

MCA Business Improvement

Maria Fernanda Lozano Machuca

Universidad Santo Tomas

Proyecto de grado

Docente Ingrith Dayana Benavides

16 de Marzo del 2023

Plan de mejora sobre práctica profesional

MCA Business Improvement

Autor

Maria Fernanda Lozano

Presentado para optar por el título de: Profesional en Negocios Internacionales

Tutor

Rodrigo Castelazo

Universidad Santo Tomas

Facultad de Negocios Internacionales

Programa de Negocios Internacionales

Bogotá D.C

16 de Marzo del 2023

Resumen.

Las prácticas profesionales se convierten en ese primer acercamiento al mundo laboral antes de culminar una carrera profesional, es por ello que juega un rol determinante en la vida del estudiante. Basándose en este planteamiento, escoger ese primer lugar de trabajo no es tarea fácil, es importante que este vaya alineado al proyecto de vida y profesional de la persona con el fin de que pueda tener una trayectoria satisfactoria y exitosa.

El objetivo de este documento es mostrar a detalle los resultados obtenidos del plan de mejora implementado en la compañía SCHLUMBERGER más específicamente en el área de cuentas por pagar (AP) para el geo mercado de México, que se denominará en este trabajo como MCA (México y Centroamérica), tras identificar una de las problemáticas que enfrenta este mercado, la cual está relacionada con el volumen de facturas erróneas subidas al System Analysis Program (SAP).

Palabras clave: MCA, Schlumberger, Plan de mejora, SAP

Abstract

Professional practices become that first approach to the world of work before completing a professional career, which is why it plays a determining role in the student's life. Based on this approach, choosing that first place of work is not an easy task, it is important that it be aligned with the person's life and professional project so that they can have a satisfactory and successful career.

The objective of this document is to show in detail the results obtained from the improvement plan implemented in the SCHLUMBERGER company, more specifically in the area of accounts payable (AP) for the Mexican geomarket, which will be called in this work as MCA (Mexico and Central America), after identifying one of the problems facing this market, which is related to the volume of erroneous invoices uploaded to the System Analysis Program (SAP).

Key words: MCA, Schlumberger, improvement plan, SAP

Agradecimientos.

Desde pequeña entrar a la universidad me daba gran ilusión, lo veía de alguna manera lejano e incierto debido a la situación económica de entonces de mi familia. Hoy, a portas de obtener el título universitario, quiero dedicar este logro a Dios, por permitirme cumplir un sueño más, a mis padres por ser el mejor equipo, por ser ese apoyo incondicional, pese a los retos que se presentaron el camino, gracias por su esfuerzo, y por hacer de ese sueño lejano hoy una realidad.

Una de las preguntas más repetitivas desde que se entra a la universidad es, ¿Cómo te ves en 5 años?, para muchos puede causar entusiasmo, para otros, ansiedad al no tener claro el panorama, el hecho de no saber a ciencia cierta qué es lo que se quiere para la vida. Ese no fue mi caso, cuando se tiene claro lo que se quiere, el camino se hace más fácil, ligero, como cuando se sabe cuál es el destino final de un viaje.

Como pronosticando un futuro incierto, cada vez que alguien formulaba esa pregunta, respondía con tanta determinación que no daba espacio para la duda, “trabajando en una multinacional”, y aunque no tenía muy claro en donde, ni en qué momento se presentaría la oportunidad, sabía que debía prepararme, desarrollar las habilidades necesarias, para cuando ese momento llegara.

Agradezco a cada docente que compartió sus conocimientos, por ser mentores académicos y también de vida, por cada consejo, comprensión en momentos difíciles y por esa labor tan valiosa que hacen de cambiar un país desde las aulas. Así como también a cada persona que pude conocer en este lugar, porque de cada uno aprendí algo, para ser hoy esa nueva y mejor versión de mí misma.

Agradezco a Schlumberger, por permitirme iniciar mi vida profesional en una de las mejores empresas del mundo, por darme la oportunidad de demostrar mis capacidades y retarme a ser mejor profesional diariamente.

Hoy me siento la mujer más afortunada. Gracias Dios, Vida, Universo, por tanto.

Introducción.

Schlumberger (SLB) es una de las empresas de servicios petroleros más grande a nivel mundial, con presencia en cada uno de los 5 continentes y con cientos de miles de colaboradores alrededor del mundo, incluido Colombia, desde donde se manejan todos los procesos relacionados a la cadena de suministros del hemisferio occidental. Dentro de la cadena de suministros (SSC), se encuentra el equipo de Cuentas por Pagar (AP), que, a grandes rasgos, son los encargados del procesamiento, revisión y pago de facturas relacionadas con cada uno de los gastos que la operación genera. Es por esta razón que se vuelve necesario automatizar procesos que permitan ofrecer servicios de la más alta calidad y eficiencia, buscando constantemente oportunidades de mejora que ayuden a minimizar el riesgo de impagos que afecten directamente la operación en pozos y así mismo, velar por mantener siempre los más altos estándares de calidad, para lograr así tener el máximo margen de ganancias posibles y cumplir con todos los aspectos que el cliente requiere.

En el presente trabajo se encontrará la información recolectada durante 6 meses de prácticas dentro del área de cuentas por pagar (AP), mostrando el impacto que tuvo el proyecto de *MCA business improvement* en el geo mercado de México, que abarcó desde capacitación a proveedores hasta la creación de instructivos. Los resultados de este proyecto fueron muy satisfactorios para la alta gerencia, ya que se esperaba una reducción de un 20% del volumen de facturas rechazadas, que finalmente se convirtió en un 68% tras una serie de reuniones mensuales.

Índice.

PARTE I

1.1 Aspectos Generales.

1.1.1 Misión, Visión y Valores.

1.1.2 Ubicación Geográfica.

1.1.3 Estructura Organizativa (es importante señalar su ubicación dentro de la organización).

1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica.

1.1.4.1 Análisis DOFA.

1.1.4.2.1 Fortalezas.

1.1.4.2.2 Oportunidades.

1.1.4.2.3 Debilidades.

1.1.4.2.4 Amenazas.

PARTE II

PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS

PROFESIONALES

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales (Partiendo de los puntos

1.1.4.2.3 Debilidades y 1.1.4.2.4 Amenazas).

2.2 Partiendo del planteamiento central, (2.1) Indique la importancia limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales.

2.3 Objetivo General del informe de prácticas profesionales que le permitan dar respuesta oportuna y/o recomendaciones a la problemática identificada (1.1.4.2.3 y 1.1.4.2.4) solo un objetivo.

2.3.1 Específicos, (por lo menos tres).

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

La parte III presentación de la evidencia del aporte que el estudiante hizo a la empresa en el marco de su práctica, mismo que debe responder a los objetivos planteados.

3.1 Propuesta de Mejora.

3.2 Conclusiones. El estudiante plantea las diferentes dificultades y oportunidades que encontró en el desarrollo de su práctica, esto con el fin de hacer una retroalimentación a la empresa

correspondiente.

3.3 Bibliografía.

3.4 Anexos.

SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

3.1 Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo a sus prácticas profesionales (realizar un resumen).

3.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes (ciclo 1 al ciclo 4 debe presentar, fecha, actividades desarrolladas, logros y dificultades enfrentadas).

3.1.1.1. Ciclo 1

3.1.1.2. Ciclo2

3.1.1.3. Ciclo 3

3.1.1.4. Ciclo

PARTE I

Schlumberger es una multinacional francesa con más de 90 años de trayectoria, liderando a nivel mundial la prestación de servicios a la industria de petróleo y gas, ofreciendo una amplia gama de soluciones para todo el ciclo de vida de un yacimiento, incluida la perforación, producción, procesamiento de activos de petróleo y gas.

Es conocida en la industria de hidrocarburos como el ‘Big Blue’; generando, según la revista S&P Global ingresos en más de 120 países, la compañía registró ventas en 2020 por 23.600 millones de dólares y tenía activos de \$42.4 mil millones al 31 de diciembre de 2020, aproximadamente el 36% de sus ingresos proviene del Medio Oriente y Asia, 25% en Europa y África, 23% en América del Norte y 16% en América latina. (S&P Global Rating , 2021)

Entendiendo las necesidades y los objetivos globales, Schlumberger o SLB como se denomina ahora tras su nuevo *re-branding*, se convierte en la primera compañía global en ofrecer servicios tecnológicos para la industria petrolífera, mediante la propuesta de valor de implementar tecnologías que ayuden a reducir las emisiones de carbono a partir del 2022.

Su nueva misión es crear tecnología que cambie la industria y que desbloquee un acceso más limpio y seguro a la energía para todas las comunidades, con un propósito claro que impulsa la innovación energética durante las próximas décadas para un planeta equilibrado.

Así como su propósito ofrece un camino claro y directo para el futuro, también lo hace sus tres valores: personas, tecnología y desempeño. Estos valores son brújula cultural a medida que se descarbona e innova en todo el panorama energético, aprovechando casi un siglo de innovación tecnológica y experiencia en la industria.

A Powerful Challenge

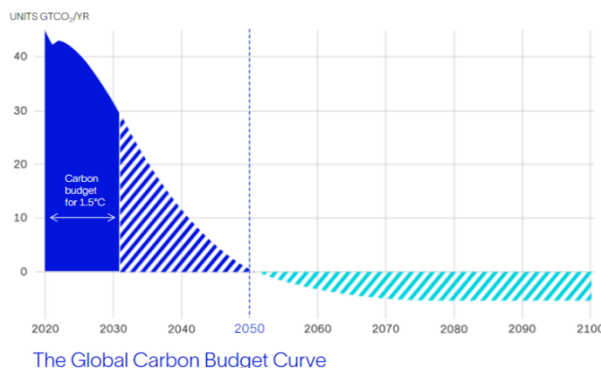


Ilustración 1 Tomado de presentacion de re branding

2022

Aunque este *rebranding* trajo consigo cambios estructurales, su *core business* sigue siendo la industria de los hidrocarburos, debido a que se busca una transición gradual

Entre sus principales oficinas alrededor del mundo se encuentran la de París, Houston, Londres y Holanda; en cuanto a sus bases operativas, la más importante del hemisferio occidental se encuentra en Cota, Colombia.

Estructura Organizativa

Al ser una compañía global cuenta con diferentes equipos que son denominados como HUBS, entre estos está el equipo de legal, logística internacional, finanzas, cadena de suministros y recursos humanos.

La práctica profesional se desarrolló dentro del HUB de cadena de suministro en el área de cuentas por pagar (Accounts Payable), en un equipo denominado como la VIM CELL (Vendor invoice management) liderado por Laura Daza y conformado por 20 personas más que apoyan diferentes países o geo mercados como lo son NAM (Norte América y Canadá), ECP (Ecuador, Colombia, Perú), GTC (Guyana, Trinidad y Tobago), y por último, ABC (Argentina, Bolivia, Chile), en donde su objetivo es identificar y dar solución a los problemas que pueda presentar una factura a la hora de ser procesada.

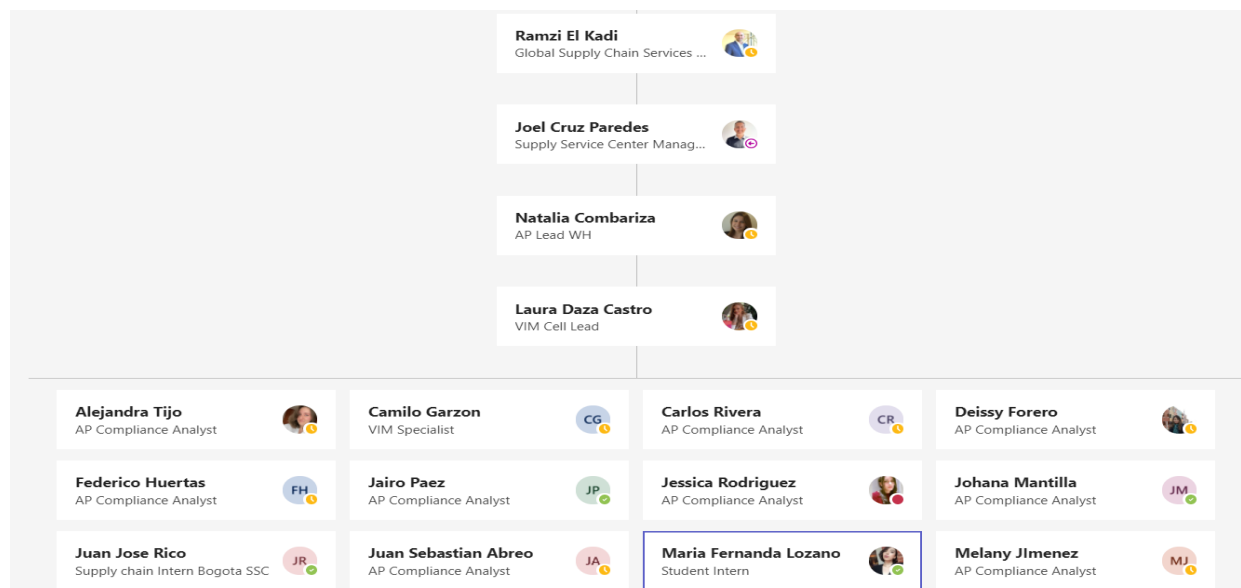


Ilustración 2 Tomado del microsoft teams 2022

DOFA

Una de las debilidades con las que cuenta el área de cuentas por pagar (AP) es la falta de apoyo por parte de los *requesters* (solicitantes de las órdenes de compra) al no confirmar en sistema si los servicios o productos fueron recibidos, otra debilidad que aparece está ligada a la falta de comunicación entre proveedores y clientes internos de SLB, debido a la recurrencia en facturas duplicadas o con órdenes de compra procesadas anteriormente con otra factura, afectando directamente los documentos necesarios para procesar los pagos. Las oportunidades que se encuentran son que el equipo está en constante búsqueda de mejorar, es por ello que siempre hay espacios para dar y recibir un *feedback* o retroalimentación sobre procesos que pueden ser mejorados a través de proyectos liderados por los miembros del área de cuentas por pagar.

Dentro de las fortalezas con las que cuenta este equipo, está el hecho de tener un buen ambiente laboral, el apoyo entre las personas que lo conforman, además de la posibilidad que la compañía ofrece para seguir creciendo dentro de la misma, a través de plataformas / capacitaciones y reuniones en las que sus

colaboradores pueden participar para estar en constante aprendizaje sobre temas de su interés, recogiendo estas oportunidades en el plan carrera con el que cuenta la compañía.

Al ser una compañía global y tener varios procesos tercerizados, en ocasiones el equipo de apoyo externo *ACCENTURE*, comete errores que pueden poner en riesgo desde la relación comercial con el cliente hasta el riesgo operacional, por ejemplo, en el momento de extracción en algún pozo, y que los colaboradores no cuenten con lo necesario para realizar su trabajo debido a algún retraso en facturas de proveedores críticos.

PARTE II

PLANTEAMIENTO DE PLAN DE MEJORA RESPECTO A LAS PRÁCTICAS PROFESIONALES

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales (Partiendo de los puntos

1.1.4.2.3 Debilidades y 1.1.4.2.4 Amenazas).

Partiendo de lo anteriormente mencionado respecto a las debilidades y amenazas que se presentan, se busca implementar planes de mejora continua, como lo es mediante capacitaciones tanto al equipo de *ACCENTURE* como a los *requesters*, con el fin de prevenir posibles inconvenientes.

2.2 Partiendo del planteamiento central, (2.1) Indique la importancia limitaciones y alcances de su trabajo de prácticas profesionales.

La implementación de mejora en procesos podría ser vista como casi imposible o muy difícil de lograr, ya que una factura es intervenida por diferentes equipos, lo más importante a la hora de estructurar un proyecto es identificar lo que esta a su alcance (*scope*) para que de esta manera no pueda ser rechazado.

En este caso, para la estudiante el contacto directamente con los proveedores estaba fuera de su alcance, ya que esto intervenía en el trabajo de otro equipo, que esta dedicado a ser el punto de contacto entre el proveedor y el cliente interno de SLB.

Objetivo General:

Optimizar el volumen de facturas del sistema para el equipo de la VIM CELL del geo mercado de México (MCA), a través de la identificación de los problemas que están presentando los proveedores al subir sus facturas, con esto buscamos reducir alrededor de un 20% del volumen de estas que fueron erróneamente subidas.

Objetivos Específicos:

1. Comprender las razones por las cuales los proveedores suben sus facturas erróneamente.
2. Categorizar semanalmente los proveedores que tienen mayor volumen de facturas rechazadas, buscando que haya una reducción de forma gradual.
3. Capacitar a los proveedores sobre cómo hacer correctamente el ingreso de facturas en el SAP.

4.

CONTENIDO PLAN DE MEJORA

Propuesta de Mejora.

Una de las problemáticas que enfrenta MCA y que es punto de conversación en las reuniones con la alta gerencia es ¿Por qué hay un gran volumen de facturas rechazadas? ¿Es negligencia del equipo de la VIM?, ¿Quién es el responsable de que este volumen no se reduzca sino por el contrario aumente con el pasar de los meses?

A partir de los cuestionamientos por parte de la alta gerencia, se decidió indagar para identificar la causa raíz, para ello se usó un *Power BI* que muestra las causas principales por las que no se pueden pagar las facturas y con esto se obtuvo una visualización general de la situación del geo mercado en determinados periodos de tiempo. (Gráfica)

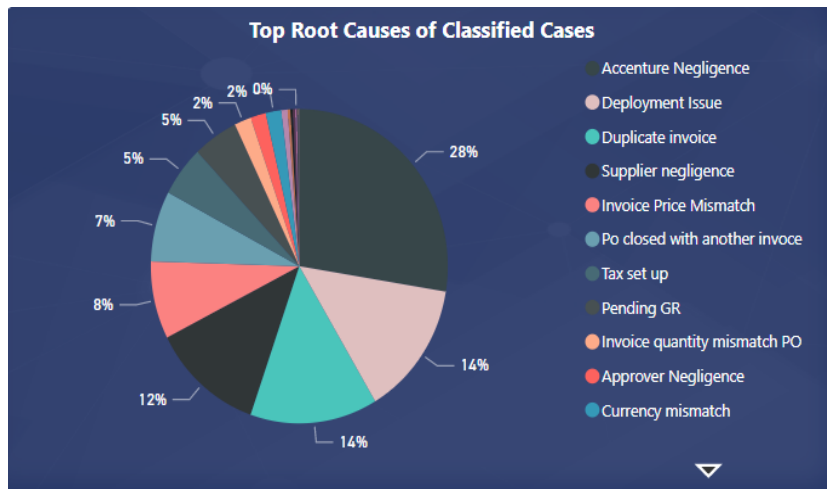


Ilustración 3 Tomado del Power BI de VIM CELL 2022

Tabla 1 Tomado de Power BI de VIM CELL 2022

Causa	Definicion
Accenture Negligence	Errores por parte del equipo de soporte Accenture
Deployment Issue	Problemas que se presentan debido a la migración de anteriores sistemas de facturación como lo son LAWSON, ORACLE, DFM, frente al nuevo sistema de SAP
	Ejemplo: Una factura que migro al nuevo sistema sin orden de compra relacionada, sin confirmación de recibido.
Duplicate invoice	Facturas iguales, con el mismo folio fiscal (Número de identificación de factura frente al SAT)
Supplier Negligence	Se facturan productos/servicios que no han sido recibidos, datos erróneos.
PO closed with another invoice	Órdenes de compra relacionadas anteriormente con otras facturas ya pagadas.
Tax Set Up	Problemas con impuestos
Pending GR	Espera de confirmación de que se recibieron los servicios solicitados en la orden de compra
Invoice quantity mismatch PO	Discrepancia en cantidades entre orden de compra y factura
Approver negligence	Demora en tiempos de aprobación
Currency mismatch	Diferencia de monedas entre factura y orden de compra (Deben ser la misma, si la PO fue creada en USD, la factura debe venir en USD)

Cabe recalcar que Schlumberger terceriza gran parte de los procesos con la compañía Accenture Limited, que se dedica a brindar soporte, pero en ocasiones por negligencia de ellos algunas facturas no se pueden pagar antes de su vencimiento y/o rechazan erróneamente lo que no debería.

Basándose en la gráfica anterior y los datos suministrados, se identificó que una de las principales causas de rechazo es por duplicidad y órdenes de compra anteriormente procesadas, lo que se denomina (*PO closed with another invoice*). Al unir ambas problemáticas el porcentaje representaba un 21% del total, ocupando el segundo lugar después de negligencia por parte de Accenture.

Una vez establecida esta problemática, se diseñó el proyecto nombrado *MCA business improvement*, buscando orientar y apoyar a los proveedores en el momento de hacer el ingreso de facturas al sistema SAP, por medio de capacitaciones, reuniones e instructivos de paso a paso que facilitaran este proceso y que fueran accesibles para la mayoría de ellos.

Se reunió una base de datos para estructurar y presentar el proyecto al jefe directo Laura Daza, para que una vez quedara aprobado, se procediera con la implementación del mismo, se agendó una reunión con el equipo encargado de contactar los proveedores (P2P). Al reunir la información se determinó que la prioridad seria el top 5 de proveedores de México, quienes representaban el 80% de los rechazos, como se puede ver a continuación:

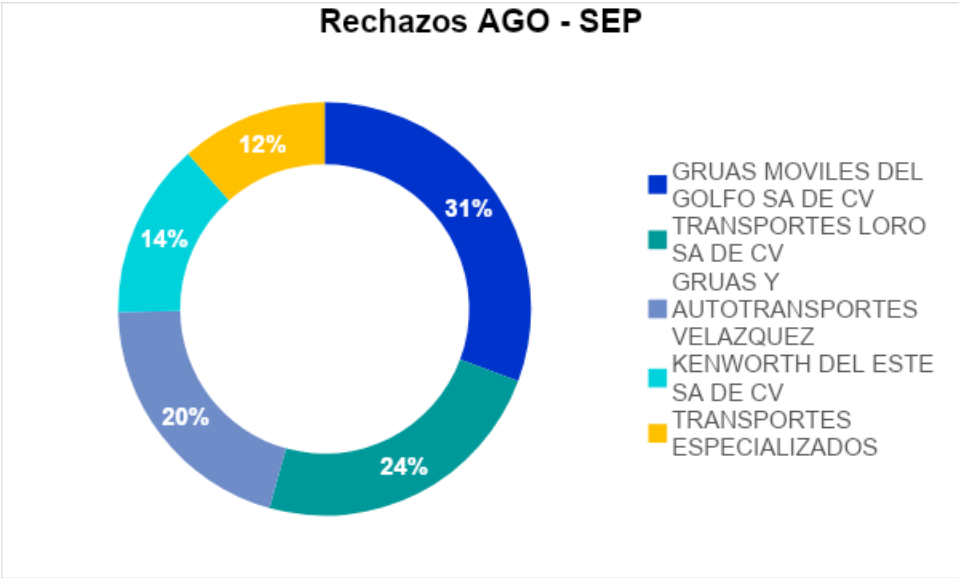


Ilustración 4 Elaboracion propia 2023

Row Labels	Count of Document Id
GRUAS MOVILES DEL GOLFO SA DE CV	96
TRANSPORTES LORO SA DE CV	74
GRUAS Y AUTOTRANSPORTES VELAZQUEZ	64
KENWORTH DEL ESTE SA DE CV	43
TRANSPORTES ESPECIALIZADOS	36
Grand Total	422

Tabla 2 Elaboracion propia 2023

Conclusiones:

En una multinacional con tantos actores involucrados, es de vital importancia que se hagan sondeos sobre los procesos que se desarrollan dentro de esta, para poder entender cuales son las necesidades a nivel técnico o de otra índole y así poder reforzar aquellos conocimientos o habilidades que a nivel grupal o individual estén debilitados sobre tareas específicas, como en este caso, el ingreso de facturas al SAP.

Al hacer un seguimiento tan frecuente semana a semana, y de forma tan específica con un top 5 de proveedores, se pudo identificar mucho más fácil, qué actores requerían más apoyo a nivel técnico y con más urgencia para que su desempeño en el SAP mejorara, reduciendo su margen de error y los volúmenes más fuertes de facturas rechazadas pudieran bajar de forma considerable.

Capacitar a los proveedores sobre cómo hacerlo correctamente, y así trabajar en conjunto para mejorar y facilitar procesos dentro de la compañía.

Los procesos de capacitación bien estructurados dentro de una empresa juegan un papel significativo cuando se busca tener mejores números en cuanto a productividad, eficacia y eficiencia.

La creación de un plan de acción en una multinacional que desarrolla sus actividades a nivel global tiene resultados bastante interesantes cuando se tienen en cuenta a los diferentes departamentos, independientemente de su naturaleza o ubicación, para así tener una visión intersectorial sobre un tema puntual.

PARTE V

SEGUIMIENTO PRACTICA PROFESIONAL

3.1 Programación de actividades realizadas en la organización, de acuerdo con sus prácticas profesionales (realizar un resumen).

En ese primer encuentro con el equipo encargado de P2P, se realizó un análisis del primer reporte, el cual comprende un periodo de un mes, exactamente del 16 de agosto al 16 de septiembre, arrojando como resultado un total de 422 facturas rechazadas en este rango de tiempo. Entender la problemática de cada proveedor fue fundamental para determinar qué plan de acción se implementaría.

Se acordó hacer reuniones mensuales para ver el progreso de cada uno de ellos. Tras un mes de haber iniciado el proyecto, y de la ejecución de reuniones con los proveedores, se pudo observar una reducción del 68% en el volumen de facturas rechazadas, lo cual representa un gran avance para el equipo de la VIM, lo que significa menos tiempo de análisis, menor volumen de rechazos, menos casos de errores por parte de Accenture, ya que en algunas ocasiones, ellos pagaban doble vez la misma factura, la original y la duplicada, generando un impacto negativo en otros equipos, fomentando la creación de notas de crédito por parte de los proveedores, entre otras consecuencias.

Al presentar estos resultados al jefe directo, se recibió una felicitación por la labor realizada y por los resultados obtenidos, por lo que se propuso implementar este proyecto en los demás geo mercados.

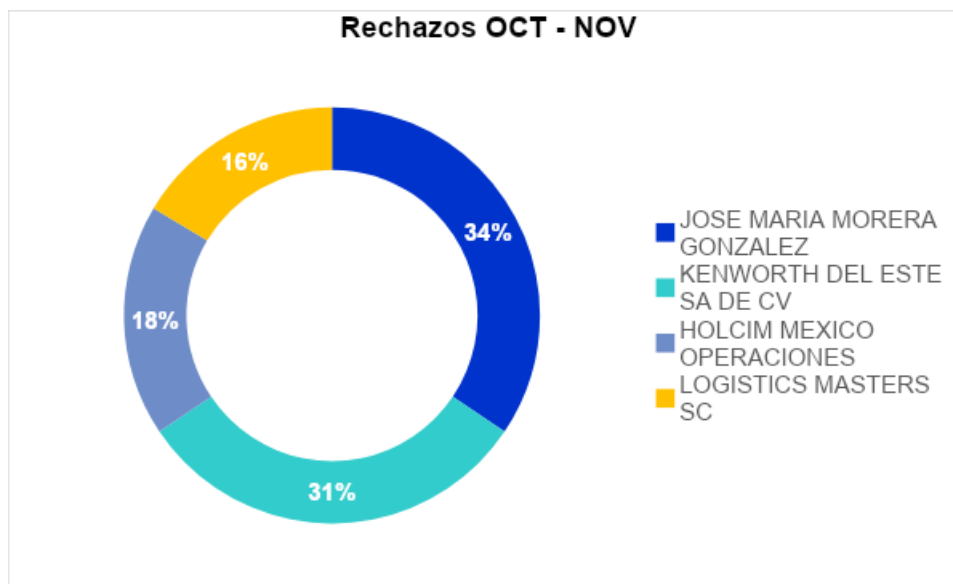


Ilustración 5 Elaboración propia 2023

Row Labels	Count of DP Document Type
JOSE MARIA MORERA GONZALEZ	21
KENWORTH DEL ESTE SA DE CV	19
HOLCIM MEXICO OPERACIONES	11
LOGISTICS MASTERS SC	10
Grand Total	133

Tabla 3 Elaboracion propia 2023

Al revisar el TOP 5 base de proveedores con sus diferentes informes realizados, se identificó que había un proveedor que no salía de ese ranking, el cual es Kenworth, por lo tanto, se convocó una reunión con los P2P's para revisar a detalle la situación de este proveedor, y lo que se pudo determinar es que había un error interno, ya que había una persona encargada de subir toda la documentación requerida, pero antes de que lo hiciera, el sistema de ellos automáticamente la subía, generando de tal manera la duplicidad. Se les otorgó un tiempo para que dieran solución a la problemática, ya que aunque no interfería en sus pagos, si podía causar errores de pago doble, creación de notas créditos, entre otras consecuencias. Sin embargo, el resto de proveedores que pertenecían al top 4 partir del segundo mes, se mantuvo estable el volumen de facturas rechazadas, pese a que cada proveedor se comunicó con el equipo encargado (P2P) para aclarar dudas, comentando sus respectivas situaciones, dando como resultado que el top 5 de proveedores con más casos de rechazos de facturas estuviera cambiando regularmente.

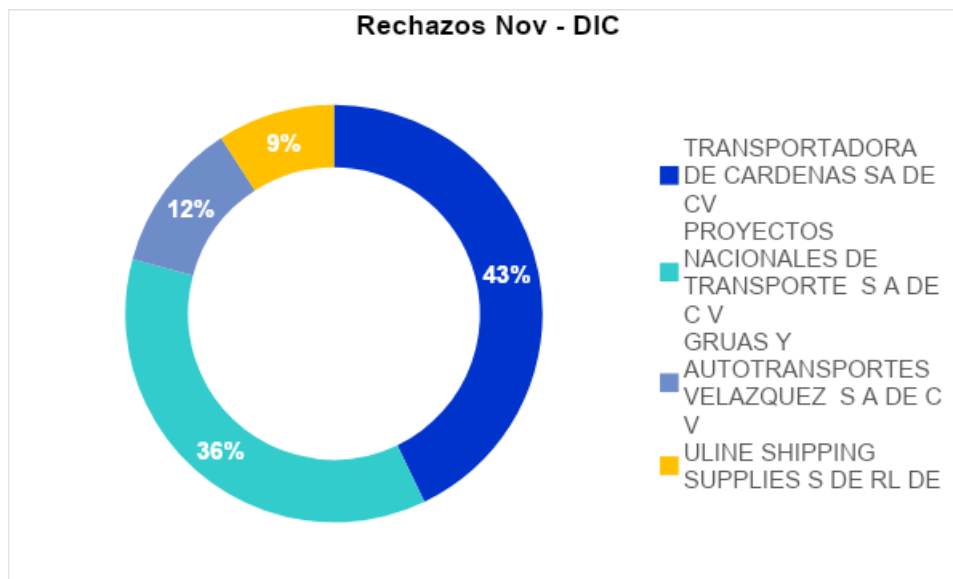


Ilustración 6 Elaboracion propia 2023

Row Labels	Count of Document Id
TRANSPORTADORA DE CARDENAS SA DE CV	33
PROYECTOS NACIONALES DE TRANSPORTE S A DE C V	28
GRUAS Y AUTOTRANSPORTES VELAZQUEZ S A DE C V	9
ULINE SHIPPING SUPPLIES S DE RL DE	7
Grand Total	168

Tabla 4 Elaboracion propia 2023

Aunque hubo un incremento respecto al mes anterior, esto se debe a que uno de los meses de mayor facturación es diciembre ya que los proveedores buscan cerrar todas las facturas pendientes para presentar sus reportes fiscales frente a la entidad gubernamental.

3.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes (ciclo 1 al ciclo 4 debe presentar, fecha, actividades desarrolladas, logros y dificultades enfrentadas).

CICLO I				
Fecha	Actividad	Descripción	Limitaciones	Logros
5 -12 agosto	Reuniones con la alta gerencia	Durante estas reuniones se pudo evidenciar la problemática que estaban presentando el geo mercado de MCA (Mexico)	Falta de accesos a plataformas para sacar la bases de datos.	
15 - 22 agosto	Estructuración del proyecto	Al identificarlo se puso en marcha el proyecto de MCA business improvement con el fin de reducir el volumen de facturas rechazadas	Falta de datos para hacer iniciar la métrica	
23 - 30 agosto	Recolección de datos	A través de los casos realizados diariamente se pudo extraer la información necesaria para iniciar la		
31- 7 Septiembre	Primera reunión en el equipo de P2P	Durante esta reunión se pudo hacer el análisis y crear un plan de acción para cada uno de los proveedores.		
CICLO II				
8 - 15 Septiembre	Análisis de resultados	Se pudo evidenciar el impacto que tuvo el proyecto en el primer mes	Uno de los TOP 5 continuaba repitiéndose	Reducción del 68% de volumen de rechazados
16 - 23 Septiembre	Reunión con el proveedor Kendworth	Se hizo una reunión para este proveedor en específico, y durante esta se pudo concluir el por que todas sus facturas estaban duplicadas		Identificación de la problemática que estaba presentando el proveedor
26 - 3 Octubre	Recolección de nuevos datos	Se categorizó semanalmente el progreso de cada uno de los TOP 5		
4 - 11 Octubre	Segunda reunión con P2P	Se evidenció el cambio de todos los proveedores, tras la solución de los anterior 5 proveedores		
CICLO III				
12 - 19 Octubre	Análisis de datos	Se interpretaron los resultados obtenidos y se planearon las metas del mes		
20 - 27 Octubre	Análisis de datos II			
28 - 4 Noviembre	Recolección de nuevos	Se categorizó semanalmente el progreso de cada uno de los TOP 5		
7- 14 Noviembre	Tercera reunión con P2P			
CICLO IV				
15 - 22 Noviembre	Análisis de datos	Se interpretaron los resultados obtenidos y se planearon las metas del mes		
23 - 30 Noviembre	Evaluación del proyecto			
01 - 08 Diciembre	Recolección de nuevos datos	Se categorizó semanalmente el progreso de cada uno de los TOP 5		
9 -16 Diciembre	Cuarta reunión con P2P	Se interpretaron los resultados obtenidos y se reconoció el trabajo realizado durante el último trimestre del 2022		

Tabla 5 Elaboración propia 2023

Bibliografia

S&P Global Rating . (2021, September 29). Retrieved from
https://www.spglobal.com/_assets/documents/ratings/research/100549162.pdf