



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTABILIDAD**

Implementación de mejora en el proceso de facturas de terceros en  
el área de Cuentas por pagar en una empresa distribuidora de  
productos electrónicos en Lima-Perú

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Contador Público

**AUTOR(ES)**

Gamarra Peña, Karina Paola (0000-0002-2008-0832)

Mauricio Huayanca, Claudia Alexandra (0000-0003-2849-9934)

**ASESOR(ES)**

Villanueva Valdez De Lizarazo, Katherine De Las Mercedes (0009-0008-4344-0205)

**Lima, 10 de junio del 2024**

## **Dedicatoria**

A mi hija Ariana por ser mi motivación desde que comencé esta bonita etapa de mi carrera, a mis padres Gladys y Fernando por brindarme su confianza. Mi hermosa familia los admiro mucho y quiero dedicarle todos mis logros, mil gracias.

Karina Gamarra

Gracias al apoyo incondicional de mi amada familia, en especial a mi querido esposo por postergar nuestra luna de miel para cumplir uno de los objetivos más importantes en mi vida profesional. Esto es por y para ustedes familia.

Claudia Mauricio

## Resumen

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad analizar, evaluar e implementar una oportunidad de mejora del proceso de facturas de proveedores en el área de Cuentas por Pagar para mantener un equilibrio en el flujo de sus ingresos y gastos de la empresa Mauricio & Gamarra S.R.L con el objetivo de generar liquidez, rentabilidad y estabilidad financiera.

El propósito es determinar el impacto positivo de esta oportunidad de mejora. Para ello, se utilizaron ratios financieros, análisis vertical y horizontal; así como el modelo Dupont donde se identificaron las cuentas contables impactadas. Se tomó como referencia el Estado financiero de una sucursal de la compañía que cuenta con la integración de la plataforma virtual y se realizó un Estado financiero proforma para realizar los análisis del antes y después.

Nuestro trabajo está conformado por tres capítulos. El primer capítulo, expone quien es la compañía, en que rubro está presente y datos relevantes de su información financiera. Por otro lado, detalla la situación problemática de Cuentas por Pagar.

En el segundo capítulo, se reconoce los criterios propuestos de las alternativas ante el problema, qué recursos proyecta la compañía para darle estabilidad al flujo de ingresos y gastos por medio de los análisis a los Estados Financieros.

En el tercer capítulo, se desarrolla la alternativa elegida y los beneficios que se verán reflejados en la compañía. Se muestra un futuro panorama de cómo la mejora implementada es viable y trae consigo una correcta aplicación de las normas contables que generarán liquidez.

**Palabras claves:** Distribuidora de productos eléctricos; Cuentas por pagar; Estados Financieros; Ratios financieros; NIC 1; NIC 37; NIIF 18

Implementation of improvement in the third-party invoice process in the Accounts Payable area  
in an electronic products distribution company in Lima-Peru

**Abstract**

The purpose of this Professional Proficiency Work is to analyze, evaluate and implement an opportunity to improve the supplier invoice process in the Accounts Payable area to maintain a balance in the flow of income and expenses of the company Mauricio & Gamarra S.R.L. with the objective of generating liquidity, profitability, and financial stability.

The purpose is to determine the positive impact of this improvement opportunity. For this, financial ratios, vertical and horizontal analysis were used; as well as the Dupont model where the impacted accounting accounts were identified. The financial Statement of the company's branch that has the integration of the virtual platform was taken as a reference and a proforma financial statement was made to carry out the before and after analysis.

Our work is made up of three chapters. The first chapter explains who the company is, what sector it is present in and relevant data from its financial information. On the other hand, it details the problematic situation of Accounts Payable.

In the second chapter, the proposed criteria of the alternatives to the problem are recognized, what resources the company plans to give stability to the flow of income and expenses through the analysis of the Financial Statements.

In the third chapter, the chosen alternative and the benefits that will be reflected in the company are developed. A future outlook is shown of how the implemented improvement is viable and brings with it a correct application of accounting standards that will generate liquidity.

**Keywords:** Distributor of electrical products; Accounts payable; Financial statements; Financial ratios; IAS 1; IAS 37; IFRS 18

## INFORME DE ORIGINALIDAD

7%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="http://repositorioacademico.upc.edu.pe">repositorioacademico.upc.edu.pe</a> Fuente de Internet	3%
2	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	1%
3	<a href="http://multimedia.europarl.europa.eu">multimedia.europarl.europa.eu</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.urp.edu.pe">repositorio.urp.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://repositorio.autonoma.edu.pe">repositorio.autonoma.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1%
6	<a href="http://repositorio.upse.edu.ec">repositorio.upse.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1%

Excluir citas

Apagado

Exclude assignment  
template

Activo

Excluir bibliografía

Activo

Excluir coincidencias

< 20 words

## Tabla de Contenido

<b>CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA</b> .....	7
<b>1.1. Contexto de la Organización</b> .....	7
<i>1.1.1. Presentación</i> .....	7
<i>1.1.2. Planeamiento Estratégico</i> .....	9
<i>1.1.3. Posicionamiento de la marca</i> .....	9
<i>1.1.4. Análisis de información financiera relevante</i> .....	9
<i>1.1.5. Análisis Relevantes</i> .....	11
<i>1.1.6. Análisis PESTEL</i> .....	13
<b>1.2. Diagnóstico de la situación problemática</b> .....	14
<i>1.2.1. Descripción en detalle de la situación problemática abordada</i> .....	14
<i>1.2.2. Justificación de la situación problemática</i> .....	14
<i>1.2.3. Objetivo General</i> .....	15
<b>CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DESARROLLO</b> .....	17
<b>2.1. Marco teórico-conceptual</b> .....	17
<i>2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática</i> ... 17	
<i>2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática</i> .....	19
<i>2.1.3. Enfoque metodológico</i> .....	20
<b>2.2. Alternativas propuestas</b> .....	20
<i>2.2.1. Descripción de las alternativas y alineamiento con la solución del problema</i> .....	20
<b>CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN</b> .....	21
<b>3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas</b> .....	22
<b>3.2. Justificación de la alternativa elegida</b> .....	23
<i>3.2.1 Factibilidad y Viabilidad</i> .....	25
<b>3.3. Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida</b> .....	27
<b>Conclusiones</b> .....	29
<b>Recomendaciones</b> .....	30
<b>Referencias</b> .....	31
<b>Anexo(s)</b> .....	34

## Lista de Figuras

Figura 1 Modelo de negocio de Mauricio & Gamarra S.R.L .....	7
Figura 2 Flujograma actual del proceso de facturas .....	11
Figura 3 Diagrama de Ishikawa .....	16
Figura 4 Entrevista al director de Finanzas.....	24
Figura 5 Entrevista a la Contadora.....	24
Figura 6 Flujograma luego de la implementación de mejora .....	26

## Lista de Tablas

Tabla 1 Principales productos de Mauricio & Gamarra S.R.L .....	8
Tabla 2 Ciclo de Efectivo en días promedio .....	10
Tabla 3 Ratio Grado de Endeudamiento .....	10
Tabla 4 Análisis PESTEL .....	13
Tabla 5 Factores Internos y Externos.....	15
Tabla 6 Principales factores que afectan la liquidez en la Compañía.....	18
Tabla 7 Alternativas propuestas.....	22

## Anexos

Anexo 1 Balance General M&G S.R.L .....	34
Anexo 2 Estado de Ganancias y Pérdidas M&G S.R.L.....	35
Anexo 3 Análisis Dupont M&G S.R.L.....	36

# CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

## 1.1. Contexto de la Organización

### 1.1.1. Presentación

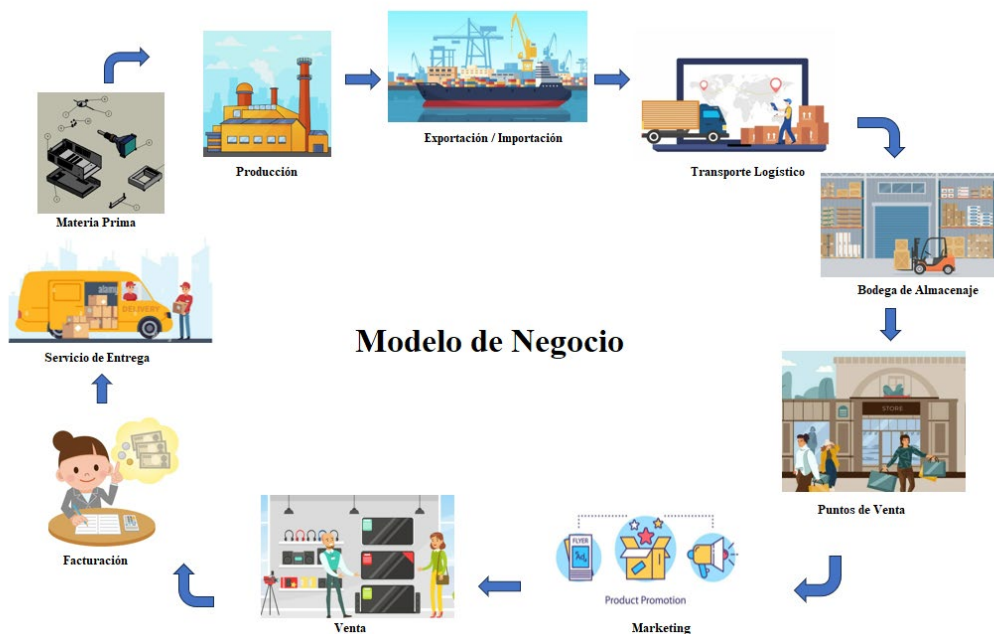
#### Antecedentes

Mauricio & Gamarra, es una empresa multinacional fundada en Japón, dedicada a la fabricación y distribución de productos electrónicos de entretenimiento con sucursales en países como: Estados Unidos, México, Panamá, Ecuador, Argentina, Bolivia, Uruguay, Colombia, Chile y Perú. Cabe señalar que su propósito es fomentar la implementación de la tecnología e innovación en las diferentes categorías que brinda; a través de la creatividad de sus creadores, al fabricar productos de primera calidad y durabilidad.

Mauricio & Gamarra S.R.L, en adelante la Compañía o M&G, es una de las sucursales que inició sus operaciones en Perú el 09 de Julio de 1997. La Compañía tiene como principal actividad la compra y venta al por mayor de productos electrónicos; así como la comercialización de ellos a nivel nacional debido a alianzas estratégicas con supermercados, tiendas por departamento y tiendas propias. (Memoria Anual M&G, 2024)

**Figura 1**

*Modelo de negocio de Mauricio & Gamarra S.R.L*



*Nota.* El gráfico representa el modelo de negocio de M&G, desde la producción de los productos electrónicos hasta la distribución de este al consumidor final.



## Productos

Uno de los objetivos de la Compañía es apoyar los sueños y dedicación de los creadores con el poder de la tecnología y ello se logra a través de la distribución de los siguientes productos:

**Tabla 1**

*Principales productos de Mauricio & Gamarra S.R.L*

<b>Categorías</b>	<b>Productos</b>
Televisores, Home Theatre y SoundBars	<ul style="list-style-type: none"><li>- Televisores (TV) OLED y LCD</li><li>- Teatro en casa</li><li>- Reproductores de Blu-Ray Disc y DVD.</li></ul>
Dispositivo de Audio	<ul style="list-style-type: none"><li>- Audio para autos</li><li>- Parlantes Bluetooth y portátiles</li><li>- Audífonos</li><li>- Grabadores de Voz Digital</li></ul>
Entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>- Equipos de Sonido</li><li>- Consolas Play Station</li><li>- Cámaras de video, fotográficas y proyectores.</li></ul> Accesorios: Lentes Intercambiables.

*Nota. Esta tabla representa, por categorías, todos los productos que ofrece M&G al mercado.*

## Servicios

La Compañía tiene un centro tecnológico y ofrece el servicio de reparación gratuito de todos los equipos durante la vigencia de la garantía del producto, así como la venta de repuestos para los equipos que distribuye.

## Principales procesos

Los procesos que sigue M&G para la venta de sus productos son:

Importación: En primera instancia, importa a Perú productos desde Japón, que es el lugar donde fabrican todos los equipos. Si se tiene un pedido urgente, se puede solicitar un préstamo a una de las sucursales más cercanas en Latinoamérica (siempre y cuando no afecte el stock).

Almacenaje: Tiene un almacén en Lima, donde se envían los productos cuando llegan al puerto de Perú.

Negociación: Al tener los productos en almacén, se procede a hacer la negociación con los distintos canales de venta que se manejan.

**Retail:** Ripley, Hiraoka, Phantom, Falabella, Estilos, Carsa, Promart, La Curacao, Coolbox, Efe, Capablanca Perú y Oeschle.

**Supermercados:** Plaza Veá, Tottus y Cencosud.

Distribución: Se cuenta con un servicio de distribución a través de la empresa Servientrega. Dicha empresa ayuda con la entrega de los productos a los clientes que compran a través de la página

web, así como a las 2 tiendas de venta directa que tiene la compañía.

Venta: El consumidor final puede obtener la variedad de productos a través de los canales de venta directa e indirecta.

### *1.1.2. Planeamiento Estratégico*

#### **Misión**

Compañía que busca inspirar y satisfacer la curiosidad de las personas.

#### **Visión**

Nuestra pasión ilimitada tiene como prioridad otorgar entretenimiento y emociones innovadoras por medio de la tecnología, el contenido, y los servicios de calidad.

#### **Valores**

- **Sueños y curiosidad**

M&G es una empresa pionera que busca estar conectado con el cliente por sus sueños y curiosidades.

- **Diversidad**

Alcanzamos lo mejor de la invención, mediante la diversidad y diferentes opiniones.

- **Integridad y Sinceridad**

Fideliza la confianza de la marca con una conducta responsable y valores sólidos.

- **Sostenibilidad**

Satisfacemos a los grupos de interés por medio de prácticas comerciales responsables y altamente disciplinadas.

#### **Propósito**

Trabajamos con firmeza para llenar al mundo de emoción mediante el poder de la creatividad y la tecnología.

### *1.1.3. Posicionamiento de la marca*

La compañía M&G se posiciona en el mercado por la calidad de sus productos, sin embargo, los consumidores ponen en primer lugar las marcas que ofrecen el mejor precio. Según el análisis interno que hizo el área de ventas de la compañía, destacó a Samsung, LG y Sony como líderes del mercado en lo que respecta a la línea de Televisores.

**Reconocimiento:** En el 2016, la cámara SNC-VB770 obtiene el reconocimiento al nuevo producto del año por la Revista Security Products en el nivel de Tecnologías avanzadas de imagen para video seguridad. El premio demuestra que corresponde a la creación de un producto con la capacidad de mejorar el plan de seguridad de sus clientes. (M&G, 2017).

### *1.1.4. Análisis de información financiera relevante*

Se identificó que en el año 2022 en la categoría de TV es la que generó mayores ingresos. El incremento de las ventas con respecto al año anterior es de 35%, debido al mundial de Qatar en el mismo año. Este acontecimiento llevó a la compañía en acelerar la comercialización de los productos en todos los canales de ventas a nivel nacional.

Sin embargo, se realizó un análisis en los Estados Financieros de la compañía y se identificó que no mantiene un equilibrio entre sus ingresos y egresos, la velocidad en la que vende sus productos es lento, mientras que los días promedios de pago a sus proveedores son cortos. Ello conlleva que M&G no genere la suficiente liquidez para afrontar en su totalidad las deudas.

**Tabla 2**

*Ciclo de Efectivo en días promedio*

<b>Concepto</b>	<b>Cifras</b>
Rotación de inventario	51.09 días
Rotación de cuentas por cobrar	69.71 días
Rotación de cuentas por pagar	11.94 días

Por esta razón, decidimos evaluar el grado de endeudamiento, que según el análisis realizado indica que la empresa supera los recursos propios, por lo que, no dispone del financiamiento interno y necesita fondos externos para cubrir con sus obligaciones. (Ver Anexo 1)

**Tabla 3**

*Ratio Grado de Endeudamiento*

<b>Concepto</b>	<b>Cifras</b>
Préstamos bancarios	106,962,000.00
Porcentaje	38% más al año anterior
Ratio	1.174

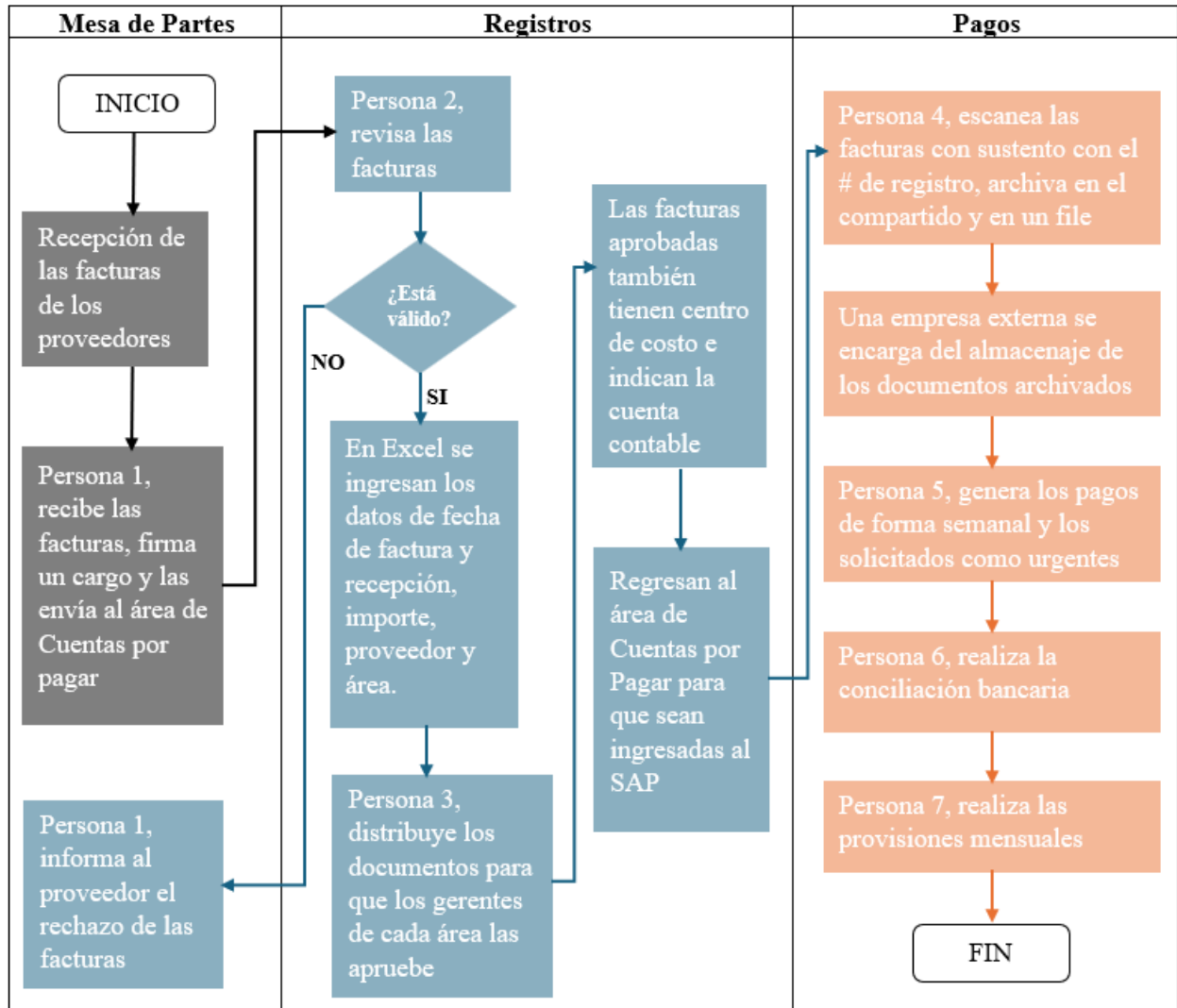
Asimismo, se demuestra que el patrimonio no puede respaldar la deuda, debido a que tiene un monto negativo de S/.20,980,831.00, es decir, la deuda que mantiene M&G es mayor al patrimonio que dispone, ello significa que no hay una solvencia financiera, lo que puede generar que en un futuro cercano pierdan la capacidad de cumplir con sus obligaciones. (Ver Anexo 2 y 3)

Por otro lado, también se ha identificado que el área de Cuentas por pagar mantiene un proceso operativo y manual, ello impacta en los resultados de las cifras contables. Esto se debe a que, si bien tiene 7 colaboradores, las actividades no están cubiertas al 100%, al no contar con procesos establecidos y políticas de compra, las facturas son ingresadas al sistema con tiempo tardío, porque no existe un cronograma de pago y el proveedor no cuenta con una negociación previa. Finalmente, estas son pagadas al poco tiempo de ser ingresadas al sistema, donde no se refleja el crédito, impactando en la liquidez de M&G.

En el 2020, a inicios del COVID-19, se realizó la propuesta de mejora para implementar una plataforma y recibir los documentos, así automatizar y agilizar el proceso, pero se realizó a un 5%, debido a que durante esta temporada sólo realizaban la solicitud de envío de facturas al encargado del área para que los escaneen y suban de forma manual a la intranet. Finalizó la pandemia y las partes involucradas retomaron las mismas funciones.

**Figura 2**

*Flujograma actual del proceso de facturas*



**1.1.5. Análisis Relevantes**

La tecnología es reconocida a nivel mundial, según estudio de GFK, los productos tecnológicos como las TV y el PlayStation, tuvo elección por los peruanos e incrementó en un 29.1% (Infobae Perú, 2024). Por otro lado, LG Sonic fue reconocido por la Tecnología Innovadora en IFAT Brasil en el presente año. (LG, s.f). También, Samsung Electronics recibió 75 premios en Alemania, en el concurso “International Forum (iF) Design Awards 2024” por el televisor OLED de Samsung S95C. (Samsung, s.f). Sin embargo, en relación con el área de Cuentas por Pagar de la compañía, al no establecer las políticas básicas, involucra e impacta en el desarrollo para llevar una óptima liquidez, por ende, las ganancias no se ven reflejadas de forma real y se presenta como un riesgo a corto plazo.

Según la plataforma del Estado Peruano que presenta la NIC 1, establece la base para presentar los Estados Financieros, que debe ser el reflejo de las operaciones de la compañía, también forma parte de la presentación incluir otros pasivos como los corrientes que son préstamos a corto y largo plazo, cuentas por pagar no comerciales, y otros, para que sea comparado entre años pasados y otras empresas para la toma de decisiones de las gerencias.

Asimismo, la compañía debe contar con facturas de terceros al crédito con 30, 60 o 90 días de vencimiento, de lo contrario, se verá afectado el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE), ya que en la actualidad es de 108.86. Según Arias y Casafranca (2021) en su trabajo de suficiencia profesional, recomienda que las empresas al adquirir financiamiento externo deben tener tasas mínimas de interés para evitar endeudarse y que el CCE sea reducido, demostraría que la empresa tiene el capital de trabajo necesario, es decir, que pueden asumir sus responsabilidades con terceros por el financiamiento propio, así como no quedarse sin stock en almacén, mitigar errores y las ventas generen rentabilidad óptima.

También, en el área se detecta que mantienen Órdenes de compra pendientes de facturar y se incurre en provisiones. Si bien la compañía separa el fondo para poder cumplir con esas obligaciones y/o contingencias que puedan surgir, se está excediendo ya que muchas de aquellas provisiones si cuentan con facturación, sin embargo, éstas no están siendo registradas oportunamente, ello plasma que disminuya el beneficio de la compañía, ya que trasciende en los estados financieros, directamente en la cuenta de pérdidas y ganancias.

En la Tesis de Cruz (2018), indica la importancia de tener una buena gestión e implementar una correcta política de compras, es de carácter fundamental ya que asegura que planear, organizar y controlar permite el buen funcionamiento de poder negociar la adquisición de suministros de calidad, es decir, se inicia en buscar varias opciones para adquirir así presupuestos que sean beneficiosos para la compañía y luego emitir el pedido correcto por medio de la Orden de compra. Por lo que, cuando se tienen Órdenes pendientes de facturar se incurre en provisiones.

Por otro lado, Anamaría y Choque (2019) en su tesis, menciona que hay dos tipos de provisiones, la legal que se identifica por ser de carácter legislativo, bajo un contrato y causas legales, y la implícita, aquella que se manifiesta a terceros creando expectativas, por ende, la empresa debe cumplir con sus obligaciones. Por esa razón, la NIC 37, es la norma que presenta el reconocimiento de las provisiones, pasivos y activos contingentes, se ven reflejados en las notas de los Estados Financieros, permite a los usuarios involucrados poder conocer los hechos, acontecimientos del periodo, los importes y vencimientos de las operaciones.

Finalmente, según la plataforma del Estado Peruano, bajo el enfoque de la NIIF 18, indica que permitirá tener un mejor control y clasificación de los ingresos, así como de los gastos que incurre, del efectivo y los equivalentes al efectivo, ésta norma busca como principal objetivo brindar una presentación sencilla y libre de errores, que se brinde a los inversores un panorama claro y transparente de los Estados financieros para que se pueda comparar las medidas financieras de la empresa y se tome decisiones de la inversión.

### 1.1.6. Análisis PESTEL

Para tener una planificación estratégica, la Compañía, procede a tomar esta herramienta para conocer a detalle los aspectos generales del entorno que influyen a su negocio.

**Tabla 4**

#### Análisis PESTEL

Concepto	Descripción
Aspectos políticos	La compañía tiene como principal operación: importar, exportar y comercializar en el país, siendo regulada por normas gubernamentales y acuerdos internacionales. Asimismo, cumple con las leyes establecidas en los países donde está presente con compromiso, ética y procedimientos transparentes. Ello le permite estar vigente en el rubro cumpliendo 25 años de aniversario en el Perú, el pasado julio del 2022.
Aspectos Económicos	La compañía está presente en el sector de distribución de productos electrónicos en el territorio peruano, también expandió su mercado en diferentes países como Estados Unidos, México, Panamá, Ecuador, Argentina, Bolivia, Uruguay, Colombia y Chile. Además, cumplen con las normativas y tiene la ventaja de los beneficios arancelarios, mantiene su estabilidad económica para continuar con su rentabilidad y presencia en el mercado. M&G, lo hace posible por su "adaptación" debido a que busca conocer los gustos del consumidor peruano, para mantener su economía local.
Aspectos Socioculturales	En este aspecto, se otorga a los colaboradores estabilidad laboral, ya que se rige en las normas de seguridad. Cuenta con una robusta y sólida cultura organizacional que le permite tener una responsabilidad social, que garantiza productos y servicios de alta calidad. M&G, por 6ta vez recibe el premio de "Compañías con más éticas del mundo en el 2024". Por otro lado, conoce la demanda y exigencia que solicita el cliente, y se adaptan a nuevas tendencias. Por este motivo, finaliza un acuerdo comercial con World Athletics donde funcionan tecnológicamente con el deporte, busca llenar de emociones y logros a los fanáticos deportivos de todo el mundo.
Aspectos Tecnológicos	La compañía, el pasado 09 de enero, participó en CES® 2024 con el tema "Impulsando la creatividad con tecnología". Está orientada en apoyar las ideas creativas de las personas y hace realidad sus historias, ya que debe estar actualizada bajo las novedades que no sólo se conoce a nivel nacional sino internacional. Por esa razón, se cuenta con suministros de alta calidad para entregar el producto final con los altos estándares que tenemos hoy en la tecnología.
Aspectos Ecológicos	M&G es la primera empresa que no emplea material acolchado en sus televisores grandes y apuesta por el cuidado del medio ambiente reduciendo así la utilización de plástico, han retirado la espuma de poliestireno e implementado el biopolímero biodegradable. También, nuestro negocio se basa en un medio ambiente global saludable con la conservación de energía en las instalaciones y oficinas.

--	--

## **1.2. Diagnóstico de la situación problemática**

### ***1.2.1. Descripción en detalle de la situación problemática abordada***

La empresa Mauricio & Gamarra S.R.L. es una empresa que se dedica a la importación, exportación y comercialización al por mayor de productos electrónicos como: TV, audio, video, cámaras y consolas de entretenimiento.

El ingreso principal se da gracias a la venta de TV en tiendas por departamento, supermercados y los dos puntos de venta mencionados anteriormente. Revista Gestión (2024) afirma que “al cierre del 2023, la venta de electrodomésticos bajó en un 8.5% con respecto de años anteriores, pero las marcas aún se mantienen por encima de los niveles previos a la pandemia, según datos de la consultora GFK”. Sus principales competidores son Samsung y LG, con un gran posicionamiento en el mercado de electrodomésticos debido al lanzamiento de diversas promociones accesibles a todo el público. Estas variables traen como consecuencia, la disminución en los ingresos, la baja rentabilidad en el año, el aumento de Notas de Crédito que solicitan los clientes para regularizar el precio promocional de los electrodomésticos acorde al mercado, la devolución de productos y la lenta rotación del inventario.

Por esta razón, con el objetivo de generar mayor rentabilidad, se hizo un análisis profundo en todas las áreas, pero con mayor énfasis, en los costos y gastos que incurre la empresa para la continuidad de sus operaciones con beneficios económicos.

El resultado mostró una oportunidad de mejora significativa del área de Cuentas por Pagar, ya que se comprobó un exceso de gastos en el manejo de sus operaciones. Los gastos principales identificados fueron: gastos por pago tardío, gastos de almacenaje de documentos, exceso de personal que realizan procesos de forma manual, provisiones de gastos inexactos y facturas extraviadas de servicios finalizados por el proveedor. Pero el principal problema que generan estos gastos es la demora en el proceso de las facturas porque genera un gasto financiero importante, ya que al no pagar a tiempo los documentos extraviados o no tener una condición de pago de factura genera que la empresa realice pagos masivos. Esto conlleva a requerir préstamos de los bancos para poder cumplir con la obligación de estas ya que el ingreso por ventas no es tan alto.

En base a estos resultados, la gerencia ha decidido reestructurar el área de Cuentas por Pagar, desde la negociación del servicio a recibir hasta el pago de la factura. En primera instancia, se auditarán los procesos de cada empleado para conocer el flujo de las facturas que se maneja actualmente, se analizará las condiciones de pago, la política de compras, política de pagos, los contratos y acuerdos que manejan los proveedores con la compañía.

### ***1.2.2. Justificación de la situación problemática***

En el Perú, se cuenta con organismos que regulan el correcto procedimiento contable, son requisitos que toda empresa debe adoptar para poder presentar el proceso y producción que realizaron en cada periodo por medio de la presentación de sus Estados Financieros y cumplir con sus obligaciones tributarias en las fechas establecidas.

Sin embargo, la Compañía aún cuenta con procesos de oportunidad de mejora. Por ello, se realiza el análisis de la justificación de la situación problemática y esto se ve reflejado en factores internos y externos de M&G.

Por esa razón, se debe considerar esta oportunidad de mejora para mitigar errores y generar ganancias, como aspecto importante por el impacto que genera en el área de Cuentas por pagar.

**Tabla 5**

*Factores Internos y Externos*

<b>Factores Internos</b>	<b>Factores Externos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reportes y registros manuales que ocasionan demoras y/o errores.</li> <li>- Proceso amplio y poca coordinación entre áreas para que registre los documentos una vez recibidos el bien o servicio, se omite el procedimiento porque no se conoce con claridad.</li> <li>- M&amp;G tiene un nombre posicionado en el mercado peruano y tiene productos de calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de nuevos clientes y la ventaja para que la empresa perdure como oportunidad de crecimiento, y expansión.</li> <li>- La competencia brinda mayor oferta, buscan ampliar sus negocios en el mercado.</li> <li>- La política en el Perú es inestable en estos últimos años debido a los cambios de presidentes e incluso atravesar por una pandemia.</li> </ul>

Es decir, la recepción de los documentos se está cumpliendo, sin embargo, el registro de ellos es lento debido al volumen mensual de gastos que maneja la Compañía. Asimismo, al no contar con una política de compras y un sistema que lo automatice hace que se invierta mayor mano de obra y tiempo. Por esa razón, se pone en riesgo los acuerdos con los proveedores, ya que puede ocasionar el corte del servicio, retraso de la entrega de los productos finales y que en el reporte final contable se vea reflejado algún desbalance que afecte la liquidez.

Por ello, se requiere empezar la mejora desde el área de Cuentas por pagar para llevar un control oportuno y óptimo de los gastos de la Compañía que son de gran importancia para mantener la liquidez y así poder hacer frente a nuestras obligaciones con terceros sin recurrir a financiamientos externos.

Según NIC 1, este tipo de pasivos, que son las obligaciones de pago y compromisos a cumplir en corto plazo por parte de la compañía M&G, se van a ver reflejados en los reportes a declarar por medio de los Estados Financieros, los cuales deben ser concisos y transparentes para lograr así proyectar una buena salud financiera y un gran gobierno corporativo.

**1.2.3. Objetivo General**

Implementar una mejora en el proceso de las facturas de terceros del área de Cuentas por



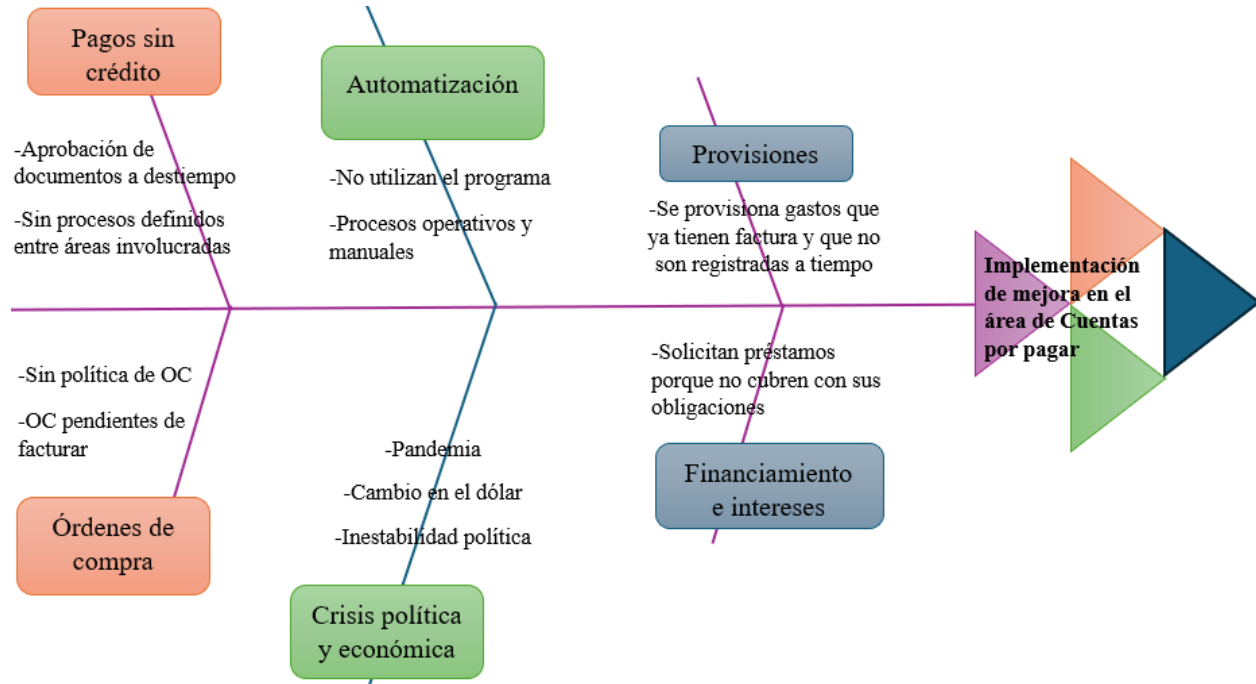
Pagar para evitar el retraso de los pagos, reducir el cobro de cargos adicionales por pago tardío y realizar una oportuna provisión mensual para el impacto positivo a la liquidez de la Compañía.

- **Objetivos Específicos:**

- Automatizar el proceso de las facturas de proveedores a través de la creación de una plataforma virtual para la recepción y aprobación de facturas electrónicas emitidas por los proveedores.
- Diseñar una política de compras que se aplique desde la negociación con los proveedores hasta el pago de la obligación.
- Optimizar el control de todos los gastos recurrentes de la compañía y una correcta provisión; a través de la creación de órdenes de compra, para evitar la penalidad por incumplimiento de pagos.
- Disminuir el índice de rotación de facturas por pagar a los proveedores.
- Reducir las remuneraciones por pagar con la reestructuración de la planilla en el área de Cuentas por Pagar.
- Disminuir las obligaciones financieras por préstamos con entidades bancarias.

**Figura 3**

*Diagrama de Ishikawa*



*Nota.* El grafico representa las causas de los factores internos y externos adicionales que se identifica en la compañía.

## CAPÍTULO 2: IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PARA LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA Y DESARROLLO

### 2.1. Marco teórico-conceptual

#### 2.1.1. *Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática*

Año tras año, en Finanzas, el área de Cuentas por pagar ha ido evolucionando y desempeña un rol relevante en el mundo de la Contabilidad. Se determina así debido a que influye directamente en la organización, de forma específica en su capital de trabajo porque corresponde a las obligaciones a corto plazo que ésta mantiene con sus proveedores, es decir, sus socios aliados.

Es importante mencionar, que toda documentación recibida debe ser revisada bajo un enfoque adecuado para que los comprobantes estén registrados de forma correcta y declarados en las fechas que establece la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). Por esa razón, las personas que realizan la actividad del proceso de facturas dentro del área, así como las diferentes áreas involucradas en el proceso de aprobación, deben realizar una adecuada gestión para obtener los recursos necesarios en el tiempo determinado y no impacte en la liquidez de la empresa M&G.

Actualmente, la Compañía mantiene un proceso manual para procesar los gastos, lo que genera una acumulación de documentos, ya sea de forma física o virtual, y las personas encargadas no se dan abasto para cumplir con el registro en las fechas establecidas. Esto conlleva, a que no registre a tiempo los documentos en el mes que corresponden, se provisionar gastos que no corresponden porque se cuenta con la factura emitida y enviada al área a tiempo solo que se desconoce la existencia de la obligación porque se traspapeló en los documentos del área al que corresponde el gasto.

Aliaga y Reina (2022), aclara en su tesis, que es necesario tener un control, verificación y seguimiento de los procesos en el área de Cuentas por pagar, protocolos establecidos para obtener resultados deseados, ya que pueden surgir factores externos o de incertidumbre. En síntesis, M&G, al pertenecer a un entorno tan competitivo, está enfocado en establecer procesos definidos, gestionar una política de compras y automatizar por medio de un sistema el área. Ello trae como ventaja que las facturas no se puedan extravíar, que los pagos se realicen a tiempo, se cuente con la documentación al día, disminuya el financiamiento y ante la solicitud de una auditoría, que ésta sea confiable de ser presentada.

Por otro lado, en la tesis presentada por Arroyo (2022), cuando una empresa no cumple con la estructura de los procesos, puede llevar a cometer errores. Es decir, si el personal no ingresa los documentos en el tiempo establecido, va a tener que cancelar una deuda en un corto plazo lo que puede ocasionar no contar con esa obligación y tener que recurrir a financiamiento de corto plazo, tal decisión podría afectar en la liquidez que la compañía. Por esta razón, la Compañía desea implementar la automatización para optimizar el control de sus gastos, establecer condiciones de pago que no sean al contado, logrando así programar sus pagos sin recurrir a los préstamos externos y disminuir los gastos financieros que afectan la liquidez.

Según ESAN (2020) estos son algunos factores que las empresas afrontan cuando su liquidez no es estable.

**Tabla 6**

*Principales factores que afectan la liquidez en la Compañía*

<b>Diferencias Laborales</b>	<b>Competitividad</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cumplir con el pago de sus planillas</li> <li>- Los trabajadores ya no se identifican con la empresa y bajan su productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No recibir financiamiento</li> <li>- La empresa sin capacidad financiera no innovará y bajará su competencia en el mercado</li> </ul>
<b>Irregularidad en los pagos</b>	<b>Insolvencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No realizar el pago de los proveedores</li> <li>- El corte de algún servicio afecta al funcionamiento del negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cancelar las deudas</li> <li>- Disminuir el contrato de proveedores y cambios rápidos ocasiona que los clientes desconfíen</li> </ul>

Cabe mencionar que en el área de Cuentas por pagar se debe cumplir con los procesos y políticas de compras correcto, debido a que influye a varios aspectos como, en su flujo de caja y el riesgo de pagar bienes o servicios que no sean propio de la organización. Según, Castro (2021) en su tesis, asegura que cuando la compañía se enfrenta a problemas de liquidez es la incapacidad de tener el dinero disponible. Por ello, M&G, ve la importancia de regular los procedimientos, implementar cambios significativos en el área que generen capital de trabajo para hacer frente a sus obligaciones.

Gonzales (2020) en su trabajo de investigación menciona que las empresas con frecuencia no cuentan con estrategias comerciales y/o políticas de pagos, es decir, con cronogramas de pagos, acuerdos de nivel de servicios, fechas de respuesta de recepción o el control de un flujo de efectivo proyectado, ello impacta en la liquidez de las organizaciones. Por esta razón, la Compañía tiene como objetivo desarrollar una política de compras definida desde la negociación hasta el pago de las facturas como parte de la mejora del área para la operación genere beneficios económicos.

Por otro lado, Cabrera y Sánchez (2023) en el trabajo de suficiencia profesional indican que un flujo de caja proyectado es un modelo interesante que busca presentar una planificación financiera en tiempo real, que se puede implementar en el proceso de Cuentas por pagar y que la persona encargada de ejecutarlo se adaptará fácilmente ya que es un modelo ágil y eficiente. De esta manera, se puede disponer de los datos reales, para proyectar información valiosa de los recursos financieros y anticiparse a cumplir con las obligaciones a corto plazo. Asimismo, tener en cuenta que “el flujo de caja proyectado sirve para respaldar el portafolio de inversiones en caso los ratios de liquidez sean mayores a 1”. Cabe resaltar, que para M&G este es un aporte fundamental en la mejora para obtener mejores resultados con respecto al ahorro de los costos, el

correcto seguimiento del flujo de dinero y proyectar unos estados financieros correctos.

También, Dueñas (2017) en su tesis indica la importancia de integrar el modelo estratégico de las 5 fuerzas de Porter para que una empresa se vuelva más competitiva, identificando nuevas tendencias, lugares estratégicos para los nichos de mercado, entre otros, donde no sólo estudia a los competidores directos, sino que evalúa a los proveedores, clientes, nuevos aspirantes al rubro y productos suplentes. Para M&G, este es un modelo para aplicar haciendo énfasis en los clientes y proveedores para obtener mejores beneficios en la negociación. Por ejemplo, las condiciones de pago de sus facturas y la anulación de los tipos de penalidades por si surge un problema con el pago.

Según Bilibio (2023) en su Tesis, menciona el impacto favorable de automatizar y es el de usar un software para los negocios, con el fin de poder facilitar las tareas, aumentar el desempeño, reducir la operatividad, con ello el resultado será rápido, sencillo para la toma de decisiones y lograr buscar estrategias favorables para en el negocio. Por esta razón, M&G analiza implementar un sistema en el área de Cuentas por pagar, que sea ágil y preciso, para llevar una buena gestión de la recepción de los documentos, tener una planificación en los pagos y así cumplir con los créditos de cada factura. Debido a que, esta acción tiene un proceso manual y operativo.

Según Farfán (2020) en su revista de investigación, menciona la importancia de un sistema automatizado, ya que las personas involucradas podrán optimizar su tiempo en los procesos rutinarios y mitigar errores. Por esa razón, la Compañía tiene como objetivo la implementación de una plataforma virtual para la revisión y aceptación de las facturas emitidas por terceros, ya que maneja un nivel de facturación masivo. Este proceso de automatización asegura alcanzar la eficiencia y la disminución de los gastos que esta conlleva de forma manual.

Núñez (2024) concluye en su trabajo de suficiencia profesional lo beneficioso de implementar políticas y procedimientos para el área de Cuentas por pagar, ya que esto genera salud financiera. Por lo mismo, M&G ha identificado una oportunidad de mejora con tres alternativas, que juntas, potencian la oportunidad a través de planes de acción que incluyen plataformas digitales para automatizar procesos, lo que generará un impacto positivo en la liquidez.

### ***2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática***

En este Trabajo de Suficiencia Profesional indicamos que cada concepto indicado será para brindar entendimiento en cuanto a la problemática y las soluciones presentada, se detalla:

- **Cuentas por Pagar:** Pertenece al área de Finanzas en la rama de la Contabilidad, responsable del correcto manejo de los documentos emitidos por terceros, que posterior serán pagados en la fecha establecido.
- **Norma Internacional de Contabilidad 1 - NIC 1: Presentación de Estados Financieros:** Tiene como objetivo y base, asegurar que los estados financieros presentados, estén correctos para que sean comparables ya sea con años anteriores o con otras entidades.

- **Norma Internacional de Contabilidad 37 NIC 37: Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes:** Tiene como objetivo y base, asegurar que el gasto pueda ser reconocido en el periodo, de tal manera que se pueda identificar que pasivos se tienen que pagar en un futuro incierto.
- **Norma Internacional de Información Financiera 18 – NIIF 18:** Nueva norma que sustituye a la NIC 1, presentada el 09 de abril de 2024 y se implementa a partir del 01 de enero de 2027 aunque está permitido su implementación anticipada. Tiene como objetivo y base, brindar a los inversores, una información precisa, significativa, comparable y transparente del desempeño financiero de las empresas, así analizar la situación y continuar con la toma de decisiones.
- **Ratio Capital de trabajo:** Indica la capacidad que tiene toda organización para enfrentar la responsabilidad de sus pasivos corrientes con sus activos corrientes.
- **Ratio Liquidez:** Hay liquidez en una empresa cuando los activos se venden a corto plazo y se tiene la capacidad para poder cumplir con las obligaciones de pagos a los proveedores también a corto plazo. Se estima que primero se cobre a los clientes y que el pago a los proveedores sea al crédito por fechas de más de 30 días, según contrato.
- **Ratio Apalancamiento:** Se determina cuando la empresa tiene el adecuado endeudamiento con sus proveedores, el cálculo correcto podrá indicar y comparar si la compañía mejoró o no su nivel de eficiencia respecto a los periodos pasados.
- **AFEV - Aprobación de Facturas electrónicas Virtual:** Plataforma virtual para la recepción, aprobación y generador de reportes de facturas de proveedores.

### ***2.1.3. Enfoque metodológico.***

Gallardo (2017) en su manual auto informativo interactivo, menciona que la metodología de la investigación proporciona la estructura para cumplir con una investigación por medio de información de conceptos básicos que son de guía para realizar los proyectos. El presente trabajo, se enfoca en la metodología cualitativa, donde aborda la búsqueda de datos, los conceptos claves, análisis y resultados de estos a través de la recolección de información brindada por M&G. Ello ayuda a entender a detalle la razón de la problemática en investigación que atraviesa la Compañía, con el refuerzo de las entrevistas realizadas a especialistas y profesionales del área de Contabilidad involucradas en el proceso para brindar una propuesta de valor.

## **2.2. Alternativas propuestas**

### ***2.2.1. Descripción de las alternativas y alineamiento con la solución del problema***

Luego de identificar la oportunidad de mejora por medio de la recopilación de información brindada por M&G, se proponen tres alternativas de solución a desarrollar en la subárea de Cuentas por pagar. Ello en relación con el proceso de facturas de terceros y las obligaciones que se generan al obtener un bien o servicio. A continuación, se detallan las tres propuestas de mejora:

a. Automatizar el proceso de las facturas de proveedores:

Esta alternativa de mejora propone desarrollar una plataforma virtual llamada AFEV (Aprobación de Facturas Electrónicas Virtual) para llevar un control medible de los gastos de la compañía en Perú y la correcta aplicación de la NIC 37 con el fin de hacer las provisiones exactas y oportunas. Esta es una opción a corto plazo, debido a que desde el 2016, se viene utilizando este recurso en otros países con éxito y es adaptable a cualquier país con la adición de ciertos parámetros para la correcta aplicación de impuestos requeridas por el área de Contabilidad y Finanzas.

Cabe resaltar que esta alternativa no tiene costo, ayudará a reducir el gasto en la planilla, gastos de almacenaje de documentos, disminuir el gasto de penalidad por incumplimiento en el pago de facturas y aumentar la liquidez de la compañía.

b. Equilibrar los egresos e ingresos de la compañía:

Esta alternativa busca que los ingresos sean mayores a los egresos para tener liquidez y poder cumplir con otras obligaciones pendientes. Por esta razón, se realizará un análisis profundo de las áreas de Cuentas por Cobrar y Ventas para ver la situación actual y así como determinar los productos que incrementan los ingresos de la compañía, las políticas de periodos de cobro y pago de partidas adicionales a la de los gastos recurrentes y se implementará oportunidades de mejora.

El desarrollo de esta alternativa conlleva horas adicionales del equipo de cada área para encontrar los puntos claves a solucionar a mediano plazo; es decir se pagarán horas extras. Cabe señalar que el resultado es positivo, ya que, al mantener ingresos mayores a los egresos, genera aumento en la rotación de cuentas por cobrar, disminución en el índice de cuentas por pagar y disminución en los préstamos bancarios porque se va a tener liquidez de las ventas para afrontar las obligaciones de la compañía.

c. Diseñar una política de compras estratégica:

La Compañía requiere implementar una política de compras para establecer los criterios de evaluación a proveedores, negociar con sus nuevos o antiguos proveedores los plazos de pago de las facturas, periodo de tiempo de prestación de servicios, elaboración de órdenes de compra para todos los gastos mayores a S/.2000 y gastos recurrentes. Esta alternativa llevará un año de desarrollo, debido a los contratos anuales renovables con sus proveedores y en algunos casos por varios años.

Esta alternativa no conlleva costo alguno, se puede desarrollar en el largo plazo, ayuda a disminuir el índice de rotación de facturas por pagar, disminución en la solicitud de préstamos con entidades bancarias lo cual genera un impacto positivo en el flujo de caja de la compañía.

### **CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN DE LA ALTERNATIVA ELEGIDA E IMPLICANCIAS DE DICHA DECISIÓN**

### 3.1. Análisis comparativo de las alternativas identificadas

**Tabla 7**

*Alternativas propuestas*

<b>FACTORES</b>	<b>ALTERNATIVA 1 Automatizar el proceso de las facturas de proveedores</b>	<b>ALTERNATIVA 2 Equilibrar los Ingresos y Egresos de la compañía</b>	<b>ALTERNATIVA 3 Implementar nuevos acuerdos con los proveedores</b>
<b>VIABILIDAD</b>	La automatización del proceso a través de una plataforma virtual ayudará en el control de los gastos de la compañía y el correcto registro contable en el mes que ocurrió.	Mantener estas partidas en equilibrio es un gran reto, pero es viable. Es posible mediante el control interno, la organización de la documentación, el incremento en las ventas y la disminución de los gastos recurrentes.	Esta alternativa es viable a largo plazo, ya que nos ayudará a mantener un flujo de efectivo mayor al de otros años. Con los nuevos plazos de pago, solo atenderemos los pagos de facturas por vencer y no todas las que nos emiten en diferentes fechas por incumplimiento de pago.
<b>IMPACTO EN LA EMPRESA</b>	Será un impacto positivo, debido a que disminuirán los gastos de almacenaje de documentos, la información estará disponible para todos los usuarios, los registros contables como devengados y provisiones se realizarán correctamente y se reducirá la penalidad por pago tardío.	El mantener el nivel de ingresos mayor al de egresos ayudará a la compañía a tener mayor liquidez y así disminuirán los préstamos que solicita la compañía a los bancos para afrontar ciertas obligaciones.	El analizar los contratos, acuerdos y cotizaciones con los antiguos y nuevos proveedores tendrá un impacto positivo en la compañía, ya que se pueden establecer mejores condiciones de fechas de pago y evitar la suspensión del servicio.
<b>RECURSOS</b>	Apoyo del área de sistemas mediante la creación los parámetros de la plataforma, contabilidad y los gerentes de las áreas para las pruebas de aprobación.	Apoyo del área de Finanzas, Contable (Cuentas por pagar y Cuentas por cobrar) en donde se analizarán los movimientos de salidas y entradas de dinero.	Para realizar el proyecto, se necesitan de más horas del área contable y legal para poder realizar un nuevo contrato que resulte beneficioso para las partes involucradas.

PLAZO	Llevará de dos a tres meses automatizar el proceso, debido a las pruebas que deben realizar los gerentes de las áreas antes de subir los cambios de RIA a Productivo.	Tomará de 10 meses a más, ya que se debe analizar qué partidas están generando desbalance e implementar una solución.	Nos llevará alrededor de un año debido a que los acuerdos se renuevan de forma anual. Se necesita analizar los contratos y proponer los plazos de pago que beneficien a la compañía.
COSTOS	No tiene costo, debido a que la plataforma se creó en el 2016 en la sucursal de Chile y se puede implementar en cualquier sucursal.	Pago de Horas extras de ser el caso.	No tiene Costo
VENTAJAS	Reducción del gasto de la planilla, disminución, gastos de penalidad por incumplimiento de pago de facturas y aumento en la liquidez.	Mejora de la rotación de las cuentas por cobrar, la disminución de los préstamos bancarios y los gastos financieros.	Disminuye el promedio de pago de las cuentas por pagar y el incremento en el flujo de caja de la compañía.
DESVENTAJAS	El riguroso periodo de prueba con los gerentes de todas las áreas para mitigar los errores durante el funcionamiento de la plataforma.	Se necesita realizar una auditoría de procesos a varias áreas (Cuentas por Cobrar, Ventas y Tesorería) para lograr el equilibrio de los ingresos y egresos de la compañía.	El periodo de implementación es a largo plazo, debido a que en la actualidad hay contratos con proveedores que se renuevan de manera automática por varios años.

### 3.2. Justificación de la alternativa elegida

De acuerdo con lo analizado y la información obtenida en las entrevistas, la alternativa elegida es Automatizar el proceso de las facturas por pagar a través de la creación de la nueva plataforma AFEV para tener un control minucioso de los gastos en los que incurre la compañía. A continuación, se muestra el formulario de preguntas que se realizó en las entrevistas a la Contadora y al director de Finanzas de M&G, lo cual ayudó a tener una visibilidad clara de la problemática para la elección de la alternativa.



## Figura 4

### *Entrevista al director de Finanzas*

Reciban un cordial saludo, me presento, mi nombre es Claudia Mauricio, vengo en representación de Karina Gamarra y mi persona. Somos Bachiller en la carrera de Contabilidad de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC) el motivo de la siguiente entrevista se debe a que actualmente estamos realizando el Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado "Implementación de mejora en el proceso de facturas de terceros en el área de Cuentas por pagar en una empresa distribuidora de productos eléctricos en Lima-Perú" para obtener el grado de Contado Público. Muy agradecida por brindar su tiempo y buena disposición, por otro lado, quiero destacar que la información revelada será confidencial, y sólo será de uso académico en este trabajo.

#### Director de Finanzas

- 1) ¿Cuál considera que es la principal oportunidad de mejora en el área de Cuentas por pagar?
- 2) ¿Cuáles considera que deberían ser las principales áreas involucradas para implementar la oportunidad de mejora?
- 3) ¿Cuál considera que será el principal reto en el proceso de la implementación de mejora?
- 4) ¿Qué tipo de beneficios traerá consigo dicha implementación?
- 5) ¿Cuáles son los costos estimados de dicho proceso de implementación de la oportunidad de mejora?
- 6) ¿Cuál considera que sería el plazo máximo que tomaría dicha implementación?

## Figura 5

### *Entrevista a la Contadora*

#### Contadora

- 1) Por favor ¿Podría compartimos las principales diferencias entre el proceso que siguen las facturas de proveedores en la compañía antes y después del proceso de implementación de la oportunidad de mejora del proceso de Cuentas por pagar?
- 2) Por favor ¿Podría compartimos si se presentan penalidades por el retraso de pago de facturas antes y después del proceso de implementación de la oportunidad de mejora de Cuentas por pagar? ¿Cuáles?
- 3) ¿Las provisiones que se realizan al cierre de mes son gastos recurrentes?
- 4) ¿Qué tipo de control tienen los gastos no recurrentes que se van a provisionar?
- 5) En base a su experiencia ¿Considera que es viable la automatización de proceso de facturas en el área de Cuentas por pagar?
- 6) ¿Qué tipo de mejora implementaría en el área de Cuentas por pagar?
- 7) Si existiera una plataforma virtual donde llegan automáticamente las facturas, las aprueban y puedes generar reportes ¿Qué tipo de beneficios crees que traería la implementación de esta en el área?
- 8) ¿Cuál considera que será el principal reto en el proceso de implementación de la oportunidad de mejora?
- 9) ¿Cuáles considera que son los costos estimados de dicho proceso de implementación de la oportunidad de mejora?

Se realizaron las siguientes preguntas a dos profesionales de la Compañía que pertenecen al área de Finanzas y serán parte importante del proyecto. En primer lugar, el director de Finanzas nos comentó que el área de Cuentas por Pagar necesita una reestructuración en sus procesos y por ende en el personal, ya que se han elevado los costos y gastos por mal manejo de sus políticas. Nos mencionó que en los últimos tres años se había incrementado el gasto de la planilla al contratar a tres personas para que apoyen en los registros y evitar las penalidades por pago atrasado, debido al volumen de estos. Ellos conllevan al aumento en el servicio de almacenaje de documentos que se tiene a través de un proveedor, ya que al guardar las facturas en físico con los sustentos del servicio hace que los archivadores se llenen rápido. Por esta razón, nos indicó que la implementación de una plataforma virtual es un gran paso para reducir los costos dentro del área, así como lograr la eficiencia de esta. Las áreas involucradas en el proceso serían Contabilidad y Sistemas a la cabeza y luego de la implementación todas las áreas para la ejecución de pruebas que confirmarán el correcto flujo.

La entrevista a la Contadora nos fue de gran utilidad para encontrar la solución, ya que nos indicó que es muy difícil llevar el control de los gastos con un tercero en medio (la empresa que se encarga de almacenar los documentos); ya que al tener auditorías se les solicita el envío de los documentos por folio y todo está en cajas. Entonces, la Compañía ha tenido ocasiones en las que solicitan toda una caja para sacar un documento y esto también genera un gasto de envío adicional. A nuestra entrevistada le agrada la idea de implementar esta mejora ya que le genera beneficios como el ahorro de tiempo y dinero en la revisión de documentos; ya que todo estará en la plataforma. Cabe resaltar que para ella es crucial tener esta información a la mano también, para hacer sus revisiones tributarias y cumplir con los pagos solicitado por SUNAT y no caer en multa por malos cálculos. Por esta razón, se ha realizado los Estados Financieros propuestos con información de una de nuestras sucursales en Chile, donde se viene implementando dicha mejora. Hemos analizado las cuentas que han sido impactadas durante el año de prueba de la implementación de la plataforma y hemos adaptado estos resultados a los estados financieros de la sucursal de Perú. Así se puede mostrar los beneficios que esta traería tras su implementación.

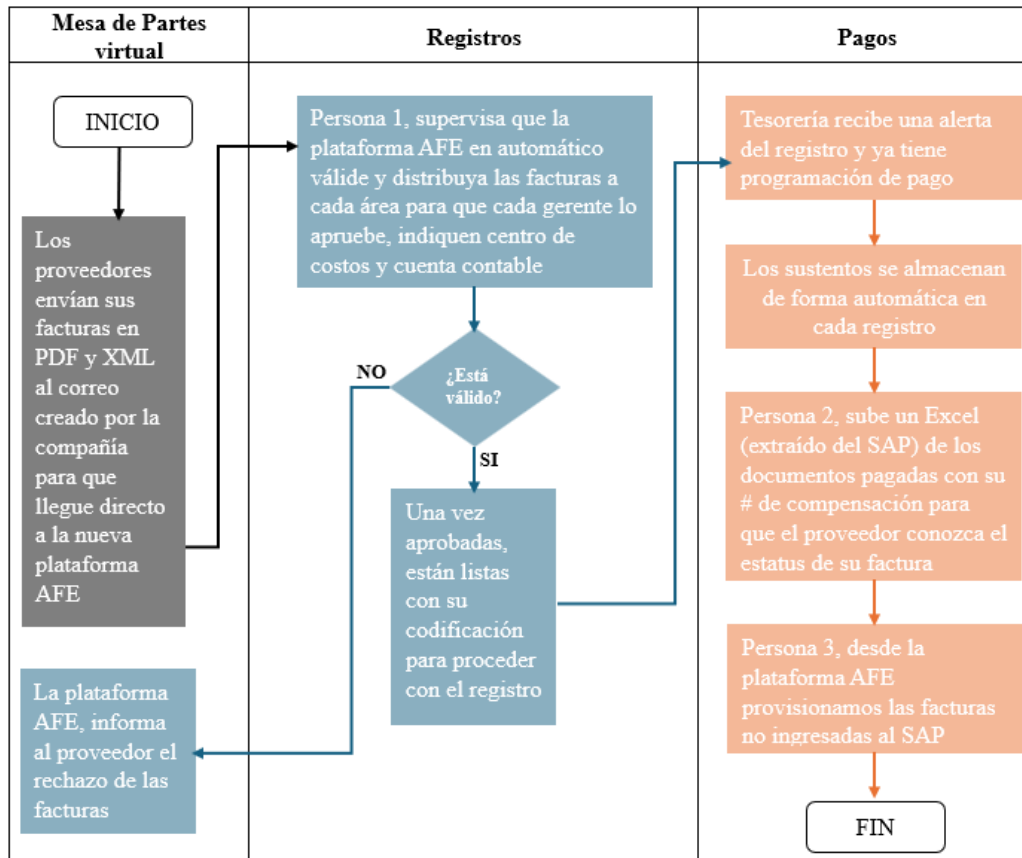
De acuerdo con lo analizado y la información obtenida en las entrevistas, la alternativa elegida es Automatizar el proceso de las facturas de proveedores, lo que generaría reducción de gastos y obtención de liquidez.

### ***3.2.1 Factibilidad y Viabilidad***

Como mencionamos en el punto 2, el área de Cuentas por Pagar de M&G realiza procesos manuales para llevar el control de gastos de la Compañía. Por esta razón, se ha decidido elegir la alternativa de Automatizar el proceso de las facturas de proveedores e implementar una plataforma virtual llamada AFEV (Aprobación de Facturas Electrónicas Virtual). Ello nos ayudará a recibir, visualizar, aprobar, colocar cuentas-centros de costos y hacer reportes de todos los gastos por año, mes y aprobador. A continuación, mostramos el nuevo Flujograma después de la implementación de la mejora.

**Figura 6**

*Flujograma luego de la implementación de mejora*



- **Recursos necesarios**

Para iniciar con este proyecto, se debe contar con el equipo de sistemas para la habilitación de la plataforma en el país, la creación de los permisos para los usuarios de Perú y el desarrollo de parámetros adicionales solicitados por el equipo de Contabilidad que ayuden a explotar este recurso al máximo. Asimismo, se necesitará del apoyo de los Gerentes de todas las áreas de la compañía para hacer las pruebas de aprobación de facturas, carga de archivos masivos de compensación y descarga de reportes.

- **Análisis de la capacidad de la organización**

La Compañía tiene un plan detallado del tiempo que va a tomar el desarrollo de la plataforma AFEV y los beneficios generados a partir de su funcionamiento. Además, se hizo una reunión con todos los empleados involucrados en esta mejora para la confirmación de su participación. Se cuenta con el personal, los equipos necesarios, los programas actualizados y el financiamiento para gastos que puedan surgir en el proceso. Este último es solo un respaldo, ya que se ha determinado que no se incurrirá en gastos durante el proceso.

- **Beneficios y resultados esperados**

Todos los beneficios que se van a mencionar generarán aumento en la liquidez de la compañía porque todos tienen relación con las salidas de dinero. Por esta razón, al implementar esta alternativa, aportaremos beneficios económicos y un buen gobierno corporativo en la compañía.

Los beneficios que traerá este proyecto son:

- El control, seguimiento y pago oportuno de los gastos en los que incurre la empresa; así como la correcta aplicación de la NIC37 y NIC1, ya que al realizar la provisión exacta mensual de los gastos cumplimos con la correcta presentación de la información financiera de la compañía.
- El buen gobierno corporativo, ya que la implementación de esta mejora trae consigo la creación de una política de compras que priorice el uso de órdenes de compra para los gastos y que vaya de la mano con el uso de la plataforma para un correcto manejo de las finanzas de la compañía.
- La disminución en el gasto de almacenaje de los documentos en físico; así como la pérdida de estos.
- Reestructuración de la planilla: La reducción del gasto del personal del área de Cuentas por Pagar, ya que se contaba con más de 10 personas en el área que llevaban la recepción, control y registro de las facturas en físico y ahora solo se van a necesitar como máximo 2 personas para esta función.
- La reducción de los gastos en penalidades por pago tardío y la suspensión del servicio.
- Reducción de los días promedio de pago, ya que al tener un control de documentos no se necesitará pagar todo lo que esté ingresado en el momento, sin respetar las condiciones de pago.
- Disminución de préstamos bancarios, ya que, al tener flujo de caja por la buena gestión, no se necesitará recurrir al financiamiento externo para cumplir con las obligaciones.

- **Sostenibilidad y efectos a largo plazo**

La finalidad de este recurso es que se automatice el proceso de las facturas; es decir que lleguen de forma directa a la plataforma, se visualicen, se aprueben de forma virtual. Asimismo, se compensen los pagos y genere reportes que aporten en el cierre mensual. De esta manera, se espera poder integrar otros módulos enlazados a SAP para automatizar las funciones de otras áreas y minimizar costos que generen mayor liquidez. Los efectos a largo plazo serán:

La optimización de los tiempos de los usuarios internos y externos, ya que al tener alguna auditoría en el futuro, no se va a necesitar de los servicios del centro de almacenaje para que envíe las cajas con los documentos requeridos por la empresa auditora, porque todo va a estar en la plataforma de AFEV.

Por otro lado, disponer de liquidez generada por las operaciones de la compañía para no recurrir al financiamiento externo de entidades bancarias.

### **3.3 Discusión de resultados de la aplicación de la alternativa elegida**

Según lo analizado en los Estados Financieros, la recolección de información de las

entrevistas y la investigación realizada lo largo de esta discusión, la oportunidad de mejora en el proceso de las facturas de terceros es clave para dar inicio al control de la liquidez que proviene de las ventas de la Compañía; así como del ahorro en los gastos de varios servicios en la actualidad. Logrando así, asumir los pagos de facturas sin necesidad de recurrir a financiamiento externo. La implementación de mejora del proceso desde la recepción, aprobación, registro y pago de las facturas por pagar logrará tener un control detallado de los gastos en los que la Compañía incurre, disminuir los intereses, evitar la suspensión de los servicios y mejorar la relación con los proveedores.

En algunas ocasiones, por no llevar el control adecuado y oportuno de los gastos, se ha tenido que pagar facturas de servicios anuales sin hacer el devengado correspondiente en el sistema mes a mes. Esta premura se debe a que el documento se encontraba vencido varios meses y como penalidad el proveedor solicita cancelar el monto total del servicio para evitar incumplimientos de pago. Por esta razón, según NIC 37 “el reconocimiento de una provisión se da cuando la entidad mantiene una obligación presente como resultado de un evento pasado” y la implementación de la oportunidad de mejora en el área de Cuentas por Pagar, logrará cumplir al cien por ciento con la norma y generar flujos de efectivo, liquidez y estabilidad financiera para atender con otras obligaciones.

Como mencionamos anteriormente, según Farfán (2020), indica que el tener ciertos procesos automatizados ayuda a la persona que realiza la función manual, a mitigar errores; ya que, al ser una compañía grande, el sistema de facturación es abundante y a su vez optimiza los tiempos de esta para poder realizar funciones adicionales.

## Conclusiones

- La automatización del proceso de las facturas de proveedores ha conseguido beneficios económicos notables en la compañía, desde el ahorro en la planilla hasta la disminución en los gastos de almacenaje, gastos por pagos tardíos y gastos financieros, debido a la reducción en los préstamos. Este crecimiento de la liquidez y disminución de los gastos se ve reflejado en los Estados Financieros.
- Debido a la implementación de la plataforma AFEV, se ha logrado aplicar con eficacia la NIC 37 Provisiones, ya que se puede obtener a través de AFEV un reporte de todos los gastos que no se han registrado en el mes con el monto exacto, se logra así realizar una provisión exacta y oportuna de los gastos incurridos por la Compañía.
- La implementación de la mejora en el área de Cuentas por Pagar impactó de manera óptima en el flujo de efectivo proforma de la Compañía, debido a que disminuyeron en 35.23% los préstamos bancarios que se solicitaban para hacer frente a las obligaciones.
- El pasivo disminuyó debido a la reducción del 19.8% en Remuneraciones por Pagar y 31% en Cuentas por pagar, ya que ahora se evalúa con frecuencia la rotación de pagos que realiza la Compañía, así como la de cobros. Se ha logrado optimizar los procesos que conlleva el registro de un gasto y reducir el personal del área, lo que es favorable para M&G porque aumenta la liquidez.
- De igual manera, el Estado de Resultados nos mostró un resultado positivo en la Utilidad Neta de 7 millones con respecto al año pasado; debido al oportuno seguimiento de los gastos, la reducción de los gastos financieros, el preciso control tributario; etc. La nueva plataforma permite optimizar el control exacto de los documentos recibidos, ser ingresado en el mes que se realizó el servicio, provisionar y ser pagados a tiempo, y evitar cargos extras por pago tardío.
- Finalmente, el estado de Resultados nos muestra una reducción del 33.55% en el gasto financiero. Esto es a la implementación de mejora que, al tener control ordenado de los gastos, reduce los préstamos bancarios, por ende, los intereses. En conclusión, estos estados financieros propuestos nos muestran la evolución positiva que tiene la compañía al seguir un proceso automático libre de errores y es de gran utilidad para la correcta aplicación de las normas contables en la presentación de los Estados Financieros de la Compañía.

## Recomendaciones

Luego de realizar un análisis a los Estados Financieros de M&G, entrevistar a sus colaboradores y revisar el proceso del área de Cuentas por Pagar, podemos recomendar lo siguiente:

- Antes de desarrollar la plataforma AFE, se recomienda implementar una nueva política de compras para establecer los criterios que se deben tomar para la elección de los nuevos proveedores, el cual indique el proceso que deben seguir antes de emitir una factura a la compañía. Por ejemplo, enviar la cotización, adjuntar a la factura el sustento del trabajo o servicio a brindar, indicar el número de orden de compra; los términos o plazos de pago y los tipos de penalidades por incumplimiento de pago. Este punto inicial es importante para poner en marcha la mejora en el área, ya que al negociar los plazos de pago con los proveedores antes de la realización del servicio, podemos obtener mayor liquidez y usarla como capital de trabajo, justificar los gastos con los sustentos ante una auditoria y registrar la factura con la orden de compra en SAP.
- Asimismo, sugiere generar órdenes de compra para todos los gastos de la compañía; es decir el área que aprueba la cotización del servicio o producto solicitado al proveedor, deberá enviar una solicitud al área Contable para que realice la orden de compra con la codificación en la que se registrará el gasto. Esto facilitará el ingreso preciso de los documentos en el mes que se realizan, permitirá hacer un seguimiento del gasto en nuestro sistema, llevar un correcto control tributario, evitar la evasión fiscal y estar alerta de algún incremento no autorizado en las futuras facturaciones, ya que la orden de compra se generará en base a la cotización con un monto exacto.
- Por otro lado, recomendamos hacer un análisis recurrente de los pasivos financieros de la compañía, con énfasis en los ratios de solvencia, para saber si la empresa tiene un respaldo en los flujos de caja generados para hacer frente a las obligaciones. Logrando así disminuir las solicitudes de préstamos recurrentes a los bancos y los intereses por pagar.
- Finalmente, se recomienda darle seguimiento a los ratios de gestión para determinar si los recursos se han utilizado con eficacia. Medir con frecuencia los días promedios de pago, de cobro y buscar un balance entre ambos; ya que lo ideal es cobrar al contado y pagar a mediano plazo. Asimismo, es importante evaluar la velocidad con la que se venden los productos, porque si hay una rotación lenta del inventario se puede caer en la obsolescencia, lo que genera disminución en las cuentas por cobrar, reducción en la liquidez y una rentabilidad negativa para la Compañía.

## Referencias

- Abad, D. y Ko, S. (2023). impacto de la automatización en el desarrollo de ventajas competitivas en empresas de almacenamiento de lima metropolitana. [Tesis de Titulación, Universidad de Lima]. [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19143/T018\\_72084748\\_T.pdf;jsessionid=B85A334CC044746CDC49D3B6D4252919?sequence=6](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/19143/T018_72084748_T.pdf;jsessionid=B85A334CC044746CDC49D3B6D4252919?sequence=6)
- Anamaría, L. y Choque, C. (2019). NIC 37: Provisiones, pasivos y activos contingentes y su impacto financiero y tributario en las empresas del sector textil del distrito de Ate Vitarte, Año-2018. [Tesis de Titulación, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. [https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/653639/Anamar%C3%ADa\\_FL.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/653639/Anamar%C3%ADa_FL.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Aria, C. y Casafranca, Y. (2021). Análisis del ciclo de conversión de efectivo y su relación con la liquidez y la rentabilidad de las empresas. [Trabajo de Suficiencia Profesional, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659167/Arias\\_PC.pdf?sequence=3](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/659167/Arias_PC.pdf?sequence=3)
- Arroyo, R. (2022). El control interno de la política de pagos y su impacto en las cuentas por pagar comerciales en la empresa Resemin S.A., distrito de Ate, Lima 2021. [Tesis de titulación, Universidad San Juan Bautista]. <https://repositorio.upsjb.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14308/3975/T-TPCP-ARROYO%20SULCA%20RICARDO%20JORGE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BBVA Continental. (s.f.) Qué es la deuda: para qué sirve y cómo se mide el endeudamiento financiero <https://www.bbva.com/es/salud-financiera/que-es-la-deuda-para-que-sirve-y-como-se-mide-el-endeudamiento-financiero/>
- Callao. [Estudio de Investigación, Universidad Mayor de San Marcos]. [file:///C:/Users/KarinaPaolaGamarraPe/Downloads/rinvestigacion,+IData23-2\\_003\\_Farfan%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/KarinaPaolaGamarraPe/Downloads/rinvestigacion,+IData23-2_003_Farfan%20(1).pdf)
- Compañía Deloitte. Los Modelos de Flujo de Caja Directo Ayudan a Predecir la Liquidez. <https://www2.deloitte.com/cl/es/pages/strategy-operations/articles/modelos-flujo-de-caja-directo-ayudan-predecir-liquidez.html>
- Compañía KPMG. Gestión de Efectivo & Riesgo de Liquidez. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ar/pdf/2020/cash-liquidity-risk-management-v3.pdf>
- Compañía KPMG. Circulares de Legislación Tributaria No. 495 (04 de octubre de 2018). Decreto Legislativo No. 1395.- Decreto legislativo que modifica la Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo, el Decreto Legislativo No. 940 y la Ley No. 28211 <https://kpmg.com/pe>



- Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión pública S.A.C (junio 2016). Tenencia de artefactos y servicios de telecomunicación a nivel nacional urbano: 2015. <https://cpi.pe/banco/market-report.html>
- Castro, A. (2021). La gestión de cuentas por pagar – proveedores y su incidencia en el flujo de caja en una empresa forestal del distrito de San Isidro, 2020. [Tesis de Titulación, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/1232/Castro%20Miranda%2C%20Angela%20Maria.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cruz, K. (2018). Gestión de compras y ventaja competitiva en la empresa grupo Benny SAC del distrito de Villa el Salvador. [Tesis de Titulación, Universidad Autónoma del Perú]. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13067/795/Cruz%20Vasquez%2C%20Karlian%20Katya.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN (22 de abril de 2020). Empresas con problemas de liquidez: ¿a qué conflictos se enfrentan? <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan>
- Farfán, J. (2020). La implementación de un sistema automatizado reduce los tiempos de atención en los procesos aplicables a la ventanilla única de turismo en la Municipalidad Provincial del
- Gallardo, E. (2017). Metodología de la Investigación. [Manual Autoinformativo Interactivo]. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO\\_UC\\_EG\\_MAI\\_UC0584\\_2018.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/4278/1/DO_UC_EG_MAI_UC0584_2018.pdf)
- Gonzales, J. (2020). Las cuentas por pagar y su influencia en la liquidez de la empresa Minas y Calera S. A, San Isidro, 2018. [Trabajo de Investigación, Universidad Científica del Sur]. <https://repositorio.cientifica.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12805/1362/TB-Gonzales%20J.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Núñez, L. (2024). Implementación de políticas y procedimientos en cuentas por pagar para mejorar la liquidez en una empresa de estación de servicio, lima – 2022. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/9f5ac1e5-4b69-4e7b-a69a-fc5720fb4ee1/content>
- LG. (s.f.). Página principal, tienda Online. <https://www.lg.com.pe/>
- Plataforma del Estado Peruano. Norma Internacional de Contabilidad 1 Presentación de Estados Financieros. [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publico/nor\\_co/niif/NIC\\_1\\_BV2023\\_GVT.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/nor_co/niif/NIC_1_BV2023_GVT.pdf)
- Ramos, Aarón (22 de febrero de 2024). Gasto de peruanos en electrodomésticos sube en más de s/.900 al mes tras la pandemia, según estudio de GFK. Infobae Perú. <https://www.infobae.com/peru/2024/02/22/gasto-de-peruanos-en-electrodomesticos-suben-mas-de-s900-al-mes-tras-la-pandemia-segun-estudio-de-gfk/>

- Redacción Gestión (23 de febrero de 2024). Venta de electrodomésticos superan en 20% niveles prepandemia. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/tecnologia-ventas-de-electrodomesticos-superan-en-20-niveles-prepandemia-televisores-celulares-noticia/>
- Samsung. (s.f.) Página principal, tienda Online. <https://www.samsung.com/>
- Trigoso, Mirtha (10 de febrero de 2022). Venta de Televisores moverá más de S/ 2,400 millones si Perú va al Mundial. Gestión. <https://gestion.pe/economia/empresas/venta-de-televisores-movera-mas-de-s-2400-millones-si-peru-va-al-mundial-noticia/?ref=gesr>
- Yong, C. (2022). El control preventivo de las cuentas por pagar y su impacto en la gestión de tesorería de las Mypes del sector textil en el distrito de Santa Anita, 2019. [Tesis de Titulación, Universidad San Martín de Porres]. [https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10342/aliaga\\_okz-reina\\_hma.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/10342/aliaga_okz-reina_hma.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Zarzoza, G. (2017). Estudio del diseño y metodología de un índice regional y sectorial del nivel de emprendimiento aplicado a Mypes de lima metropolitana. [Tesis de Titulación, Pontificia Universidad Católica del Perú]. [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9332/ZARZOZA\\_GI\\_ANMARCO\\_INDICE\\_REGIONAL\\_SECTORIAL\\_EMPRENDIMIENTO\\_ANEXOS.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9332/ZARZOZA_GI_ANMARCO_INDICE_REGIONAL_SECTORIAL_EMPRENDIMIENTO_ANEXOS.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

## Anexo(s)

### Anexo 1

#### *Balance General M&G S.R.L*

**BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2022  
( Expresado en Nuevos Soles )**

<u>ACTIVO</u>	<u>ACTUAL</u>	<u>PROPUESTO</u>	<u>PASIVO Y PATRIMONIO</u>	<u>ACTUAL</u>	<u>PROPUESTO</u>
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>PASIVO CORRIENTE</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>
Caja y Bancos	5,682,077	7,660,199	Sobregiros Bancarios		
Clientes	38,162,830	37,127,020	Tributos por Pagar	75,068	149,329
Provisión Cobranza Dudosa	-120,480	-120,480	Remuneraciones por Pagar	370,571	297,198
Cuentas por cobrar a afiliadas	3,457,758	3,152,590	Proveedores	4,630,500	3,195,045
Cuentas por Cobrar Accionistas y Pers	31,397	19,241	Cuentas por Pagar a afiliadas	29,433,307	18,328,799
Cuentas por Cobrar Diversas	415,182	295,674	Prestamos bancarios	106,962,000	69,279,287
Mercaderías	20,954,384	17,559,820	Provisiones Diversas	11,820,430	8,953,207
Existencias por Recibir	16,945,973	14,173,705			
Provisión para Desvalorización de Exis	-1,857,189	-889,453			
Cargas Diferidas	23,739,212	17,178,357			
Otros Activos	23,212,698	16,304,771			
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>130,623,842</b>	<b>112,461,443</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>153,291,876</b>	<b>100,202,865</b>
<u>INMUEBLE MAQUINARIA Y EQUIPOS</u>			<u>PATRIMONIO</u>		
Costo	7,368,516	4,128,640	Capital	13,181	20,000,000
Depreciación	-5,868,309	-3,040,149	Resultados Acumulados	-18,943,443	-13,391,266
	<b>1,500,207</b>	<b>1,088,491</b>	Resultados del Periodo	-2,050,569	7,018,740
 			<b>Total Patrimonio</b>	<b>-20,980,831</b>	<b>13,627,474</b>
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>					
Intangibles	1,500,405	1,030,767			
Amortización Intangibles	-1,313,409	-750,362			
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>186,997</b>	<b>280,405</b>			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>132,311,045</b>	<b>113,830,339</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>132,311,046</b>	<b>113,830,339</b>

## Anexo 2

### Estado de Ganancias y Pérdidas M&G S.R.L

**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**  
**al 31 de DICIEMBRE del 2022**  
**( Expresado en Nuevos Soles )**

	<b>2022</b>	<b>Propuesto 2023</b>
Ventas	202,004,606	126,768,044
Descuentos, Rebajas y Bonificaciones	-21,519,997	-17,511,757
Costo de Ventas	-149,703,240	-75,540,029
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>30,781,369</b>	<b>33,716,259</b>
<b><u>Gastos de Operación</u></b>		
Gastos de Ventas	-24,506,961	-21,176,441
Gastos de Administración	-4,324,758	-3,024,758
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>1,949,650</b>	<b>9,515,059</b>
<b><u>Otros Ingresos y Egresos</u></b>		
Gastos financieros	-6,271,926	-4,167,813
Ingresos Financieros	954	10,543
Ingresos Diversos	777,172	530,982
Ingresos Extraordinarios	65	180
Cargas Excepcionales	-12,027	-16,880
Otros Ingresos	166,002	215,450
Resultado por Dif/Cambio	-102,518	-185,034
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES, DEDUCCIONES E IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>-3,492,629</b>	<b>5,902,487</b>
Participaciones por Pagar	0	
Impuesto a la Renta	0	
Impuesto a la Renta Diferido	1,442,060	1,116,253
<b>UTILIDAD (O PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>-2,050,569</b>	<b>7,018,740</b>

### Anexo 3

#### Análisis Dupont M&G S.R.L

ACTUAL		PROPUESTO		ACTUAL		PROPUESTO		ACTUAL		PROPUESTO					
Año 2022		Año 2023		Año 2022		Año 2023		Año 2022		Año 2023					
<b>UTILIDAD NETA</b>															
-2,050,569		7,018,740													
<b>MARGEN NETO</b>															
-1.02%		0.055													
<b>VENTAS NETAS</b>															
202,004,606		126,768,044													
<b>VENTAS NETAS</b>															
202,004,606		126,768,044													
<b>ACTIVO TOTAL PROMEDIO</b>															
132,311,045		113,830,339													
<b>ROTACIÓN DEL ACTIVO</b>															
1.53		1.11													
<b>ROA</b>															
-1.5%		6.17%													
<b>PASIVO TOTAL</b>															
153,291,876		100,202,865													
<b>ACTIVO TOTAL</b>															
132,311,045		113,830,339													
<b>PATRIMONIO</b>															
-20,980,831		13,627,474													
<b>MULTIPLICADOR DE APALANCAMIENTO</b>															
-6.31		8.353													
<b>PATRIMONIO</b>															
-20,980,831		13,627,474													
<b>ROE</b>															
-9.77%		51.5%													