

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA ERP PARA
MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEL
SECTOR AGROINDUSTRIAL EN CHEPÉN, LA LIBERTAD-2025**

**Trabajo de suficiencia profesional para optar el título
profesional de:**

Licenciada en Administración y Negocios Internacionales

Autor:

Paula Ariana Diaz Quiroz

Asesor:

Mg. Liliam Evelyn Puycan Espejo
<https://orcid.org/0000-0003-1420-6766>

Trujillo - Perú

2025

INFORME DE SIMILITUD

8% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report

- ▶ Bibliography
- ▶ Small Matches (less than 10 words)

Exclusions

- ▶ 26 Excluded Matches

Top Sources

- 7% Internet sources
- 0% Publications
- 2% Submitted works (Student Papers)

Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

1	Internet	www.datosabiertos.gob.pe	5%
2	Student papers	Universidad TecMilenio	<1%
3	Internet	www.coursehero.com	<1%
4	Internet	repositorio.untumbes.edu.pe	<1%
5	Student papers	Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC	<1%
6	Student papers	Universidad de San Buenaventura	<1%
7	Student papers	Universidad Tecnológica del Perú	<1%
8	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
9	Internet	face.unt.edu.ar	<1%
10	Student papers	Universidad Católica Boliviana "San Pablo"	<1%
11	Internet	repositorio.ujcm.edu.pe	<1%

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi familia, por su apoyo constante, comprensión y motivación a lo largo de mi formación académica y desarrollo laboral.

De manera especial, a mi asesora, por su orientación, acompañamiento y valiosos aportes durante el desarrollo del presente trabajo.

Finalmente, a la empresa donde realicé mi experiencia laboral, por brindarme la oportunidad de aplicar y fortalecer mis conocimientos, contribuyendo de manera significativa a mi crecimiento profesional y personal.

AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a mi padre, por su apoyo permanente y por la confianza inquebrantable depositada en mí y en mis capacidades. A mis hermanos, por su motivación constante, apoyo incondicional y palabras de aliento, que resultaron fundamentales para la culminación satisfactoria de este proceso. Asimismo, agradezco a mi mascota, cuya compañía y afecto brindaron serenidad y fortaleza en los momentos de mayor exigencia.

TABLA DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
ÍNDICE DE TABLAS	6
ÍNDICE DE FIGURAS	7
RESUMEN EJECUTIVO	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	22
CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	35
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	39
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
REFERENCIAS	58
ANEXOS	61

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Clientes y Cobertura</i>	16
Tabla 2 <i>kpis-situación actual</i>	42
Tabla 3 <i>Análisis comparativo cualitativo</i>	45
Tabla 4 <i>Matriz de decisión</i>	46
Tabla 5 <i>Cronograma de actividades</i>	50
Tabla 6 <i>Análisis Beneficio – costo</i>	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Organigrama de la Empresa Fertilizantes & Agroquímicos Paulita</i>	14
Figura 2 <i>Diagrama de actividades del proceso</i>	39

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 *Evidencia de cotización*

61

RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia profesional se desarrolló en Fertilizantes Agroquímicos Paulita, dedicada a la comercialización de fertilizantes y agroquímicos, en un entorno dinámico por el flujo continuo de compras, ventas y atención al cliente. Las funciones se realizaron en el área administrativa, con participación en gestión documental, control de inventarios, organización de información contable y coordinación con gerencia, contabilidad y ventas, donde el orden de los registros sostiene la operación. El problema afrontado fue la falta de estandarización y trazabilidad, que generaba reprocesos y demoras. Para abordarlo se describió el flujo real mediante un diagrama de actividades y se midieron indicadores: cierre contable de 12 días, 28% de órdenes con trazabilidad incompleta, 12% de movimientos con diferencias por falta de sustento, 18% de registros observados y un tiempo de espera por expediente de 2 días, 2 horas y 15 minutos. Con estos hallazgos se formuló la propuesta de implementación de un ERP y se compararon alternativas con una matriz de decisión, donde Defontana obtuvo el mayor puntaje total de 4.05. El análisis beneficio costo consideró una inversión anual estimada de S/ 7,344 y un B/C de 0.69. La experiencia consolidó competencias de análisis, orden, coordinación y control.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la empresa

Fertilizantes & Agroquímicos Paulita es una empresa peruana fundada el 03 de diciembre del año 2012, creada con el propósito de atender las necesidades del sector agrícola mediante la comercialización de productos especializados para el mejoramiento de los cultivos. Desde su fundación, la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido, posicionándose como un actor relevante dentro del sector agroindustrial, específicamente en el giro de compra y venta de fertilizantes y agroquímicos, actividad fundamental para el rendimiento y productividad de los productores agrícolas.

En cuanto a su estructura organizativa, la empresa opera bajo un organigrama funcional sencillo, pero claramente definido, acorde a su tamaño y naturaleza operativa. En la cúspide se encuentra la Gerencia General, liderada por la propietaria Mónica Mercedes Quiroz Victoria, quien toma decisiones estratégicas y supervisa el cumplimiento de los objetivos empresariales. Bajo esta dirección se ubican áreas esenciales para el funcionamiento de la organización: el Área Administrativa, encabezada por Paula Ariana Díaz Quiroz; el Área Contable, a cargo de Wilfredo Malca Vera; y el Área de Ventas, liderada por Julio César Díaz Pairazaman. Este orden funcional facilita la coordinación interna y define con claridad los roles y responsabilidades de cada colaborador, aspecto indispensable para la eficiencia operativa.

Respecto a los productos y servicios, la empresa centra sus actividades en la comercialización de fertilizantes, agroquímicos y otras soluciones para el manejo nutricional y fitosanitario de los cultivos. Estos insumos son adquiridos por agricultores y distribuidores, quienes requieren productos confiables para asegurar el rendimiento de sus actividades agrícolas. La empresa no solo actúa como intermediaria comercial, sino también como un

agente que brinda orientación básica en el uso adecuado de los productos, generando relaciones de confianza con sus clientes.

Dentro de la estructura organizativa, la experiencia como practicante se desarrolló en el Área Administrativa, desempeñándose como Asistente Administrativo desde el 8 de enero de 2024 hasta la actualidad, inicialmente bajo la modalidad de prácticas preprofesionales y, posteriormente, mediante contrato. Este cargo permitió participar activamente en procesos clave como la gestión documental, el control de inventarios, la organización de información contable, la coordinación interna y el apoyo en actividades operativas vinculadas a ventas y atención al cliente. La experiencia se desarrolló en un entorno dinámico, donde el flujo constante de compras, ventas y requerimientos administrativos demandó un alto nivel de precisión, orden y eficiencia para asegurar la continuidad operativa y la calidad del servicio.

Finalmente, la relevancia de los procesos administrativos dentro de Fertilizantes & Agroquímicos Paulita es fundamental, dado que estos constituyen el soporte estructural del negocio. Un adecuado control de documentos, registros de ingresos y egresos, manejo de inventarios, seguimiento de ventas y coordinación contable resulta indispensable para asegurar la continuidad operacional y evitar errores que puedan afectar la toma de decisiones. En este contexto, la experiencia profesional permitió identificar oportunidades de mejora relacionadas con la estandarización de procedimientos, la formalización de actividades administrativas y la implementación de herramientas que optimicen el funcionamiento interno, elementos clave para el fortalecimiento organizacional de la empresa.

Los procesos administrativos desempeñan un papel fundamental en Fertilizantes & Agroquímicos Paulita, ya que constituyen la base que sostiene la gestión operativa, comercial y contable de la organización. En un negocio dedicado a la comercialización de insumos agrícolas, la correcta administración de documentos, el control riguroso de inventarios, el registro de ingresos y egresos, la organización de información contable y la

coordinación de pedidos resultan esenciales para evitar errores que afecten la toma de decisiones estratégicas. La eficiencia de estos procesos permite asegurar la continuidad del abastecimiento, la precisión en las transacciones y la satisfacción del cliente. Por ello, fortalecer los procesos administrativos se vuelve indispensable para mejorar la organización interna, incrementar la productividad y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa.

1.1 Antecedentes de la empresa

1.2.1. Historia de la empresa

Fertilizantes & Agroquímicos Paulita fue fundada el 3 de diciembre de 2012 con el propósito de atender las necesidades del sector agrícola mediante la comercialización de fertilizantes, agroquímicos y productos especializados para el cuidado y nutrición de los cultivos. Desde su creación, la empresa inició sus operaciones como un pequeño emprendimiento familiar orientado a brindar soluciones accesibles y confiables para productores locales. Con el paso del tiempo, logró consolidarse dentro del sector agroindustrial gracias a la calidad de sus productos, la atención personalizada y el fortalecimiento de las relaciones comerciales con agricultores y distribuidores. Su crecimiento ha sido progresivo, manteniendo una estructura organizacional funcional que le permite atender eficientemente las demandas del mercado agrícola regional.

Productos principales

- Fertilizantes granulados (NPK, urea, fosfatos, entre otros).
- Fertilizantes líquidos para diferentes etapas del cultivo.
- Agroquímicos (insecticidas, fungicidas, herbicidas).
- Mejoradores de suelo.
- Bioestimulantes y productos de nutrición vegetal.

Servicios principales

- Asesoría básica en el uso y aplicación de fertilizantes y agroquímicos.

- Atención al cliente y orientación sobre productos adecuados según cultivo.
- Gestión y coordinación de pedidos.
- Servicio de venta y distribución de insumos agrícolas.
- Acompañamiento postventa para resolver dudas sobre los productos adquiridos

1.2.2 Misión

La misión de Fertilizantes & Agroquímicos Paulita es ofrecer productos agroindustriales de calidad que contribuyan al desarrollo productivo del sector agrícola, brindando a los clientes soluciones eficientes en fertilización, control fitosanitario y manejo nutricional de cultivos, acompañadas de un servicio responsable, oportuno y orientado a satisfacer sus necesidades específicas.

1.2.3 Visión

La visión de la empresa es consolidarse como un referente regional en la comercialización de fertilizantes y agroquímicos, destacando por su compromiso con la mejora continua, la responsabilidad en el servicio y el fortalecimiento de relaciones comerciales duraderas, contribuyendo así al crecimiento sostenible del sector agrícola.

1.2.4 Valores corporativos

Fertilizantes & Agroquímicos Paulita se guía por valores corporativos que orientan su labor diaria y fortalecen su credibilidad en el mercado. Entre los principales se encuentran la responsabilidad, reflejada en la entrega puntual y el correcto manejo de los productos; la honestidad, presente en la comunicación transparente con los clientes y proveedores; el compromiso, que impulsa a brindar soluciones adecuadas para cada necesidad agrícola; y la orientación al cliente, valor que destaca la importancia de mantener relaciones de confianza mediante un trato cercano y asesoramiento básico para asegurar el uso adecuado de los insumos agrícolas.

1.2.5 Organigrama

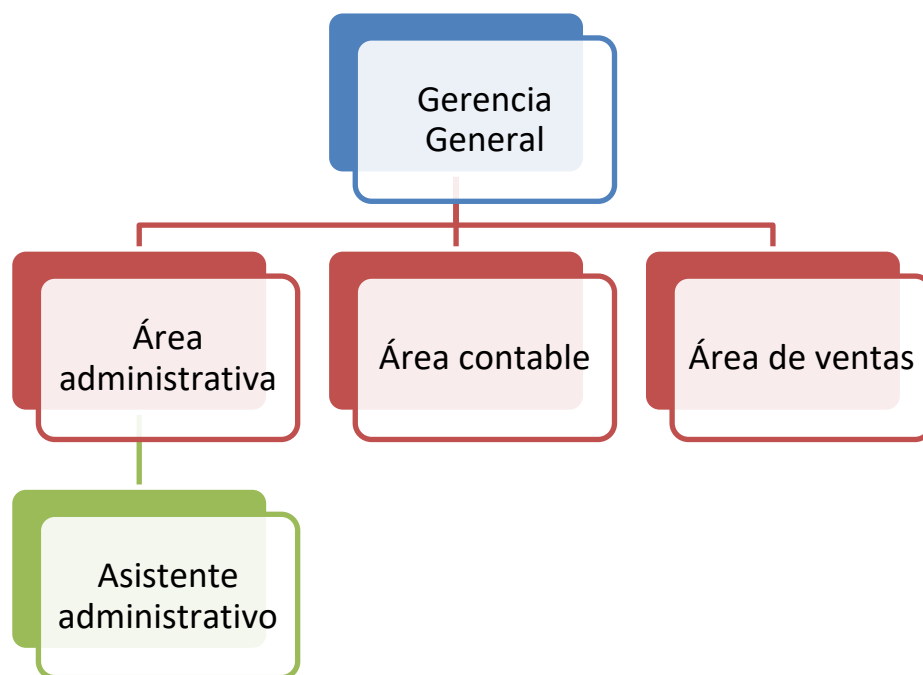
El organigrama de Fertilizantes & Agroquímicos Paulita está conformado por una estructura jerárquica funcional que facilita la coordinación entre las áreas y optimiza los procesos internos. En la parte superior se encuentra la Gerencia General, a cargo de Mónica Mercedes Quiroz Victoria, responsable de la dirección estratégica y del control global de las operaciones. Bajo esta gerencia se encuentran tres áreas principales:

- Área Administrativa, liderada por Paula Ariana Díaz Quiroz, encargada de la gestión documental, coordinación operativa, control de inventarios y apoyo en las actividades logísticas y comerciales.
- Área Contable, dirigida por Wilfredo Malca Vera, responsable del registro de transacciones, elaboración de reportes contables y gestión financiera.
- Área de Ventas, encabezada por Julio César Díaz Pairazaman, orientada a la atención de clientes, asesoría comercial y coordinación de pedidos.

Esta estructura permite una clara distribución de funciones y un flujo de comunicación eficiente, aspectos fundamentales para el desempeño organizacional.

Figura 1

Organigrama de la Empresa Fertilizantes & Agroquímicos Paulita



Nota. El grafico representa la estructura organizacional de la empresa Fertilizantes & Agroquímicos Paulita.

1.2.6 Descripción del mercado donde opera (MERCADO META)

La empresa opera en el mercado agroindustrial, específicamente en la comercialización de insumos agrícolas dirigidos a agricultores, pequeños productores, distribuidores y empresas dedicadas al cultivo y manejo de tierras. Este mercado se caracteriza por la necesidad constante de productos que mejoren la productividad y el rendimiento de los cultivos, especialmente fertilizantes y agroquímicos que garanticen un adecuado manejo nutricional y fitosanitario. La demanda de estos productos tiende a ser estable, ya que los agricultores requieren insumos de manera continua para cumplir con los ciclos de producción agrícola. Además, se trata de un mercado altamente competitivo, donde la calidad de los productos, la disponibilidad inmediata, los precios accesibles y la atención personalizada juegan un rol determinante en la preferencia del cliente. Fertilizantes & Agroquímicos Paulita se posiciona como un proveedor confiable capaz de atender estas necesidades de forma eficiente.

1.2.7 Principales líneas de productos (fertilizantes, agroquímicos)

Las principales líneas de productos comercializadas por Fertilizantes & Agroquímicos Paulita incluyen fertilizantes granulados y líquidos, utilizados para suplir nutrientes esenciales en diversas etapas del desarrollo de los cultivos. Entre ellos destacan los fertilizantes NPK, urea y fosfatos, formulados para mejorar el crecimiento vegetal y aumentar la productividad. Asimismo, la empresa ofrece una variedad de agroquímicos como insecticidas, fungicidas y herbicidas, destinados al control de plagas, enfermedades y malezas que afectan la salud de los cultivos. Complementariamente, comercializa bioestimulantes, mejoradores de suelo y productos de nutrición vegetal diseñados para optimizar las condiciones del terreno y fortalecer la resistencia de las plantas. Estas líneas de productos permiten atender una amplia gama de necesidades agrícolas, posicionando a la empresa como un proveedor integral dentro del sector.

1.2.8 Clientes y cobertura

La investigación tiene como objetivo principal la evaluación de los procesos administrativos en la empresa Fertilizantes & Agroquímicos Paulita, con el fin de identificar oportunidades de mejora que contribuyan al fortalecimiento organizacional. En este contexto, se analiza la distribución de ventas entre los principales clientes de la empresa, permitiendo evidenciar el nivel de concentración comercial y su impacto en la toma de decisiones estratégicas. El gráfico a continuación muestra la participación porcentual de los 15 principales clientes en las ventas totales, constituyendo un punto de partida clave para la optimización de la gestión comercial y administrativa.

Tabla 1

Clientes y Cobertura

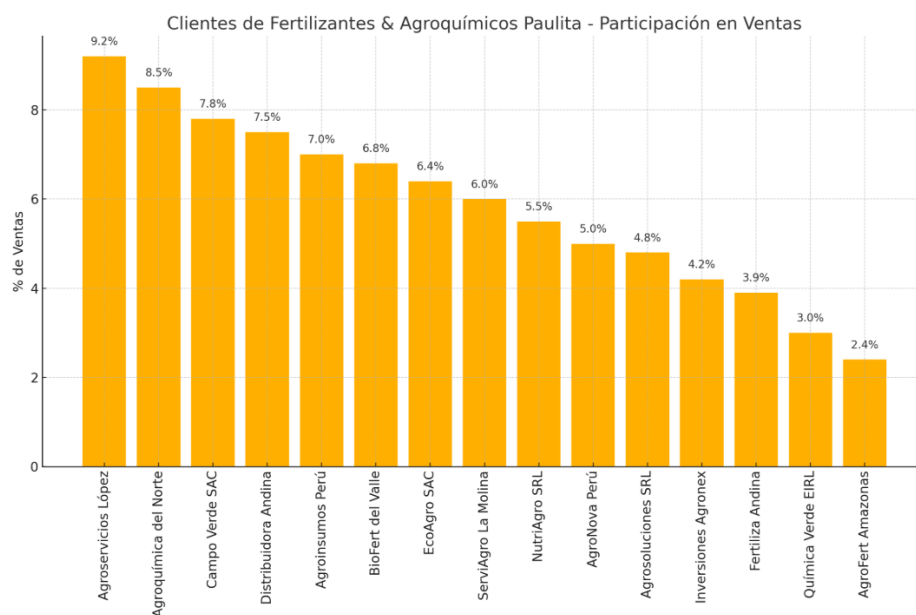
Nº	Cliente	Ubicación	% de Ventas
1	Agroservicios López	Cajamarca	9.20%

2	Agroquímica del Norte	Chiclayo	8.50%
3	Campo Verde SAC	Trujillo	7.80%
4	Distribuidora Andina	Piura	7.50%
5	Agroinsumos Perú	Lima	7.00%
6	BioFert del Valle	Arequipa	6.80%
7	EcoAgro SAC	Ica	6.40%
8	ServiAgro La Molina	Lima	6.00%
9	NutriAgro SRL	Cusco	5.50%
10	AgroNova Perú	Huánuco	5.00%
11	Agrosoluciones SRL	Tumbes	4.80%
12	Inversiones Agronex	Moquegua	4.20%
13	Fertiliza Andina	Puno	3.90%
14	Química Verde EIRL	Tacna	3.00%
15	AgroFert Amazonas	Chachapoyas	2.40%

Nota. La tabla presenta a los 15 principales clientes de Fertilizantes Agroquímicos Paulita, indicando su ubicación geográfica y el porcentaje que cada uno representa sobre el total de ventas de la empresa en el periodo analizado.

Figura 2

Clientes y Cobertura



Nota. El gráfico de barras muestra la participación porcentual de los 15 principales clientes en las ventas de Fertilizantes Agroquímicos Paulita, ordenados de mayor a menor contribución, lo que permite visualizar el nivel de concentración de la cartera comercial.

1.2.9 Ventaja Competitiva

Fertilizantes & Agroquímicos Paulita ha logrado consolidar su ventaja competitiva gracias a una combinación de experiencia, cercanía con el cliente y capacidad de respuesta. Con más de 12 años en el mercado agroindustrial, la empresa ha construido relaciones comerciales estables porque mantiene una oferta constante de fertilizantes y agroquímicos, y además procura trabajar con productos que el cliente reconoce por su rendimiento y confiabilidad. A ello se suma un trato directo y personalizado, donde la orientación básica al agricultor y al pequeño productor se convierte en un valor agregado que no siempre se encuentra en competidores que solo se enfocan en vender, por lo tanto, la confianza se sostiene no solo por el precio, sino por el acompañamiento y la atención oportuna. En un mercado competitivo, esta ventaja se refuerza con la disponibilidad de productos y la rapidez para atender pedidos, ya que la empresa prioriza responder con agilidad a las necesidades del cliente y mantener continuidad en el abastecimiento, lo cual impacta de manera directa en la preferencia y fidelización de su cartera comercial.

1.3. Realidad problemática

Durante la experiencia en la empresa industrial ubicada en el distrito de Los Olivos, Lima, se identificaron diversos problemas administrativos relacionados con la implementación del sistema Enterprise Resource Planing (ERP), que comprometen seriamente la eficiencia de los procesos internos y la sostenibilidad financiera. Uno de los principales problemas fue la subutilización de los módulos financieros del sistema ERP, derivada de una capacitación insuficiente y de una marcada resistencia al cambio por parte del personal operativo y administrativo. Esta situación ha generado una baja integración del ERP en los flujos de trabajo, lo que ha limitado su capacidad de aportar al control estratégico y financiero.

Se evidenció que varios procesos eran deficientes, lentos y carecían de estandarización, como los procedimientos de conciliación bancaria, que antes del uso

adecuado del ERP generaban errores recurrentes y una carga operativa innecesaria. Asimismo, la falta de control documentario y de trazabilidad en las órdenes de compra y en la gestión de inventarios provocaba reprocesos, pérdida de información y descoordinación entre las áreas de finanzas, producción y logística. Esta desorganización contribuyó a que el cierre contable se prolongara hasta 12 días, afectando la planificación financiera.

Entre los errores más críticos se identificaron inconsistencias en los registros contables y retrasos en la actualización de datos maestros, lo que afectaba la generación de reportes confiables para la toma de decisiones. También se presentaron fallas en la comunicación interárea, lo que ocasionaba duplicidad de tareas, omisión de actividades clave y una baja capacidad de respuesta ante contingencias operativas. Estas deficiencias impactaron negativamente en la rentabilidad, generando una reducción del 15,78 % en el flujo de caja proyectado, así como una mayor dependencia del financiamiento externo para cubrir las operaciones básicas.

Estas consecuencias deterioraron la operatividad global de la empresa y debilitaron su capacidad para adaptarse a un entorno competitivo. La ausencia de un enfoque estratégico en el uso del ERP limitó el fortalecimiento organizacional, exponiendo a la empresa a riesgos financieros innecesarios y comprometiendo su sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, se evidencia una necesidad urgente de evaluar y rediseñar los procesos administrativos, optimizando el uso del ERP mediante capacitaciones, estandarización de procedimientos y mejora en la gestión documental, con el fin de garantizar una operación más eficiente, transparente y alineada a los objetivos financieros y estratégicos de la organización.

1.4. Objetivos del Trabajo

1.4.1 Objetivo General

Proponer la implementación de un sistema ERP que mejore la gestión administrativa de una empresa del sector agroindustrial en Chepén, La Libertad-2025.

1.4.2 Objetivos específicos

Analizar los procesos administrativos de gestión financiera, documental y operativa en Fertilizantes Agroquímicos Paulita durante el primer trimestre del 2025.

Evaluar los tiempos de ejecución y niveles de error en registros contables, órdenes de compra y conciliaciones bancarias de la empresa durante el primer trimestre del 2025.

Diseñar un plan de mejora para estandarizar procedimientos administrativos, digitalizar la información y capacitar al personal de Fertilizantes Agroquímicos Paulita.

1.5. Justificación del trabajo

Evaluar los procesos administrativos en una empresa del sector industrial resulta fundamental, especialmente en contextos donde ya se ha implementado un sistema ERP y aún persisten deficiencias que afectan la operatividad. Esta evaluación es relevante porque permite identificar fallas estructurales y operativas que obstaculizan la eficiencia y el control organizacional, aspectos clave para la sostenibilidad financiera en un entorno altamente competitivo. El análisis crítico de los flujos de información, tiempos de respuesta y mecanismos de control documentario contribuye a la detección de oportunidades de mejora que fortalecen el desempeño institucional.

El presente trabajo tiene un impacto directo en la eficiencia, el orden, la productividad y la confiabilidad de los procesos internos, ya que permite proponer soluciones concretas para estandarizar procedimientos, reducir errores y optimizar el uso del ERP como herramienta de gestión estratégica. A nivel organizacional, se generan beneficios como mayor transparencia en la gestión financiera, mejora en la toma de decisiones y mayor capacidad de adaptación operativa frente a los cambios del entorno.

Desde la perspectiva profesional, este proyecto evidencia la aplicación de competencias propias de la carrera de Contabilidad y Finanzas, como el análisis crítico de procesos, la interpretación de indicadores financieros y la gestión de herramientas

tecnológicas. Finalmente, este trabajo aporta valor tanto a la empresa, al ofrecerle insumos prácticos para mejorar su administración interna, como al bachiller, al fortalecer su perfil profesional mediante la integración de conocimientos técnicos con la realidad empresarial.

1.6. Limitaciones del proyecto

Durante el desarrollo del presente proyecto, se identificaron diversas limitaciones que condicionaron el análisis completo del impacto del sistema ERP en los procesos administrativos de la empresa industrial ubicada en Los Olivos. Una de las principales restricciones fue el acceso parcial a la información interna, ya que algunos reportes financieros y documentos clave no se encontraban disponibles o estaban restringidos por políticas de confidencialidad, lo que dificultó el análisis más profundo de ciertos indicadores.

Asimismo, se evidenció una carencia de documentación previa que permitiera evaluar de forma comparativa el estado de los procesos antes y después de la implementación del ERP. Esta falta de registros históricos limitó la capacidad para establecer líneas base precisas en cuanto a productividad y eficiencia operativa. Otro factor crítico fue el tiempo reducido asignado para el desarrollo del proyecto, lo cual restringió la posibilidad de realizar un seguimiento prolongado de la evolución del sistema en la organización.

Durante la experiencia, también se presentaron cambios imprevistos en las actividades operativas y en la estructura organizacional, afectando la disponibilidad del personal clave para las entrevistas. A esto se sumó la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores y la baja capacitación en el uso del ERP, lo que generó subutilización de sus funciones y dificultades para obtener respuestas técnicas detalladas. Finalmente, se observaron limitaciones tecnológicas relacionadas con la ausencia de integración plena entre módulos del sistema, lo que restringió la automatización de ciertos procesos administrativos. Estas limitaciones fueron consideradas en la interpretación de los resultados y refuerzan la

necesidad de implementar mejoras estructurales y formativas en torno al uso del ERP en la empresa.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Procesos administrativos

Los procesos administrativos se entienden como el conjunto articulado de actividades de planificación, organización, dirección y control que permiten gestionar de manera eficiente los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos. Soledispa et al. (2022) señalan que la gestión administrativa integra decisiones, flujos de información y coordinación entre áreas, de modo que cada proceso contribuya a la productividad y competitividad, especialmente en micro y pequeñas empresas que operan en entornos de alta competencia.

Desde una perspectiva sistémica, los procesos administrativos transforman insumos como información, recursos financieros, materiales y humanos en resultados medibles, expresados en calidad del servicio, cumplimiento normativo y rentabilidad. Parrales et al. (2022) indican que, cuando los procesos se documentan, se fijan tiempos de ejecución y se establecen indicadores, la gestión administrativa se convierte en un factor estructural para la productividad, ya que reduce errores, evita duplicidades y facilita la toma de decisiones informada. En empresas comerciales como Fertilizantes & Agroquímicos Paulita, este enfoque es esencial porque la correcta administración de compras, ventas, inventarios y obligaciones tributarias depende directamente de la calidad de los procesos administrativos.

La literatura reciente también vincula la gestión administrativa con el desarrollo empresarial. Soledispa et al. (2022) muestran que microempresas con procesos administrativos formalizados logran mayores niveles de productividad, crecimiento sostenido y mejor posicionamiento frente a organizaciones que gestionan sus actividades de

manera empírica. En este sentido, evaluar los procesos administrativos no solo implica describir actividades, sino analizar en qué medida su diseño y ejecución aportan al fortalecimiento organizacional.

2.1.2. Gestión de procesos (BPM)

La gestión por procesos o Business Process Management se concibe como una disciplina que integra métodos, técnicas y herramientas para modelar, analizar, diseñar, ejecutar, monitorear y mejorar de forma continua los procesos de negocio. Ortiz et al. (2024) explican que la gestión por procesos propone pasar de una estructura centrada en funciones aisladas a un enfoque transversal, donde los procesos se gestionan como cadenas de actividades que generan valor para el cliente, con entradas, actividades, salidas y responsables claramente definidos.

Mejía (2025) sostiene que el BPM se ha consolidado como pilar estratégico en organizaciones que enfrentan volatilidad de mercados y procesos de transformación digital, porque permite alinear la operación con la estrategia corporativa mediante un ciclo que incluye alineamiento estratégico, modelado, automatización, monitoreo y mejora continua de los procesos. Este enfoque facilita identificar cuellos de botella, actividades que no agregan valor y oportunidades para simplificar o automatizar tareas, lo cual es especialmente relevante cuando se utilizan sistemas de información como los ERP.

García et al. (2025) señalan que, en una muestra de seiscientas cincuenta y una micro, pequeñas y medianas empresas, el conocimiento sobre enfoques de gestión de procesos basados en datos se relaciona de manera significativa con las expectativas de adopción de herramientas BPM, observándose correlaciones estadísticamente significativas, aunque de magnitud variable según el sector económico.

Estos hallazgos respaldan la idea de que la modernización de los procesos administrativos, a través de BPM, contribuye a mejorar la productividad y la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a cambios del entorno.

2.1.3. Gestión documentaria

La gestión documentaria se define como el conjunto de políticas, procesos y herramientas orientadas a administrar de manera sistemática los documentos de una organización durante todo su ciclo de vida, desde su creación o recepción hasta su archivo o disposición final. Estacio (2024) indica que la gestión documental, cuando se apoya en la automatización y en una comunicación interna efectiva, se convierte en un factor clave para mejorar la eficiencia y la transparencia, ya que garantiza que la información sea accesible, confiable y oportuna.

En el ámbito contable, Quispe (2024) demuestra que la implementación de un sistema de gestión documentaria contable en un estudio profesional contribuye a optimizar la organización interna, reducir los tiempos de búsqueda de expedientes, disminuir errores en el manejo de información y elevar la satisfacción de los clientes.

La autora enfatiza que la gestión documentaria no debe ser considerada un proceso secundario, sino un componente central de la gestión administrativa, porque respalda la trazabilidad de las operaciones y el cumplimiento de obligaciones tributarias y laborales. En empresas dedicadas a la comercialización de insumos agrícolas, la gestión documentaria incide directamente en la confiabilidad de los procesos administrativos, ya que implica la adecuada administración de facturas, guías de remisión, órdenes de compra, comprobantes electrónicos y reportes contables. Una gestión documental deficiente genera riesgos de extravío de información, errores en registros, retrasos en la atención al cliente y contingencias frente a fiscalizaciones, mientras que un sistema documentario bien diseñado apoya el orden, la transparencia y el control interno.

2.1.4. Fortalecimiento organizacional

El fortalecimiento organizacional se entiende como un proceso continuo mediante el cual una organización desarrolla y consolida capacidades internas para cumplir su misión de manera más eficiente, transparente y sostenible. Diversas investigaciones sobre gestión de organizaciones señalan que el fortalecimiento organizacional implica intervenir en dimensiones como la estructura interna, los procesos, los recursos humanos, la cultura institucional y la articulación con el entorno, con el fin de mejorar el desempeño global y la resiliencia frente a cambios del contexto.

En estudios aplicados a micro y pequeñas empresas se observa que el fortalecimiento organizacional está estrechamente vinculado con la formalización de la gestión administrativa. Los planes de fortalecimiento suelen incluir diagnósticos de procesos, diseño de organigramas, definición de funciones, implementación de indicadores y capacitación del personal, lo que se traduce en mejoras de productividad, rentabilidad y permanencia en el mercado.

Así, el fortalecimiento organizacional no se limita a cambios estructurales, sino que abarca la consolidación de una cultura orientada a la mejora continua y al uso de información confiable para la toma de decisiones.

En el caso de Fertilizantes & Agroquímicos Paulita, el fortalecimiento organizacional se relaciona con la evaluación y mejora de los procesos administrativos, en tanto que la claridad de procedimientos, la estandarización de tareas y la adecuada gestión de la información contable y documentaria permiten sostener el crecimiento de la empresa, reducir riesgos y consolidar relaciones de confianza con clientes y proveedores.

2.2. Bases conceptuales

2.2.1 Gestión administrativa

Desde una perspectiva conceptual, la gestión administrativa puede definirse como el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de la empresa para alcanzar metas previamente establecidas. Soledispa et al. (2022) plantean que esta gestión se refleja en el uso eficiente de los recursos, la estandarización de procesos y la obtención de resultados económicos favorables, factores que fortalecen la competitividad de las microempresas. En este trabajo, los procesos administrativos se entienden como la secuencia ordenada de actividades que materializa esa gestión en ámbitos específicos como las finanzas, la documentación y la operación comercial.

2.2.2 Gestión por procesos

La gestión por procesos se concibe como un enfoque que organiza la empresa en función de procesos interrelacionados, en lugar de centrarse exclusivamente en departamentos. Ortiz et al. (2024) sostienen que este enfoque exige identificar procesos clave, describir sus actividades, entradas y salidas, asignar responsables y establecer indicadores que permitan medir su desempeño y orientar la mejora continua.

De esta manera, la evaluación de los procesos administrativos en Fertilizantes & Agroquímicos Paulita se apoya en la idea de que cada proceso debe generar valor y contribuir al fortalecimiento de la estructura interna.

2.2.3 Gestión documentaria

La gestión documentaria se define como el sistema mediante el cual se administran los documentos para garantizar su autenticidad, integridad, disponibilidad y confidencialidad a lo largo del tiempo. La norma ISO 30301 describe los sistemas de gestión para documentos como un marco que permite asegurar que los documentos sean fiables y estén disponibles cuando se necesiten, apoyando la toma de decisiones y el cumplimiento de responsabilidades legales. En este trabajo, la gestión documentaria se considera un

componente esencial de los procesos administrativos, porque sin registros organizados no es posible sostener controles efectivos ni responder adecuadamente a requerimientos externos.

Finalmente, el fortalecimiento organizacional se conceptualiza como el resultado de un conjunto de acciones dirigidas a mejorar la capacidad de la organización para cumplir su misión, adaptarse a los cambios del entorno y garantizar su sostenibilidad. En estudios sobre desarrollo institucional de pequeñas empresas se describe como el proceso de mejora y consolidación de la estructura, los recursos humanos, la planificación y los sistemas de gestión, articulados con una visión estratégica de largo plazo.

En este contexto, el fortalecimiento organizacional de Fertilizantes & Agroquímicos Paulita se entiende como la consolidación de capacidades internas a partir de la mejora de sus procesos administrativos.

2.3. Base legal y normativa

2.3.1. Ley General de Sociedades

El funcionamiento de empresas como Fertilizantes & Agroquímicos Paulita se encuentra regulado por la Ley General de Sociedades, Ley 26887, que establece el régimen aplicable a la constitución, organización, administración y disolución de las sociedades en el Perú. Esta norma fija obligaciones relativas a la llevanza de libros societarios, la formulación y aprobación de estados financieros, la responsabilidad de los administradores y la documentación de acuerdos de junta y directorio (El Peruano, 2021).

El cumplimiento de estas disposiciones exige procesos administrativos que aseguren la preparación oportuna de informes, la conservación de actas y la organización adecuada de los archivos societarios.

2.3.2. Normativa SUNAT sobre registros y documentos

En materia tributaria, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria establece el régimen aplicable a los libros y registros vinculados a asuntos

tributarios. Llaque y Llave (2023) explican, en un texto de contabilidad tributaria elaborado para el Instituto Aduanero y Tributario, que las empresas deben llevar registros de compras y ventas, libro diario, libro mayor y otros registros específicos, ya sea en formato físico o electrónico, observando criterios de integridad, oportunidad y legibilidad.

Estas exigencias suponen que los procesos administrativos financieros y documentarios garanticen la generación y archivo oportuno de comprobantes, la correcta anotación de operaciones y la conservación de la documentación de respaldo por los plazos establecidos en la normativa.

2.3.3. ISO 9001:2015 y enfoque basado en procesos

La Norma Internacional ISO 9001:2015 promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para el desarrollo, implementación y mejora de los sistemas de gestión de la calidad. Los apartados introductorios y el requisito 4.4 señalan que la organización debe determinar los procesos necesarios, sus interacciones y los criterios para asegurar su operación y control, incorporando el ciclo planificar, hacer, verificar y actuar, así como el pensamiento basado en riesgos (ISO, 2015). Los documentos de orientación del grupo de prácticas de auditoría de ISO resaltan que cada proceso debe contar con entradas definidas, actividades, salidas, recursos y controles, además de indicadores que permitan medir su eficacia y promover la mejora continua.

Estos lineamientos constituyen un marco de referencia para la evaluación de los procesos administrativos en Fertilizantes & Agroquímicos Paulita, incluso si la empresa no está certificada formalmente, ya que orientan la manera de describir, controlar y mejorar los procesos.

2.3.4. Otras normas aplicables

En el ámbito de la gestión documentaria, la norma ISO 30301 establece los requisitos para un sistema de gestión de documentos eficaz. Según las guías técnicas recientes, esta

norma proporciona un marco estructurado para crear, mantener y gestionar documentos de manera que se cumplan los objetivos organizacionales, asegurando que los documentos sean auténticos, fiables y estén disponibles cuando se necesiten (Jazmín et al., 2021).

Su implementación implica definir políticas de gestión de documentos, establecer responsabilidades, diseñar procedimientos para la creación, almacenamiento y disposición final y monitorear continuamente el sistema para introducir mejoras.

Este conjunto de normas legales y técnicas refuerza la necesidad de contar con procesos administrativos y documentarios bien diseñados que aseguren el cumplimiento de obligaciones societarias, tributarias y de calidad, lo que se vincula directamente con el objetivo de fortalecer organizacionalmente a Fertilizantes & Agroquímicos Paulita.

2.4. Definición de la variable

La variable central del presente trabajo es la gestión administrativa en Fertilizantes & Agroquímicos Paulita. De manera conceptual, la gestión administrativa es el conjunto de actividades y decisiones mediante las cuales una organización planifica, organiza, dirige y controla el uso de sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros para alcanzar sus objetivos con eficiencia y orden; implica coordinar tareas, definir responsabilidades, establecer procedimientos y supervisar resultados, de modo que se optimice la productividad y se mantenga un funcionamiento interno coherente con las metas del negocio (Flores & Zapata, 2023). Operativamente se entiende como el análisis sistemático de los procedimientos que se ejecutan en la empresa en tres ámbitos principales: gestión financiera, gestión documentaria y gestión operativa y comercial, considerando su nivel de formalización, eficiencia, control y alineamiento con los objetivos institucionales.

La primera dimensión corresponde a los procesos administrativos financieros, que abarcan la preparación y registro de documentos de compra y venta, el control de ingresos y egresos, la conciliación bancaria, la gestión de cuentas por cobrar y pagar y la elaboración

de reportes internos y tributarios. La normativa tributaria exige que estos procesos garanticen la integridad y oportunidad de la información registrada en los libros contables, lo que supone flujos de trabajo claros, responsables definidos y uso adecuado de herramientas contables.

La segunda dimensión se refiere a los procesos de gestión documentaria, entendidos como el conjunto de actividades de recepción, clasificación, registro, archivo, búsqueda y disposición de documentos físicos y digitales. La evidencia presentada por Quispe (2024) muestra que la implementación de un sistema de gestión documentaria contable mejora de manera notable la organización interna, reduce tiempos de búsqueda y aumenta la satisfacción de los usuarios al proporcionar información oportuna y trazable.

En esta dimensión se consideran aspectos como la existencia de normas internas de archivo, el uso de herramientas tecnológicas, la trazabilidad de documentos y la claridad de las funciones del personal encargado.

La tercera dimensión corresponde a los procesos administrativos operativos y comerciales, que incluyen la gestión de pedidos, la coordinación con proveedores, el control de inventarios, la atención al cliente y la comunicación entre el área de ventas, el área administrativa y la gerencia. Estudios sobre gestión administrativa y crecimiento de PYMES señalan que, cuando estos procesos están ordenados y respaldados por información confiable, las empresas logran mejorar su nivel de servicio, reducir reprocesos y sostener un crecimiento estable de ventas y cobertura de mercado.

Sistema ERP (Enterprise Resource Planing)

Un sistema ERP puede entenderse como un paquete de software integral, diseñado para integrar los procesos de negocio y ofrecer una visión completa de la organización desde una arquitectura única de información y tecnología. Esta definición resalta que su valor no está en un módulo aislado, sino en la capacidad de conectar áreas que normalmente trabajan

separadas, permitiendo que la información circule con coherencia y sirva como base para coordinar el trabajo (Infantes & Moquillaza, 2021).

Desde otra perspectiva, un ERP se describe como un conjunto de aplicaciones comerciales que prometen la integración “sin costuras” de la información que fluye por toda la empresa, incluyendo datos financieros, contables, de recursos humanos y de la cadena de suministro. Esta idea es importante porque pone el énfasis en la integración como promesa central del ERP, pero también deja implícito que dicha integración requiere decisiones organizacionales y disciplina de uso para que el resultado sea consistente en el tiempo (Huang et al., 2023).

Finalmente, se plantea que los ERP son programas integrados, basados en computadora, orientados a administrar procesos empresariales de forma transversal en toda la compañía, con el propósito de coordinar operaciones y sostener la gestión diaria con información compartida. En esta definición, el ERP se comprende como un medio para gestionar de manera articulada y no como una solución aislada, lo cual ayuda a explicar por qué su implementación impacta tanto en la forma de trabajar, como en los resultados de control y orden administrativo (Aloini et al., 2012).

2.5. Antecedentes de investigación

2.5.1. Antecedentes internacionales

Soledispa et al. (2022) analizaron la gestión administrativa como factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas, concluyendo que una gestión que integra planificación, organización, dirección y control, junto con sistemas de gestión de calidad, permite estandarizar procesos, optimizar recursos y mejorar los resultados económicos.

El estudio evidencia que las microempresas que formalizan sus procesos administrativos presentan mayores niveles de productividad y capacidad para competir en mercados exigentes.

Parrales et al. (2022) estudiaron la gestión administrativa como factor fundamental para la productividad en pequeñas y medianas empresas, encontrando que la ausencia de manuales de procesos, la escasa documentación de actividades y la débil supervisión generan ineficiencias y elevan los costos operativos.

Los autores señalan que, cuando se implementan procedimientos estandarizados y sistemas de planificación y control, las empresas logran incrementos visibles en productividad y una mejor utilización del tiempo de trabajo.

García et al. (2025) exploraron las expectativas de adopción de enfoques de gestión de procesos basados en datos por parte de dueños de micro, pequeñas y medianas empresas, utilizando una muestra de seiscientos cincuenta y una organizaciones.

Los resultados muestran que el conocimiento sobre BPM, la percepción de sus beneficios y el grado de digitalización previa influyen significativamente en la disposición a incorporar herramientas de gestión de procesos, lo que respalda la idea de que la modernización de los procesos administrativos contribuye al fortalecimiento organizacional.

2.5.2. Antecedentes nacionales

En el contexto peruano, Mucha (2022) analizó la relación entre gestión administrativa y productividad laboral en la empresa ICONEG EIRL de Huancayo, empleando un diseño correlacional con los trabajadores de la organización. La autora encontró una relación directa y moderada entre ambas variables, y concluyó que la mejora de la gestión administrativa se refleja en mayor cumplimiento de metas, mejor aprovechamiento del tiempo y reducción de errores operativos.

Yacila (2023) estudió la gestión administrativa y su influencia sobre la productividad laboral en los colaboradores de la Dirección Regional de Energía y Minas Tumbes, trabajando con una muestra de trabajadores de la institución. El estudio reporta que la gestión administrativa influye de manera significativa en la productividad, obteniéndose niveles altos de productividad en aquellos casos donde la planificación, organización y control de los procesos son percibidos como adecuados por el personal.

Estos antecedentes respaldan la pertinencia de evaluar los procesos administrativos en Fertilizantes & Agroquímicos Paulita como condición para su fortalecimiento organizacional.

La revisión teórica permite afirmar que los procesos administrativos constituyen la columna vertebral de la gestión organizacional, ya que integran actividades de planificación, organización, dirección y control que orientan el uso de los recursos hacia el logro de objetivos. Los estudios de Soledispa et al. (2022) y Parrales et al. (2022) muestran que, en micro y pequeñas empresas, la gestión administrativa bien estructurada se traduce en mayores niveles de productividad, competitividad y desarrollo empresarial, mientras que la improvisación y la falta de procedimientos claros generan ineficiencias y limitan el crecimiento.

Asimismo, la gestión por procesos ofrece un marco metodológico que permite identificar, modelar, medir y mejorar los procesos administrativos, alineándolos con la estrategia organizacional y aprovechando las oportunidades de la transformación digital. Los aportes de Mejía (2025) y García et al. (2025) evidencian que la adopción de enfoques BPM y de herramientas basadas en datos contribuye a mejorar la eficiencia, la integración interárea y la capacidad de adaptación de las empresas.

La gestión documentaria aparece como un componente crítico de estos procesos, ya que asegura la autenticidad, integridad y disponibilidad de la información que respalda las

operaciones. Los trabajos de Estacio (2024) y Quispe (2024), así como las normas ISO 30301, muestran que un sistema de gestión de documentos bien implementado favorece la eficiencia, la transparencia y el cumplimiento de obligaciones legales y tributarias.

Finalmente, el fortalecimiento organizacional se presenta como el resultado de la mejora articulada de la estructura, los procesos y los sistemas de gestión. Los antecedentes revisados evidencian que los planes de fortalecimiento en microempresas se apoyan en diagnósticos de procesos, rediseño de procedimientos, capacitación del personal e implementación de herramientas de control, con impactos positivos en productividad y sostenibilidad. En este contexto, la evaluación de los procesos administrativos en Fertilizantes & Agroquímicos Paulita se orienta a identificar brechas de formalización, eficiencia y control, con el propósito de proponer mejoras que contribuyan al fortalecimiento organizacional y al posicionamiento de la empresa en el mercado agroindustrial.

CAPÍTULO III. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

La experiencia profesional se desarrolló en Fertilizantes Agroquímicos Paulita, en el área administrativa, iniciando el 3 de agosto de 2024 y continuando hasta la fecha. El proceso de ingreso se dio a partir de la necesidad de reforzar el soporte administrativo, debido al incremento de actividades vinculadas con la documentación comercial, el seguimiento de operaciones y la coordinación interna, por lo que, en la etapa inicial, se realizó una inducción orientada a conocer el flujo de trabajo, la forma de archivo de la información y los principales requerimientos del día a día. Durante esta primera etapa se asumió el cargo de asistente

administrativa, con funciones operativas y de apoyo directo, y con el paso de los meses, en la medida en que se evidenció dominio del puesto y capacidad para organizar tareas y dar continuidad a los procesos, se asumió posteriormente el rol de administradora, con mayor responsabilidad en la coordinación y control del área.

Los cargos vinculados de manera directa al desarrollo del trabajo fueron la Gerencia General, responsable de validar decisiones y prioridades del negocio; el Área Administrativa, como instancia inmediata para la asignación de tareas y la coordinación diaria; el Área Contable, con la que se articulaban registros, pagos y el ordenamiento de comprobantes; y el Área de Ventas, debido a que gran parte de la documentación y coordinación operativa se relaciona con la atención a clientes y el movimiento de pedidos. Esta interacción fue constante, ya que el Área Administrativa funciona como un eje que sostiene la operación; por ello, una parte central del trabajo consistió en asegurar que la información circule de forma clara entre las áreas y que cada acción quede respaldada con documentación completa, trazable y fácilmente ubicable.

En cuanto al proyecto laboral, el propósito principal se orientó a mejorar los procedimientos del área administrativa para avanzar hacia la digitalización y el orden de la información, entendiendo que la eficiencia del trabajo depende de la rapidez para encontrar documentos, verificar datos y coordinar tareas sin duplicidades. En ese sentido, el primer paso fue la identificación del problema, la cual se realizó a partir de la observación diaria de la operación, reconociendo situaciones repetitivas como demoras en ubicar documentos, registros que dependían de revisiones manuales, comunicación dispersa y necesidad de confirmar información en diferentes momentos del proceso. A partir de ello, se definió como objetivo inmediato fortalecer el control documentario, ordenar la información administrativa y reducir tiempos invertidos en búsquedas, correcciones y reenvíos, priorizando aquello que impactaba de manera directa en pagos, compras, control de inventario y atención al cliente.

Luego se realizó un diagnóstico práctico, basado en revisar cómo se gestionaban los documentos y cómo se ejecutaban las tareas clave, considerando tres frentes principales que se conectaban entre sí. El primero fue la gestión documental, porque el archivo físico y digital se alimentaba diariamente de contratos, facturas, guías de remisión, comunicaciones internas y documentación de clientes y proveedores. El segundo fue el soporte administrativo contable, porque el registro de comprobantes y el seguimiento de pagos requería orden y trazabilidad para evitar retrasos y errores. El tercero fue el control operativo relacionado con inventario y logística, ya que la revisión de stock, la solicitud de cotizaciones y la coordinación de entregas dependen de información oportuna y correctamente respaldada.

Con el diagnóstico realizado, se pasó a una etapa de planificación, la cual consistió en organizar el trabajo administrativo bajo criterios de orden y continuidad, priorizando tareas de alto impacto y estableciendo una secuencia lógica para atenderlas. En la práctica, esto implicó calendarizar actividades recurrentes, estructurar la forma en que se registran y archivan documentos, y definir responsables y puntos de coordinación para evitar que una misma solicitud sea atendida de forma duplicada o quede sin seguimiento. Asimismo, se reforzó la coordinación con contabilidad para asegurar que la información necesaria para registros y pagos sea entregada completa y en tiempos oportunos, lo cual permitió reducir observaciones y ajustes posteriores.

En la fase de ejecución, las funciones se desarrollaron de manera integrada, manteniendo continuidad entre la documentación, la comunicación interna y el control operativo. En gestión de documentos, se realizaron actividades como archivar documentos físicos y digitales, elaborar cartas, informes, memorandos y correos, y organizar contratos, facturas y guías de remisión, cuidando que la información quedara clasificada y disponible para consultas posteriores. En atención y comunicación, se atendieron llamadas, correos y consultas de clientes, se coordinaron reuniones y agendas, y se brindó información clara y

oportuna, procurando que la respuesta al cliente esté alineada con lo coordinado con ventas y con lo disponible en inventario. En apoyo contable y pagos, se registraron facturas, boletas y comprobantes, se realizó seguimiento a pagos pendientes y se coordinó con el área contable, con el fin de mantener orden en la información y evitar retrasos por falta de documentos o datos incompletos. En inventario y logística, se revisó el stock, se solicitaron cotizaciones y se coordinó la recepción, entrega y despacho de mercadería, cuidando que cada movimiento esté respaldado con la documentación correspondiente y que la información se actualice de forma oportuna para evitar quiebres o errores en la atención.

Finalmente, conforme el trabajo avanzó, se consolidó una etapa de implementación sostenida, en la que el principal aporte consistió en reforzar la estandarización práctica del área, es decir, mantener una forma ordenada de registrar, archivar, comunicar y coordinar, de modo que el área administrativa no dependa únicamente de la memoria o de acciones aisladas, sino de una rutina de trabajo clara y repetible. Esta evolución fue la base para asumir el rol de administradora, ya que las responsabilidades dejaron de ser únicamente operativas y pasaron a enfocarse también en la supervisión del orden, en el seguimiento de pendientes y en la coordinación continua con gerencia, contabilidad y ventas para asegurar que la operación mantenga coherencia y que la información administrativa se gestione con mayor control y disponibilidad.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

En la operación diaria se distinguieron tres macroprocesos administrativos que se conectan entre sí: gestión documental, soporte administrativo-contable y control operativo (inventario y logística), los cuales sostienen la continuidad de compras, ventas, pagos y atención al cliente. Estos procesos se ejecutan con alta frecuencia, con tareas repetitivas y dependientes de documentación física y digital, lo que vuelve crítico el orden, la trazabilidad y la coordinación interáreas.

Figura 2

Diagrama de actividades del proceso

Nº	Descripción (actividad)	Distancia	Tiempo	●	➔	■	D	▼	Observaciones
1	Recibir documentos físicos o digitales (facturas, boletas, guías, correos). Responsable: Asistente/Área Administrativa.	1 m	5 min	●					Ingreso desde proveedor, ventas o mensajería.
2	Revisar integridad del documento (datos, sustento, legibilidad). Responsable: Asistente/Área Administrativa.	0 m	10 min		➔				Se detectan faltantes que obligan a gestionar correcciones.
3	Solicitar subsanación de datos o envío de sustento. Responsable: Asistente/Área Administrativa.	0 m	5 min	●					Coordinación con proveedor/ventas/contabilidad, según el
4	Esperar respuesta o documento corregido.	0 m	1 día						Demora típica por dependencia de terceros y
5	Confirmar información con Ventas (pedido, cliente, condición) cuando el sustento no coincide.	0 m	20 min						Se produce cuando la comunicación está dispersa y requiere validación adicional.
6	Registrar documento en control interno (fecha, tipo, monto, estado). Responsable: Asistente/Área Administrativa.	0 m	10 min	●					Registro manual o digital, sujeto a revisión.
7	Esperar validación de prioridad o instrucción (pago urgente, compra crítica, etc.). Responsable: Responsable del Área Administrativa / Gerencia (según caso).	0 m	2 h						La validación depende de disponibilidad y priorización.
8	Clasificar documento por tipo y periodo (compras/ventas/guías/otros). Responsable: Asistente/Área Administrativa.	0 m	5 min	●					Se prepara para archivo y derivación.
9	Trasladar documento al punto de escaneo/PC. Responsable: Asistente/Área Administrativa.	3 m	2 min	●					Distancia referencial.
10	Esperar disponibilidad de equipo (PC/escáner/impresora) o turno de uso.	0 m	15 min						Demora por limitaciones operativas del día a día.
11	Digitalizar/escaneo del documento. Responsable: Asistente/Área Administrativa.	0 m	8 min	●					Se genera respaldo digital.
12	Guardar archivo digital en carpeta estructurada. Responsable: Asistente/Área Administrativa.	0 m	5 min						Almacenamiento digital para consulta posterior.
13	Trasladar documento físico a archivador/fólder. Responsable: Asistente/Área Administrativa.	4 m	2 min	●					Movimiento interno.
14	Archivar documento físico. Responsable: Asistente/Área Administrativa.	0 m	5 min						Archivo por periodo y tipo.
15	Preparar expediente para Contabilidad (sustento completo, ordenado). Responsable: Asistente/Área Administrativa.	0 m	10 min	●					Se agrupa para registro/pago.
16	Trasladar expediente a Área Contable. Responsable: Asistente/Área Administrativa.	8 m	5 min	●					Entrega física o envío digital según práctica.
17	Esperar revisión de Contabilidad por observaciones (datos incompletos, faltan comprobantes, duplicidad).	0 m	1 día						Retraso típico asociado a reprocesos y falta de trazabilidad.
18	Corregir/regularizar observaciones y reenviar sustento. Responsable: Asistente/Área Administrativa + Ventas/Proveedor (según caso).	0 m	30 min	●					Genera reenvíos y trabajo repetido.
19	Atender solicitudes de búsqueda de documentos (ventas/gerencia/contabilidad). Responsable: Asistente/Área Administrativa.	4 m	15 min	●					Se presenta cuando existen demoras en ubicar información.
20	Esperar ubicación de documento cuando el archivo está incompleto o mal clasificado.	0 m	30 min						Demora vinculada a desorden documentario y necesidad de verificación manual.

Resumen

- Operación: 7
- Transporte: 3
- Inspección: 1
- Demora: 6
- Almacenamiento: 2

El DAP elaborado corresponde al proceso de Gestión documental y derivación para registro contable, que inicia con la recepción diaria de documentos físicos o digitales (facturas, boletas, guías y correos) y finaliza cuando el expediente queda archivado y, además, derivado a Contabilidad para su registro y gestión de pagos. Este flujo representa la dinámica del Área Administrativa, donde la gestión documental, la organización de información contable y la coordinación interna sostienen la operación comercial y financiera de la empresa.

En la secuencia del DAP, se observa que las primeras actividades se concentran en recibir, revisar y solicitar subsanaciones, etapas que son críticas porque determinan si el documento continúa el flujo o se detiene. La revisión de integridad funciona como punto de control, pero también expone una causa recurrente de retrasos: documentos incompletos o con información no validada, lo que obliga a coordinar con terceros (proveedor, ventas o contabilidad) antes de registrar y archivar. En términos de análisis de proceso, esta situación genera reprocesos y dependencia de confirmaciones, elementos que afectan la continuidad y explican la presencia de demoras dentro del flujo.

El DAP evidencia demoras en momentos específicos: la espera por correcciones, la confirmación de información con ventas cuando el sustento no coincide, la espera por validaciones de prioridad (por ejemplo, pagos urgentes) y la disponibilidad de equipos para digitalización. Estas demoras no corresponden a actividades productivas, sino a tiempos de espera derivados de coordinación interáreas, validaciones y limitaciones operativas, lo cual coincide con el diagnóstico de descoordinación, falta de trazabilidad y necesidad de verificaciones manuales. Además, se incluye la demora asociada a observaciones de Contabilidad (por incompletitud o duplicidad), que obliga a corregir y reenviar sustento, incrementando el ciclo del proceso.

Luego de superar las validaciones, el flujo pasa a operaciones de registro, clasificación, digitalización y archivo, donde se combinan operaciones, transportes y almacenamientos tanto físicos como digitales. En esta fase, los traslados internos (por ejemplo, hacia el punto de escaneo, archivador y entrega a Contabilidad) muestran que el proceso no es completamente lineal, ya que requiere movimientos y controles adicionales para mantener la documentación ubicable. Finalmente, el DAP incorpora actividades de atención a solicitudes de búsqueda y su respectiva demora cuando el archivo está incompleto o mal clasificado, lo cual refleja el impacto directo de la gestión documental sobre la capacidad de respuesta del área.

Objetivo específico 2: Evaluar los tiempos de ejecución y niveles de error en registros contables, órdenes de compra y conciliaciones bancarias de la empresa durante el primer trimestre del 2025.

Durante el primer trimestre de 2025, la evaluación de tiempos de ejecución y niveles de error se realizó a partir del flujo real documentado en el DAP, debido a que los principales retrasos y reprocesos se originan en la calidad del sustento y en la necesidad de validaciones sucesivas antes de registrar, pagar o conciliar. En ese periodo se evidenció que el trabajo administrativo-contable no se detenía por falta de actividad, sino por esperas asociadas a correcciones, confirmaciones y observaciones entre áreas, lo cual impactó directamente en registros contables, emisión y control de órdenes de compra y conciliaciones bancarias. Asimismo, se identificaron inconsistencias en registros y retrasos vinculados al control documentario y a la trazabilidad, lo que incrementó tiempos de atención, generó ajustes repetidos y prolongó actividades como el cierre contable.

En términos operativos, los errores y demoras se concentraron en tres puntos críticos: (1) documentación incompleta o con datos no verificables, (2) observaciones posteriores de

Contabilidad por faltantes o duplicidad, y (3) validaciones previas para pagos y prioridades, que dependen de disponibilidad y coordinación interna.

Tabla 2

kpis-situación actual

Indicador	Fórmula	Qué mide	Resultado
Duración del cierre contable	Fecha fin de cierre - Fecha inicio de cierre	Tiempo total requerido para cerrar el periodo contable debido a consolidación manual, revisión de sustento y correcciones	12 días
Órdenes con trazabilidad incompleta	$(OC \text{ sin sustento completo} / \text{Total OC}) \times 100$	Porcentaje de órdenes que no cuentan con expediente íntegro (aprobación, guía, factura y sustento), generando reprocesos y descoordinación	28%
Movimientos con diferencia por falta de sustento	$(\text{Movimientos con diferencia} / \text{Total movimientos conciliados}) \times 100$	Porcentaje de movimientos que no se concilian al primer intento por registros incompletos, documentos no ubicables o desfases	12%
Registros observados por inconsistencias	$(\text{Registros con observación} / \text{Total registros}) \times 100$	Porcentaje de registros devueltos para corrección (duplicidad, datos errados, falta de comprobante o sustento)	18%
Tiempo total de espera por expediente (TTE)	$TTE = \sum TTE = \sum (\text{tiempos de espera identificados por expediente})$	Minutos/horas/días que el expediente pasa detenido por correcciones, validaciones, disponibilidad de recursos y observaciones	2 días + 2 h + 15 min por expediente

La “duración del cierre contable” (12 días) muestra que el cierre no se resuelve en un ciclo corto, sino que se estira por la consolidación manual de información y por revisiones sucesivas del sustento. En la práctica, esto ocurre cuando los comprobantes llegan en diferentes momentos, algunos con datos incompletos, y Contabilidad tiene que detenerse a pedir correcciones o confirmar información antes de cuadrar saldos y emitir reportes. El efecto directo es que la empresa toma decisiones financieras con información tardía, y

además se incrementa la carga operativa porque el cierre se convierte en una etapa de “corrección y persecución” de documentos.

El KPI “órdenes con trazabilidad incompleta” (28%) refleja una debilidad típica de un manejo sin ERP: el expediente de compra no siempre está completo ni sigue una ruta estándar. Cuando faltan aprobaciones, guías, facturas o sustentos, el equipo administrativo termina armando el expediente a destiempo, buscando correos, solicitando reenvíos o confirmando con ventas y proveedores, lo que genera reprocesos y quiebres en la coordinación interna. Este porcentaje es crítico porque una OC sin trazabilidad completa no solo retrasa el pago o el registro, también eleva el riesgo de errores en inventario y de observaciones posteriores en Contabilidad.

El indicador “movimientos con diferencia por falta de sustento” (12%) evidencia que la conciliación bancaria no se logra al primer intento en una parte relevante de los movimientos. En escenarios manuales, esas diferencias aparecen cuando el depósito, transferencia o cargo bancario no tiene soporte ubicable en el momento, o cuando el registro se hizo tarde, con un dato incompleto o con un criterio distinto al de Contabilidad. La consecuencia operativa es clara: cada diferencia obliga a detener el avance, rastrear el documento correcto, pedir confirmaciones y recién ahí ajustar o validar el registro, acumulando atraso para el cierre y para el control del efectivo.

El KPI “registros observados por inconsistencias” (18%) representa el volumen de trabajo que no se valida a la primera y que regresa para corrección. Estas observaciones suelen aparecer por duplicidad, errores de digitación, diferencias entre documento y registro, o falta de comprobante y sustento, situaciones que se repiten cuando la información se controla con archivos dispersos y sin un flujo integrado. Además del tiempo que se pierde corrigiendo, este indicador afecta la confiabilidad de los reportes, porque si casi 2 de cada 10 registros

requieren ajuste, la calidad del dato contable queda expuesta y se vuelve más difícil sostener controles internos estables.

Finalmente, el “tiempo total de espera por expediente (TTE)” (2 días + 2 h + 15 min por expediente) permite visualizar el problema más visible del proceso: no es que falte trabajo, sino que buena parte del ciclo se consume en esperas. Esas esperas se concentran en tres momentos: aguardar documento corregido, esperar validación de prioridad (por ejemplo, para pagos urgentes) y esperar revisión/observaciones de Contabilidad; a eso se suma la espera operativa por disponibilidad de equipo cuando se depende de escaneo y archivo manual. Este KPI es clave porque explica por qué, aun con personal activo, los trámites se demoran: cada expediente queda “en pausa” hasta que otra persona o área responda, y al repetirse en volumen durante el trimestre, el atraso se vuelve estructural.

Objetivo específico 3: Diseñar un plan de mejora para estandarizar procedimientos administrativos, digitalizar la información y capacitar al personal de Fertilizantes Agroquímicos Paulita.

La necesidad de un ERP en Fertilizantes Agroquímicos Paulita se explica por un problema práctico: cuando los procesos administrativos dependen de archivos sueltos, correos y registros manuales, la información se fragmenta y aparecen demoras por validaciones, reprocesos y observaciones posteriores. En la experiencia descrita, la falta de control documentario y de trazabilidad generó reprocesos, pérdida de información y descoordinación entre áreas, además de cierres contables lentos y reportes con menor confiabilidad para la toma de decisiones. Un ERP ayuda a ordenar esa realidad porque integra compras, ventas, inventario y finanzas en un solo flujo, donde cada registro deja rastro, responsable y fecha, reduciendo el “trabajo de persecución” de documentos.

La elección de los ERP propuestos (Finnegans, Defontana, Odoo y Oracle) responde a que cubren el núcleo que la empresa requiere: finanzas/contabilidad, compras, inventarios,

trazabilidad y soporte a la gestión comercial, con opción de crecer por módulos. En particular, para una empresa que busca estandarizar procedimientos y digitalizar información, los ERP en la nube resultan relevantes porque concentran datos en una plataforma accesible y favorecen colaboración en tiempo real, disminuyendo tiempos de procesos manuales. Oracle (NetSuite) se considera como alternativa de nivel empresarial por su enfoque integral en contabilidad, procurement, inventario y gestión de pedidos, especialmente útil si se proyecta escalamiento.

Tabla 3

Análisis comparativo cualitativo

Criterio cualitativo	Finnegans	Defontana	Odoo	Oracle (NetSuite)
Ajuste a pyme en crecimiento	Alto: suite orientada a control de tesorería, stock, ventas, compras, contabilidad e impuestos, con enfoque para pymes e industrias.	Alto: ERP cloud para centralizar ventas, compras, inventario, contabilidad y tesorería, con enfoque regional.	Alto-medio: flexible por módulos; exige procesos definidos y buena parametrización para evitar desorden.	Medio: potente, pero orientado a mayor complejidad y presupuesto.
Cobertura de procesos clave (compras-inventario-contabilidad)	Alta: cobertura integral por módulos (ventas, compras, stock, finanzas) según solución ERP publicada.	Alta: cubre ciclo comercial, abastecimiento, inventario, tesorería y contabilidad (según planes ERP).	Alta (modular): puede cubrir compras, inventario y contabilidad; depende del diseño e implementación.	Muy alta: integra contabilidad, procurement e inventario dentro del ERP.
Trazabilidad y control del ciclo de compra	Alta: mejora trazabilidad con flujo integrado y control por usuarios/licencias.	Alta: enfocado en centralizar compras e inventarios con control administrativo en una sola plataforma.	Variable: puede ser muy alta, pero depende de configuración, roles y disciplina de uso.	Muy alta: procurement orientado a gestionar proveedores y órdenes de compra con seguimiento hasta recepción e impacto en inventario.
Reportes para decisiones (gestión y finanzas)	Alta: solución orientada a gestión integral y tableros/indicadores por ecosistema de la plataforma.	Alta: planes incluyen reportes/BI comercial y BI contable en niveles superiores.	Media-alta: reportes sólidos si el modelo está bien armado; puede requerir ajustes o módulos adicionales.	Muy alta: visibilidad integral de operaciones, finanzas e inventario dentro de una plataforma cloud.

Implementación y adopción (personal administrativo)	Media: requiere capacitación y orden de roles; el licenciamiento por usuario favorece control de accesos.	Media: al ser 100% web facilita adopción, pero exige capacitación por módulos y reglas de uso.	Media-baja: si se personaliza mucho, sube la complejidad de adopción y el riesgo de “cada área trabaja distinto”.	Media-baja: implementación más exigente por alcance y buenas prácticas; suele requerir mayor consultoría.
Escalabilidad (más usuarios, más procesos)	Alta: cloud, crece por usuarios y suscripciones por apps adicionales.	Alta: escalable por planes y usuarios; plataforma cloud.	Alta: escalable por módulos y desarrollos, con posibilidad de crecer a medida.	Muy alta: ERP enterprise cloud con fuerte integración de módulos.
Enfoque regional (LatAm, operación y soporte)	Alto: presencia regional y oferta en Perú (sitio local).	Alto: operación comercial en Perú y enfoque LatAm.	Medio: ecosistema amplio; soporte depende del partner local elegido.	Medio: cobertura global; aterrizaje local depende del implementador y alcance contratado.
Costo mensual (5 usuarios)	Medio-alto: USD 80/mes (5 usuarios)	Medio: USD 180/mes (+IGV) en plan publicado (hasta 6 usuarios).	Bajo: USD 68/mes (5 usuarios)	Alto: USD 129/usuario/mes

A continuación, se propone una matriz de decisión con pesos (0 a 1) que suman 1, priorizando costo y cobertura como pediste. Los puntajes van de 1 a 5 (5 = mejor), y el ponderado es peso x puntuación. Los niveles cualitativos se interpretan así: 1 = bajo, 2–3 = medio, 4–5 = alto.

Tabla 4

Matriz de decisión

Criterio	Peso	Finnegans		Defontana		Odoo		Oracle (NetSuite)	
		Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado	Puntuación	Ponderado
Ajuste a pyme en crecimiento	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Cobertura de procesos clave (compras–inventario–contabilidad)	0.2	4	0.8	4	0.8	4	0.8	5	1
Trazabilidad y control del ciclo de compra	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36	5	0.6
Reportes para decisiones (gestión y finanzas)	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	5	0.5

Implementación y adopción (personal administrativo)	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2
Escalabilidad (más usuarios, más procesos)	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	5	0.4
Enfoque regional (LatAm, operación y soporte)	0.05	4	0.2	5	0.25	3	0.15	3	0.15
Costo mensual (5 usuarios)	0.25	3	0.75	4	1	5	1.25	1	0.25
Total	1		3.65		4.05		3.78		3.4

La matriz de decisión muestra una comparación ordenada de cuatro ERP utilizando criterios clave para la gestión administrativa, asignando un peso total de 1 (100%) y priorizando costo mensual (0.25) y cobertura de procesos (0.20), porque son los factores que más influyen en una pyme que busca controlar compras, inventarios y contabilidad sin elevar demasiado su gasto fijo. El resultado ponderado refleja el equilibrio entre lo que el sistema ofrece y lo que la empresa puede sostener mes a mes, considerando que los problemas actuales se relacionan con demoras, reprocesos y falta de trazabilidad, por lo que la matriz de decisión resume, de forma ordenada, qué tan conveniente resulta cada ERP frente a las necesidades actuales de la empresa, asignando pesos según prioridad y luego calculando una ponderación final. En este caso, se priorizó el costo mensual (0.25) y la cobertura de procesos clave (0.20), porque hoy el mayor impacto se busca en controlar compras, inventario y contabilidad sin elevar demasiado el gasto mensual, considerando además que la falta de control documentario y trazabilidad ya venía generando reprocesos y demoras en la operación. Los demás criterios (trazabilidad, reportes, adopción, escalabilidad y enfoque regional) complementan la evaluación porque influyen en la continuidad del cambio y en que el sistema realmente se use, no solo se compre.

El resultado total muestra a Defontana como la alternativa mejor posicionada con 4.05, principalmente porque se mantiene consistente en casi todos los criterios: buen ajuste para pyme, cobertura completa, trazabilidad adecuada, adopción relativamente sencilla y un costo que, frente a los otros, se mantiene competitivo para el tamaño de operación evaluado. En segundo lugar, aparece Odoos con 3.78, impulsado por el precio (puntaje máximo en costo) y una cobertura modular fuerte, aunque baja un poco en trazabilidad y reportes por depender mucho de cómo se configure y de la disciplina interna para no dispersar la información. En tercer lugar, queda Finnegan con 3.65, con desempeño sólido en gestión y trazabilidad, pero con menor puntaje en costo porque el precio final es cotizante y dependerá del tipo de usuario contratado, lo que introduce incertidumbre mientras no se tenga una propuesta formal.

Finalmente, Oracle NetSuite obtiene 3.40: destaca claramente en cobertura, trazabilidad, reportes y escalabilidad (puntajes altos), pero su ponderación cae por dos factores que pesan mucho en esta matriz: costo mensual y dificultad de adopción para un equipo administrativo pequeño, ya que normalmente requiere mayor inversión y acompañamiento de implementación. En términos de decisión, la matriz sugiere que, para el objetivo inmediato de estandarizar, digitalizar y capacitar sin tensionar el presupuesto, Defontana es la opción más equilibrada; Odoos es atractivo si se busca minimizar costo y se cuenta con buena implementación; Finnegan compite bien si su cotización queda en rango; y NetSuite calza mejor cuando la empresa necesita una plataforma enterprise y puede sostener esa inversión.

Actividades para el traspaso de información y capacitaciones

Capacitación 4: Módulo Inventarios (ingresos, salidas, ajustes)	X					
Configuración y pruebas de Ventas/Facturación (pedido–despacho)	X	X				
Capacitación 5: Ventas/Facturación (emisión y control con stock)		X				
Configuración Tesorería (caja/bancos, pagos, cobranzas)		X	X			
Capacitación 6: Tesorería (rutina diaria de pagos y cobranzas)			X			
Configuración Contabilidad (plan contable, asientos, cierres)			X	X		
Capacitación 7: Contabilidad (registro, validaciones, cierre de mes)				X		
Pruebas integrales UAT (casos reales) + ajustes				X	X	
Migración final (saldos, stock inicial, CxC/CxP)					X	
Go-live (salida a producción) + mesa de ayuda						X
Acompañamiento en puesto + estabilización					X	X X
Primer cierre contable en ERP + lecciones aprendidas						X X

El cronograma tipo Gantt organiza la implementación de Defontana en cuatro meses, cuidando que el equipo aprenda a usar el sistema al mismo ritmo en que se configura, para evitar que el ERP quede “instalado” pero subutilizado por falta de práctica. En el primer mes se asegura el arranque ordenado con el kick off y la inducción, y se dedica tiempo a entender cómo se trabaja hoy y cómo debería trabajarse en adelante, dejando procedimientos claros, responsables definidos y una gestión documentaria digital mínima que reduzca pérdidas de sustento y reprocesos. Ese mismo mes también se prepara la base de datos, limpiando clientes, proveedores y productos, porque si los datos maestros entran desordenados el sistema termina replicando los mismos errores, solo que en digital.

En el segundo mes el trabajo se concentra en construir el sistema con estructura, parametrizando empresa, impuestos, usuarios y permisos, y luego configurando el ciclo de compras y el módulo de inventarios, que son el corazón del control administrativo para una comercializadora de insumos. La capacitación no se deja para el final, se realiza justo cuando cada módulo entra en pruebas, de modo que el personal de administración, logística y contabilidad practique con casos reales y adopte el checklist de sustento como regla de trabajo, reduciendo la trazabilidad incompleta y las observaciones. Con esto se busca que cada orden de compra tenga una ruta clara desde la aprobación hasta la recepción y el registro de la factura, y que el almacén refleje movimientos con soporte, sin depender de memoria o mensajes.

En el tercer mes se termina de amarrar la operación completa, incorporando ventas y facturación, luego tesorería, y finalmente contabilidad, para que el flujo quede integrado de punta a punta y los reportes salgan con consistencia. En paralelo se realizan pruebas integrales con situaciones del día a día, corrigiendo lo que sea necesario antes del cambio definitivo, y se ejecuta la migración final con saldos, stock inicial y cuentas por cobrar y pagar, asegurando que el inicio no arranque con diferencias que después afecten el cierre.

Esta etapa es la que suele marcar la diferencia entre un sistema que “funciona” y un sistema que realmente ordena, porque obliga a validar la operación completa y a alinear criterios entre áreas.

En el cuarto mes se realiza la salida a producción y se acompaña al equipo en puesto para que el uso del ERP se vuelva rutina y no vuelva el trabajo paralelo en Excel o cuadernos. Se mantiene una mesa de ayuda y un control de incidencias durante las primeras semanas, y se cierra el ciclo con el primer cierre contable en el ERP, documentando lecciones aprendidas para ajustar procedimientos, reforzar capacitación donde haga falta y dejar el proceso estable. Así, el cronograma no solo implementa un software, sino que instala una forma de trabajar más ordenada, con trazabilidad y con información lista para decidir a tiempo.

Beneficio – costo

Se tiene en cuenta el flujo de caja de la empresa para tomar la decisión del análisis beneficio-costos, pues la inversión al elegir como ERP adecuado es Defontana, con una inversión de 180USD mensuales, haciendo la conversión de dólar a 3.4 soles, se obtiene una inversión anual de S/7,344 soles.

Tabla 6

Análisis Beneficio – costo

Detalle	2025
Ventas	27,680.50
Costo de ventas	-18,462.89
Utilidad bruta	9,217.61
Gastos	-3,965.80
Utilidad operativa	5,251.81
Resultado de operación perdida	0.00
Gastos financieros	-318.45
Otros ingresos gravados	142.30
Resultado de ejercicio - Utilidad	5,075.66
Inversión	7,344.00
B/C	0.69

El análisis beneficio-costo denota que por cada S/1.00 la empresa esta ganando S/0.69, se tiene en cuenta que el escenario es conservador puesto que solo se evalúa en un año.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Durante el primer trimestre del 2025 se concluyó que la gestión administrativa presentaba limitaciones que afectaban el orden y la continuidad del trabajo, principalmente por la dependencia de revisiones manuales, confirmaciones entre áreas y expedientes incompletos. Esta situación se reflejó en resultados concretos: el cierre contable se prolongó hasta 12 días, el 28% de las órdenes registró trazabilidad incompleta, el 12% de los movimientos presentó diferencias por falta de sustento, el 18% de los registros fue observado por inconsistencias y el tiempo total de espera por expediente alcanzó 2 días, 2 horas y 15 minutos. Estas cifras evidencian que las demoras no se originaban por falta de actividad, sino por la necesidad recurrente de corregir, completar y validar información antes de avanzar.

A partir de la evaluación de tiempos y errores, se concluyó que los puntos críticos se concentraban en tres aspectos: documentación que no ingresaba completa, observaciones posteriores que obligaban a corregir y reenviar sustento, y validaciones internas que detenían el flujo de trabajo. En la experiencia profesional, las competencias aplicadas se evidenciaron en la observación ordenada del proceso, la verificación de sustento, la organización de archivos físicos y digitales, y la coordinación constante con contabilidad, ventas y gerencia para evitar duplicidades y asegurar continuidad. La lección principal fue entender que, cuando los procedimientos no están estandarizados, el área administrativa termina absorbiendo tiempos de “búsqueda y corrección” que debieron evitarse desde el inicio con un método único de registro y control.

En relación con el objetivo general, se concluyó que la implementación de un ERP es una alternativa pertinente para mejorar la gestión administrativa, porque permite

integrar compras, ventas, inventarios y finanzas en un flujo único y trazable. La matriz de decisión confirmó esta elección al comparar cuatro alternativas y asignar pesos según las prioridades del negocio, donde Defontana obtuvo el mejor resultado con 4.05, seguido de Odoo con 3.78, Finnegans con 3.65 y Oracle NetSuite con 3.40. Este resultado permitió sustentar la selección con criterios medibles, priorizando costo y cobertura, sin perder de vista trazabilidad, reportes, adopción, escalabilidad y enfoque regional.

Finalmente, el análisis económico realizado concluyó que la decisión también debía sostenerse en la capacidad financiera de la empresa, considerando la inversión del ERP y el resultado del ejercicio. Con ventas de 27,680.50, un resultado de ejercicio de 5,075.66 y una inversión anual estimada de 7,344.00 por el ERP seleccionado, se evidenció la necesidad de evaluar el retorno de manera realista; en esa línea, el análisis beneficio costo presentado arrojó un B/C de 0.69, interpretado como que por cada sol invertido se recuperan 0.69 en el horizonte evaluado. La lección aprendida fue que la mejora administrativa debe medirse no solo por orden y control, sino también por su impacto en la rentabilidad y en la sostenibilidad de la operación, lo que exige disciplina en la implementación y seguimiento.

Recomendaciones

Se recomienda iniciar la implementación del ERP con un arranque ordenado, mediante una reunión de inicio que defina alcance, responsables y calendario, y que permita al equipo comprender qué cambiará y por qué es necesario. Esta etapa debe incluir una inducción práctica por roles y reglas de uso, de modo que cada colaborador tenga claridad sobre cómo registrar, validar y dar seguimiento a la información, evitando que el sistema se perciba como una carga adicional o se utilice

de manera parcial, tal como ocurrió cuando existió resistencia al cambio y capacitación insuficiente.

Se recomienda reforzar la estandarización de los procedimientos administrativos antes y durante la implementación, estableciendo una ruta única para el manejo de documentos y para el ciclo de compras, desde la aprobación hasta la recepción y el registro final. En la práctica, esto implica trabajar con criterios comunes entre áreas para que el sustento llegue completo y oportuno, reduciendo la necesidad de correcciones y confirmaciones posteriores, que en la operación diaria generaban demoras y reprocesos por falta de trazabilidad y control documentario.

Se recomienda ejecutar la digitalización de la gestión documentaria con reglas simples pero obligatorias, que incluyan clasificación, nombres de archivo consistentes y control mínimo de integridad, de manera que la información pueda ubicarse sin depender de búsquedas prolongadas. Esta acción resulta clave porque el proceso observado mostró que las demoras se concentraban en esperas por correcciones, validaciones y observaciones, y que cuando el archivo estaba incompleto o mal clasificado la respuesta del área se hacía lenta, afectando pagos, registros y atención interna.

Se recomienda aplicar el cronograma de implementación por etapas, asegurando que la capacitación se realice al mismo tiempo que se configuran y prueban los módulos, para que el aprendizaje sea inmediato y con casos reales. La secuencia propuesta permite consolidar primero compras e inventarios, luego ventas y tesorería, y finalmente contabilidad, cerrando con el primer cierre en el ERP y documentando lecciones aprendidas, con el objetivo de que el sistema se convierta en una rutina de trabajo estable y no se regrese a controles paralelos dispersos.

REFERENCIAS

- Aloini, D., Dulmin, R., & Mininno, V. (2012). Modelling and assessing ERP project risks: A Petri Net approach. *European Journal of Operational Research*, 220(2), 484–495.
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2012.01.062>
- El Peruano. (2021). *Ley General de Sociedades*.
<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=15>
- Estacio Flores, C. A. (2024). La gestión documental: automatización y comunicación efectiva como factores clave. *Aula Virtual*, 5(2), 209–232.
- Flores, K., & Zapata, S. (2023). *Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de una institución educativa básica regular de la ciudad Arequipa*, 2022 [Universidad Continental].
https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/13737/10/IV_FIN_108_TE_Flores_Zapata_2023.pdf
- García Vidal, G., Castro Silva, A., & otros. (2025). Exploring MSME owners' expectations of data-driven approaches to business process management. *Systems*, 13(4), 265.
<https://doi.org/10.3390/systems13040265>
- Huang, Y.-H., Sun, L., & Ger, T.-B. (2023). An analysis of enterprise resource planning systems and key determinants using the Delphi method and an analytic hierarchy process. *Data Science in Finance and Economics*, 3(2), 166–183.
<https://doi.org/10.3934/DSFE.2023010>
- Infantes, J., & Moquillaza, S. (2021). Implementación de un sistema integrado de planificación de recursos empresariales para mejorar la productividad en las

- recaudaciones por caja de una importante clínica de la ciudad de Lima. *Industrial Data*, 24(2), 29–52. <https://doi.org/10.15381/idata.v24i2.19565>
- ISO. (2015). NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015. *Secretaría Central de ISO*.
- Jazmín, C. C., Julio, V. C., Rafael, J. G., Manabí, T. De, & Portoviejo, U. T. M. (2021). *Diagnóstico De La Gestión Documental Del Instituto De Posgrado De La Universidad Técnica De Manabí*. 9, 2–15.
<https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/197/333>
- Ley 26887. Ley General de Sociedades. (1997, actualizada 2025). Congreso de la República del Perú.
- Llaque Sánchez, F. R., & Llave Angulo, I. L. (2023). *Contabilidad tributaria*. Instituto Aduanero y Tributario, SUNAT.
- Mejía Tam, L. F. (2025, 27 de agosto). Business Process Management como pilar estratégico en las organizaciones. Instituto para la Calidad, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Mucha López, S. B. (2022). *La gestión administrativa y su relación con la productividad laboral en la Empresa ICONEG EIRL Huancayo, 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental.
- Norma ISO 30301:2019. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos. Organización Internacional de Normalización.
- Norma ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. Organización Internacional de Normalización.

- Parrales Carvajal, V. M., Aguirre Sanabria, M. E., Ledesma Álvarez, G. D., & Garófalo Velasco, D. A. (2022). Gestión administrativa factor fundamental para la productividad en las pequeñas y medianas empresas. *Journal of Science and Research*, 7(2), 136–150.
- Quispe Apaza, M. (2024). *Implementación de un sistema de gestión documentaria contable en el Estudio Contable Elorrieta e Hijos S. R. L., 2022* [Trabajo de suficiencia profesional, Universidad Continental]. Repositorio Institucional Continental.
- Soledispa Rodríguez, X. E., Pionce Choez, J. M., & Sierra González, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 280–294. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571>
- Yacila Mendoza, G. E. (2023). *Gestión administrativa y su influencia sobre la productividad laboral en colaboradores, Dirección Regional de Energía y Minas Tumbes, Perú, 2022* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Tumbes]. Repositorio Institucional UNTumbes.

ANEXOS

Anexo 1

Evidencia de cotización

11:55 a. m.
Estos son nuestros planes del Sistema ERP. Con contrato anual renovable, puede pagar en cuotas
El costo incluye soporte tecnico, actualizaciones del sistema y almacenamiento de la informacion en la nube

11:55 a. m.
Estimado le consulto: Actualmente utiliza algún sistema? O lo lleva de manera manual, excell?

11:56 a. m.
Defontana del Perú
Estimado le consulto: Actualmente utiliza algún sistema? O lo lleva de manera manual, excell?

11:56 a. m. ✓
De manera manual en excelente

11:57 a. m. ✓
Defontana del Perú
<https://www.defontana.com/pe/erp-para-pymes>
para una pyme de 1 a 5 colaboradores.

11:58 a. m.
Para brindarle los detalles del sistema, pueda hacer sus consultas técnicas y emitir una cotizacion formal de nuestro sistema si gusta le puedo agendar una reunion por videoconferencia con nuestro ejecutivo comercial

11:58 a. m.
Cuenta con disponibilidad para agendarle la reunión para la presentacion del sistema para el día de mañana o el Miercoles ?

Prueba gratis	Plan Inicio	Plan Pro	Plan Full
\$0 USD	\$30 USD	\$90 USD	\$180 USD
Por 30 días	+IGV / Mensual	+IGV / Mensual	+IGV / Mensual
Comienza gratis y transforma tu negocio	Se agrega un pago único por implementación	Se agrega un pago único por implementación	Se agrega un pago único por implementación
Empieza ahora	Cotiza ahora	Cotiza ahora	Cotiza ahora
1 usuario ✓	Todo lo de la prueba gratis +	Todo lo del Plan Inicio +	Todo lo del Plan Pro +
1 empresa ✓	Hasta 1 usuario ✓	Hasta 3 usuarios ✓	Hasta 6 usuarios ✓
Contabilidad ✓	Hasta 1 empresa ✓	Hasta 1 empresa ✓	Hasta 1 empresa ✓
Cuentas por cobrar y pagar ✓	Facturación electrónica ✓	Inventario ✓	BI Comercial ✓
Compras ✓	Ventas ✓		BI Contable ✓
Tesorería ✓			
Informes ✓			
Sire ✓			