 1010	LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO	15 995622617	vvivela@sanmartinperu.pe	





Otras Personas Vinculadas						
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 10866346	SIUCHO DEXTRE IVAN	DIRECTORES	05/08/1978	10/07/2007	-	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
		***	**	-		
	País de Residencia	País de Constitución		-		
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 09873443	SIUCHO DEXTRE JULIAN	DIRECTORES	07/08/1972	04/08/1995	-	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
		***	**	-		
	País de Residencia	País de Constitución		-		
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 10309137	SIUCHO DEXTRE RAUL	DIRECTORES	20/07/1976	28/02/2002	-	-
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
		***	**	-		
	País de Residencia	País de Constitución		-		
Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
DOC. NACIONAL DE IDENTIDAD - 09880737	SIUCHO APAC JULIAN	SOCIO	25/08/1947	20/08/2017	-	51.00000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
		***	1 4501999	LORELLANA@SANMARTINPERU.PE		
	País de Residencia	País de Constitución		-		



Tipo y Nro.Doc.	Apellidos y Nombres	Vínculo	Fecha de Nacimiento	Fecha Desde	Origen	Porcentaje
REG. UNICO DE CONTRIBUYENTE S - 20513226901	SOCIEDAD DE CARTERA SAN MARTIN S.A.C.	SOCIO	01/01/0001	19/06/2012	.	49.000000000
	Dirección	Ubigeo	Teléfono	Correo		
	CAL. MONTERREY 258 Dpto 215/CENTRO COMERC.CAMINOS DEL INCA II	LIMA LIMA SANTIAGO DE SURCO	15.	.		
	Pais de Residencia	Pais de Constitución				
	.	.				

Establecimientos Anexos							
Código	Tipo	Denominación	Ubigeo	Domicilio	Otras Referencias	Condición Legal	Licencia
0060	S.PRODUCTIVA	TALLER CRDC	LIMA CAÑETE CHILCA	Z.I. PARQUE INDUSTRIAL DE CHILCA PO. INDUPARK. M+ K Lote 3	DENTRO DEL PARQUE INDUSTRIAL DE CHILCA	ALQUILADO	.
0056	S.PRODUCTIVA	SAN RAFAEL	PUNO MELGAR ANTAUTA	--- UNIDAD DE PRODUCCION NUEVA ACUMULACION QUENAMARI SAN RAFAEL SN	UNIDAD DE PRODUCCION NUEVA ACUMULACION O	OTROS.	.
0057	S.PRODUCTIVA	RAURA PRESA	HUANUCO LAURICOCHA SAN MIGUEL DE CAURI	--- UNIDAD DE PRODUCCION MINA RAURA SN	UNIDAD DE PRODUCCION MINA RAURA	OTROS.	.
0052	S.PRODUCTIVA	MOLY PLANTA	AREQUIPA AREQUIPA LA JOYA	SEC. REPARTICION CAR. PANAMERICANA SUR Km 974	SECTOR REPARTICION	OTROS.	.
0027	S.PRODUCTIVA	CERRO VERDE	AREQUIPA AREQUIPA UCHUMAYO	--- ASIENTO MINERO CERRO VERD --- ASIENTO MINERO CERRO VERD SN	ASIENTO MINERO CERRO VERDE SN	OTROS.	.
0025	S.PRODUCTIVA	EL PLATANAL	LIMA CAÑETE ZUÑIGA	--- SAN JUANITO --- CUENCA RIO CAÑETE SN	SAN JUANITO CUENCA RIO CAÑETE	OTROS.	.
0046	S.PRODUCTIVA	.	LIMA CAÑETE LUNAHUANA	--- TRAMO CAÑETE-LUNAHUANA Km 5	5+400.ESTADIO Y KM 42+960 LUNAHUANA	OTROS.	.
0032	DEPOSITO	DEPOSITO	HUANUCO LEONCIO PRADO JOSE CRESPO Y CASTILLO	JR. BELLAVISTA 300	AUCAYACU	ALQUILADO	.
0028	S.PRODUCTIVA	PTA. HUNT OIL	LIMA CAÑETE SAN VICENTE DE CAÑETE	CAR. PANAMERICANA SUR 167	.	.	.
0050	S.PRODUCTIVA	SANTA ESTE	LIMA OYON PACHANGARA	Z.I. ISCAYCRUZ --- ISCAYCRUZ Km SN	UNIDAD MINERA ISCAYCRUZ	ALQUILADO	.
0018	L. COMERCIAL	ARES	AREQUIPA CASTILLA	--- PARAJE DE CAJCHAYA SN	PARAJE DE CAJCHAYA	OTROS.	.

Página 5 de 8





0018	L. COMERCIAL	ARES	ORCOPAMPA		DISTRITO DE ORCOPAMPA		
0044	S.PRODUCTIVA	PUERTO DE ILO	MOQUEGUA ILO ILO	CAR. PANAMERICANA SUR Km 1186	INDUSTRIAL DE SOUTHERN PERU COPPE	OTROS.	.
0007	L. COMERCIAL	ATOCONGO	LIMA LIMA VILLA MARIA DEL TRIUNFO	--- CELIMA AV. ATOCONGO 2440	.	OTROS.	.
0022	S.PRODUCTIVA	CONSORCIO	LA LIBERTAD TRUJILLO POROTO	--- SHIRAN PUEBLO CAL. MARIA PARADO DE BELLIDO 115	.	OTROS.	.
0049	S.PRODUCTIVA	PROY.MINE. VALE	PIURA SECHURA SECHURA	CAR. SECHURA BAYOVAR Km 61	KM : 61.16 COMU. CAMP.SAN MARTIN DE	ALQUILADO	.
0024	S.PRODUCTIVA	LAS DUNAS	ICA PISCO INDEPENDENCIA	--- CONCESION LAS DUNAS 222	CARRETERA PAN SUR KM 222 SAN CLEMENTE	OTROS.	.
0005	L. COMERCIAL	TARMA	JUNIN TARMA LA UNION	--- CONDORCOCHA --- FCA.CEMENT.AND. S/N	FAC DE CEMENTO ANDINO	OTROS.	.
0034	S.PRODUCTIVA	SEDE PRODUCTIVA	PIURA PIURA PIURA	--- MARGEN IZQUIER RIO CHIRA S/N	ENTRE SULLANA Y EL ARENAL	OTROS.	.
0039	S.PRODUCTIVA	TOROMOCHO	JUNIN YAULI MOROCOCHA	--- LA OROYA - TOROMOCHO S/N	140 KM. AL NORESTE DE LIMA	OTROS.	.
0029	S.PRODUCTIVA	CERRO CORONA	CAJAMARCA HUALGAYOC HUALGAYOC	--- CAMPAMENTO CAR. HUALGAYOC Km 77	A 20 KM DE HUALGAYOC	OTROS.	.
0008	L. COMERCIAL	PUCARA	LIMA LIMA PACHACAMAC	--- PUCARA --- PUCARA S/N	PARAJE CERRO CONEJO	OTROS.	.
0031	S.PRODUCTIVA	TINTAYA	CUSCO ESPINAR ESPINAR	--- CAMPAM. MINERO DE TINTAYA --- CAMPAM. MINERO DE TINTAYA S/N	.	OTROS.	.
0040	S.PRODUCTIVA	.	MOQUEGUA GENERAL SANCHEZ CERRO LA CAPILLA	--- UNIDAD DE PRODUCCION S/N	UNIDAD MINERA CHAPI	OTROS.	.
0047	L. COMERCIAL	PUERTO BRAVO	AREQUIPA ISLAY MOLLENDO	--- C. TERMICA PUERTO BRAVO S/N	KM 4-L2-25. IRRIG.ENSENAD A-MEJIA-MOLLENDO	OTROS.	.
0041	S.PRODUCTIVA	CONSTANCIA	CUSCO CHUMBIVILCAS LVITACA	--- SUR ESTE DE LIMA -	112K SUR CUSCO Y 180K NORTE DE AREQUIPA	OTROS.	.
0043	DEPOSITO	.	LA LIBERTAD SANTIAGO DE CHUCO QUIRUVILCA	--- MINAS LAGUNAS NORTE-ALTO S/N	ALTO CHICAMA	OTROS.	.
0010	L. COMERCIAL	CHATARRA	LIMA LIMA VILLA EL SALVADOR	--- ANTIGUA PANAM.SUR 23.3	.	PROPIO	.
0051	S.PRODUCTIVA	.	CUSCO ESPINAR ESPINAR	--- CAMPAMENTO MINERO TINTAYA S/N	.	OTROS.	.
0033	S.PRODUCTIVA	EL BROCAL	PASCO PASCO TINYAHUARCO	--- UNIDAD MINERA COLQUIJRCA S/N	UNIDAD MINERA COLQUIJRCA EL BROCAL	OTROS.	.
0042	S.PRODUCTIVA	.	JUNIN YAULI SANTA	--- UNIDAD PRODUC ALPAMARCA S/N	PARATE DE ALPAMARCA	OTROS.	.

Página 6 de 8



0042	S.PRODUCTI VA	.	BARBARA DE CARHUACAYAN		LIMA CANTA KM- 1.74		
0045	S.PRODUCTI VA	ANTAMINA	ANCASH HUARI SAN MARCOS	--- CAMP. MINERO YANACANCHA S/N	PUERTO PUNTA LOBITOS	OTROS.	.
0038	S.PRODUCTI VA	PRO.TANTAHUA TAY	CAJAMARCA HUALGAYOC HUALGAYOC	--- PROYECTO TANTAHUATAY S/N	PROYECTO MINERO TANTAHUATAY	OTROS.	.
0048	DEPOSITO	LUNAHUANA	LIMA CAÑETE NUEVO IMPERIAL	--- ANEX.EL PORVENIR-ENCAÑADA S/N	KM 16+570. CARRETERA CAÑETE	CESION EN USO.	.
0036	S.PRODUCTI VA	PUCAMARCA	TACNA TACNA PALCA	--- UNIDAD MINERA PUCAMARCA --- PROYECTO PUCAMARCA S/N	UNIDAD DE PRODUCCION PUCAMARCA	OTROS.	.
0021	L. COMERCIAL	SHOGAN	ICA NASCA MARCONA	CAR. SUR DE LIMA KM. Km 503	503 KM SUR LIMA Y 800 MTS NIVEL MAR	OTROS.	.
0059	S.PRODUCTI VA	LAS BAMBAS	APURIMAC COTABAMBA CHALLHUAHUAC HO	OTR. ACCESO MINERO A BOTADERO FERROBAMBA ENTRE EL DIQUE DE LA PRESA DE RELAVES Y LA PRESA DE SEDIMENTACIO C.RU BOTADERO FERROBAMBA HR-1	ACCESO MINERO A BOTADERO FERROBAMBA	OTROS.	.
0053	S.PRODUCTI VA	PROYT.TAMBOM AYO	AREQUIPA CAYLLOMA TAPAY	--- PROYECTO TAMBOMAYO S/N	.	OTROS.	.
0054	S.PRODUCTI VA	EXP.CANTERA VIR	PIURA SECHURA SECHURA	CAR. PIURA-PAITA Km 3	.	OTROS.	.
0055	OF.ADMINIST .	PROYECT.TOCA CHE	SAN MARTIN TOCACHE POLVORA	CAS. LUIS SALAS S/N	CARRETERA BELAUDE TERRY KM. 4	ALQUILADO	.
0058	DEPOSITO	CAR TOCACHE JU.	SAN MARTIN TOCACHE POLVORA	--- PUERTO PIZANA 0+00	LADO IZQUIERDO RIO HUALLAGA	ALQUILADO	.
0061	S.PRODUCTI VA	CANT TEMLADERA	CAJAMARCA CONTUMAZA YONAN	CMP. TEMBLADERA S/N	CANTERA DE CALIZA TEMLADERA	OTROS.	.
0062	S.PRODUCTI VA	CARACHUGO	CAJAMARCA CAJAMARCA ENCAÑADA	OTR. CENTRO MINERO YANACOCHA CAR. HUALGAYOC Km 32	CENTRO MINERO YANACOCHA	OTROS.	.
0063	S.PRODUCTI VA	CHINALCO	JUNIN YAULI MOROCOCHA	OTR. DISTRITOS DE YAULI Y MOROCOCHA --- PLANTA DE PROCESOS TOROMOCHO S/N	PLANTA DE PROCESOS TOROMOCHO	OTROS.	.
0064	DEPOSITO	PROY TOCACHE	SAN MARTIN TOCACHE POLVORA	OTR. KM 19 + 800 Km 19	LADO IZO DE LA CARR MARGINAL DE LA SELVA	ALQUILADO	.
0065	S.PRODUCTI VA	LA ZANJA	CAJAMARCA SANTA CRUZ PULAN	--- ZONA ALTA QUEBRADA EL CEDRO COMPRENDE DOS YACIMINETOS DE ORO SAN PEDRO SUR Y PAMPA VERDE --- HAUL ROAD PAMPA VERDE S/N	PROGRESIVA 0+000 HASTA PROGRESIVA 5+600	OTROS.	.
0066	S.PRODUCTI VA	INMACULADA	AYACUCHO PAUCAR DEL	OTR. UNIDAD MINERA INMACULADA CAR.	.	OTROS.	.

Página 7 de 8



0066	S.PRODUCTI VA	INMACULADA	SARA SARA OYOLO	SELENE HUANACMARCA Km 88			
0067	S.PRODUCTI VA	SHAHUINDO	CAJAMARCA CAJABAMBA CACHACHI	CAS. SHAHUINDO SIN	-	OTROS.	-

Dependencia SUNAT: IPRICO NACIONAL

Fecha: 23/06/2021

Hora: 12:18

Página 8 de 8



Jefe del área de Servicios  
SUNAT

Sr. Contribuyente, al solicitar el presente Reporte Electrónico, debe tener en cuenta lo siguiente:

- La información mostrada corresponde a lo registrado por usted a través de SUNAT Operaciones en Línea.
- El máximo de reportes a ser generados por día es TRES (03). A partir del 4to reporte, se toma el último reporte generado. La generación del reporte en el día siempre muestra los datos registrados hasta el día anterior.
- Es importante que, para efectos de mantenerlo informado sobre sus obligaciones y facilidades, actualice sus datos en el RUC, como correo electrónico, teléfono fijo y teléfono celular.
- Puede validar y visualizar el reporte electrónico generado a través del código QR ubicado en la parte inferior derecha del presente documento o colocando la siguiente dirección en la barra del navegador:



<https://www.sunat.gob.pe/cl-i-lt-reporteec-visor/reporteec/reportecertificado/descarga?doc=Dy3dIXs7RwUF6P3DFEZip%2FPdUd9BnXzKSPqbB%2B7VFTU0dzBFUhxYUHMnVZu%2Bwh%2FYYBUSKb5n1R%2F5HsJT3B9B1c1Wk%2BXJGLq85nxCdGjFYMM%3D>