

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**Business Consulting – EZCORP: EMPEÑO FACIL**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Ramos Rojas, Yessibel, DNI: 42667245

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS OTORGADO  
POR LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

Granados Caballero, Florencio Javier, DNI 20722026

Mendoza Begazo Edwin Gonzalo, DNI: 40001330

Perez Vergara, Jaime Oswaldo Jesús, DNI: 44687505

Wagner Salcedo, Bekembawer John, DNI: 29664520

**ASESOR**

Prof. Arrieta Quispe, María Del Carmen, DNI: 07232556  
ORCID 0000-0002-6224-0662 <https://orcid.org/0000-0002-6224-0662>

**JURADO**

Rojas Valdez, Kelly  
Loza Geldres, Igor Leopoldo

**Surco, octubre 2023**

### Declaración Jurada de Autenticidad

Yo, María del Carmen Arrieta Quispe, docente del Departamento Académico de Posgrado en Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Business Consulting – EzcCorp: Empeño Fácil,

de los(as) autores(as):

Granados Caballero, Florencio Javier, DNI 20722026

Mendoza Begazo Edwin Gonzalo, DNI: 40001330

Perez Vergara, Jaime Oswaldo Jesús, DNI: 44687505

Ramos Rojas, Yessibel, DNI: 42667245


Wagner Salcedo, Bekembawer John, DNI: 29664520

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 14%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 07/08/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha:

Lima 07 de agosto de 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: Arrieta Quispe María del Carmen	
DNI: 07232556	Firma 
ORCID: 0000-0002-6 224-0662	

## **Agradecimientos**

Agradezco a mi esposa Garleth, nuestros hijos Fabian y Sophia, por su apoyo en esta etapa de desarrollo, y por ser motor y motivo de mi vida.

***Gonzalo Mendoza***

Agradezco a Dios, mis padres y esposa que son la fuente de mi fortaleza e inspiración, guiándome y acompañándome en los caminos y retos que afronto.

***Jaime Perez***

A mi mamá Silvia, a mi esposa Raquel, a mis hijas Paloma, Malena, Luciana y a mi hijo Lucas por estar a mi lado, empujando a cumplir este objetivo, con su comprensión y palabras de aliento, hoy cuando concluyo, queda más que agradecer a todos ustedes.

***Javier Granados***

A mi padre QEPD por su apoyo incondicional y permanente motivación para continuar mis estudios, a mi madre por su coraje y fortaleza, a mi hija un gran motivo para seguir creciendo.

***John Wagner***

Agradezco a Dios, a mis padres, mi esposo Edward, mis hijos Guillermo y Santiago por su apoyo incondicional, por la fuerza que me dan todos los días y su comprensión en las distintas etapas de mi vida.

***Yessibel Ramos***

## **Dedicatorias**

A nuestros profesores del MBA Gerencial Internacional MBA V35 de CENTRUM PUCP Business School y EADA Business School, por contribuir en nuestro crecimiento y formación profesional en esta etapa tan trascendente para nuestras vidas, y en especial a

nuestra asesora profesora María Del Carmen Arrieta Quispe por toda su orientación y acompañamiento en el proceso de desarrollo del Business Consulting.

### **Resumen Ejecutivo**

El principal objetivo del presente documento es la presentación de la consultoría realizada a la empresa Empeño Fácil, domiciliada en Querétaro, México. Empresa que es líder en la prestación inmediata de servicios financieros y monetarios, dentro de los servicios está el empeño, ventas de joyas y mercaderías general. Con base en las reuniones, apuntes y análisis efectuadas en la información brindada por el comité directivo, se detectaron una variedad de problemas en el contexto interno-externo aprovechando el análisis FODA y análisis de causa-efecto, los cuales ayudaron a identificar problemas como la necesidad e inexistencia de contar con sistemas contables, operativos automatizados y homogéneos para toda la corporación. Además, permitió enfocarnos en las causas principales relativos a los aspectos operativos y financieros como es la ausencia de reportes homogéneos y rápido acceso a la información para una rápida toma de decisiones.

En este contexto, la mejor y más eficiente alternativa acorde a la ponderación más alta de la matriz de decisión, sugiere la alternativa que implica modificar los sistemas contables y operativos, al cambiar a PeopleSoft (Sistema Contable) tendría información directo a los números de la corporación, la reportaría y los estados financieros serán uniformes y confiables; al cambiar a POS2 (Sistema comercial) se tendrá soporte corporativo los 7 días de la semana, los reportes operacionales serán uniformes y confiables.

Finalmente, se elaboró el análisis económico referente al ROI (Retorno de la inversión), beneficios directos e indirectos relativos a la implementación de la solución de la empresa, la inversión total es de USD 184.900. Esta implementación genera mayores ingresos a 5 años dando como resultado un ROI de 250% lo que significa que recuperamos íntegramente el valor de la inversión, generamos mayores beneficios y obtendremos tasa

interna de retorno de 433% con un VAN a 5 años de USD 1,787,000 por lo que se recomienda la ejecución del proceso.

### **Abstract**

The main objective of this document is the presentation of the consultancy made to the company Empeño Fácil, based on Querétaro, México. The company is a leader in the immediate provision of financial and monetary, the services it offers are pawnshop, jewelry sales and general merchandise.

Based on the review and analysis carried out on the information provided by the steering committee, various problems were identified in the internal and external context using the SWOT analysis and cause-effect analysis, which allowed the identification of problems such as the absence and need to have better accounting and operations systems, automated and homogeneous scenarios for the entire corporation. Likewise, it allowed us to focus on the main causes related to operational and financial aspects, such as the absence of homogeneous reports and quick access to information for rapid decision-making.

In this context, the best and most efficient alternative according to the highest weighting of the decision matrix, suggests the alternative that implies modifying the accounting and operating systems by changing to PeopleSoft (Accounting System) it would have direct information to the numbers of the corporation, financial reports will be consistent and reliable; by changing to POS2 (Commercial System) it will have corporate support 7 days a week; the data of the commercial, operational reports will be consistent and reliable.

Finally, the economic analysis regarding ROI (Return on Investment), direct and indirect benefits related to the implementation of the company's solution, the total investment is USD 184,900.

This implementation generates higher income in 5 years, resulting in an ROI of 250%, which means that we fully recover the value of the investment, we generate greater benefits,

and we will obtain an internal rate of return of 433% with a 5-year NPV of USD 1,787,000 that is why is recommended to execute the process.



## Tabla de Contenidos

<b>Capítulo I: Situación General de la Empresa</b>	<b>11</b>
1.1 Presentación de la Empresa	11
1.2 Modelo de negocio	12
1.3 Estrategia de Empeño Fácil	13
1.4 Descripción general del negocio:	14
1.5 Valoración del bien	16
1.6 Análisis del Sector Industrial	19
1.7 Análisis del Contexto Externo de la Empresa	21
1.8 Análisis del Contexto Interno de la Empresa	24
Para el análisis del contexto interno de la empresa se realizó una encuesta con el gerente financiero y comercial de Empeño Fácil para poder capturar los problemas relevantes y subyacentes (Ver Apéndice B)	24
1.9 Conclusiones	28
<b>Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal</b>	<b>29</b>
2.1 Metodología de Trabajo	29
2.2 Lista de Problemas	30
2.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio	32
2.4 Problema Principal	34
2.5 Conclusiones	35
<b>Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal</b>	<b>36</b>
3.1 Causas Identificadas	36
3.2 Matriz Priorización Causa-Raíz	41
3.3 Análisis de matriz:	42
3.4 Conclusiones	42
<b>Capítulo IV: Alternativas de Solución</b>	<b>43</b>
4.1 Alternativa de Solución 1	49
4.2 Alternativa de Solución 2	51
4.3 Alternativa de Solución 3	53
4.4 Evaluación de las Alternativas de Solución	55
4.5 Solución Propuesta	59

4.6	Conclusiones	61
5.1	Definiciones Claves	63
<b>Capítulo V:</b>	<b>Plan de Implementación y factores clave de éxito</b>	<b>63</b>
5.2	Monitoreo de aplicación del plan de implementación.	64
5.3	Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto	64
5.4	Factores Claves de Éxito	68
5.5	Conclusiones	73
<b>Capítulo VI:</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>74</b>
6.1	Resultados esperados del Plan de Implementación	74
6.2	Recuperación de la Inversión	75
6.3	Beneficios de PeopleSoft y POS2	84
6.4	Conclusiones	98
<b>Capítulo VII:</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>99</b>
7.1	Conclusiones	99
7.2	Recomendaciones	101
<b>Referencias</b>		<b>103</b>
<b>Apéndice A:</b>	<b>Reuniones con Directivos de Empeño Fácil</b>	<b>109</b>
<b>Apéndice B:</b>	<b>Consolidación de respuestas a encuesta para análisis interno de Empeño Fácil</b>	<b>111</b>
<b>Apéndice C:</b>	<b>Estados Financieros de Balance de Ejercicio 2022-2021</b>	<b>114</b>



**Lista de Tablas**



<b>Tabla 1</b>	<b><i>Inversiones estratégicas de Ezcorp Inc.</i></b>	<b>11</b>
<b>Tabla 2</b>	<b><i>Tipos de operaciones</i></b>	<b>18</b>
<b>Tabla 3</b>	<b><i>Número de tiendas Global Ezcorp</i></b>	<b>19</b>
<b>Tabla 4</b>	<b><i>Ratios Empeño Fácil</i></b>	<b>27</b>
<b>Tabla 5</b>	<b><i>Entrevistas realizadas</i></b>	<b>29</b>
<b>Tabla 6</b>	<b><i>Problemas identificados</i></b>	<b>31</b>
<b>Tabla 7</b>	<b><i>Problemas identificados</i></b>	<b>33</b>
<b>Tabla 8</b>	<b><i>Matriz de priorización causa-raíz para los diferentes factores que afectan el desempeño</i></b>	<b>41</b>
<b>Tabla 9</b>	<b><i>Usuarios y roles en la aplicación de la solución</i></b>	<b>49</b>
<b>Tabla 10</b>	<b><i>Matriz de Decisión de POS2 y PeopleSoft para Alternativa de Solución de Empeño Fácil</i></b>	<b>57</b>
<b>Tabla 11</b>	<b><i>Diagrama de Gantt (meses): Se estima y propone un presupuesto total de 110,500 dólares americanos (Solo gastos para la implementación), detallado en cada actividad según Tabla 12, para la ejecución del plan.</i></b>	<b>65</b>
<b>Tabla 12</b>	<b><i>Presupuesto de Implementación en USD</i></b>	<b>66</b>
<b>Tabla 13</b>	<b><i>Opciones de implementación de los ERP</i></b>	<b>77</b>
<b>Tabla 14</b>	<b><i>Costos de Infraestructura de los ERP</i></b>	<b>79</b>
<b>Tabla 15</b>	<b><i>Costos del Software de los ERP</i></b>	<b>80</b>
<b>Tabla 16</b>	<b><i>Costos de Implementación de los ERP</i></b>	<b>82</b>
<b>Tabla 17</b>	<b><i>Costos Continuos de Personal de los ERP</i></b>	<b>83</b>
<b>Tabla 18</b>	<b><i>Comparación de Costos Totales de Implementación de los ERP</i></b>	<b>84</b>
<b>Tabla 19</b>	<b><i>Beneficios del departamento de Operaciones</i></b>	<b>88</b>
<b>Tabla 20</b>	<b><i>Beneficios del departamento de Finanzas y Contabilidad</i></b>	<b>89</b>
<b>Tabla 21</b>	<b><i>Beneficios del departamento de Auditoría</i></b>	<b>90</b>
<b>Tabla 22</b>	<b><i>Beneficios del departamento de IT</i></b>	<b>91</b>
<b>Tabla 23</b>	<b><i>Resumen de los beneficios de los ERP</i></b>	<b>92</b>
<b>Tabla 24</b>	<b><i>Gastos Financieros (expresado en miles de USD)</i></b>	<b>93</b>
<b>Tabla 25</b>	<b><i>Estructura de la deuda (Expresado en miles de USD)</i></b>	<b>94</b>
<b>Tabla 26</b>	<b><i>Estructura de capital (expresado en miles de USD)</i></b>	<b>94</b>
<b>Tabla 27</b>	<b><i>Costo del patrimonio</i></b>	<b>94</b>
<b>Tabla 28</b>	<b><i>Cálculo de CAPM y WACC</i></b>	<b>95</b>
<b>Tabla 29</b>	<b><i>Indicadores financieros (expresado en miles de USD)</i></b>	<b>95</b>
<b>Tabla 30</b>	<b><i>Flujo de caja libre (expresado en miles de USD)</i></b>	<b>97</b>

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> <i>Ingresos Empeño Fácil</i>	<b>17</b>
<b>Figura 2</b> <i>Estructura de operación en tiendas</i>	<b>20</b>
<b>Figura 3</b> <i>Competidores en México – Porcentaje de participación en el mercado</i>	<b>23</b>
<b>Figura 4</b> <i>Diagrama de causa – efecto</i>	<b>40</b>
<b>Figura 5</b> <i>Mapa estratégico Empeño Fácil</i>	<b>44</b>
<b>Figura 6</b> <i>Modelo General de Lean UX Canvas</i>	<b>45</b>
<b>Figura 7</b> <i>Lean UX Canvas: Empeño Fácil</i>	<b>47</b>
<b>Figura 7</b> <i>Alternativa de solución 1</i>	<b>51</b>
<b>Figura 8</b> <i>Alternativa de solución 2</i>	<b>53</b>
<b>Figura 9</b> <i>Alternativa de solución 3</i>	<b>55</b>
<b>Figura 10</b> <i>IT Diagrama &amp; Flujo de Datos</i>	<b>67</b>
<b>Figura 11</b> <i>Timeline del proyecto POS2</i>	<b>70</b>
<b>Figura 12</b> <i>Módulos de PeopleSoft</i>	<b>71</b>
<b>Figura 13</b> <i>Timeline del proyecto PeopleSoft</i>	<b>72</b>
<b>Figura 14</b> <i>Márgenes de EBITDA Latam (Representado en USD millones)</i>	<b>99</b>

En este capítulo se proporciona información general sobre la compañía Ezc corp, incluyendo su sector, visión, misión, valores en el mercado y estrategia; el objetivo es identificar su propuesta de valor y proyecciones futuras, asimismo, se realiza un análisis del sector industrial en el que opera la empresa, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su modelo de negocio.

### 1.1 Presentación de la Empresa

Ezc corp es líder proveedor de servicios de empeño en los Estados Unidos y América Latina, actualmente cuenta con más de 1,100 centros de empeño y una plantilla de 6,500 trabajadores, su sede se encuentra en Delaware, Austin, Texas.

En términos de tiendas, Ezc corp es el segundo mayor propietario y operador de casas de empeño en los EE. UU. y uno de los más grandes de América Latina.

El negocio principal de Ezc corp son los empeños, pero también ha realizado importantes inversiones estratégicas, que se observan en la Tabla 1.

**Tabla 1**

#### *Inversiones estratégicas de Ezc corp Inc.*

Inversión estratégica	Descripción
Cash Converters International Limited	Ezc corp adquirió el 32% de las acciones de esta empresa diversa que genera ingresos a través de franquicias, operaciones de tiendas, finanzas personales y de vehículos. Cash Converters tiene más de 600 tiendas en 15 países.
Rich Data Corporation	Ezc corp adquirió el 13% de las acciones de esta empresa de software como servicio con sede en Singapur. RDC ofrece soluciones de calificación crediticia y plataforma de toma de decisiones mediante el uso de inteligencia artificial y datos no tradicionales.
Simple Management Group	Ezc corp invirtió \$15 millones en la adquisición de esta empresa que opera más de 20 casas de empeño en el Caribe, con planes para construir y adquirir más tiendas. La inversión fortalece la presencia de Ezc corp en el mercado del Caribe y expande su cartera de servicios financieros en la región.

*Nota:* Inversiones Estratégicas de Ezc corp.

## **1.2 Modelo de negocio**

El modelo de negocio que se evalúa es Empeño Fácil en México, la cual, es sede de Ezc corp Latam, conformado por México, Guatemala, Honduras y El Salvador; la operación Empeño Fácil crece de manera acelerada, posicionándose como una de las mejores opciones en el mercado gracias a la adquisición de marcas como Montepío San Patricio, Presta Dinero y Bazareño, que se unieron a Ezc corp y comparten su filosofía de negocio.

Empeño Fácil está cada vez más cerca de sus clientes, ofreciéndoles una mayor cantidad de beneficios y servicios que refuerzan la promesa de marca de "te entendemos, te ayudamos y te prestamos rápido".

### ***Visión:***

La visión de Ezc corp es ser la empresa con mayor preferencia en América al ofrecer soluciones financieras inmediatas a través de la innovación en productos, el uso de la tecnología y un servicio de excelencia que genere relaciones de largo plazo con sus clientes.

### ***Misión:***

Ezc corp satisface las necesidades de efectivo a corto plazo de nuestros clientes, permitiéndoles vivir y disfrutar de sus vidas al máximo, impulsados por un equipo diverso y apasionado por el empeño, nos esforzamos por brindar un servicio excepcional que va más allá de las expectativas de nuestros clientes, sus familias, partes interesadas y las comunidades en las que operamos.

Para lograr cumplir con la misión, se sigue una estrategia centrada en el cliente que incluye lo siguiente:

- Brindar acceso rápido, fácil y sencillo al efectivo;
- Servir a nuestros clientes con amabilidad y respeto;
- Ser siempre competitivos y justos;
- Atender con pasión las necesidades de nuestros clientes;

- Construir relaciones duraderas basadas en la confianza y el respeto mutuo;
- Reconocer y premiar la fidelidad de nuestros clientes como parte integral de nuestra cultura empresarial.

**Valores:**

En la compañía, se valora los siguientes principios fundamentales:

La gente es nuestra mayor prioridad: Nos enfocamos en brindar una experiencia excepcional a nuestros clientes a través de colaboradores entusiastas, amables e informados; además, somos conscientes de la importancia de nuestra participación en la comunidad.

Soluciones personalizadas para nuestros clientes: Ofrecemos una amplia gama de productos y servicios para que nuestros clientes encuentren la alternativa más conveniente; además, contamos con una extensa red de sucursales para garantizar la cercanía con la comunidad, actuando siempre con transparencia.

Cumplimos con nuestros compromisos: Trabajamos en equipo, siempre actuando con honestidad, integridad y respeto; además, celebramos los éxitos obtenidos en el camino.

### **1.3 Estrategia de Empeño Fácil**

La estrategia de Empeño fácil se basa en tres pilares fundamentales:

Fortalecimiento del núcleo: Se enfoca en mejorar continuamente la calidad y la excelencia operativa en su negocio principal de empeño.

Eficiencia de costos y simplificación: Se busca formar una cultura de eficiencia de costos a través de la simplificación y optimización de procesos.

Innovación y crecimiento: Se busca ampliar la participación de los clientes mediante la introducción de nuevos productos y servicios.

Empeño Fácil confía en tres capacidades fundamentales para llevar a cabo la estrategia y alcanzar el propósito:

- Equipo de trabajo: Contamos con equipos diversos y comprometidos con una verdadera pasión por el empeño.
- Modernización de tecnología de la información (TI) y datos: Actualizamos constantemente nuestros activos de TI y datos para aprovechar las oportunidades de crecimiento y crear un mayor valor de cada interacción con el cliente.
- Gestión de riesgos y construcción de una cultura de cumplimiento: Nos enfocamos en mejorar continuamente nuestras capacidades para administrar los riesgos operativos, financieros, normativos, de cumplimiento, de seguridad de la información y reputacionales.

#### **1.4 Descripción general del negocio:**

El negocio de Ezc corp se centra en proporcionar soluciones de efectivo a corto plazo a sus clientes, al 31 de diciembre de 2022, la empresa opera un total de 1,178 ubicaciones, que incluyen 516 tiendas de empeño en EE. UU. (operando principalmente como EZPAWN o Value Pawn & Jewelry), 537 casas de empeño en México (operando principalmente como Empeño Fácil y Cash Apoyo Efectivo), y 125 casas de empeño en Guatemala, El Salvador y Honduras (operando como GuatePrenda y Maxiefectivo) (EZCORP,2023).

La empresa se enfoca en ayudar a sus clientes a obtener los fondos que necesitan de manera rápida, conveniente y profesional para satisfacer sus gastos financieros personales. Ezc corp tiene un plan de expansión geográfica en marcha para llegar a nuevos mercados y presentar nuevos productos que puedan atender mejor a cada cliente individual con necesidades únicas.

Una casa de empeño consiste en prestar dinero de manera inmediata a los clientes a través de préstamos prendarios, las casas de empeño también venden mercaderías a clientes que buscan un buen valor; esta mercadería en su mayoría proviene de garantías de segunda

mano confiscadas por las actividades de empeño del negocio o mercadería comprada directamente a los clientes.

Cuando el cliente empeña un objeto (de algún bien de valor, como joyas, relojes de oro, aparatos electrónicos, automóviles, entre otros), recibe un préstamo que se corresponde con el valor del bien dado en garantía o empeñado; este objeto es depositado por la casa de empeño como garantía del préstamo, en caso de que el deudor no cumpla sus obligaciones, la casa de empeño puede vender o subastar el objeto para obtener los recursos necesarios para cubrir el préstamo.

El proceso de préstamo es:

- El cliente acude a una sucursal.
- Se presenta una identificación oficial (se requiere ser mayor de edad).
- Se presenta el bien que se desea empeñar y la casa de empeño lo valora para determinar el monto del préstamo.
- Se informa al interesado sobre las condiciones del préstamo, incluyendo las fechas y formas de pago, la tasa de interés y las condiciones para recuperar o perder el bien empeñado, luego se firma un contrato que establece todo lo anterior.
- Se entrega al cliente una boleta de pago, que en ocasiones es una copia del contrato, y se le proporciona la cantidad de dinero acordada en efectivo.

A menudo las casas de empeño son la única opción de crédito disponible para personas con bajos ingresos que no tienen acceso al sistema bancario tradicional, o a tarjetas de crédito; incluso si tienen acceso, pueden encontrar que los intereses para retirar el dinero son prohibitivamente altos. Cualquier persona mayor de edad puede acudir a una casa de empeño y presentar un artículo para empeñar, un valuador experto determinará el valor del artículo y, en función de ese valor, se establecerá la cantidad de dinero que se puede prestar.



## 1.5 Valoración del bien

La valoración del bien en una casa de empeño se lleva a cabo tomando en consideración una inspección física y la demanda del producto.

Se realiza una inspección física del objeto para determinar su estado general y comprobar si falta alguna pieza o si funciona correctamente, esta evaluación es crucial, ya que el objeto podría ser vendido en el futuro si no se recupera el préstamo.

Se tiene en cuenta la demanda del producto, es decir, si es un artículo que se vende con facilidad o si será difícil de colocar en el mercado; los productos que se venden rápidamente tienen un mayor valor, por lo que los aparatos electrónicos suelen tener una alta demanda.

La casa de empeño debe informar al cliente sobre todas las condiciones del préstamo, incluyendo el tipo de interés, la comisión de resguardo, la forma, fechas de pago, las condiciones para recuperar el bien y las condiciones para perderlo. Si ambas partes están de acuerdo, se firma un contrato por escrito, en ausencia de contratiempos, la transacción se puede completar en aproximadamente 15 minutos, lo que la convierte en una opción rápida y conveniente para aquellos que necesitan dinero urgentemente.

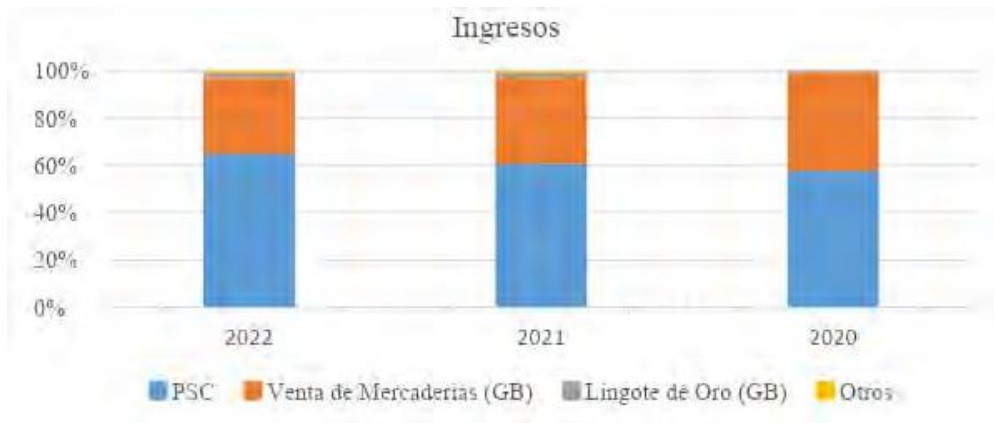
Los ingresos de Empeño Fácil provienen principalmente de tres fuentes recurrentes:

- a) cargos por servicios de empeño ("PSC") sobre préstamos de empeño pendientes ("PLO"),
- b) ventas de mercancías y c) lingotes en base a joyas de oro retenidas. La empresa está enfocada en optimizar el balance de PLO, esta optimización haría que el PSC obtenga los ingresos más altos posibles. A continuación, se presenta un gráfico (Figura 1) con las fuentes de ingresos netos de la empresa, incluyendo el PSC, la ganancia bruta de las ventas de mercancías ("GB de ventas de mercancías") y la ganancia bruta del lingote en base a joyas de oro ("GB de desguace de joyas") para los años fiscales 2020, 2021 y 2022.

A modo de ejemplo se detallará las operaciones más comunes de préstamo en la compañía Empeño Fácil (ver Figura 1).

**Figura 1**

*Ingresos Empeño Fácil*



*Nota:* Ingresos Locales de los Estados Financieros de Empeño Fácil.

Empeño Fácil cuenta con la certificación de Great Place to Work, la cual es el resultado de un proceso riguroso que busca desarrollar una cultura empresarial sólida y un alto nivel de confianza. Diversas investigaciones han demostrado que las empresas con este reconocimiento tienen un mayor grado de innovación, satisfacción de los clientes, empleados más comprometidos y mayor capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno.

Este logro demuestra el compromiso de Empeño Fácil con su equipo de trabajo, brindando un ambiente propicio para su crecimiento y desarrollo personal y profesional. Esta satisfacción se refleja en el servicio que ofrecen a las comunidades y los clientes, actuando siempre de manera íntegra y en línea con los valores y atributos que los identifican como una empresa líder y en constante mejora.

Se recopila la información de acuerdo con las entrevistas con Empeño Fácil detalladas en Apéndice A

**Tabla 2*****Tipos de operaciones***

	Electrodomésticos-Bienes Varios	Joyas de Oro	Autos
Necesidad	Aceptamos cualquier bien tangible	Aceptamos solo Joyas de Oro	Aceptamos Carros funcionales, no por partes
Valuación	Se hace la valuación identificando el estado general del mismo y la demanda del producto actual en el mercado	Se verifica el kilataje del oro	Se hace la valuación identificando el estado general del mismo y la demanda del producto actual en el mercado
Préstamo	Se le otorga entre un 35% a un 50% de lo valuado, dependiendo del historial del cliente si es nuevo, antiguo	Se le otorga entre un 35% a un 50% de lo valuado, dependiendo del historial del cliente si es nuevo, antiguo	Se le otorga entre un 35% a un 50% de lo valuado, dependiendo del historial del cliente si es nuevo, antiguo
Clausulas	Contrato mensual	Contrato mensual	Contrato mensual
	La tasa es 15% mensual (Tasa referencial solo para fines informativos exclusivamente)	La tasa es 15% mensual (Tasa referencial solo para fines informativos exclusivamente)	La tasa es 15% mensual (Tasa referencial solo para fines informativos exclusivamente)
Liquidación	En caso no pague la tasa mensual se liquida y pasa a ser propiedad de la empresa	En caso no pague la tasa mensual se liquida y pasa a ser propiedad de la empresa	En caso no pague la tasa mensual se liquida y pasa a ser propiedad de la empresa
Venta	Se calcula un monto entre lo prestado más 15% de ganancia (Tasa referencial solo para fines informativos exclusivamente), más otros gastos de colocación de venta	Se calcula un monto entre lo prestado más 15% de ganancia (Tasa referencial solo para fines informativos exclusivamente), más otros gastos de colocación de venta	Se calcula un monto entre lo prestado más 15% de ganancia (Tasa referencial solo para fines informativos exclusivamente), más otros gastos de colocación de venta

*Nota:* Tipos de Operaciones de Documento Extraído de Entrevistas con Empeño Fácil.

## 1.6 Análisis del Sector Industrial

Ezcorp se encuentra dentro del sector de casas de empeño. En América Latina, cuenta con las marcas Empeño Fácil y Cash Apoyo Efectivo (“CAE”), además de operar las casas de empeño GPMX (Guateprensa y Maxiefectivo en Guatemala, El Salvador y Honduras).

La tabla 3 presenta los datos de las tiendas por segmento:

**Tabla 3**

*Número de tiendas Global Ezcorp*

	USA	LATAM	CONSOLIDADO
Tiendas	505	500	1005
Nuevas tiendas abiertas	0	45	45
Tiendas compradas	11	128	139
Tiendas vendidas o cerradas		-11	-11
Al 31 de diciembre del 2022	516	662	1178

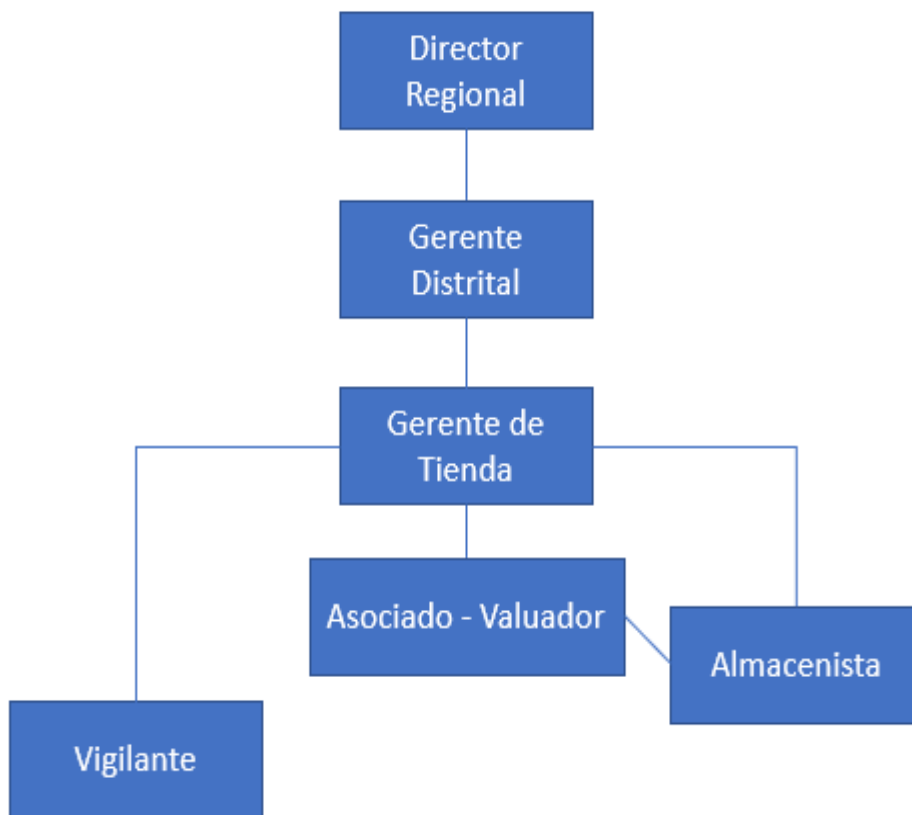
*Nota:* Tiendas Reportadas por Ezcorp a 2022.

Empeño Fácil es una empresa mexicana reconocida por la Procuraduría Federal del Consumidor (PROFECO) y cuenta con 537 tiendas en todo México. Su modelo de negocio como casa de empeño, es una opción para aquellas personas que no tienen acceso a créditos bancarios debido a la informalidad laboral o la falta de estabilidad en el trabajo (Gobierno de México, s.f.).

En México y América Latina, esta situación es común, y las casas de empeño ofrecen una alternativa de financiamiento, sin la necesidad de estar en el sistema bancario convencional, ya que el aval de los clientes es el bien empeñado. Empeño Fácil acepta como garantía una amplia variedad de objetos, desde equipos electrónicos hasta joyas de oro y vehículos, para mayor detalle en la figura 2 se muestra la estructura operacional de las tiendas.

## Figura 2

### *Estructura de operación en tiendas*



*Nota:* Extraído de las Reuniones con el Comité Directivo de Empeño Fácil.

Durante la pandemia, “las operaciones en casas de empeño en México experimentaron un crecimiento del 40%. En el año 2020, se registraron 175,000 operaciones en este sector, las cuales estuvieron enfocadas en el empeño de mercancías, como pantallas y laptops. En el 2019, las casas de empeño llevaron a cabo 61.1 millones de operaciones, las cuales ascendieron a 63,000 millones de pesos (mdp), con un promedio diario de 125,000 operaciones en las 3,500 sucursales que existen en todo el país. Durante el año 2020, cada sucursal realizó en promedio 50 operaciones al día, de las cuales al menos la mitad fueron empeños, lo que se traduce en un aumento del 40% en comparación con el año anterior.

Joel Rodríguez, director general de la Asociación Mexicana de Empresas de Servicios Prendarios (Amespre), señala que, en 2020 las casas de empeño atendieron a dos de cada tres

mexicanos que no tienen acceso a préstamos bancarios, lo que les brindó una solución para resolver sus problemas financieros. Rodríguez destaca que, en la actualidad, muchas personas prefieren acudir a las casas de empeño debido a la rapidez con la que se puede obtener los fondos necesarios para cubrir sus necesidades económicas” (Mónica Garduño, 2021).

### **1.7 Análisis del Contexto Externo de la Empresa**

FODA es una herramienta utilizada para analizar la situación de una empresa el cual representa un alto valor para el comité directivo de Empeño Fácil para realizar un análisis situación de la empresa. Es una herramienta útil para evaluar las actuales Oportunidades(O), Amenazas (A), Debilidades(D) y Fortalezas(F) a las que enfrenta Empeño Fácil en su sector.

Empeño Fácil es una de las corporaciones más representativas en su industria, mantiene los primeros lugares gracias a un correcto análisis de su entorno y un buen entendimiento de su FODA.

Una empresa puede identificar elementos estratégicos internos y externos utilizando el marco del análisis FODA, como puntos fuertes y débiles, oportunidades y amenazas (Ponce, 2006).

#### **1.7.1 Oportunidades para Empeño Fácil. – Factores Estratégicos Externos**

La aceleración económica, el aumento de la cantidad gastada en potenciales clientes tras años de recesión (por la pandemia Covid-19) Teniendo en cuenta la modesta tasa de crecimiento industrial, se presenta una oportunidad para que el sector para Empeño Fácil atraiga nueva cartera de consumidores y mejore su protagonismo en el empeño.

Existen aperturas de nuevos sectores debido a acuerdos con el gobierno que permite aplicaciones de nuevas aplicaciones tecnológicas para facilitar la transacción del empeño o venta de artículos, así como un acuerdo de libre comercio que beneficio a todo el sector para ingresar a nuevos estados emergentes.

El desarrollo del mercado permitirá a Empeño Fácil incrementar su participación en el mercado del empeño, debido a que la empresa cuenta con suficiente flujo de caja para ir de la mano con el desarrollo del mercado.

Empeño Fácil aprovecha las nuevas tecnologías ya que actualmente tiene un aplicativo (tecnología propia) que permite aplicar una estrategia de precios diferenciada con análisis a tiempo real de los montos de artículos más cotizados, permitiendo contar con clientes fidelizados.

Costo de transporte bajo debido a la masificación de las empresas que realizan envíos en todo el país, lo que implica precios de envío más bajo para Empeño Fácil y permite la reducción de los costos de los productos de la empresa, brindando la posibilidad de aumentar la utilidad o transferir los beneficios a los clientes para incrementar la cuota en el mercado del empeño.

Nuevos clientes del canal de transacciones en línea: el comité directivo está invirtiendo en mejorar las plataformas online que permite el cobro de los intereses, abonos a empeño, pago de mora y ventas de artículos lo que abre un nuevo canal de ventas para Empeño Fácil. Con el análisis de *big data* la corporación puede entender mejor los diferentes perfiles de los clientes y establecer cuáles serían sus principales necesidades.

El flujo de efectivo libre estable abre puertas para invertir en nuevos canales de ventas que otorgan mayor reto (Artículos de lujo o históricos). Gracias al capital de trabajo de la empresa Empeño Fácil puede y está invirtiendo en nuevas tecnologías (propias y de terceros) lo que brindaría una ventana amplia de oportunidades para la organización dentro de las distintas categorías de productos.

Políticas ambientales necesarias: El factor ambiental es un tema determinante en la actualidad ya que refleja cuan responsables estamos siendo con el ambiente; teniendo en cuenta que uno de los valores de Empeño Fácil es cuidar y mejorar las comunidades en

donde opera esto implica una gran oportunidad para seguir aplicando y mejorando sus políticas ambientales para tener un mayor reconocimiento de sus clientes.

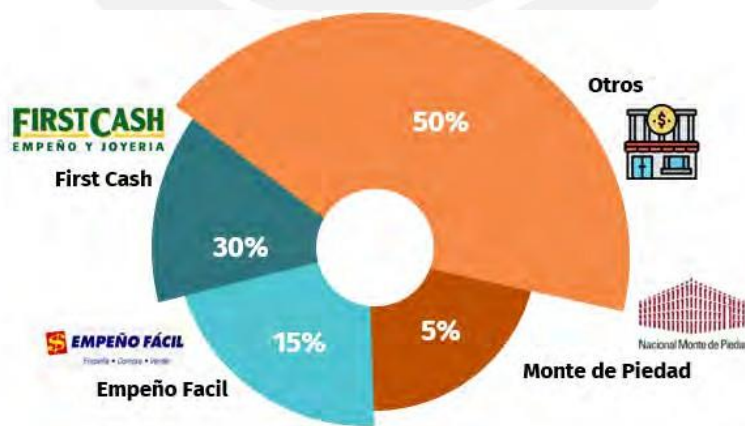
### 1.1.1 Amenazas que enfrenta Empeño Fácil - Factores estratégicos externos

El aumento del nivel de pago, disposiciones gubernamentales de liberación de fondos de pensión o compensaciones por recesión, podrían llevar a una seria disminución de la rentabilidad de Empeño Fácil. No hay fabricación regular de productos innovadores: en el mercado actual se vienen desarrollando diversos productos, pero estas son solo variaciones pequeñas de los productos que ya se ofrecen a los clientes, el cual tiende a estancar la demanda de los clientes ya que no hay productos innovadores para ellos.

Competencia intensa: el mercado del empeño es un negocio bastante lucrativo, reflejándose en la rentabilidad reportada por las distintas empresas del empeño, lo que hace que aumente agresivamente el número de competidores desde pequeños comerciantes hasta grandes corporaciones, lo que provoca que la rentabilidad de las casas de empeño sea baja e inclusive disminuya el total de las ventas de joyas y mercaderías, detalle en Figura 3.

**Figura 3**

*Competidores en México – Porcentaje de participación en el mercado*



*Nota:* Garduño M., (13 de enero de 2021). Operaciones en casas de empeño crecieron un 40% durante la pandemia. Forbes México.

<https://www.forbes.com.mx/negocios-operaciones-casas-empeno-crecieron-pandemia/>.



Innovaciones en tecnología que afectan al mercado del empeño, como las Fintech o cualquier entidad con préstamos online sin muchos requisitos, pueden ser una seria amenaza para el mercado del empeño en un futuro de mediano a largo plazo.

Fluctuaciones monetarias, incertidumbres debido a los problemas políticos de México o aspectos internacionales como la guerra de Rusia u otros hace que el peso mexicano y otras monedas de Latinoamérica tienden a fluctuar mucho y no sean monedas estables.

Modificar la forma de comprar del cliente, incentivando el canal online ya que Empeño Fácil depende de una cadena de suministro física, esto debido a que cuando los clientes van presencialmente a la tienda pueden encontrar ofertas o artículos que pueden probar en ese instante, al pasarnos al canal en línea se pierda la capacidad de mostrar al instante los artículos de interés.

## **1.8 Análisis del Contexto Interno de la Empresa**

Para el análisis del contexto interno de la empresa se realizó una encuesta con el gerente financiero y comercial de Empeño Fácil para poder capturar los problemas relevantes y subyacentes (Ver Apéndice B)

### **1.8.1 Fortalezas de Empeño Fácil – Factores Estratégicos Internos**

Empeño Fácil es una de las corporaciones líderes en la industria del empeño es por ello que tiene numerosas fortalezas que le permiten aumentar su participación en el mercado. Estas fortalezas conservan fuertemente su cuota de mercado en los mercados existentes, más aún le permite ingresar a nuevos mercados.

Proveedores responsables y confiables: Años de trabajar junto a los proveedores hacen que sean una fuente confiable de materia prima (Ácidos para la valuación de joyas), permitiendo a la corporación superar diversos obstáculos que se puedan presentar en la cadena de suministro.

Alto nivel de satisfacción del cliente: La empresa sabe cómo mantener una buena relación con sus clientes, otorgando programas de fidelización y recompensa a los consumidores actuales, mostrándose como una opción segura y viable para los potenciales clientes.

Sólido sistema de distribución: Empeño Fácil ha podido construir una red de distribución segura y confiable que permite ventas o prestamos más ágiles para la operación.

Alta capacidad de flujo de efectivo libre: Empeño Fácil tiene el sólido respaldo de la corporación Ezc corp la cual posee una junta directiva que proporciona liquidez para que la empresa pueda expandirse hacia nuevos proyectos.

Éxito comprobado para la implementación de nuevos productos o proyectos, como el programa de recompensa que premia con descuentos, promociones en artículos a los clientes que sean buenos pagadores.

Distribuidos son *partners* estratégicos: existe una alianza entre distribuidores y la organización en la que nuestros distribuidores incentivan la venta de mercadería general de la empresa, a cambio, la corporación capacita al personal para que puedan explicar a los clientes las principales ventajas de los productos que ofrecen.

Buenos rendimientos de los gastos de capital: Empeño Fácil tiene un éxito que lo respalda en la implementación de nuevos segmentos o productos lo que genera un buen retorno de la inversión mediante el ingreso de flujos de efectivo.

### **1.8.2 Debilidades de Empeño Fácil. – Factores internos de la estrategia**

Las debilidades son las regiones en las que Empeño Fácil puede avanzar. Tomar decisiones de los que trata la estrategia, y las vulnerabilidades son los lugares donde una empresa puede crecer adoptando una estrategia utilizando su ventaja competitiva y su postura estratégica realizando un análisis FODA.

Volatilidad alta en el personal de operaciones: en comparación con otras organizaciones Empeño Fácil tiene alta volatilidad en el personal de las tiendas por lo que en entrenamientos y capacitaciones gasta muchos más en comparación con sus principales competidores del sector de empeño.

Existen lagunas en los tipos de mercancías ofertadas por la corporación. La falta de especificación de los productos vendidos puede dar pie a la confusión de los clientes cuando los comparan con productos similares de la competencia.

Es necesario incursionar aún más en nuevas tecnologías (Préstamos digitales), Empeño Fácil necesita otorgar más capital al departamento de investigación y desarrollo para que puedan realizar test confiables sobre préstamos digitales enfocados en el sector de empeños con base a garantías. Ahora mismo la inversión en nuevos sistemas necesita ir acorde a la visión de la empresa.

La rotación de mercaderías en Empeño Fácil es alta cuando se compara con el competidor por lo cual se necesita cubrir el stock necesario para que se pueda tener buenos productos para que las demandas del cliente.

La planificación financiera carece de una correcta y acertada estimación de presupuestos. De acuerdo con los estados financieros de la empresa, los montos reales vs los montos presupuestados siempre han tenido una variación significativa por lo que se tiene que mejorar la consolidación de procesos y reportes financieros a nivel Latam.

Poco éxito incursionando en proyectos fuera del rubro principal: Empeño Fácil es una de las organizaciones líderes en el empeño, pero se ha enfrentado a desafíos para pasar a otros segmentos de productos por temas corporativos y legales.

Claridad en los procesos de servicios de Inter compañías Latam, actualmente se ofrecen servicios Inter compañías los cuales no tienen un proceso bien establecido o fechas

establecidas de registro de documentos, estas cuentas se dan entre los países de México, Guatemala, Honduras y El Salvador.

Sistemas Contables y Comerciales locales, al no contar con un solo sistema contable y comercial se recurren a varios reportes en Excel, quedando expuestos al error humano, demora en entrega de información y la posibilidad de que sus números se puedan modificar adrede, originando información no real para el comité directivo desconfiando de ratios de

Tabla 4.

**Tabla 4**

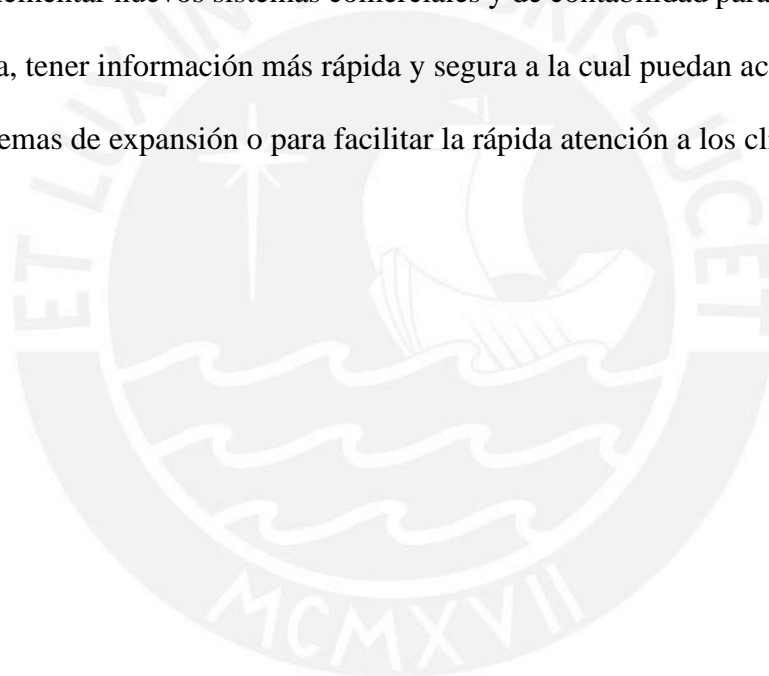
***Ratios Empeño Fácil***

Nombre	Empres a	Industri a	Comentario
Ratio Precio/Utilidad	9,88	9,34	Los inversionistas están dispuestos a pagar 9.88 por cada dólar de utilidad; comparado con el promedio de la industria, la empresa es más atractiva para invertir que la media de su sector.
Precio/Ventas	0,54	3,02	Los inversionistas están dispuestos a pagar 0.54 por cada dólar de venta, el punto referencial es 1 por lo que la empresa es barata para la inversión, el promedio de la industria tiene un ratio caro para invertir.
Precio/Flujo de caja	7,07	4,84	Por cada acción la empresa genera 7.07 dólares de fondos de caja, comparado con el sector es un ratio más alto por lo implica que la empresa tiene un alto componente especulativo, y el mercado cree que la futura generación de efectivo será menor de lo previsto.
Precio/Flujo de caja libre	14,42	3,04	Por cada acción la empresa genera 14.42 dólares de fondos de caja libre, esta métrica resta los gastos de capital (CAPEX) del flujo de caja operativo total del negocio, en comparación con la media de la industria este ratio es alto; se concluye que la acción de la empresa tiene un alto componente especulativo.
Rentabilidad sobre la inversión	7,53%	11,52	El Retorno de la inversión es de 7.53 veces la inversión inicial, Una inversión con éxito es aquella que genera un rendimiento del 5% y 12%, la empresa está por debajo de la media del sector, pero se considera que tiene un rendimiento aceptable.
Rotación de Activos	0,69	0,01	La empresa genera 0.69 dólares de ingreso por cada dólar que tiene invertido en activos, comparado con la industria este valor es alto lo que significa que la compañía tiene pocos activos para afrontar un posible repunte de ventas.
Rotación de Inventarios	2,77	0,2	Los inventarios se rotaron o vendieron cada 4 meses, comparado con la industria este es un buen ratio para la empresa, ya que los competidores rotaron sus inventarios, en promedio, cada 12 meses.

*Nota:* Ratios de Empeño Fácil al 2022.

## 1.9 Conclusiones

Tomando en consideración que Empeño Fácil es una empresa que presta servicios de empeño en joyas de oro y mercancías en general, El análisis de las previsiones de futuro y de la situación actual del sector del empeño tiene por objeto de verificar si es viable crear una estrategia interna de la empresa que le permita tomar decisiones gerenciales más rápidas, exactas y seguras para poder generar mayor participación en el mercado. En base a eso, se concluye que el mercado de empeños se sigue proyectando como un mercado sólido, donde más clientes tienen la necesidad de acceder a créditos rápidos, debido a ello es necesario fortalecer o implementar nuevos sistemas comerciales y de contabilidad para ir de la mano con la tecnología, tener información más rápida y segura a la cual puedan acceder los directores para temas de expansión o para facilitar la rápida atención a los clientes.



## Capítulo II: Diagnóstico Empresarial y Problema Principal

Una evaluación de la situación en el momento actual de la empresa Empeño Fácil, con base al análisis interno de sus fortalezas y debilidades, además del análisis externo identificando las amenazas y oportunidades, se identifican los problemas que presenta la empresa Empeño Fácil y establecer los principales problemas que generan un mayor impacto negativo a la empresa.

### 1.1 Metodología de Trabajo

La presente se investigará utilizando el enfoque cualitativo, Eyssautier (2006) afirma que se realice una investigación en el área laboral, elaborar entrevistas, realizar preguntas abiertas, *focus group*, análisis de imágenes, interpretaciones, entre otras variables.

Para dar inicio con el desarrollo de la presente asesoría empresarial bajo la metodología indicada, se realizó una entrevista con el Sr. Rafael Cervantes - Finance Manager GPMX, con la finalidad de obtener la aceptación y compromiso para la elaboración de esta asesoría empresarial, además la información debe obtenerse para la elaboración de este presente trabajo.

Para obtener la información se han realizado varias entrevistas de manera virtual, realizando Google meet y zoom, el tiempo de duración de las entrevistas fueron de 45 a 60 minutos (ver Tabla 5).

**Tabla 5**

#### *Entrevistas realizadas*

Área	Entrevistado	Cargo	Fecha
Finanzas/Contabilidad	Rafael Cervantes	Gerente Financiero GPMX.	02/12/2022
Sistemas	Roberto Tejada	Project Manager IT	03/02/2023
Operaciones	Mario López	Gerente Regional de Operaciones	09/02/2023
Soporte técnico	Divya Kolety	Technical Manager of Data	17/02/2023

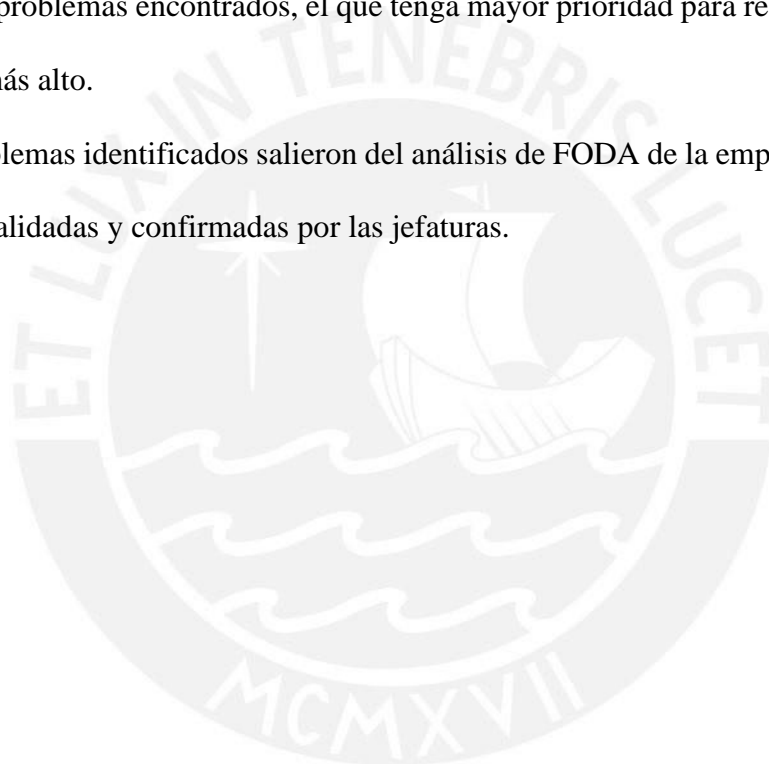
*Nota:* Personal de Empeño Fácil con los cuales se tuvo reunión para el Business Consulting de Centrum.

## 1.2 Lista de Problemas

Las entrevistas han permitido elaborar un diagnóstico de los distintos problemas que está presentando la empresa y que vienen impactando de manera negativa en el desempeño, agilidad y optimización de los procesos, siendo estos obtenidos de las debilidades y amenazas (Ver tabla 6), el objetivo es identificar los beneficios que genera a la empresa el solucionarlo y la complejidad que implica su resolución.

Siendo el resultado la evaluación considerando los dos criterios de dificultad y ganancia de los problemas encontrados, el que tenga mayor prioridad para resolverlo contará con el puntaje más alto.

Los problemas identificados salieron del análisis de FODA de la empresa Empeño Fácil y fueron validadas y confirmadas por las jefaturas.



**Tabla 6**

***Problemas identificados***

Problemas	Análisis interno	Análisis externo
1. El aumento del nivel de pago, disposiciones gubernamentales de liberación de fondos de pensión o compensaciones por recesión, pueden generar una seria presión sobre la rentabilidad de Empeño Fácil.		X
2. No hay fabricación regular de productos innovadores: en el mercado actual se vienen desarrollando diversos productos, pero estas son solo variaciones pequeñas de los productos que ya se ofrecen a los clientes, el cual tiende a estancar la demanda de los clientes ya que no hay productos innovadores para ellos.		X
3. Competencia intensa: el mercado del empeño es un negocio bastante lucrativo, reflejándose en la rentabilidad reportada por las distintas empresas del empeño, lo que hace que aumente agresivamente el número de competidores desde pequeños comerciantes hasta grandes corporaciones.		X
4. Innovaciones en tecnología que afectan al mercado del empeño, como las Fintech o cualquier entidad con préstamos online sin muchos requisitos, pueden ser una seria amenaza para el mercado del empeño en un futuro de mediano a largo plazo.		X
5. Fluctuaciones monetarias, incertidumbres debido a los problemas políticos de México o aspectos internacionales como la guerra de Rusia u otros hace que el peso mexicano y otras monedas de Latinoamérica tienden a fluctuar mucho y no sean monedas estables.		X
6. Modificar la forma de comprar del cliente, incentivando el canal online ya que Empeño Fácil depende de una cadena de suministro física, esto debido a que cuando los clientes van presencialmente a la tienda pueden encontrar ofertas.		X
7. Volatilidad alta en el personal de operaciones: en comparación con otras organizaciones Empeño Fácil tiene alta volatilidad en el personal de las tiendas por lo que en entrenamientos y capacitaciones gasta muchos más en comparación con sus principales competidores del sector de empeño.	X	
8. Existen lagunas en los tipos de mercancías ofertadas por la corporación. La falta de especificación de los productos vendidos puede dar pie a la confusión de los clientes cuando los comparan con productos similares de la competencia.	X	
9. Es necesario incursionar aún más en nuevas tecnologías (Préstamos digitales), Empeño Fácil necesita otorgar más capital al departamento de investigación y desarrollo para que puedan realizar test confiables sobre prestamos digitales enfocados en el sector de empeños con base a garantías.	X	
10. La rotación de mercaderías en Empeño Fácil es alta cuando se compara con el competidor por lo cual se necesita cubrir el stock necesario para que se pueda tener buenos productos para que las demandas del cliente.	X	
11. La planificación financiera carece de una correcta y acertada estimación de presupuestos. De acuerdo con los estados financieros de la empresa, los montos reales vs los montos presupuestados siempre han tenido una variación significativa por lo que se tiene que mejorar la consolidación de procesos y reportes financieros a nivel Latam.	X	
12. Poco éxito incursionando en proyectos fuera del rubro principal: Empeño Fácil es una de las organizaciones líderes en el empeño, pero se ha enfrentado a desafíos para pasar a otros segmentos de productos por temas corporativos y legales.	X	
13. Claridad en los procesos de servicios de Inter compañías Latam, actualmente se ofrecen servicios Inter compañías los cuales no tienen un proceso bien establecido o fechas establecidas de registro de documentos.	X	
14. Sistemas Contables y Comerciales locales, al no contar con un solo sistema contable y local se recurren a varios reportes en Excel, quedando expuestos al error humano y demora en entrega de información.	X	



*Nota:* La Lista de Problemas Identificados en el Análisis de Amenazas y Debilidades de la Empresa Empeño Fácil y en Base a las Encuestas

Realizadas a las Jefaturas.



### **14.3 Matriz de Complejidad versus Beneficio**

La matriz para priorizar los problemas se centra en criterios de beneficio y dificultad (ver Tabla 7) nos permitirá identificar los principales problemas y definir las posibles soluciones.

Para la asignación de la complejidad se establecieron la siguiente puntuación:

Nivel Alto: Valor 1

Nivel Medio: Valor 2

Nivel Bajo: Valor 3

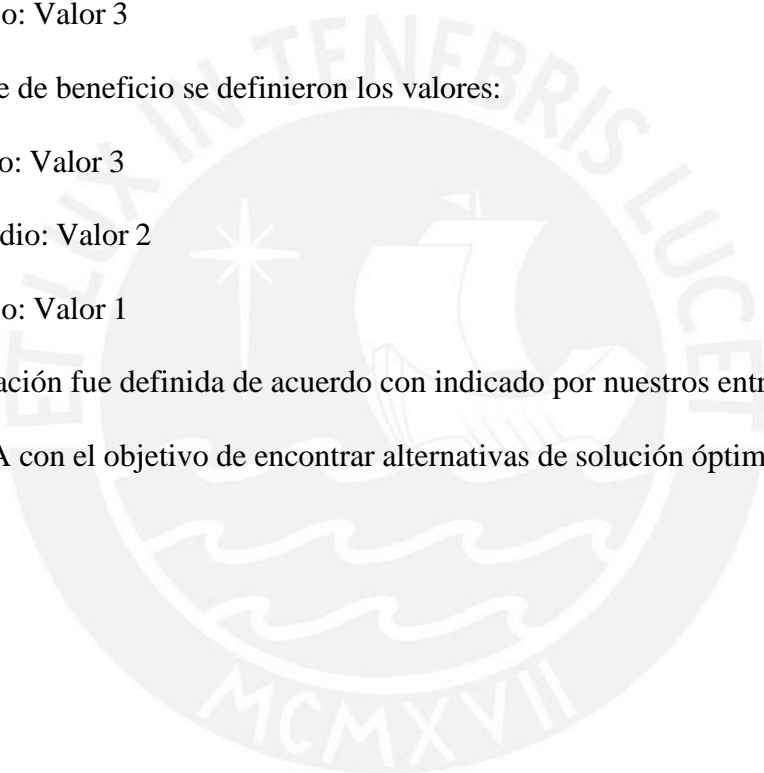
El puntaje de beneficio se definieron los valores:

Nivel Alto: Valor 3

Nivel Medio: Valor 2

Nivel Bajo: Valor 1

La puntuación fue definida de acuerdo con indicado por nuestros entrevistados al análisis de FODA con el objetivo de encontrar alternativas de solución óptimas para cada uno de lo indicado.



**Tabla 7*****Problemas identificados***

Problemas	Complejidad	Beneficio	Resultado
1. El aumento del nivel de pago, disposiciones gubernamentales de liberación de fondos de pensión o compensaciones por recesión, pueden generar una seria presión sobre la rentabilidad de Empeño Fácil.	2	3	6
2. No hay fabricación regular de productos innovadores: en el mercado actual se vienen desarrollando diversos productos, pero estas son solo variaciones pequeñas de los productos que ya se ofrecen a los clientes, el cual tiende a estancar la demanda de los clientes ya que no hay productos innovadores para ellos.	2	2	4
3. Competencia intensa: el mercado del empeño es un negocio bastante lucrativo, reflejándose en la rentabilidad reportada por las distintas empresas del empeño, lo que hace que aumente agresivamente el número de competidores desde pequeños comerciantes hasta grandes corporaciones.	2	3	6
4. Innovaciones en tecnología que afectan al mercado del empeño, como las Fintech o cualquier entidad con préstamos online sin muchos requisitos, pueden ser una seria amenaza para el mercado del empeño en un futuro de mediano a largo plazo.	2	3	6
5. Fluctuaciones monetarias, incertidumbres debido a los problemas políticos de México o aspectos internacionales.	2	2	4
6. Modificar la forma de comprar del cliente, incentivando el canal online ya que Empeño Fácil depende de una cadena de suministro física, esto debido a que cuando los clientes van presencialmente a la tienda pueden encontrar ofertas.	2	3	6
7. Volatilidad alta en el personal de operaciones: en comparación con otras organizaciones Empeño Fácil tiene alta volatilidad en el personal de las tiendas por lo que en entrenamientos y capacitaciones gasta muchos más en comparación con sus principales competidores del sector de empeño.	3	2	6
8. Existen lagunas en los tipos de mercancías ofertadas por la corporación. La falta de especificación de los productos vendidos puede dar pie a la confusión de los clientes cuando los comparan con productos similares de la competencia.	3	2	6
9. Es necesario incursionar aún más en nuevas tecnologías (Préstamos digitales), Empeño Fácil necesita otorgar más capital al departamento de investigación y desarrollo para que puedan realizar test confiables sobre prestamos digitales enfocados en el sector de empeños con base a garantías.	3	2	6
10. La rotación de mercaderías en Empeño Fácil es alta cuando se compara con el competidor por lo cual se necesita cubrir el stock necesario para que se pueda tener buenos productos para que las demandas del cliente.	2	3	6
11. La planificación financiera carece de una correcta y acertada estimación de presupuestos. De acuerdo con los estados financieros de la empresa, los montos reales vs los montos presupuestados siempre han tenido una variación significativa por lo que se tiene que mejorar la consolidación de procesos y reportes financieros a nivel Latam.	3	3	9
12. Poco éxito incursionando en proyectos fuera del rubro principal: Empeño Fácil es una de las organizaciones líderes en el empeño, pero se ha enfrentado a desafíos para pasar a otros segmentos de productos por temas corporativos y legales.	2	3	6
13. Claridad en los procesos de servicios de Inter compañías Latam, actualmente se ofrecen servicios Inter compañías los cuales no tienen un proceso bien establecido o fechas establecidas de registro de documentos.	3	3	9

14. Sistemas Contables y Comerciales locales, al no contar con un solo sistema contable y local se recurren a varios reportes en Excel, quedando expuestos al error humano y demora en entrega de información. 3 3 9

---



## **14.4 Problema Principal**

A partir de la evaluación de la matriz de dificultades frente a ganancias, se han identificado tres problemas principales en Empeño Fácil que, al ser resueltos, podrían mejorar significativamente el rendimiento de la empresa. Estos problemas afectan directamente la captación, decisiones tomadas y la competencia en el mercado. Abordar estos desafíos permitirá a la organización alcanzar una posición más sólida y exitosa en su sector.

### **14.4.1 Problema 1**

Empeño Fácil y los países Honduras, El Salvador y Guatemala, tienen diferentes sistemas contables y comerciales lo que dificulta la rapidez en la entrega en términos de datos financieros para una rápida decisión operaciones del día a día.

### **14.4.2 Problema 2**

Actualmente Empeño Fácil recibe el reporte de cierre contable del mes y reportes operativos de todos los países en distintas fechas de la primera semana del mes cerrado, asimismo estos reportes tienen diferentes formatos de acuerdo con la contabilidad de cada país que lo emite

### **14.4.3 Problema 3**

Empeño Fácil otorga asesoría corporativa en entrega de reportes financieros y contables (Reportes a USA) para las compañías Latam (Honduras, El Salvador y Guatemala), estos servicios cuentan con un contrato Inter compañía que respalda estos cobros, sin embargo, no existe una estandarización en el proceso de contabilización y pago de estos servicios, quedando cuentas por cobrar y pagar en los balances generales reflejando un aumento en el pasivo (Cuentas por pagar) o activo (Dinero disponible para el negocio) pudiendo dar información errónea al personal interesado o accionistas.

## 1.5 Conclusiones

Para la identificación del problema se contó con la participación en las distintas reuniones que fueron realizadas de manera virtual con las jefaturas y Gerencias, esto con la finalidad de obtener la valoración de puntuaciones en la matriz de complejidad y beneficios, además con la herramienta del análisis del entorno interno y externo las matrices para priorización, se identificaron los problemas principales que genera un gran dolor a la empresa.

Los problemas estuvieron enfocados en la falta de integración de los sistemas lo que conlleva a demora en tiempo y lentitud en los procesos.



### **Capítulo III: Determinación de Causas del Problema Principal**

En el estudio de negocio Empeño Fácil, se aplicará el Diagrama de Ishikawa como herramienta de análisis. Según Pyzdek y Keller (2018), el Diagrama de Ishikawa, también Los diagramas de espina de pescado, también denominados diagramas de causa y efecto son excelentes herramientas que pueden utilizarse en la creación que facilita la identificación, análisis y visualización entre las posibles causas que contribuyen a un asunto específico o efecto indeseado. Como señalan Pyzdek y Keller (2018), este diagrama permite a las organizaciones examinar de manera sistemática todas las causas imaginables de un problema, facilitando así la identificación de áreas que necesitan mejoras y las implementaciones de soluciones efectivas.

Diagrama proporciona una representación visual de las posibles soluciones a un problema al organizar las variables que aportan información relevante para identificar las causas, esto amplía En pocas palabras, la relación causa-efecto se utiliza para determinar las causas específicas con el fin de abordar los problemas.

El principal problema al que se enfrenta la empresa Empeño Fácil se representa en el diagrama de causa y efecto de la figura 4, que se utilizó como punto de partida para determinar su génesis y las causas subyacentes. El problema estudiado se sitúa en la cabeza de la espina de pescado.

#### **2.1 Causas Identificadas**

##### **2.1.1 *Personas:***

- En Empeño Fácil se han identificado varios problemas relacionados con el empleado local de la empresa, se ha observado que el personal no cuenta con el conocimiento necesario para manejar la plataforma corporativa de manera efectiva; Esto puede estar afectando el rendimiento y productividad de la empresa.

- Se ha identificado la falta del idioma inglés dificulta la comunicación y el establecimiento de objetivos, esto puede ser un obstáculo para trabajo en equipo y cooperación dentro de la empresa, así como para la relación con clientes y proveedores.
- Además, se ha identificado un alto índice de emigración de la población activa la empresa, lo que implica mayores costos en capacitación y desarrollo de empleados; si no se aborda este problema, puede repercutir en el crecimiento y la estabilidad de la empresa.

### 2.1.2 *Operaciones:*

- En Empeño Fácil se han identificado varios problemas relacionados con las operaciones de la empresa.
- Se ha detectado la falta de un sistema integrado que permita la conexión y coordinación de todas las entidades de la empresa en la región, esto puede afectar la eficiencia y La capacidad de la empresa para llevar a cabo operaciones eficientes en todos los países.
- Se ha identificado que los reportes no están automatizados en todos los países, o muestran información distinta, lo que puede generar confusión y errores en la toma de decisiones. Para mejorar este aspecto, se podrían implementar medidas para estandarizar los reportes y mejorar la automatización de los procesos en todos los países.
- Además, se ha identificado la falta de estandarización en los sistemas contables y comerciales de la empresa en los países latinos, puede dificultar la entrega de información financiera, contable, precisa y oportuna; lo que a su vez puede repercutir en el rendimiento global de la empresa y en la toma de decisiones.

### 2.1.3 *Soporte técnico:*

- Empeño Fácil cuenta con un enfoque de soporte técnico disgregado para atender las diferentes necesidades y requerimientos de los países en los que opera; sin embargo, algunos problemas que podrían surgir con este enfoque incluyen largos tiempos de espera



para recibir asistencia, falta de capacidad para resolver problemas técnicos complejos, y falta de comunicación y seguimiento adecuados para garantizar la satisfacción del cliente.

#### 2.1.4 *Administración:*

- En Empeño Fácil se han identificado varios problemas que están afectando su eficiencia y capacidad para operar de manera efectiva.
- En primer lugar, la falta de integración regional en los sistemas administrativos locales ha llevado a la empresa a tener dificultades para coordinar los procesos y la comunicación entre los diferentes países en los que opera.
- En segundo lugar, los indicadores de gestión se llevan en hojas de cálculo (Microsoft Excel), y no en reportes automatizados, lo que ha llevado a la empresa a tener dificultades para generar informes precisos y oportunos; esta falta de automatización puede estar afectando la capacidad de la empresa para monitorear su desempeño y tomar decisiones informadas.
- Asimismo, la falta de inversión en nuevas tecnologías ha llevado a la empresa a tener problemas para integrar los procesos en todos los ámbitos y mantenerse competitiva en el mercado.

#### 2.1.5 *Entorno:*

- Desconocimiento de las nuevas funcionalidades que ofrecería la integración corporativa.
- Resistencia al cambio en la implementación de nuevas tecnologías y prácticas sostenibles.

#### 2.1.6 *Finanzas:*

- Problema de presupuesto pendiente para la integración en Latinoamérica, lo que puede generar incertidumbre en la planificación financiera a largo plazo.
- Informes financieros no automatizados, lo que puede retrasar el procesamiento y la generación de información financiera crítica y afectar la toma de decisiones oportuna.

#### 2.1.7 *Rentabilidad:*

- La empresa ha tenido un desempeño irregular en términos de rentabilidad en los últimos años, aunque la empresa ha tenido algunos años rentables; sin embargo, ha tenido otros años en los que ha registrado pérdidas significativas; esto puede ser un problema a largo plazo, ya que una empresa no puede mantenerse viable si no es rentable.

#### **2.1.8 Deuda:**

- Empeño Fácil tiene una cantidad significativa de deuda a corto y largo plazo, si bien la empresa ha estado trabajando para reducir su deuda en los últimos años, todavía tiene una carga de deuda considerable que puede limitar su capacidad para invertir en su negocio o hacer frente a cualquier contratiempo financiero.

#### **2.1.9 Concentración geográfica:**

- La empresa tiene una concentración geográfica significativa en América del Norte y América Latina, si bien esto no es necesariamente un problema en sí mismo, significa que la empresa está expuesta a riesgos regionales, como fluctuaciones en las economías locales o cambios en los entornos regulatorios.

#### **2.1.10 Dependencia de los ingresos por empeño:**

- Empeño Fácil genera la mayoría de sus ingresos a través de sus tiendas de empeño, si bien esto ha sido un modelo de negocio exitoso para la empresa en el pasado, puede ser un problema a largo plazo si la empresa no puede diversificar sus ingresos en otras áreas.

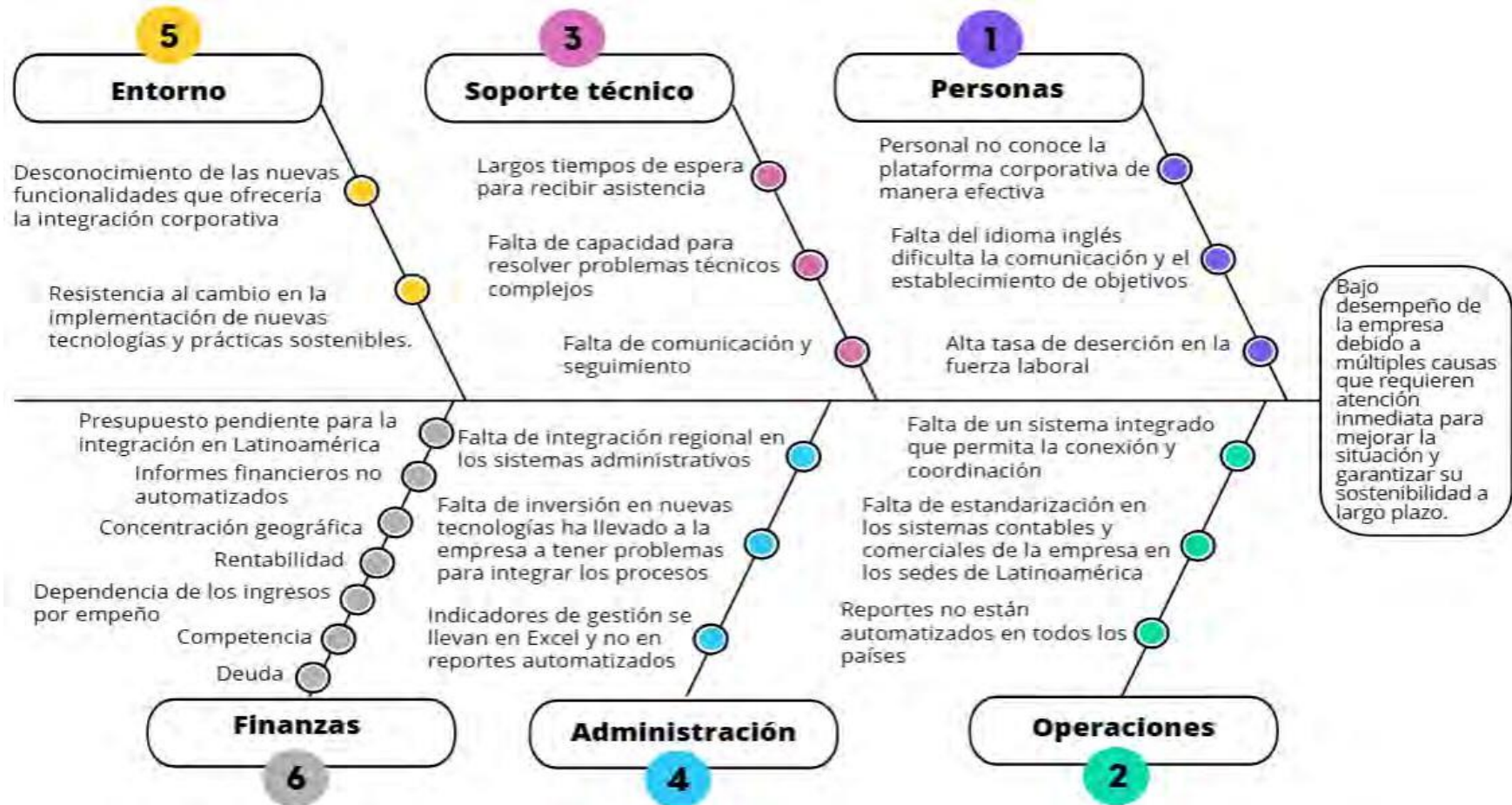
#### **2.1.11 Competencia:**

- Los servicios financieros son un mercado ferozmente competitivo, y la empresa enfrenta una fuerte competencia de otras empresas de empeño y prestamistas, así como de bancos y otras instituciones financieras; la empresa tendrá que ser innovadora y estar atenta a las tendencias del mercado para mantener su posición en la industria.

El detalle de las causas efecto se listan en la Figura 4.

**Figura 4**

*Diagrama de causa – efecto*



*Nota:* Adaptado de Araiza Martínez, V. (2014).

## 2.2 Matriz Priorización Causa-Raíz

**Tabla 8**

*Matriz de priorización causa-raíz para los diferentes factores que afectan el desempeño*

Causas	Impacto	Urgencia	Tendencia	Prioridad
Falta de integración regional en sistemas contables	9	9	8	8.7
Falta de integración regional en sistemas comerciales	9	9	8	8.7
Reportes operativos y comerciales no automatizados	9	9	8	8.7
Cantidad significativa de deuda	8	9	8	8.3
Falta de un sistema integrado en operaciones	8	9	8	8.3
Falta de inversión en nuevas tecnologías	8	9	8	8.3
Competencia en la industria de servicios financieros	9	8	8	8.3
Personal sin conocimiento de plataforma corporativa	8	8	7	7.7
Falta de estandarización en sistemas contables y comerciales	8	8	7	7.7
Dependencia de ingresos por empeño	8	8	7	7.7
Reportes no automatizados en operaciones	7	8	7	7.3
Alta tasa de deserción de empleados	7	8	7	7.3
Problemas en el enfoque de soporte técnico	7	8	7	7.3
Concentración geográfica en América del Norte y Latam	8	7	7	7.3
Falta de idioma inglés	7	7	8	7.3
Resistencia al cambio en implementación de nuevas tecnologías	7	7	8	7.3
Informes financieros no automatizados	7	8	7	7.3
Indicadores de gestión llevados en Excel	7	7	7	7.0

Desconocimiento de nuevas funcionalidades de integración	6	6	7	6.3
--	---	---	---	-----



### **2.3 Análisis de matriz:**

La matriz (Tabla 8) se basa en tres factores clave: impacto, urgencia y tendencia.

Impacto:

Evalúa el impacto actual de la causa en la empresa, en términos de su gravedad y efecto en el desempeño general de la empresa.

Urgencia:

Evalúa la urgencia de abordar la causa, en términos de la necesidad de resolverlo rápidamente para evitar mayores problemas.

Tendencia:

Evalúa la tendencia de la causa, en términos de si está mejorando o empeorando con el tiempo.

La prioridad se determina a partir de una combinación de los tres factores. Las causas con la puntuación más alta son consideradas como las de mayor prioridad.

### **2.4 Conclusiones**

De la matriz de priorización causa-raíz se extraen las siguientes conclusiones:

Las tres causas-raíz con la puntuación más alta son la falta de integración regional en sistemas contables, falta de integración regional en sistemas y la falta de reportes operativos contables automatizados. Estas tres causas deberían ser las principales prioridades para la empresa en términos de abordar las causas subyacentes de sus problemas.

En términos de categorías, las causas-raíz relacionadas con la administración y las finanzas son las más importantes; estas causas pueden estar afectando la capacidad de la empresa para operar de manera efectiva y tener un desempeño rentable.

La mayoría de las causas-raíz identificadas tienen una tendencia estable o positiva, lo que sugiere que se mantendrán o mejorarán en el futuro, esto puede ser una buena noticia para la empresa si puede abordar con éxito las causas subyacentes de sus problemas.

## Capítulo IV: Alternativas de Solución

Este capítulo se centra en el análisis del posible bien o servicio que se ofrecerá, ofreciendo un remedio al problema tratado en el capítulo anterior y destacando al mismo tiempo sus causas encontradas. Se exponen las posibles opciones de aplicación y se examinan sus características antes de elegir una, basándose en normas técnicas que permitan elegir la mejor solución.

Para establecer y desarrollar la propuesta de valor de un nuevo concepto o negocio, se ha pensado en aplicar el "Círculo dorado", un modelo desarrollado por Simon Sinek (2010) "Start with Why". Según este método, la idea de solución puede evaluarse del siguiente modo:

### **Por qué:**

Facilitar la entrega de información del negocio para la correcta presentación de los EEFF a la oficina corporativa.

### **Cómo:**

Mostrando información a nivel operativo y financiero con ajustes USGAAP (principios de contabilidad generalmente aceptados, usados por las compañías de Estados Unidos).

Reduciendo tiempo de entrega de datos.

Minimizando errores al usar herramientas no automatizadas.

Motivando e incentivando a nuevos proyectos con beneficios potenciales.

### **Qué:**

Sistema PeopleSoft con características amigables y de fácil navegación que consideren la experiencia del usuario (empleados de EZCORP).

El Mapa Estratégico de Empleo Fácil (Ver Figura 5), se puede observar, el desarrollo y la implementación del proyecto deben ser elaborados de forma amplia y precisa, y en esta

fase con el objetivo de demostrar claramente la visión estratégica, con análisis causa y efecto, que se sustentan en los objetivos e indicadores principales del proyecto.

**Figura 5**

*Mapa estratégico Empeño Fácil*

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATEGICO			
FINANCIERA	Estandarización de sistemas contables y comerciales	Mayor rentabilidad en la compañía	Integración regional en sistemas contables	
CLIENTE	Mejorar y satisfacer la necesidad de cliente			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la productividad de la empresa	Sistema integrado, mejor conexión operativa	Reportes automatizados en operaciones	Calidad de servicios TI
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejor comunicación por idioma	Capacitar al personal interno de operaciones y administrativo	Mantener el talento del recurso humano	

Una parte de la solución implica la migración a un nuevo ERP (*Enterprise Resource Planning*) y a un nuevo sistema comercial, para poder completar este proyecto se debe de poder identificar todos los módulos y procesos aplicables al nuevo Software para que pueda facilitar las operaciones de Empeño Fácil.

Actualmente se cuenta con diversas metodologías creadas con el fin de solucionar problemas y buscar soluciones alternativas con el objetivo de implementarlas, y así contribuir con mejores resultados para la empresa. Para el desarrollo de este proyecto se ha utilizado la metodología de Lean UX Canvas, debido a que permite enfocarse en el problema buscando el producto o solución a proponer, se enfoca en responder las preguntas por qué y para quién, centrado en la propuesta de valor que el producto tiene, y enfocado en los usuarios, se utiliza una hipótesis juntamente con una etapa de experimentación.



Fue creado por Jeff Gothelf (2013), autor del libro “Lean UX - Cómo aplicar los principios de Lean a la mejora de la experiencia de usuario”. Esta versión 2.0 que se mencionas, indica que Lean UX Canvas; para su aplicación el cuadro básico o general (Ver Figura 6) se enfoca en 4 partes:

**Ahora:**

Determina el “problema de negocio” el cual representa la situación o estado actual de la empresa, es decir, se enfoca en el problema.

**Luego:**

Este método determina resultados y posibles mejoras para los usuarios, así como para la empresa”, enfocadas en la representatividad para la situación futura, camino a su solución.

**¿Cómo llegaremos allí?:**

En el cuadro se indica a través de la propuesta de solución cómo se satisface o mejora la condición del problema.

**¿Cómo saber si es lo correcto?**

Esto se determina en 3 partes: hipótesis, aprender y por último experimentar.

**Figura 6**

*Modelo General de Lean UX Canvas*

<u>PROBLEMA DEL NEGOCIO</u> <b>AHORA</b>	<u>SOLUCIONES</u> <b>COMO LLEGAREMOS ALLI</b>	<u>RESULTADO DEL NEGOCIO</u> <b>LUEGO</b>
<u>USUARIOS</u> <b>AHORA</b>		<u>RESULTADOS Y BENEFICIOS PARA EL USUARIO</u> <b>LUEGO</b>
<u>HIPOTESIS</u> <b>COMO SABER SI ES LO CORRECTO</b>	<u>QUE ES LO MAS IMPORTANTE QUE DEBEMOS APRENDER PRIMERO</u>	<u>CUAL ES LA MENOR CANTIDAD DE TRABAJO QUE DEBEMOS HACER PARA APRENDER LO MAS IMPORTANTE QUE QUEREMOS VALIDAR</u>

*Nota:* Recuperado de Gothelf, J. (24 de enero de 2022). *How The Business Model Canvas and The Lean Ux Canvas Work Together*. Jeff Gothelf.

<https://jeffgothelf.com/blog/business-model-canvas-lean-ux-canvas/>

Aplicando esta metodología de Lean UX Canvas, se ha programado y desarrollado reuniones con los integrantes del equipo de trabajo de Empeño Fácil, se identificó aspectos actuales, con el objetivo de analizar, debatir e incorporar en el análisis propuestas de solución para conseguir distintos enfoques del problema considerando los diferentes actores, esto se ha colocado en el modelo de trabajo de Lean UX Canvas.

Los resultados del modelo Lean UX Canvas (Ver Figura 7), se plantea una solución al problema de negocio de Empeño Fácil.



**Figura 7**

*Lean UX Canvas: Empeño Fácil*

<p>① <b>PROBLEMA DEL NEGOCIO</b></p> <p>Empeño Fácil y los países Honduras, El Salvador y Guatemala, tienen diferentes sistemas contables y comerciales lo que dificulta la rapidez en la entrega de información financiera contables para una rápida toma de decisiones en operaciones del día a día</p>	<p>⑤ <b>SOLUCIONES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar los especificaciones de los requerimientos para el Software</li> <li>2. Especificar los módulos que integrara el nuevo sistema</li> <li>3. Detallar las fuentes para obtener y preparar los datos necesarios para el traspaso de la información al software de forma automatizada</li> </ol>	<p>② <b>RESULTADO DEL NEGOCIO</b></p> <p>Tener un rápido acceso a la información de las principales líneas del negocio, pudiendo ser visualizados en tiempo real desde la base matriz, para una mejor toma de decisiones en forma oportuna y en beneficio de todo el negocio</p>
<p>④ <b>USUARIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores corporativos, Gerentes Regionales, Jefaturas a nivel país</li> <li>• Personal de los equipos de la gerencia</li> <li>• Personal de Business Intelligence (BI), IT</li> </ul>		<p>③ <b>RESULTADOS Y BENEFICIOS PARA EL USUARIO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta oportuna de información financiera para rápida toma de decisiones</li> <li>• Identificación rápida de problemas o reportes con errores de las tiendas</li> <li>• Plataforma integrada, disminuyendo el trabajo manual y ser menos propensos a errores humanos</li> <li>• Rápido cierre mensual de EEFF y mayor tiempo para realizar ajustes USGAAP</li> </ul>
<p>⑥ <b>HIPOTESIS</b></p> <p>Una correcta implementación se llevara a cabo si los módulos implementados muestran información precisa de la operación, tomando en cuenta la base de datos interna o externa de donde saquen sus números y que este facilite la toma de decisiones oportunas con los reportes que brinda el nuevo Software.</p> <p>El control de los nuevos procesos y oportuna preparación de información financiera se obtendrá si los usuarios tienen un buen manejo del sistema contando con las mejoras que ofrece el nuevo software ya que es una plataforma integrada</p>	<p>⑦ <b>QUE ES LO MAS IMPORTANTE QUE DEBEMOS APRENDER PRIMERO</b></p> <p>A causa de no comprometer a los Stakeholders, no se tenga la participación activa de los directores, gerentes corporativos</p> <p>Debido a que no se organiza este proyecto con la planeación y recursos necesarios para realizar esta iniciativa, esto genera varios bugs o errores en el sistema.</p>	<p>⑧ <b>CUAL ES LA MENOR CANTIDAD DE TRABAJO QUE DEBEMOS HACER PARA APRENDER LO MAS IMPORTANTE QUE QUEREMOS VALIDAR</b></p> <p>Definir una estrategia para planificar el proyecto, teniendo en cuenta todo los involucrados y personal necesario, considerando un análisis de riesgos.</p> <p>Elaborar el diseño del producto con el apoyo de un prototipo y el <u>expertis</u> de corporativo (que ya tienen este sistema en USA) para poder identificar con anticipación los errores que se pueden tener.</p>

*Nota:* Recuperado de Gothelf, J. (24 de enero de 2022). How The Business Model Canvas and The Lean Ux Canvas Work Together. Jeff Gothelf. <https://jeffgothelf.com/blog/business-model-canvas-lean-ux-canvas/>

Del cuadro del modelo Canvas que fue trabajado para la empresa Empeño Fácil, se observa que resalta la hipótesis de que la implementación de una herramienta que muestre datos de la operación de Empeño Fácil, mediante la oportuna preparación de información financiera siempre y cuando los usuarios tengan un buen nivel de utilización de la herramienta en una plataforma integrada.

La hipótesis se basa en:

Al obtener datos (resultados, reportes, KPIs, etc.) oportunos y correctos, tendrá como efecto una correcta y eficaz toma de decisiones en la empresa Empeño Fácil.

Las 3 soluciones que resaltan en modelo Canvas se centran en:

Mejorar la identificación de la información requerida, contar con sistemas integrados que permitan acceder en tiempo real a los reportes globales de la compañía.

Proporcionar mayores controles y visibilidad de las funciones contables, automatización de procesos y funciones disminuyendo el trabajo manual, reduciendo los posibles errores humanos.

La preparación para la migración del sistema es de alta relevancia, formatos de importación, validación e integración, así mismo las fuentes de estos, contempla que Empeño Fácil tenga un sistema integrado de reportes globales, hacia la gerencia general.

Todos estos resultados se enfocan en mejorar la eficiencia en tiempo, calidad y reportabilidad de la información de la línea de negocio, con información inmediata mediante acceso por el sistema desde cualquier punto geográfico con accesos autorizados, Empeño Fácil podrá acceder de forma oportuna y precisa a estos datos financieros, operativos para una mejor toma de decisiones.

Así mismo es importante mencionar usuarios y roles (Ver Tabla 9), acá se detalla los roles de cada uno de los usuarios que desempeñarán para poder aplicar la solución del problema.

**Tabla 9**

*Usuarios y roles en la aplicación de la solución*

<b>USUARIOS</b>	<b>DESCRIPCION</b>
ADMINISTRADOR	Alta de usuarios, asignacion de roles.
RESPONSABLE	Se encarga de administrar el control de manejo de la información.
GERENTE	Navega y visualiza la información, indicadores, KPIs, etc
MIEMBRO	Registro e ingreso de datos, reportes, valida la información para luego cargarla al sistema.
PERSONAL TI	Soporte de aplicación

Las tres alternativas que se enumeran a continuación defienden la propuesta de valor, siendo su uso principal proporcionar a los directivos información rápida para la toma de decisiones en tiempo real:

### **3.1 Alternativa de Solución 1**

Cambiar el sistema comercial actual (SICOM) al nuevo sistema comercial POS2 (Point Of Sale2) pero manteniendo el sistema contable local de cada país, sin interfaces en los sistemas contables.

Esto implica soporte directo desde USA para el sistema POS2, pero aún sin acceso directo a la información financiera ya que se seguiría enviando información contable por medio de reportes manuales.

#### **3.1.1 Resultados y ventajas para el usuario**

Para el usuario del Sistema contable local no hay cambio, solo en la interfase que migra la información del sistema comercial al local conocido como General Ledger Información (GLI), los usuarios que utilizan el sistema comercial SICOM, sí tendría cambio

debido a que sería un sistema completamente nuevo, los usuarios afectados serán el Gerente de Tienda, Asociados de tienda, gerentes distritales de operaciones y soporte de IT; para que se puedan migrar los datos de POS2 a Starsoft se necesitará la interface corporativa GLI la cual convertiría los datos de POS2 en formato txt o csv para la migración a StarSoft.

### 3.1.2 *Soluciones*

Al cambiar a POS2 se tendrá soporte corporativo los 7 días de la semana y cualquier nueva implementación tendrá el respaldo de la corporación, los reportes operacionales serán estandarizados y confiables.

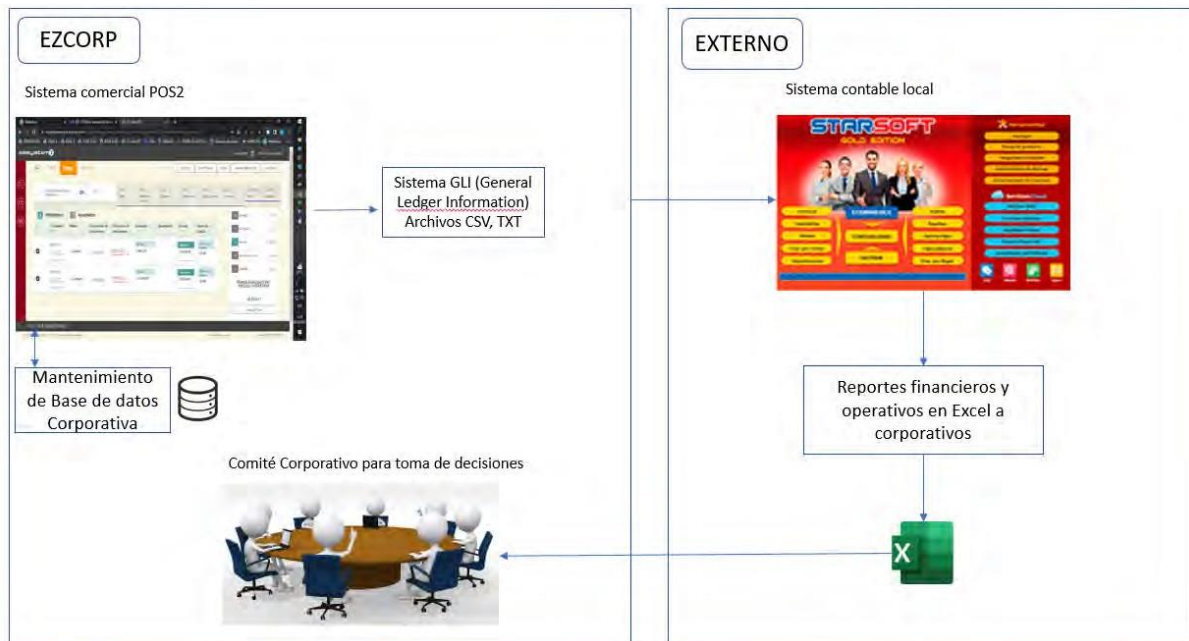
Para el sistema contable local no habrá mayor cambio, no será necesario entrenamiento en un nuevo ERP (*Enterprise Resource Planning*) pero se seguirá manejando los Estados Financieros y Reportes corporativos en herramientas de Excel, lo cual, de acuerdo con auditoría interna esta más sujeto a manipulación de la información, los datos de los reportes y estados financieros se almacenarán en una carpeta compartida de SharePoint con acceso solo a personas específicas (Ver Figura 7)

### 3.1.3 *Hipótesis*

Para esta alternativa, la hipótesis es: "El cambio a POS2 mejorará el sistema comercial en toda la corporación, porque se otorgará más soporte a la operación, se obtendrá un mejor control de procesos contables y reportes para la corporación, siempre y cuando los usuarios del sistema contable local proporcionen datos correctos, trasladando reportes de forma manual que continuarán utilizando los equipos contables locales, por lo que es necesario dar instrucciones claras y precisas a las tiendas de Maxiefectivo en Guatemala, El Salvador y Honduras (GPMX) para el correcto llenado de la información en Excel y luego subirla al SharePoint".

**Figura 7**

*Alternativa de solución 1*



*Nota:* Elaboración Propia en Base a las Reuniones con Empeño Fácil.

### 3.2 Alternativa de Solución 2

Cambiar el sistema contable actual Starsoft a sistema PeopleSoft, es un sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*) que ayuda a optimizar y administrar los procesos empresariales de las distintas áreas de la compañía; el cambio sería en el sistema contable, pero manteniendo el sistema comercial local de cada país, sin interfaces en los sistemas comerciales, esto implica información contable directa al corporativo, pero sin soporte global al sistema comercial para implementar nuevas mejoras o reportes automáticos operativos

#### 3.2.1 *Resultados y beneficios para el usuario*

Para los usuarios del Sistema comercial local no hay cambio, se seguirán realizando las operaciones en el sistema actual; los usuarios que utilizan el sistema contable local si tuvieran cambio debido a que sería un sistema completamente nuevo, los usuarios afectados serían las áreas de contabilidad, tesorería, RRHH, compras y soporte de IT.

Para que se puedan migrar los datos de SICOM a PeopleSoft se necesitaría la interfaz corporativa GLI (General Ledger Información) la cual convertiría los datos de SICOM en formato txt o csv para la migración a Starsoft.

### 3.2.2 *Soluciones*

El cambio a PeopleSoft corporativo tendría acceso a la información de las tiendas, Guateprenda y Maxiefectivo en Guatemala, El Salvador y Honduras (GPMX) los reportes y los estados financieros serán automatizados a través de la herramienta Oracle HFM (Hyperion Financial Management), también tendrá soporte corporativo los 7 días de la semana, a través de Momentum Solutionz (Proveedor externo que brinda soporte a PeopleSoft y HFM), por lo tanto los reportes financieros serán uniformes y confiables (Ver Figura 8).

Para el sistema comercial local no habrá mayor cambio, no será necesario entrenamiento en un nuevo sistema, el soporte sobre la funcionalidad o errores del sistema será de manera local lo cual no es un soporte estandarizado y un sistema actualizado y enfocado al 100% en el negocio del empeño; los datos de los reportes comerciales se almacenarán en una carpeta compartida de SharePoint con acceso solo a personas específicas.

### 3.2.3 *Hipótesis*

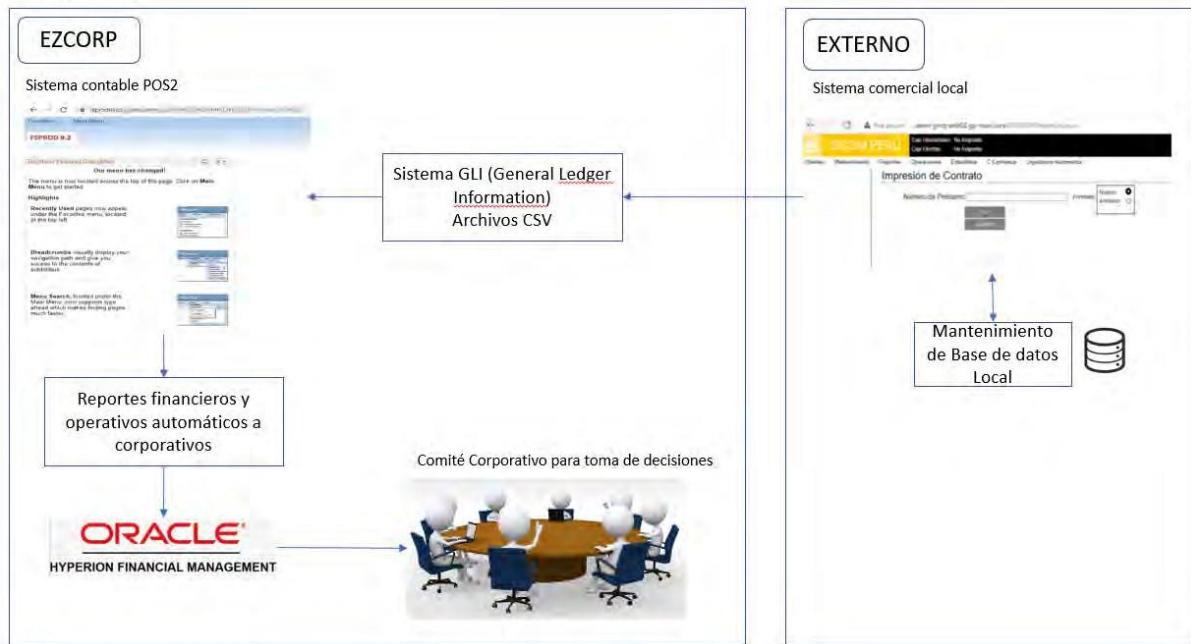
La teoría pertinente para esta alternativa es: "El uso de PeopleSoft para toda la corporación, mejorará considerablemente el manejo de la información, porque los reportes y estados financieros serán estandarizados, el acceso será automatizado y se otorgará más soporte al ERP. Para el sistema comercial local será de utilidad siempre y cuando se proporcionen los datos correctos trasladando de manera diligente la información en Excel subiéndola a SharePoint (lugar seguro en nube donde almacenar, organizar y compartir información) (y el soporte del sistema local esté disponible para solucionar posibles errores".



Para esta alternativa se necesitará de proveedores locales que ofrezcan soporte a la herramienta comercial, enfatizar y dar instrucciones claras a operaciones para el correcto llenado de la información comercial en Excel para corporación.

**Figura 8**

*Alternativa de solución 2*



*Nota:* Elaboración Propia en Base a las Reuniones con Empeño Fácil.

### 3.3 Alternativa de Solución 3

Cambiar los sistemas contables y comerciales a PeopleSoft y POS2 respectivamente, con interfaces en los sistemas, esto implica soporte directo desde Estados Unidos para el sistema POS2 con acceso directo a la información financiera reflejada en el programa Oracle HFM (Hyperion Financial Management) que es una aplicación de informes financieros la cual proporciona consolidación financiera de toda la data que se cargue en PeopleSoft.

#### 3.3.1 *Resultados y Beneficios para el usuario*

Los usuarios que utilizan el sistema contable local si tendrían cambio debido a que sería un sistema completamente nuevo, los usuarios afectados serán las áreas de contabilidad, tesorería, RRHH, compras y soporte de IT; y los usuarios que utilizan el sistema comercial

SICOM tendrían un cambio, debido a que sería un sistema completamente nuevo, los usuarios afectados serían Gerente de Tienda, Asociados de tienda, gerentes distritales de operaciones y soporte de IT.

Para que se puedan migrar los datos de POS2 a PeopleSoft se necesitaría la interfaz corporativa GLI (General Ledger Información) la cual convertiría los datos de POS2 en formato txt para la migración a PeopleSoft.

### 3.3.2 *Soluciones*

Al cambiar a PeopleSoft corporativo tendría información directa a los números de las casas de empeño Guateprenda y Maxiefectivo en Guatemala, El Salvador y Honduras (GPMX), los reportes y los estados financieros serán automatizados a través de la herramienta HFM (Hyperion Financial Management) de Oracle, se tendrá soporte corporativo los 7 días de la semana, a través de Momentum Solutionz (Proveedor externo que brinda soporte a PS y HFM), los reportes financieros serán estandarizados y confiables.

Así mismo, al cambiar a POS2 se tendrá soporte corporativo los 7 días de la semana y cualquier nueva implementación ya tendrá el respaldo de la corporación, los reportes operacionales serán estandarizados y confiables (Ver Figura 9).

En conclusión, los datos de los reportes comerciales, y estados financieros se extraerán directamente de los sistemas corporativos POS2 y PeopleSoft, garantizando la calidad, confiabilidad, y trazabilidad de los datos.

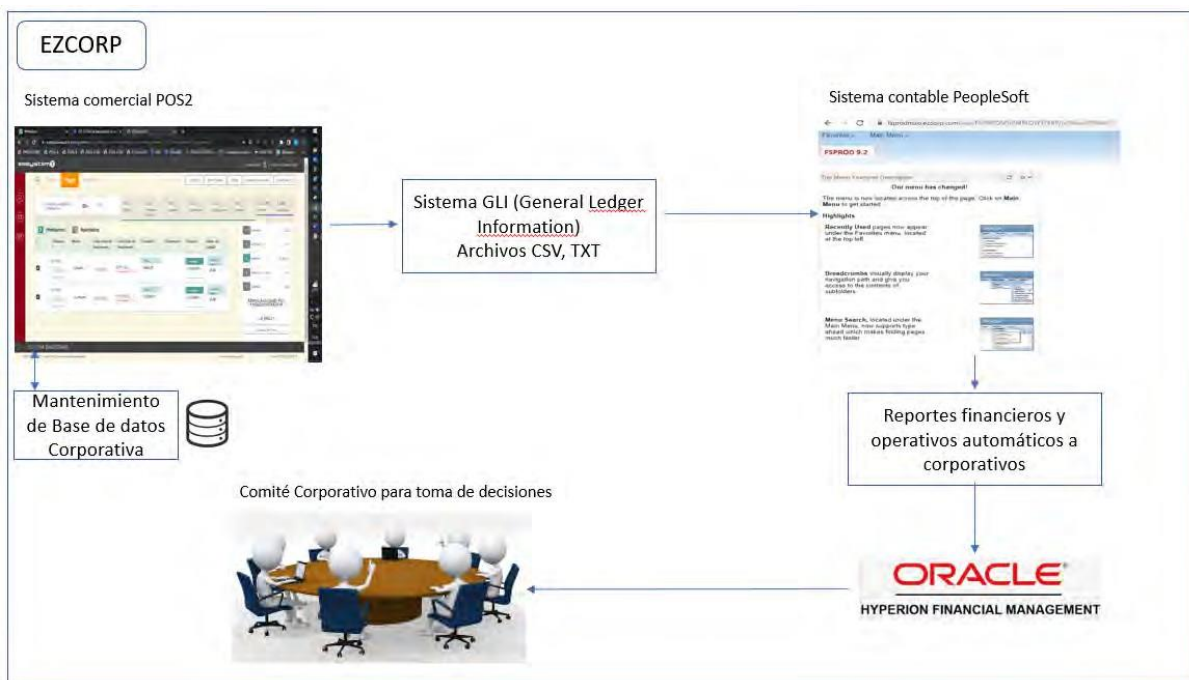
### 3.3.3 *Hipótesis*

La teoría pertinente para esta alternativa es: " la implementación de Peoplesoft y POS2 para toda la corporación, mejorará considerablemente dos aspectos: el primero, los reportes y estados financieros, éstos serán estandarizados y consolidados, el acceso será automatizado, y se otorgará más soporte al ERP; el segundo aspecto a mejorar es el sistema comercial con reportes operacionales de alta calidad para Empeño Fácil".

Para esta alternativa se debe realizar una implementación en conjunto, debido a la migración de los sistemas comerciales y contables al mismo tiempo, se debe de establecer los líderes del proyecto, planes de migraciones, pruebas UAT, configuraciones de datos y entrenamiento para los equipos comerciales, contables, tesorería y soporte de IT.

**Figura 9**

*Alternativa de solución 3*



*Nota:* Elaboración Propia en Base a las Reuniones con Empeño Fácil.

### 3.4 Evaluación de las Alternativas de Solución

En este apartado, se evalúa cada una de las alternativas antes mencionadas dentro de una matriz.

Según J. Damsgard y J. Karlsberg (2010) las principales funcionalidades son compartidas por todos los adoptantes, lo que convierte al software aplicable en una clase de sistemas de información en los que todas las características son prácticamente equivalentes. La implantación en una infraestructura de información suele configurarse para cumplir los objetivos.

Es claro que el presente trabajo está sujeto a una evaluación y análisis de la mejor opción de solución, los datos recogidos en las entrevistas, preguntas y cuestionarios realizados tanto al gerente como a los empleados de Empleo Fácil, la alternativa más adecuada responde al proceso de análisis de los datos. La cuestión es que la solución informática busca determinar cómo evaluar las diferentes alternativas de solución, para que con base en ellas se pueda tomar una decisión correcta., esto fue desarrollado y trabajado por Stuart Pugh de la Universidad de Strathclyde en Glasgow, Escocia (1991).

Se procedió a agrupar los 3 criterios en las cuatro categorías que son: categoría de costos, funcional, integración y tecnología de información (Ver Tabla 10).

La importancia de la Alternativa se medirá según:

- 1 = baja importancia,
- 2= importante,
- 3= alta importancia.

La puntuación ponderada se mide según:

- 1 = cumple criterios de 0% a 20%,
- 2= cumple criterios de 20% a 40%,
- 3 = cumple criterios de 40% a 60%,
- 4 = cumple criterios de 60% a 80%,
- 5 = cumple criterios de 80% a 100%.

**Tabla 10**

*Matriz de Decisión de POS2 y PeopleSoft para Alternativa de Solución de Empeño Fácil*

Criterios	Importancia	Puntuación			Breve Justificación de la puntuación	Puntuación ponderada		
		Respuesta Alternativa A	Respuesta Alternativa B	Respuesta Alternativa C		Respuesta Alternativa A	Respuesta Alternativa B	Respuesta Alternativa C
<b><u>Licenciamiento</u></b>								
¿Costo de la herramienta, pago único o suscripción anual?	3	3	2	4	Los costos de los sistemas locales no se pueden negociar porque son sistemas de cada país, el costo de los sistemas corporativos tiene acceso a descuentos por ser un plan regional.	9	6	12
<b><u>Infraestructura</u></b>								
¿Es necesario hardware o servicios “drive” distintos a los actuales?	3	3	1	4	Todos los sistemas están en nube privada, sin necesidad de ampliación de espacio, para implementar PeopleSoft y POS2 se necesitaría la ampliación del ancho de banda de internet.	9	3	12
<b><u>Servicios de Soporte y Mantenimiento</u></b>								
¿Proporcionan la empresa matriz u otros canales el apoyo necesario?	3	3	2	5	Los sistemas locales disponen de asistencia de pago. A través de socios autorizados y del servicio de asistencia de la empresa, PeopleSoft y POS2 reciben asistencia de pago.	9	6	15
<b><u>Reputación de la herramienta</u></b>								
¿Posee una marca? cuánto tiempo lleva el producto en el mercado? ¿Tiene ejemplos de implantación?	1	1	2	1	Los sistemas locales solo tienen notoriedad a nivel de cada país. PeopleSoft y POS2 son herramientas que se usan exitosamente a nivel global en otras empresas financieras.	1	2	1
<b><u>Accesibilidad</u></b>								
¿Esta herramienta permite interactuar con el contenido en laptops, tabletas y celulares?	1	2	2	2	Los sistemas locales y corporativos requieren solo de conexión a internet para su uso.	2	2	2
<b><u>Desenvolvimiento</u></b>								
¿La implementación puede ser llevada a cabo por personal de Empeño Fácil o requiere consultoría externa?	2	2	2	2	Los sistemas locales ya están implementados, pero para PeopleSoft se necesita de un partner certificado el cual es Momentum Solutionz, para el caso del POS2 la consultoría sería interna con IT corporativo.	4	4	4
<b><u>Idiomas Disponibles</u></b>								
¿Ofrecen menús o informes en varios idiomas a elegir?	3	3	3	5	Los sistemas locales solo tienen el idioma español, los sistemas corporativos manejan el inglés y español.	9	9	15
<b><u>Escalabilidad de acuerdo con las nuevas necesidades</u></b>								
	3	3	3	3	Las tres alternativas permiten cambios, adaptaciones y mejoras de acuerdo con las necesidades.	9	9	9

	¿Se pueden hacer cambios o mejoras que se necesiten en el futuro?								
	<b><u>Conectividad</u></b>								
INTEGRA	La herramienta permite compartir información en ambos sentidos con otras herramientas (como bases de datos e informes).	3	3	3	3	Todos los sistemas comerciales migran información a todos los sistemas contables; sin embargo, solo los sistemas corporativos ofrecen información online a corporación.	9	9	9
	<b><u>Independencia de Hardware</u></b>								
RA	¿Es independiente de las plataformas del hardware? ¿Pueden ser otras?	3	4	3	4	Cada sistema es independiente de las demás plataformas	12	9	12
CI	<b><u>Independencia de Software (sistema operativo)</u></b>								
ON	¿La herramienta cuenta con una interfase en otro sistema operativo? ¿La interacción grafica es amigable para los usuarios?	3	5	3	5	Los sistemas locales sólo pueden examinarse a nivel nacional porque los clientes corporativos no tienen acceso a ellos, a pesar de que las tres alternativas se basan en la computación en nube.	15	9	15
	<b><u>Plataforma es basada en la nube</u></b>								
	¿Los reportes estás a disposición en todo momento y en cualquier lugar donde quiera que este se encuentre?	3	3	3	3	Las tres alternativas están basadas en "cloud computing", pero los sistemas locales solo se pueden visualizar a nivel país, porque los corporativos no tienen acceso a esos sistemas.	9	9	9
TE	<b><u>Migración de datos</u></b>								
CN	¿La herramienta permite la migración de datos, así como funciones integradas?	3	4	4	4	Las tres opciones permiten migrar los datos a sus propias bases o acceder a la información a través de los servicios de cada herramienta.	12	12	12
O	<b><u>Seguridad de la Información</u></b>								
LO	La herramienta cuenta con niveles de acceso, roles de usuarios, ¿cuenta con auditoria de datos periódica?	3	4	4	4	Los sistemas locales cuentan con autenticación básica, los sistemas corporativos tienen más niveles de seguridad incluso utilizando la app "Authenticator" para la confirmación de acceso.	12	12	12
GI	<b><u>Modularización de la herramienta</u></b>								
A	¿La herramienta puede adquirirse de forma modular? ¿Por etapas en función a las necesidades en el tiempo?	3	5	5	5	Si, las 3 opciones permiten implementar por módulos en el tiempo según la necesidad	15	15	15
	<b>Puntuación total</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>54</b>			<b>136</b>	<b>116</b>	<b>154</b>

### 3.5 Solución Propuesta

Las 3 opciones de solución que fueron analizadas tienen aspectos en común, sin embargo, los resultados muestran a la alternativa 3 con una puntuación por encima de las otras 2, luego de este análisis, las dos primeras alternativas (1 y 2) proponen cambiar de sistema únicamente en un aspecto, la primera solamente cambiar de SICOM a POS2, manteniendo el sistema contable local, pero no permite tener acceso directo a la información financiera, esto genera el inconveniente de hacer reportes manuales, mientras que la segunda intenta únicamente cambiar de Starsoft a Peoplesoft, esto generaría reporte corporativos sin soporte global al sistema comercial para reportes automáticos operativos en Empeño Fácil.

Uno de los aspectos positivos que presenta la alternativa C es que abarca cubrir ambas necesidades que se muestra en el párrafo anterior; los sistemas PeopleSoft y POS2 locales cuentan con los soportes pagados y solamente de necesitaría de un incremento de la cobertura de banda con el objeto de mejorar la calidad de la señal y transferencia de datos, otra diferencia en cuanto a la funcionalidad es que los sistemas corporativos se operan en inglés como en español.

Seguidamente, se muestra de forma simple los cuadros del lienzo Canvas, aplicado al problema y a la propuesta de solución para Empeño Fácil:

**Ahora:** Situación actual de la empresa Empeño Fácil, con el problema presente.

#### 3.5.1 *Cuadro 1. Problema empresarial*

Empeño Fácil en México y los países Honduras, El Salvador y Guatemala, tienen diferentes sistemas contables y comerciales lo que dificulta la rapidez en la entrega de información financiera contables para una rápida toma de decisiones del día a día.

### 3.5.2 *Cuadro 2. Resultado del negocio*

Tener un rápido acceso a la información de las principales líneas del negocio, pudiendo ser visualizados en tiempo real desde la base matriz, para una mejor toma de decisiones en forma oportuna y en beneficio de todo el negocio

### 3.5.3 *Cuadro 3. Resultados y beneficios para los usuarios*

Para el Comité directivo, Gerentes de línea y jefaturas intermedias (clientes internos) es la consulta oportuna de reportes financieros y operacionales para la correcta gestión y toma de decisiones, claridad para priorizar actividades operativas y menor retrabajos de reportes.

Plataforma integrada, disminuyendo el trabajo manual y ser menos propensos a errores humanos, rápido cierre mensual de EEFF y mayor tiempo para realizar ajustes USGAAP

Identificación rápida de problemas o reportes con errores de las tiendas.

### 3.5.4 *Cuadro 4. Usuarios*

- Directores corporativos, Gerentes Regionales, Jefaturas a nivel país
- Personal de los equipos de la gerencia
- Personal operativo de tiendas
- Personal de Business Intelligence (BI), IT

**Luego:** Situación próxima, la situación con los problemas mencionados resueltos o en camino a resolverlos.

**¿Cómo crees que llegaremos allí?:**

### 3.5.5 *Cuadro 5. Soluciones*

Para el Comité directivo, Gerentes país y jefaturas intermedias (Clientes internos): Se tiene información y datos necesarios con sus indicadores relevantes, de forma visual e interactiva por uso de la aplicación (web o móvil), actualizándose en tiempo real, para visualizar información, indicadores, KPIs, etc.



Para el personal de TI: Se mejoro la integración de los datos a nivel de plataformas de aplicaciones.

**¿Cómo sabemos que estamos en lo correcto?:** Nos basamos en 3 cuadros para plantear hipótesis y experimentar.

#### 3.5.6 *Cuadro 6. Hipótesis*

Según el tipo de usuario, tenemos los siguientes: Para el Comité de Dirección, los Country Managers y los miembros (denominados clientes internos): "Los procesos mejorarán y el logro de los objetivos se alcanzará si los usuarios logran obtener los reportes requeridos", la reducción de reportes manuales que tienen un alto grado de errores, de manera equilibrada, que apoye la pronta toma de decisiones, con las funcionalidades que ofrecen PeopleSoft y POS2.

#### 3.5.7 *Cuadro 7. ¿Qué es lo más importante que debemos aprender primero?*

No comprometer a los *Stakeholders*, tener claro el riesgo de que la participación de los directores y gerentes corporativos es vital: Se deben de comprometer los resultados de la compañía, debido a que se organiza este proyecto con la planificación y uso de recursos necesarios; para evitar generar varios bugs o errores en el sistema.

#### 3.5.8 *Cuadro 8. ¿Qué cantidad de esfuerzo va a requerir lo menos importante que queremos confirmar?*

Primero se debe definir la estrategia enfocada en planificar las acciones del proyecto, teniendo en cuenta a todos los involucrados y personal necesario, considerando un análisis de riesgos.

### 3.6 Conclusiones

Habiendo desarrollado e identificado la situación actual de Empeño Fácil, diagnosticado los problemas principales, con definición y determinación de causas, podemos plantear una solución real para la empresa.

Como solución se plantea el cambio y la implementación de PeopleSoft y POS2, que permite tener reportes en tiempo real, tener un rápido acceso a la información de las principales líneas del negocio, pudiendo ser visualizados desde la base matriz, para una mejor toma de decisiones en forma oportuna y en beneficio de todo el negocio; para la implementación surgieron tres alternativas de solución:

i) Cambiar el sistema comercial SICOM a POS2, pero manteniendo el sistema contable local de cada país, sin interfaces en los sistemas contables, esto implica soporte directo desde USA para el sistema POS2, pero aun sin acceso directo a la información financiera ya que se seguiría enviando información contable por medio de reportes manuales.

ii) Cambiar el sistema contable actual Starsoft por el software PeopleSoft, pero manteniendo el sistema comercial local de cada país, sin interfaces en los sistemas comerciales, esto implica información contable directa a corporativos, pero sin soporte global al sistema comercial para implementar nuevas mejoras o reportes automáticos operativos, y la más eficiente que aplica a ambos aspectos.

iii) En esta alternativa se contempla implementar PeopleSoft y POS2 para toda la corporación, los reportes y estados financieros serán uniformes, el acceso será automatizado y se otorgará más soporte al ERP (*Enterprise Resource Planning*), se evidencia por los apartados anteriores que será una gran mejora utilizar el mismo sistema comercial que toda la corporación porque se otorgará más soporte a la operación y POS2 estará dirigida exclusivamente para el negocio de Empeño Fácil. Para esta alternativa se deberá realizar una implementación en conjunto ya se van a migrar los sistemas comerciales y contables al mismo tiempo. En conclusión, la alternativa 3 resulta ser la más eficiente para la empresa Empeño Fácil.

## **Capítulo V: Plan de Implementación y factores clave de éxito**

Este capítulo, hace referencia al anterior en el cual se define tres alternativas de solución, siendo elegida la tercera como la más adecuada a implementar según la Matriz de decisión, es decir el cambio de los sistemas contables y comerciales mediante la aplicación de PeopleSoft y POS2, se hizo un trabajo con el equipo y se revisaron diversas formas para la implementación lo cual concuerda en proponer y describir el plan de implementación de esta manera se presentaron el Diagrama de Gantt con una planificación de distintos tiempos por cada una de las actividades, y a la vez se detalla y propone un presupuesto tentativo acorde a la ejecución del proyecto. También se pone en consideración los factores considerados claves para que el plan de implementación sea un éxito, de esta manera se abordan las causas para resolver los problemas principales de Empeño Fácil.

### **4.1 Definiciones Claves**

#### **4.1.1 *Elaboración y ejecución de un plan de implementación.***

Para la implementación de la tercera solución el comité prepara un plan de implementación que debe considerar aspectos varios tales como:

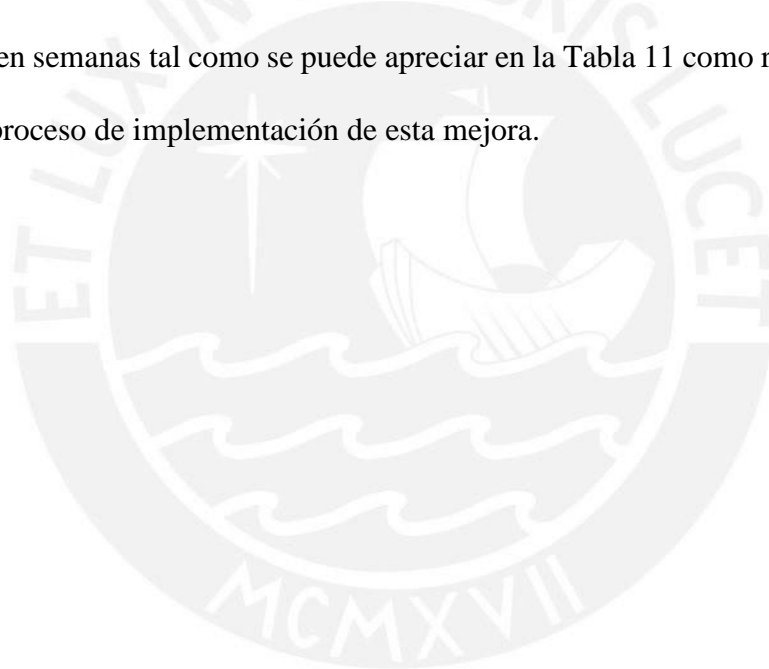
- Planeamiento del proyecto y asignación del presupuesto.
- Diseño y configuración.
- Consolidación y conversión de datos.
- Pruebas de Usuarios.
- Capacitación en nuevas herramientas y Sensibilización para mejorar la resistencia al cambio.
- Seguimiento a las nuevas funciones y responsabilidades.

#### **4.2 Monitoreo de aplicación del plan de implementación.**

Está a cargo del comité, que debe buscar y delegar este tipo de funciones a una persona responsable, en estos casos son los Project Managers y Gerencias Generales los más indicados para velar y asegurar el cumplimiento y la eficiencia de la implementación de estos procesos, Sin embargo, es importante que los resultados de la evolución de la implementación deben ser evaluados de manera reiterativa en el tiempo junto con el comité, hasta lograr el beneficio esperado por la organización.

#### **4.3 Plan de Implementación (Gantt) y Presupuesto**

A continuación, se muestran en un diagrama de Gantt, las actividades y plazos programados en semanas tal como se puede apreciar en la Tabla 11 como referencia del tiempo en el proceso de implementación de esta mejora.



**Tabla 11**

*Diagrama de Gantt (meses): Se estima y propone un presupuesto total de 110,500 dólares americanos (Solo gastos para la implementación), detallado en cada actividad según Tabla 12, para la ejecución del plan.*

Implementación de alternativas de solución		Meses												
		M1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M1 0	M11	M1 2	
Planeamiento	Planeamiento y personal del equipo de proyecto: Reunión de Lanzamiento, desarrollar la estructura de desglose del trabajo, desarrollar el cronograma del proyecto, definir los miembros del equipo y los <i>stakeholders</i> , compilar el plan del proyecto y establecer la comunicación del plan	■												
Designación de presupuesto	Cuotas de consultoría: Establecer los costos de la consultoría o el apoyo de externos para la implementación de PeopleSoft y POS2.		■											
Diseño e Infraestructura	Infraestructura – Hardware inicial: Costo de los servidores híbridos que soporten los ERP			■										
	Infraestructura – Actualizaciones y mantenimientos continuos			■										
	Licencia de software de los ERP			■	■									
	Actualizaciones y mantenimiento del software del sistema				■									
	Equipos y tarifas de trabajo en red				■									
	Dispositivos de usuario, compras de nuevas computadoras, tiqueteras, impresoras u otros.				■									
Configuración de Software	Costo inicial de tarifa de licencia vitalicia.					■								
	Tarifa anual continua de licencia vitalicia.					■								
	Suscripción anual					■								
	Tarifas anuales de mantenimiento					■								
Consolidación y conversión de datos	Ingreso y conversión de datos: Delimitar unidades de negocio, tiendas, departamentos, requerimientos locales, combos contables, etc.						■	■						
Pruebas de Usuarios.	Pruebas de datos y pruebas de usuarios, se realizarán en ambientes QA, UAT y por último pruebas piloto.							■	■					
Capacitación en nuevas herramientas y Sensibilización para mejorar la resistencia al cambio.	Capacitación y formación del usuario a través de la plataforma existente de la “Universidad de Ezcorp”								■	■				
Gastos continuos de personal, copias de seguridad y soporte.	Copia de seguridad y recuperación ante desastres									■				
	Soporte para redes y dispositivos									■	■			



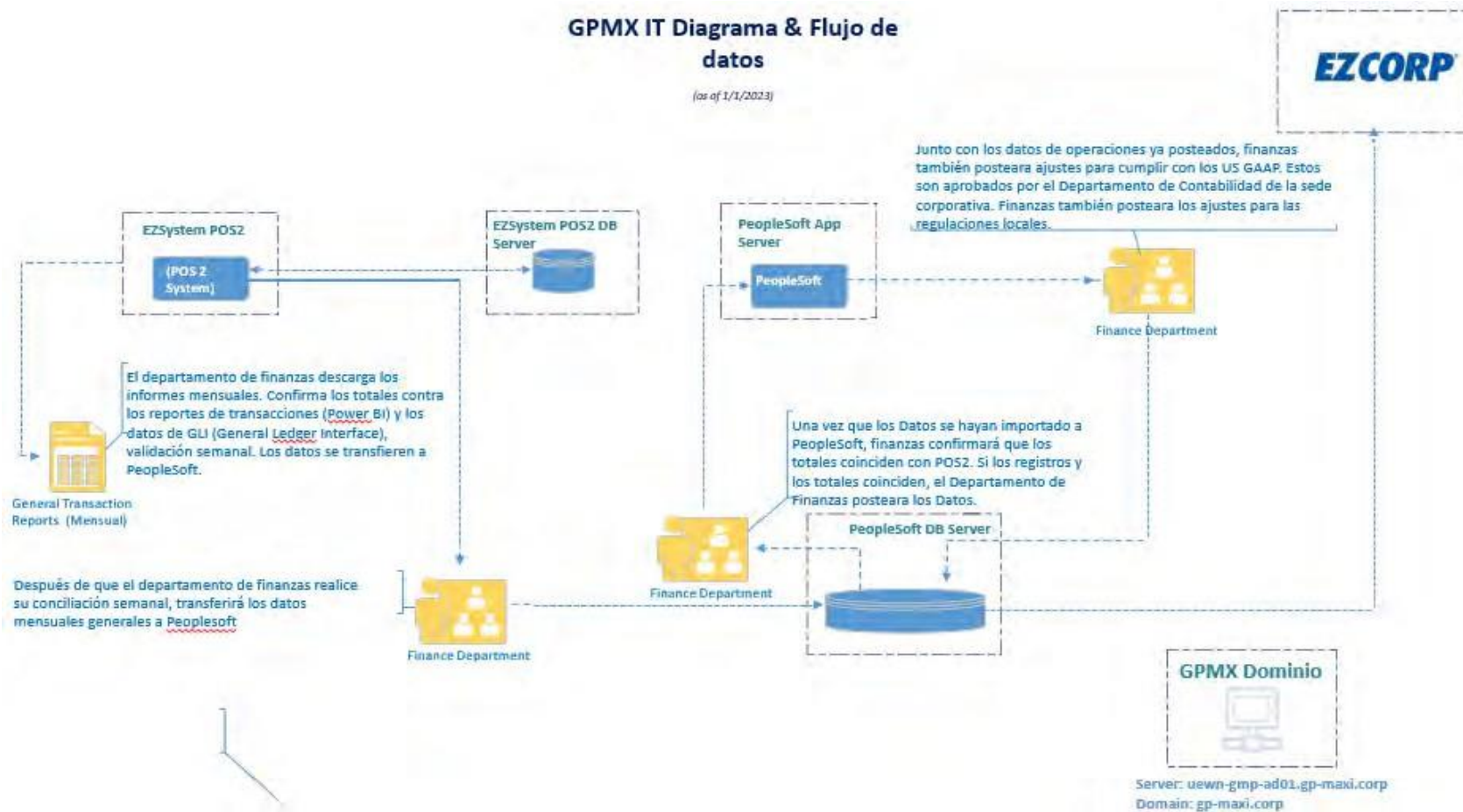
**Tabla 12***Presupuesto de Implementación en USD*

Presupuesto (\$)			
Actividades		Dólares \$	Dólares \$
Planeamiento	Planeamiento y personal del equipo de proyecto	5000.00	5000.00
Designación de presupuesto	Cuotas de consultoría	5000.00	5000.00
Diseño e Infraestructura	Infraestructura – Hardware inicial	1000.00	15500.00
	Infraestructura – Actualizaciones y mantenimientos continuos	500.00	
	Licencia de software	3000.00	
	Actualizaciones y mantenimiento del software del sistema	1000.00	
	Equipos y tarifas de trabajo en red	1000.00	
	Dispositivos de usuario	9000.00	
Configuración de Software	Costo inicial de tarifa de licencia vitalicia	20000.00	32500.00
	Tarifa anual continua de licencia vitalicia	10000.00	
	Suscripción anual (SaaS)	1500.00	
	Tarifas anuales de mantenimiento (SaaS)	1000.00	
Consolidación y conversión de datos	Ingreso y conversión de datos	3000.00	3000.00
Pruebas de Usuarios.	Pruebas de datos y pruebas de usuarios	3000.00	3000.00
Capacitación en nuevas herramientas y Sensibilización para mejorar la resistencia al cambio.	Capacitación y formación del usuario	2500.00	2500.00
Gastos continuos de personal, copias de seguridad y soporte.	Copia de seguridad y recuperación ante desastres	1000.00	41000.00
	Soporte para redes y dispositivos	40000.00	
Seguimiento a las nuevas funciones y responsabilidades.	Corrección periódica de errores	1000.00	3000.00
	Personalizaciones de software	2000.00	
		<b>Total (\$)</b>	<b>110500.00</b>

Para la implementación de los sistemas se elaboró el diagrama y flujo de datos de EzcCorp, la cual detalla donde se almacenarán los nuevos softwares, cabe resaltar que este será en una nube híbrida bajo el dominio de GPMX, según detalle:

**Figura 10**

*IT Diagrama & Flujo de Datos*



*Nota:* Elaboración Propia en Base a Reuniones con Empeño Fácil.



#### **4.4 Factores Claves de Éxito**

Los factores claves de éxito están considerados en dos grupos habilitadores y riesgos ambos relacionados a los objetivos de este proyecto y metas de la empresa.

##### **4.4.1 *Habilitadores***

Son factores que influyen de manera positiva en el logro de objetivos.

1. Equipos 100% disponibles desde el inicio hasta la finalización de la ejecución, que dispongan de los espacios y tiempos acordes a cada actividad.
2. Compromiso y apoyo de la Alta Gerencia en todas las etapas del proyecto, liderando, planeando, destinando los recursos necesarios, esto va a generar el entusiasmo y participación de los colaboradores.
3. Correcta selección de las herramientas de tecnologías de la información TI y consolidación de datos para el mejor manejo y presentación de las soluciones.
4. Generar procesos de mejora continua en la implementación de las alternativas de solución.
5. Selección de indicadores que ayuden a la visualización de avances y logro de objetivos.
6. Participación del usuario, esta se produce cuando los usuarios participan en la toma de decisiones de la implementación de los sistemas.
7. Contar con evaluaciones constantes de calidad de cada paso del proyecto para que funcionen de manera idónea.

##### **4.4.2 *Riesgos***

Serán tomados en consideración para minimizar los impactos negativos así tenemos:

1. Errores en la consolidación de bases de datos e información básica de los procesos.
2. Retraso en los avances por no tener los presupuestos definidos y entregados para cada actividad.

3. Falta de disponibilidad de los equipos de trabajo, que puede generar retrasos en los diagramas de Gantt o actividades propuesto.

4. Falta de definición de roles y responsabilidades.

5. Objetivos y alcance poco o nada definidos.

6. Inexistencia de comités directivos.

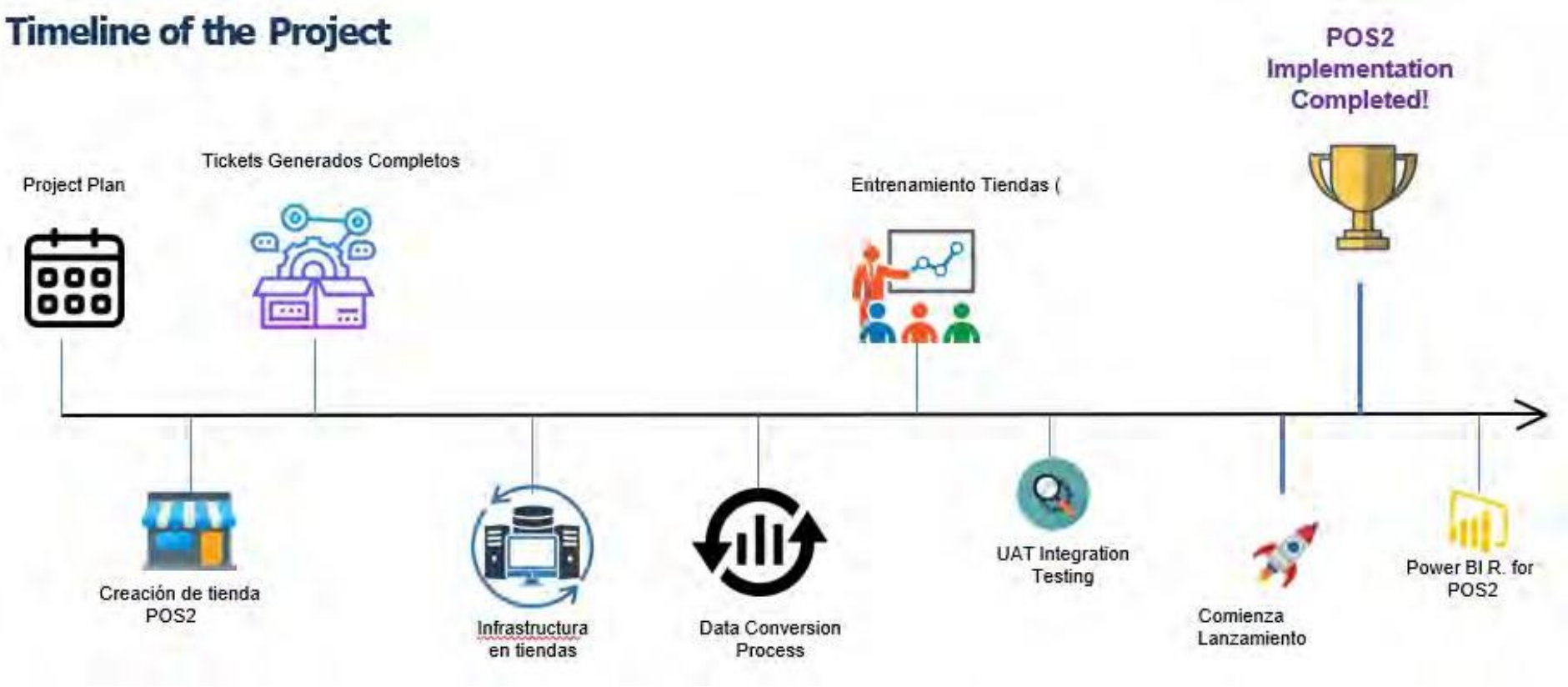
Asimismo, se presentan las fases del proyecta para cada sistema, estas fases se programan completar en el año de implementación para POS2 (Figura 11) y PeopleSoft (Figura 12 y 13).



Figura 11

Timeline del proyecto POS2

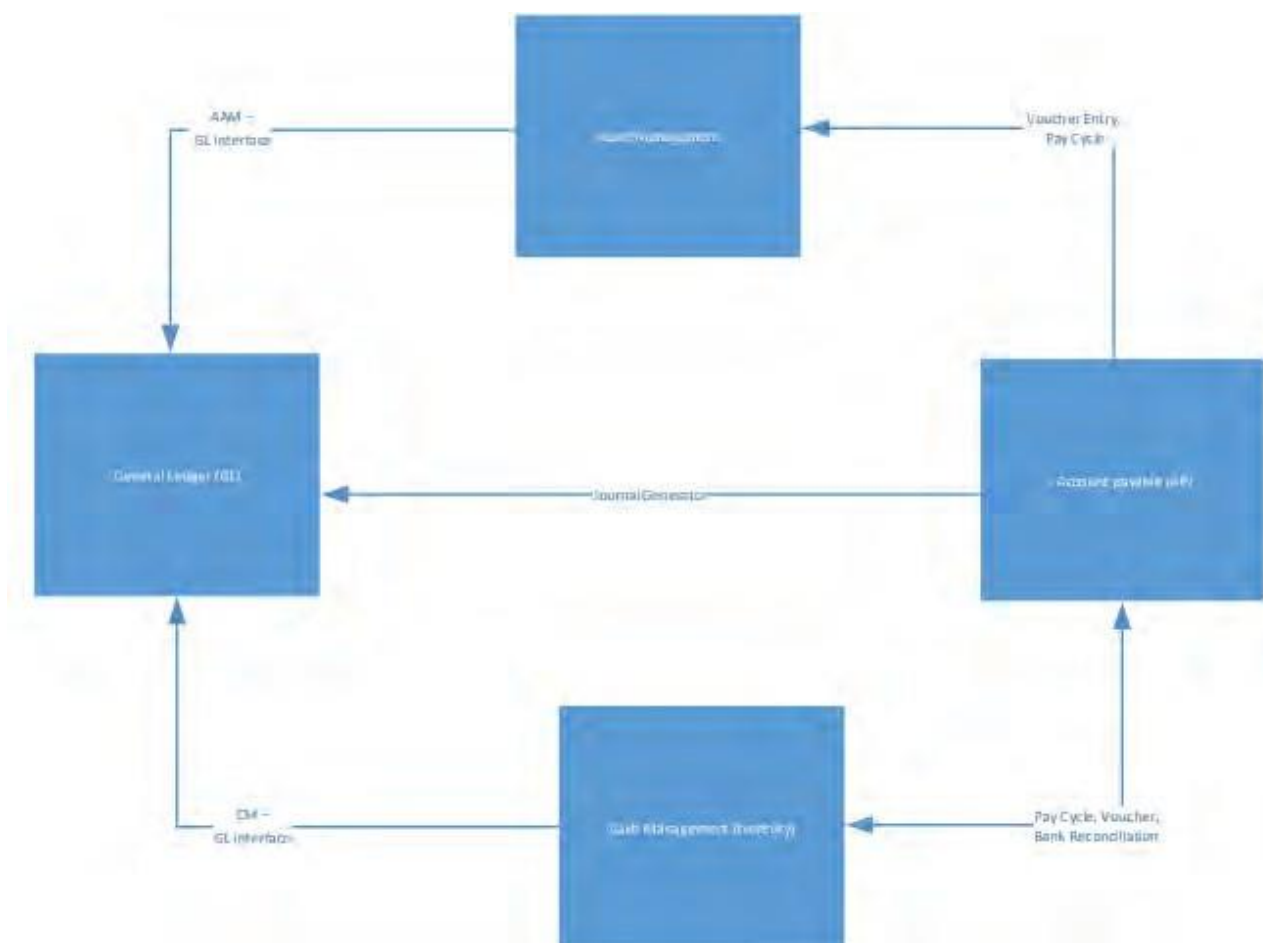
### Timeline of the Project



Nota: Elaboración Propia en Base a la Implementación de POS2.

**Figura 12**

*Módulos de PeopleSoft*

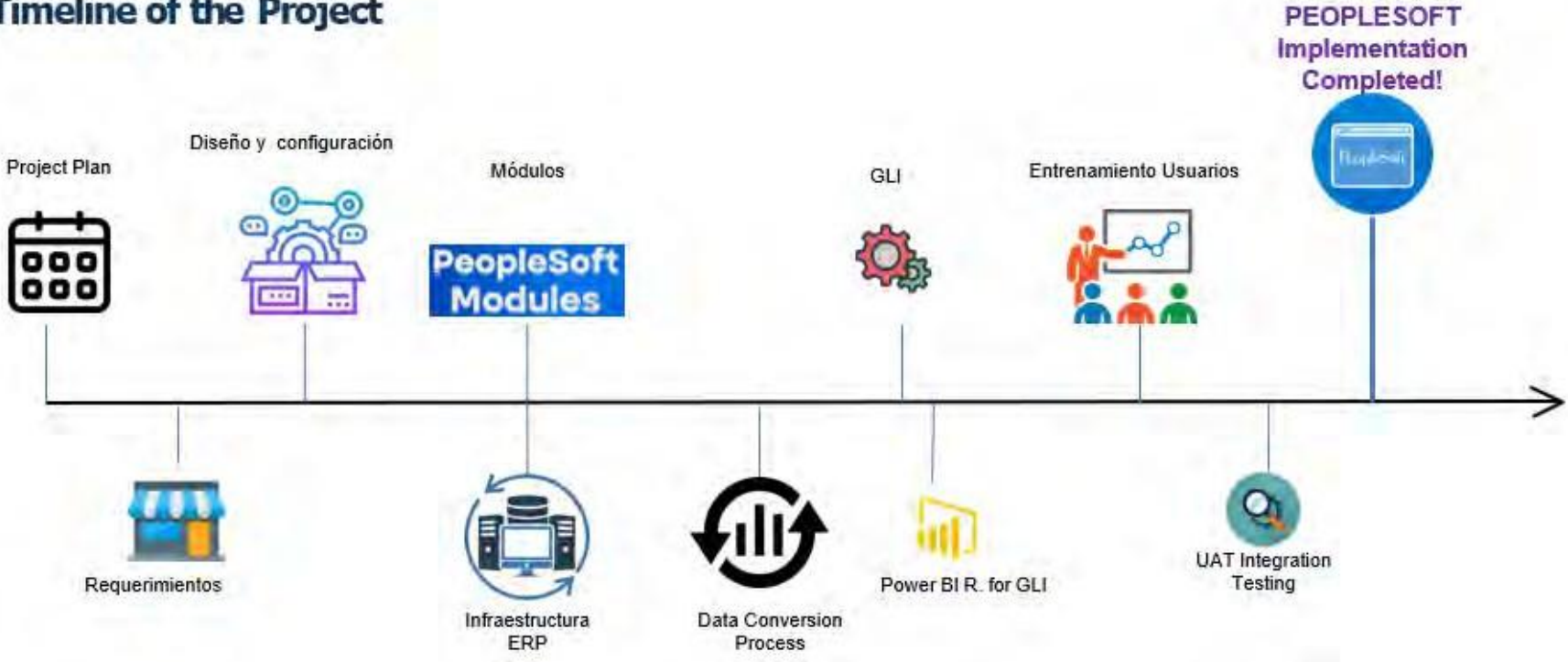


**Nota:** Elaboración Propia en Base a los Módulos Deseados de Empeño Fácil.

Figura 13

Timeline del proyecto PeopleSoft

### Timeline of the Project



**Nota:** Elaboración Propia en Base a la Implementación de PeopleSoft.

## 4.5 Conclusiones

A lo largo de este capítulo se revisa como se llevaría a cabo la implementación del proyecto y para esto se recurre a dos herramientas de gran ayuda como son el Diagrama de Gantt que cuenta con nueve actividades desde el planeamiento, pasando por diseño infraestructura, conversión de datos, pruebas de usuario, entre otros hasta el seguimiento a las nuevas funciones y responsabilidades, las cuales a su vez se subdividen en 19 tareas más específicas con plazos definidos por cada una de ellas en el periodo de tiempo de un año que dura la implementación, tomando en consideración que el proyecto será evaluado en forma integral durante cinco años para ver el retorno de inversión ROI y mejoras de la implementación.

La segunda herramienta es un presupuesto estimado que propone un costo asociado para cada actividad y tarea, consolidando un costo total de 110,500 dólares durante un año que dura esta implementación.

Finalmente se trata en este capítulo los factores que fueron considerados claves para el éxito del plan de implementación, habilitadores y riesgos, destacando entre los habilitadores el compromiso y apoyo de la Gerencia, la correcta selección de datos y herramientas de tecnologías de la información TI, como también el acompañamiento de indicadores de desempeño adecuados. Entre los riesgos podemos destacar los retrasos que se puede generar al no tener asignados los presupuestos correctamente en los tiempos indicados para cada actividad, aumentando el riesgo en las actividades críticas, el otro factor de riesgo importante que fue considerado es el ausentismo o falta de disponibilidad de los equipos de trabajo por factores internos o externos. Se concluye que en el manejo adecuado de todos estos factores y herramientas el éxito de la implementación está garantizado.

## Capítulo VI: Resultados Esperados

### 5.1 Resultados esperados del Plan de Implementación

Los resultados buscados del proceso de implementación de la solución elegida “Cambiar los sistemas contables y comerciales a PeopleSoft y POS2 respectivamente, con interfaces en los sistemas”, generara un impacto positivo en el acceso oportuno, seguro a la información de la empresa, información financiera y comercial.

Las eficiencias que la organización obtendrá a través de este proyecto son

- Proporcionar mayores controles y visibilidad a las funciones contables
- Automatización de procesos y funciones como conciliaciones bancarias
- Proporcionar informes precisos y oportunos con la capacidad de profundizar en los detalles
- Soporte de sistema 24/7
- Sistema creado y personalizado para la operación de empeño
- Nuevas funcionalidades y seguimiento de cartera de clientes más dinámicas.

A nivel técnico, la solución escogida es la más beneficiosa para la empresa, debido a

- se tendrá un único sistema contable (PeopleSoft) y un solo sistema comercial (POS2)
- Toda la información se basará en una sola base de datos
- tener un sistema único a nivel corporación lo que disminuye los gastos y trámites para soportes y mantenimientos, no hay necesidad de contratar a especialistas específicos para los sistemas locales
- Disminución de costos porque se trabajará con PeopleSoft y POS2 por lo cual habrá ahorro en mantenimiento y soporte.

La información que se traslade a corporativo no será manual, sino que será de forma automática a través de HFM (Hyperion Financial Management) que es una solución financiera que otorga informes y consolidación financiera.

La implementación de PeopleSoft implica contar con los módulos de

- General Ledger
- Cuentas por pagar
- Activo Fijo
- Cash Management
- Reportaría.

## **5.2 Recuperación de la Inversión**

Se realizará la evaluación económica del proyecto que estamos proponiendo. Esta evaluación se lleva a cabo antes de iniciar el proyecto, pero se debe tener en cuenta que el proyectado se realiza con estimados con el objetivo de tener los números más cercanos a la realidad que nos permitan recomendar o no la ejecución del proyecto a la mesa directiva de Empeño Fácil.

Para el cálculo del ROI (Retorno de la inversión) hay una serie de factores que se deben tener en cuenta para asegurarse que los resultados sean válidos y útiles; de acuerdo con SAP Insights (2022), para la preparación del análisis de ROI de un ERP se debe:

- a) Utilizar un periodo de tiempo razonable para el análisis, para garantizar que el análisis abarque todo el ciclo de vida de los costos y beneficios, considerar un período de al menos cinco años, se debe buscar las diferencias de costo entre el sistema de ERP heredado y el sistema de ERP sustituto; para hacerlo se debe enumerar los costos actuales de mantener el sistema heredado, así como los costos futuros de la actualización de ERP; se debe recordar que un motivador clave para cambiar los sistemas es agregar nuevas funcionalidades para seguir siendo competitivos, así que



se debe incluir una estimación realista de los costos de actualización para el sistema heredado.

- b) Ser meticuloso, asegurarse de haber recopilado todas y cada una de las estimaciones de costos: para adquirir el nuevo sistema, implementarlo y operarlo de manera eficaz. En muchos casos, los costos de funcionamiento del nuevo sistema serán inferiores a los costos del sistema existente. También tenga en cuenta los beneficios proyectados al calcular el retorno de la inversión del ERP, reconociendo que esos beneficios se obtendrán con el tiempo.
- c) Pensar de manera positiva pero realista, si la empresa se basa en productos (por ejemplo, como distribuidor o fabricante), es posible que se tenga que prever una reducción significativa del inventario; tener en cuenta también que el ahorro no se producirá de forma automática ni inmediata.
- d) ¿Por qué un trabajo tan detallado?, el ROI a menudo es necesario para fines de planificación financiera. También es importante comprender los costos y beneficios totales del proyecto para justificar su inversión en ERP y evaluar el rendimiento del sistema en función de las expectativas una vez implementado.

Para calcular el ROI de una implementación de ERP existen 3 principales pasos:

1. Calcular Costos
2. Estimar los beneficios
3. Calcular el ROI.

#### 5.2.1 *Calcular los costos del ERP*

Un importante paso inicial es calcular o estimar cuales serían los costos totales del ERP para revisar que tan viable es la implementación, a continuación, se detalle los tipos de nube: García Avilés, M., & Pérez Toirac, N. (2008)

- On-premise (nube privada): Cuando se habla de on-premise se refiere, normalmente, a como se implementaron los antiguos ERP, alude a la instalación de una solución informática llevada a cabo dentro de la infraestructura tecnológica de una empresa (dentro de su hardware y software), implica la instalación de los sistemas ERP en el propio servidor de una compañía
- Nube: en palabras sencillas es computación por internet, es decir, en lugar de utilizar la velocidad, el almacenamiento, el procesamiento del servidor físico de uno mismo; a través de internet la corporación puede acceder a más almacenamiento de hardware y software y estos cuentan con el Help Desk de proveedor tercerizado. Este modelo conocido como SaaS (Software como servicio) ofrece suscripciones para su uso con diferentes tipos de presupuesto.
- Híbrido: Es un entorno informático mixto donde se pueden combinar el sistema On-premise y la nube, lo cual crean una nube híbrida, lo que permite compartir datos y aplicaciones entre este tipo de nubes dándole a la empresa una mayor flexibilidad ya que la capacidad aumenta más allá de las capacidades de una nube privada.

Para el caso Empeño Fácil se muestra las opciones que se tomaron en la Tabla 13:

**Tabla 13**

*Opciones de implementación de los ERP*

<b>ERP System</b>	<b>On-Prem</b>	<b>Cloud</b>	<b>Hybrid</b>
SICOM			
POS2			
StarSoft			
PeopleSoft			

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP:

¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

La siguiente etapa consiste en determinar el coste total de propiedad (TCO) del nuevo sistema ERP, así como del sistema ERP actual. Normalmente, hay cuatro áreas de inversión:

i) Infraestructura, ii) Software, iii) Implementación y iv) Costos continuos de personal;

Los costos de crecimiento y soporte de los sistemas antiguos son significativamente más altos ya que es un sistema antiguo que no recibe actualizaciones constantes, porque son sistemas descontinuados.

### 5.2.2 *Costos de infraestructura de ERP*

Es necesario calcular el costo de las modificaciones y ampliaciones tras la compra inicial, además del precio inicial. Es poco probable que necesite realizar modificaciones o ampliaciones durante el primer año de puesta en marcha, ya que se trata de una estimación en términos de tiempo y todos los costes se reproducirán y escalarán a lo largo del ciclo de vida de cinco años. No obstante, estos gastos de actualización y ampliación en años futuros deben ser contabilizados, detalle en Tabla 14. Amaro Yardín (2016)

- Hardware inicial: Es lo que cuesta la adquisición de los monitores, CPU (Unidad Central de Procesamiento) de mesas costo de compra, servidores, ticketeras, impresoras. En el caso de los sistemas antiguos este gasto ya se realizó cuando se dio la implementación del Sicom y Starsoft
- Actualizaciones y mantenimientos continuos: Estos gastos, como el mantenimiento y las actualizaciones del sistema, son gastos continuos necesarios para garantizar la funcionalidad de la infraestructura precedente. En los nuevos ERP no habrá gastos de mantenimiento de la infraestructura o, si los hay, no serán significativos.

- Licencia de software del sistema: Son las licencias de uso del software, base de datos y sistemas operativos.
- Actualizaciones y mantenimiento del software del sistema: Son montos recurrentes para que el sistema anterior pueda seguir. Para los nuevos ERPs no habrá costos de mantenimiento de software o en su defecto estos no serán materiales.
- Equipos y tarifas de trabajo en red: Montos destinados para los servicios y equipos de la red.
- Dispositivos de usuario: Es el presupuesto inicial para la compra de las PC de escritorio (Reemplazo o mantenimiento), ticketeras e impresoras.
- Tarifas de instalaciones de infraestructura: Para que pueda funcionar óptimamente la infraestructura se debe de contar con todos los servicios requeridos y el espacio físico-virtual necesario.

**Tabla 14**

*Costos de Infraestructura de los ERP*

Costos de Infraestructura	Sistemas antiguos (SICOM-Starsoft)			Sistemas nuevos (POS2-PeopleSoft)			5-Años de diferencia
	Año 1	Año 2-5	5-Años Total	Año 1	Año 2-5	5-Años Total	Diferencia
Infraestructura – Hardware inicial	-	-	-	1,000	-	1,000	1,000
Infraestructura – Actualizaciones y mantenimientos continuos	800	3,200	4,000	500	400	900	3,100
Licencia de software	500	2,000	2,500	3,000	-	3,000	500
Actualizaciones y mantenimiento del software del sistema	500	2,000	2,500	1,000	2,000	3,000	500
Equipos y tarifas de trabajo en red	-	-	-	1,000	-	1,000	1,000
Dispositivos de usuario	-	-	-	9,000	-	9,000	9,000
Tarifas de instalaciones de infraestructura	1,000	400	1,400	-	-	-	1,400
Total (Sistemas antiguos – Sistemas nuevos)	2,800	7,600	10,400	15,500	2,400	17,900	7,500

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP:

¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

### 5.2.3 Costos de software ERP – aplicaciones de negocio y productividad

Presupuestar los gastos de las actualizaciones y el crecimiento después de la primera compra. Dependiendo de la política de precios del proveedor, los costos anuales podrían aumentar si se añaden más usuarios o aplicaciones con el tiempo, detalle en Tabla 15. Del Castillo Tayupanta, C. G. (2011)

- Costo inicial de tarifa de licencia vitalicia: Los costos de licencia vitalicia se dan mayormente en las nubes privadas, además de algunas opciones de licencia que se encuentran en las nubes híbridas. Para los sistemas Sicom y POS2 estos gastos ya fueron incurridos.
- Tarifa anual continua de licencia vitalicia: Incluye soporte de la licencia y actualizaciones para mejorar el rendimiento del sistema; cada 5 años la licencia se "recompra".
- Suscripción anual (SaaS): En lugar de comprar el software y mantenerlo en una nube privada, simplemente se utiliza a través de internet, por lo que no se necesita preocupar por las actualizaciones.
- Tarifas anuales de mantenimiento (SaaS): La mayoría de los costos de mantenimiento del software SaaS están incluidos en el precio de la suscripción., pero en el caso de Empeño Fácil se toma por separado, son cotizaciones separadas de soporte que se necesitarán para el mantenimiento del sistema.

**Tabla 15**

*Costos del Software de los ERP*

Costos de Software	Sistemas antiguos (SICOM-Starsoft)			Sistemas nuevos (POS2-PeopleSoft)			5-Años de diferencia
	Año 1	Año 2-5	5-Años Total	Año 1	Año 2-5	5-Años Total	Diferencia
Costo inicial de tarifa de licencia vitalicia	-	-	-	20,000	-	20,000	20,000
Tarifa anual continua de licencia vitalicia	5,000	20,000	25,000	10,000	40,000	50,000	25,000
Suscripción anual (SaaS)	-	-	-	1,500	-	1,500	1,500
Tarifas anuales de mantenimiento (SaaS)	-	-	-	1,000	4,000	5,000	5,000
Total en USD	5,000	20,000	25,000	32,500	44,000	76,500	51,500

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP: ¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

#### 5.2.4 *Costos de implementación de ERP*

Se estiman los gastos de ejecución del primer sistema y el plan de 5 años de actualizaciones. Los fabricantes de software suelen lanzar una o dos versiones importantes al año. Cada lanzamiento sirve como una pequeña implementación, en el caso de Empeño Fácil solo se harán actualizaciones de los módulos existentes sin grandes cambios solo cambios de mejoras de rendimiento. Los usuarios deben recibir una formación adecuada sobre el nuevo software antes de ponerlo en marcha, detalle en Tabla 16. (Díaz, A., Gonzales, J. C., & Ruiz, M. E. (2005)).

- Personal del equipo de proyecto: Incluye las horas laborables del personal de sistemas y sus usuarios.
- Cuotas de consultoría: Consultorías adicionales a las que brinda el proveedor para asegurar que los sistemas se ejecuten de manera idónea.
- Conversión, ingreso y prueba de datos: Las pruebas de usuario están a cargo del personal de finanzas (para PeopleSoft) o tiendas (para POS2) que se encargan del ingreso de datos o cualquier otra tarea básica que necesite realizar.
- Capacitación y formación del usuario: Dentro del paquete esta la capacitación del proveedor del software el cual brindará información básica del sistema, pero para obtener el máximo potencial de PeopleSoft y POS2, se recomienda fuertemente brindar capacitación adicional, para el caso de Empeño Fácil será soportado por la mesa de ayuda y por el proveedor externo Momentum Solutionz.

**Tabla 16***Costos de Implementación de los ERP*

<b>Costos de Implementación</b>	<b>Sistemas antiguos (SICOM-Starsoft)</b>			<b>Sistemas nuevos (POS2-PeopleSoft)</b>			<b>5-Años de diferencia</b>
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2-5</b>	<b>5-Años Total</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2-5</b>	<b>5-Años Total</b>	<b>Diferencia</b>
Personal del equipo de proyecto	-	-	-	5,000	-	5,000	5,000
Cuotas de consultoría	-	-	-	5,000	20,000	25,000	25,000
Conversión, ingreso y prueba de datos	-	-	-	6,000	-	6,000	6,000
Capacitación y formación del usuario	-	-	-	2,500	-	2,500	2,500
<b>Total en USD</b>	-	-	-	<b>18,500</b>	<b>20,000</b>	<b>38,500</b>	<b>38,500</b>

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP:

¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

a) Costos continuos de personal de ERP

Se proyecta cuánto costará el funcionamiento "normal" de los nuevos sistemas de POS2 y PeopleSoft. Se debe realizar una hipótesis realista de inflación o subidas anuales a la hora de tener en cuenta los costes corrientes (recurrentes). Los componentes principales consistirán en una combinación de horas de trabajo internas de los informáticos y costos de consultoría, detalle en Tabla 17.

- Costos de soporte de infraestructura: Incluye las horas laborables de soporte que se presupuestan adicionales a las que brinda el proveedor. Con PeopleSoft no habrá mantenimiento de infraestructura ni costos mínimos.
- Copia de seguridad y recuperación ante desastres: Las copias de seguridad para PeopleSoft y POS2 ya están incluidos dentro del paquete de compra.
- Soporte para redes y dispositivos: Soporte presupuestado para las PC de escritorio, redes, dispositivos móviles; para la implementación de los sistemas nuevos se comprarán nuevos equipos y el mantenimiento no será material.

- Corrección periódica de errores: A cargo del personal de sistemas para que tenga un presupuesto específico para la corrección de pequeños errores o bugs.
- Integraciones de software: Para los sistemas antiguos es la actualización de los softwares que se hace On-premise, pero para los sistemas nuevos ya está en el paquete inicial de compra.
- Personalizaciones de software: Son adicionales para mejorar la experiencia del usuario para que se adapte a las necesidades de la compañía.

**Tabla 17**

*Costos Continuos de Personal de los ERP*

Costos continuos de personal	Sistemas antiguos (SICOM-Starsoft)			Sistemas nuevos (POS2-PeopleSoft)			5-Años de diferencia
	Año 1	Año 2-5	5-Años Total	Año 1	Año 2-5	5-Años Total	Diferencia
Costos de soporte de infraestructura	500	2,000	500	-	-	-	500
Copia de seguridad y recuperación ante desastres	700	2,800	3,500	1,000	4,000	5,000	1,500
Soporte para redes y dispositivos	1,000	4,000	5,000	40,000	-	40,000	35,000
Corrección periódica de errores	100	400	500	1,000	4,000	5,000	4,500
Integraciones de software	-	-	-	-	-	-	-
Personalizaciones de software	-	-	-	2,000	-	2,000	2,000
Total en USD	2,300	9,200	9,500	44,000	8,000	52,000	42,500

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP:

¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

Se debe transferir los elementos de las cuatro tablas anteriores a la tabla siguiente, junto con los subtotales de los costes del nuevo sistema, para determinar el ahorro global o los mayores costes asociados al cambio a un nuevo sistema.

Como la diferencia es positiva USD 140,000 significa que los nuevos sistemas resultarán más caros de implementar que mantener los sistemas actuales existentes; los beneficios adicionales se tratarán en la siguiente sección, detalle en Tabla 18.



**Tabla 18**

*Comparación de Costos Totales de Implementación de los ERP*

Totales	Costos de 5 años de antiguos sistemas	Costos de 5 años de nuevos sistemas	Diferencia
Costos de Infraestructura	10,400	17,900	7,500
Costos de Software	25,000	76,500	51,500
Costos de Implementación	-	38,500	38,500
Costos continuos de personal	9,500	52,000	42,500
Totales en USD	44,900	184,900	140,000

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP:

¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

En nuestra situación, el coste a 5 años del nuevo sistema es superior al coste de mantenimiento de los sistemas heredados, por lo que debe haber suficientes beneficios adicionales para hacer el cambio.

En esta situación, algunas de las ventajas del nuevo sistema son, por su propia naturaleza, un poco más difíciles de separar y distribuir a los nuevos sistemas; sin embargo, estas se deben de documentar y estimar los beneficios indirectos, establecer prioridades y supervisar los efectos de la implantación de los sistemas en la empresa, aunque estas ventajas tengan poco o alto valor monetario se debe de enumerarlos en la hoja de trabajo del ROI, el cálculo del VAN y en el plan del proyecto.

### **5.3 Beneficios de PeopleSoft y POS2**

Los beneficios de los nuevos sistemas se muestran en cinco áreas de mejora:

#### **5.3.1 Productividad de las personas:**

- El acceso a PeopleSoft es posible teniendo solo conexión de internet, no es necesario que estén presencialmente en el área de trabajo por medio de un FortiClient (Solución

de software basada en una serie de funciones de seguridad para ordenadores de sobremesa y portátiles) se pueden conectar a la red.

- Mejora de la calidad y la eficacia del registro de datos, debido a los procesos manuales y al escaso tiempo de reacción de los anticuados sistemas ERP, debido a que es un soporte obsoleto.
- Las modernas interfaces de usuario (IU) basadas en roles, que requieren menos tiempo de formación para que los usuarios realicen sus tareas asignadas y con ello poder acelerar la productividad.
- Ayuda a crear un entorno gestionado y controlado para eliminar la variabilidad con procedimientos uniformes para todas las empresas.

### 5.3.2 *Toma de decisiones:*

- Consolidar todos los sistemas a nivel corporativo para que todos los países operen bajo PeopleSoft y POS2, así se reduce las imprecisiones en los datos y las operaciones son homogéneas.
- Como toda la empresa hablará el mismo idioma del sistema, la comunicación dentro de la empresa será más sencilla, eficaz y menos propensa a malentendidos. La información está centralizada y se mantiene (fuente oficial única).
- En los nuevos sistemas se agregan herramientas incorporadas en la compra tales como alertas y *dashboards* (interfaz gráfica que ayuda a los usuarios a visualizar indicadores clave de desempeño o KPI), para facilitar consultas de autoservicio rápidas y precisas.

### 5.3.3 *Finanzas y Contabilidad:*

- Se optimizan todos los procesos financieros y contables en toda la corporación.

- Acelera los cierres mensuales y mejora la precisión de los informes financieros, facilitando los ajustes USGAAP (*United States General Accepted Accounting Principles*).
- Mejora la contabilidad de las cuentas Inter compañía reduciendo el tiempo de análisis y seguimiento de lo pendiente por cobrar o pagar.
- Ayuda a las auditorías internas y externas porque los datos son precisos y completos, además de estar organizados, disponibles y en tiempo real.
- Facilita el cumplimiento fiscal y regulatorio local y corporativo.
- Implementa *workflow* (Flujo de trabajo) para las aprobaciones de compras mandando mensajes por correo a los aprobadores respetando los límites de compra de cada persona.
- Pagos del banco automatizados e impresión de cheques programados para que salga del mismo sistema.

#### 5.3.4 **Operaciones:**

- El POS2 mejora las operaciones de negocio de Guatemala, Honduras y El Salvador modernizando y acelerando el proceso de las préstamos y ventas de mercaderías.
- Mejora el seguimiento de la cartera (Cantidad de préstamos vigentes y por vencer) ya que ofrece alertas automáticas a los clientes por medio de celular o correo electrónico enviados desde el mismo sistema POS2.
- Ofrece alertas de tiempo permanencia del inventario, es decir, si un artículo tiene más de 90 días o más sin venderse para que se realice promociones o activaciones para incentivar la venta. El anterior sistema no ofrecía alertas automáticas y todo el control se tenía que realizar en un Excel aparte.

- Envía mensual y automáticamente información diaria, por medio de correo electrónico, sobre los empeños, inventarios y compras directas al cliente.

### 5.3.5 *Tecnología de negocios:*

- Reemplazar la tecnología obsoleta que están solo en servidores físicos para actualizar la tecnología y tener una nube híbrida (Servidores físicos y Cloud).
- Mejora la interacción entre los sistemas del negocio, se enfoca en facilitar y mejorar el uso de los sistemas para que se puedan hacer los registros u operaciones de una manera más rápida, segura y rastreable.
- Como los informes se exportan automáticamente, se necesita menos trabajo humano y archivos Excel.
- Con los sistemas corporativos homologados abrimos un camino de escalabilidad con sistemas que están diseñados para crecer a medida que crece el negocio o de implementar nuevas funciones a nivel global.
- Seguridad de datos y controles de ingreso a los sistemas actualizados
- Contar con una mesa de ayuda única (mesadeayuda@ezcorp.com) donde se levantarán los tickets para resolver problemas de los nuevos sistemas.

Se creará una hoja de cálculo para registrar las observaciones y estimaciones relacionadas con los nuevos sistemas y su valor financiero una vez determinadas las ventajas. Se aproximarán los importes anuales directos e indirectos y se calculará el valor total a lo largo de cinco años, se elaboraron detalles de los beneficios por departamento de operaciones (Tabla 19), finanzas y contabilidad (Tabla 20), auditoría (Tabla 21) e IT (Tabla 22). A modo de Resumen se detallaron los costos totales por departamento en la Tabla 23.



**Tabla 19**

*Beneficios del departamento de Operaciones*

Departamento: Operaciones			
Proceso a ser mejorado	Beneficios Anual Directo e Indirecto	Total 5 años	Beneficio estratégico
Transacciones de empeño pasan de 15 a 10 minutos	50,000	250,000	Rapidez en las transacciones
Operaciones de la tienda sin errores de sistema	10,000	50,000	Se eliminan los bugs (problemas) del antiguo sistema
Reporteria con datos confiables	8,000	40,000	Los reportes operativos se extraen del mismo sistema y se puede personalizar
Alertas automáticas por medio de correo o SMS a clientes	5,000	25,000	Información oportuna a los clientes para recuperen su garantía
Total USD	73,000	365,000	

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP: ¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights. <https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

**Tabla 20***Beneficios del departamento de Finanzas y Contabilidad*

Departamento: Finanzas y Contabilidad			
Proceso a ser mejorado	Beneficios Anual Directo e Indirecto	Total 5 años	Beneficio estratégico
Reduce el tiempo del cierre contable de 5 a 3 días	20,000	100,000	Acelera las decisiones del comité ejecutivo
Alertas del sistema cuando se exceden del budget presupuestado	10,000	50,000	Mejora los controles financieros
El análisis de las cuentas intercompany por cobrar y pagar es mejorado	1,000	5,000	Pagos y cobros de intercompany puntuales
Implementa el ciclo de aprobación del área de compras para que todo se haga por sistema	5,000	25,000	Automatiza el proceso de aprobación, eliminando procesos manuales
Pagos de banco automatizados y cheques son programados desde el sistema	5,000	25,000	Pagos y alertas automatizadas
Reporteria con datos confiables		-	Los reportes financieros cuenta con información real y actualizada a un día previo
Total USD	41,000	205,000	

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP: ¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP

Insights. <https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

**Tabla 21**

*Beneficios del departamento de Auditoría*

Departamento: Auditoría			
Proceso a ser mejorado	Beneficios Anual Directo e Indirecto	Total 5 años	Beneficio estratégico
Procesos automáticos y estandarizados	2,000	10,000	Procesos homogéneos para todos los países
Transacciones, registros o movimientos están monitoreados en el sistema	2,000	10,000	Se puede rastrear a las personas que ingresaron movimientos en el sistema
Creación de usuarios estandarizadas a nivel corporativo	2,000	10,000	Roles definidos y específicos
Total USD	6,000	30,000	

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP: ¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP

Insights. <https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>



**Tabla 22***Beneficios del departamento de IT*

Departamento: IT			
Proceso a ser mejorado	Beneficios Anual Directo e Indirecto	Total 5 años	Beneficio estratégico
Atención de tickets de errores o bugs de los sistemas	1,500	7,500	Reportes de errores o bugs centralizados a nivel corporativo
Nube híbrida para los sistemas	3,000	15,000	Minimiza la posibilidad de pérdida de datos
Seguridad de datos y controles de ingresos	1,000	5,000	Disminuye la posibilidad de ataques cibernéticos
Mejora la interacción entre los sistema del negocio	1,500	7,500	Homogenización de los sistemas para un mejor control o actualización
<b>Total USD</b>	<b>7,000</b>	<b>35,000</b>	

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP: ¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights. <https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

Con los beneficios directos e indirectos identificados podemos visualizar que el importe del beneficio es alto USD 635,000 comparado con los totales de los costos de implementación de PeopleSoft y POS2 que suman USD 184,900.

**Tabla 23**

*Resumen de los beneficios de los ERP*

Departamento	Total beneficios 5 años
Operaciones	365,000
Finanzas y Contabilidad	205,000
Auditoria	30,000
IT	35,000
<b>Total beneficios del proyecto - USD</b>	<b>635,000</b>

*Nota:* Adaptado de SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). Cálculo del ROI en ERP: ¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?. SAP Insights.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>

La fórmula para calcular el ROI de la inversión de los nuevos sistemas para GPMX es:

$$ROI = \frac{(\text{Beneficios} - \text{Inversión})}{\text{Inversión}} \times 100$$

- La inversión viene hacer el costo total de los nuevos sistemas en 5 años; que es el total del cuadro 18 Resumen de Costos de ERP
- Los “beneficios” son los “Beneficios de ERP del proyecto en su conjunto”; del cuadro 23 Resumen de los beneficios de ERP.

Para Empeño Fácil el beneficio a cinco años es de USD 635,000 y la inversión a cinco años es de USD 184,900, la tasa sería de  $(\text{USD } 635,000 - \text{USD } 184,900) / \text{USD } 184,900 = 2.43$  que se redondea a 2.5; luego se multiplica esta tasa por 100 para obtener el porcentaje de ROI que resulta de la actualización a los sistemas PeopleSoft y POS2. En nuestro caso, la tasa de 2.5 representa un ROI de 250% lo que significa que recuperamos íntegramente el valor de la inversión y generamos mayores beneficios.

### 5.3.6 *Gastos financieros.*

En la Tabla 24 se muestra los gastos financieros que incurre Empeño Fácil por un préstamo de USD 30,000 a 3 años, con pagos mensuales de USD 1,011, se tienen las condiciones del préstamo, el flujo de pagos mensuales y anuales en 3 años.

**Tabla 24**

*Gastos Financieros (expresado en miles de USD)*

<b>Gastos financieros - préstamo bancario</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Intereses	1.99	1.25	0.46
Cargos y Comisiones	0.90	0.90	0.90
<b>TOTAL</b>	<b>2.89</b>	<b>2.15</b>	<b>1.36</b>

*Nota:* En esta tabla se muestran los datos relevantes de gastos financieros por el préstamo bancario de Empeño Fácil.

A continuación, tenemos la información financiera que sirve para la implementación del negocio, inversión inicial, ingresos, gastos, flujo de caja libre proyectado en 5 años, también se presenta el punto de equilibrio y el cálculo del costo de capital promedio ponderado (WACC, por sus siglas en inglés). Vargas, D. M. G. (2011).

En las Tablas 25, 26, 27 y 28 tenemos las variables para hallar el costo promedio ponderado del capital (WACC), El cálculo del WACC se basa en los criterios utilizados por los bancos para determinar las tasas de interés, considerando el costo de la deuda ( $K_d$ ) y el costo de patrimonio ( $K_e$ ). El costo de patrimonio está influenciado por varios factores que determinan la estabilidad económica del país de origen de los accionistas. Estos factores incluyen la beta desapalancada, que mide la volatilidad del rendimiento de las acciones, la rentabilidad esperada del mercado, la tasa de interés libre de riesgo y el riesgo país. Utilizando estos valores, se calcula el costo mínimo necesario para cubrir la inversión realizada en el proyecto.

**Tabla 25***Estructura de la deuda (Expresado en miles de USD)*

Estructura de la deuda	Importe	Peso	Kd
Préstamo Bancario	30	100.00 %	13.84 %

*Nota:* Para el cálculo del WACC  $K_d = 8.38\%$

**Tabla 26***Estructura de capital (expresado en miles de USD)*

Estructura de Capital	Importe	Peso	Variable
Deuda	30	21.35%	$W_d$
Patrimonio	110.5	78.65%	$W_s$
Financiamiento total	141	100.00 %	

*Nota:* Para el cálculo del WACC,  $W_d = 21.35\%$ ,  $W_s = 78.65\%$

**Tabla 27***Costo del patrimonio*

Costo del patrimonio	Peso	Variable
Rentabilidad promedio anual T-Bond 10 Y	3.07%	KLR
Rentabilidad promedio anual Índice S&Poor's 500	11.16%	KM
Beta promedio último 12 meses	0.83375	Beta
Riesgo País	1.59%	RP

*Nota:* Los datos son actualizados a diciembre del 2022 y salen de la página del Dr Aswath Damodaram y del Banco de México.

**Tabla 28***Cálculo de CAPM y WACC*

$CAPM = KLR + (KM - KLR) * Beta$	Valor
$CAPM = 5.22\% + (8.94\% - 5.22\%) * 1.407$	9.812%
$KS = CAPM + Riesgo País$	11.400 %

$WACC=WD* [KD (1 -t)] +WS*KS$	11.034 %
-------------------------------	-------------

*Nota:* WACC = 7.2%

En la Tabla 29 se muestra los Indicadores financieros de rentabilidad esperada con la información proporcionada por las casas de cambio actuales, los resultados son alentadores, donde la tasa interna de retorno es 433% y el Valor actual a 5 años de USD 1,787,000.

### **Tabla 29**

*Indicadores financieros (expresado en miles de USD)*

Valor Actual Neto (VAN)	1,787
Costo Promedio Ponderado del Capital (WACC)	11.034 %
Tasa Interna de Retorno (TIR)	433.63 %
TIR Modificada	96.08%
Valor Actual FLC	1,898
Inversión Inicial	111
Índice de Rentabilidad	17.18

*Nota:* Con los datos de la tabla 28 y 27 se calcularon los indicadores financieros que se muestran en la presente tabla.

#### **5.3.7 Flujo de caja libre proyectado.**

En la Tabla 30 se muestra el flujo de caja libre proyectado para el horizonte de proyección de cinco años del proyecto. La inversión se reembolsará en menos de un año, según este cuadro, que también demuestra que el margen neto es superior al 64%, lo que significa que por cada 100 USD de dinero ingresado se obtienen 64 USD de beneficio. Huaman Cajo, M. L. (2023).

**Tabla 30***Flujo de caja libre (expresado en miles de USD)*

Flujo de Caja Libre Proyectado	0	1	2	3	4	5
Ingreso por venta de Mercaderías		3,182	3,341	3,508	3,684	3,868
Ingreso por venta de Joyas		338	355	373	391	411
Ingreso por servicio de empeño		1,994	2,094	2,198	2,308	2,424
Ingresos otros		0	0	0	0	0
Costo de ventas de Mercaderías		-2,079	-2,183	-2,292	-2,406	-2,527
Costos de ventas de joyas		-309	-325	-341	-358	-376
Ganancia Bruta		3,126	3,283	3,447	3,619	3,800
Gastos Administrativos		-28	-29	-31	-33	-34
Gastos de Ventas		-2,434	-2,556	-2,684	-2,818	-2,959
Otros gastos		-1	-1	-2	-2	-2
Depreciación y/o amortización		-31	-31	-31	0	0
Ganancia Operativa (EBIT)		631	664	699	767	805
Impuestos a las ganancias		-189	-199	-209	-230	-242
Ganancia Operativa Neta (EBIT - impuestos) NOPAT		443	466	490	537	564
(+) Depreciación y amortización		31	31	31	0	0
Inversiones	-111					
Flujo de Caja Libre Proyectado	-111	474	497	521	537	564
Margen Neto		13.5%	13.4%	13.4%	13.2%	13.2%

*Nota:* Adaptado de Valencia, A. (2003). Proyectos de Inversión. Guía para su Formulación y Evaluación Estratégica. Primera Edición.

Lima-Perú Edición y Dirección Editorial: Centro de Investigación y Capacitación Empresarial.

## 5.4 Conclusiones

En este capítulo se presenta los resultados que esperamos tener con los nuevos sistemas PeopleSoft y POS2 desplegados en ambiente productivo; hemos realizado la evaluación económica estimada del costo total de los nuevos sistemas y los beneficios que nos otorga la implementación los nuevos sistemas, en el cual detallamos los montos que estimamos para cada rubro para poder hacer una interpretación del resultado obtenido.

La implementación de los nuevos softwares es la mejor alternativa y la más moderna de acuerdo con los últimos avances tecnológicos los cuales brindan mayor seguridad, seguimiento, respaldos diarios y acceso a la información inmediata por parte del corporativo.

Empeño Fácil obtendría un ROI de 250%, una tasa interna de retorno de 433% y el Valor actual a 5 años de USD 1,787,000 por lo que se recomienda la ejecución del proceso ya que recuperamos el total del valor de la inversión del despliegue del nuevo sistema contable (PeopleSoft) y del nuevo sistema comercial (POS2), generando beneficios directos e indirectos para la corporación.

## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo final se desarrollarán las recomendaciones y conclusiones en base al proyecto de cambio de sistema contable y operativo, las cuales son producto del *Business Consulting* a Empeño Fácil, el cual se realizó cumpliendo con todas las etapas del estudio, dentro de ella tenemos i) conocer y entender la situación general de la empresa, ii) elaboración del diagnóstico empresarial y problemas principales, iii) determinación de las causas de los principales problemas, iv) la identificación de las alternativas de solución, v) planeamiento de la solución y resultados esperados; a continuación, resumimos nuestras principales conclusiones:

### 6.1 Conclusiones

Las conclusiones se dividen en los puntos:

#### 6.1.1 *Situación general de la empresa:*

Empeño Fácil está apuntando a ser un proveedor líder de transacciones de empeño en Latinoamérica, de manera mensual se están aperturando o adquiriendo nuevas casas de empeño en LATAM (aproximadamente 3 nuevas tiendas se aperturan cada mes en la región).

Los márgenes del EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*) se han mantenido estables comparadas con el año 2022, detalle en la Figura 14.

### Figura 14

*Márgenes de EBITDA Latam (Representado en USD millones)*



*Nota:* Extraído de los Estados Financieros de Empeño Fácil.



Lo cual señala a Empeño Fácil como una empresa sólida y con liquidez para afrontar nuevos proyectos, la corporación no es ajena a los grandes desarrollos tecnológicos del día a día y la ardua competencia en el sector empeño lo que obliga a las empresas a plantearse como generar mayor valor.

### **6.1.2 *Diagnostico Empresarial:***

Con el desarrollo del Business Consulting se ha logrado una buena y eficiente colaboración entre la gerencia de Empeño Fácil y el equipo de trabajo de la tesis, para examinar sus necesidades, identificar problemas y proponer soluciones.

El proyecto se realizó bajo la metodología cualitativa, la cual determina que se la investigación se realice en el área laboral, con entrevistas, reuniones por *teams* y encuestas al equipo de Empeño Fácil.

### **6.1.3 *Determinación de las causas del problema principal:***

En este trabajo se ha realizado un diagnóstico empresarial e identificaron los problemas principales: i) diferentes sistemas contables y comerciales, ii) reportes contables y comerciales no automatizados y con mucha carga manual, iii) cuentas Inter compañía sin controles de auditoría claros y transparentes. Todos ellos se centran en la falta de integración de los sistemas operativos y contables.

### **6.1.4 *Solución propuesta:***

Luego de identificarse los problemas se hicieron encuestas en la compañía para poder identificar la mejor solución para Empeño Fácil, en base a la matriz de priorización causa-raíz, la solución es cambiar los sistemas contables y comerciales a PeopleSoft y POS2 respectivamente, con interfaces en los sistemas, esto implica soporte directo desde USA para el sistema POS2 con acceso directo a la información financiera reflejada en el programa Oracle HFM (Hyperion Financial Management) que es una aplicación de informes financieros la cual proporciona consolidación financiera de toda la data que se cargue en

PeopleSoft. Al cambiar a PeopleSoft corporativo tendría información directa a los números GPMX (Guatemala, El Salvador y Honduras) y los reportes financieros serán estandarizados y confiables.

Así mismo, al cambiar a POS2 se tendrá soporte corporativo los 7 días de la semana y cualquier nueva implementación ya tendrá el respaldo de la corporación, los reportes operacionales serán estandarizados y confiables.

Los nuevos softwares son la mejor opción debido a que se contara con los últimos avances en tecnología de seguridad, respaldos y accesos a información inmediata.

En resumen, los datos de los reportes comerciales, y estados financieros se extraerán directamente de los sistemas corporativos POS2 y PeopleSoft, garantizando la calidad, confiabilidad, y trazabilidad de los datos.

#### **6.1.5 *Plan de implementación y resultados esperados:***

Para la implementación de la solución se elaboró del diagrama de Gantt identificando que la implementación de PeopleSoft y POS2 sería en un año con un presupuesto de USD 110.500.

En la evaluación de la recuperación de la inversión (ROI) se detectó que si bien los costos totales de implementación de los nuevos sistemas en un horizonte de 5 años (USD 184,900) son elevados en comparación con mantener los sistemas antiguos (USD 44,900), esta implementación genera mayores ingresos a 5 años (USD 635,000) dando como resultado un ROI de 250% lo que significa que recuperamos íntegramente el valor de la inversión, generando mayores beneficios y logrando una tasa interna de rendimiento del 433%. con un VAN a 5 años de USD 1,787,000 por lo que se recomienda la ejecución del proceso.

#### **6.2 Recomendaciones**

Detallamos recomendaciones para que el comité directivo tenga en cuenta al momento de implementar los nuevos sistemas:

- Para presupuestar su implementación, se debe de listar este proyecto en la lista de proyectos pendientes a implementar identificándolo como implementación de prioridad alta.
- Cuando se inicie el proyecto se deben de contemplar la planificación de las tareas a nivel detallada tomando como base las tablas 11 y 12, organización del proyecto PeopleSoft y POS2 respectivamente.
- Se propone incorporar actividades de seguimientos diarias con el equipo de desarrollo, financiero, sistemas y operaciones; para el comité ejecutivo se proponen resumen de seguimiento semanales hasta el *Go Live* de ambos sistemas.
- En el presente trabajo de *bussines consulting* se han realizado varias estimaciones con apoyo del personal de Empeño Fácil, tratando de identificar el problema y evaluar las mejoras alternativas de solución para el negocio, sin embargo, con el fin de una mejor implementación se recomienda el apoyo de la sede de la corporación en Estados Unidos ya que la sede norteamericana tiene casos de éxito de implementación de nuevos sistemas.

## Referencias

Adaptado de Araiza Martínez, V. (2014). *Compendio de las principales herramientas para la solución de problemas en las empresas*.

Al, A. (s/f). *Manual para la elaboración trabajos de investigación*. Edu.pe. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://usmp.edu.pe/fia/wp-content/uploads/2023/05/MANUAL-ELABORACION-TE SIS.pdf>

Amaro Yardín (2016). *Costos y gestión empresarial: Incluye costos con ERP*. Ecoe Ediciones.

Ballvé, A. (2006). *Cuadro de Mando Integral y el Tablero de Control*. Revista de contabilidad y dirección, 3, 13-38. [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias\\_castellano\\_013-038.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_013-038.pdf)

Bussines Canvas 2018-2020 [https://www.researchgate.net/figure/Business-Model-Canvas-for-Digitalized-consulting-firms\\_fig1\\_323639302](https://www.researchgate.net/figure/Business-Model-Canvas-for-Digitalized-consulting-firms_fig1_323639302) (2020).

Charles Thomas Horngren, (1987). *Contabilidad de costos: un enfoque gerencial*. Stanford University.

Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen*. Grupo Editorial Norma.

Congreso de la República del Perú (08 de junio del 2004). *Texto Único ordenado de la ley del impuesto a la renta DECRETO SUPREMO N.º 179-2004-EF*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/ley/fdetalle.htm>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico*. Un enfoque de gerencia. México: Pearson educación. Recuperado de <https://issuu.com/wilmerfermincastillomarquez/docs/-elproceso-estrategico-un-enfoque>

De Ingeniería, I. (s/f). *GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS DE GRADO*.

Www.uv.mx. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de

<https://www.uv.mx/veracruz/insting/files/2013/02/propuesta-de-tesis-final.pdf>

De Pablos Heredero, C., Agius, J. J. L. H., Romero, S. M. R., & Salgado, S. M. (2019).

*Organización y transformación de los sistemas de información en la empresa. esic.*

Del Castillo Tayupanta, C. G. (2011). *Análisis costo-beneficio de un Enterprise Resource*

*Planning (ERP) a mediano plazo de productividad*. Master's thesis, PUCE.

Deloitte (2018). *Normas Internacionales de Información financiera*. Recuperado de

[https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs\\_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html](https://www2.deloitte.com/co/es/pages/ifrs_niif/normas-internacionales-de-la-informacion-financiera-niif---ifrs-.html)

Díaz, A., Gonzales, J. C., & Ruiz, M. E. (2005). *Implantación de un sistema ERP en una*

*organización*. *RISI*, 2(3), 30-37. *Revistas de Investigación UNMSN*.

EZCORP. (junio 2023). *Descripción General de la Empresa*.

<https://www.ezcorp.com/Spanish/Acerca-de-nosotros/Descripcion-General-de-la-Empresa/default.aspx>

Francisco J. Toro López, (2011). *Costos ABC y presupuestos*. ECOE Ediciones.

Gaither, Norman y Frazier, Greg. (2000). *Administración de la Producción y Operaciones*,

*México*, trad. por Sánchez García Gabriel, 8a Edición, International Thomson

Editores.

García Avilés, M., & Pérez Toirac, N. (2008). *Implementación del Módulo de Estimación de*

*Costos del ERP Nazim*. Doctoral dissertation, Departamento de Informática.

Garduño M., (13 de enero de 2021). *Operaciones en casas de empeño crecieron un 40%*

*durante la pandemia*. Forbes México.

<https://www.forbes.com.mx/negocios-operaciones-casas-empeno-crecieron-pandemia/>

Gobierno de México. (s.f.). *Casas de empeño*.

<https://www.gob.mx/profeco/articulos/casas-de-empeno>.

GM2. (s/f). Gm2dev.com. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de <https://www.gm2dev.com/>

Gothelf, J. (2013). *Lean UX: Applying lean principles to improve user experience*. " O'Reilly Media, Inc."

Gothelf, J. (24 de enero de 2022). *How The Business Model Canvas and The Lean Ux Canvas Work Together*. Jeff Gothelf. Recuperado 24 de enero 2022, de <https://jeffgothelf.com/blog/business-model-canvas-lean-ux-canvas/>

Henao, V. M. (2009). *La informática y su contribución a la automatización de procesos*. Lupa empresarial.

Huaman Cajo, M. L. (2023). *Método de flujo de caja libre descontado como herramienta financiera para la creación de valor en empresas manufactureras*, Lima-2021.

INE-2021, Instituto Nacional de Estadística, *Indicadores de la Agenda 2030, para el desarrollo sostenible*, marzo 2021.

Ivaldi, T. (2022, agosto 23). *Te explicamos los tipos de metodología para tu tesis*. Tesis y Masters Colombia. <https://tesisymasters.com.co/tipos-de-metodologia/>

Jeff Gothelf (2013). *Lean UX - Cómo aplicar los principios de Lean a la mejora de la experiencia de usuario*". <https://reunir.unir.net/handle/123456789/4506>.

Jones, P., y Upward, A. (2014). *Caring for the future: The systemic design of flourishing enterprises*. [Jones Upward Flourishing 2014.pdf \(ocadu.ca\)](#)

Juan Paulo Rivero Zanatta, (2015). *Costos y presupuesto: reto de todos los días*. Repositorio Académico UPC.

Krajewski, L., & Ritzman, L. (2015). *Administración de operaciones*. Estrategia y análisis. México: 5ta Edición Pearson Educación.

Lara Mejía, A. D. P. (2014). *Formulación de estrategias de mercadeo que permitan incrementar las ventas de planes de previsión exequial de la compañía grupo recordar en la localidad de chapinero de la ciudad de Bogotá en personas entre 30 y 59 años.*

Recuperado de: <https://hdl.handle.net/10901/10527>.

Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (2011). *Sistemas de Información Gerencial, México.* trad. por Vidal Romero Elizondo, 12ª Edición.

GioSyst3m (2020). *Matriz de Impacto y Esfuerzo, técnica excelente para priorizar.* Giosyst3m.net.

<https://giosyst3m.net/es/blog/matriz-de-impacto-y-esfuerzo-tecnica-excelente-para-priorizar>

Ministerio de Economía y Finanzas. (2015). *Guía general para la identificación, formulación y evaluación social de proyectos de inversión pública, a nivel de perfil.* Lima: MEF.

Recuperado de

[https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv\\_publica/docs/novedades/2015/guia\\_general.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2015/guia_general.pdf).

Oficina Económica y Comercial de España en Luanda. (2020). *Angola: Informe económico y comercial.*

[https://www.ivace.es/Internacional\\_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Angola/Angolainformeicex2020.pdf](https://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/Angola/Angolainformeicex2020.pdf)

Oficina Económica y Comercial de España en Luanda. (2021). *Angola: Informe económico y comercial.*

<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/inf-economico-comercial-angola-doc2020860209.html?idPais=AO>

- Olivia-Rojas, A. R., Madrigal-Barrantes, M. L., Carmen-Milena, A. A., & Vargas-Vargas, J. P. (2018). *Modelo de valoración de empresas en función de múltiples comparables en mercados emergentes*. Recuperado el 7 de junio de 2023 de Repositorio Tec.
- Oppenheimer, A. (2018). *¡Sálvese quien pueda!: El futuro del trabajo en la era de la automatización*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=824415>
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (s/f). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Cepal.org. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (s/f). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Cepal.org. Recuperado el 1 de agosto de 2023, de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)
- Pájaro, T. (2020). *Modelo de negocios Canvas aplicado a un Proyecto de Emprendimiento en la Ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad Católica De Colombia.
- Pérez Betancur, S. M. (2001). Los tableros de control y su importancia en el desarrollo de las organizaciones. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (39), 153-172. <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/25596/21138>
- Porter, M. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. *Harvard business review*, 85(11), 69-95.
- Prieto, I. (2020, diciembre 9). *Método de priorización: Matriz Impacto vs. Esfuerzo*. *Medium*. <https://ireneprieto.medium.com/m%C3%A9todo-de-priorizaci%C3%B3n-matriz-impacto-vs-esfuerzo-2a53ebaf83de>



Ponce H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Revista Contribuciones a la Economía*.

Sánchez, J. M., Vélez Elorza, M. L., y Araujo Pinzón, P. (2016). *Balanced Scorecard para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral*. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y reflexión*, Vol. XXIV ((1)), 39. doi: <https://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>

SAP Insights Newsletter, (diciembre 2020). *Cálculo del ROI en ERP: ¿ERP heredado vs. nuevo sistema de ERP?*. SAP Insights.

<https://www.sap.com/latinamerica/insights/erp-roi-calculation-worksheet.html>.

Stuart Pugh de la Universidad de Strathclyde en Glasgow, Escocia (1991). *Priorización de evaluación de alternativas de solución*. Extraído de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2012/146800.pdf>

Valencia, A. (2003). *Proyectos de Inversión. Guía para su Formulación y Evaluación Estratégica*. Primera Edición. Lima-Perú. Edición y Dirección Editorial: Centro de Investigación y Capacitación Empresarial.

Vargas, D. M. G. (2011). *Metodología para el cálculo del WACC y su aplicabilidad en la valoración de inversiones de capital, en empresas no cotizantes en bolsa*. Universidad ICESI.

Zanabria, M. F. O., Dilas-Jiménez, J. O., & Dumont, J. R. D. (2022). *Una Aplicación de herramientas de gestión de la calidad para la mejora de procesos de venta*. Caso de una empresa peruana. *Alpha Centauri*, 3(4), 57-65.

### **Apéndice A: Reuniones con Directivos de EMPEÑO FÁCIL**

- Reunión realizada el equipo con los gerentes de Empeño Fácil en febrero 2023  
OneNote

## Business Consulting - Introduccion

Friday, August 4, 2023 9:14 PM

Asunto	Business Consulting - Introduccion
Vínculo a elemento de Outlook	<a href="#">Haga clic aquí</a>
Desde	<a href="#">Perez, Jaime</a>
Asistentes necesarios	<input type="checkbox"/> <a href="#">Cervantes, Rafael</a> (Aceptado en Outlook) <input type="checkbox"/> <a href="#">Tejeda, Roberto</a> (Aceptado en Outlook) <input type="checkbox"/> <a href="#">Lopez, Mario</a> <input type="checkbox"/> <a href="mailto:a21095249@puco.edu.pe">a21095249@puco.edu.pe</a> <input type="checkbox"/> <a href="mailto:a20195254@puco.edu.pe">a20195254@puco.edu.pe</a> <input type="checkbox"/> <a href="mailto:a21095326@puco.edu.pe">a21095326@puco.edu.pe</a> <input type="checkbox"/> <a href="mailto:a20195341@puco.edu.pe">a20195341@puco.edu.pe</a>
Fecha de la reunión	24/2/2023, 15:30:00

## Reunión de Microsoft Teams

Únase a través de su ordenador, aplicación móvil o dispositivo de sala

[Haga clic aquí para unirse a la reunión](#)

ID de la reunión: 255 344 583 536

Código de acceso: pyGyZC

[Descargar Teams](#) | [Unirse en la web](#)

O llame (solo audio)

[+51 1 7071523, 894870934#](tel:+5117071523894870934) Peru, Lima

Id. de conferencia de teléfono: 894 870 934#







[Buscar un número local](#) | [Restablecer PIN](#)

[Infórmese](#) | [Opciones de reunión](#)

- Reunión realizada de equipo con los gerentes de Empeño Fácil en marzo 2023  
OneNote

## Business Consulting Centrum - Empeño Facil

Wednesday, July 26, 2023 3:36 PM

Asunto	Business Consulting Centrum - Empeño Facil
Vínculo a elemento de Outlook	<a href="#">Haga clic aquí</a>
Desde	<a href="#">Perez, Jaime</a>
Asistentes necesarios	 <a href="#">Cervantes, Rafael</a>  <a href="#">Tejeda, Roberto</a> (Aceptado en Outlook)  <a href="#">Lopez, Mario</a> (Aceptado en Outlook)  <a href="#">Kolety, Divya</a> (Aceptado en Outlook)  <a href="#">a20195249@puco.edu.pe</a> (Aceptado en Outlook)  <a href="#">a20195254@puco.edu.pe</a>  <a href="#">a20195326@puco.edu.pe</a> (Aceptado en Outlook)  <a href="#">a20195341@puco.edu.pe</a> (Aceptado en Outlook)
Fecha de la reunión	17/3/2023, 11:00:00
Ubicación	Microsoft Teams Meeting

---

## Microsoft Teams meeting

Join on your computer, mobile app or room device

[Click here to join the meeting.](#)

Meeting ID: 266 838 052 246

Passcode: kmEb6w

[Download Teams](#) | [Join on the web](#)

Or call in (audio only)

[+1 469-208-1471,34177597#](#) United States, Dallas

Phone Conference ID: 341 775 97#

[Find a local number](#) | [Reset PIN](#)

## Apéndice B: Consolidación de respuestas a encuesta para análisis interno de EMPEÑO

### FÁCIL

- ¿Cuáles son las necesidades del comité directivo?
  - Acceso inmediato a la información financiera y operativa
  - Seguridad y respaldo de la información
  - Procesos automatizados
- ¿Qué cambios tecnológicos pueden presentar una oportunidad?
  - Único y moderno sistema operacional y financiero para todos los países.
  - Reportes hechos a las necesidades de las operaciones
  - Automatización de procesos contables
  - Moderno sistema de operaciones para acelerar los préstamos a clientes.
- ¿Qué deberíamos hacer que no hayamos hecho y la competencia sí?
  - Actualizar los sistemas comerciales
  - Minimizar los errores humanos utilizando procesos automatizados para el área contable y financiera.
  - Implementar procesos de control interno con ayuda de la tecnología para facilitar las auditorías internas y externas de la operación.
- ¿Existe alguna fortaleza que podamos explotar?
  - Respaldo de la corporación Ezc corp.
  - Fuerte flujo de caja libre para implementar proyectos
- ¿Cómo está cambiando el panorama del mercado?
  - En la pandemia los servicios de préstamos rápidos se incrementaron, actualmente las operaciones ya se normalizaron, pero el cliente actual busca mejoras tasas de empeño y que se ofrezcan más dinero por sus garantías.
- ¿Qué está haciendo la competencia?

Modernizando sus sistemas comerciales para acelerar el proceso de empeño y hacer más fácil y rápido las transacciones.

Mayor retención del personal financiero por contar con procesos más amigables y automatizados.

- ¿Alguna debilidad puede ser una amenaza para la empresa?

La planificación financiera carece de una correcta y acertada estimación de presupuestos por falta de sistemas modernos.

Alta volatilidad de personas financiero y de operaciones por no contar con sistemas más modernos.

- ¿Qué obstáculos está presentando Empeño Fácil?

Lentitud en el proceso de empeño

Demora en entrega de Estados Financieros en tiempo y forma.

- ¿En qué somos mejores?

Contamos con profesionales de distintos países todos altamente calificados con especialidades y maestrías.

Nuestras valuaciones de garantías son en base a un sistema propio que recaba información en línea de precios de distintas páginas web.

Tenemos una reputación ganada como una de las mejoras casas de empeño de México y Latinoamérica.

- ¿Cuáles son las ventajas de la empresa?

Tenemos una alta satisfacción del cliente y clientes fieles a la empresa.

Alta capacidad de flujo de efectivo libre

Historial de éxito en implementación de proyectos nuevos internos.

- ¿Cuáles son los factores que hacen que un nuevo proyecto de implementación de software pueda ser exitoso?

Contar con profesionales altamente especializados en manejo de proyectos

Contamos con el respaldo de la corporación en Estados Unidos para que se pueda contratar los mejores softwares del mercado, con enfoque a nuestro giro de negocio.

Proyectos tecnológicos de otras áreas ya fueron implementadas con éxito.

- ¿Qué puntos fuertes ve el mercado en nosotros?

Conocimiento, experiencia y presencia en el mercado nacional e internacional.

- ¿Qué deberíamos dejar de hacer?

Conformarnos con los sistemas contables y financieros que actualmente tenemos

Dejar ir a personal altamente calificado por no contar con procesos automatizados o herramientas tecnológicas de punta.

Realizar la mayoría de nuestros procesos manuales, no automatizados.

- ¿Las ventas han disminuido en los últimos años?

Tenemos una cartera fiel de clientes, pero sufrimos un poco en la captación de nuevos clientes, en parte es debido a que el sistema de operaciones es un poco lento y a veces en plena transacción presenta demoras en carga de información nueva de cliente.

- ¿En qué nos falta más experiencia?

En innovación tecnológica, tenemos algunos sistemas desarrollados internamente, pero los principales sistemas no se han actualizado en los últimos 5 años.

- ¿Qué tiene la competencia que no tengamos nosotros y nos esté afectando?

Sistemas integrados financieros y comerciales

Reportes integrados confiables y procesos automatizados.

### **Apéndice C: Estados Financieros de Balance de Ejercicio 2022-2021**

## Latin America Pawn

The following table presents selected summary financial data from our Latin America Pawn segment, including constant currency results, after translation to U.S. dollars from functional currencies. See "Results of Operations — Non-GAAP Financial Information" above.

(in thousands)	Fiscal Year Ended September 30,				
	2022 (GAAP)	2021 (GAAP)	Change (GAAP)	2022 (Constant Currency)	Change (Constant Currency)
<b>Gross profit:</b>					
Pawn service charges	\$ 79,883	\$ 63,475	26%	\$ 80,199	26%
Merchandise sales	140,928	101,303	39%	141,823	40%
Merchandise sales gross profit	41,787	35,124	19%	42,055	20%
Gross margin on merchandise sales	30 %	35 %	(500) bps	30 %	(500) bps
Jewelry scrapping sales	6,294	10,765	(42)%	6,304	(41)%
Jewelry scrapping sales gross profit	353	918	(62)%	354	(61)%
Gross margin on jewelry scrapping sales	6 %	9 %	(300) bps	6 %	(300) bps
Other revenues, net	247	7	*	249	*
Gross profit	122,270	99,524	23%	122,857	23%
<b>Segment contribution:</b>					
Store expenses	91,303	77,493	18%	91,811	18%
Depreciation and amortization	7,913	7,371	7%	7,955	8%
Other charges	—	229	*	—	*
Segment operating contribution	23,054	14,431	60%	23,091	60%
Other segment income (a)	(1,000)	(2,862)	(65)%	(1,059)	(63)%
Segment contribution	\$ 24,054	\$ 17,293	39%	\$ 24,150	40%
<b>Other data:</b>					
Average monthly ending pawn loan balance per store (b) \$	64	59	8%	64	8%
Monthly average yield on pawn loans outstanding	16 %	17 %	(100) bps	16 %	(100) bps
Pawn loan redemption rate (c)	79 %	80 %	(100) bps	79 %	(100) bps

\* Represents a percentage computation that is not mathematically meaningful.

- (a) Fiscal 2022 and 2021 constant currency amounts exclude net GAAP basis foreign currency transaction minimal loss and a gain of \$0.1 million, respectively, resulting from movement in exchange rates.
- (b) Balance is calculated based on the average of the monthly ending balance averages during the applicable period.
- (c) Rate is solely inclusive of results from Mexico.