

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS**



" Propuesta de mejora para la automatización de procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C. aplicando el ERP Cigefas en la ciudad de Lima – Perú año 2023 "

**Trabajo de Investigación
Para optar por el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Zapata Sime, Ana Marcela
Bach. Ordoñez Talavera, Ernesto Alonso

Docente Guía:

MBA. Cabellos Barboza, Enrique Alejandro

TACNA – PERÚ

2023

3% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 30 palabras)

“El texto final datos expresiones opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

Dedicatorias

Este trabajo de investigación lo dedico a mi amada madre y hermanos quienes con su apoyo incondicional me ayudaron a sobresalir y ser perseverante siempre.

A mis amigos de siempre con los que he compartido a lo largo de mi vida alegrías, tristezas y conocimientos. Por estar siempre a mi lado y mantener las buenas energías y un enfoque positivo de la vida.

¡Gracias a todos!

Ana Marcela

A mi esposa Mayra y mi hija Marieé, por ser la motivación de mi vida y quienes me empujan día a día o lograr mis objetivos.

A mis padres Oscar y Rosa, por darme todo su cariño y ser una guía de vida.

Ernesto

Agradecimientos

Nuestro agradecimiento especial a nuestro amigo Diego Rodríguez, por abrirnos las puertas de su empresa “Donde Walter” para desarrollar nuestro trabajo de investigación.

A la empresa CIGE PERU SAC, por darnos los alcances necesarios para el desarrollo y utilización de su ERP para las mejoras a implementar en la Empresa “DONDE WALTER”.

A nuestro director de investigación el MBA. Cabellos Barboza, Enrique Alejandro por su guía y ayuda en el desarrollo de la presente investigación.

Y a todas esas personas que siempre estuvieron a nuestro lado y creyeron en nosotros.

¡Gracias!

Ana Marcela & Ernesto

Índice de contenidos

Dedicatorias.....	3
Agradecimientos.....	4
Índice de contenidos.....	5
Índice de tablas	7
Índice de figuras	8
Índice de anexos	9
Resumen	10
Introducción.....	11
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO.....	13
1.1. Título del tema.....	13
1.2. Planteamiento del problema.....	13
1.3. Objetivos de la investigación.....	15
1.4. Metodología.....	15
1.5. Justificación.....	19
1.6. Principales definiciones.....	20
1.7. Alcances y limitaciones	22
CAPÍTULO II: MARCO TEORICO	23
2.1. Conceptualización de la variable y/o tópico clave	23
2.2. Importancia de la variable	41
2.3. Análisis comparativo.....	42

2.4. Análisis crítico	43
CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL	45
3.1. Reseña histórica.....	45
3.2. Filosofía organizacional.....	46
3.3. Diseño organizacional	48
3.4. Productos y/o servicios.....	51
3.5. Diagnóstico organizacional.....	53
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	57
4.1. Diagnóstico a los procesos actuales del restaurante Donde Walter S.A.C.	57
4.2. Acciones de mejora a los procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C aplicando el ERP Cigefas	69
4.3. Mecanismos de seguimiento y control a las acciones de mejora	79
4.4. Costo de la implementación de las acciones de mejora.....	85
CAPÍTULO V: SUGERENCIAS	88
Conclusiones	91
Bibliografía.....	93
Anexos	98

Índice de tablas

Tabla 1 Tamaño muestral.....	18
Tabla 2 Dimensiones del ERP.....	31
Tabla 3 Mercado de los ERP.....	39
Tabla 4 ERP.....	42
Tabla 5 FODA.....	53
Tabla 6 Guía de observación.....	62
Tabla 7 Propuesta de mejora a los procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C aplicando el ERP Cigefas.....	69
Tabla 8 Cronograma de las actividades de la propuesta de mejora.....	70
Tabla 9 Control de la propuesta de mejora.....	79
Tabla 10 Costo de implementación de la propuesta de mejora.....	85

Índice de figuras

Figura 1 Diseño organizacional	50
Figura 2 Mostrito donde Walter	51
Figura 3 El papa del mostrito	51
Figura 4 La yapa de Walter	52
Figura 5 Chaufa familiar	52

Índice de anexos

Anexo 1 Formato en blanco de la guía de observación aplicada	98
Anexo 2 Validación del instrumento (experto 1)	100
Anexo 3 Validación del instrumento (experto 2)	101
Anexo 4 Validación del instrumento (experto 3)	102

Resumen

En la empresa Donde Walter se identificó que no utiliza un motor de transferencia diario para registrar los egresos, lo que hace que sea más complicado comprobar los datos y verificar los márgenes mensuales o quincenales. Al depender de procesos manuales y no contar con una revisión diaria de las operaciones financieras, aumenta el riesgo de errores en los datos y de pérdida de información relevante para el análisis financiero. En base a ello se planteó el objetivo de realizar una propuesta de mejora para la automatización de procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C. aplicando el ERP Cigefas en la ciudad de Lima – Perú, 2023. En cuanto a la metodología de la investigación se implementó de tipo descriptiva con un enfoque mixto, exploratorio en cuanto a la información recopilada se procesó en tablas y gráficos estadísticos. El diagnóstico resalta que el restaurante Donde Walter S.A.C. enfrenta desafíos clave relacionados con la gestión manual de procesos, la falta de control financiero y la ausencia de información en tiempo real. Estos problemas impactaron en la toma de decisiones y la competitividad de la empresa. La propuesta de mejora se enfocó en la implementación del ERP Cigefas como solución integral para automatizar procesos, mejorar la contabilidad y establecer mecanismos de control. Se destaca la importancia de la capacitación, el liderazgo y la personalización del ERP para el éxito. Además, se enfatiza la necesidad de un sólido sistema de control y seguimiento. A pesar del costo estimado de S/13.000, se considera esta inversión como crucial para la competitividad y rentabilidad a largo plazo del restaurante Donde Walter S.A.C.

Palabras clave: Donde Walter S.A.C., ERP Cigefas, competitividad, información en tiempo real, control financiero.

Introducción

En la era actual de la transformación digital, la automatización de procesos y el uso de sistemas de gestión empresarial como los ERP (“Enterprise Resource Planning”) han emergido como pilares fundamentales para mejorar la eficiencia, competitividad y rendimiento organizacional. La automatización ha revolucionado la manera en que las empresas operan, optimizando tareas repetitivas y liberando recursos humanos para enfocarse en actividades estratégicas y de mayor valor agregado para los colaboradores y la empresa en general.

En este contexto, la presente investigación tiene como objetivo analizar el impacto de la automatización y el uso del ERP en la empresa Donde Walter, examinando cómo esta tecnología puede potenciar la gestión de recursos, la toma de decisiones y la productividad. Específicamente, se centrará en evaluar el impacto de la implementación de un ERP en una empresa en particular y cómo la automatización de procesos ha transformado sus operaciones y resultados.

El ERP, como sistema integrado, centraliza y coordina una amplia gama de funciones empresariales, abarcando desde la gestión financiera y contable hasta la logística, ventas, compras y recursos humanos. Su adopción implica una profunda reestructuración organizacional, donde la información fluye de manera fluida y en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones basada en datos precisos, actualizados y disponibles.

La investigación se ha estructurado en cinco capítulos, cada uno enfocado en abordar de manera detallada el desarrollo, implementación y resultados de la propuesta de mejora. *En el primer capítulo*, se presentarán los antecedentes relevantes que motivan la necesidad de desarrollar esta propuesta, considerando la problemática identificada y el método de estudio que guiará el proceso.

En el segundo capítulo, se analiza la conceptualización de la variable que se aplican en la mejora. Estas definiciones son esenciales para el entendimiento y comprensión del estudio, y se realiza un análisis comparativo y crítico de las variables en estudio de la presente investigación.

El tercer capítulo abordará el análisis de la empresa, incluyendo su historia, desarrollo, filosofías, valores, objetivos y servicios ofrecidos a la población. Se describirá el esquema organizacional y se presentará un diagnóstico de la situación actual mediante la presentación del FODA.

En el cuarto capítulo, se presentarán los resultados obtenidos a través de las herramientas aplicadas, que servirán como base para proponer alternativas de solución a los aspectos que requieran fortalecimiento o corrección con relación a la problemática identificada.

Finalmente, el quinto capítulo contendrá las conclusiones de la investigación y las recomendaciones sugeridas para lograr la mejora y los mecanismos de control a seguir. Además, se incluirán los anexos y referencias bibliográficas pertinentes para respaldar el trabajo realizado.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE ESTUDIO

1.1. Título del tema

Propuesta de mejora para la automatización de procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C. aplicando el ERP Cigefas en la ciudad de Lima – Perú año 2023.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa presenta una serie de problemas relacionados con la gestión manual de procesos y la falta de verificación diaria en las operaciones financieras. Estas dificultades están afectando negativamente la entrega oportuna de reportes necesarios para los socios y la falta de control en la gestión de ingresos y egresos. Entre los problemas, la empresa se enfrenta a dificultades para generar reportes financieros en tiempo real debido a que muchos de sus procesos se llevan a cabo de forma manual. Esto incluye la revisión de ventas con diferentes modalidades de pago (tarjetas de crédito, empresas de entrega con depósitos semanales o diarios), lo que provoca que los datos sobre ingresos estén desactualizados y dificulta la toma de decisiones informadas.

La falta de una revisión diaria de las compras y los egresos resulta en la pérdida de control sobre el flujo de efectivo y la identificación temprana de posibles desviaciones financieras. La empresa no utiliza un motor de transferencia diario para registrar los egresos, lo que hace que sea más complicado comprobar los datos y verificar los márgenes mensuales o quincenales. Al depender de procesos manuales y no contar con una revisión diaria de las operaciones financieras, aumenta el riesgo de errores en los datos y de pérdida de información relevante para el análisis financiero. Esto puede llevar a tomar decisiones incorrectas o tardías, lo que afecta negativamente la rentabilidad y la salud financiera de la empresa.

La falta de reportes financieros actualizados y la poca verificación de las operaciones financieras dificultan la capacidad de los socios y directivos para tomar decisiones informadas y estratégicas. La ausencia de información oportuna sobre el estado financiero de la empresa puede repercutir en la planificación y la ejecución de acciones para mejorar su rendimiento y competitividad.

Si no se mejora la problemática descrita anteriormente, es probable que la empresa enfrente una serie de consecuencias negativas que pueden afectar su desempeño financiero y su competitividad en el mercado, ya que el retraso en la toma de decisiones estratégicas dificultará la toma de decisiones informadas y oportunas por parte de los socios y directivos. Esto puede llevar a que la empresa no pueda responder de manera rápida y eficiente a cambios en el mercado o en las condiciones económicas. Con procesos manuales y falta de verificación diaria, el riesgo de cometer errores en los datos financieros aumenta significativamente. Estos errores pueden llevar a una mala interpretación de la situación financiera de la empresa y a la toma de decisiones basadas en información incorrecta.

Al abordar y resolver la problemática actual, la empresa estará mejor preparada para enfrentar desafíos futuros y aprovechar oportunidades de crecimiento y expansión. La mejora en la gestión financiera proporcionará una base sólida para el desarrollo de nuevos proyectos o la expansión a nuevos mercados.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Realizar una propuesta de mejora para la automatización de procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C. aplicando el ERP Cigefas en la ciudad de Lima – Perú año 2023.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico a los procesos que utiliza actualmente el restaurante Donde Walter S.A.C.
- Proponer acciones de mejora a los procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C aplicando el ERP Cigefas.
- Plantear mecanismos de seguimiento y control a las acciones de mejora establecidas.
- Determinar el costo de la implementación de las acciones de mejora.

1.4. Metodología

El proceso de diagnóstico demuestra la importancia de un enfoque sistemático y estratégico para identificar y abordar ineficiencias. Este enfoque se asemeja a desarmar un reloj complejo para entender cómo funciona cada engranaje y luego reensamblarlo de manera más eficiente. Para el diagnóstico se utilizará el árbol de problemas para identificar y visualizar cuales son las causas y efectos de la problemática evidenciada. La recolección y análisis de datos juegan un papel crucial, ya que brindan una visión objetiva de dónde se encuentran los problemas y las oportunidades con la atención a los detalles y la identificación de patrones son esenciales para abordar las causas raíz subyacentes de las ineficiencias.

Así mismo se empleará la guía de observación que permita identificar como se llevan los procesos internos en la empresa. La incorporación de metodologías como Lean Six Sigma es especialmente valiosa para identificar áreas de desperdicio y mejorar la eficiencia en procesos específicos. Al seguir estos pasos, se logrará una comprensión profunda de los procesos y recursos.

Una vez realizado el diagnóstico se realizará el segundo objetivo correspondiente al diseño de la propuesta de mejora considerando la tecnología y los sistemas ERP para agilizar las operaciones. Una vez planteada la mejora se elaborará la tabla correspondiente a los mecanismos de control en la cual conste las actividades, indicadores KPIs, responsable, frecuencia o periodo para la revisión constante y evaluar más adelante los resultados de las acciones implementadas esto asegura que la empresa no solo realice mejoras a corto plazo, sino que también adopte una cultura de mejora constante para mantenerse competitiva en un entorno empresarial en constante evolución.

Finalmente, se determinará cual será el costo de implementar la propuesta de mejora para al análisis del presupuesto se desglosará el costo de cada actividad identificando cada componente individualmente como costos de personal, materiales y suministros, tecnología, capacitación, cambios de procesos entre otros, que se han definido en el diseño de la mejora y a la par se realizará un comentario de los beneficios de la propuesta.

1.4.1. Tipos y diseño de investigación

1.4.1.1. Descriptiva

Se utilizará para describir las características y el estado actual de los procesos existentes en la organización. Ayuda a comprender cómo funcionan actualmente los procesos y cómo se relacionan con el uso del ERP Cigefas. Así mismo permitirá a) identificar los procesos actuales: involucra la recolección de información sobre los procesos empresariales actuales y cómo se llevan a cabo en la organización, b) establecer un panorama claro, c) recopilar datos estadísticos (Sampieri et al., 2006).

1.4.1.2. Enfoque

En cuanto al enfoque se planteará de mejora continua pues se centra en identificar oportunidades de mejora en los procesos existentes y buscar formas de optimizarlos mediante la implementación del ERP Cigefas. Se basa en la idea de que los procesos pueden mejorarse de manera incremental y continua para lograr una mayor eficiencia y calidad. Dado que la implementación de un sistema ERP implica cambios en los procesos y en la forma de trabajar, es fundamental considerar un enfoque de gestión del cambio. Esto implica planificar y ejecutar actividades para gestionar las resistencias al cambio, comunicar de manera efectiva los beneficios de la automatización de procesos y proporcionar apoyo y capacitación adecuados a los empleados durante la transición.

1.4.1.3. Exploratoria

Implicará la revisión de entrevistas con expertos en la materia y la exploración de las funcionalidades del sistema. El uso de la investigación exploratoria será fundamental para obtener una comprensión inicial del tema, identificar oportunidades y desafíos potenciales y guiar la formulación de objetivos. La investigación exploratoria

se caracteriza por ser flexible y abierta, lo que permite explorar el tema desde diferentes perspectivas y descubrir nuevas ideas o enfoques (Sánchez, 2019).

1.4.1.4. Investigación mixta

El uso de la investigación mixta en una investigación de mejora para la automatización de procesos aplicando el ERP Cigefas combina la utilización de enfoques cualitativos y cuantitativos para obtener una visión más completa y profunda del tema. La investigación mixta ofrece la oportunidad de combinar las fortalezas de ambos enfoques y abordar preguntas de investigación complejas (Borja, 2016).

1.4.2. Población y muestra

La población se refiere al conjunto completo de elementos que comparten una característica común y que son objeto de estudio (Sampieri et al., 2006). La población estará conformada por los colaboradores del restaurante Donde Walter S.A.C La muestra es una parte o subconjunto seleccionado de la población con el propósito de ser estudiado para obtener información y conclusiones sobre toda la población (Villasís et al., 2016). Para la selección de la muestra se realizará un muestreo no probabilístico por conveniencia y el segundo probabilístico aleatorio simple.

Tabla 1

Tamaño muestral

Tipo	Cantidad
Colaboradores	15

1.4.3. Tratamiento y procesamiento de la información

Conllevará un proceso que implica la transformación de los datos recopilados en información útil y significativa. Se evaluará los datos recopilados para determinar su calidad y relevancia, los datos se procesarán en Excel es una herramienta ampliamente utilizada para el procesamiento de datos permitiendo realizar cálculos, organizar y filtrar datos, crear gráficos y tablas dinámicas.

1.5. Justificación

1.5.1. Teórica

La presente investigación se respalda en los estudios de Rivera & Pérez (2013) que en su artículo "*Guía de selección de ERP en las pequeñas y medianas empresas*" determina la importancia de aplicar ERP con la finalidad de gestionar datos, en base a ello es que se denota la importancia para esta organización. La automatización de procesos a través de un ERP como Cigefas enfatizan la importancia de mejorar la eficiencia operativa en las organizaciones.

1.5.2. Metodológica

Se fundamenta en los enfoques y métodos utilizados para llevar a cabo la implementación exitosa del sistema. El estudio actual se respaldará en la "*Metodología para la selección de sistemas ERP para Pymes*" realizado por los autores Oltra, Gil & Guerola (2018). El ERP cuenta con una metodología de implementación y configuración establecida y probada. Esto proporciona una base sólida para llevar a cabo la propuesta de mejora, ya que se pueden seguir pasos y procesos bien definidos para garantizar una implementación exitosa y una adopción adecuada del sistema.

1.5.3. Práctica

Se centra en destacar cómo la automatización puede mejorar la productividad y liberar tiempo para otras actividades de valor agregado mediante el ERP puede agilizar las tareas y reducir la dependencia de procesos manuales permitiendo a los empleados realizar sus actividades de manera más rápida y eficiente, lo que resulta en un ahorro de tiempo significativo en comparación con los procesos tradicionales.

1.6. Principales definiciones

1.6.1. ERP

Es una solución tecnológica integral diseñada para revolucionar la manera en que las organizaciones gestionan sus operaciones y recursos. Funciona como un núcleo centralizado que integra y automatiza una amplia gama de procesos y actividades en todos los departamentos y áreas funcionales de una organización desde la gestión de inventarios y compras hasta las operaciones de ventas, finanzas, recursos humanos (Aguilar, 2009).

1.6.2. Gestión operativa

La administración operativa engloba el conjunto de procedimientos, tácticas y medidas implementadas en una entidad con el fin de garantizar la realización eficaz y exitosa de las tareas cotidianas y habituales vinculadas a la producción de bienes o servicios (Binda, 2016).

1.6.3. Automatización de procesos

Consiste en incrementar la eficacia, disminuir fallos, elevar la productividad y liberar capacidades humanas para que puedan dedicarse a labores más estratégicas y significativas por medio de la aplicación de tecnología y sistemas para realizar tareas o actividades de manera automática, sin intervención humana directa (Túnel, 2005).

1.6.4. Productividad

Se refiere a la relación entre la cantidad de producción o resultados obtenidos y los recursos utilizados para lograrlos. Es un indicador de la eficiencia y eficacia con la cual se utilizan los recursos para producir bienes, servicios o lograr determinados objetivos (López & Moreno-Galbis, 2006).

1.6.5. Mejora continua

Práctica constante de identificar oportunidades de mejora y realizar cambios progresivos en los procesos, productos o servicios de una organización. Una vez que los procesos están automatizados, es crucial realizar un seguimiento y monitoreo constante para asegurar que la automatización esté funcionando de manera óptima y realizar ajustes y mejoras según sea necesario (Murillo, 2020).

1.6.6. Ciclo PDCA

La mejora continua a menudo sigue el ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act), también conocido como ciclo de Deming o ciclo de mejora continua. Este ciclo consiste en planificar una mejora, implementarla, verificar los resultados y, si son satisfactorios, actuar para mantener y estandarizar la mejora (Fontalvo et al., 2011).

1.7. Alcances y limitaciones

1.7.1. Alcances

- El estudio incluirá una revisión exhaustiva de los procesos operativos del restaurante Donde Walter S.A.C. Esto permitirá identificar áreas específicas donde la automatización podría tener un impacto significativo.
- Se analizará la capacidad del ERP para adaptarse y satisfacer las necesidades particulares del restaurante, considerando su tamaño, estructura organizativa y requerimientos específicos, como la gestión de compras, inventario, ventas y pedidos, financiera y contable, recetas, menús y cadena de suministro.

1.7.2. Limitaciones

- Se basa en el año 2023, en la ciudad de Lima. No se considera a las sucursales que se encuentran fuera del sector.
- La implementación de mejoras en la automatización de procesos puede verse afectada por factores externos impredecibles, como cambios regulatorios o problemas tecnológicos inesperados.

CAPÍTULO II: MARCO TEORICO

2.1. Conceptualización de la variable y/o tópico clave

2.1.1. Gestión de procesos

“La gestión de procesos es una disciplina de gestión que propone la optimización de los procesos de un negocio para generar más valor para el mismo” (Gibson et al., 2011). El objetivo principal es lograr una mayor eficiencia, calidad y alineación con los objetivos organizacionales, mediante la supervisión constante y la mejora continua de los procesos clave.

“La gestión de procesos es una forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos” (Gómez & Espín, 2022). Esta práctica implica la identificación de áreas de mejora, la reingeniería de procesos para eliminar desperdicios y la optimización constante de los procedimientos para lograr resultados más predecibles, rápidos y alineados con las necesidades del cliente.

De acuerdo con el autor Mallar (2010) define:

La gestión de procesos es un enfoque holístico que busca coordinar y optimizar los procedimientos operativos de una organización con el objetivo de maximizar la eficiencia y la calidad. Abarca la identificación y documentación de flujos de trabajo, la implementación de mejoras basadas en datos y el seguimiento continuo para garantizar que los procesos estén alineados con los objetivos estratégicos y las expectativas de los stakeholders (p. 5).

La gestión de procesos es indiscutiblemente una herramienta valiosa para mejorar la eficiencia y la calidad en las operaciones empresariales, sin embargo, como con cualquier enfoque empresarial, también presenta desafíos y limitaciones que deben abordarse críticamente. Uno de los desafíos clave de la gestión de procesos es el equilibrio entre la estandarización y la flexibilidad, si bien la estandarización de procesos puede mejorar la coherencia y la eficiencia, también podría limitar la capacidad de adaptación a situaciones cambiantes o únicas. La rigidez excesiva en la aplicación de procesos predefinidos podría obstaculizar la creatividad y la innovación en la toma de decisiones (Hernández et al., 2014).

Otro aspecto crítico es la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, la implementación de nuevos procesos a menudo se encuentra con resistencia, ya que puede requerir un ajuste en las rutinas diarias y la adopción de nuevas tecnologías o prácticas de tal forma que superar esta resistencia y garantizar la participación activa de los empleados en la gestión de procesos es esencial para el éxito, además, puede volverse compleja en organizaciones grandes y diversificadas. Los procesos interdependientes y las estructuras organizativas complejas pueden dificultar la implementación efectiva y la estandarización de prácticas en toda la organización. Coordinar y mantener la consistencia en procesos a lo largo de cada departamento o unidad de negocio diferentes puede ser un desafío significativo.

Es importante reconocer que la gestión de procesos no es una solución única para todos los problemas empresariales, pues al no ejecutarse correctamente, podría convertirse en un proceso burocrático que consume tiempo y recursos sin proporcionar mejoras significativas de este modo se debe considerar cuidadosamente

si la gestión de procesos es apropiada para la cultura y las necesidades específicas de la organización antes de implementarla.

En última instancia, si se abordan adecuadamente estos desafíos y limitaciones, la gestión de procesos puede brindar beneficios tangibles a una organización al aumentar la eficiencia, la calidad y la alineación con los objetivos estratégicos, sin embargo, se debe tener en cuenta que su implementación exitosa requiere un enfoque equilibrado y una adaptación constante a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial. Los aspectos clave de la gestión de procesos para Cabrera (2017) son:

- Identificación y mapeo de procesos que se llevan a cabo en la organización, así como comprender su secuencia, interacciones y flujos de trabajo.
- Análisis y mejora de procesos existentes para identificar posibles ineficiencias o áreas de mejora mediante la eliminación de actividades innecesarias, la simplificación de tareas y la implementación de mejores prácticas.
- Establecer indicadores de desempeño (KPIs) para medir y monitorear el rendimiento de los procesos permitiendo evaluar la eficiencia, calidad y cumplimiento de los procesos, y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
- Automatización y tecnología: La gestión de procesos puede involucrar la implementación de herramientas tecnológicas, como software de gestión de procesos, para facilitar la automatización y control de los procesos, así como mejorar la colaboración y comunicación entre los diferentes actores involucrados.

- Enfoque en el cliente para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, centrándose en la entrega de valor y la mejora continua de los procesos para brindar un mejor servicio o producto.

La gestión de procesos se transforma en la piedra angular en la eficiencia y productividad de cualquier organización debido a que se estructura por el conjunto de prácticas y enfoques utilizados para planificar, controlar y optimizar la secuencia de pasos necesarios para llevar a cabo una tarea, proyecto o producción de bienes y servicios. Esta gestión implica varios aspectos clave para llegar a ser efectivos en primer lugar, implica la identificación y documentación detallada de los procesos existentes, lo que permite comprender cómo se realizan las actividades y dónde pueden existir ineficiencias, luego se busca optimizar estos procesos, eliminando pasos redundantes, automatizando tareas iterativas y mejorando la fluidez general.

La tecnología juega un papel fundamental en la gestión de procesos nueva por medio de software, como los sistemas de gestión de flujo de trabajo y las soluciones de automatización, permiten la supervisión en tiempo real, análisis de datos y toma de decisiones basadas en información precisa, no solo agiliza los procesos, sino que también proporciona una base sólida para la mejora continua (Ponce, 2016).

Sin embargo, la gestión de procesos no es solo un tema técnico también involucra aspectos culturales y de liderazgo. Al interior de la organización es elemental conservar la mentalidad orientada a la mejora constante y a la adaptabilidad ambas particularidades son esenciales para abordar los cambios en los procesos de manera constructiva y se mantengan abiertos a nuevas formas de hacer las cosas.

En última instancia, para la organización llevar una gestión de procesos exitosa conduce a una mayor eficiencia, reducción de costos, mayor calidad y satisfacción del cliente de este modo permite a la organización mantenerse ágiles en un entorno empresarial en constante evolución, por lo tanto, la gestión de procesos no solo es una estrategia operativa, sino también un instrumento estratégico de gran apoyo para el éxito a largo plazo de las organizaciones o empresas (Medina et al., 2010).

2.1.2. ERP “Enterprise Resource Planning”

Suarez (2016) define “como un software integrado de gestión empresarial por sus módulos funcionales en logísticas, finanzas, recursos humanos, ventas, etc., susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada cliente” (p. 19). De ahí que el objetivo principal es integrar y automatizar los procesos de negocio de una organización, desde la planificación y gestión de recursos hasta la producción y distribución de productos o servicios.

Iacub (2015) cita:

El software ERP es la columna vertebral de una empresa, la no aplicación del mismo, el escaso nivel de su aprovechamiento, y una carencia de compromiso e intenciones de mejora permanentes generarían una merma en el potencial de tal sistema, lo que obstaculizaría el logro de las metas y los objetivos estratégicos de una organización (p. 25).

El ERP enlaza y determina multitud de procesos empresariales y facilita el flujo de datos entre ellos recopilando los datos de las transacciones compartidos por las diversas fuentes de una organización, elimina la duplicación de los datos y proporciona una integridad de datos con una única fuente de confianza.

De acuerdo con Oltra (2012) conceptualiza:

Son sistemas de información que emplean la ingeniería de negocios y la tecnología de información para diseño e integración de los procesos de negocio de la organización. Esos sistemas se constituyen en un método para planificar y controlar todos los recursos necesarios de todo lo que se refiere a comprar, producir, enviar y contabilizar la cumplimentación de un pedido de un cliente en una fábrica, un centro de distribución o una empresa de servicios (p. 18).

En el tejido empresarial actual, donde la agilidad y la eficiencia son más que nunca las monedas de cambio, el ERP bien implementado es como la sinfonía que orchestra los movimientos de la organización. Es la clave que desbloquea la sincronización perfecta entre departamentos, la melodía que eleva la toma de decisiones basadas en datos y la partitura que dirige la optimización de procesos. En un mundo de constantes desafíos y cambios, no se convierte en simplemente un software, es el director maestro que guía a las empresas hacia la excelencia operativa y el éxito sostenible (Carballo, 2020).

En definitiva, al ser un sistema prefabricado con técnicas de industrialización, integrado y modular, cuya finalidad es colaborar con los sistemas de información de la empresa para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, proporcionando una plataforma centralizada para almacenar, procesar y compartir datos en tiempo real. Esto permite a las organizaciones tener una visión holística de sus operaciones y tomar decisiones más informadas y estratégicas.

2.1.2.1. Beneficios del ERP

Algunos de los beneficios de implementar un sistema ERP son:

- Permite optimizar los procesos de gestión de la empresa, lo que se traduce en una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones.
- Tener un único archivo de artículos, clientes, proveedores, etc., lo que garantiza la coherencia y homogeneidad de la información en toda la empresa.
- Optimizar y automatizar los procesos de negocio centrales, lo que ayuda a todas las áreas de la empresa a ser más productivas.
- Permite a las empresas crecer y expandirse sin tener que preocuparse por la gestión de sus procesos, ya que el sistema se adapta a las necesidades de la empresa.
- Proporciona información en tiempo real y permite una mejor toma de decisiones en la empresa.
- Eliminar duplicidades en la información y en los procesos, lo que reduce los errores y aumenta la eficiencia.
- Tener un mayor control sobre la cadena de valor de la empresa, lo que se traduce en una mayor eficiencia y eficacia en las operaciones.

Seleccionar el mejor sistema para la empresa es un proceso complejo y estratégico que debe ser cuidadosamente considerado para asegurar que el sistema se adapte a las necesidades y objetivos específicos de la organización. De acuerdo con Alshalfi (2018) se pueden seguir las siguientes recomendaciones:

- Identificar las necesidades de la empresa y los procesos que se desean optimizar permitiendo seleccionar un sistema que se adapte a las necesidades específicas de la empresa.
- Investigar y comparar diferentes opciones en el mercado consultando reseñas, comparativas y opiniones de otros usuarios para tener una idea de las opciones disponibles.
- Valorar la funcionalidad y características del sistema como la capacidad de integración con otros sistemas, la facilidad de uso, la escalabilidad y la personalización.
- Valorar el soporte y la capacitación que ofrece el proveedor del sistema ERP, ya que esto puede ser clave para la implementación y el éxito del sistema.
- Evaluar el costo y el retorno de inversión que se espera obtener. Se deben considerar los costos de implementación, mantenimiento y actualización, así como los beneficios que se esperan obtener a largo plazo.

En general, antes de implementar un sistema ERP en una empresa, se deben considerar varios factores, como las necesidades específicas de la empresa, los riesgos de implementación, la funcionalidad y características del sistema, el soporte y capacitación, el costo y retorno de inversión, y la situación actual del negocio. Evaluar estos factores puede ayudar a seleccionar el sistema adecuado y garantizar una implementación exitosa que mejore la eficiencia y la productividad de la empresa.

2.1.2.2. Dimensiones del ERP

Dentro del sistema ERP se pueden describir 4 dimensiones de negocios como se los visualiza en la actual tabla, es importante tener en cuenta que las dimensiones pueden variar y ser específicas para cada empresa o industria. Las dimensiones de un ERP se refieren a las áreas funcionales que cubre y las capacidades que ofrece para gestionar diferentes aspectos de una empresa.

Tabla 2

Dimensiones del ERP

DIMENSIONES	INDICADORES
Calidad a nivel de sistema	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exactitud y contenido de datos ▪ Actualización de la tabla ▪ Exactitud a nivel del sistema ▪ Tiempo en respuesta
Calidad de información	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevancia ▪ Confiabilidad ▪ Comprensión ▪ Oportunidad ▪ Usabilidad
Impacto individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interpretación exacta ▪ Calidad de decisión individual ▪ Identificación de problemas ▪ Desempeño y productividad individual
Impacto organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento y aprendizaje ▪ Finanzas ▪ Procesos de negocios internos ▪ Cliente

Nota: Adaptado de *Evaluating the information systems success of ERP implementation in Taiwan's industries* por Tsai et al, (2009).

La calidad a nivel del sistema en el contexto de un ERP constituye un pilar fundamental en la evaluación y operación exitosa de esta solución empresarial integral ya que se refiere a la medida en que el propio sistema cumple con los criterios

establecidos para su funcionamiento, rendimiento, seguridad y cumplimiento normativo abarcando una serie de aspectos cruciales que aseguran su eficacia y relevancia en el entorno empresarial (Huang & Palvia, 2001).

Desde la funcionalidad, el sistema ERP debe ser capaz de ejecutar de manera precisa y eficiente todas las funciones y procesos que se han definido como requisitos esenciales para la organización. Su rendimiento debe ser robusto, capaz de mantener tiempos de respuesta aceptables incluso bajo cargas de trabajo intensas y la usabilidad desempeña un papel crucial al ofrecer una interfaz intuitiva que acelere la adopción y disminuya la curva de aprendizaje (Benvenuto, 2006).

La seguridad es un elemento ineludible porque el ERP debe salvaguardar la integridad de los datos, prevenir accesos no autorizados y mantener la confidencialidad de la información conservando la estabilidad, evitando caídas y fallos que puedan impactar negativamente en las operaciones junto con la capacidad de integración se traduce en la habilidad del ERP para comunicarse fluidamente con otros sistemas y aplicaciones, facilitando la interconexión de procesos y datos.

La adherencia a regulaciones y estándares es fundamental, especialmente para evitar problemas legales y garantizar el cumplimiento junto con la escalabilidad el cual es esencial para asegurar que el sistema puede crecer y adaptarse a medida que la organización evoluciona. La mantenibilidad del sistema, la capacidad de llevar a cabo actualizaciones y mejoras sin interrupciones significativas es un indicador clave de la inversión a largo plazo.

Finalmente, una documentación completa y precisa es la guía que permite a los usuarios comprender y aprovechar todas las capacidades del ERP. La calidad a nivel del sistema, en definitiva, asegura que el ERP se convierta en una herramienta estratégica, capaz de potenciar la eficiencia, la colaboración y la toma de decisiones informadas en la organización la adecuada evaluación y gestión son esenciales para que el ERP cumpla su propósito en el complejo mundo empresarial actual.

La calidad de la información en el contexto de un sistema ERP se erige como un componente esencial que impacta directamente en la efectividad y la capacidad de toma de decisiones dentro de una organización. Esta dimensión abarca la precisión, la integridad, la coherencia y la relevancia de los datos almacenados y gestionados en el sistema pues la alta calidad es la piedra angular que permite a los usuarios confiar plenamente en los datos para llevar a cabo análisis, planificación y ejecución con exactitud y eficacia (Delgadillo, 2011).

La precisión de los datos en el ERP es crucial para que reflejen de manera veraz la realidad de la organización. Inexactitudes y errores en los datos pueden conllevar a decisiones equivocadas y a problemas operativos, por otra parte, la integridad, se vincula con la coherencia y la congruencia de los datos entre diferentes partes del sistema. La consistencia se erige como una pieza clave para evitar la confusión y los desentendidos, permitiendo que los usuarios depositen confianza en los datos que emplean (Delgado & Marín, 2000).

La actualización de la información cobra protagonismo al asegurar que los datos sean actuales y reflejen la situación más reciente de la organización ya que los

datos obsoletos pueden inducir a decisiones inexactas y a la pérdida de oportunidades. La relevancia, en tanto, impulsa la idea de que solo los datos pertinentes y necesarios deben ser almacenados en el ERP, evitando la sobrecarga de información innecesaria y manteniendo una base de datos más manejable.

La seguridad de los datos forma parte integral de la calidad de información garantizando que solo individuos autorizados tengan acceso a la información y proteger los datos ante amenazas internas y externas es esencial, además, la auditoria permiten rastrear los cambios en los datos, lo cual se torna invaluable para identificar responsables y resolver discrepancias. En ciertos casos, el ERP se integra con fuentes externas de datos, como proveedores o clientes, y la calidad de esta información externa también es crítica para mantener la confiabilidad y la coherencia en todo el sistema (Rivera & Salazar, 2013).

En última instancia, la calidad de la información en un ERP es el cimiento sobre el cual se erige la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica sólida para garantizar la calidad de los datos, junto con la capacitación adecuada para los usuarios, constituye un pilar vital para mantener la eficiencia y la precisión en todas las operaciones empresariales.

La implementación de un sistema ERP ejerce un impacto profundo y variado a nivel individual dentro de una organización, redefiniendo la forma en que se llevan a cabo las tareas y se toman decisiones desde los usuarios finales hasta los líderes, cada miembro de la organización experimenta transformaciones significativas. Para los usuarios finales, el ERP redefine la ejecución de actividades diarias al proporcionar acceso instantáneo a información en tiempo real, automatizar procesos repetitivos y

simplificar la generación de informes. Esta mayor eficiencia puede aumentar la satisfacción laboral y potenciar la productividad paralelamente, el equipo de TI asume el desafío de implementar y mantener el sistema, lo que brinda oportunidades para adquirir habilidades técnicas y estratégicas valiosas (Molina & Sánchez, 2018).

Directores y gerentes encuentran un nuevo panorama con acceso a datos en tiempo real que cataliza decisiones fundamentadas y estratégicas apoyados de los informes y métricas se convierten en herramientas cruciales para identificar tendencias y áreas de mejora, traduciéndose en decisiones más acertadas tanto a corto como a largo plazo en tanto, el departamento de recursos humanos ve optimizadas sus operaciones, desde la administración de la nómina hasta el reclutamiento, a través de la automatización y la simplificación.

El área financiera aprovecha la automatización de procesos contables y la generación de informes financieros para lograr una mayor precisión y eficiencia, por su parte, los equipos de ventas y marketing tienen acceso a datos que permiten una personalización efectiva de estrategias, mejorando las oportunidades de venta y el vínculo con los clientes así mismo la gestión de la producción y logística también se optimiza mediante la administración de inventario y la planificación de la cadena de suministro (Vargas & Rivera, 2017).

Los representantes de servicio al cliente se benefician con información actualizada que les permite brindar un servicio más rápido y eficiente, aumentando la satisfacción de los clientes, aunque la implementación de un ERP puede presentar desafíos iniciales en términos de adaptación y aprendizaje, a largo plazo cataliza una

mayor eficiencia operativa, una toma de decisiones más informada y una colaboración más sólida entre los diferentes departamentos y equipos.

A nivel organizacional el ERP genera un impacto que se extiende por todos los rincones de una empresa. La optimización de procesos es palpable a medida que los flujos de trabajo se estandarizan y racionalizan, eliminando ineficiencias y duplicaciones de esfuerzos por medio de la centralización de datos permitirá la integración de información en tiempo real entre distintos departamentos, fomentando la comunicación y proporcionando una visibilidad integral que mejora la toma de decisiones, las mismas que están basada en datos se fortalece, ya que los líderes pueden basar sus elecciones en métricas y tendencias confiables.

La colaboración florece con sistemas ERP, al posibilitar el trabajo con los mismos datos y compartir información de manera fluida, reduciendo la fragmentación y fortaleciendo la cooperación interdepartamental automatizando las tareas rutinarias agiliza las operaciones, liberando tiempo y recursos para actividades estratégicas. Los beneficios se extienden a la experiencia del cliente, con un servicio más rápido y una atención eficiente gracias a la agilización de la atención al cliente, la gestión de pedidos y la resolución de problemas (Kumar et al., 2003).

La gestión de inventarios y logística se perfecciona con una visibilidad mejorada sobre los recursos y la cadena de suministro, permitiendo un cumplimiento más eficiente de los pedidos dentro del marco normativo y regulatorio también se ve favorecido con el seguimiento y el reporte precisos de datos requeridos. La capacidad de escalabilidad de los ERP permite un crecimiento sin inconvenientes, ajustando el

sistema a mayores volúmenes de datos y procesos, sin embargo, implica un cambio cultural y una adaptación a nuevos flujos de trabajo, lo que puede demandar inversión en capacitación y gestión del cambio. A pesar de los desafíos iniciales, los beneficios en términos de eficiencia operativa, toma de decisiones informada y colaboración mejorada son prometedores, contribuyendo al progreso continuo y al éxito de la organización en su totalidad (Sadrzadehrafiei et al., 2013).

El mercado de los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) es amplio y diversificado, abarcando una amplia gama de industrias y tamaños de empresas en todo el mundo. Los ERP son esenciales para las organizaciones que buscan optimizar sus operaciones y gestionar eficazmente sus recursos en un entorno empresarial cada vez más competitivo y digital, para Suárez (2016) algunos aspectos destacados son:

Industrias variadas: Los sistemas ERP son utilizados en una variedad de industrias, incluyendo manufactura, distribución, servicios, salud, educación, finanzas, gobierno y más. Los requisitos y necesidades varían según la industria, lo que ha llevado al desarrollo de soluciones especializadas.

Tamaño de la empresa: Los ERP están disponibles tanto para pequeñas y medianas empresas (PYMEs) como para grandes corporaciones. Las soluciones varían en complejidad y funcionalidades para adaptarse a las necesidades de diferentes tamaños de organizaciones.

Globalización: En un mundo cada vez más globalizado, los ERP son esenciales para gestionar operaciones internacionales y procesos interconectados. Las empresas que operan en múltiples ubicaciones pueden utilizar sistemas ERP para centralizar y estandarizar procesos en todas sus filiales.

Migración a la nube: La migración a soluciones de ERP en la nube está en aumento. Esto permite un acceso más flexible a los sistemas, una mayor escalabilidad y una menor inversión en infraestructura de TI.

Tendencias tecnológicas: La inteligencia artificial, el análisis de datos, la automatización de procesos robóticos (RPA) y la Internet de las cosas (IoT) están siendo incorporados en las soluciones ERP para mejorar la toma de decisiones y la eficiencia operativa.

Competencia y diversificación de ofertas: El mercado de ERP es competitivo, con numerosos proveedores que ofrecen soluciones diversas. Esto ha llevado a una diversificación de las ofertas para adaptarse a necesidades específicas de las empresas.

Adopción en crecimiento: A medida que las organizaciones buscan modernizar sus operaciones y adaptarse a entornos digitales, la adopción de sistemas ERP sigue creciendo, incluso en industrias que históricamente no habían sido tan receptivas a la tecnología.

Servicios de consultoría y personalización: La implementación exitosa de un ERP a menudo requiere servicios de consultoría para adaptar la solución a las necesidades únicas de una organización. Esto ha llevado al crecimiento de la industria de servicios de consultoría en torno a los ERP

Como conclusión general, el mercado de ERP es amplio y dinámico, con una amplia gama de industrias y tamaños de empresas que buscan soluciones para mejorar sus operaciones, optimizar recursos y mantenerse competitivos en la economía actual.

Tabla 3

Mercado de los ERP

Segmentos empresariales	Tipología de productos más frecuente
Micropymes (menos de 10 empleados)	Aplicaciones sencillas desarrolladas por proveedores locales Aplicaciones estándar nacionales de carácter general o sectorial, implantadas por proveedores locales
Pequeña empresa (entre 10 y 50 empleados)	Aplicaciones desarrolladas por proveedores locales Aplicaciones sectoriales nacionales
	ERP nacionales o internacionales implantadas por la empresa desarrolladora o por <i>partner</i> regional
Mediana empresa (50-250 empleados)	ERP nacionales o internacionales implantadas por la empresa desarrolladora o por <i>partner</i> regional
Empresas grandes (más de 250 empleados)	Desarrollos propios combinados con módulos estándar de los ERP de mercado ERP nacionales o internacionales implantadas por la empresa desarrolladora o por <i>partner</i> regional
Empresas multinacionales, con presencia mundial	Desarrollos propios combinados con módulos estándar de los ERP de mercado Soporte de empresas consultoras con presencia internacional para el despliegue.

Nota: Tomado de *Guía práctica de software empresarial*, por Suárez, 2016.

2.1.2.3. ERP CigeFas

Es un sistema de gestión empresarial (ERP) diseñado para satisfacer las necesidades de medianas y grandes empresas al integrar en una única plataforma todas las funciones esenciales de sus operaciones. Este sistema abarca una gama completa de módulos, incluyendo contabilidad, finanzas, ventas, operaciones y recursos humanos, entre otros. Su uso está extendido en Perú y se encuentra disponible en varias versiones y con módulos específicos, como CigeFas-FI para el manejo de contabilidad y finanzas. Las funcionalidades abarcadas por CigeFas ERP abarcan, aunque no se limitan exclusivamente a las siguientes:

- Módulos relativos a la contabilidad y finanzas, que engloban la administración de cuentas, balances, facturación y proyecciones presupuestarias.
- Módulos concernientes a las ventas y operaciones, que abarcan la gestión de inventarios, adquisiciones, transacciones comerciales y procesos de producción.
- Módulos dedicados a la administración de recursos humanos, que involucran la gestión de personal, el procesamiento de nóminas y la supervisión de beneficios.
- La capacidad de personalización del software, adaptándolo a las necesidades específicas que cada empresa requiere.
- Herramientas que proporcionan indicadores financieros y de ventas, brindando información clave para la toma de decisiones estratégicas.
- Actualizaciones regulares y la adición de nuevas funciones con el propósito de mantener el software al día y mejorar continuamente su funcionalidad.

2.2. Importancia de la variable

El sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) ejerce una importancia profunda y multifacética en el funcionamiento de una empresa, abarcando diversos aspectos críticos para su éxito. Más allá de ser un simple software, el ERP se erige como una herramienta estratégica que transforma fundamentalmente la operativa y las decisiones de una organización.

La integración de procesos es uno de los pilares clave pues al unificar flujos de trabajo que antes operaban en compartimentos estancos, se fomenta la colaboración y se rompen las barreras que a menudo limitan la eficiencia ayudando a que los departamentos compartan información en tiempo real, generando un impacto directo en la toma de decisiones al proporcionar una visión global y holística de las operaciones. La eficiencia y productividad también experimentan un alza sustancial gracias al ERP automatizando las tareas repetitivas y con la simplificación de procesos permiten liberar recursos valiosos que antes se dedicaban a labores manuales. Esto conlleva a un uso más eficiente del tiempo y a una mayor productividad en todos los niveles de la organización.

El ERP se revela como un administrador de recursos eficaz desde la optimización de inventarios hasta la gestión de personal y activos, este sistema posibilita una asignación precisa y una utilización eficiente de los recursos disponibles, lo que incide directamente en la reducción de costos. El poder de la toma de decisiones informada es otro rasgo distintivo que permiten a los líderes analizar datos clave para identificar tendencias, oportunidades y áreas de mejora. Este proceso informado guía a la organización hacia elecciones más estratégicas y certeras.

La adaptación y agilidad son cualidades que el ERP fomenta en una empresa y no solo incrementando la eficiencia, sino que también permite una respuesta más rápida a cambios en el mercado, nuevos requisitos o incluso el crecimiento de la organización. En última instancia, el ERP amplía la colaboración y la comunicación entre los equipos al establecer una única fuente de datos la información fluye, reduciendo malentendidos y duplicaciones mejorando la experiencia del cliente.

2.3. Análisis comparativo

Tabla 4

ERP "Enterprise Resource Planning"

VARIABLE	CONCEPTUALIZACIÓN	COMENTARIO
ERP "Enterprise Resource Planning"	"Software integrado de gestión empresarial por sus módulos funcionales en logísticas, finanzas, recursos humanos, ventas, etc., susceptibles de ser adaptados a las necesidades de cada cliente" (Suarez, 2016, p. 19).	ERP en una empresa, se deben considerar varios factores, como las necesidades específicas de la empresa, los riesgos de implementación, la
	"Se constituyen en un método para planificar y controlar todos los recursos necesarios de todo lo que se refiere a comprar, producir, enviar y contabilizar la cumplimentación de un pedido de un cliente en una fábrica, un centro de distribución o una empresa de servicios" (Oltra, 2012, p. 18).	funcionalidad y características del sistema, el soporte y capacitación, el costo y retorno de inversión, y la situación actual del negocio.
	El ERP enlaza y determina multitud de procesos empresariales y facilita el flujo de datos entre ellos recopilando los datos de las transacciones compartidos por las diversas fuentes de una organización (Carballo, 2020).	Evaluar estos factores puede ayudar a seleccionar el sistema adecuado y garantizar una implementación exitosa que mejore la eficiencia y la productividad de la empresa

2.4. Análisis crítico

Aunque los sistemas de planificación de recursos empresariales ofrecen una serie de beneficios indiscutibles para las empresas, su implementación y uso no están exentos de desafíos y críticas es esencial considerar tanto los aspectos positivos como los negativos al evaluar el impacto del ERP en una organización. Uno de los principales desafíos es la complejidad de su implementación ya que la adopción del sistema requiere una inversión significativa de tiempo, dinero y recursos.

La personalización y configuración para adaptar el software a las necesidades específicas de la empresa puede ser un proceso laborioso y costoso, y existe el riesgo de que el sistema no funcione como se esperaba, además, la curva de aprendizaje para los empleados puede ser empinada. La introducción de nuevos procesos y flujos de trabajo puede causar resistencia entre los empleados, lo que puede afectar la productividad y llevar tiempo para que todos se adapten al cambio.

La dependencia en una sola plataforma también puede generar vulnerabilidades, si el sistema se cae o sufre problemas técnicos, puede tener un impacto paralizante en toda la organización de ahí la importancia de contar con respaldos y sistemas de recuperación en caso de fallos otra crítica común es la rigidez que el ERP puede introducir en los procesos de la empresa, si el sistema no puede adaptarse a cambios o innovaciones específicas de la industria, podría limitar la agilidad de la organización y su capacidad para responder rápidamente a nuevas oportunidades o desafíos.

La integración de procesos es uno de los pilares clave pues al unificar flujos de trabajo que antes operaban en compartimentos estancos, se fomenta la colaboración y se rompen las barreras que a menudo limitan la eficiencia ayudando a que los departamentos compartan información en tiempo real, generando un impacto directo en la toma de decisiones al proporcionar una visión global y holística de las operaciones. La eficiencia y productividad también experimentan un alza sustancial gracias al ERP automatizando las tareas repetitivas y con la simplificación de procesos permiten liberar recursos valiosos que antes se dedicaban a labores manuales.

El ERP se revela como un administrador de recursos eficaz desde la optimización de inventarios hasta la gestión de personal y activos, este sistema posibilita una asignación precisa y una utilización eficiente de los recursos disponibles, lo que incide directamente en la reducción de costos. El poder de la toma de decisiones informada es otro rasgo distintivo que permiten a los líderes analizar datos clave para identificar tendencias, oportunidades y áreas de mejora.

Por último, la implementación no garantiza automáticamente mejoras en la eficiencia o la productividad si no se planifica y ejecuta de manera adecuada y podría resultar en un uso ineficiente de recursos y no generar los beneficios esperados. En conclusión, si bien los ERP ofrecen soluciones valiosas para mejorar la gestión y la eficiencia en las empresas, su implementación y uso conllevan desafíos. Es crucial llevar a cabo una evaluación exhaustiva de los pros y los contras, personalizar el sistema según las necesidades de la empresa, invertir en formación adecuada y estar preparado para enfrentar posibles desafíos técnicos y organizativos en el camino hacia la adopción exitosa del ERP.

CAPÍTULO III: MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La historia de Donde Walter es un recorrido lleno de tradición y sabor que se remonta a más de cuatro décadas atrás. Esta deliciosa travesía inicia en una familia que abrazaba una costumbre arraigada: la preparación de pollos a la leña por Don Walter. Estos pollos, cocinados con una receta propia, destilaban el amor por la cocina y la dedicación al detalle. La esencia de esta tradición radicaba en una receta sencilla pero llena de sabor, con un toque distintivo: el aderezo en cerveza artesanal y la cocción pausada que insuflaba de carácter y textura a cada bocado.

Este festín gastronómico, compartido con familiares y amigos, rápidamente encontró su lugar en los corazones y paladares de quienes lo disfrutaban. La respuesta positiva a esta tradición culinaria inspiró la creación del primer restaurante Donde Walter en el año 2005. Con la misma pasión que impregnaba cada plato en las reuniones familiares, nacía un espacio para brindar estas delicias a todos aquellos que deseaban experimentar la magia de estas recetas únicas.

El viaje de Donde Walter no se detuvo en un solo rincón. Con el paso del tiempo, la familia creció, al igual que la demanda de estas creaciones culinarias. Hoy, en el presente, Donde Walter se alza con orgullo con cuatro locales que llevan consigo la misma esencia y tradición que le dieron vida. A lo largo de los años, el compromiso con la calidad y la autenticidad se mantiene inalterado. Cada pollo a la leña, cada platillo que sale de su cocina, sigue siendo una celebración de la pasión por la buena comida y la alegría compartida (Donde Walter, 2023).

Donde Walter no es solo un lugar donde degustar exquisitos platillos, sino un santuario de tradición y amor por la cocina. Cada vez que se sirve uno de esos pollos a la leña, se perpetúa una historia que comenzó en una familia y que ha sido abrazada por muchos. La receta única, la dedicación y el cariño son ingredientes que siguen cocinándose en cada plato, trascendiendo el tiempo y las generaciones, y dejando una huella indeleble en el paladar y los corazones de todos aquellos que tienen la suerte de probarlo (Donde Walter, 2023).

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Misión

Donde Walter (2023) describe que la misión es:

Llevar a cada mesa la auténtica tradición y sabor que nos han acompañado durante décadas. A través de nuestras recetas únicas y la pasión por la cocina, buscamos crear experiencias gastronómicas memorables que unan a las familias y amigos en torno a la mesa.

3.2.2. Visión

Donde Walter (2023) cita que la visión es:

Ser reconocidos como un referente culinario que trascienda el tiempo y las fronteras, llevando el nombre de Donde Walter a todos los amantes de la buena comida. Aspiramos a mantener vivo el legado de nuestras recetas y la pasión por la cocina, expandiendo nuestro alcance mientras seguimos ofreciendo la misma calidad y autenticidad que nos caracteriza.

3.2.3. Valores

Lo valores que practican en Donde Walter (2023) son:

- Tradición: Honramos y preservamos las raíces de nuestra familia y nuestras recetas, manteniendo vivos los sabores que nos definen.
- Calidad: Nos esforzamos por brindar ingredientes frescos y platillos preparados con dedicación y cuidado, garantizando la mejor experiencia para nuestros clientes.
- Pasión: Cocinamos con amor y pasión, transmitiendo nuestra devoción por la cocina en cada plato que servimos.
- Autenticidad: Mantenemos la autenticidad en cada aspecto de nuestro restaurante, desde las recetas hasta el ambiente, creando una experiencia genuina para nuestros comensales.
- Hospitalidad: Tratamos a nuestros clientes como parte de nuestra familia, brindándoles un servicio cálido y amable que los haga sentir bienvenidos y valorados.
- Innovación: A pesar de nuestra tradición arraigada, estamos abiertos a nuevas ideas y en constante búsqueda de formas innovadoras de mejorar y crecer.

3.2.4. Políticas

Donde Walter (2023) cita:

- Calidad en los ingredientes: Seleccionamos cuidadosamente ingredientes frescos y de alta calidad para garantizar la excelencia en cada platillo que servimos.

- **Experiencia del cliente:** Priorizamos la satisfacción del cliente, ofreciendo un servicio atento y un ambiente acogedor que contribuya a una experiencia memorable.
- **Cuidado ambiental:** Nos comprometemos a ser responsables con el medio ambiente, adoptando prácticas sostenibles y reduciendo el desperdicio siempre que sea posible.
- **Desarrollo del personal:** Brindamos un entorno de trabajo enriquecedor que fomenta el desarrollo profesional y personal de nuestro equipo, reconociendo su contribución al éxito del restaurante.
- **Conservación de la tradición:** Mantenemos la autenticidad de nuestras recetas y procesos, garantizando que cada platillo refleje la herencia culinaria que nos distingue.
- **Innovación controlada:** Si bien valoramos nuestra tradición, estamos abiertos a la innovación moderada en nuestras recetas y procesos para mantenernos frescos y relevantes en el mercado

3.3. Diseño organizacional

El organigrama que maneja Donde Walter como se evidencia en la figura 1 es de tipo horizontal jerárquico en donde las áreas se muestran de izquierda a derecha enfocados en los departamentos autónomos, la finalidad de este organigrama es que fomente el trabajo en equipo.

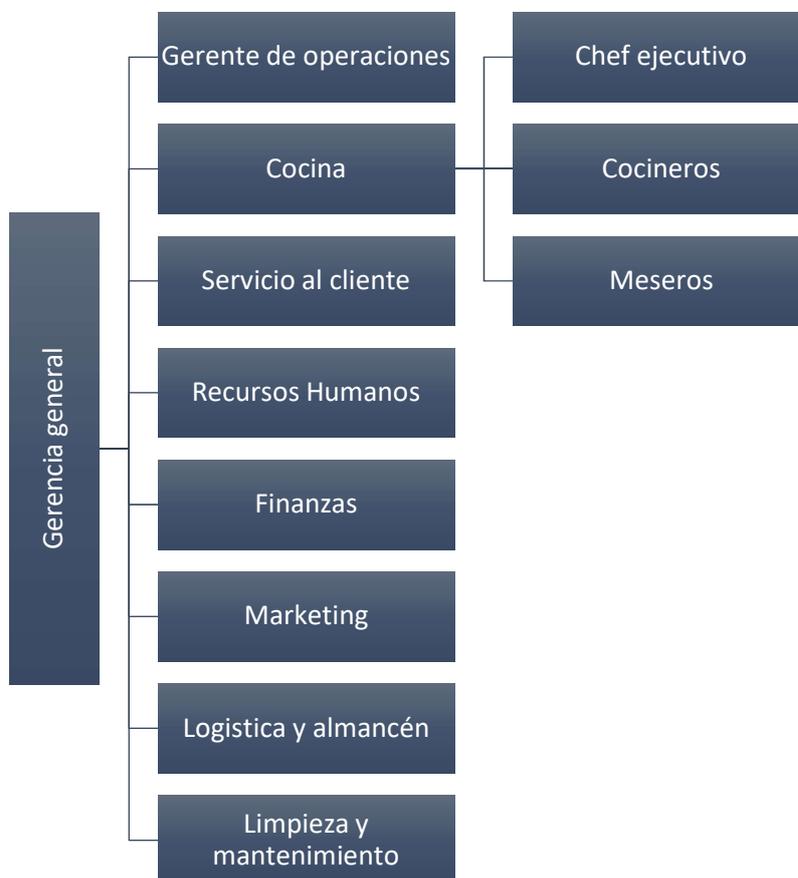
- **Gerencia General:** Responsable de la supervisión general del restaurante, toma decisiones estratégicas y establece la visión y dirección del negocio.
- **Gerente de Operaciones:** Supervisa el funcionamiento diario del restaurante y asegura la eficiencia operativa, coordina con los gerentes de las diferentes áreas para mantener la coherencia y la calidad en el servicio.

- Chef Ejecutivo: Encargado de la preparación de los platillos y el menú, supervisa a los cocineros y garantiza la consistencia y calidad de los alimentos.
- Servicio al cliente: Responsable de la experiencia del cliente en el restaurante, supervisa al personal de servicio, resuelve problemas y asegura un servicio de alta calidad.
- Recursos humanos: Encargado de la contratación, formación y gestión del personal, administra los horarios, beneficios y asuntos relacionados con el equipo.
- Finanzas: Lleva a cabo la gestión financiera, como la contabilidad, presupuesto y análisis financiero, asegura la eficiente administración de los recursos financieros del restaurante.
- Marketing: Encargado de la promoción y marketing del restaurante, planifica estrategias de marketing, gestiona campañas publicitarias y redes sociales.
- Jefe de almacén y logística: administra el inventario y las compras de suministros, asegura una gestión eficiente de los recursos y la cadena de suministro.
- Personal de cocina: Cocineros, ayudantes de cocina y personal de preparación, preparan y cocinan los platillos siguiendo las recetas y estándares establecidos.
- Personal de servicio: Meseros, camareros y personal de atención al cliente, atienden a los comensales, toman pedidos y brindan un servicio amable y eficiente.

- Personal de limpieza y mantenimiento: Encargado de mantener limpio y ordenado el restaurante, realiza labores de limpieza y asegura el buen estado de las instalaciones.
- Personal de bar: Bartenders y personal encargado de la preparación de bebidas, sirven bebidas y crean cócteles según las preferencias de los clientes.

Figura 1

Diseño organizacional



Nota: Adaptado de Donde Walter, por autores, 2023.

3.4. Productos y/o servicios

3.4.1. Mostrito donde Walter

El plato en cuestión es una deliciosa combinación de sabores y texturas que seguramente complacerá a los paladares más exigentes. En su centro, se encuentra un generoso cuarto de pollo a la leña, cuidadosamente asado para obtener una piel crujiente y un interior jugoso y lleno de sabor. Acompañando al pollo, se encuentra un montículo de chaufa, un arroz frito al estilo peruano que es una verdadera delicia para los amantes de la cocina asiática.

Figura 2

Mostrito donde Walter



Nota: Adaptado de La Carta, por Donde Walter, (<https://www.dondewalter.pe/cartaSalon>), 2023.

Figura 3

El papa del mostrito



Nota: Adaptado de La Carta, por Donde Walter, (<https://www.dondewalter.pe/cartaSalon>), 2023.

Figura 4

La yapa de Walter



Nota: Adaptado de La Carta, por Donde Walter, (<https://www.dondewalter.pe/cartaSalon>), 2023.

La chaufa es un plato de la cocina peruana que combina sabores y técnicas culinarias de distintas partes del mundo, creando una experiencia única y deliciosa para el paladar. En esencia, la chaufa es un arroz frito que ha encontrado su hogar en la gastronomía peruana y es un reflejo de la influencia de la inmigración china en el país. Este arroz se mezcla con una variedad de ingredientes, siendo los más comunes los vegetales frescos, como cebolla, pimiento, zanahorias y guisantes verdes. Estos aportan color, textura y sabor fresco al plato.

Figura 5

Chaufa familiar



Nota: Adaptado de La Carta, por Donde Walter, (<https://www.dondewalter.pe/cartaSalon>), 2023.

3.5. Diagnóstico organizacional

Tabla 5

FODA organizacional de Donde Walter



3.5.1. Análisis

3.5.1.1. Fortalezas

Las fortalezas identificadas en Donde Walter, como la arraigada tradición culinaria de más de 40 años que aporta autenticidad y sabor únicos a los platillos, el ambiente acogedor que promueve una conexión cercana con los clientes, la singularidad de las recetas propias y la expansión exitosa a cuatro locales, conforman una base sólida para el éxito continuo del restaurante. La tradición no solo establece un vínculo emocional con los comensales, sino que también infunde cada plato con una historia rica y una experiencia auténtica.

La relación cercana con los clientes crea un ambiente acogedor y familiar que fomenta la fidelidad y el respaldo positivo. Las recetas únicas, enriquecidas con ingredientes distintivos y técnicas tradicionales, ofrecen un sabor que se destaca en un mercado cada vez más competitivo y la expansión exitosa a múltiples ubicaciones refleja la consistencia y calidad que caracteriza a Donde Walter, y establece una plataforma para un crecimiento sostenible y una mayor influencia en el mercado gastronómico.

3.5.1.2. Oportunidades

Adoptar prácticas sostenibles en un restaurante, como el uso de ingredientes locales, la reducción de residuos y la promoción de prácticas ecológicas, es una oportunidad estratégica. La creciente conciencia ambiental entre los consumidores puede atraer a un público que valora la sostenibilidad y está dispuesto a apoyar a empresas comprometidas con la responsabilidad ambiental. Esta oportunidad puede mejorar la imagen del restaurante y atraer a clientes que buscan opciones respetuosas con el medio ambiente.

Aprovechar los incentivos gubernamentales, como subvenciones o reducciones de impuestos, puede proporcionar al restaurante un alivio financiero significativo. Estos incentivos suelen estar diseñados para apoyar a la industria de la hospitalidad y pueden ayudar a mitigar los desafíos económicos y fiscales. Los beneficios directos de esta oportunidad incluyen un flujo de efectivo adicional y una reducción de la carga fiscal. Además, el apoyo gubernamental puede aumentar la estabilidad financiera y la capacidad del restaurante para invertir en mejoras y expansiones.

Establecer colaboraciones con proveedores locales puede ser una ventaja competitiva importante para un restaurante. Utilizar ingredientes frescos y locales puede mejorar la calidad de los platos y atraer a clientes que valoran la comida de origen local. La colaboración con proveedores locales puede generar relaciones a largo plazo, garantizar la frescura de los ingredientes y respaldar la economía local. Además, puede destacar la autenticidad de la oferta culinaria del restaurante.

Resaltar y celebrar la cultura gastronómica local puede ser una oportunidad atractiva, especialmente si el restaurante se encuentra en una región con una rica tradición culinaria. Esto puede atraer a turistas y a residentes locales que desean explorar y disfrutar de platos auténticos. Al destacar la cultura gastronómica local, el restaurante puede diferenciarse de la competencia y ofrecer experiencias únicas a los clientes. También puede contribuir a la promoción de la cultura local y atraer a una base de clientes leales que valora la autenticidad.

3.5.1.3. Debilidades

Las debilidades identificadas en Donde Walter, como la gestión manual de procesos que puede conducir a ineficiencias y errores, y la falta de verificación financiera diaria que podría resultar en problemas de registro y exactitud en las operaciones monetarias, plantean desafíos significativos para el restaurante. La dependencia en la gestión manual podría limitar la escalabilidad y la estandarización de los procesos, además de incrementar la carga de trabajo para el personal. La falta de verificación financiera podría impactar la integridad de las operaciones monetarias y, potencialmente, generar consecuencias legales.

Estas debilidades pueden poner en riesgo la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, afectar la toma de decisiones basada en información inexacta y comprometer la confianza tanto del equipo interno como de los clientes externos. Es esencial abordar estas debilidades mediante la implementación de soluciones tecnológicas y prácticas de verificación financiera rigurosas para garantizar una operación eficiente, precisa y confiable.

3.5.1.4. Amenazas

Las amenazas identificadas en Donde Walter, la competencia en el mercado gastronómico es una amenaza común para los restaurantes. Con la alta competencia, es fundamental diferenciarse y ofrecer propuestas únicas para atraer y retener a los clientes. Si hay muchos establecimientos similares en la zona, puede haber una lucha por la participación en el mercado y una presión en los precios y márgenes de ganancia. Las fluctuaciones en las regulaciones fiscales y los impuestos pueden tener un impacto significativo en los costos operativos y la rentabilidad de un restaurante. Cambios inesperados en las tasas de impuestos o en las regulaciones contables pueden afectar la planificación financiera y la liquidez del negocio.

Las tendencias cambiantes en los hábitos de consumo pueden representar una amenaza si el restaurante no se adapta rápidamente. Por ejemplo, si hay un cambio hacia dietas específicas o preferencias por alimentos saludables, los restaurantes deben ajustar sus menús para satisfacer estas demandas. Durante una crisis económica e inflación, los consumidores suelen reducir su gasto en restaurantes y buscar opciones más económicas. Además, la inflación puede aumentar los costos de los insumos, como alimentos y servicios, reduciendo los márgenes de beneficio.

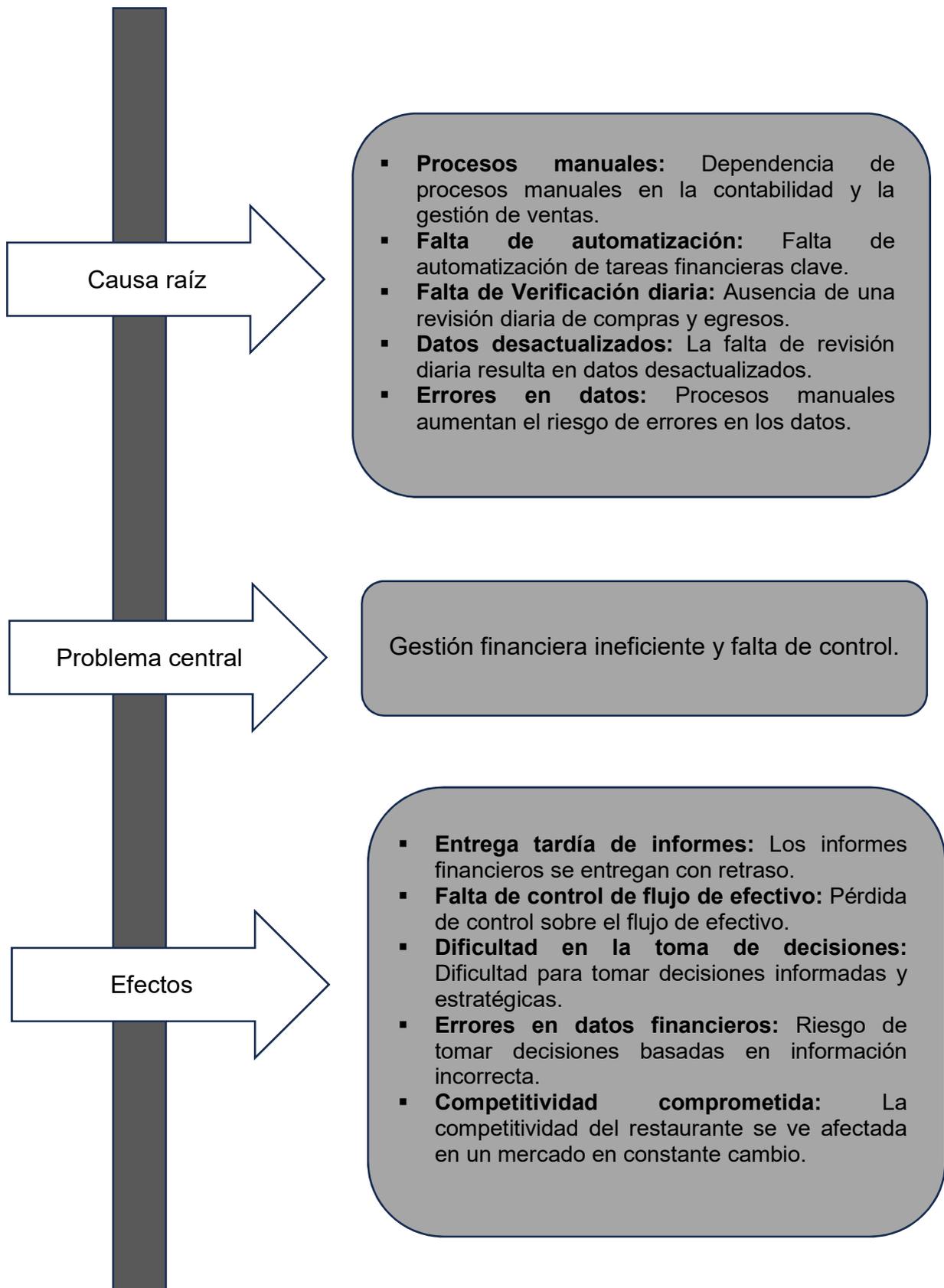
CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. Diagnóstico a los procesos actuales del restaurante Donde Walter S.A.C.

El presente análisis se enfoca en realizar un diagnóstico de los problemas que enfrenta el restaurante Donde Walter S.A.C. en su gestión financiera y operativa actual. La falta de automatización de procesos, la gestión manual de tareas y la ausencia de verificación diaria en las operaciones financieras han generado una serie de dificultades. Estos problemas afectan negativamente la entrega oportuna de informes necesarios para los socios y la falta de control en la gestión de ingresos y egresos. Además, se dificulta la generación de reportes financieros en tiempo real debido a la dependencia de procesos manuales y la falta de un seguimiento continuo de las operaciones financieras.

El diagnóstico es esencial para identificar las causas raíz de estos problemas y proporcionar una base sólida para la posterior propuesta de mejora que incluirá la implementación del ERP Cigefas. Este enfoque ayudará al restaurante Donde Walter S.A.C. a mejorar la eficiencia operativa, la toma de decisiones informadas y la competitividad en el mercado.

4.1.1. Árbol de problemas



El análisis interpretativo del árbol de problemas en el contexto del restaurante Donde Walter S.A.C. destaca una serie de desafíos críticos que están afectando negativamente su gestión financiera y operativa. En el corazón de esta problemática se encuentra la ineficiencia en la gestión financiera y la falta de control en los procesos operativos. Estos problemas centrales tienen un impacto profundo en la empresa y sus stakeholders, lo que hace que su resolución sea de suma importancia.

Una de las causas fundamentales de esta problemática es la dependencia de procesos manuales en la contabilidad y la gestión de ventas. Esto implica que gran parte de las tareas financieras y de registro se realizan de manera manual, lo que no solo consume tiempo valioso, sino que también aumenta la probabilidad de errores en los registros financieros. Los procesos manuales tienden a ser más lentos y propensos a omisiones, lo que se traduce en una demora en la generación de informes financieros precisos y oportunos. Esta situación afecta directamente la capacidad de la empresa para proporcionar informes en tiempo real a sus socios y directivos.

Mencionando otra causa raíz importante es la falta de automatización de tareas financieras clave. La ausencia de sistemas automatizados para realizar ciertas operaciones financieras es un obstáculo adicional para la eficiencia. La automatización no solo reduce la carga de trabajo manual, sino que también garantiza que las transacciones y los registros se realicen de manera consistente y sin errores. La falta de esta automatización impacta negativamente la eficiencia en la gestión financiera y puede llevar a la pérdida de oportunidades comerciales.

La falta de verificación diaria de compras y egresos es otra causa raíz relevante en esta problemática. La empresa no lleva a cabo una revisión constante de sus operaciones financieras, lo que significa que no está monitoreando de manera adecuada su flujo de efectivo y registros financieros. Esta falta de control aumenta el riesgo de problemas de liquidez y la incapacidad de detectar desviaciones financieras a tiempo. Además, dificulta la identificación temprana de áreas que requieren mejoras.

Los efectos negativos de estos problemas son significativos. La entrega tardía de informes financieros es uno de los resultados más visibles, ya que limita la capacidad de los socios y directivos para tomar decisiones informadas y estratégicas. La falta de control sobre el flujo de efectivo puede llevar a situaciones de liquidez ajustada y problemas financieros imprevistos. La dificultad para tomar decisiones oportunas y basadas en datos precisos compromete la capacidad de la empresa para mantenerse competitiva en un mercado empresarial en constante cambio.

Por consiguiente, el análisis interpretativo del árbol de problemas resalta la importancia de abordar las causas subyacentes de la ineficiencia y la falta de control financiero en Donde Walter S.A.C. La implementación del ERP Cigefas se presenta como una solución integral para superar estos obstáculos y mejorar significativamente la eficiencia y la capacidad de toma de decisiones informadas en la empresa, lo que debería ayudar a mantener su competitividad en un mercado empresarial dinámico.

4.1.2. Guía de observación

La guía de observación que se presenta a continuación tiene como objetivo realizar una evaluación detallada de los procesos y operaciones dentro del restaurante Donde Walter S.A.C. Esta guía se basa en el árbol de problemas previamente elaborado, que identificó desafíos significativos en la gestión financiera y operativa del restaurante. La observación directa de cómo se llevan a cabo estas operaciones es fundamental para comprender en profundidad las causas de los problemas y las áreas que requieren mejoras.

Durante la observación, se alienta a los colaboradores a compartir sus perspectivas y experiencias para identificar falencias y desafíos existentes en los procesos. El objetivo principal es recopilar información precisa y detallada que servirá como base para la posterior propuesta de mejora, que incluirá la implementación del ERP Cigefas para optimizar la gestión financiera y operativa. La información recopilada será esencial para diseñar soluciones efectivas y garantizar una transición fluida hacia una gestión más eficiente y controlada.

4.1.2.1. Guía de observación en el restaurante Donde Walter S.A.C.

Tabla 6

Guía de observación

No.	PROCESO O ÁREA A OBSERVAR	ASPECTOS CLAVE A EVALUAR	SIEMPRE	A MENUDO	RARAMENTE	NUNCA	OBSERVACIONES RESULTADOS
1	Procesos de ventas	¿Se utiliza un sistema digital de registro de ventas? ¿Las ventas se actualizan diariamente? ¿Las ventas se registran de forma precisa y completa?			X	X	Los registros de ventas se realizan de manera manual. No existe una actualización diaria de las ventas de manera continua. Los registros de ventas al ser manuales no se realizan con precisión ni fiabilidad total de la información.
2	Contabilidad	¿La contabilidad se realiza de manera manual? ¿Se utiliza un software de contabilidad? ¿Las transacciones financieras se registran oportunamente?	X			X	Se evidencia que los registros contables son realizados de manera manual. No hay existencia de uso de software contables. No existe un proceso de registro constante.
3	Procesos de compras	¿Se tienen procedimientos definidos para las compras? ¿Se controla el inventario de manera regular? ¿Se realizan auditorías internas de inventario?		X	X	X	Los procesos de compras se lo realizan de manera informal. No se evidencia un control de inventarios. No se evidencia auditorías interna.
4	Flujo de efectivo	¿Se lleva un registro diario del flujo de efectivo?			X		Al realizar registros manuales no se cuenta con un registro ni control de flujos de efectivo.

	¿Se identifican desviaciones en el flujo de efectivo de manera oportuna?		X	Debido a la falta de registros oportunos y control, no se pueden detectar desviaciones de efectivo de manera oportuna	
5	<i>Automatización</i>	¿Se han presentado problemas de liquidez recientemente?		X	Se evidencia problemas de liquidez.
		¿Existen procesos financieros automatizados?		X	Todos los procesos financieros son realizados de manera manual.
		¿Se utiliza tecnología para mejorar la eficiencia operativa?		X	No se evidencia el uso e implementación tecnológica para mejora de la gestión operativa.
6	<i>Errores y desviaciones</i>	¿Se han identificado áreas donde la automatización sería beneficiosa?	X		Efectivamente existen varias áreas que requieren una mejora con procesos automatizados.
		¿Se han detectado errores significativos en la contabilidad o ventas?	X		Debido al manejo manual y la falta de control evidenciado, se detectan errores significativos que afectan en la contabilidad, venta y por ende operatividad de la empresa.
		¿Se realiza seguimiento para corregir los errores financieros?		X	No se cuenta con procesos de seguimiento y control de las acciones financieras.
		¿Los errores financieros se reflejan en la gestión y economía de la empresa?	X		Evidentemente la empresa refleja la falta de automatización de procesos para el correcto manejo y control financiero, por lo que su gestión económica se ve afectada de manera importante.

El análisis de la guía de observación revela varios aspectos críticos relacionados con los procesos financieros y operativos en el restaurante Donde Walter S.A.C. Esta evaluación se basa en la observación directa realizada en el restaurante a los procesos y gestión de los colaboradores, para la observación se planteó ítems de evaluación como, "siempre", "a menudo", "raramente" y "nunca". A continuación, se resumen los hallazgos clave:

La dependencia de registros manuales en los procesos de ventas implica que los colaboradores del restaurante Donde Walter S.A.C. están realizando tareas repetitivas y propensas a errores. Esto se debe a que, en lugar de utilizar un sistema digitalizado o un punto de venta automatizado, se confía en la entrada manual de datos, lo que requiere tiempo y esfuerzos adicionales. Además, este enfoque presenta desafíos en términos de precisión y actualización de información. Cuando los registros se llevan a cabo manualmente, existe un mayor riesgo de cometer errores tipográficos, omisiones o duplicaciones, lo que puede distorsionar significativamente los datos de todas sus ventas.

La falta de actualización diaria en los registros de ventas es especialmente preocupante, ya que impide que la empresa tenga acceso a información financiera en tiempo real. En un entorno empresarial dinámico como el de un restaurante, contar con datos actualizados es esencial para tomar decisiones informadas y oportunas. Sin esta actualización constante, los directivos y los responsables financieros pueden encontrarse con desafíos al evaluar el desempeño del restaurante, identificar tendencias en las ventas o responder rápidamente a cambios en la demanda.

Además, la falta de precisión en los registros puede afectar negativamente la imagen del restaurante ante los clientes y los socios comerciales. Errores en los recibos, cobros incorrectos o discrepancias en el registro de pagos pueden llevar a malentendidos y disputas, lo que podría afectar la reputación del negocio. También, la falta de actualización diaria dificulta la identificación de problemas de manera temprana, como posibles fugas de efectivo o tendencias de ventas inusuales.

La ausencia de un sistema de contabilidad digitalizado en el restaurante Donde Walter S.A.C. es un desafío significativo que puede tener un impacto negativo en la precisión y la eficiencia de los procesos financieros. Al depender de métodos manuales, como la entrada de datos en hojas de cálculo o libros de contabilidad físicos, se aumenta la probabilidad de cometer errores humanos, lo que puede llevar a discrepancias en los registros financieros. Estos errores pueden ser difíciles de detectar y corregir a medida que aumenta el volumen de transacciones, lo que podría generar problemas contables graves a largo plazo.

Además de la propensión a errores, la falta de registros oportunos y precisos dificulta la capacidad de la empresa para realizar un seguimiento financiero eficaz. Sin una visión clara y actualizada de la situación financiera, los directivos y los responsables financieros pueden enfrentar dificultades para tomar decisiones informadas y estratégicas. También, la falta de un sistema de contabilidad digitalizado puede hacer que la generación de informes financieros sea un proceso lento y laborioso, lo que retrasa la disponibilidad de datos cruciales para la toma de decisiones empresariales. Por lo tanto, la implementación del ERP Cigefas como parte de la propuesta de mejora puede abordar estos desafíos al automatizar y modernizar los procesos contables, lo que resultará en una gestión financiera más precisa y eficiente.

La observación detallada de los procesos de compras revela una situación preocupante en el restaurante Donde Walter S.A.C. La gestión de compras se realiza de manera informal y sin procedimientos definidos, lo que crea una falta de estructura en este aspecto crítico de la operación. La falta de procedimientos claros puede resultar en la compra de suministros y alimentos de manera desorganizada y no planificada, lo que puede llevar a un mayor gasto y a la acumulación de un inventario que posiblemente sea innecesario.

La falta de control de inventario es otro problema destacado. Sin un sistema eficaz para rastrear y mantener un inventario adecuado, existe el riesgo de que se acumulen productos perecederos o que no se adquieran suministros esenciales a tiempo. Esto puede resultar en desviaciones en el flujo de efectivo, ya que la empresa podría gastar más de lo necesario o enfrentar costos imprevistos para resolver problemas de inventario.

Además, se ha observado la falta de auditorías internas de inventario, lo que significa que no hay un mecanismo establecido para verificar regularmente la precisión de las existencias. Esto puede llevar a discrepancias en los registros contables y, nuevamente, afectar negativamente el flujo de efectivo y la liquidez de la empresa. En consecuencia, es fundamental que la propuesta de mejora incluya la implementación de un sistema de control de inventario efectivo y la definición de procedimientos claros para las compras, con el fin de optimizar la gestión de suministros y garantizar una mayor eficiencia operativa y financiera.

La observación del flujo de efectivo en el restaurante Donde Walter S.A.C. revela una falta de seguimiento diario y una identificación oportuna de desviaciones en el flujo de efectivo. Esta deficiencia representa un riesgo significativo para la salud financiera de la empresa, ya que no se tiene una visión clara y actualizada de cómo fluye el dinero dentro de la organización.

La falta de un registro diario del flujo de efectivo impide a la empresa tomar decisiones financieras informadas y oportunas. Esto significa que no se puede identificar y abordar de manera efectiva cualquier desviación en el flujo de efectivo a medida que ocurre. Como resultado, la empresa podría enfrentar problemas de liquidez o dificultades para cumplir con sus obligaciones financieras.

La identificación oportuna de desviaciones en el flujo de efectivo es esencial para tomar medidas correctivas de manera temprana y evitar que los problemas financieros se agraven. La falta de esta capacidad podría llevar a que los problemas pasen desapercibidos hasta que sea demasiado tarde para abordarlos de manera efectiva. Por lo tanto, es imperativo que la propuesta de mejora incluya la implementación de un sistema de seguimiento diario del flujo de efectivo y la creación de procedimientos para identificar y abordar desviaciones de manera proactiva, con el objetivo de garantizar una gestión financiera más sólida y una mayor liquidez.

La falta de automatización en los procesos financieros es un problema recurrente en el restaurante Donde Walter S.A.C. Esta carencia se refleja en una gestión ineficiente y en una mayor propensión a cometer errores en las operaciones financieras. La dependencia de registros manuales y la ausencia de sistemas

automatizados dificultan la eficacia y eficiencia de la empresa en la gestión de sus actividades financieras. La falta de automatización también afecta la capacidad de generar informes precisos y oportunos, lo que a su vez dificulta la toma de decisiones basadas en datos sólidos. Por lo tanto, es esencial que la propuesta de mejora priorice la implementación de soluciones tecnológicas y sistemas ERP, como Cigefas, para automatizar y agilizar los procesos financieros y operativos, mejorando así la eficiencia y reduciendo la probabilidad de errores.

Además, se ha identificado que los errores financieros son una preocupación constante en la empresa, y no se les da seguimiento adecuado ni se corrigen de manera efectiva. Estos errores pueden tener un impacto negativo significativo en la gestión y la economía general de la empresa, ya que pueden afectar la precisión de los informes financieros y dificultar la toma de decisiones informadas. Para abordar esta problemática, es fundamental establecer procesos de seguimiento y control que permitan identificar, corregir y prevenir errores financieros de manera sistemática. La capacitación del personal en la detección y corrección de errores también puede ser una medida efectiva para mejorar la calidad de la información financiera. En última instancia, corregir y prevenir errores financieros contribuirá a una gestión más efectiva y a la mejora de la economía de la empresa.

4.2. Acciones de mejora a los procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C aplicando el ERP Cigefas

Tabla 7

Propuesta de mejora a los procesos en el restaurante Donde Walter S.A.C aplicando el ERP Cigefas

ÁREA DE MEJORA	OBJETIVO	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	RESULTADOS ESPERADOS
Automatización de procesos	Mejorar la eficiencia en la gestión financiera y operativa mediante la implementación del ERP Cigefas.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación y selección del ERP Cigefas. ▪ Capacitación del personal en el uso del ERP. ▪ Integración del ERP en los procesos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automatización de tareas financieras y operativas. ▪ Reducción de errores y tiempos de registro. ▪ Generación oportuna de informes financieros en tiempo real. ▪ Mayor control y seguimiento de las operaciones.
Control de inventario	Optimizar la gestión de compras y control de inventario para prevenir problemas de liquidez.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de un sistema de control de inventario. ▪ Establecimiento de niveles de stock óptimos. ▪ Revisión constante de compras y egresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de desviaciones en el flujo de efectivo. ▪ Evitación de problemas de liquidez. ▪ Mayor eficiencia en la gestión de compras.
Procesos de contabilidad	Agilizar y mejorar la contabilidad para garantizar informes financieros precisos y oportunos.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migración de registros financieros al ERP Cigefas. ▪ Establecimiento de procedimientos claros de contabilidad. ▪ Auditoría interna de registros financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación rápida de informes financieros. ▪ Reducción de errores contables. ▪ Cumplimiento de normativas fiscales.
Control y seguimiento	Establecer mecanismos de seguimiento y control para garantizar la efectividad de las mejoras.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un comité de seguimiento. ▪ Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs). ▪ Revisiones periódicas de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación temprana de desviaciones. ▪ Evaluación constante de la eficiencia de los procesos. ▪ Toma de decisiones informadas.

Tabla 8

Cronograma de las actividades de la propuesta de mejora

ACTIVIDADES A REALIZAR	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	ANÁLISIS DE RESULTADOS
<i>Evaluación y selección del ERP Cigefas.</i>									Inicio
<i>Capacitación del personal en el uso del ERP.</i>									Trimestral
<i>Integración del ERP en los procesos existentes.</i>									Bimestral
<i>Implementación de un sistema de control de inventario.</i>									Mensual
<i>Establecimiento de niveles de stock óptimos.</i>									Mensual
<i>Revisión constante de compras y egresos.</i>									Mensual
<i>Migración de registros financieros al ERP Cigefas.</i>									Trimestral
<i>Establecimiento de procedimientos claros de contabilidad.</i>									Mensual
<i>Auditoría interna de registros financieros.</i>									Trimestral
<i>Creación de un comité de seguimiento.</i>									Trimestral
<i>Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs).</i>									Trimestral
<i>Revisiones periódicas de los procesos.</i>									Mensual

4.2.1. Interpretación de la propuesta de mejora

El ERP Cigefas, que es parte fundamental de nuestra propuesta de mejora para el restaurante Donde Walter S.A.C., es una herramienta de software diseñada para la gestión integral de los procesos empresariales. Su implementación implica una transformación significativa en la forma en que el restaurante opera y administra sus actividades. Este sistema automatizado permitirá al restaurante optimizar su gestión financiera y operativa de manera integral, aportando eficiencia y precisión a cada uno de sus procesos.

La implementación del ERP Cigefas se centrará en varias áreas clave. En primer lugar, automatizará procesos como la generación de informes financieros, reduciendo significativamente el tiempo necesario para obtener datos precisos y oportunos. Esto no solo mejorará la eficiencia operativa, sino que también facilitará la toma de decisiones informadas en tiempo real, lo que es crucial en esta industria.

Además, el ERP Cigefas brindará un mayor control en la gestión de inventario y compras, garantizando que el restaurante mantenga niveles de stock óptimos y evite problemas de liquidez. Esto se traducirá en una gestión más eficiente de los recursos financieros y en la capacidad de mantener los productos necesarios para la operación diaria realizada internamente.

Por último, en el ámbito contable, el ERP Cigefas garantizará registros precisos y el cumplimiento de las normativas fiscales, lo que es esencial para mantener la integridad financiera y cumplir con las regulaciones gubernamentales. En resumen, el ERP Cigefas será un aliado estratégico para el restaurante Donde Walter S.A.C., ya que transformará sus operaciones al brindar automatización, control y eficiencia a todas sus áreas, lo que le permitirá alcanzar un mayor nivel de competitividad en la industria de la restauración. Para asegurar la efectividad de estas mejoras, se establecerán mecanismos de seguimiento y control, incluyendo la creación de un comité de seguimiento, el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y revisiones periódicas de procesos. Esto permitirá la identificación temprana de desviaciones, la evaluación constante de la eficiencia de los procesos y la toma de decisiones informadas, a continuación se presenta la descripción a detalle de las áreas de mejora:

- **Automatización de procesos**

El objetivo principal de esta parte de la propuesta es mejorar la eficiencia en la gestión financiera y operativa del restaurante Donde Walter S.A.C. a través de la implementación del sistema de software ERP Cigefas. Esta implementación tiene como objetivo optimizar los procesos internos y automatizar tareas financieras y operativas para lograr una gestión más eficaz y precisa.

- **Acciones a realizar**

1. **Evaluación y selección del ERP Cigefas:** En este paso, se llevará a cabo una evaluación detallada de varias soluciones de software ERP disponibles en el mercado. El objetivo es evaluar y seleccionar el ERP Cigefas como la solución más adecuada para las necesidades específicas del restaurante. Esto implica analizar las capacidades del ERP, su compatibilidad con los procesos existentes y su capacidad para satisfacer los requisitos de la empresa.
2. **Capacitación del personal en el uso del ERP:** Una vez seleccionado el ERP Cigefas, se llevará a cabo un programa de capacitación integral para todo el personal involucrado en su uso. Esto incluye a los equipos de ventas, contabilidad, compras y otros departamentos relevantes. La capacitación garantizará que todos los empleados puedan utilizar eficazmente el ERP y sacar el máximo provecho de sus características.
3. **Integración del ERP en los procesos existentes:** El siguiente paso es la integración del ERP Cigefas en los procesos internos existentes del restaurante. Esto implica configurar y personalizar el sistema para que se ajuste a las operaciones y necesidades específicas del negocio. La integración se realizará de manera gradual y planificada para minimizar interrupciones.

- **Resultados esperados**

Automatización de tareas financieras y operativas: La implementación del ERP Cigefas permitirá la automatización de muchas tareas financieras y operativas que anteriormente se realizaban manualmente. Esto incluye la generación de facturas, el seguimiento de inventarios, la gestión de compras y más. Como resultado, se reducirá la carga de trabajo manual y se liberará tiempo para otras actividades.

Reducción de errores y tiempos de registro: La automatización de procesos minimizará la posibilidad de errores humanos en la entrada de datos y en los cálculos financieros. Además, al eliminar la necesidad de registros manuales, se reducirá significativamente el tiempo requerido para realizar tareas rutinarias.

Generación oportuna de informes financieros en tiempo real: Con el ERP Cigefas, la generación de informes financieros será instantánea y en tiempo real. Esto significa que la empresa tendrá acceso a información financiera actualizada de manera constante, lo que facilitará la toma de decisiones informadas.

Mayor control y seguimiento de las operaciones: El ERP permitirá un mayor control y seguimiento de todas las operaciones del restaurante. Los datos estarán centralizados y disponibles para su revisión en cualquier momento. Esto proporcionará una visión más clara del rendimiento y la salud financiera del negocio.

- **Control de inventario**

El objetivo principal de esta acción es optimizar la gestión de compras y el control de inventario en el restaurante Donde Walter S.A.C. La implementación de estas medidas busca prevenir problemas de liquidez, garantizar que siempre haya suficientes suministros disponibles y mejorar la eficiencia en la gestión de compras.

- **Acciones a realizar**

- 1. Implementación de un sistema de control de inventario:** En este paso, se llevará a cabo la implementación de un sistema de control de inventario. Esto implica la adopción de una solución tecnológica que permita llevar un registro detallado de todos los productos y suministros en existencia. El sistema proporcionará información actualizada sobre las cantidades disponibles, las fechas de vencimiento y otros datos relevantes.
- 2. Establecimiento de niveles de stock óptimos:** Se determinarán y establecerán niveles de stock óptimos para cada producto o suministro. Esto se basará en la demanda histórica, los plazos de entrega de los proveedores y otros factores relevantes. Mantener niveles de stock adecuados ayudará a evitar la sobreinversión o la falta de suministros esenciales.
- 3. Revisión constante de compras y egresos:** Se implementará un proceso de revisión constante de las compras y los egresos. Esto significa que se monitorearán de cerca todas las transacciones relacionadas con el inventario. Se verificará que las compras se realicen según lo planificado y que los productos se retiren del inventario de manera adecuada. Además, se llevará un registro de las fechas de vencimiento para evitar pérdidas debido a productos caducados o en mal estado.

- **Resultados esperados**

Reducción de desviaciones en el flujo de efectivo: Al establecer niveles de stock óptimos y llevar un control detallado del inventario, se reducirán las desviaciones en el flujo de efectivo. Esto significa que el restaurante no tendrá que realizar inversiones excesivas en inventario ni sufrir problemas de liquidez debido a la falta de suministros esenciales. Evitación de problemas de liquidez, el control efectivo del inventario evitará que el restaurante se encuentre en situaciones de falta de liquidez. Se podrán prever las necesidades de compra y planificar los pagos a proveedores de manera más eficiente. Mayor eficiencia en la gestión de compras, la revisión constante de compras y egresos permitirá una mayor eficiencia en la gestión de compras. El restaurante podrá tomar decisiones de compra más informadas y ajustar los pedidos según las necesidades reales.

- **Procesos de contabilidad**

El objetivo principal de esta acción es agilizar y mejorar los procesos contables del restaurante Donde Walter S.A.C. para garantizar la generación de informes financieros precisos y oportunos. Esto implica la migración de registros financieros al ERP Cigefas, el establecimiento de procedimientos claros de contabilidad y la realización de auditorías internas para asegurar la calidad de los registros financieros.

- **Acciones a realizar**

1. **Migración de registros financieros al ERP Cigefas:** En este paso, se llevará a cabo la migración de todos los registros financieros existentes al sistema ERP Cigefas. Esto implica la transferencia de datos de contabilidad históricos y actuales al nuevo sistema. Los registros se importarán de manera organizada

para que estén disponibles en el nuevo sistema y se pueda acceder a ellos en cualquier momento.

- 2. Establecimiento de procedimientos claros de contabilidad:** Se definirán y documentarán procedimientos claros y estandarizados para llevar a cabo todas las actividades relacionadas con la contabilidad. Estos procedimientos garantizarán la coherencia en la forma en que se registran y manejan los datos financieros, lo que minimizará la posibilidad de errores.
- 3. Auditoría interna de registros financieros:** Se llevarán a cabo auditorías internas regulares de los registros financieros para verificar su precisión y cumplimiento. Durante estas auditorías, se revisarán los registros para detectar cualquier error o discrepancia y se tomarán medidas correctivas.

- **Resultados esperados**

Generación rápida de informes financieros: Con la migración de registros al ERP Cigefas y el establecimiento de procedimientos claros, se espera que la generación de informes financieros sea mucho más rápida y eficiente. Esto permitirá una toma de decisiones basada en datos precisos y oportunos. Reducción de errores contables, al tener procedimientos claros y una auditoría interna en marcha, se reducirán significativamente los errores contables. Esto garantizará que los estados financieros reflejen con precisión la situación financiera de la empresa.

Cumplimiento de normativas fiscales y/o tributarias: La implementación de procesos contables más rigurosos y la migración al ERP Cigefas facilitarán el cumplimiento de las normativas fiscales y la presentación de informes precisos a las autoridades fiscales.

- **Control y seguimiento**

El objetivo principal de esta acción es establecer mecanismos de seguimiento y control que garanticen la efectividad de las mejoras implementadas en el restaurante Donde Walter S.A.C. Esto implica la creación de un comité de seguimiento, el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y la realización de revisiones periódicas de los procesos.

- **Acciones a realizar**

- 1. Creación de un comité de seguimiento:** Se formará un comité encargado de supervisar la implementación de las mejoras propuestas. Este comité estará compuesto por miembros clave de la organización y se encargará de coordinar y evaluar el progreso de las mejoras en curso. Además, tomará decisiones críticas relacionadas con el proceso de mejora.
- 2. Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs):** Se definirán indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitirán medir el desempeño de los procesos y la efectividad de las mejoras. Estos KPIs serán específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART). Los KPIs proporcionarán una forma cuantitativa de evaluar el éxito de las mejoras.
- 3. Revisiones periódicas de los procesos:** Se llevarán a cabo revisiones periódicas de los procesos y de la implementación de las mejoras. Estas revisiones se realizarán de manera regular y estarán dirigidas por el comité de seguimiento. Durante las revisiones, se analizarán los resultados obtenidos, se identificarán desviaciones y se tomarán medidas correctivas.

- **Resultados esperados**

Identificación temprana de desviaciones: Gracias a la creación del comité de seguimiento y el establecimiento de KPIs, se espera que se identifiquen tempranamente cualquier desviación o problema en la implementación de las mejoras. Esto permitirá tomar medidas correctivas de manera oportuna. Evaluación constante de la eficiencia de los procesos, las revisiones periódicas de los procesos garantizarán una evaluación constante de la eficiencia de las mejoras implementadas. Se podrán realizar ajustes en tiempo real para optimizar los procesos y garantizar que sigan siendo efectivos. Toma de decisiones informadas: Con los KPIs y la información recopilada durante las revisiones, la toma de decisiones será informada y basada en datos concretos, esto permitirá una gestión más estratégica y una dirección más efectiva de la empresa.

4.3. Mecanismos de seguimiento y control a las acciones de mejora

Tabla 9

Control de la propuesta de mejora

	INDICADOR DE CONTROL	RESPONSABLE	MÉTODO DE EVALUACIÓN	RESULTADO ESPERADO
Automatización de procesos	Tiempo promedio de generación de informes financieros en el ERP Cigefas	Gerente de proyectos de TI	Comparación del tiempo de generación de informes financieros en el ERP Cigefas antes y después de la implementación	Reducción del tiempo de generación de informes financieros en un 90 % en la comparación con el período anterior
	Precisión en la migración de registros financieros al ERP Cigefas	Equipo de proyectos de TI	Auditoría de registros migrados y comparación con registros originales	100 % de precisión en la migración de registros financieros.
	Número de empleados capacitados en el uso del ERP Cigefas	Gerente de recursos humanos	Registro del número de empleados capacitados	Capacitación del 100 % del personal en el uso del ERP Cigefas.
Control de inventario	Nivel de stock óptimo alcanzado	Jefe de compras	Comparación de los niveles de stock con los niveles óptimos establecidos	Mantenimiento de los niveles de stock dentro de un rango del 90 % del nivel óptimo.
	Precisión en la revisión de compras y egresos	Jefe de finanzas	Auditoría de registros de compras y egresos y comparación con registros anteriores	Reducción del 98 % en discrepancias entre registros de compras y egresos.

Procesos de contabilidad	Cumplimiento de fechas de revisión de inventario	Jefe de almacén	Registro de fechas de revisión de inventario y comparación con el calendario establecido	Cumplimiento del 100 % de fechas de revisión de inventario.
	Precisión en registros financieros	Contador principal	Auditorías internas y comparación de registros financieros con los registros anteriores	Reducción de errores contables en un 97 % y cumplimiento del 100 % de las normativas fiscales.
	Cumplimiento de procedimientos de contabilidad	Gerente de contabilidad	Auditoría de cumplimiento de procedimientos y comparación con estándares establecidos	Cumplimiento del 100 % de procedimientos de contabilidad
Control y seguimiento	Tiempo promedio de generación de informes financieros	Gerente financiero	Comparación del tiempo de generación de informes financieros antes y después de la implementación	Reducción del tiempo de generación de informes financieros en un 80 % en comparación con el período anterior
	Cumplimiento de revisiones programadas	Comité de seguimiento	Registro de revisiones programadas y comparación con el plan establecido	Realización exitosa de revisiones programadas según lo planeado
	Cumplimiento de KPIs establecidos	Comité de seguimiento	Seguimiento de los KPIs establecidos y comparación con los objetivos	Cumplimiento del 100 % de los KPIs establecidos

Identificación temprana de desviaciones	Comité de seguimiento	Reporte de desviaciones identificadas y comparación con el plan de acción	Identificación y corrección de desviaciones en un plazo máximo de 8 días
---	-----------------------	---	--

4.3.1. Interpretación del mecanismo de control

La tabla de control, en el contexto de la gestión empresarial, es una herramienta imprescindible que proporciona una visión estructurada y ordenada de la ejecución de actividades, proyectos o procesos en una organización. Su estructura tabular permite una presentación clara y concisa de información relevante para el seguimiento y evaluación del desempeño. Una característica esencial de esta tabla es su capacidad para resumir información compleja en un formato visualmente accesible.

En cada fila de la tabla, se registra una actividad específica o una tarea que forma parte de un proyecto o proceso más amplio. Las columnas, por otro lado, representan diferentes aspectos que se deben controlar y evaluar en relación con estas actividades. Los indicadores de control o KPIs desempeñan un papel fundamental al proporcionar mediciones cuantitativas o cualitativas que permiten evaluar el progreso y el éxito de una actividad en comparación con los objetivos establecidos. Estos indicadores pueden variar según la naturaleza de la actividad, abarcando desde métricas financieras, de calidad, de tiempo en eficiencia operativa.

Los responsables, otro elemento clave en la tabla, son las personas o equipos encargados de llevar a cabo las actividades. Establecer claramente quiénes son los responsables es esencial para garantizar la rendición de cuentas y la asignación adecuada de tareas. El método de evaluación, por su parte, define cómo se medirá y evaluará el progreso y los resultados de la actividad. Esto puede incluir auditorías, revisiones periódicas, mediciones objetivas o comparaciones con estándares.

Dentro de la tabla de control, cada fila representa una unidad discreta de trabajo, ya sea una actividad específica, una tarea o incluso un proyecto completo. Estas filas están diseñadas para desglosar y segmentar las acciones en partes manejables, lo que facilita la gestión y el seguimiento detallado de múltiples aspectos operativos o de proyecto. Cada columna en la tabla aborda un aspecto particular que debe ser monitoreado o evaluado para determinar el progreso y la calidad de la actividad en cuestión.

Los indicadores de control, comúnmente conocidos como KPIs, son métricas esenciales que proporcionan una medición cuantitativa o cualitativa del desempeño y el éxito de la actividad. Estos indicadores se seleccionan cuidadosamente para reflejar aspectos clave y relevantes del proceso. Pueden incluir métricas financieras, como ingresos o costos, métricas de tiempo, como plazos o ciclos de trabajo, métricas de calidad, como tasas de error o satisfacción del cliente, y métricas de eficiencia, como utilización de recursos o productividad. Los KPIs son una guía para evaluar si se están cumpliendo los objetivos establecidos y permiten tomar decisiones basadas en datos sólidos y no en meras apreciaciones o aproximaciones.

Los responsables son las personas o equipos que tienen la responsabilidad directa de ejecutar y supervisar la actividad en cuestión. Designar claramente a los responsables es fundamental para asegurarse de que cada tarea tenga un propietario identificable y que exista un nivel adecuado de rendición de cuentas. Esta designación de responsabilidad garantiza que las acciones se lleven a cabo de manera efectiva y que haya un punto de contacto claro para cualquier pregunta, problema o necesidad de seguimiento.

El método de evaluación es la estrategia o enfoque que se emplea para medir el progreso y los resultados de una actividad en relación con los KPIs y los objetivos establecidos. Este método puede variar ampliamente según la naturaleza de la actividad y los aspectos que se deben evaluar. Puede implicar auditorías internas o externas, revisiones periódicas, mediciones numéricas, comparaciones con estándares previamente definidos, análisis de datos, entre otros. La elección del método adecuado depende de los objetivos y la complejidad de la actividad, así como de los recursos disponibles para la evaluación.

En conjunto, esta estructura de tabla de control proporciona una base sólida para la supervisión, el seguimiento y la gestión efectiva de actividades y procesos dentro de una organización. Facilita la identificación de problemas, el reconocimiento de éxitos y la toma de decisiones informadas para lograr resultados óptimos y cumplir con los objetivos establecidos. La combinación de indicadores, responsables y métodos de evaluación es esencial para garantizar que las actividades se lleven a cabo de manera eficiente y que los resultados sean consistentes con las metas y los estándares definidos.

4.4. Costo de la implementación de las acciones de mejora

Tabla 10

Costo de implementación de la propuesta de mejora

ÁREA DE MEJORA	ACTIVIDADES A DESARROLLAR	BENEFICIOS TANGIBLES	COSTO
Automatización de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluación y selección del ERP Cigefas. ▪ Capacitación del personal en el uso del ERP. ▪ Integración del ERP en los procesos existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Incremento del 15 % en eficiencia operativa. ▪ Reducción del 20 % en errores de registro. ▪ Generación de informes financieros en tiempo real. ▪ Reducción de tiempo de proceso en un 30 %. 	S/5.000
Control de Inventario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de un sistema de control de inventario. ▪ Establecimiento de niveles de stock óptimos. ▪ Revisión constante de compras y egresos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción del 10 % en desviaciones de flujo de efectivo. ▪ Evitación de problemas de liquidez. ▪ Reducción del 15 % en costos de inventario. 	S/4.000
Procesos de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Migración de registros financieros al ERP Cigefas. ▪ Establecimiento de procedimientos claros de contabilidad. ▪ Auditoría interna de registros financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Generación de informes financieros 50 % más rápido. ▪ Reducción del 25 % en errores contables. ▪ Cumplimiento de normativas fiscales. 	S/2.000
Control y Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creación de un comité de seguimiento. ▪ Establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs). ▪ Revisiones periódicas de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación temprana de desviaciones. ▪ Evaluación constante de la eficiencia de los procesos. ▪ Toma de decisiones informadas. 	S/2.000
ESTIMACIÓN TOTAL			S/13.000

La estimación del presupuesto para la implementación de las mejoras propuestas en el restaurante Donde Walter S.A.C. es fundamental para comprender el alcance financiero de este proyecto de transformación. Se ha estimado un costo total de S/13.000 para llevar a cabo las actividades relacionadas con la automatización de procesos, el control de inventario, los procesos de contabilidad y el control y seguimiento. A continuación, se analizará este presupuesto y se destacarán los beneficios que se obtendrán:

- **Automatización de procesos (S/5.000):** Esta inversión se destina a la evaluación y selección del ERP Cigefas, la capacitación del personal en su uso y la integración del sistema en los procesos existentes. Aunque representa un costo significativo, los beneficios incluyen una mayor eficiencia en la gestión operativa y financiera. La automatización reducirá errores, tiempos de registro y permitirá la generación oportuna de informes financieros en tiempo real. Esto conducirá a un mayor control y seguimiento de las operaciones, lo que a su vez mejorará la toma de decisiones y la competitividad.
- **Control de inventario (S/4.000):** Esta inversión se enfoca en la implementación de un sistema de control de inventario, el establecimiento de niveles de stock óptimos y la revisión constante de compras y egresos. Los beneficios aquí incluyen la reducción de desviaciones en el flujo de efectivo, la prevención de problemas de liquidez y una mayor eficiencia en la gestión de compras. Mantener niveles de inventario adecuados garantiza la disponibilidad de productos esenciales sin exceso de stock, lo que puede llevar a una mejor gestión financiera.

- **Procesos de contabilidad (S/2.000):** Estos costos están asociados con la migración de registros financieros al ERP Cigefas, el establecimiento de procedimientos claros de contabilidad y auditorías internas de registros financieros. Los beneficios incluyen una generación más rápida de informes financieros, una reducción de errores contables y el cumplimiento de las normativas fiscales. Esto asegura que la contabilidad sea precisa y que la empresa cumpla con sus obligaciones legales y fiscales, lo que es fundamental para su integridad financiera.
- **Control y seguimiento (S/2.000):** Esta inversión se dirige a la creación de un comité de seguimiento, el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y revisiones periódicas de los procesos. Los beneficios aquí incluyen la identificación temprana de desviaciones en los procesos, la evaluación constante de la eficiencia de las actividades y la toma de decisiones informadas. Esto garantiza que las mejoras se mantengan en el tiempo y que la empresa adopte una cultura de mejora constante.

A manera general, la inversión estimada de S/13.000 para implementar estas mejoras se traducirá en una serie de beneficios significativos para el restaurante Donde Walter S.A.C. Estos beneficios incluyen una mayor eficiencia operativa y financiera, una mejor gestión de inventario, una contabilidad más precisa y el establecimiento de mecanismos sólidos de control y seguimiento. En última instancia, esta inversión permitirá al restaurante posicionarse de manera más competitiva en el mercado y garantizar su éxito a largo plazo.

CAPÍTULO V: SUGERENCIAS

- **Compromiso y liderazgo:** La alta dirección debe mostrar un compromiso sólido y asumir un liderazgo activo en la implementación del ERP. Su apoyo y entusiasmo servirán como modelo para el resto de la organización y motivarán a los empleados a abrazar el cambio de manera efectiva. Esto implica participar activamente en el proceso, respaldar financieramente la implementación y comunicar la importancia estratégica del ERP.

- **Comunicación efectiva:** Establecer una estrategia de comunicación clara y constante es esencial desde el inicio del proyecto. La empresa debe informar de manera transparente a todos los miembros del equipo sobre los cambios que se avecinan, los objetivos y los beneficios esperados del ERP. La comunicación frecuente y bidireccional ayudará a crear un ambiente de confianza y reducirá la incertidumbre entre los empleados.

- **Formación continua:** La capacitación constante en el uso del ERP Cigefas es clave para que los empleados adquieran las habilidades necesarias y se sientan cómodos con las nuevas herramientas y procesos. Se deben ofrecer programas de formación adecuados y personalizados para diferentes roles y niveles de experiencia.

- **Gestión del cambio:** Implementar un plan de gestión del cambio sólido es crucial para abordar las posibles resistencias y preocupaciones del personal. Identificar líderes de cambio internos que puedan guiar a sus colegas a través

del proceso de transformación es una estrategia valiosa. El plan debe anticipar desafíos y contar con estrategias para abordarlos.

- **Personalización del ERP:** Se recomienda adaptar el ERP Cigefas para que se ajuste a las necesidades específicas de la empresa. En lugar de forzar a la organización a adaptarse al software, el sistema debe alinearse perfectamente con los procesos existentes. Esto garantizará una transición más fluida y una adopción más rápida por parte de los usuarios.
- **Monitorización constante:** Establecer un sistema de seguimiento y supervisión continuo es esencial para evaluar el progreso y los resultados de la implementación. Este seguimiento permitirá identificar problemas a tiempo y realizar ajustes según sea necesario para mantener el rumbo hacia los objetivos establecidos.
- **Calidad de los datos:** Prestar atención a la calidad de los datos ingresados en el sistema ERP es fundamental. Implementar controles de calidad y procedimientos de validación de datos garantizará la integridad de la información y evitará problemas futuros que se den por ingresos de datos errados o equivocados al sistema.
- **Cultura de mejora continua:** Fomentar una cultura de mejora continua es esencial. Alentar a los empleados a proponer mejoras en los procesos y aportar ideas para optimizar el uso del ERP puede conducir a mejoras significativas en la eficiencia y la productividad.

- **Mantenimiento y actualización regulares:** Planificar un programa de mantenimiento y actualización regular del ERP Cigefas es altamente recomendable. Asegurarse de que el sistema esté siempre actualizado y funcionando de manera óptima es esencial para evitar problemas técnicos y garantizar que siga siendo relevante para las necesidades cambiantes en torno a sus ámbito económico y contable dentro de la empresa.

- **Medición de resultados:** Se sugiere establecer métricas clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el impacto de la implementación del ERP. Realizar evaluaciones periódicas permitirá medir el retorno de la inversión y ajustar estrategias según sea necesario. Analizar los resultados brindará información valiosa sobre el éxito de la implementación y las áreas que adicionalmente requieren de una atención extra.

Conclusiones

- A manera general se concluye que la implementación del ERP Cigefas en el restaurante Donde Walter S.A.C. representa una oportunidad significativa para mejorar la eficiencia operativa y la gestión financiera de la empresa. Este proceso de transformación implica una serie de desafíos y requerirá un enfoque estratégico integral para garantizar el éxito. Sin embargo, al seguir las sugerencias y recomendaciones propuestas, la empresa puede maximizar los beneficios de esta implementación y estar mejor preparada para enfrentar los desafíos futuros y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- El diagnóstico realizado reveló que el restaurante Donde Walter S.A.C. enfrenta desafíos significativos relacionados con la gestión manual de procesos y la falta de control en las operaciones financieras. La falta de información en tiempo real, la gestión deficiente de compras y el control de inventario inadecuado son áreas críticas que requieren atención inmediata. La empresa también debe abordar la falta de reportes financieros actualizados y la ausencia de un sistema de monitorización de procesos. Estos problemas están afectando la toma de decisiones informadas y la competitividad de la empresa en el mercado.
- La propuesta de mejora se centra en la implementación del ERP Cigefas como una solución integral para abordar los desafíos identificados en el diagnóstico. Este sistema permitirá automatizar procesos, mejorar la gestión de inventarios, optimizar la contabilidad y establecer mecanismos de control efectivos. La capacitación, el liderazgo, la comunicación y la personalización del ERP son elementos clave para el éxito de esta propuesta. Con la implementación

adecuada, el restaurante Donde Walter S.A.C. estará mejor equipado para tomar decisiones basadas en datos precisos y mantener una ventaja competitiva en su industria.

- La implementación exitosa del ERP Cigefas requerirá un sólido sistema de control y seguimiento. Esto implica la creación de un comité de seguimiento, el establecimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs) y revisiones periódicas de los procesos. Estos mecanismos permitirán una identificación temprana de desviaciones y una evaluación constante de la eficiencia de los procesos. El control será fundamental para asegurar que la implementación avance de acuerdo con el plan y que se alcancen los resultados esperados.

- El costo estimado de implementar las mejoras propuestas, incluida la adopción del ERP Cigefas, asciende a S/13.000. Esta inversión es significativa, pero se espera que genere un retorno de la inversión a través de mejoras en la eficiencia operativa, la reducción de errores y una gestión financiera más efectiva. Es importante considerar este costo como una inversión a largo plazo en la competitividad y la rentabilidad de la empresa. La implementación exitosa del ERP y las acciones de mejora propuestas llevarán a beneficios sostenibles y un mayor éxito en el restaurante Donde Walter S.A.C.

Bibliografía

- Aguilar, A. (2009). *Estudio para la implantación de un ERP en una empresa textil*. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://core.ac.uk/reader/13302120>
- Alshalfi, A. (2018). ERP Systems and Its Impacts on the Business Operations. *American Journal of Information Systems*, 6(1), 1-4. <https://doi.org/10.12691/ajis-6-1-1>
- Benvenuto, Á. (2006). Implementación de sistemas ERP, su impacto en la gestión de la empresa e integración con otras TIC. *Capiv Review*, 4.
- Binda, N. U. (2016). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Revista de Ciencias Económicas*, 29(2). Retrieved 19 de 6 de 2023, from <http://kerwa.ucr.ac.cr/handle/10669/18605>
- Borja, M. (2016). *Metodología de la investigación científica para ingenieros*. Chiclayo. https://www.academia.edu/33692697/Metodolog%C3%ADa_de_Investigaci%C3%B3n_Cient%C3%ADfica_para_ingenier%C3%ADa_Civil
- Cabrera, H., Medina, A., & Puentes, A. (2017). Procedimiento para la gestión de procesos con contribución a la integración de sistemas normalizados. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(2), 271-277. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000200037
- Carballo, L. (2020). ERP para la gestión de información en la comercialización y distribución de productos médicos de la empresa "ENCOMED" de Sancti Spiritus. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 14(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992020000200083

- Delgadillo, M. (2011). Estrategias defensivas para generar poder de mercado. *Perpectivas*, 27, 73-90. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941231005.pdf>
- Delgado, J., & Marín, F. (2000). *Evolución en los sistemas de gestión empresarial. Del MRP al ERP*. Retrieved 14 de 7 de 2023, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140181>
- Donde Walter. (2023). *Inicio*. Donde Walter: <https://www.dondewalter.pe/>
- Fontalvo, T., Quejada, R., & Puello, J. (2011). La comunicación organizacional como agente dinamizador de la mejora continua en los sistemas de gestión. *Encuentros*, 9(2), 147-160. <https://www.redalyc.org/pdf/4766/476655976011.pdf>
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos* (Décimotercera ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana. https://www.academia.edu/39262462/Organizaciones_Comportamiento_estructura_y_procesos
- Gómez, R., & Espín, R. (2022). Optimización de los procesos operativos de la empresa Promacero de la ciudad de Pelileo, mediante la aplicación de la metodología 5's. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 1241. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.1949
- Guerola, V., Gil, H., & Oltra, R. (2018). Metodología para la selección de sistemas ERP para pymes. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, 7(4), 10-33. <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/metodologia-para-la-seleccion-de-sistemas-erp-para-pymes/>
- Hernández, A., Nogueira, D., & Medina, A. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos.

- Particularidades en organizaciones hospitalarias. *DYNA*, 81(184), 193–200.
<http://www.redalyc.org/html/496/49630405027/>
- Huang, z., & Palvia, P. (2001). ERP implementation issues in advanced and developing countries. *Business Process Management Journal*, 7(3), 276-284.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/14637150110392773>
- Iacub, P. (2015). *Software ERP: El nuevo Gran Hermano de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Autores de Argentina.
- Kumar, V., Maheshwari, B., & Kumar, U. (2003). An investigation of critical management issues in ERP implementation: emperical evidence from Canadian organizations. *Technovation*, 23(10), 793-807.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00015-9](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00015-9)
- López, C. C., & Moreno-Galbis, E. (2006). *Difusión tecnológica, productividad y cambio organizativo*. Retrieved 17 de 7 de 2023, from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2228298>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro*, 13(1).
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Medina, A., Nogueira, D., Hernández, A., & Comas, R. (2010). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 7(2), 328-342.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Molina, D., & Sánchez, R. (2018). Factores de competitividad orientados a la pequeña y mediana empresa (PYME) en Latinoamérica: revisión de la literatura. *Revista San Gregorio*, 2(15), 104-111.
<https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v2i15.275>

- Murillo, J. (24 de marzo de 2020). *Cómo elaborar un plan de mejora continua*.
<https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-elaborar-un-plan-de-mejora-continua-jairo-murillo-prado/?originalSubdomain=es>
- Oltra, R. (2012). *Sistemas Integrados de Gestión Empresarial. Evolución histórica y tendencias de futuro*. Universitat Politècnica de València.
https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/16396/sistemas%20integrados%20de%20gesti%F3n%20empresarial_6056.pdf?sequence=1
- Ponce, K. (2016). *Propuesta de implementación de gestión por procesos para incrementar los niveles de productividad en una empresa textil*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/620981/Tesis%20Textil%20S.A.C.%20-%20Katherine%20Ponce%20Herrera.pdf?sequence=1>
- Rivera, I., & Salazar, M. R. (2013). Guía de selección de ERP en las pequeñas y medianas empresas mexicanas. *Arbor-ciencia Pensamiento Y Cultura*, 189(760), 025. Retrieved 14 de 7 de 2023, from <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1566/1627>
- Sadrzadehrafiei, S., Gholamzadeh, A., Karimi, N., & Sulaiman, R. (2013). The Benefits of Enterprise Resource Planning (ERP) System Implementation in Dry Food Packaging Industry. *ScienceDirect*, 11, 220-226.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.protcy.2013.12.184>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Método de la investigación* (Cuarta edición ed.). México: McGrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

- Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122. http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008#:~:text=Por%20enfoque%20cualitativo%20se%20entien de,Mej%C3%ADa%2C%20como%20se%20cit%C3%B3%20en
- Suarez, C. (2016). *Guía práctica Software de gestión empresarial*. EDISA. <https://www.edisa.com/wp-content/uploads/2019/08/guia-practica-software-de-gestion-empresarial-edisa-carlos-suarez-protegido.pdf>
- Tsai, W., Tsaur, T., Chou, Y., Liu, J.-Y., & Hsu, J. (2009). Evaluating the information systems success of ERP implementation in Taiwan's industries. *International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, (págs. 1815-1819). Hong Kong. <https://doi.org/doi:10.1109/IEEM.2009.5373177>.
- Tunel, G. (2005). Automatización de los Procesos de Trabajo. *Actualidad Contable Faces*, 8(10), 95-104. <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701009.pdf>
- Vargas, E., & Rivera, C. (2017). Convenios para prácticas empresariales y su impacto en las contrataciones de estudiantes de institutos tecnológicos. *Espiraes revista multidisciplinaria de investigación*, 1(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8466361>
- Villasís, M., Miranda, M., & Arias, J. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 63(2), 20-206. <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>

Anexos

Anexo 1

Formato en blanco de la guía de observación aplicada

- Ficha de la guía de observación

No.	PROCESO O ÁREA A OBSERVAR	ASPECTOS CLAVE A EVALUAR	SIEMPRE	A MENUDO	RARAMENTE	NUNCA	OBSERVACIONES RESULTADOS
1	<i>Procesos de ventas</i>	¿Se utiliza un sistema digital de registro de ventas?					
		¿Las ventas se actualizan diariamente?					
		¿Las ventas se registran de forma precisa y completa?					
2	<i>Contabilidad</i>	¿La contabilidad se realiza de manera manual?					
		¿Se utiliza un software de contabilidad?					
		¿Las transacciones financieras se registran oportunamente?					
3	<i>Procesos de compras</i>	¿Se tienen procedimientos definidos para las compras?					
		¿Se controla el inventario de manera regular?					
		¿Se realizan auditorías internas de inventario?					
4	<i>Flujo de efectivo</i>	¿Se lleva un registro diario del flujo de efectivo?					
		¿Se identifican desviaciones en el flujo de efectivo de manera oportuna?					

		¿Se han presentado problemas de liquidez recientemente?					
5	<i>Automatización</i>	¿Existen procesos financieros automatizados?					
		¿Se utiliza tecnología para mejorar la eficiencia operativa?					
		¿Se han identificado áreas donde la automatización sería beneficiosa?					
6	<i>Errores y desviaciones</i>	¿Se han detectado errores significativos en la contabilidad o ventas?					
		¿Se realiza seguimiento para corregir los errores financieros?					
		¿Los errores financieros se reflejan en la gestión y economía de la empresa?					

Anexo 2

Validación del instrumento (experto 1)

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: MBA Manuel Quelal
 Instrumento de evaluación: Guía de observación
 Autor (s) del instrumento (s) : Bach. Zapata Sime, Ana Marcela
 Bach. Ordoñez Talavera, Ernesto Alonso

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.				X	
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL		48				

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

_____ Aprobado _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN:



 Firma del experto

Anexo 3

Validación del instrumento (experto 2)

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

II. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: Magister Noemi Percca

Instrumento de evaluación : Guía de observación

Autor (s) del instrumento (s) :

Bach. Zapata Sime, Ana Marcela

Bach. Ordoñez Talavera, Ernesto Alonso

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.					X
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.					X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL						50

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

IV. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Instrumento aprobado _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN:



Escrit. Noemi Percca Quispe

Anexo 4

Validación del instrumento (experto 3)

INFORME DE OPINIÓN SOBRE INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA

III. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto: MBA Fredy Andrade

Instrumento de evaluación : Guia de observación

Autor (s) del instrumento (s) :

Bach. Zapata Sime, Ana Marcela

Bach. Ordoñez Talavera, Ernesto Alonso

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN

MUY DEFICIENTE (1) DEFICIENTE (2) ACEPTABLE (3) BUENA (4) EXCELENTE (5)

CRITERIOS	INDICADORES	1	2	3	4	5
CLARIDAD	Los ítems están redactados con lenguaje apropiado y libre de ambigüedades acorde con los sujetos muestrales.					X
OBJETIVIDAD	Las instrucciones y los ítems del instrumento permiten recoger la información objetiva sobre la variable, en todas sus dimensiones en indicadores conceptuales y operacionales.					X
ACTUALIDAD	El instrumento demuestra vigencia acorde con el conocimiento científico, tecnológico, innovación y legal inherente a la variable.					X
ORGANIZACIÓN	Los ítems del instrumento reflejan organicidad lógica entre la definición operacional y conceptual respecto a la variable, de manera que permiten hacer inferencias en función a las hipótesis, problema y objetivos de la investigación.					X
SUFICIENCIA	Los ítems del instrumento son suficientes en cantidad y calidad acorde con la variable, dimensiones e indicadores.				X	
INTENCIONALIDAD	Los ítems del instrumento son coherentes con el tipo de investigación y responden a los objetivos, hipótesis y variable de estudio.				X	X
CONSISTENCIA	La información que se recoja a través de los ítems del instrumento, permitirá analizar, describir y explicar la realidad, motivo de la investigación.					X
COHERENCIA	Los ítems del instrumento expresan relación con los indicadores de cada dimensión de la variable.					X
METODOLOGÍA	La relación entre la técnica y el instrumento propuestos responden al propósito de la investigación, desarrollo tecnológico e innovación.					X
PERTINENCIA	La redacción de los ítems concuerda con la escala valorativa del instrumento.					X
PUNTAJE TOTAL					48	

(Nota: Tener en cuenta que el instrumento es válido cuando se tiene un puntaje mínimo de 41 "Excelente"; sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera al instrumento no válido ni aplicable)

V. OPINIÓN DE APLICABILIDAD

Puede aplicar el instrumento es aceptable _____

PROMEDIO DE VALORACIÓN:


 SIG. FREDY ANTONIO ANDRADE ORDÓÑEZ
 JEFE DE DEPARTAMENTO