Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público

Aplicación del Modelo IVI gestión de inventarios y su efecto en la liquidez de una empresa comercializadora de vehículos

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Contadora Pública

AUTOR

Jaqueline Brisa ALCÁNTARA MONTAÑEZ

ASESOR

Mg. Javier Ricardo MELGAREJO MORALES

Lima, Perú

2025



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Alcántara, J. (2025). *Aplicación del Modelo IVI gestión de inventarios y su efecto en la liquidez de una empresa comercializadora de vehículos*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Jaqueline Brisa Alcántara Montañez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	74445323
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Mag. Javier Ricardo Melgarejo Morales
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08606209
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-4008-8911
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Dr. Emilio Gabriel Garcia Villegas
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08628745
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Dr. Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.11.0.26 Finanzas Corporativas
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento

Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: La Victoria Latitud: -12.0850 Longitud: -77.0146
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2025
URL de disciplinas OCDE	Bibliotecología https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.08.03 Economía, Negocios https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.00

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORÍA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 085-EPAEYSP-FCC-2025

SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADORA PÚBLICA

En la ciudad de Lima, local Auditorio (3er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, siendo las 09:00 horas del día veinte de diciembre del año dos mil veinticinco, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el **trabajo de suficiencia profesional** para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001977-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 22 de diciembre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Emilio Gabriel Garcia Villegas
MIEMBRO	:	Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO - ASESOR	:	Mag. Javier Ricardo Melgarejo Morales

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: *"APLICACIÓN DEL MODELO IVI GESTIÓN DE INVENTARIOS Y SU EFECTO EN LA LIQUIDEZ DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS"*, presentado por la bachiller Jaqueline Brisa Alcántara Montañez con código de matrícula N° 19110168, para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Habiendo concluido con la sustentación y evaluación sobre las asignaturas terminales o concentradoras (capstone) de la especialidad, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADA

Siendo las 12:00 horas, se dio por concluido el acto académico y, leída la presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.

Dr. Emilio Gabriel Garcia Villegas
Presidente

Dr. Alan Errol Rozas Flores
Miembro

Mag. Javier Ricardo Melgarejo Morales
Miembro - asesor

Nota. Resolución Decanal N° 001977-2025-D-FCC/UNMSM fue emitida en vía de regularización con fecha 22 de diciembre de 2025.

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE
SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mag. Javier Ricardo Melgarejo Morales en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Auditoría Empresarial y del Sector Público N° 000095-2025-EPAESP-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"APLICACIÓN DEL MODELO IVI GESTIÓN DE INVENTARIOS Y SU EFECTO EN LA LIQUIDEZ DE UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE VEHÍCULOS"*, presentado por la bachiller Jaqueline Brisa Alcántara Montañez para optar el Título Profesional de Contadora Pública, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 9% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contadora Pública.

Lima, 6 de mayo de 2026

Firma del asesor:

Nombres y apellidos del asesor: Mag. Javier Ricardo Melgarejo Morales

DNI: 08606209

La vigencia del presente certificado corresponde a un período de noventa (90) días desde la fecha de su emisión; siempre que no haya observaciones en el texto durante el proceso de revisión por el jurado informante o surja alguna contingencia.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de suficiencia profesional a mi madre Rofelinda Maura Montañez Quiroz y a mi hermana Josseline B. Arroyo Montañez, por ser el pilar fundamental en mi formación personal y profesional, inculcándome desde siempre el valor del esfuerzo, la responsabilidad, la humildad, la resiliencia y la perseverancia, y agradezco a mis docentes y asesores por compartir sus conocimientos y guiarme con profesionalismo a lo largo de todo mi proceso académico, permitiéndome edificar el presente trabajo de suficiencia profesional con bases sólidas. A mis colegas que aportaron sus conocimientos y a las amistades que, con su apoyo y motivación, contribuyeron de manera significativa al desarrollo de esta etapa, les expreso también mi más sincero reconocimiento, y finalmente, extiendo esta dedicatoria a toda la familia Montañez, que me ha acompañado durante toda mi vida y que, de forma directa o indirecta, hizo posible la culminación de este proyecto, como un testimonio de una meta alcanzada con compromiso y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

A lo largo del desarrollo de este trabajo diversas personas han influido directa e indirectamente en el logro de esta meta profesional y para todas ellas va mi reconocimiento sincero, en especial a mi madre Rofelinda cuyo temple, determinación y ejemplo silencioso han sido un faro constante en mi formación personal y profesional, brindándome no solo apoyo material sino también emocional y moral, por lo que una parte esencial de este logro le pertenece. Asimismo, agradezco a los espacios académicos que me han formado no solo como profesional sino también como individuo crítico capaz de enfrentar con criterio los desafíos del entorno, y a quienes ejercen la docencia con verdadera vocación, ya que gracias a ellos se siembra un conocimiento que trasciende las aulas. De igual manera, valoro profundamente a la institución que me acogió durante el desarrollo de esta experiencia profesional, por abrirme sus puertas con confianza y darme la oportunidad de aplicar mis aprendizajes en un contexto real, aportando con responsabilidad y compromiso. Reconozco también a quienes, sin figurar en créditos ni cargos, contribuyeron desde una conversación, un consejo o una mirada alentadora, ya que cada gesto sumó en este recorrido que, más allá de ser un resultado de múltiples esfuerzos, también es una suma de afectos y vínculos; por todo ello, a todos los que hicieron posible este trayecto, gracias de corazón.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN 1
1. Información del lugar donde se desarrolló la actividad 2
1.1. Institución donde se desarrolló la actividad 2
1.1.1. Reseña histórica 2
1.1.2. Servicios que brinda 3
1.1.3. Organización y estructura empresarial 4
1.2. Periodo de duración de la actividad 5
1.3. Finalidad y objetivos de la entidad 5
1.4. Razón o denominación social 6
1.5. Dirección postal 6
1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral 6
2. Descripción de la Actividad 7
2.1. Organización de la actividad 7
2.2. Finalidad y objetivos de la actividad 8
2.3. Problemática 8
2.3.1. Descripción del problema 8
2.3.2. Formulación del problema 9
2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática 10
Antecedentes Internacionales 10
Antecedentes Nacionales 11
2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema 13
2.3.4.1. Conocimientos Teóricos 13
2.3.4.2. Conocimientos Técnicos 18
2.4. Metodología y procedimientos 19
2.4.1. Técnicas e instrumentos 19
2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso 19
2.5. Resultados de la actividad 20
2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos 20
2.5.2. Análisis de las alternativas de solución 31
2.5.3. Discusión de las alternativas de solución 32
2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida 33
3. Conclusiones 35
4. Recomendaciones 36

5. Referencias 37
6. Anexo: Ficha de evaluación 40

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional de la empresa Comercializadora de vehículos 4
Figura 2 Estructura organizacional de la gerencia de administración y finanzas 5
Figura 3 Ubicación geográfica de la empresa comercializadora de vehículos..... 6
Figura 4 Definición del capital de trabajo 14
Figura 5 Esquema de ciclo de efectivo..... 16
Figura 6 Solicitud del IGD - Inventarios Consolidados 21
Figura 7 Carpeta mensual..... 22
Figura 8 Tabla de segmentada por Sociedad, Operación comercial, Familia SID, Segmentación. 22
Figura 9 Tabla de segmentada por Sociedad, Operación comercial, Familia SID, Segmentación 23
Figura 10 Tabla de segmentada de Camiones 23
Figura 11 Tabla de segmentada de Camiones Manual..... 24
Figura 12 Tabla de IFRS 25
Figura 13 Archivo “V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 25” 26
Figura 14 Tabla IVI. 27
Figura 15 Tabla IVI – Segmento autos, modelos CDJ: inventario 27
Figura 16 Tabla IVI – Segmento Buses: Inventario – Ventas..... 28
Figura 17 Tabla IVI – Segmento Camiones..... 29
Figura 18 Correo de Consultas IVI Junio..... 30

RESUMEN

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional tiene como finalidad mostrar los primeros resultados de la aplicación del modelo IVI (Inventario–Venta–Ingreso) gestión de inventarios para mejorar la liquidez operativa de la empresa. La investigación surge como respuesta a una problemática recurrente en la organización: la acumulación de inventarios no alineados con la demanda real, lo que genera tensiones financieras y una creciente dependencia de instrumentos de financiamiento externo. En este contexto, se justifica la necesidad de implementar una herramienta que permita integrar variables clave —ventas, ingresos y stock— en una sola vista analítica, facilitando la toma de decisiones estratégicas basadas en datos objetivos.

La metodología aplicada fue de tipo descriptiva, asimismo, se empleó como técnica principal el análisis documental, utilizando como instrumento una guía de análisis aplicada sobre reportes financieros, proyecciones comerciales, indicadores de liquidez y registros de inventario.

La implementación del modelo IVI se llevó a cabo en seis fases operativas, que incluyeron la recopilación de datos de inventario, la elaboración de macros segmentadas por la línea de negocio, la actualización de reportes de ventas, la consolidación de información en cuadros de análisis, la consulta con responsables de negocio y la participación en reuniones de Planeamiento de Ventas y Suministros (PVS). Esta aplicación permitió identificar desviaciones entre lo planificado y lo ejecutado, facilitando así la toma de decisiones correctivas en tiempo real.

Como resultado, se concluye que el modelo IVI constituye una herramienta eficaz para mejorar la rotación de inventarios y contribuir a elevar los niveles de capital de trabajo. No obstante, su efectividad depende de la calidad de la información, la articulación interdepartamental y el compromiso institucional. Asimismo, se reconoce que el modelo IVI

debe ser complementado con otras herramientas financieras para abordar integralmente los factores que inciden en la liquidez, como las políticas de crédito y la gestión de cuentas por pagar Finalmente, se destaca el potencial de replicabilidad del modelo IVI en otras unidades de negocio, como una estrategia para estandarizar la gestión financiera a nivel corporativo.

Palabras clave: Modelo IVI, Gestión de inventarios, Liquidez operativa, Capital de trabajo, Planeamiento financiero, Indicadores de rotación

ABSTRACT

The purpose of this Professional Proficiency Project is to present the initial results of implementing the IVI model (Inventory–Sales–Income) for inventory management, aimed at improving the operational liquidity of the company. This research arises in response to a recurring issue within the organization: the accumulation of inventory misaligned with actual demand, which leads to financial strain and an increasing reliance on external financing instruments. In this context, the need to implement a tool that integrates key variables —sales, income, and stock— into a single analytical view is justified, as it facilitates strategic decision-making based on objective data.

The applied methodology was descriptive in nature. The main technique used was document analysis, with a structured analysis guide applied to financial reports, sales projections, liquidity indicators, and inventory records.

The implementation of the IVI model was carried out in six operational phases, including the collection of inventory data, the development of segmented macros by business line, the updating of sales reports, the consolidation of information into analytical charts, consultations with business leaders, and participation in Sales and Operations Planning (S&OP) meetings. This implementation allowed for the identification of discrepancies between what was planned and what was executed, thereby enabling real-time corrective decision-making.

As a result, it is concluded that the IVI model is an effective tool for improving inventory turnover and contributing to higher levels of working capital. However, its effectiveness depends on the quality of information, interdepartmental coordination, and institutional

commitment. It is also recognized that the IVI model should be complemented with other financial tools to comprehensively address factors affecting liquidity, such as credit policies and accounts payable management. Finally, the potential for replicating the IVI model in other business units is highlighted, positioning it as a strategy to standardize financial management at the corporate level

Keywords: IVI Model, Inventory Management, Operational Liquidity, Working Capital, Financial Planning, Turnover Indicators

INTRODUCCIÓN

La adecuada gestión del inventario constituye uno de los pilares fundamentales para garantizar la liquidez operativa y la sostenibilidad financiera de toda organización, especialmente en sectores de alta rotación y elevada inversión en activos, como el sector automotriz. En este contexto, el presente Trabajo de Suficiencia Profesional expone el proceso de aplicación del modelo IVI (Inventario–Venta–Ingreso) como herramienta de análisis y planificación financiera orientada a optimizar el capital de trabajo y fortalecer la toma de decisiones dentro de una empresa comercializadora de vehículos.

A lo largo de la experiencia profesional desarrollada, se identificó que la acumulación de inventarios desalineados con la demanda, así como la dependencia de créditos directos otorgados a los clientes, generaban tensiones en el flujo de caja y afectaban la capacidad de la organización para cumplir oportunamente con sus obligaciones de corto plazo. Por ello, la implementación del modelo IVI se plantea como una respuesta estratégica que permite integrar, en un solo esquema analítico, variables esenciales para la operación: niveles de stock, ventas planificadas y reales, e ingresos proyectados.

Además, el modelo se articula con los procesos de Planeamiento de Ventas y Suministros (PVS), lo que posibilita una sincronización más precisa entre las áreas de Tesorería, Comercial y Planeamiento. De este modo, se busca no solo monitorear el comportamiento del inventario, sino también anticipar desviaciones, reducir el sobrestock, mejorar la rotación y, en consecuencia, contribuir al fortalecimiento de la liquidez empresarial.

En ese sentido, la presente investigación describe detalladamente la institución donde se desarrolló la actividad, la organización del trabajo realizado, la problemática identificada, la metodología aplicada, y los resultados obtenidos con el uso del modelo IVI. Asimismo, se analizan alternativas de solución, se discuten sus alcances y limitaciones, y finalmente se

presentan conclusiones y recomendaciones orientadas a consolidar una gestión financiera más eficiente y sostenible en el tiempo.

1. Información del lugar donde se desarrolló la actividad

1.1. Institución donde se desarrolló la actividad

1.1.1. Reseña histórica

La empresa comercializadora de vehículos fue constituida el 5 de marzo de 1993, para asumir la representación comercial de la Corporación Daimler-Benz empresa alemana líder en la fabricación de automóviles de alta gama a nivel mundial, en ese mismo año, inicia las operaciones en el mercado peruano, y también obtuvo la autorización para comercializar camiones de la marca Freightliner.

Entre la década de 1990 y los primeros años del 2000, la empresa diversificó su portafolio de marcas al integrar Jeep, Dodge y Chrysler, producto de la fusión de estas con Daimler-Benz. Paralelamente, desde el año 2000, la empresa inició un proceso de expansión a nivel nacional, estableciendo sucursales en ciudades como Cusco, Trujillo, Arequipa y Cajamarca.

Dicha empresa comercializadora de vehículos es una organización que ha sabido posicionarse como una compañía clave dentro del sector automotor peruano, gracias a su enfoque estratégico y su constante apuesta por la mejora continua. Como reflejo de su compromiso con la excelencia, obtuvo la certificación ISO 9001:2000 en todas sus sucursales en el año 2008, resultado de la implementación de rigurosos procesos de calidad y del fortalecimiento de su modelo de atención al cliente. Esta certificación reforzó su prestigio en el mercado, marcando un hito en su historia institucional, logró un estándar de gestión que impulsó su crecimiento sostenido y su capacidad para brindar soluciones integrales y confiables en el sector automovilístico.

Dicha empresa (2025) en su sitio institucional, “tras más de 31 años de experiencia, la empresa se consolidó como pionera en la venta de camiones, autobuses, vehículos comerciales

y automóviles, respaldada por una red de atención nacional y posee una sólida propuesta de servicios postventa (párr. 1.). Además, su integración como parte del Grupo Líder ha fortalecido su posicionamiento en el rubro automotor peruano (Construir, 2022).

Actualmente, la empresa comercializadora de autos resalta en el mercado nacional por ser líder en el segmento de camiones medianos y semipesados, así como, liderar en la venta de buses Mercedes-Benz durante dos décadas.

1.1.2. Servicios que brinda

Dentro del portafolio de servicios que ofrece la empresa, destacan aquellos orientados a satisfacer las necesidades del sector automotor en el Perú, abarcando tanto el transporte liviano como el de carga, lo que le permite posicionarse como un actor relevante en el ámbito de la movilidad. En este sentido, la empresa brinda soluciones integrales que incluyen la comercialización de vehículos, su mantenimiento y el soporte postventa, cubriendo así todo el ciclo de vida del vehículo y consolidándose como un socio estratégico para sus clientes.

Uno de los pilares fundamentales de esta propuesta es la venta de vehículos nuevos, en la cual la presente empresa representa a marcas internacionales de reconocido prestigio como Mercedes-Benz, Freightliner, Jeep, Dodge, RAM y FUSO, dirigidas a una amplia gama de clientes que incluye tanto usuarios particulares como empresas de transporte, industrias y sectores estratégicos como la minería, la construcción y la agroindustria. A esto se suma el servicio de postventa, que complementa la oferta comercial mediante la disponibilidad de repuestos originales, el mantenimiento preventivo y correctivo, los servicios técnicos especializados y el diagnóstico computarizado, de modo que la red de talleres autorizados a nivel nacional garantiza una atención oportuna y estandarizada conforme a normas de calidad global.

Asimismo, además de los servicios de venta y mantenimiento, la empresa ofrece alternativas de financiamiento que permiten a sus clientes acceder a opciones de adquisición más flexibles, adaptadas a sus capacidades económicas, lo cual refuerza su compromiso con la

accesibilidad y la personalización del servicio. En paralelo, la empresa ha desarrollado una unidad especializada en gestión de flotas, orientada a empresas con operaciones intensivas en transporte, mediante la cual, a través de herramientas tecnológicas, se proporciona supervisión, programación de mantenimientos, control de desempeño y asesoramiento técnico, lo que contribuye a optimizar y prolongar la vida útil de las unidades.

Por otro lado, como parte de sus actividades de comercialización, dicha empresa cuenta con un área de marketing dedicada a potenciar la venta de vehículos seminuevos, los cuales son previamente evaluados bajo criterios técnicos rigurosos, ofreciendo así a los clientes alternativas adicionales para el recambio o renovación de flotas, y fortaleciendo la propuesta integral de la empresa.

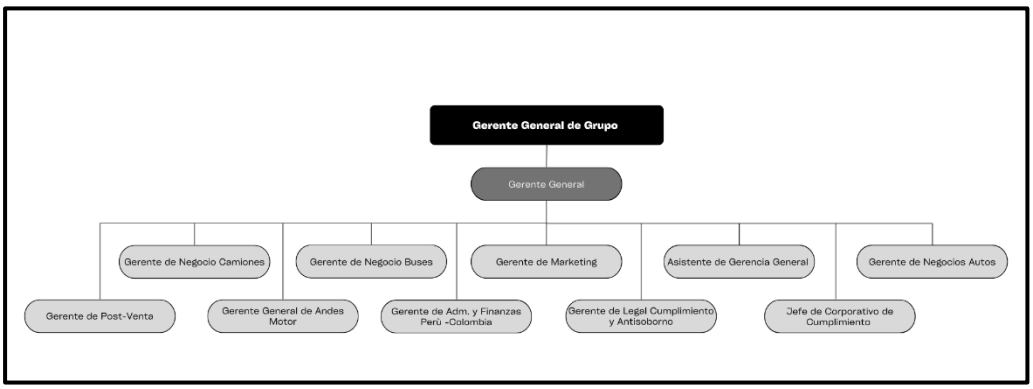
En conjunto, todos estos servicios reflejan una clara orientación al cliente, sustentada en la búsqueda constante de eficiencia, seguridad y continuidad operativa, lo que permite consolidarla como un aliado estratégico en el desarrollo del transporte y la logística en el Perú.

1.1.3. Organización y estructura empresarial

La empresa presenta una estructura organizacional bien definida a través de áreas especializadas que permiten una gestión integral de sus servicios, desde la venta y mantenimiento de vehículos hasta el soporte postventa.

Figura 1

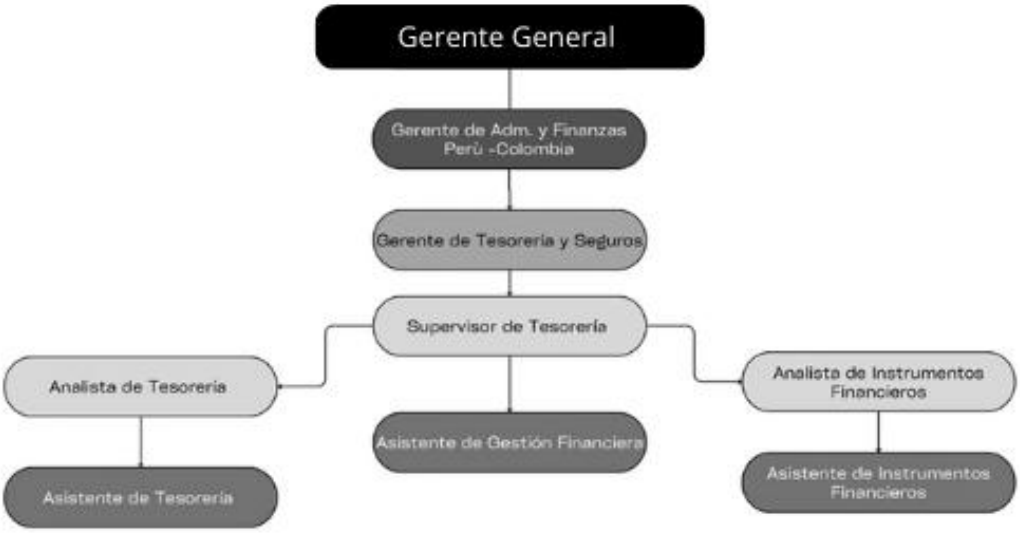
Estructura organizacional de la empresa Comercializadora de vehículos



Nota. En el gráfico se muestra la jerarquía de la empresa desde la gerencia del grupo, el gerente general de las distintas gerencias que la conforman.

Figura 2

Estructura organizacional de la gerencia de administración y finanzas



Nota. Adaptado del organigrama empresarial con información interna (2025).

El desarrollo del presente trabajo se encuentra vinculada al área de Tesorería, perteneciente a la Gerencia de Administración y Finanzas.

1.2. Periodo de duración de la actividad

El tiempo de desarrollo de la investigación descrita en el presente trabajo fue durante los meses de mayo del 2025 a julio 2025, durando un aproximado de 480 horas laborales.

1.3. Finalidad y objetivos de la entidad

La empresa, tiene como finalidad principal, ofrecer la mejor experiencia de atención al cliente que adquiere un vehículo de gama alta, es por ello, que existe el compromiso de un servicio que pueda garantizar la satisfacción de los clientes a largo plazo.

Asimismo, el objetivo principal de la empresa es brindar soluciones de movilidad y servicios de postventa, para posicionarse como líder en la venta de vehículos comerciales y soluciones integrales de transporte que contribuye decisivamente con el crecimiento sustentable de la sociedad, asegurando su presencia a nivel nacional, con el servicio de soporte de postventa para empresas y transportistas. Para lograr tal objetivo general, la entidad comercializadora de vehículos plantea los siguientes objetivos específicos:

- Con respectos a sus ventas y marcas, es mantener el liderazgo en la venta de vehículos como camiones y buses de la marca Mercedes-Benz y Freightliner.
- Tener presencia en al menos 30 puntos a nivel nacional, contando con atención técnica y comercial en todas sus sedes a nivel nacional.
- Ofrecer el servicio de postventa en mantenimiento, repuestos, pintura, carrocería y servicios mecánicos y eléctricos en todas las sedes a nivel nacional.

1.4. Razón o denominación social

Por motivos de confidencialidad se reserva la información relacionada a dicha entidad privada.

1.5. Dirección postal

El domicilio fiscal de la empresa es Av. Nicolas Arriola Nro. 500 – La Victoria, Lima. Asimismo, el código postal de la dirección fiscal brindada es 15034.

Figura 7

Ubicación geográfica de la empresa comercializadora de vehículos



Nota. Ubicación de la empresa obtenida de Google Maps *(Google, 2025)*.

1.6. Correo electrónico y teléfonos del centro laboral

Por confidencialidad se reservan los datos de identificación.

2. Descripción de la Actividad

2.1. Organización de la actividad

En la empresa, el área de Tesorería es el departamento responsable de administrar la liquidez, proyectando el flujo de efectivo real y proyectado, tiene como función organizar y gestionar los ingresos y salidas de dinero. Para esto, también consta de asegurar que la empresa cuente con el suficiente efectivo para operar, la negociación con bancos para obtener líneas de crédito, gestión de las inversiones y de riesgos financieros.

El área de tesorería se encuentra liderado por el supervisor de tesorería, quien cuenta con el apoyo directo de la asistente de gestión financiera, que dan seguimiento al flujo de caja diario, genera reportes para el área de contabilidad, entregables del área de tesorería para otras áreas, cartas fianzas, presentaciones a comités, directorio y CFO; así mismo, el analista de tesorería y el asistente de tesorería, se encargan de administrar el flujo de efectivo realizar las transacciones financieras y actualizar el saldo en bancos. Adicionalmente el área cuenta también con el apoyo analista de instrumentos financieros, quien cuenta con la colaboración de la asistente de instrumentos financieros, ambos se encargan de la gestión de la relación con bancos, emisión de boletines y presentaciones con los bancos, gestión de financiamientos, instrumentos financieros y gestión de riesgos financieros.

Debido a que el propósito de esta área es garantizar que el capital de trabajo se mantenga en los niveles requeridos para la operación de la empresa, el área también tiene la responsabilidad de proponer políticas para los indicadores del ciclo de efectivo. También el área es responsable de diseñar e implementar modelos de planificación financiera, así como proponer estructuras de financiamiento y análisis de líneas de crédito a los costos financieros más reducidos posibles para proteger la rentabilidad y la generación de valor en la empresa, gestionar el de capital de trabajo, comprendiendo la dinámica del negocio y optimizando procesos clave como pedidos, ventas y control de stock, estos últimos con la debida

coordinación con las demás áreas operativas. El trabajo conjunto y a través de los modelos preestablecidos y creados por el área permite identificar variaciones en indicadores clave de desempeño (KPIs), facilitando una toma de decisiones oportuna para preservar los niveles mínimos de liquidez de la organización.

2.2. Finalidad y objetivos de la actividad

El presente trabajo fue desarrollado con el objetivo de demostrar la correcta implementación de una herramienta que nos permita la gestión de inventario con un análisis más preciso y un control efectivo sobre los inventarios, todo ello en base al estudio de las ventas e ingresos de las distintas líneas de negocio de la empresa generados en el "Modelo IVI". En este contexto, se busca que dicha herramienta contribuya a optimizar el proceso de adquisición eficiente del inventario, asegurando que el tiempo de permanencia en almacén no exceda el promedio establecido. De este modo, se promueve un ciclo de efectivo más eficiente y alineado con las buenas prácticas operativas. De esta manera, asegurando la adecuada gestión de recursos y obtener mayor liquidez para la empresa.

2.3. Problemática

2.3.1. Descripción del problema

La empresa es perteneciente al sector automotriz, el cual enfrenta una situación financiera ajustada que dificulta el cumplimiento oportuno de sus compromisos de pago a corto plazo. Debido a la naturaleza de su negocio y a sus compromisos con las fábricas, es así como, que hasta hace poco adquiría lotes de automóviles a proveedores internacionales sin considerar de manera rigurosa la rotación del inventario ni la facilidad de salida de cada modelo en las distintas líneas de negocio. Además, las condiciones de pago se establecen de forma diferida, con plazos que van de 60 a 90 días, mientras que los vehículos, una vez desaduanados, son ubicados en vitrinas de los puntos de venta.

Casi el 60% de las ventas se realizan mediante crédito directo, con un pago inicial equivalente al 20% del valor del vehículo y el saldo a plazos de hasta 60 meses, lo que extiende

considerablemente el periodo de recuperación de ingresos. Asimismo, respecto a la rotación de inventario no se dispone de información precisa debido a la amplia variedad de modelos con distintos tiempos de almacenamiento y venta, lo que configura un ciclo de conversión de efectivo comprometido por un desequilibrio en la gestión del capital de trabajo y que se traduce, principalmente, en problemas de liquidez.

Esta situación se origina, por un lado, en el otorgamiento de créditos a largo plazo que retrasan la entrada de efectivo y limitan la capacidad de atender obligaciones inmediatas, y por otro, en una gestión ineficiente de inventarios derivada de una planificación desalineada entre las proyecciones de venta y los volúmenes de compra aprobados en las reuniones de Planeamiento de Ventas y Suministros (PVS). Para atender esta problemática se implementó el modelo IVI (Inventario – Venta – Ingreso), que ofrece información clave sobre el valor y volumen de inventarios, ventas planificadas y resultados acumulados (YTD, YTG, YRD), entre otros indicadores; sin embargo, su aplicación inicial fue parcial y desarticulada, lo que derivó en un incremento del nivel de stock sin una correlación efectiva con la demanda real, afectando aún más el flujo de caja.

Como consecuencia, la empresa ha recurrido a productos financieros para liberar liquidez, solución temporal que no atiende la causa raíz y que, de prolongarse, pondría en riesgo la rentabilidad y sostenibilidad del negocio. Ante este panorama, se plantea la necesidad de analizar de manera integrada el impacto de los créditos otorgados y la planificación de inventarios sobre la liquidez, con el fin de proponer medidas correctivas que fortalezcan la eficiencia operativa, optimicen la toma de decisiones y mejoren la rentabilidad de la organización.

2.3.2. Formulación del problema

¿Cómo incide el uso del modelo IVI en las reuniones PVS en la toma de decisiones de inventario, y de qué manera estas decisiones afectan la liquidez de la empresa comercializadora de vehículos?

2.3.3. Antecedentes de la realidad problemática

Para la realización del presente trabajo de suficiencia profesional, se indago en diversas fuentes de bibliográficas internacionales como nacionales, de las cuales, como fuentes internacionales se seleccionaron las siguientes:

Antecedentes Internacionales

Méndez Sánchez (2025), en su tesis titulada "Incidencia de la eficiencia en la gestión de inventarios en la optimización de la liquidez financiera", durante el periodo 2020 y 2023, realizó el análisis del impacto de la optimización de inventarios, lo cual mediante modelos avanzados de series temporales sobre los indicadores de liquidez de la empresa STEAK Cía. Ltda. La metodología utilizada en este trabajo fue cuantitativa, de diseño no experimental y longitudinal, la cual se desarrolló de una primera etapa de diagnóstico financiero y una segunda etapa que considera el uso de modelos de predicción como Holt-Winters y SARIMA. En consecuencia, los resultados muestran una mejora significativa en la liquidez y el capital de trabajo. Esta investigación demuestra que una adecuada gestión de inventarios puede fortalecer la posición financiera de las empresas, aun en contextos de incertidumbre en la demanda.

Vázquez Casielles (1984), en su tesis doctoral plantea la importancia de la planificación financiera a corto plazo, todo ello mediante la elaboración de un modelo de simulación multiperiódico e intertemporal. De modo que el objetivo del estudio fue proporcionar una herramienta útil para la optimización de la gestión de tesorería y así facilitar la toma de decisiones financieras dentro del ciclo operativo empresarial. De manera que el núcleo del estudio fue el diseño de un modelo de simulación financiera que permitiera experimentar con distintas políticas relacionadas con liquidez, inventarios y descuento comercial. De modo que se concluyó que una adecuada planificación financiera apoyada en simulaciones Inter temporales permite anticipar necesidades de financiación, y así optimizar el uso del capital circulante para mejorar el control financiero en entornos empresariales dinámicos.

Martínez Gonzalo (2016) en su investigación desarrollada en la Universidad Complutense de Madrid, nos aborda como propósito fundamental, desarrollar y validar un modelo de gestión financiera que optimice las Necesidades Operativas de Fondos (NOF) ello con el fin de fortalecer la gestión de tesorería. De manera que, el estudio integró tres fases: la automatización del traslado de estados financieros contables a estados funcionales, el diseño de simulaciones con variables de impacto financiero (con y sin coste explícito) y la generación automática de informes comparativos para evaluar efectos antes y después de las políticas simuladas. Asimismo, la metodología empleada fue la cuantitativa, pues se demuestra que una gestión eficiente del fondo de maniobra puede mejorar significativamente la liquidez, rentabilidad y solvencia de la empresa.

Albornoz (2014) realizó un trabajo de investigación titulado "El ciclo operativo de la empresa en el mantenimiento del capital de trabajo, en las PYMES industriales" el cual aborda cómo el ciclo operativo empresarial tiene influencia en el mantenimiento del capital de trabajo, especialmente para las PYMES industriales. Siendo el objetivo principal el de identificar la dinámica entre los plazos de cobro, pago e inventario y su incidencia sobre la liquidez operativa. Asimismo, la investigación empleó un enfoque cuantitativo y descriptivo, haciendo uso del análisis documental de estados financieros históricos y cálculos de indicadores clave como el ciclo de conversión de caja. Por ende, el análisis permitió reflejar que una prolongación del ciclo o desajustes en los inventarios generaba tensiones de liquidez y necesidades de financiamiento a corto plazo. Por esta razón, Albornoz concluye que una adecuada sincronización de los componentes operativos del ciclo financiero es esencial para asegurar que la estructura de capital de trabajo sea equilibrada y sostenible en el tiempo.

Antecedentes Nacionales

Masías Albaiso Mariela (2023–2024), indica como objetivo de su investigación el analizar si la gestión de inventarios influye significativamente en la liquidez de la empresa Vistamoda Perú S.A.C., Aquello especialmente en un sector donde los altos niveles de stock en

mercadería afectan la disponibilidad de recursos. De manera que, el estudio adoptó un enfoque cuantitativo, descriptivo, con diseño no experimental y método hipotético-deductivo, en el cual se evalúan indicadores financieros clave durante los periodos 2016-2021. Mediante el análisis de ratios relacionados con la rotación de inventarios y los indicadores de liquidez, se identificó que el exceso de stock y la deficiente gestión de cobranzas impactaron negativamente en la liquidez operativa de la empresa. Por ende, se concluye que, se demostró una correlación desfavorable entre una gestión de inventarios inadecuada y los niveles de liquidez, así pues, evidenciando que políticas más eficientes en inventarios y cobranzas pueden mejorar considerablemente la solvencia de una empresa comercializadora textil.

Así también, Munives Urbano (2022), se planteó como objetivo determinar si existía una relación significativa entre el control de inventarios y la liquidez en tres empresas mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, durante el periodo 2017–2021. De manera que la investigación adoptó un enfoque cuantitativo, de tipo básica y correlacional, con un diseño no experimental y corte transversal. Lo cual incide en la aplicación de técnicas de análisis documental y recolección de datos secundarios, aplicando como instrumentos una guía de análisis y la regresión lineal. Por ende, los resultados arrojaron una correlación positiva considerable (coeficiente de Pearson r = 0.741), indicando que una adecuada gestión de inventarios, al evitar excesos de stock, costos innecesarios de almacenamiento, mermas o caducidad, contribuye directamente a mejorar la liquidez de las empresas evaluadas.

Otra investigación similar fue realizada por Sevilla (2023), quien se planteó por objetivo en su investigación conocer la importancia del capital de trabajo como componente relevante para incrementar la rentabilidad de la empresa. De manera que, la metodología empleada para la investigación fue de diseño no experimental, con el tipo de investigación explicativa. Es por lo que la investigación utilizó la entrevista y el análisis de datos. Los resultados que obtuvo que la empresa que no generaba rentabilidad por la mala gestión de su capital de trabajo,

concluyendo que, una correcta planificación presupuestal como financiera, junto a el análisis detallado de la información contable, permiten que la toma de decisiones sea favorable para la rentabilidad económica y financiera en la empresa.

Para Castillo Estrada et al., (2017) en su tesis para obtención del grado de Magister en Finanzas Corporativas y Riesgos Financieros, titulada “Plan Financiero de San Fernando S.A.”, tuvo como objetivo realizar la implementación de controles de inventarios aplicados en sus almacenes que permitan alcanzar una mejor rentabilidad. Asimismo, la metodología aplicada fue descriptiva y experimental, para la cual se realizaron entrevistas con el propietario del almacén, empleados, clientes y proveedores. Dado que el exceso de inventario en stock, junto con un costo elevado, se relacionan directamente con una falta de control del inventario, el estudio permitió identificar fallas en la planificación de compras, registros inconsistentes y ausencia de indicadores clave para una adecuada rotación del stock. Estos hallazgos evidenciaron la necesidad de implementar herramientas que permitan una gestión más eficiente y alineada con la demanda real, reduciendo así los costos operativos y mejorando la liquidez del negocio. Así pues, la conclusión de la investigación indica que la falta de controles sobre los inventarios origina que la rentabilidad se vea reducida.

2.3.4. Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema

Para el análisis del problema relacionado a la afectación de la liquidez de la empresa, se toma en cuenta que es producto de decisiones sobre el inventario y que basadas en la incorporación del modelo IVI, se aplicaron diversos conocimientos adquiridos tanto en la formación profesional como en la experiencia laboral. Estos conocimientos se clasifican en teóricos, normativos y técnicos.

*2.3.4.1. **Conocimientos Teóricos***

Se aplican principios de gestión financiera, especialmente en lo referido a la administración de la liquidez operativa, del capital de trabajo y el análisis del flujo de caja, los

cuales periten evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo (Ross, Westerfield & Jordan, 2019). Asimismo, desde la gestión de inventarios, se considera el impacto del exceso de stock en la liquidez, aplicando conceptos como rotación de inventario, punto de reorden y costos asociados al almacenamiento (Chase, Jacobs & Aquilano, 2010).

Liquidez

La liquidez se entiende como la capacidad inmediata de una empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo, y representa para la entidad la facilidad, velocidad y puesto que el objetivo a corto plazo de las empresas se compone de: obtener una liquidez óptima y evitar las dificultades financieras. (Ibarra, 2001).

Asimismo, la liquidez está referida como la capacidad que tiene un activo para realizarse en efectivo a corto plazo, de manera certera y sin perder su valor (Hicks, 2010, como se citó en Gutiérrez Janampa & Tapia Reyes, 2020).

En este sentido (Díaz Cuenca & Ramón Martínez, 2021) indican que la liquidez muestra que una empresa es capaz de afrontar sus obligaciones a corto plazo recurriendo al uso de sus activos líquidos, sin encontrarse en la necesidad de incurrir en financiamientos con entidades externas, comprometiendo así su operación.

Capital de trabajo

Figura 12

Definición del capital de trabajo



Nota. Elaboración propia.

Según Rizzo (2007) el capital de trabajo nos representa los fondos con los que tiene que contar la empresa para financiar el normal de sus operaciones, incluyendo así, la adquisición de inventarios, pago a sus proveedores y gestión de cuentas por cobrar. En este sentido, el capital de trabajo constituye un respaldo financiero que le permite a la empresa poder afrontar sus compromisos de forma inmediata y poder operar sin interrupciones en el ciclo operativo y ciclo de efectivo.

La gestión del capital de trabajo implica tomar decisiones estratégicas sobre la asignación de recurso a activos corrientes y su financiamiento a un corto plazo, de manera que ello impacta en la rentabilidad y la capacidad de la liquidez empresarial. (Arcos Mora & Benavides Franco, 2008).

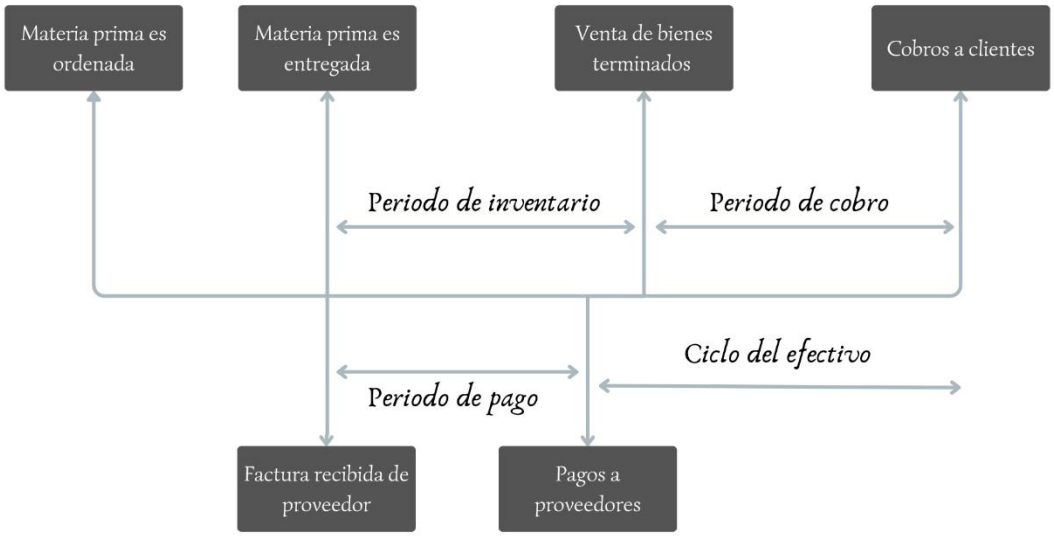
De igual manera (Genoni & Zurita, 2004) señalan que el ciclo de efectivo es la cantidad de días que la empresa tarda en pagar a sus proveedores por la compra de insumos adquiridos y la recuperación del efectivo mediante el cobro a sus clientes por las ventas que se realizaron.

Es el dinero que dispuesto para financiar las operaciones que se desarrollan en la entidad, de manera que, si se acortan los plazos del inventario en almacén y se aumenta su rotación, da como resultado la reducción del capital de trabajo usado para la financiación de los inventarios (Krajewsky, 2008).

Ciclo de Efectivo

Figura 17

Esquema de ciclo de efectivo



Nota. Elaboración propia basada en Enciclopedia Financiera (s.f.)

El ciclo de conversión del efectivo para Díaz Cuenca & Ramón Martínez (2021) representa el tiempo que transcurre desde la compra del inventario hasta que esta se transforma en efectivo, teniendo en cuenta las cuentas por cobrar y cuentas por pagar. De este modo, un ciclo de efectivo corto refleja una mayor liquidez operativa pues implica que el capital no está estancado en el negocio.

En este sentido, resulta fundamental entender que la gestión eficiente de los activos corrientes se encuentra directamente relacionada con el ciclo de conversión del efectivo, dado que este indicador nos informa el tiempo que necesita la empresa para convertir la inversión en efectivo como resultado de sus operaciones restándole el periodo de cuentas por pagar. (Díaz Cuenca & Ramón Martínez, 2021).

Según Arcos Mora y Benavides Franco (2008), abordan que el ciclo de conversión del efectivo al ser corto se relaciona con una rentabilidad mayor. Así pues, las entidades que operan a niveles bajos de inventario y cuentas por cobrar reflejan mejores ratios financieros, ellos específicamente sobre el retorno de los activos.

Control de Inventarios

Según López, Mendaña y Rodríguez (2008), mencionan que la gestión de inventarios se componer de gran manera del comportamiento económico positivo de las empresas, debido a que, mediante esta se pretende cubrir las necesidades que tengan los clientes o las que surjan en el proceso productivo tratando de incurrir en los menores costos posibles.

Por otra parte, Krajewsky (2008), aborda que el inventario en exceso conlleva a una baja rentabilidad, mientras que niveles bajos de inventarios afectan la confianza del cliente.

Asimismo, una adecuada administración de inventario se constituye como factor clase para la mejora de la competitividad de la entidad, lo cual está justificado en la realización del presente trabajo de sustentación profesional.

Inventarios

Para Pérez, S. (2020) el inventario se compone de las existencias como parte o un recurso en sí, el cual es usado por la organización.

Según Ballou (2004) los inventarios son acumulaciones de materias primas, componentes, productos terminados, provisiones, trabajo en proceso; los cuales son resultado de las diversas etapas del proceso productivo y logístico de una empresa, puesto que cumplen un rol fundamental en la continuidad operativa de la empresa y la de satisfacer a la demanda.

Asimismo, la gestión de inventarios tiene como finalidad principal la de alcanzar un equilibrio sobre tres aspectos clave: brindar un nivel alto de atención al cliente, reducir los costos operativos y mantener una inversión eficiente de inventarios (Mendaña y Rodríguez, 2008).

También en el aspecto contable y regulatorio, se consideran a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), particularmente la NIC 2 – Inventarios, la cual establece lineamientos reconocer, valorar y presentación de los inventarios en los estados

financieros (IASB, 2021). Además, se consideran las directrices internas de la empresa respecto a las políticas de crédito, aprobación de inventarios y procesos de planificación.

Adicionalmente, se toma en cuenta la regulación financiera nacional, como las disposiciones de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP del Perú (SBS) respecto al uso de productos financieros, y normas relacionadas con la presentación de estados financieros según los lineamientos de la Superintendencia del Mercado de Valores (SMV).

2.3.4.2. ***Conocimientos Técnicos***

Para el desarrollo de dicha herramienta, se destaca el uso del modelo IVI (Inventario – Venta – Ingreso), debido a que esta herramienta interna es aplicada en las reuniones llevadas a cabo mensualmente de Planeamiento de Ventas y Suministros (PVS), de manera específica, pre-comités de PVS. Puesto que, los resultados de aplicar este modelo nos permiten analizar variables como unidades en stock, valor del inventario en miles, venta planificada vs venta real, YTD (Year to Date), YTG (Year to Go), YRD y otras proyecciones comerciales, facilitando la toma de decisiones sobre pedidos a fábrica.

De igual manera, el análisis financiero se sustenta en métricas como la razón corriente, prueba ácida, rotación de inventario y el ciclo de conversión de efectivo, para identificar y medir el impacto de la gestión de inventarios y créditos en la liquidez (Gitman & Zutter, 2015). De manera que, al aplicarse en el ciclo de conversión de efectivo y rotación de inventario, fueron determinantes para poder identificar de manera oportuna posibles desequilibrios financieros y facilitar la toma de decisiones estratégicas que contribuyan a mantener una adecuada capacidad de pago y optimización del capital de trabajo.

2.4. Metodología y procedimientos

2.4.1. Técnicas e instrumentos

Para el presente trabajo se seleccionó la técnica de recopilación de datos pertenecientes a la empresa en mención, que consiste en el análisis de la data, iniciando con la búsqueda y recopilación de información de diversas fuentes como, libros, artículos, revistas, trabajos de investigación, etc. que posteriormente nos permitan analizar la información de manera eficaz y eficiente con el fin de elaborar de manera correcta la investigación presente. De manera que, el instrumento por el cual se optó es la guía de análisis documental, dicho instrumento nos permite recabar información y ordenarla de las diversas fuentes de las que se obtuvo.

Dicha técnica es aplicada para el análisis de los estados financieros, flujo de caja real y proyectado, proyecciones de ventas, informes sobre rentabilidad, liquidez y normativa aplicable en el presente Marco Teórico.

El instrumento seleccionado para el desarrollo de la investigación "la guía de análisis" fue aplicada sobre:

- Reportes Financieros (reporte de IGD inventario, IFRS ventas, PVS por líneas de negocio, proyecciones de ventas, e inventarios).
- Estrategias para la mejora de la liquidez y rentabilidad.

2.4.2. Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso

Los procedimientos realizados para la elaboración del informe IVI – Inventario, ventas e ingresos son los siguientes, para lo cual se desarrolla por las siguientes fases:

Fase 1°: Recopilación de datos almacén.

Para iniciar con la elaboración del IVI, mensualmente el área de contabilidad nos adjunta el reporte de IGD – Inventarios, dicho archivo contiene la data de inventarios en almacén, estado, marca, segmentación por línea de negocio, etc.

Solicitud al área de contabilidad el reporte IGD – Inventarios.

Crear la carpeta perteneciente al mes en curso.

- **Fase 2° Elaboración de la Macro con la data del reporte IGD – Inventarios.**

Elaborar la tabla por inventarios con la segmentación de línea de negocio pertinente.

La empresa (Autos, Buses y Vans, Camiones).

- **Fase 3° Actualización del archivo IRFS Ventas**

El documento se actualiza mensualmente, ya que la data se descarga del AFO del SAP GK Producción.

El documento muestra la data de ventas pertinentes al mes anterior, el cual arroja las ventas por líneas de negocio y empresa correspondiente.

- **Fase 4° Actualizar archivo "V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 24"**

Dicho documento se completa con la data extraída del inventario, mes a mes se introducen los datos de ventas en unidades y miles, los cuales vienen del archivo "IGD - Inventarios Consolidados 06.2025 (Inf. Tesorería)", así mismo, se completan los datos referentes de ventas que provienen del archivo "Venta IFRS Junio".

Luego de completar operativamente la información, se procede a revisar la hoja denominada "REAL DM" para proceder con el análisis del inventario y ventas del mes.

- **Fase 5° Consultas con los responsables de las líneas de negocio.**

Posterior a realizar el análisis se hacen las consultas con las respectivas líneas de negocio de las cuales se observo desviaciones con respecto al plano.

- **Fase 6° Reunión PVS – pre-comité**

Se realizan las consultas antes de las reuniones de pre-comité, de modo que en dichas reuniones se pueda intervenir en base al análisis de los resultados observados bajo los meses pasados, así también en base a la cantidad de inventario y su rotación.

2.5.Resultados de la actividad

2.5.1. Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumentos y procedimientos

Posteriormente a la recopilación de la información necesaria se procede a realizar la descripción de los procedimientos realizados para la elaboración del modelo IVI.

Para el presente desarrollo explicativo de la elaboración del modelo IVI, se realizará sobre el mes de junio del 2025.

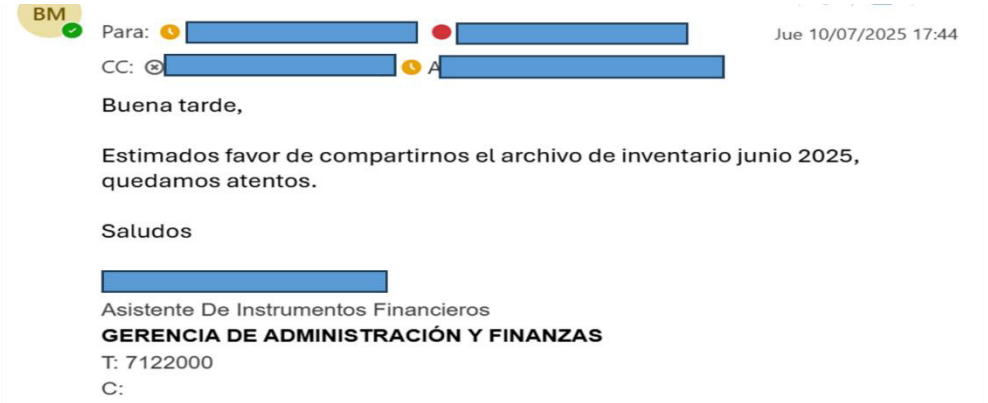
Fase 1°: Recopilación de datos almacén.

Paso 1: Solicitud al analista de costos por el archivo de "IGD - Inventarios Consolidados".

Inicialmente se redacta un correo dirigido al analista de costos a mediados de la segunda semana del mes en curso, solicitándosele los inventarios. Asimismo, es necesario crear una carpeta perteneciente al mes para guardar la información elaborada.

Figura 6

Solicitud del IGD - Inventarios Consolidados



Nota. Obtenido del correo corporativo, solicitud por parte del asistente de instrumentos financieros.

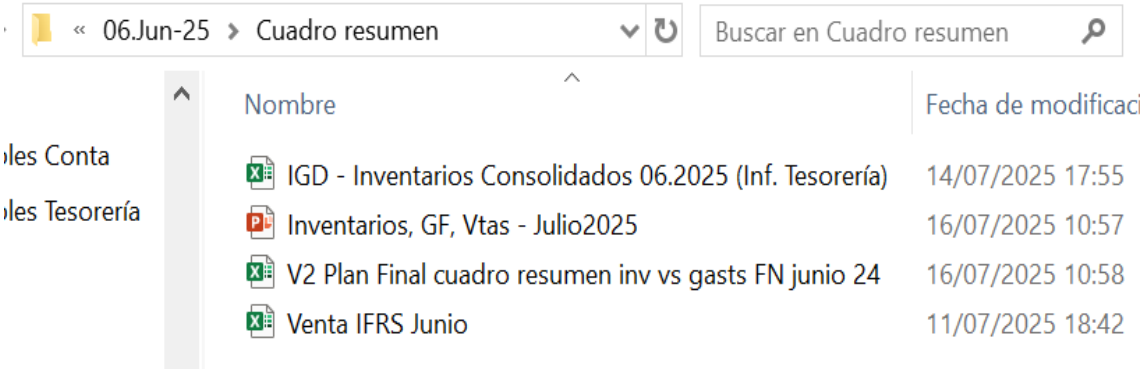
Cabe mencionar que cada mes la carpeta deberá almacenar 4 archivos:

- IGD - Inventarios Consolidados xx.2025 (Inf. Tesorería).
- Inventarios, GF, Vtas - Julio2025 – archivo en Powerpoint, puesto que posteriormente los resultados son compartidos con el CFO dentro de una reunión en la que se exponen los hallazgos por el mes en curso.
- V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 24.

- Venta IFRS Junio.

Figura 7

Carpeta mensual



Nota. Obtenido de la carpeta compartida por el área de tesorería y seguros.

Fase 2° Elaboración de la Macro con la data del reporte IGD – Inventarios.

El siguiente paso, fué elaborar la tabla por inventarios de la empresa con la segmentación de línea de negocio pertinente.

- La empresa (Autos, Buses y Vans, Camiones).

Figura 8

Tabla de segmentada por Sociedad, Operación comercial, Familia SID, Segmentación – Para camiones

Estado SID	(Todas)				2	
Status	(Todas)				5	
Sociedad	**Oper. Comercia**	**Familia SID**	**Segmentación**	**Suma de Cantidad**	**Suma de Importe Dólares**	
3000	NUEVO	AUTOMOVILES	AUTOMOVILES DEMO	124	3,648,400	
			AUTOMOVILES SEGMENTO ELECTRICO	11	1,013,778	
			COMMANDER	23	666,827	CDJ
			COMPACT PREMIUM	33	625,654	CDJ
			COMPASS / PATRIOT / JOURNEY	193	4,223,357	CDJ
			FIAT AUTOS	95	1,353,168	Fiat
			FIAT PICK UP	23	280,870	Fiat
			GRAND CHEROKEE/DURANGO	25	1,201,087	CDJ
			OTRAS CLASES (CLK-CLS-SLK-SL-G-AMG)	38	3,555,148	MB
			OTROS CDJ	84	3,475,892	CDJ
			SEGMENTO CLASE A, B, CLA, GLA	62	2,076,564	MB
			SEGMENTO CLASE E	3	161,910	MB
			SEGMENTO CLASE ML, GLE	128	7,147,778	MB
			SEGMENTO CLASE S & CL	1	188598.25	MB
		BUSES	SEGMENTOS INTER-URBANOS	166	20,662,633	Buses Interurbanos
			SEGMENTOS URBANOS	225	16,830,045	Buses Urbanos
		CAMIONES	FTL	88	10,044,589	FTL
			MEDIANOS	24	1,052,424	Medianos
			PESADOS	368	40,187,644	Pesados
			TRACTO CAMION	74	8,010,141	Tracto camión
		SEMIREMOLQUE	RODADOS	5	178,127	Camiones Seminuevos
		SPRINTER	SPRINTER FURGON / PANEL	105	5,003,732	Vans
		VANS	FIAT VAN	20	221,656	Fiat
			VANS DEMO	4	45218.61	Fiat
	SIN ASIGNAR	Sin asignar	RODADOS	9	309,182	Buses Seminuevos
	USADO	AUTOMOVILES	AUTOMOVILES USADOS	117	3,554,023	Autos Seminuevos
		BUSES	BUSES USADOS	58	4,645,809	Buses Seminuevos
		CAMIONES	CAMIONES USADOS	51	3,302,430	Camiones Seminuevos
		SPRINTER	BUSES USADOS	2	18,961	Buses Seminuevos

Nota. Obtenido de IGD - Inventarios Consolidados.

Habiéndose realizado la macro se procede a clasificar la información en un cuadro resumen:

Figura 9

Tabla de segmentada por Sociedad, Operación comercial, Familia SID, Segmentación

DM

Autos	Q	Importe	PEGAR AL PROYECTO WK VR2DM	
CDJ	449	12,649,428.69	12,649.43	33,439.93
MB	278	15,971,690.80	15,971.69	
Fiat	182	2,501,971.53	2,501.97	
Autos Semin	75	2,316,837.56	2,316.84	
Buses				
Buses Urban	225	16,830,045.02	16,830.05	47,745.06
Buses Interu	166	20,662,632.70	20,662.63	
Vans	105	5,003,731.91	5,003.73	
Buses Semin	74	5,248,648.30	5,248.65	
Camiones				
FTL	88	10,044,588.96	10,044.59	62,775.36
Medianos	24	1,052,424.49	1,052.42	
Pesados	368	40,187,643.65	40,187.64	
Tracto camió	74	8,010,141.38	8,010.14	
Camiones Se	56	3,480,557.08	3,480.56	
				143,960.34

AM

Autos	Q	Importe		
AUTOS MAXUS	250	4,488,292.90	4,488.29	4,746.84
AUTOS KAIYI	9	86,599.40	86.60	
AUTOS SN	9	171,942.85	171.94	
Buses				
BUSES IVECO	6	298,593	298.59	4,867.03
BUSES YUTONG	32	1,900,033	1,900.03	
VANS MAXUS	41	971,011	971.01	
VANS IVECO	33	1,184,410	1,184.41	
VANS KARRY	33	251,814	251.81	
BUSES SN	8	261,169	261.17	
Camiones				
CAMIONES MAXUS	51	763,676	763.68	12,309.03
CAMIONES IVECO	95	6,987,051	6,987.05	
CAMIONES SINOTR	81	4,068,683	4,068.68	
CAMIONES KARRY	18	136,752	136.75	
CAMIONES SN	7	352,865	352.86	
Maquinaria				
MAQUINARIA SANY	47	6,750,522	6,750.52	6,750.52
SANY SN	0	0	-	

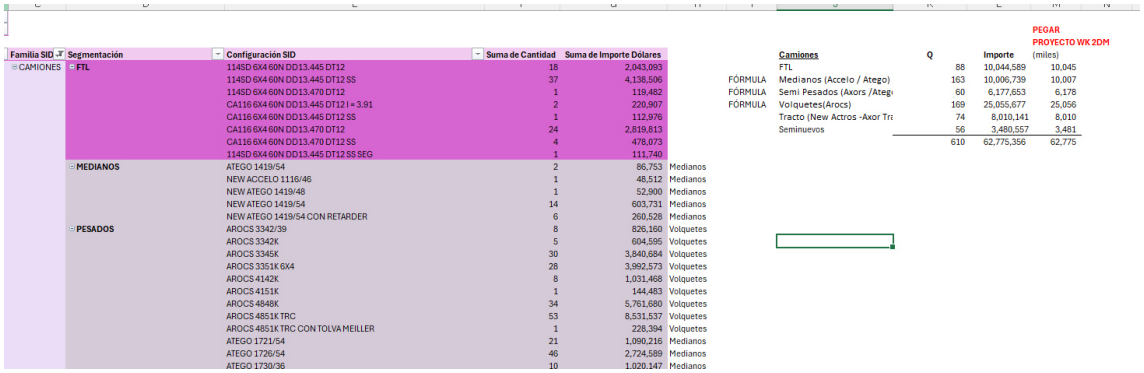
Nota. Obtenido de IGD - Inventarios Consolidados.

Específicamente en la elaboración del segmento de camiones se realiza un cuadro adicional para realizar la clasificación por:

- Camiones FTL (Freightliner)
- Medianos
- Pesados
- Tracto Camión
- Camiones seminuevos

Figura 10

Tabla de segmentada de Camiones



Familia SID	Segmentación	Configuración SID	Suma de Cantidad	Suma de Importe Dólares	
CAMIONES	FTL	114SD 6X4 60N DD13.445 DT12	18	2,043,093	
		114SD 6X4 60N DD13.445 DT12 SS	37	4,138,506	
		114SD 6X4 60N DD13.470 DT12	1	119,482	
		CA116 6X4 60N DD13.445 DT12 I = 3.91	2	220,907	
		CA116 6X4 60N DD13.445 DT12 SS	1	112,976	
		CA116 6X4 60N DD13.470 DT12	24	2,819,813	
		CA116 6X4 60N DD13.470 DT12 SS	4	478,073	
		114SD 6X4 60N DD13.445 DT12 SS SEG	1	111,740	
	MEDIANOS	ATEGO 1419/54	2	86,753	Medianos
		NEW ACCELO 1116/46	1	48,512	Medianos
		NEW ATEGO 1419/48	1	52,900	Medianos
		NEW ATEGO 1419/54	14	603,731	Medianos
		NEW ATEGO 1419/54 CON RETARDER	6	260,528	Medianos
	PESADOS	AROCS 3342/39	8	826,160	Volquetes
		AROCS 3342K	5	604,595	Volquetes
		AROCS 3345K	30	3,840,684	Volquetes
		AROCS 3351K 6X4	28	3,992,573	Volquetes
		AROCS 4142K	8	1,031,468	Volquetes
		AROCS 4151K	1	144,483	Volquetes
		AROCS 4848K	34	5,761,680	Volquetes
		AROCS 4851K TRC	53	8,531,537	Volquetes
		AROCS 4851K TRC CON TOLVA MEILLER	1	228,394	Volquetes
		ATEGO 1721/54	21	1,090,216	Medianos
		ATEGO 1726/54	46	2,724,589	Medianos
		ATEGO 1730/36	10	1,020,147	Medianos

	Camiones	Q	Importe	PEGAR PROYECTO WK 2DM (miles)
	FTL	88	10,044,589	10,045
FÓRMULA	Medianos (Accelo / Atego)	163	10,006,739	10,007
FÓRMULA	Semi Pesados (Axors /Ateg	60	6,177,653	6,178
FÓRMULA	Volquetes(Arocs)	169	25,655,677	25,656
	Tracto (New Actros -Axor Tri	74	8,010,141	8,010
	Seminuevos	56	3,480,557	3,481
		610	62,775,356	62,775

Nota. Obtenido de IGD - Inventarios Consolidados.

Asimismo, la siguiente tabla nos permite realizar la clasificación de aquellos vehículos que se encuentran clasificados inicialmente como “Medianos” y “Pesados”, sin embargo, se realizar una

reclasificación usando los datos de la columna “Configuración SID”, la cual nos muestra los modelos específicos, dando como resultado que los modelos se encuentren en orden:

- Medianos
- Volquetes
- Semi pesados.

Figura 11

Tabla de segmentada de Camiones Manual

	Camiones	Q	Importe	PEGAR PROYECTO WK 2DM (miles)
	FTL	88	10,044,589	10,045
FÓRMULA	Medianos (Accelo / Atego)	163	10,006,739	10,007
FÓRMULA	Semi Pesados (Axors /Ateg	60	6,177,653	6,178
FÓRMULA	Volquetes(Arocs)	169	25,055,677	25,056
	Tracto (New Actros -Axor Tra	74	8,010,141	8,010
	Seminuevos	56	3,480,557	3,481
		610	62,775,356	62,775

Nota. Obtenido de IGD - Inventarios Consolidados.

Fase 3° Actualización del archivo IRFS Ventas

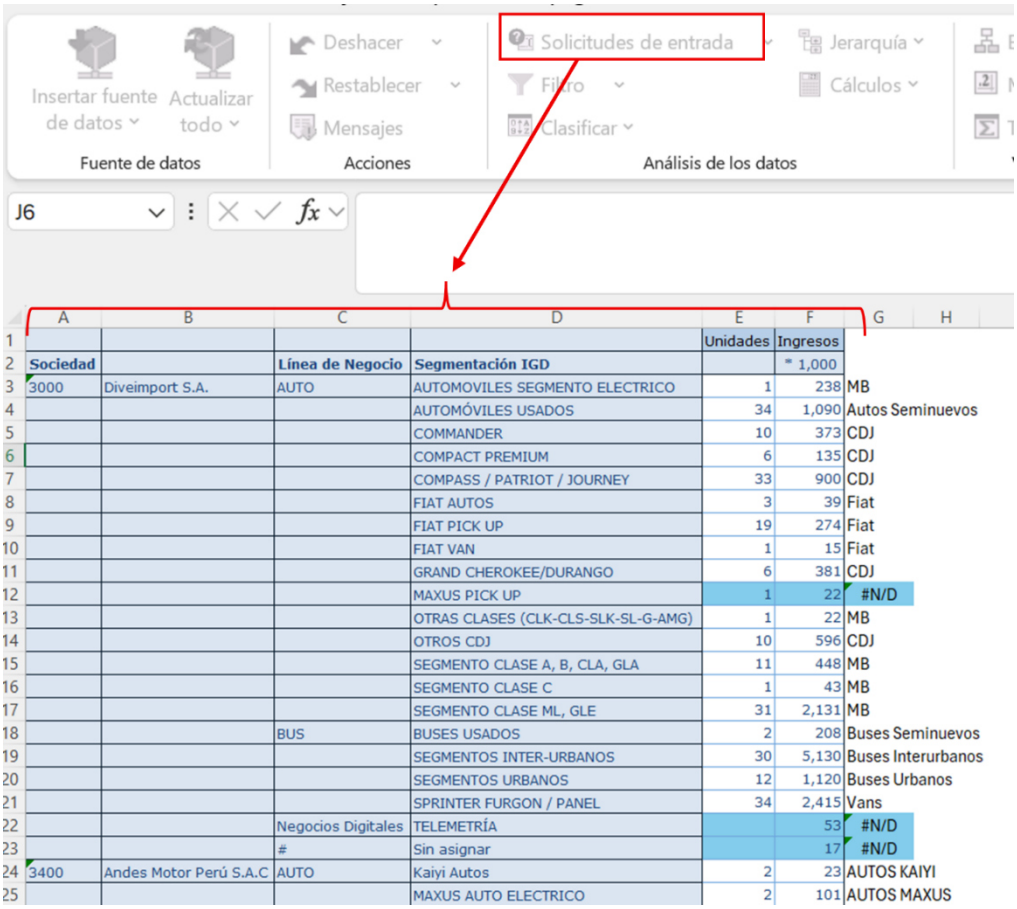
Para el siguiente paso se procede a actualizar el documento denominado IFRS “*mes en curso”,* en este caso IFRS junio.

Asimismo, este documento nos muestra la información de las ventas pertinentes al mes del cual se viene realizando el IVI, de manera que el archivo contiene datos de las ventas por líneas de negocio y empresa correspondiente por el mes de junio 2025.

De manera que se procede a la apertura del archivo y procedemos a ir a la pestaña de "Analysis", en la cual seleccionamos la opción de "Solicitudes de entrada", donde actualizamos los datos pertenecientes al mes y automáticamente la data se genera el recuadro de color celeste.

Figura 12

Tabla de IFRS



	A	B	C	D	E	F	G	H
1					Unidades	Ingresos		
2	Sociedad		Línea de Negocio	Segmentación IGD		* 1,000		
3	3000	Diveimport S.A.	AUTO	AUTOMOVILES SEGMENTO ELECTRICO	1	238	MB	
4				AUTOMÓVILES USADOS	34	1,090	Autos Seminuevos	
5				COMMANDER	10	373	CDJ	
6				COMPACT PREMIUM	6	135	CDJ	
7				COMPASS / PATRIOT / JOURNEY	33	900	CDJ	
8				FIAT AUTOS	3	39	Fiat	
9				FIAT PICK UP	19	274	Fiat	
10				FIAT VAN	1	15	Fiat	
11				GRAND CHEROKEE/DURANGO	6	381	CDJ	
12				MAXUS PICK UP	1	22	#N/D	
13				OTRAS CLASES (CLK-CLS-SLK-SL-G-AMG)	1	22	MB	
14				OTROS CDJ	10	596	CDJ	
15				SEGMENTO CLASE A, B, CLA, GLA	11	448	MB	
16				SEGMENTO CLASE C	1	43	MB	
17				SEGMENTO CLASE ML, GLE	31	2,131	MB	
18			BUS	BUSES USADOS	2	208	Buses Seminuevos	
19				SEGMENTOS INTER-URBANOS	30	5,130	Buses Interurbanos	
20				SEGMENTOS URBANOS	12	1,120	Buses Urbanos	
21				SPRINTER FURGON / PANEL	34	2,415	Vans	
22			Negocios Digitales	TELEMETRÍA		53	#N/D	
23			#	Sin asignar		17	#N/D	
24	3400	Andes Motor Perú S.A.C	AUTO	Kaiyi Autos	2	23	AUTOS KAIYI	
25				MAXUS AUTO ELECTRICO	2	101	AUTOS MAXUS	

Nota. Obtenido del archivo IFRS junio.

El documento es actualizado mensualmente, ya que la data se descarga del AFO del SAP GK Producción.

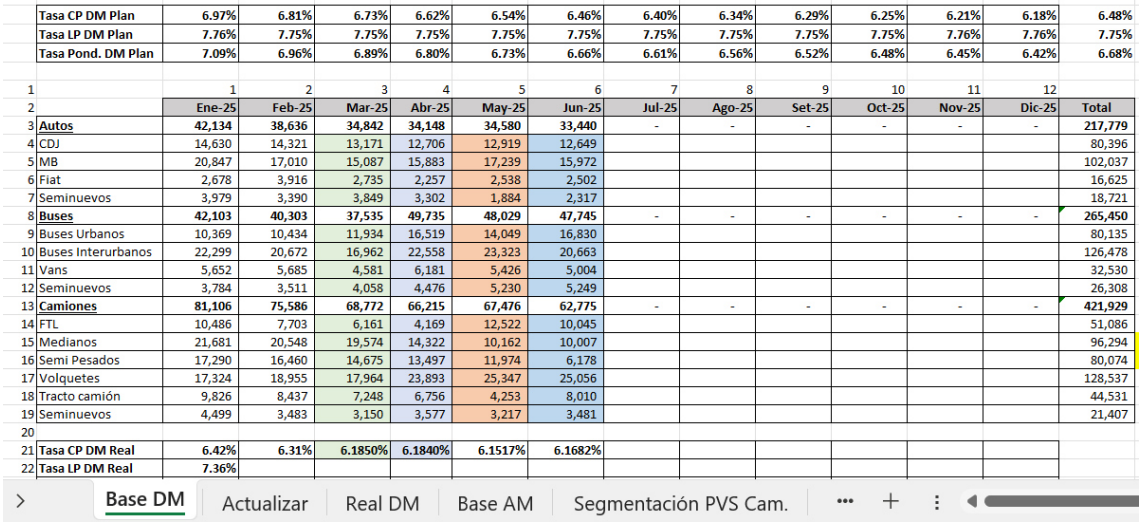
Fase 4° Actualizar archivo "V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 24"

Habiéndose completado toda la información inicial en los documentos precedentes "IGD - Inventarios Consolidados 06.2025 (Inf. Tesorería)" y "Venta IFRS Junio", se procede a completarla en el documento para obtener la tabla de análisis, la cual nos muestra de forma sintetizada los resultados obtenidos por la gestión de los inventarios y ventas por el mes de junio (mes anterior).

Los datos obtenidos se colocan en la pestaña "Base DM"

Figura 13

Archivo "V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 25"



	Tasa CP DM Plan	6.97%	6.81%	6.73%	6.62%	6.54%	6.46%	6.40%	6.34%	6.29%	6.25%	6.21%	6.18%	6.48%
	Tasa LP DM Plan	7.76%	7.75%	7.75%	7.75%	7.75%	7.75%	7.75%	7.75%	7.75%	7.75%	7.76%	7.76%	7.75%
	Tasa Pond. DM Plan	7.09%	6.96%	6.89%	6.80%	6.73%	6.66%	6.61%	6.56%	6.52%	6.48%	6.45%	6.42%	6.68%
1		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
2		Ene-25	Feb-25	Mar-25	Abr-25	May-25	Jun-25	Jul-25	Ago-25	Set-25	Oct-25	Nov-25	Dic-25	Total
3	**Autos**	**42,134**	**38,636**	**34,842**	**34,148**	**34,580**	**33,440**	-	-	-	-	-	-	**217,779**
4	CDJ	14,630	14,321	13,171	12,706	12,919	12,649							80,396
5	MB	20,847	17,010	15,087	15,883	17,239	15,972							102,037
6	Fiat	2,678	3,916	2,735	2,257	2,538	2,502							16,625
7	Seminuevos	3,979	3,390	3,849	3,302	1,884	2,317							18,721
8	**Buses**	**42,103**	**40,303**	**37,535**	**49,735**	**48,029**	**47,745**	-	-	-	-	-	-	**265,450**
9	Buses Urbanos	10,369	10,434	11,934	16,519	14,049	16,830							80,135
10	Buses Interurbanos	22,299	20,672	16,962	22,558	23,323	20,663							126,478
11	Vans	5,652	5,685	4,581	6,181	5,426	5,004							32,530
12	Seminuevos	3,784	3,511	4,058	4,476	5,230	5,249							26,308
13	**Camiones**	**81,106**	**75,586**	**68,772**	**66,215**	**67,476**	**62,775**	-	-	-	-	-	-	**421,929**
14	FTL	10,486	7,703	6,161	4,169	12,522	10,045							51,086
15	Medianos	21,681	20,548	19,574	14,322	10,162	10,007							96,294
16	Semi Pesados	17,290	16,460	14,675	13,497	11,974	6,178							80,074
17	Volquetes	17,324	18,955	17,964	23,893	25,347	25,056							128,537
18	Tracto camión	9,826	8,437	7,248	6,756	4,253	8,010							44,531
19	Seminuevos	4,499	3,483	3,150	3,577	3,217	3,481							21,407
20														
21	Tasa CP DM Real	6.42%	6.31%	6.1850%	6.1840%	6.1517%	6.1682%							
22	Tasa LP DM Real	7.36%												

Base DM | Actualizar | Real DM | Base AM | Segmentación PVS Cam.

Nota. Se observa el recuadro con la data de inventario por unidades.

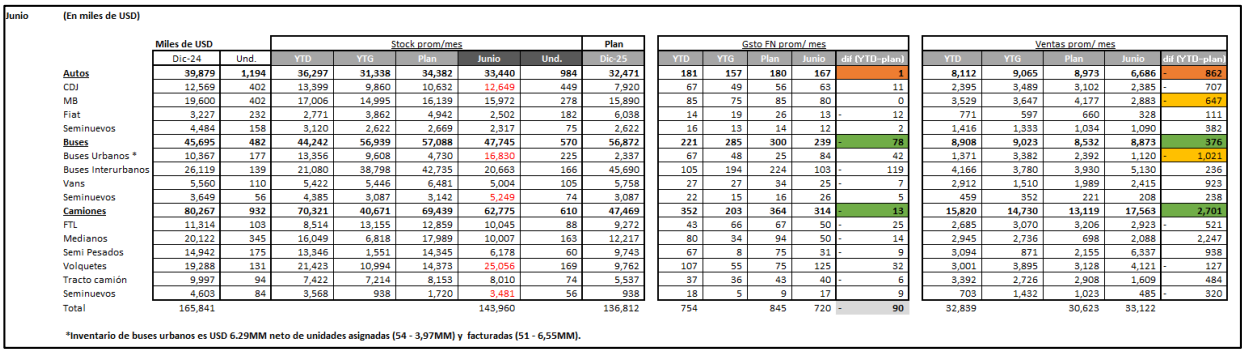
La data se compara contra el Inventario en unidades y miles plan, archivo el cual es elaborado por el área de Control de Gestión, de igual forma las ventas plan y las tasas a CP y LP plan para el 2025.

Asimismo, la tasa a Corto plazo proviene del archivo "Créditos Vigentes" el cual es elaborado por nuestra área de tesorería, de la cual extraemos la tasa "CP DM Real" para el mes pertinente.

Una vez actualizada la data en la pestaña "Base DM", acudimos a revisar la hoja "Real DM" para proceder con el análisis de la información obtenida.

Figura 14

Tabla IVI.



Junio (En miles de USD)

	Miles de USD		Stock prom/mes					Plan	Gsto FN prom/ mes					Ventas prom/ mes				
	Dic-24	Und.	YTD	YTG	Plan	Junio	Und.	Dic-25	YTD	YTG	Plan	Junio	dif (YTD-plan)	YTD	YTG	Plan	Junio	dif (YTD-plan)
Autos	**39,879**	**1,194**	**36,297**	**31,338**	**34,382**	**33,440**	**984**	**32,471**	**181**	**157**	**180**	**167**	**1**	**8,112**	**9,065**	**8,973**	**6,686**	- 862
CDJ	12,569	402	13,399	9,860	10,632	12,649	449	7,920	67	49	56	63	11	2,395	3,489	3,102	2,385	- 707
MB	19,600	402	17,006	14,995	16,139	15,972	278	15,890	85	75	85	80	0	3,529	3,647	4,177	2,883	- 647
Fiat	3,227	232	2,771	3,862	4,942	2,502	182	6,038	14	19	26	13	- 12	771	597	660	328	111
Seminuevos	4,484	158	3,120	2,622	2,669	2,317	75	2,622	16	13	14	12	2	1,416	1,333	1,034	1,090	382
Buses	**45,695**	**482**	**44,242**	**56,939**	**57,088**	**47,745**	**570**	**56,872**	**221**	**285**	**300**	**239**	- **78**	**8,908**	**9,023**	**8,532**	**8,873**	**376**
Buses Urbanos *	10,367	177	13,356	9,608	4,730	16,830	225	2,337	67	48	25	84	42	1,371	3,382	2,392	1,120	- 1,021
Buses Interurbanos	26,119	139	21,080	38,798	42,735	20,663	166	45,690	105	194	224	103	- 119	4,166	3,780	3,930	5,130	236
Vans	5,560	110	5,422	5,446	6,481	5,004	105	5,758	27	27	34	25	- 7	2,912	1,510	1,989	2,415	923
Seminuevos	3,649	56	4,385	3,087	3,142	5,249	74	3,087	22	15	16	26	5	459	352	221	208	238
Camiones	**80,267**	**932**	**70,321**	**40,671**	**69,439**	**62,775**	**610**	**47,469**	**352**	**203**	**364**	**314**	- **13**	**15,820**	**14,730**	**13,119**	**17,563**	**2,701**
FTL	11,314	103	8,514	13,155	12,859	10,045	88	9,272	43	66	67	50	- 25	2,685	3,070	3,206	2,923	- 521
Medianos	20,122	345	16,049	6,818	17,989	10,007	163	12,217	80	34	94	50	- 14	2,945	2,736	698	2,088	2,247
Semi Pesados	14,942	175	13,346	1,551	14,345	6,178	60	9,743	67	8	75	31	- 9	3,094	871	2,155	6,337	938
Volquetes	19,288	131	21,423	10,994	14,373	25,056	169	9,762	107	55	75	125	32	3,001	3,895	3,128	4,121	- 127
Tracto camión	9,997	94	7,422	7,214	8,153	8,010	74	5,537	37	36	43	40	- 6	3,392	2,726	2,908	1,609	484
Seminuevos	4,603	84	3,568	938	1,720	3,481	56	938	18	5	9	17	9	703	1,432	1,023	485	- 320
Total	165,841					143,960		136,812	754		845	720	- 90	32,839		30,623	33,122	

*Inventario de buses urbanos es USD 6.29MM neto de unidades asignadas (54 - 3,97MM) y facturadas (51 - 6,55MM).

Nota. Obtenido de "V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 25".

De acuerdo con el cuadro realizado se procede a realizar el análisis por cada línea de negocio, es así como, para el presente mes se realizaron los siguientes hallazgos.

AUTOS

Para el segmento de autos se observa que:

CDJ: Dicho segmento está compuesto por autos de las marcas: JEEP, RAM y CDJ.

Para el mes de junio se observa el aumento de una unidad en inventarios con respecto al mes anterior, teniendo en cuenta que se encuentran por encima del plan, puesto que junio plan se tenía previsto contar con 10.6MM en inventario, contra 12.6MM real. Bajo el plan Dic – 25 se espera que CDJ cierre su inventario con 7.9MM.

Figura 15

Tabla IVI – Segmento autos, modelos CDJ: inventario

(En miles de USD)

	Miles de USD		Stock prom/mes					Plan
	Dic-24	Und.	YTD	YTG	Plan	Junio	Und.	Dic-25
Autos	**39,879**	**1,194**	**36,297**	**31,338**	**34,382**	**33,440**	**984**	**32,471**
CDJ	12,569	402	13,399	9,860	10,632	12,649	449	7,920

Nota. Obtenido de "V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 24".

Adicionalmente, al analizar las ventas del mes de junio, se observa que estas se encuentran por debajo del plan.

Sin embargo, se espera que baje el stock debido a la actividad AUTOSHOW, haciendo que ello se refleje en el IVI de Julio.

Adicionalmente, se estarían realizando las actividades: Jeep Weekend y Ram Power Days para el Q3.

Por otra parte, los vehículos seminuevos se incrementaron en 18 unidades, aun así, se mantienen por debajo del plan y al revisar las ventas del mes de junio, se evidencia que se encuentra por encima en ventas plan.

BUSES

Figura *16*

Tabla IVI – Segmento Buses: Inventario – Ventas

(En miles de USD)

	Miles de USD		Stock prom/mes					Plan	Ventas prom/ mes				
	Dic-24	Und.	YTD	YTG	Plan	Junio	Und.	Dic-25	YTD	YTG	Plan	Junio	dif (YTD-plan)
Buses	**45,695**	**482**	**44,242**	**56,939**	**57,088**	**47,745**	**570**	**56,872**	**8,908**	**9,023**	**8,532**	**8,873**	**376**
Buses Urbanos *	10,367	177	13,356	9,608	4,730	16,830	225	2,337	1,371	3,382	2,392	1,120	- 1,021
Buses Interurbanos	26,119	139	21,080	38,798	42,735	20,663	166	45,690	4,166	3,780	3,930	5,130	236
Vans	5,560	110	5,422	5,446	6,481	5,004	105	5,758	2,912	1,510	1,989	2,415	923
Seminuevos	3,649	56	4,385	3,087	3,142	5,249	74	3,087	459	352	221	208	238

Nota. Obtenido de "V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 24".

Buses Urbanos: Para el segmento de buses urbanos, se obtuvieron 54 unidades adicionales, encontrándose muy por encima del plan y mostrando ventas por debajo del plan.

Como parte de las consultas realizadas el mes anterior a las áreas del negocio, se tenían dos operaciones de 50 y 20 unidades:

- Modelo OF 1721 GNV: 50 unidades con plan de entrega entre junio-agosto 2025.
- Modelo OF 917: 20 unidades con plan de entrega Junio - Julio 2025.

Dichas entregas de unidades, que reflejan salida en inventario se verían reflejadas en el IVI correspondiente al mes de Julio, en caso de las 20 unidades modelo OF 917, y muy probablemente las unidades OF 1721 GNV para el IVI correspondiente al mes de agosto.

Para el segmento de Interurbanos: se evidencia una disminución en el nivel de inventario respecto al plan establecido, situándose por debajo de lo proyectado. Esta reducción sugiere

una adecuada rotación del stock, la cual se ve respaldada por un comportamiento positivo en las ventas durante el mes de junio.

Respecto al segmento de vans, el inventario también se encuentra por debajo del nivel planificado, lo que indica una contención en el volumen de unidades disponibles. Sin embargo, este ajuste en el stock no ha comprometido el desempeño comercial, ya que se reportan ventas positivas en el período evaluado.

En relación con los vehículos seminuevos dentro del rubro de buses, se registra un aumento neto de 2 unidades en inventario, lo que los posiciona por encima del plan. No obstante, este incremento no representa un exceso, ya que el segmento ha mantenido un nivel de ventas favorable, lo cual sugiere una demanda sostenida.

CAMIONES

Figura *17*

Tabla IVI – Segmento Camiones

(En miles de USD)	Miles de USD		Stock prom/mes					Plan	Ventas prom/ mes				
	Dic-24	Und.	YTD	YTG	Plan	Junio	Und.	Dic-25	YTD	YTG	Plan	Junio	dif (YTD-plan)
Camiones	**80,267**	**932**	**70,321**	**40,671**	**69,439**	**62,775**	**610**	**47,469**	**15,820**	**14,730**	**13,119**	**17,563**	**2,701**
FTL	11,314	103	8,514	13,155	12,859	10,045	88	9,272	2,685	3,070	3,206	2,923	- 521
Medianos	20,122	345	16,049	6,818	17,989	10,007	163	12,217	2,945	2,736	698	2,088	2,247
Semi Pesados	14,942	175	13,346	1,551	14,345	6,178	60	9,743	3,094	871	2,155	6,337	938
Volquetes	19,288	131	21,423	10,994	14,373	25,056	169	9,762	3,001	3,895	3,128	4,121	- 127
Tracto camión	9,997	94	7,422	7,214	8,153	8,010	74	5,537	3,392	2,726	2,908	1,609	484
Seminuevos	4,603	84	3,568	938	1,720	3,481	56	938	703	1,432	1,023	485	- 320

Nota. Obtenido de “V2 Plan Final cuadro resumen inv vs gasts FN junio 24”.

FTL:

Durante el mes evaluado, el segmento FTL se ubicó por debajo del plan tanto en inventario como en ventas, lo cual podría evidenciar una baja demanda o una distribución conservadora del stock. Esta situación sugiere la necesidad de evaluar estrategias comerciales para impulsar la rotación.

Medianos:

En cuanto a los vehículos medianos, se observa que el stock se encuentra por debajo del plan, lo que indica una buena gestión de inventario frente a la demanda. Este comportamiento se ve reforzado por unas ventas que superan lo previsto, reflejando una alta aceptación del mercado en este segmento.

Semipesados:

El inventario de semipesados se mantiene por debajo del nivel planificado, lo que sugiere un control adecuado del stock. A pesar de ello, se reportan ventas positivas, lo cual indica una rotación efectiva de las unidades disponibles.

Volquetes:

Para este segmento, se registra un aumento en el inventario, ubicándose por encima del plan, mientras que las ventas permanecen por debajo de lo esperado. Esta situación podría derivar en un sobre stock si no se implementan acciones comerciales correctivas a corto plazo.

Tracto Camión:

Se evidencia un incremento en el stock con relación al mes anterior, aunque este todavía se encuentra por debajo del plan establecido. Las ventas han mostrado un comportamiento positivo, lo que sugiere que el aumento en inventario responde a una anticipación de la demanda.

Seminuevos (Carga):

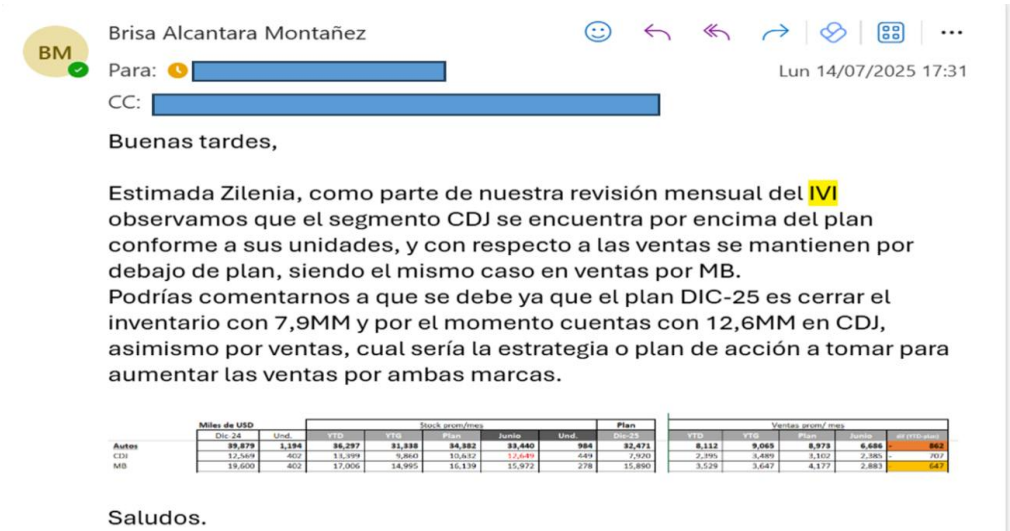
En el segmento de carga seminuevos, el inventario se encuentra por encima del plan, con un incremento neto de 5 unidades. No obstante, las ventas del mes se sitúan por debajo del objetivo, lo que podría indicar una menor rotación o una desaceleración temporal en la demanda de este subsegmento.

Fase 5° Consultas con los responsables de las líneas de negocio.

Una vez concluido el análisis de la data obtenida en el cuadro IVI del mes de junio, se procedió a realizar las consultas correspondientes con los responsables de las unidades de negocio en las que se identificaron desviaciones respecto al plan establecido.

Figura *18*

Correo de Consultas IVI Junio



Nota. Obtenido del correo corporativo, solicitud por parte del asistente de instrumentos financieros

Fase 6° Reunión PVS – pre-comité

Las consultas con las líneas de negocio se realizan previamente a las reuniones de pre-comité, con el propósito de contar con información precisa que permita intervenir de manera oportuna durante dichas reuniones. Estas intervenciones se basan en el análisis de los resultados observados en los meses anteriores, en contrate con el mes actual, así como en la evaluación del nivel de inventario y su rotación.

Al finalizar las reuniones de PVS estas posteriormente son discutidas y aprobadas en las reuniones de directorio en los que se reúnen todos los gerentes.

2.5.2. Análisis de las alternativas de solución

Frente a una problemática que refleja la deficiencia de la gestión del capital de trabajo, adicionado al exceso de inventario, se identificaron tres alternativas de solución:

- Uso intensivo del modelo IVI integrado a las áreas involucradas (Tesorería, Comercial y Planeamiento); dicha solución conlleva la implementación total del modelo con capacitación constante, reuniones coordinadas y un seguimiento mensual del inventario proyectado frente al inventario real.

- Otra alternativa que se propone es la de financiamiento externo para compensar desequilibrios de liquidez, puesto que al hacer uso de factoring, líneas rotativas o financiamiento bancario para poder cubrir los déficits de caja. La ventaja es una solución inmediata para poder liberar la presión sobre la caja, sin embargo, la desventaja se ve reflejada en el incremento de los costos financieros, puesto que no se corrige el problema inicial.

- Asimismo, se propone la optimización exclusiva del área comercial, exactamente sobre el ajuste de las cuotas sobre las ventas, créditos otorgados y promociones. Las medidas deben de centrarse en el aumento de las ventas mediante campañas, y reducción de precios, ello se ve reflejado en un impacto directo en la rotación del inventario. Sin embargo, esta medida no garantiza la sostenibilidad, dado que puede afectar márgenes y no corregir el problema central presente en la planificación.

2.5.3. Discusión de las alternativas de solución

En contraste con investigaciones como la de Masías Albaiso (2023) desarrollada en Vistamoda Perú S.A.C., donde la medida planteada frente a los problemas de liquidez consistió en restringir los niveles de inventario sin recurrir a herramientas predictivas, la adopción del modelo IVI (Inventario–Venta–Ingreso) en la empresa se configura como un enfoque metodológico integral que no solo incorpora la medición de variables críticas como ventas, ingresos proyectados y stock disponible en una misma plataforma analítica, sino que además permite su utilización como insumo estratégico en las reuniones de Planeamiento de Ventas y Suministros (PVS), lo que posibilita una toma de decisiones más alineada con la demanda real y una optimización del ciclo de conversión de efectivo.

Del mismo modo, aunque propuestas como la de Martínez Gonzalo (2016) han desarrollado modelos automatizados de simulación financiera enfocados en la optimización de las Necesidades Operativas de Fondos (NOF), estos no profundizan en la gestión de inventarios como un componente determinante de la liquidez. En ese sentido, el modelo IVI se presenta como una ventaja competitiva, ya que vincula de manera directa la planificación del inventario con la disponibilidad de recursos líquidos, fomentando una rotación eficiente de existencias y reduciendo los costos financieros asociados al sobre almacenamiento.

Adicionalmente, frente a la alternativa de recurrir a financiamiento externo mediante instrumentos como factoring, líneas rotativas o préstamos bancarios —que si bien aportan liquidez inmediata, incrementan el costo financiero y no resuelven la causa estructural del problema—, la implementación del modelo IVI prioriza la sostenibilidad de la solución al incidir sobre el origen de las ineficiencias y reducir la dependencia de recursos ajenos. En cuanto a la propuesta de optimización exclusiva del área comercial, centrada en ajustes de cuotas, políticas de crédito y promociones, si bien podría impactar positivamente en la rotación del inventario, su efecto podría ser temporal y con riesgo de afectar los márgenes, mientras que

el modelo IVI ofrece una intervención sistémica que integra variables operativas, financieras y comerciales.

En consecuencia, la aplicación integral del modelo IVI no solo representa una herramienta de control y seguimiento, sino también un mecanismo de planificación financiera que, apoyado en indicadores como YTD, YTG y YRD, facilita la proyección de escenarios, la identificación temprana de desviaciones y la alineación entre las áreas de Tesorería, Comercial y Planeamiento, lo que lo convierte en la alternativa más coherente para abordar la problemática detectada de manera estructural y sostenible.

2.5.4. Alcance y limitaciones de la alternativa elegida

La implementación del modelo IVI (Inventario–Venta–Ingreso) como herramienta de gestión financiera presenta un alcance que trasciende la mera supervisión operativa de los inventarios, ya que se configura como un sistema integral orientado a optimizar la planificación, el control y la alineación estratégica entre las áreas de Tesorería, Comercial y Planeamiento. En el plano operativo, su uso permite consolidar en una sola plataforma analítica información crítica sobre niveles de inventario, ventas y proyecciones de ingresos, lo que fortalece la capacidad de diagnóstico y la formulación de decisiones en el marco de las reuniones de Planeamiento de Ventas y Suministros (PVS).

Desde la perspectiva estratégica, la incorporación de indicadores como YTD (Year to Date), YTG (Year to Go) y YRD (Year Remaining to Date) amplía la capacidad predictiva y facilita la detección temprana de desviaciones, permitiendo ajustar las decisiones de compra y aprovisionamiento en función de la demanda proyectada. En el ámbito financiero, el modelo contribuye directamente a la optimización del capital de trabajo mediante la reducción de sobrestock, la mejora en la rotación de inventarios y la liberación de recursos líquidos que pueden ser destinados a iniciativas de mayor valor agregado, reforzando así la liquidez y disminuyendo la dependencia de financiamiento externo.

El diseño del modelo presenta, además, un carácter replicable, lo que habilita su adaptación a otras unidades de negocio dentro del grupo empresarial, generando la posibilidad de estandarizar los procesos de gestión de inventarios a nivel corporativo y consolidar un marco común de control financiero. Sin embargo, su efectividad está condicionada por ciertos factores críticos: la necesidad de contar con datos precisos, actualizados y consistentes; la dependencia de plataformas como Excel, que si bien permiten un alto grado de personalización, pueden limitar la escalabilidad y automatización del sistema; y la importancia de una coordinación interdepartamental sostenida, que evite desalineamientos estratégicos o resistencias al cambio.

Asimismo, la operatividad óptima del modelo requiere programas de capacitación continua que fortalezcan las competencias técnicas de los usuarios, y aunque aborda de forma prioritaria la relación entre inventarios y liquidez, no incorpora de manera directa otras variables estructurales como las políticas de crédito, la gestión de cuentas por cobrar o el análisis de márgenes, las cuales también inciden en la salud financiera. Por ello, su impacto máximo se alcanzará únicamente si se complementa con otras herramientas de control y planificación financiera que permitan una visión integral de la gestión empresarial.

3. Conclusiones

La implementación del modelo IVI (Inventario–Venta–Ingreso) en Dynamic se presenta como un instrumento analítico robusto que no solo optimiza la administración de existencias, sino que también fortalece la solvencia operativa. Esto se logra mediante la integración unificada de variables clave, tales como las ventas proyectadas, los flujos de ingresos y los niveles de stock. Como resultado, se promueve una toma de decisiones estratégicas más oportuna y sincronizada entre las divisiones de Tesorería, Comercial y Planeamiento.

Además, su aplicación sistemática facilita la mitigación del sobrestock, incrementa los índices de rotación y libera capital circulante, lo cual reduce la vulnerabilidad frente al financiamiento externo. En este contexto, métricas como YTD (Year to Date), YTG (Year to Go) y YRD (Year Remaining to Date) aportan funcionalidades predictivas que permiten detectar desviaciones y recalibrar los enfoques operativos con mayor precisión.

Sin embargo, la eficacia del modelo depende fundamentalmente de la integridad y puntualidad de los datos subyacentes, así como de la coordinación interfuncional y la formación especializada continua. Cabe destacar que su alcance se centra principalmente en la dinámica de inventarios, sin incorporar directamente elementos estructurales como la gestión de cartera crediticia o el control de cuentas por cobrar. Por lo tanto, para alcanzar un rendimiento óptimo, se requiere su integración con otros mecanismos de control financiero.

A pesar de estas limitaciones, el diseño modular del modelo IVI lo posiciona como una solución escalable y adaptable, lo que permite su replicación en diversas unidades de negocio dentro del conglomerado, contribuyendo así a una estandarización más amplia y efectiva de la gestión financiera corporativa.

4. Recomendaciones

En función de los hallazgos obtenidos y la conclusión formulada, se recomienda:

En primer lugar, mantener la aplicación sistemática del modelo IVI en las reuniones de Planeamiento de Ventas y Suministros (PVS), de manera que las variables de ventas, ingresos y stock sean analizadas en conjunto, lo cual permitirá asegurar una toma de decisiones estratégica y debidamente sincronizada entre las áreas involucradas.

Asimismo, con el fin de mitigar riesgos de sobrestock y mejorar los niveles de rotación, se recomienda establecer políticas de control periódico de inventarios apoyadas en indicadores predictivos como YTD, YTG y YRD. Dichos mecanismos deben servir como alertas tempranas que faciliten el ajuste oportuno de las proyecciones y eviten comprometer la liquidez operativa de la organización.

De igual modo, considerando que la eficacia del modelo depende de la integridad de los datos y de la coordinación interfuncional, se propone implementar un plan de capacitación continúa dirigida al personal de Tesorería, Comercial y Planeamiento. Este programa debe complementarse con protocolos de validación y actualización de información, a fin de garantizar la confiabilidad de los reportes y la consistencia en la aplicación de la herramienta.

Finalmente, dado el carácter escalable del modelo IVI, se recomienda desarrollar un plan piloto de replicabilidad en otras unidades de negocio del grupo empresarial. Esta iniciativa debe contemplar la adaptación del modelo a las particularidades operativas y tecnológicas de cada área, con el propósito de consolidar un sistema estandarizado de gestión de inventarios que refuerce el control financiero a nivel corporativo.

5. Referencias

Aguilar, J. G., Torres, S. P. G., & Salazar, A. A. (2017). Importancia de la administración eficiente del capital de trabajo en las Pymes. *Revista ciencia UNEMI*, *10*(23), 30-39. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6151264

Albornoz, C. H. (2014). El ciclo operativo de la empresa en el mantenimiento del capital de trabajo en las PYMES industriales [Tesis de maestría, Universidad de Buenos Aires]. Biblioteca Digital Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tesis/1501-1234_AlbornozCH.pdf

Arcos Mora, M. A., & Benavides Franco, J. (2008). *Efecto del ciclo de efectivo sobre la rentabilidad de las firmas colombianas*. Cuadernos de Administración, 21(36), 167–182. Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v21n36/v21n36a08.pdf.

Ballou, R. H. (2004). *Logística: Administración de la cadena de suministro* (5.ª ed.). Pearson Educación. Recuperado de https://laclassedotblog.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/05/logistica_administracion_de_la_cadena_de_suministro_5ta_edicion_-_ronald_h-_ballou.pdf

Castillo Estrada, L. A., Chuan Reyes, E. M., Cordero Chávez, J. E., & Estrada Montes, L. E. (2017). *Plan financiero de San Fernando S.A.* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio de Tesis PUCP. https://tesis.pucp.edu.pe/items/a14501b9-43c5-4bae-8e20-332f1894eefb

Chase, R. B., Jacobs, F. R., & Aquilano, N. J. (2010). Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros (15.ª ed.). McGraw-Hill. https://ucreanop.com/wp-content/uploads/2020/08/Administracion-de-Operaciones-Produccion-y-Cadena-de-Suministro-13edi-Chase.pdf

Sevilla Díaz, S. C. (2023). Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Estación de Servicios M&V SRL, Lambayeque 2021 (Tesis de licenciatura, Universidad Señor de Sipán). https://hdl.handle.net/20.500.12802/10791

Genoni, G., & Zurita, S. (2004). *Capital de trabajo, gestión de tesorería y valuación de empresas*. Estudios de Administración, 11(1), 39–53. Recuperado de https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127322

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2015). Principios de administración financiera (14.ª ed.). Pearson Educación.

Gutiérrez Janampa, J. A., & Tapia Reyes, J. P. (2020). Liquidez y rentabilidad: Una revisión conceptual y sus dimensiones. *Revista de Investigación Valor Contable*, 3(1), 9–30. https://doi.org/10.17162/rivc.v3i1.1229

IASB (International Accounting Standards Board). (2021). NIC 2 – Inventarios. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org

Ibarra Mares, A. (2001, junio). *Análisis de las dificultades financieras de las empresas en una economía emergente: las bases de datos y las variables independientes en el sector hotelero de la Bolsa Mexicana de Valores* (Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona). Repositorio TDX. (si)

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). *Administración de operaciones: Procesos y cadenas de valor* (8.ª ed., Traducción: Jorge A. Martínez). Pearson Educación. Recuperado de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/911669/Administracion_De_Operaciones_-_LEE_J._K.pdf

López-González, E., Mendaña-Cuervo, C., & Rodríguez-Fernández, M. A. (1998). *La gestión de inventarios con algoritmos genéticos*. Revista Iberoamericana de Inteligencia Artificial. Universidad de León. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Cristina-Mendana-Cuervo/publication/220071819_La_gestion_de_inventarios_con_algoritmos_geneticos/links/5a16aeefaca272df0807435d/La-gestion-de-inventarios-con-algoritmos-geneticos.pdf

Martínez Gonzalo, J. M. (2016). *Modelo de gestión financiera basado en la optimización de las necesidades operativas de fondos: el caso de las empresas farmacéuticas en España* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Docta Complutense. https://eprints.ucm.es/40638/1/t38190.pdf

Masías Albaiso, M. (2023-2024). *La gestión de inventarios y la liquidez en las empresas comercializadoras textiles: Caso de la empresa Vistamoda Perú S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional del Callao]. Repositorio UNAC. https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/9115

Méndez Sánchez, B. D. (2025). *Incidencia de la eficiencia en la gestión de inventarios en la optimización de la liquidez financiera* [Tesis de maestría, Universidad de Cuenca]. Repositorio Institucional Universidad de Cuenca. https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/42751/1/TESIS.pdf

Munives Urbano, M. G. (2022). *Control de inventarios y la liquidez en empresas mineras que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2017–2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. Repositorio UPN. https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/31973/Munives%20Urbano%2c%20Maryory%20Guadalupe.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Pérez, S. (2020). Administración y Control de Inventarios en una Unidad Estratégica

Rizzo, M. M. (2007). *El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. La importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras*. Revista EAN, (61), 103–121. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/206/20611495011.pdf

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2019). Fundamentals of corporate finance (12th ed.). McGraw-Hill Education.

Sevilla Diaz, S. C. (2023). *Gestión financiera y su incidencia en la rentabilidad de la empresa*

Vázquez Casielles, R. (1984). *Planificación financiera a corto plazo: un modelo de simulación multiperiódico intertemporal* [Tesis doctoral, Universidad de Oviedo]. Dialnet. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=170886

6. Anexo: Ficha de evaluación

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES

FICHA DE EVALUACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

1. Datos generales			
• Razón social de la empresa	Diveimports A.		
• Área o Dpto. en que realizó la actividad	Tesorería		
• Nombre y cargo del profesional responsable	Asistente de Instrumentos Financieros		
• Periodo de labores (Horas laboradas)	3 meses y 10 días (600 horas)		
• Nombre del bachiller	Alcantara Montalvez Jaqueline Brisa		
• Escuela profesional	Auditoría Empresarial y del Sector Público.		
2. Evaluación (*)	**Óptimo (2pts)**	**Bueno (1 pt)**	**Deficiente (0)**
a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión)	X		
b. Puntualidad y asistencia	X		
c. Eficiencia y dedicación	X		
d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado.	X		
e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación.	X		
f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría.	X		
g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad.		X	
h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales.	X		
i. Habilidades en el manejo de la tecnología informática, para el desempeño de su trabajo de campo, reportes, informes, coordinación en redes con sus jefes y autoridades para agilizar su tarea de gestión contable, tributaria y/o de auditoría.	X		
j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado.	X		
Sub total			
TOTAL (Números y letras)			
Comentarios adicionales			

(*) Evaluación
Satisfactorio : 20 - 15
No satisfactorio : 14 a menos

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Alejandro Godenzi
Supervisor de Tesorería

Dr./Mág.
Evaluador