**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**
**Universidad del Perú. Decana de América**
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Contabilidad

# La desvalorización de inventarios y el ciclo de conversión del efectivo en Ajinomoto del Peru S.A

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de Contador Público

**AUTOR**

Oscar SALAZAR ESCORZA

**ASESOR**

Mg. Juan Antonio ARRUNATEGUI AGUIRRE

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**

Salazar, O. (2025). *La desvalorización de inventarios y el ciclo de conversión del efectivo en Ajinomoto del Peru S.A.* [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Contabilidad]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

## Metadatos complementarios

| | |
|---|---|
| **Datos de autor** | |
| Nombres y apellidos | Oscar Salazar Escorza |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 70659877 |
| **Datos de asesor** | |
| Nombres y apellidos | Juan Antonio Arrunategui Aguirre |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 07477074 |
| URL de ORCID | https://orcid.org/0000-0001-6264-9276 |
| **Datos del jurado** | |
| **Presidente del jurado** | |
| Nombres y apellidos | Jesús Martín Orna Barillas |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 07223810 |
| **Miembro del jurado 1** | |
| Nombres y apellidos | Elsa Esther Choy Zevallos |
| Tipo de documento de identidad | DNI |
| Número de documento de identidad | 06025989 |
| **Datos de investigación** | |
| Línea de investigación | D.11.0.3 Contabilidad Financiera |
| Grupo de investigación | NO APLICA |
| Agencia de financiamiento | Sin financiamiento |

| | |
|---|---|
| Ubicación geográfica de la investigación | País: Perú<br>Departamento: Lima<br>Provincia: Lima<br>Distrito: Cercado de Lima<br>Calle: Carlos Germán Amezaga N° 375<br>Latitud: -12.05642<br>Longitud: -77.08433 |
| Año o rango de años en que se realizó la investigación | Septiembre 2025 - Noviembre 2025 |
| URL de disciplinas OCDE | Relaciones Industriales<br>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.03<br>Negocios, Administración<br>https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04 |



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE LA ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

# ACTA N° 171-EPCO-FCC-2025

## SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL (TSP) PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

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 veintinueve de noviembre 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° 001843-2025-D-FCC/UNMSM de fecha 29 de noviembre de 2025, conformado por los siguientes docentes:

| | | |
|---|---|---|
| **PRESIDENTE** | : | Dr. Jesús Martín Orna Barillas |
| **MIEMBRO** | : | Dra. Elsa Esther Choy Zevallos |
| **MIEMBRO - ASESOR** | : | Mag. Juan Antonio Arrunategui Aguirre |

Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) titulado: ***"LA DESVALORIZACIÓN DE INVENTARIOS Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO EN AJINOMOTO DEL PERU S.A"***, presentado por el bachiller Oscar Salazar Escorza con código de matrícula N° 17110341, para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

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:

**APROBADO**

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. Jesús Martín Orna Barillas
Presidente

Dra. Elsa Esther Choy Zevallos
Miembro

Mag. Juan Antonio Arrunategui Aguirre
Miembro - Asesor

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

# CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, Mag. Juan Antonio Arrunategui Aguirre en mi condición de asesor acreditado con el Dictamen de la E.P. de Contabilidad N° 000188-2025-EPCO-FCC/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), cuyo título es *"LA DESVALORIZACIÓN DE INVENTARIOS Y EL CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO EN AJINOMOTO DEL PERU S.A"*, presentado por el bachiller Oscar Salazar Escorza para optar el Título Profesional de Contador Público, 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 14% 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 Contador Público.

Lima, 28 de enero de 2026

Firma del asesor: _____

Nombres y apellidos del asesor: Mag. Juan Antonio Arrunategui Aguirre

DNI: 07477074

*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

A mi querida familia, por su amor incondicional, apoyo constante y compañía durante toda mi etapa universitaria. Su sacrificio y dedicación han sido fundamentales para dar este paso.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por cuidar a mi familia, por darme salud, bienestar y éxito. Así también a mi familia por su constante apoyo, sabemos que no fue fácil, pero con honestidad y perseverancia siempre hemos salido hacia adelante.

A mi asesor Juan Antonio Arrunategui Aguirre por su gran apoyo durante el proceso para el desarrollo del presente trabajo. Su orientación y dedicación me ha permitido culminar con éxito está etapa académica.

# ÍNDICE GENERAL

**INTRODUCCIÓN** ..... **1**
**I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD** ..... **5**
1.1 Institución donde se desarrolló la actividad ..... 5
1.1.1 Reseña histórica ..... 5
1.1.2 Servicios que brinda ..... 5
1.1.3 Organigrama y estructura empresarial ..... 6
1.2 Periodo de duración en la empresa ..... 6
1.3 Finalidad y objetivos de la entidad ..... 6
1.4 Razón o denominación social ..... 8
1.5 Dirección postal ..... 8
1.6 Correo electrónico y teléfono del centro laboral ..... 8
**II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD** ..... **9**
2.1 Organización de la actividad ..... 9
2.2 Finalidad y objetivos de la realidad ..... 10
2.2.1 Finalidad de la actividad ..... 10
2.2.2 Objetivos ..... 10
2.3 Problemática ..... 11
2.3.1 Descripción del problema ..... 11
2.3.2 Formulación del problema ..... 14
2.2.3 Antecedentes de la problemática ..... 14
2.3.4 Conocimientos teóricos, normativos y técnicos utilizados en el desempeño profesional para el tratamiento del problema ..... 23
2.4 Metodología y procedimientos ..... 29
2.4.1 Técnicas e instrumentos ..... 29
2.4.2 Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso ..... 30
2.5 Resultado de la actividad ..... 38
*2.5.1 Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumento y procedimientos* ..... 38
2.5.2 Análisis de las alternativas se solución ..... 46
2.5.3 Discusión de las alternativas de solución ..... 47
2.5.4 Alcance y limitaciones de la alternativa elegida ..... 49
**III. CONCLUSIONES** ..... **53**
**IV. RECOMENDACIONES** ..... **54**

**V. REFERENCIAS.....55**

# LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis del problema ..... 14
Tabla 2. Análisis de los antecedentes ..... 22
Tabla 3. Ventajas del diagrama de Pareto ..... 46
Tabla 4. Desventajas del diagrama de Pareto ..... 47
Tabla 5. Antecedentes y su relación con el diagrama de Pareto ..... 49

# LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama ..... 6
Figura 2. Causas de la desvalorización de inventarios ..... 38
Figura 3. Diagrama de Pareto ..... 44
Figura 4. Impacto de la desvalorización en el ciclo de conversión del efectivo ..... 44

## RESUMEN

Este trabajo de suficiencia profesional tuvo como objetivo analizar la información de la desvalorización de inventarios que influye en el ciclo de conversión del efectivo con la finalidad de poder reforzar las políticas de gestión de inventario. Se utilizó una metodología cualitativa y descriptiva. Además, para su elaboración se utilizaron principalmente la técnica de análisis documental y la recopilación de evidencia; así también el diagrama de Pareto como instrumentos de investigación. Se revisó y analizó el marco teórico y normativo para poder describir y examinar el problema que puede generar una mala gestión de inventarios, principalmente la desvalorización. En base a ese análisis se pretende que mediante la correcta y adecuada elaboración e interpretación del diagrama de Pareto permita reforzar la correcta gestión de inventarios de la compañía. Finalmente, este estudio concluyó que la desvalorización de inventarios, causada por obsolescencia, deterioro o exceso de stock, impacta directamente en el ciclo de conversión del efectivo al incrementar los días de inventario y reducir la liquidez. El diagrama de Pareto se convierte en una herramienta estratégica que permite priorizar los factores críticos responsables de la mayor proporción de pérdidas. Su aplicación fortalece el control contable, tributario y financiero, al orientar esfuerzos hacia los puntos con mayor incidencia.

Palabras clave: desvalorización de inventarios, inventarios, ciclo de conversión del efectivo, diagrama de Pareto, cuentas por pagar, cuentas por cobrar.

## ABSTRACT

This professional sufficiency project aimed to analyze information related to inventory devaluation, which influences the cash conversion cycle, with the purpose of strengthening inventory management policies. A qualitative and descriptive methodology was employed. Furthermore, the research primarily used documentary analysis and evidence collection techniques, as well as the Pareto diagram as research instruments. The theoretical and regulatory framework was reviewed and examined to describe and assess the problems that poor inventory management —particularly devaluation— can cause. Based on this analysis, the correct and appropriate preparation and interpretation of the Pareto diagram is expected to strengthen the company's inventory management. Finally, this study concluded that inventory devaluation, caused by obsolescence, deterioration, or excess stock, directly impacts the cash conversion cycle by increasing inventory days and reducing liquidity. The Pareto diagram becomes a strategic tool that allows prioritization of the critical factors responsible for the greatest proportion of losses. Its application strengthens accounting, tax, and financial control by directing efforts towards the areas with the highest incidence.

Keywords: inventory write-downs, inventories, cash conversion cycle, Pareto diagram, accounts payable, accounts receivable.

# INTRODUCCIÓN

El sector manufacturero de productos de consumo masivo en el Perú representa una de las áreas más dinámicas y competitivas de la economía nacional. Este sector abarca la producción y comercialización de alimentos, bebidas, productos de higiene y bienes esenciales que forman parte del consumo cotidiano de la población. Dentro de este mercado, Ajinomoto del Perú S.A., subsidiaria del grupo multinacional japonés Ajinomoto Co., ocupa una posición destacada en la industria alimentaria, especialmente en la producción de sazonadores, caldos, sopas instantáneas y productos derivados de aminoácidos. Su presencia en el mercado peruano desde hace varias décadas la ha posicionado como una de las principales empresas de referencia en el rubro de alimentos de consumo masivo.

Los retos que enfrenta Ajinomoto del Perú se encuentran enmarcados en un escenario económico caracterizado por la competencia intensa, los cambios en las preferencias de los consumidores y la presión creciente por innovar en productos saludables y sostenibles. A nivel de mercado, la empresa debe competir con corporaciones globales como Nestlé, Alicorp, Kraft-Heinz y Gloria, así como con productores locales que ofrecen sustitutos a menor precio. Esta competencia obliga a la compañía a mantener elevados estándares de calidad, mejorar la eficiencia de sus procesos productivos y, al mismo tiempo, optimizar su cadena de suministro. La relevancia de Ajinomoto del Perú en el sector es innegable, no solo por su participación en el mercado, sino también por su impacto en la generación de empleo, innovación de productos y contribución al abastecimiento estable de alimentos en el país.

Un aspecto clave en la operación de Ajinomoto del Perú es su dependencia de insumos importados, entre los que destacan aminoácidos, aditivos, envases especializados y ciertos ingredientes básicos que no se producen a escala industrial en el país. Esta dependencia genera desafíos significativos debido a la volatilidad en los precios internacionales, los costos de transporte y las barreras logísticas que se presentan en los puertos y aduanas.

La pandemia de la COVID-19 y las recientes disrupciones en el comercio global han puesto en evidencia la vulnerabilidad de las cadenas de suministro internacionales. En el caso de Ajinomoto del Perú, retrasos en la importación de materias primas pueden ocasionar cuellos de botella en la producción, afectando no solo la continuidad del negocio, sino también la estabilidad de sus inventarios. A ello se suma la exposición a la variación cambiaria, ya que la mayoría de las adquisiciones de insumos se realizan en dólares estadounidenses, lo que impacta directamente en la estructura de costos y en la rentabilidad de la empresa.

Estos desafíos obligan a la compañía a fortalecer sus sistemas de planeamiento de compras, gestionar contratos a largo plazo con proveedores internacionales y desarrollar políticas de cobertura frente a la volatilidad cambiaria. Además, los altos costos de importación y los posibles desbalances en la logística generan un riesgo adicional: el incremento de inventarios inmovilizados que, en caso de no gestionarse adecuadamente, pueden sufrir desvalorización por vencimiento, deterioro o cambios en la demanda del mercado.

La desvalorización de inventarios constituye uno de los principales problemas financieros en empresas del sector alimenticio como Ajinomoto del Perú. Productos perecibles, cambios en los patrones de consumo, variaciones en precios internacionales y errores en la planificación de la producción son factores que incrementan la probabilidad de pérdidas por obsolescencia o desmedro. Según la NIC 2, los inventarios deben registrarse al menor entre su costo y su valor neto realizable, por lo que cualquier pérdida por deterioro debe reconocerse de manera inmediata en los estados financieros.

Estas pérdidas no solo afectan el valor contable de los activos, sino que además inciden directamente en el ciclo de conversión del efectivo (CCE), ya que la acumulación de inventarios obsoletos prolonga los días de inventario y retrasa la transformación de recursos en liquidez. Un ciclo de conversión del efectivo más extenso incrementa la necesidad de financiamiento externo y eleva los costos financieros, comprometiendo la rentabilidad. Para

Ajinomoto, cuya operación depende de la rotación eficiente de insumos importados y productos terminados, una gestión proactiva de inventarios es fundamental para mantener un equilibrio adecuado entre liquidez, rentabilidad y competitividad.

Ante este panorama, la aplicación del diagrama de Pareto se presenta como una alternativa metodológica relevante para optimizar la gestión de inventarios y mitigar riesgos de desvalorización. El principio 80/20, desarrollado inicialmente por Vilfredo Pareto, sostiene que una minoría de causas suele concentrar la mayoría de los efectos. Aplicado a Ajinomoto del Perú, este enfoque permite identificar qué productos, insumos o procesos son responsables del mayor porcentaje de pérdidas por deterioro u obsolescencia.

La elaboración del diagrama de Pareto en la empresa consistirá en recolectar información contable y operativa sobre desmedros, inventarios de lenta rotación y costos de almacenamiento, para luego clasificarlos y ordenarlos de mayor a menor impacto. El gráfico resultante permitirá visualizar cuáles son las categorías críticas que deben recibir atención prioritaria, facilitando la asignación de recursos a las áreas de mayor impacto económico.

Los beneficios de aplicar esta herramienta son múltiples. En lo contable, proporciona evidencia para registrar provisiones de acuerdo con la NIC 2 y asegurar que los estados financieros reflejen razonablemente el valor de los inventarios. En lo financiero, contribuye a reducir los días de inventario, acortar el CCE y mejorar la liquidez. Desde la perspectiva tributaria, focaliza la documentación probatoria de desmedros exigida por la Ley del Impuesto a la Renta, reduciendo riesgos de reparos fiscales. Finalmente, en el plano estratégico, el uso del Pareto aporta una ventaja competitiva, ya que permite a la empresa focalizar esfuerzos en los factores críticos que inciden en sus resultados y replicar la experiencia en otras áreas, como gestión de proveedores, control de calidad y planeamiento de la demanda.

En el contexto del sector manufacturero de consumo masivo, la propuesta de aplicar el diagrama de Pareto en Ajinomoto del Perú no solo constituye un aporte a la eficiencia operativa de la compañía, sino también un modelo replicable para otras empresas del rubro. Dada la naturaleza perecible de los productos alimentarios y los riesgos asociados a la gestión de inventarios, esta herramienta se convierte en un mecanismo clave para mejorar la sostenibilidad del negocio, fortalecer la competitividad del sector y asegurar un mejor uso del capital de trabajo en un mercado altamente dinámico y exigente.

En el primer capítulo se menciona e indica la ubicación en donde en donde se realiza la actividad de suficiencia profesional.

En el segundo capítulo se detalla a la compañía referente a la organización de la actividad, se plantean la finalidad y objetivos, se hace el planteamiento del problema, se presenta metodología y procedimientos que se realizaron para poder identificar, revisión de información, análisis de antecedentes y contrastación de resultados y conclusiones con el presente trabajo. Se detallan la propuesta de implementación y como consecuencia los posibles beneficios luego de la aplicación de las técnicas del análisis documental y la recopilación de evidencia.

En el tercer y cuarto capítulo, se menciona las conclusiones y recomendaciones producto del análisis e implementación de la propuesta.

# I. INFORMACIÓN DEL LUGAR DONDE SE DESARROLLÓ LA ACTIVIDAD

## 1.1 Institución donde se desarrolló la actividad

### *1.1.1 Reseña histórica*

Ajinomoto del Perú S.A con matriz en Japón (en adelante la compañía) opera en el Perú desde 1968. La matriz, qué visionó la creciente demanda de sus productos, decidió expandir su mercado instaurando una nueva planta de producción en América del Sur. Teniendo como reto elegir un país geográficamente ubicado en un punto estratégico, con abundancia en materia prima pero principalmente por su ampliamente cultura culinaria y gastronómico conocida a nivel latinoamericano y mundial, el Perú. Iniciando en Lima para luego instalar su planta de producción en el Callao. Con el pasar del tiempo, la compañía ya se encuentra con más de 5 décadas como líder en la elaboración de sazonadores, alimentos y fertilizantes. La compañía ha expandido sus operaciones comerciales a lo largo de todo el país, abarcando las regiones de sierra, costa y selva; además como muestra de éxito, la compañía ha expandido sus operaciones en los mercados de los países andinos y de la Cuenca del pacifico de Centro y Sudamérica con el objetivo de brindar productos con excelente calidad con un alto poder nutritivo para reforzar y mejorar la alimentación de toda la Población de la Región Andina.

### *1.1.2 Servicios que brinda*

Sobre la descripción de las actividades de la compañía, se detalla:

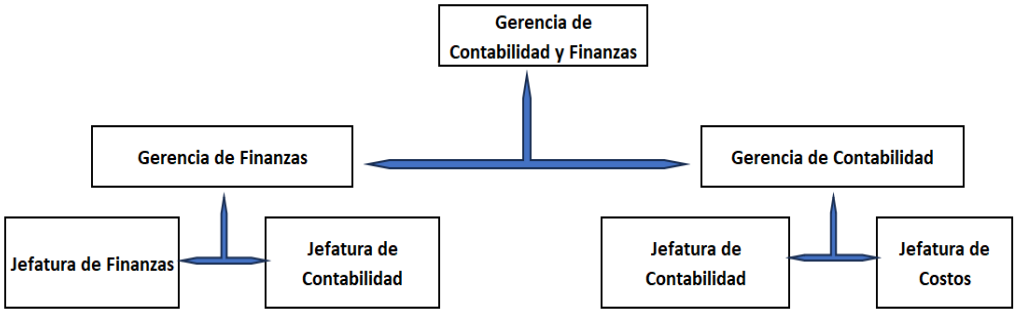
La actividad económica principal de la compañía es dedicarse a la fabricación, envasado, comercialización y/o venta de sazonadores y/o condimentos, productos alimenticios en general, abonos y/o fertilizantes, aminoácidos y otros productos relacionados.

La importación y exportación de artículos ya mencionados anteriormente y demás negocios conexos que el directorio acuerde.

### *1.1.3 Organigrama y estructura empresarial*

A continuación, se muestra un organigrama de referencia del área donde se realiza la actividad.

*Figura 1. Organigrama*




*Nota: Organigrama referencial del departamento.*

## 1.2 Periodo de duración en la empresa

Al respecto, sobre el periodo de duración, mi persona se desempeñó como Asistente de Contabilidad desde noviembre del año 2023 hasta junio del año 2025, actualmente me desempeño como Analista de Contabilidad.

## 1.3 Finalidad y objetivos de la entidad

La empresa está comprometida en brindar a todos sus clientes alimentos deliciosos nutritivos, prácticos y de alta calidad, es por eso que la empresa tiene un sistema propio que asegura la calidad, basado en estándares internacionales de sistemas de gestión de calidad ISO 9001 y estándares de gestión de fabricación (Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control) que asegura la gran calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas para el consumo humano. Así también, brinda lo mejor a sus colaboradores que intervienen en cada proceso de producción, garantizando el más alto nivel de atención en materia prima, saneamiento y seguridad en todos los procesos de la cadena de abastecimiento con el único objetivo de dar el mejor producto a sus clientes.

Planificación y desarrollo de productos: Establece exhaustivas evaluaciones durante cada una de las etapas del desarrollo de cada producto que garantiza la seguridad y adaptación de cada producto a los gustos del consumidor.

Adquisición de materia prima: Riguroso proceso de evaluación en la selección de cada uno de sus proveedores para garantizar la calidad de cada materia prima

Producción: Cumpliendo todos los estándares internacionales a través meticuloso control de calidad en cada proceso para garantizar productos seguros y de gran calidad**.**

Logística y distribución: Pensando en garantizar la cadena de distribución establece rigurosos controles de calidad en la temperatura, humedad, almacenamiento y trasporte de cada producto desde la salida de su planta de producción hasta la entrega de cada cliente.

Sistema de ventas: Además de transmitir información del correcto uso de cada producto en los empaques, también lo difunde mediante su página web y redes sociales.

Atención al consumidor: Basándose en los estándares internacionales y la vigente legislación del Perú, tiene implementado el mejor sistema de atención al consumidor, absolviendo todas las consultas y consumidores y clientes que se genera por cada producto o servicio brindado.

Respecto a la sostenibilidad ambiental tiene respuesta frente al cambio climático mediante:

La gestión de energía, asumiendo el compromiso de utilizar energías limpias y renovables dirigido con el Objetivo de Desarrollo Sostenible 7 (Energía asequible y no contaminante).

La gestión de agua, adoptando buenas prácticas del cuidado del agua, como la recarga hídrica y el correcto tratamiento de aguas residuales. Así también, la aplicación de las 3R del uso del agua (reducir, reusar y reciclar).

Controles de emisión, reduciendo emisiones directas provocadas la compañía y las emisiones indirectas creadas por la producción.

### 1.4 Razón o denominación social

La compañía tiene como razón social “AJINOMOTO DEL PERU S.A”, con número de RUC 20100085063.

### 1.5 Dirección postal

La sede del área administrativa está ubicada en Av. Vía expresa Luis Fernán Bedoya Reyes Nro. 2455 Lima - Lima - LA Victoria.

### 1.6 Correo electrónico y teléfono del centro laboral

Los contactos telefónicos son los siguientes:

- Oficina: +511 470 6050
- Línea de atención al cliente: 0-800-24455

# II. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD

## 2.1 Organización de la actividad

El departamento de Contabilidad se encarga de elaborar los estados financieros tanto mensuales y anuales para el periodo fiscal peruano y el periodo fiscal japonés. Dentro de este departamento se encuentra el área de costos que se encarga de planificar, registrar, controlar y analizar los costos de producción que asume la empresa. Su labor incluye la identificación y clasificación de los elementos del costo (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación), el seguimiento continuo de los procesos productivos y la determinación del costo unitario de los productos. A continuación, se describe los procesos que realiza el área de costos:

Generación de reportes de costo de producción: Se elaboran reportes mensuales que detallan los costos asociados a la producción, incluyendo materias primas, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación. Estos reportes permiten evaluar la eficiencia productiva, detectar desviaciones presupuestales y servir de soporte a la toma de decisiones gerenciales.

Elaboración y control del presupuesto: El área formula el presupuesto anual de costos, realiza un seguimiento continuo a su cumplimiento y analiza las variaciones entre lo planificado y lo ejecutado. De esta manera, contribuye al control financiero de la empresa y asegura un uso eficiente de los recursos.

Análisis de datos y preparación de informes gerenciales: Se procesan datos financieros y operativos para elaborar informes que son presentados a la gerencia local y a la casa matriz. Estos reportes contienen indicadores clave de costos, rentabilidad y eficiencia, que permiten evaluar la situación de la empresa a nivel estratégico.

Mejora de procesos en el área de costos: Se promueven proyectos de innovación y automatización en los procedimientos de registro, cálculo y control de costos. Estas mejoras

reducen errores, agilizan la elaboración de reportes y fortalecen la confiabilidad de la información contable, en línea con estándares internacionales y las exigencias de la casa matriz.

Cierre de costos mensual: El área de costos realiza el proceso de cierre mensual, donde se consolidan y registran todos los costos y gastos de producción ocurridos durante el periodo. Esto incluye el cálculo del costo de ventas, la valorización final de inventarios y la determinación de variaciones de costos. El cierre garantiza que los estados financieros reflejen con precisión la situación económica de la empresa y sirve de base para la elaboración de reportes internos y declaraciones tributarias.

## 2.2 Finalidad y objetivos de la realidad

### *2.2.1 Finalidad de la actividad*

Garantizar el control, análisis y determinación precisa de los costos de producción, con el propósito de optimizar el uso de recursos, asegurar una adecuada valorización de inventarios.

### *2.2.2 Objetivos*

Determinar el costo real de producción: El área de costos busca calcular con precisión el costo unitario de los bienes elaborados, considerando materia prima, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. Este objetivo permite establecer precios competitivos, valorar adecuadamente los inventarios y reflejar en los estados financieros información veraz y confiable.

Controlar y optimizar los recursos productivos: Otro objetivo es realizar un seguimiento constante de los recursos utilizados en el proceso productivo, identificando desviaciones o ineficiencias. A través de esta función, se contribuye a la reducción de costos innecesarios y a la mejora continua de los procesos, apoyando la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Brindar información oportuna para la toma de decisiones: El área de costos tiene como propósito proporcionar datos precisos y actualizados a la gerencia, especialmente en lo

referente a márgenes de utilidad, presupuestos y planeamiento financiero. Esta información es fundamental para diseñar estrategias comerciales, definir volúmenes de producción y anticipar escenarios de mercado.

## 2.3 Problemática

### *2.3.1 Descripción del problema*

Todas las compañías del mundo buscar tener una correcta gestión de inventarios, según su giro de negocio se estructura en base a las variables y condiciones que cada compañía tiene de acuerdo a las condiciones del mercado en el que participan. Según Herrera-Ortega, Montero-Cobo, & Montero-Narvaez, (2023) en toda organización económica, sin importar su tamaño o naturaleza, los inventarios constituyen un componente esencial. Estos representan los bienes, materiales o insumos que la entidad mantiene en reserva, destinados a ser comercializados, utilizados en procesos productivos o transformados. Su adecuada gestión resulta determinante para garantizar la continuidad operativa y la eficiencia financiera de la empresa.

Debido a las fuertes competencias que tengan y a condiciones propias del mercado, así como indica Herrera-Ortega, Montero-Cobo, & Montero-Narvaez, (2023) la administración de inventarios se encuentra vinculada estrechamente con la planificación de ventas y la proyección de ingresos de la empresa. Asimismo, los costos y gastos derivados del almacenamiento de existencias no permanecen constantes, sino que pueden modificarse dependiendo de la frecuencia y del tamaño de los pedidos realizados. Dichas variaciones responden, principalmente, a los cambios producidos en la oferta y demanda del sector en el cual se desarrolla la organización, influyendo de manera significativa en su gestión operativa; por lo que, toda compañía tiene problemas de desmedros en sus inventarios de materia, envases, productos semielaborados o productos terminados, ya sea por problemas en la gestión del inventario, por vencimiento, rotación, desuso, traslado entre otros. Estos problemas muchas

veces generan pérdidas económicas y malos resultados que se ven reflejados en la inestabilidad de la compañía y la caída de su participación en el mercado frente a otros competidores.

La desvalorización de existencias actúa como un factor que dilata sensiblemente el ciclo de conversión del efectivo, pues cuando los inventarios pierden valor, por obsolescencia, daño físico, vencimiento o baja rotación, se incurre en pérdidas que no solo merman los resultados contables, sino que alargan los días de inventario. Al aumentar ese componente del ciclo de conversión, la empresa tarda más en transformar sus bienes en ingresos y luego en efectivo, lo que obliga a financiar operaciones con recursos externos y deteriora la liquidez operativa. En un estudio global, Karim, Mamun, & Kamruzzaman (2023) demostraron que en compañías manufactureras de Bangladesh el CCE prolongado, asociado a altas existencias y demoras en cobros, tiene correlación negativa con la rentabilidad medida en retorno sobre activos (ROA, por sus siglas en inglés Return on Assets) y en ganancias por acción (EPS, Earnings Per Share). El tiempo que los inventarios permanecen sin rotar afecta negativamente la rentabilidad, pues genera costos adicionales de almacenamiento, riesgo de deterioro y recursos financieros inmovilizados, lo que impacta directamente en el ciclo de conversión del efectivo (Ghofir, 2025).

El ciclo de conversión del efectivo constituye un indicador esencial para la evaluación financiera de las organizaciones, ya que refleja el tiempo que requiere una empresa para convertir sus inversiones en inventarios y cuentas por cobrar en efectivo disponible. Una gestión eficiente de este ciclo se vincula estrechamente con la liquidez y la rentabilidad, pues la reducción de los días de inventario, la agilización en la cobranza y la adecuada negociación con proveedores permiten optimizar el capital de trabajo. De acuerdo con Morillo & Llamo (2019), la administración del ciclo de conversión del efectivo implica controlar simultáneamente el nivel de inventarios, los plazos de cobro y los términos de pago, con el

objetivo de mantener un equilibrio entre solvencia y eficiencia financiera, lo cual resulta crucial en contextos de alta competencia y cambios en la demanda.

Actualmente se observa que en la compañía se han implementado funciones dentro de las actividades para mejorar la gestión de los inventarios con el fin de mitigar estos costos por desvalorización en sus inventarios. La compañía aplica un enfoque integral para el control de inventarios y la reducción de pérdidas, basado en su sistema de garantía de calidad y en políticas globales de sostenibilidad que priorizan la disminución del desperdicio alimentario durante todo el ciclo de vida del producto. Su gestión se extiende desde la recepción de materia prima hasta la distribución de productos terminados, incorporando controles de calidad, trazabilidad y coordinación con proveedores para mitigar merma y desvalorización de inventarios en materias primas, envases, productos semielaborados, productos terminados y mercancías. Esta estrategia disminuye la posibilidad de obsolescencia de productos terminados mediante previsiones de demanda y prácticas de rotación, además de programas específicos orientados a reducir food loss & waste que buscan limitar pérdidas antes y después de la venta.

Las políticas de sostenibilidad y la inversión en procesos estandarizados favorecen menores desvalorizaciones de existencias y una cadena de suministro más eficiente, lo cual ayuda a acortar los días de inventario y, en consecuencia, el ciclo de conversión del efectivo. No obstante, en términos generales y sin precisar casos concretos, áreas de mejora incluyen la precisión en la proyección de demanda en mercados cambiantes, la sincronización entre producción y ventas en líneas con vida útil restringida y la optimización de envases que permitan extender la duración de los productos. Es así que deficiencias en estos ámbitos pueden incrementar la desvalorización de los inventarios, extender los días de inventario y afectar la liquidez operativa. Estas conexiones entre la desvalorización y el ciclo de conversión del efectivo se encuentran respaldadas por estudios sobre gestión de stock y reducción de food loss.

*Tabla 1. Análisis del problema*

| Aspecto | Descripción |
|---|---|
| **Naturaleza del problema** | La **desvalorización de inventarios** por obsolescencia, deterioro, vencimiento, baja rotación o factores externos genera pérdidas económicas y afecta la estabilidad de la empresa. |
| **Efecto en inventarios** | Incrementa la proporción de existencias de lento movimiento, merma o desuso (materia prima, envases, productos semielaborados y terminados), elevando costos de almacenamiento y reduciendo eficiencia operativa. |
| **Impacto en el CCE** | La desvalorización alarga los **días de inventario**, prolongando el ciclo de conversión del efectivo. Esto retrasa la conversión de bienes en efectivo y deteriora la liquidez. |
| **Consecuencias financieras** | Disminuye la liquidez operativa, aumenta gastos financieros y genera ineficiencias en el uso del capital de trabajo. Un CCE prolongado correlaciona negativamente con la rentabilidad. |
| **Evidencia teórica** | El CCE extendido afecta el ROA y el EPS en manufactureras. Los inventarios inmovilizados generan costos financieros y menor rentabilidad. |
| **Práctica empresarial** | La compañía aplica un **enfoque integral de control de inventarios**, con políticas de sostenibilidad y reducción de pérdidas, aunque enfrenta retos en la proyección de demanda y sincronización de producción-ventas. |
| **Áreas de mejora** | Proyección de demanda más precisa, mayor rotación de inventarios, control de productos perecibles, optimización de envases y mejor coordinación con proveedores. |

*Nota: Resumen general del problema.*

### *2.3.2 Formulación del problema*

¿Cómo influye la desvalorización de inventarios y el ciclo de conversión del efectivo en AJINOMOTO DEL PERU S.A?

### *2.2.3 Antecedentes de la problemática*

Internacionales:

Guerra (2017)en su informe final de tesis " Administración del ciclo de conversión de efectivo en el sector distribuidor de equipo médico y material quirúrgico descartable en la ciudad de Guatemala" menciona que debido al crecimiento de empresas importadoras y

distribuidores les ha convertirse en un sector muy importante para su país, apoyando tanto al sector público como también al privado; sin embargo han presentado el problema financiero de administración de sus recursos de liquidez, esto debido a la falta de herramientas y conocimientos para realizar los análisis financieros necesarios sobre el fujo de caja, razones financieras pero sobre todo sobre el ciclo de conversión del efectivo. Como consecuencia de estos, han quedado expuesto debido al bajo flujo de efectivo, problemas con la gestión de sus cuentas por cobras y de sus inventarios, lo que no les ha permitido realizar estimaciones financieras futuras sobre su liquidez que les permita dar respuesta ente situaciones financieras que puedan mermar los rendimientos positivos de estas empresas.

Su objetivo principal es diseñar un modelo financiero que les permita administrar el ciclo de conversión del efectivo con el fin de realizar una correcta y adecuada gestión de sus recursos adaptado a su sector para un mejor manejo de su flujo de efectivo, sus cuentas por cobrar, sus cuentas por pagar y sus inventarios. Usaron las técnicas de investigación documental, haciendo la revisión bibliográfica de informes, libros, páginas web, tesis y publicaciones sobre el tema; además realizaron la técnica de investigación de campo mediante el muestreo de expertos con el fin de obtener opiniones de profesionales especializados en el sector de importación y distribución, así también a profesionales expertos en finanzas, administración de liquidez que utilizan herramientas para sus análisis financieros. Aplicaron también la muestra de casos tipo con el fin de obtener profundidad y calidad sobre su investigación. En el aspecto netamente financiero, aplicaron herramientas para analizar de la situación financiera, razones financieras, flujo de efectivo y ciclos de efectivo de las empresas con el fin de evaluar los resultados esperados luego de propuestas de mejora en la administración de la liquidez. Concluyeron que luego de que las empresas adoptaran las propuestas políticas financieras para la administración del efectivo obtuvieron mejoras en sus ciclos de conversión del efectivo con reducciones en promedio de 48 días, partiendo en un

inicio de 137 días; además plantean realizar evaluaciones estadísticas que determinen congruencias en la administración de sus inventarios y su presupuesto de ventas que les permitan determinar niveles óptimos para reducir las pérdidas por vencimientos y obsolescencia y por lo contario la automatización de procesos para acelerar la entrega de todos los productos.

En ese sentido, la ausencia de herramientas adecuadas para gestionar inventarios y flujos de caja ocasiona desvalorización, limita la liquidez y dificulta la planificación financiera, lo que evidencia su impacto directo en el ciclo de conversión del efectivo y la eficiencia operativa.

Gonzáles (2019) menciona en su tesis “Control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Codilitesa S.A” que la empresa pudo identificar un ineficiente control de inventarios esto debido a que refleja una notoria necesidad de un sistema que recopile, almacene y genere relevante información respecto al real estado de la gestión de sus inventarios y como esto impacta sobre la rentabilidad. Este déficit control que ocasiona pérdidas de sus recursos económicos, está siendo causado por la falta de control en los ingresos y salidas de la mercadería, lo que ha generado un desconocimiento total de su stock y entrega de información fuera de tiempo. A pesar que la empresa pudo expandirse, la falta de gestión en su inventario le está provocando pérdidas en su mercadería dirigidos hacia le venta y acumulamiento por el retraso en la cadena de entrega, lo que posiblemente ya esté causando vencimiento y deterioros u obsolescencia ya que comercializan alimentos de primera necesidad. Tiene como objetivo diseñar un sistema de control de inventarios que ayude a su gestión para mejorar la rentabilidad de la empresa; así también, disminuirá las pérdidas y deterioros ya que, ante el déficit del control, carecen de información oportuna de pedidos y entregas a los clientes.

La investigación realizada es de tipo documental, de campo y bibliográfica, usando como instrumento de investigación la guía de observación, la guía de entrevista y el cuestionario. Como conclusión se obtuvo que un manejo adecuado en el control de inventarios se puede alcanzar un stock real de los ingresos y salidas que ayuda a tomar mejores decisiones para el crecimiento del negocio y que al optimizar tiempos les ayudará a evitar pérdidas y deterioros que afecten a la rentabilidad. Recomienda que organicen, capaciten y brinden todas las pautas necesarias al personal y que sumado al permanente control y gestión de sus inventarios más implementación de mejora ayudará a obtener información veraz, eficiente y oportuna para una correcta toma de decisiones para el bienestar de la empresa.

En consecuencia, la carencia de un control adecuado en los ingresos y salidas de inventario provoca pérdidas, deterioros y obsolescencia, factores que reducen la liquidez y afectan directamente el ciclo de conversión del efectivo, dificultando una gestión financiera eficiente y oportuna.

Romero (2022) en su tesis “El ciclo de conversión del efectivo y su relación con los estados financieros de Polifecsa. Periodo 2018-2019” plantea que debido a la crisis que ha afectado a las empresas manufacturas, estando en este sector la empresa Polifecsa, por el poco acceso y limitaciones al financiamiento, esto sumado al bajo nivel de ventas y al estancamiento de ese sector, busca analizar el ciclo de conversión del efectivo y como se relaciona con los estados financieros con el objetivo de buscar y plantear mejoras o tecnificar sus procesos para un correcto y adecuado manejo de presupuesto, de sus cuentas por cobrar, de sus inventarios y sus cuentas por pagar. Realizó un tipo de investigación de carácter descriptivo, explicativo, longitudinal, documental y cuantitativo. Como instrumentos de investigación utilizó el análisis de la información financiera (cálculo del ciclo de conversión del efectivo, razones de liquidez y eficiencia) mediante tablas dinámicas y las entrevistas junto con la información que la compañía le proporcionó. Pudo concluir en base al análisis financiero que se realizó de los

indicadores de liquidez y principalmente de cálculo de del ciclo de conversión del efectivo que la empresa demuestra claros problemas de liquidez y ciclos del efectivo no ideales ya que prioriza sus cumplimientos con sus proveedores para luego recibir los ingresos que se generan de los clientes, dejando descuidado por cubrir otras obligaciones financieras, esto seguro debido a que tiene poco poder de negociación lo que genera plazos de cumplimiento por compras al crédito lo que genera tener que apalancarse con terceros generando mayores gasto; además sus inventarios se encuentra mal gestionados debido a que el personar no se encuentra capacitados para estás funciones. Es por eso que recomiendan principalmente analizar la cartera de los principales clientes y proveedores para poder implementar niveles y procesos de negociación; implementar modelos de gestión de inventario que les permita administrar niveles óptimos con el fin de reducir la generación de pérdidas de existencias por vencimiento y obsolescencia, mejorar sus niveles de automatización de ingreso y salida para mejorar los niveles de baja rotación tanto en sus inventario de materia prima como en la de sus productos finales con el fin de mejorar la administración de sus inventarios.

En esa misma línea, una gestión deficiente de inventarios provoca pérdidas por desvalorización, extiende los plazos de rotación y reduce la disponibilidad de efectivo, lo que evidencia su influencia directa en el ciclo de conversión y la importancia de fortalecer las decisiones operativas y financieras.

Nacionales

Según Buse & Castañeda (2022) en su tesis “Propuesta de mejora de la rotación de inventarios de bobinas de acero en la empresa Aceros Procesados S.A. Basados en la implementación del Business Process Management (BPM)” señala la empresa se abastece de la materia prima sin tener un proceso previo de planificación, lo hacen de manera intuitiva según los pedidos por los que evidencian la carencia de un manejo de stock y almacenamiento lo que les está generando problemas de ineficiencia en los ingresos y salidas y sobrecostos que

se podrían evitar. Tiene como principal objetivo poder identificar las causas del problema para poder plantear posibles alternativas de solución que fortalezca la viabilidad técnica, económica y social de la empresa, es por eso que luego de su investigación y análisis propone como posible instrumento de solución la implementación de un Business Process Management (BPM). Concluye que se evidenció como principal problema en su proceso de compras, el cual manifiesta tener una lenta rotación de sus inventarios (deficiencia en la gestión de compras, compras no proyectadas e intuitivas e inexistente proyección de la demanda, sobrecostos por mantenimiento de inventarios) lo que es posible mejorar por medio de adecuado sistema de proceso de compra mediante la implementación de una adecuada gestión de la demanda con ayudad de la implementación de la plataforma BPM, ya que su implementación presenta un a viabilidad técnico, económico y social.

Por lo tanto, la ausencia de planificación en las compras y la gestión ineficiente del stock provocan una lenta rotación de inventarios, acumulación innecesaria y sobrecostos, factores que impactan en la liquidez y afectan directamente el ciclo de conversión del efectivo.

Bazo & Escobar (2019) menciona en su tesis “Obsolescencia de los inventarios y su impacto financiero y tributario en las empresas del sector consultoría y de gestión de instalaciones de Lima Metropolitana, año 2018” que los inventarios de estas empresas disminuyen su valor como consecuencia del avance de la tecnología debido a la evolución constante, generando obsolescencia y menor flujo de efectivo hacia la empresa. El estudio siguió una metodología cualitativa - cuantitativa, de nivel exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo, de diseño experimental, usó la entrevista como instrumento de recolección de datos. Concluyeron que la obsolescencia de los inventarios impacta financieramente en las empresas y que tendrán que valuar sus inventarios al momento de la elaboración y presentación de sus estados financieros teniendo en cuenta como base la NIC 2,

que la desvalorización deberá ir acompañado de un informe técnico y que, a su vez deberán implementar políticas contables que ayude a la correcta administración de sus inventarios.

En ese sentido, la pérdida de valor por obsolescencia reduce el flujo de efectivo y afecta la posición financiera, lo que evidencia la necesidad de políticas contables adecuadas para gestionar la desvalorización e impulsar un ciclo de conversión del efectivo más eficiente y sostenible.

Según lo indicado por Aliaga, Becerra, Cabezas, & Pinedo (2021) en su estudio sobre "Buenas prácticas en la gestión del Capital De Trabajo y su relación con el EVA en el periodo 2015 al 2019 caso de las empresas: Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A., Cementos Pacasmayo S.A.A. y Compañía Minera Poderosa S.A", se sostuvo que los actores involucrados en una organización no solo persiguen la mejora en la competitividad, sino también la generación de valor económico a lo largo del tiempo. Por esta razón, los responsables financieros optan por analizar las estrategias efectivas aplicadas en el manejo del capital de trabajo no cual puede llevar a un uso inadecuado de los recursos de las empresas. De esta forma, se buscó contribuir académicamente al conocimiento existente en torno a esta temática dentro del ámbito universitario nacional. El estudio siguió una metodología cualitativa, de tipo descriptivo, con diseño longitudinal y sin manipulación de variables. Concluye que para la empresa Unión de Cervecerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A, debido al poder de negociación frente a sus proveedores y clientes y a las acciones complementarias con el financiamiento de bancos mantienes un capital de trabajo adecuado. Respecto a la empresa Cementos Pacasmayo S.A.A., su periodo de inventario tiene un impacto importante sobre su capital de trabajo, aunque su gerencia indica que sus inventarios altos son rasgos propios del negocio y se ubican dentro de sus controles; sin embargo, puede ameritar una revisión en su gestión de inventario. La empresa Compañía Minera Poderosa S.A, presenta una adecuada situación de capital de trabajo debido a la reducción en los días de sus cuentas

por cobrar. Respecto a su gestión de inventarios, a pesar de manejar diferentes procesos en cuanto a reportes de devoluciones, de ventas, de stock y desmedros u obsolescencias y deterioros, demuestra que la correcta gestión ayuda a mantener un ciclo de conversión adecuada para cada empresa.

Por lo tanto, se evidencia que una gestión adecuada del capital de trabajo, especialmente del inventario, permite optimizar recursos, reducir riesgos de desvalorización y mantener un ciclo de conversión del efectivo equilibrado, garantizando la eficiencia financiera y la generación sostenida de valor económico.

Para Hidalgo (2024) en su trabajo de suficiencia profesional “La gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa Inversiones Itekno S.A” comenta a pesar que la empresa tiene una importante presencia en el sector de fabricación y distribución de elementos de trasporte y transmisión presenta obstáculos importantes en la gestión de sus inventarios, área muy relevante pero que generalmente tiene una gestión ínfima o poco controlada. Es así que debido estas deficiencias en la gestión de los inventarios de los ingresos y salidas de las mercaderías (codificación no estandarizada de productos, personal poco capacitado, mermas y desmedros no contabilizados) se manifiestan en incongruencias en los estados financieros lo que influye negativamente en la correcta toma de decisiones. Utilizó una metodología de análisis cuantitativo de los estados financieros y la ayuda de recopilación de información cualitativa mediante entrevistas dirigidas hacia el personal clave. Concluye que debido a la falta de una correcta gestión de inventarios se ha generado pérdidas que representan en 2.5% de sus ventas durante el periodo de estudio, debido a la falta de control físico versus la información de su sistema. Así también identifico mermas y desmedros no contabilizados, falta de codificación y posible manipulación en la información de los inventarios.

En consecuencia, las deficiencias en el control físico, la falta de codificación y el registro inadecuado de mermas generan pérdidas significativas, afectan la confiabilidad de la

información financiera y repercuten directamente en el ciclo de conversión del efectivo al reducir la eficiencia operativa.

*Tabla 2. Análisis de los antecedentes*

| Autor / Año | Problema | Objetivo | Conclusión |
|---|---|---|---|
| **Romero (2022)** | Crisis de liquidez, bajo nivel de ventas y mala gestión de inventarios. | Analizar el ciclo de conversión y su relación con los estados financieros. | Se evidencian problemas de liquidez; se recomienda capacitar personal y mejorar la gestión de inventarios. |
| **Guerra (2017)** | Baja liquidez y falta de herramientas para administrar recursos. | Diseñar un modelo financiero para optimizar el ciclo de efectivo. | La aplicación de políticas financieras redujo el ciclo en 48 días y mejoró la gestión de inventarios. |
| **Gonzáles (2019)** | Ineficiente control de inventarios y pérdidas por vencimiento. | Diseñar un sistema de control que mejore la rentabilidad. | Un control adecuado evita pérdidas y mejora decisiones; recomienda capacitación y procesos de mejora. |
| **Buse y Castañeda (2022)** | Compras intuitivas y lenta rotación de inventarios. | Propone mejoras con Business Process Management (BPM). | El BPM mejora compras, rotación y proyección de demanda, reduciendo sobrecostos. |
| **Hidalgo (2024)** | Falta de control físico y mermas no contabilizadas. | Evaluar el impacto de la gestión de inventarios en la rentabilidad. | La deficiente gestión generó pérdidas del 2.5%; recomienda control estandarizado y mejor capacitación. |
| **Bazo y Escobar (2019)** | Obsolescencia de inventarios por avance tecnológico. | Analizar el impacto financiero y tributario de la obsolescencia. | La obsolescencia afecta liquidez; propone valorar inventarios según NIC 2 y políticas contables. |
| **Aliaga et al. (2021)** | Problemas de capital de trabajo e inventarios. | Analizar capital de trabajo y EVA en empresas líderes. | Una gestión eficiente de inventarios asegura un ciclo sostenible y competitividad. |

*Nota: Análisis de antecedentes frente a la problemática.*

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

#### *2.3.4.1 Marco teórico*

Ciclo de conversión del efectivo:

El ciclo de conversión del efectivo es la diferencia entre el ciclo operativo y el plazo promedio de pago a proveedores. De acuerdo con Ross, Westerfied, & Jordan (2010), este indicador revela la eficiencia de la empresa al mostrar cuántos días necesita financiar sus operaciones antes de recuperar efectivo de las ventas. Está compuesto por tres elementos: días de inventario, días de cuentas por cobrar y días de cuentas por pagar. Un ciclo reducido significa mayor liquidez y menor necesidad de financiamiento externo. Por el contrario, un CCE prolongado obliga a depender más del crédito, lo que incrementa los riesgos financieros y reduce la flexibilidad en la gestión del capital de trabajo.

Mientras que, Gitman & Zutter (2012) definen el CCE como la duración que los recursos permanecen comprometidos en el proceso operativo antes de ser transformados en efectivo. El modelo incluye tres factores: periodo promedio de inventarios, periodo promedio de cobro y periodo promedio de pago. A través de la fórmula ciclo de conversión del efectivo = periodo promedio del inventario + periodo promedio de cuentas por cobrar – periodo promedio de cuentas por pagar, los autores explican cómo medir la eficiencia del capital de trabajo. Un CCE más corto revela políticas de cobranza eficientes y una gestión adecuada de inventarios, elevando la liquidez. En cambio, un ciclo largo indica que la organización necesita financiamiento adicional para cubrir sus operaciones, lo que puede debilitar su posición competitiva y aumentar su dependencia del endeudamiento.

Desvalorización de inventarios:

Autores destacados en contabilidad de costos, como Srikant & Rajan (2021), sostienen que las pérdidas derivadas de inventarios deteriorados o desvalorizados deben reconocerse de manera inmediata, dado que postergar su registro puede alterar la determinación real de los costos y de la utilidad. En este sentido, los autores señalan "las pérdidas por inventarios estropeados o desvalorizados deben registrarse de inmediato, porque no hacerlo puede distorsionar los costos y la utilidad" (Srikant & Rajan, 2021, p. 770). Este planteamiento enfatiza que la desvalorización no constituye únicamente un ajuste contable de carácter formal, sino que representa un mecanismo esencial de control y de gestión. Su adecuada aplicación permite evaluar con mayor precisión la eficiencia en las adquisiciones, así como en los procesos de almacenamiento, revelando la incidencia de posibles fallos operativos o ineficiencias en la administración de existencias. En este sentido, la práctica de registrar oportunamente la pérdida no solo mejora la calidad de la información financiera, sino que también contribuye a la toma de decisiones más acertadas en el ámbito empresarial.

Gastos por desvalorización de existencias:

La pérdida de valor de las existencias se reconoce cuando deben medirse a su valor neto de realización, al no ser recuperables por obsolescencia o deterioro. Asimismo, surge por diferencias de inventario detectadas en el contraste entre registros contables y el control físico de los bienes almacenados (Consejo Normativo de Contabilidad, 2019).

Periodo promedio de inventario:

El periodo de inventario, también denominado "días de inventario", mide el tiempo promedio que tarda una empresa en vender sus existencias desde que estas ingresan al almacén. Ross , Westerfied, & Jordan (2010) lo consideran un indicador clave de eficiencia operativa, ya que refleja la velocidad con la cual las materias primas se transforman en productos

terminados y son comercializados. Un valor más bajo significa que los inventarios rotan rápidamente, reduciendo costos de almacenamiento y riesgos de obsolescencia. En cambio, un valor alto sugiere lentitud en las ventas o acumulación excesiva de inventarios, lo que aumenta gastos financieros y compromete la liquidez de la empresa.

Periodo promedio de cuentas por cobrar:

Los días de cuentas por cobrar representan el tiempo promedio que transcurre desde la venta de bienes hasta la recuperación de efectivo por parte de los clientes. Van Horne & Wachowicz (2010) sostienen que este indicador permite evaluar la política de crédito de la empresa y la eficiencia en la gestión de cobranzas. Una reducción en el número de días indica que los clientes cumplen oportunamente con sus obligaciones, fortaleciendo el flujo de efectivo. En cambio, un valor elevado muestra retrasos en los pagos, lo que genera presiones de liquidez y aumenta el riesgo de cuentas incobrables. Por ello, este componente es fundamental para equilibrar ventas, rentabilidad y liquidez.

Periodo promedio de cuentas por pagar:

Gitman & Zutter (2012) definen el período promedio de pago como el lapso que tarda una empresa en cumplir con sus obligaciones hacia los proveedores después de recibir bienes o servicios. Se obtiene dividiendo las cuentas por pagar promedio entre las compras diarias promedio. Un período de pago más largo permite conservar liquidez temporal y utilizar el crédito comercial como fuente de financiamiento, aunque abusar de esta estrategia puede deteriorar las relaciones con los proveedores. Por el contrario, un pago demasiado rápido mejora la reputación de la empresa, pero reduce el efectivo disponible para otras operaciones. Desarrolla los enfoques teóricos, normativos, conceptuales y técnicos vinculados al problema, objeto de tratamiento.

### *2.3.4.2 Marco normativo*

Valor Neto Realizable:

La NIC 2 establece que las existencias deben ser valoradas al costo o al valor neto realizable (VNR), el menor de ambos: “Es el precio estimado de venta de un activo en el curso normal de la operación menos los costos estimados para terminar su producción y los necesarios para llevar a cabo la venta” (International Accounting Standards Board, 2003, p. 2). Este principio busca que los activos corrientes no se sobrevaloren y reflejen su verdadero potencial de generar beneficios económicos. De esta manera, cuando el valor de mercado de un inventario disminuye por obsolescencia, daño o caída en los precios, se debe reconocer una pérdida por desvalorización. (International Accounting Standards Board, 2003).

Desvalorización de inventarios:

La desvalorización de inventarios surge cuando el valor de los inventarios en libros supera al valor neto realizable. Según la NIC 2: “Los inventarios se medirán al costo o al valor neto realizable, según cuál sea menor” (International Accounting Standards Board, 2003, p. 2). Este principio busca que los activos circulantes no estén sobrevalorados y que los estados financieros representen fielmente la situación de la empresa. Conforme a la NIC 2, los inventarios no deben registrarse en los estados financieros por un importe superior al que se espera recuperar a través de su venta o uso. Por ello, cuando los precios de mercado disminuyen, los costos estimados de terminación o de comercialización se incrementan, o los inventarios se encuentran dañados u obsoletos, el costo registrado deja de ser recuperable. En tales circunstancias, la norma establece la necesidad de rebajar su valor hasta el importe correspondiente a su valor neto realizable, asegurando así que los activos se presenten de manera razonable y acorde con los beneficios económicos que se espera obtener (International Accounting Standards Board, 2003, p. 9).

Desmedro de inventarios:

En la práctica peruana, la Ley del Impuesto a la Renta (TUO 2023) establece que los desmedros de existencias solo son deducibles si se acreditan mediante actas notariales, informes técnicos u otros documentos probatorios. En el artículo 37 se indica: “Son deducibles los desmedros de existencias en la medida que estén debidamente acreditados” (Ministerio de Economía y Finanzas, 2023, p. 45). Esto diferencia la visión contable (reconocimiento de deterioro) de la visión tributaria (deducción fiscal condicionada).

#### *2.3.4.3 Marco conceptual*

Cuentas por cobrar:

Según Brigham & Ehrhardt (2015), la política de crédito y la administración de las cuentas por cobrar constituyen factores esenciales en la determinación de la rentabilidad y el riesgo financiero de la empresa. Una gestión inadecuada en este ámbito puede generar un aumento en los índices de morosidad, prolongar innecesariamente el ciclo de caja y reducir la capacidad de la organización para mantener niveles adecuados de liquidez. Esto, a su vez, puede obligar a recurrir a financiamiento externo, incrementando los costos financieros y debilitando la posición competitiva. De acuerdo con el índice del texto, estos temas se desarrollan en el capítulo sobre gestión del capital de trabajo, específicamente en la sección relativa a las cuentas por cobrar y las políticas de crédito.

Cuentas por pagar:

En el apartado Accruals and Accounts Payable (Trade Credit), Brigham & Ehrhardt (2015) señalan que las cuentas por pagar constituyen una fuente clave de financiamiento espontáneo, ya que surgen de manera automática cuando la empresa adquiere bienes o servicios a crédito. Este mecanismo permite diferir el desembolso de efectivo, contribuyendo a mantener la liquidez y a financiar parcialmente el ciclo operativo sin recurrir a fuentes externas de costo

explícito. Aunque generalmente no generan intereses directos, el retraso en los pagos puede implicar costos financieros ocultos, en especial cuando la organización desaprovecha descuentos por pronto pago. Los autores destacan que una administración eficiente de las cuentas por pagar requiere aprovechar este financiamiento de corto plazo de manera estratégica, manteniendo un equilibrio entre el uso de plazos extendidos y la necesidad de preservar relaciones sólidas con proveedores, garantizando la continuidad de suministros y la reputación empresarial.

Desmedro:

La pérdida de calidad de las existencias se produce cuando los bienes sufren un deterioro irreversible que impide su utilización adecuada, dejándolos inservibles para los fines productivos o comerciales originalmente previstos (Consejo Normativo de Contabilidad, 2019).

Inventarios:

Los inventarios, de acuerdo con International Financial Reporting Standars (2003) representan activos que la empresa mantiene con diversos fines: su venta en el curso ordinario de las operaciones, su transformación dentro del proceso productivo para su posterior comercialización o su utilización como materiales y suministros en la fabricación de bienes y en la prestación de servicios. Esta definición resalta el papel de los inventarios como elementos esenciales dentro de la actividad operativa, ya que vinculan directamente la adquisición de insumos, la producción y la entrega final de productos o servicios al mercado, constituyéndose en un componente fundamental del capital de trabajo y de la información financiera.

Por otro lado, En el ámbito de la contabilidad de costos, Horngren, Datar, & Rajan (2012) sostienen que la medición de los inventarios resulta esencial para determinar el costo de ventas, asignar los costos de producción y evaluar la capacidad operativa. El estudio de los

inventarios trasciende su simple registro contable, ya que posibilita valorar la eficiencia en la administración de los recursos, detectar pérdidas, deterioros o desperdicios, y respaldar la toma de decisiones estratégicas relacionadas con las adquisiciones, la producción y el almacenamiento.

## 2.4 Metodología y procedimientos

### *2.4.1 Técnicas e instrumentos*

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional es de carácter cualitativo de tipo descriptivo, para su elaboración se utilizaron principalmente bajo la técnica de análisis documental y la recopilación de evidencia, y el diagrama de Pareto como instrumento de investigación. Este Trabajo de Suficiencia Profesional se sustenta en una diversidad de fuentes académicas y científicas, que proporcionan la base teórica y metodológica necesaria para su desarrollo. Dichas fuentes, seleccionadas por su relevancia y rigor, se encuentran descritas en la sección de antecedentes, la cual reúne los aportes previos más significativos que permiten contextualizar y fortalecer el presente estudio.

La documentación empleada en la investigación está conformada por una variedad de trabajos académicos, entre ellos investigaciones previas y tesis de grado que abordan temas relacionados con el objeto de estudio. Estos materiales resultaron de gran relevancia, ya que aportaron un marco teórico y conceptual sólido, indispensable para contextualizar el análisis y respaldar los argumentos desarrollados en el estudio. Asimismo, su revisión permitió identificar vacíos en la literatura existente y detectar oportunidades de investigación aún no exploradas en profundidad. Dichos elementos se constituyeron en puntos clave para orientar la formulación de los objetivos y la metodología utilizada. De esta manera, la recopilación y análisis de esta documentación no solo fortaleció la validez académica del trabajo, sino que también posibilitó un mejor entendimiento de la problemática estudiada, contribuyendo a

generar un enfoque más integral y fundamentado en los aportes previos de la comunidad científica y académica.

La recopilación de evidencia constituye una etapa fundamental en cualquier investigación de carácter contable y financiero, ya que permite verificar la confiabilidad de la información y sustentar los resultados obtenidos. En el caso del presente estudio, no fue posible acceder directamente a la información interna de la empresa debido a su carácter confidencial, lo que generó una limitación en cuanto al levantamiento de datos propios. Sin embargo, esta restricción no impidió validar el marco en el que se desarrolla la organización, ya que se pudo contrastar que sus operaciones se encuentran alineadas a la normativa contable vigente, en concordancia con los estándares internacionales de información financiera (IFRS), así como con las disposiciones establecidas en la normativa contable y tributaria nacional. Dicha constatación se realizó mediante la revisión de las normas aplicables y de los antecedentes teóricos y académicos citados en el estudio, lo cual permitió garantizar que, a pesar de la confidencialidad de los datos, la investigación se sustente en un marco normativo sólido y confiable.

### *2.4.2 Procedimientos utilizados en el tratamiento del problema o caso*

#### *2.4.2.1 Identificación del problema*

En la compañía analizada se evidencia que la gestión de inventarios constituye un eje estratégico para garantizar la eficiencia operativa y financiera. Si bien se han implementado funciones específicas para mejorar el control de existencias, el objetivo central ha sido mitigar los costos por desvalorización de inventarios, especialmente en productos alimentarios que presentan alta vulnerabilidad a la obsolescencia, la merma o la pérdida de valor. La empresa aplica un enfoque integral de control basado en sistemas de calidad, trazabilidad y políticas de sostenibilidad, lo cual permite limitar desperdicios durante todo el ciclo de vida del producto.

No obstante, podría persisten riesgos significativos. Entre las principales áreas de mejora destacan la precisión en la proyección de demanda en mercados con alta volatilidad, la sincronización entre producción y ventas en líneas con vida útil reducida, y la optimización de envases para extender la durabilidad de los productos. Las posibles deficiencias o flexibilidad en estos ámbitos generan acumulación innecesaria de inventarios, mayor exposición a pérdidas por desvalorización y, en consecuencia, aumentan los días de inventario.

El ciclo de conversión del efectivo se expresa mediante la fórmula: CCE = Días de Inventario (DIO) + Días de Cuentas por Cobrar (DSO) − Días de Cuentas por Pagar (DPO).

Según Ross, Westerfied, & Jordan (2010) este indicador integra tres componentes fundamentales. En primer lugar, los días de inventario (DIO) muestran el tiempo promedio que los bienes permanecen en almacén antes de convertirse en ventas, calculándose al dividir el inventario entre el costo de ventas diario. En segundo lugar, los días de cuentas por cobrar (DSO) reflejan el período promedio requerido para recuperar el efectivo proveniente de las ventas a crédito, obtenido al dividir las cuentas por cobrar entre las ventas diarias a crédito. Finalmente, los días de cuentas por pagar (DPO) evidencian el lapso promedio que la empresa demora en cancelar sus obligaciones con proveedores, lo cual se determina dividiendo las cuentas por pagar entre el costo de ventas diario.

La desvalorización de inventarios impacta de forma directa en el ciclo de conversión del efectivo, ya que modifica tanto los plazos de rotación como el valor económico de los activos circulantes.

a) Efecto sobre los Días de Inventario (DIO):

- La acumulación de inventarios obsoletos o de lenta rotación aumenta los días promedio en que los bienes permanecen en almacén.

- Este incremento alarga el CCE, pues el capital invertido tarda más en convertirse en efectivo.

b) Efecto en la liquidez operativa:

- La desvalorización disminuye el valor neto de los inventarios en los estados financieros, reduciendo los activos corrientes y deteriorando indicadores de liquidez.
- Al no poder recuperar el valor total de las existencias, la empresa enfrenta pérdidas que reducen la disponibilidad de efectivo para sus operaciones.

c) Puntos clave de influencia:

- Previsión de demanda: errores en las estimaciones generan exceso de inventarios y mayor riesgo de obsolescencia.
- Gestión de proveedores: deficiencias en la sincronización de entregas pueden causar sobre stock.
- Rotación de productos: baja rotación alarga el DIO y afecta la eficiencia del ciclo.

d) Beneficios de control adecuado:

- Minimizar la desvalorización reduce los días de inventario, acorta el CCE y mejora la liquidez.
- Fortalece la capacidad de cumplir obligaciones de corto plazo y permite reinvertir en nuevas operaciones.

e) Perjuicios cuando no se controla:

- Inventarios devaluados aumentan costos financieros, inmovilizan capital de trabajo y deterioran el flujo de caja.

- El ciclo de conversión del efectivo se prolonga, reduciendo la competitividad y capacidad de respuesta en mercados dinámicos.

La desvalorización de inventarios no solo repercute en la eficiencia operativa, sino que también tiene efectos relevantes en el plano tributario, financiero y contable.

Impacto contable: Conforme a la NIC 2 Inventarios, cuando el valor neto realizable es menor al costo, la empresa debe reconocer una provisión o ajuste por desvalorización. Este registro se refleja como un gasto en el estado de resultados y disminuye el valor de los inventarios en el balance general. La consecuencia es la reducción del activo corriente y, en algunos casos, del patrimonio contable.

Impacto financiero: La reducción del valor de los inventarios afecta directamente los indicadores de liquidez y rotación. Un mayor nivel de provisiones disminuye la utilidad neta, afectando indicadores de rentabilidad y la percepción de los inversionistas sobre la capacidad de generar flujos de caja. Además, la inmovilización de capital en existencias obsoletas prolonga el DIO y, en consecuencia, el CCE, reduciendo la eficiencia del ciclo operativo.

Impacto tributario: Desde la perspectiva fiscal, la normativa nacional (según el Impuesto a la Renta en Perú) solo admite la deducción de pérdidas por desmedro de inventarios cuando estas se encuentran debidamente acreditadas mediante actas de destrucción y cumpliendo con los requisitos legales. Si la desvalorización no se documenta conforme a la ley, el gasto no es deducible, lo que incrementa la base imponible y, en consecuencia, la carga tributaria.

De bajar la guardia en los puntos clave de la gestión de los inventarios habría un impacto que se reflejaría directamente en el ciclo de conversión del efectivo, ya que inventarios sobredimensionados retrasan la transformación de recursos en liquidez y comprometen la eficiencia del capital de trabajo. De esta manera, la desvalorización no solo afecta el valor de

los activos en los estados financieros, sino que también alarga los plazos de recuperación de efectivo, reduciendo la capacidad de la empresa para financiar operaciones y responder a obligaciones de corto plazo.

Por lo tanto, el problema identificado radica en la relación estrecha entre la desvalorización de inventarios y el ciclo de conversión del efectivo, debido a que mientras mayor sea el deterioro y la permanencia de inventarios, más se compromete la liquidez y eficiencia operativa de la compañía.

#### *2.4.2.2 Análisis del marco normativo*

El marco teórico evidencia que la desvalorización de inventarios y el ciclo de conversión del efectivo están estrechamente vinculados. Según la NIC 2, los inventarios deben valorarse al menor entre el costo y el valor neto realizable, reconociendo pérdidas por obsolescencia, deterioro o diferencias detectadas en inventarios físicos. Este principio asegura la transparencia contable y evita la sobrevaloración de activos, lo que permite una medición más precisa del activo corriente y de la liquidez disponible.

Autores como Horngren, Datar, & Rajan, 2012, enfatizan que las pérdidas deben registrarse de inmediato, ya que postergar su reconocimiento distorsiona costos y utilidad. Esto conecta directamente con el CCE, porque inventarios desvalorizados prolongan los **días de inventario (**DIO**)** y, por ende, extienden el ciclo operativo, aumentando la necesidad de financiamiento externo y afectando la eficiencia financiera.

Desde el enfoque financiero, Ross, Jordan, & Westerfield (2010) junto con Gitman & Zutter (2012), señalan que un CCE más corto refleja rotación de inventarios eficiente, política de cobranza adecuada y manejo equilibrado de cuentas por pagar. Por tanto, optimizar la gestión de inventarios y registrar oportunamente las desvalorizaciones permite reducir los días de inventarios, mejorar la liquidez y disminuir dependencia de crédito externo.

El marco normativo y tributario establece directrices claras sobre la valuación y registro de inventarios, elementos que inciden directamente en el ciclo de conversión del efectivo. Según la NIC 2, los inventarios deben valorarse al menor entre el costo y el valor neto realizable, reconociendo pérdidas por obsolescencia, deterioro o caída de precios. Esta medida contable asegura que los activos circulantes reflejen su real potencial económico, evitando sobrevaloraciones que podrían generar distorsiones en los estados financieros y en la planificación de recursos.

La desvalorización inmediata, como plantean los estándares contables, permite evaluar la eficiencia en adquisiciones y almacenamiento, revelando posibles ineficiencias operativas. En el contexto del ciclo de conversión del efectivo, inventarios desvalorizados prolongan los días de inventario, incrementando la duración del ciclo operativo y la necesidad de financiamiento externo, afectando la liquidez y la flexibilidad financiera.

Desde la perspectiva tributaria peruana, la Ley del Impuesto a la Renta condiciona la deducción de desmedros a documentación probatoria, diferenciando el reconocimiento contable del beneficio fiscal. Esto implica que la optimización del ciclo de conversión del efectivo requiere no solo un registro oportuno de la desvalorización, sino también el cumplimiento formal para efectos tributarios.

Una gestión proactiva y alineada con la normativa de la desvalorización de inventarios permite optimizar el ciclo de conversión del efectivo, reduciendo su duración y mejorando la liquidez operativa. Además, asegura precisión contable, eficiencia financiera, uso adecuado del capital y cumplimiento tributario, fortaleciendo la capacidad operativa y competitiva de la empresa de manera sostenible y eficiente.

### *2.4.2.3 Construcción de la alternativa de solución*

En base a lo desarrollado y analizado se plantea que mediante el uso del diagrama de Pareto se podrá tener un mayor análisis y mejor uso de la información con el fin de poder ayudar a la optimización en la gestión de inventarios, por lo que es necesario en primer lugar, analizar la base teórica de algunos autores sobre este diagrama.

El principio de Pareto surgió en estudios económicos que mostraron cómo una minoría concentraba la mayor parte de los recursos. En su obra Cours d'économie politique, Pareto (1896) analizó la distribución de la riqueza en distintos países y evidenció que esta no se repartía de manera equitativa. Expone que, a través de datos empíricos y curvas de distribución, que una minoría de individuos concentra la mayor parte de los recursos, mientras que la mayoría solo accede a una fracción reducida. Este hallazgo permitió identificar un patrón matemático recurrente en la economía y la sociedad, en el que pocos generan un impacto desproporcionado respecto a la mayoría. Aunque Pareto no formuló explícitamente la regla conocida hoy como "80/20", sus estudios sentaron las bases para este principio, que posteriormente fue adaptado en la gestión empresarial y en otras disciplinas. Su utilidad radica en focalizar los esfuerzos en aquellas causas o factores que producen la mayor parte de los efectos, optimizando así la asignación de recursos y la toma de decisiones estratégicas.

Mientras que Koch actualizó la regla 80/20, consolidándola como guía en la gestión moderna. Señala que una minoría de actividades genera la mayor parte de los resultados, permitiendo concentrar recursos en los factores estratégicos que potencian eficiencia y efectividad organizacional. Koch (1998) reformuló la regla 80/20 al mostrar que una proporción reducida de acciones suele explicar la mayoría de los resultados alcanzados. Este planteamiento destaca la importancia de reconocer los elementos con mayor impacto dentro de las organizaciones, ya sean clientes, productos o procesos. Su aplicación en la gestión empresarial permite identificar con precisión dónde se genera el mayor valor, de modo que los

recursos puedan dirigirse hacia las áreas estratégicas. Así, se optimiza el uso de capacidades, favoreciendo eficiencia, productividad y cumplimiento de objetivos financieros y operativos.

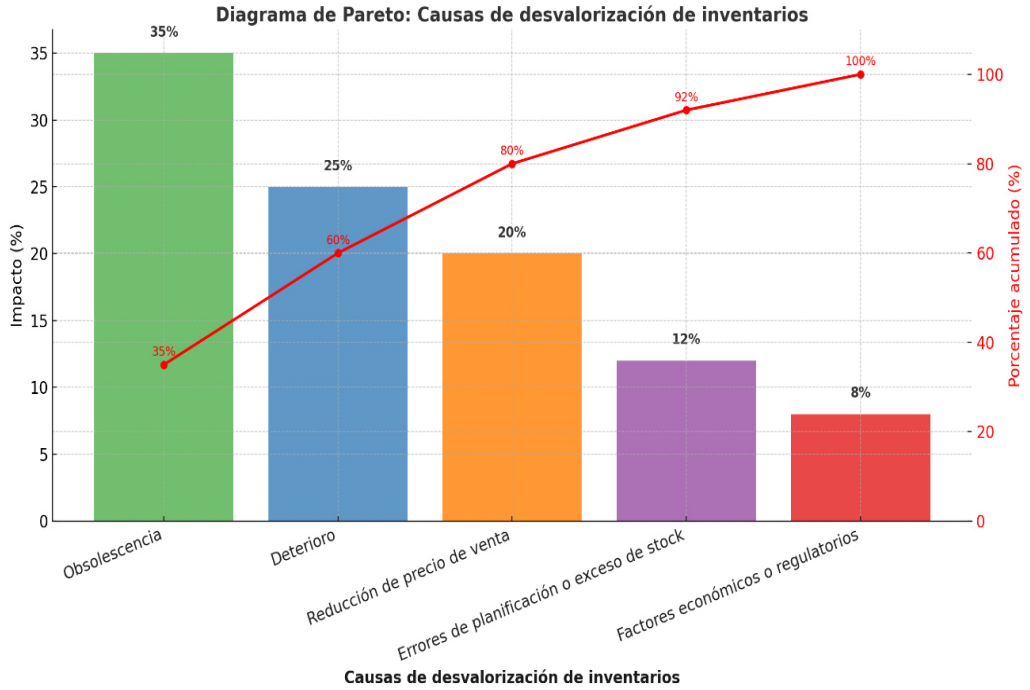
Es así que Sanders destacó la aplicación del principio 80/20 en la gestión de cadenas de suministro, al demostrar que un grupo reducido de productos concentra la mayor parte del valor y el movimiento. Este enfoque fortalece el control de inventarios, optimizando recursos y mejorando la eficiencia logística y operativa. Sanders (2012) señala que aplicar el análisis 80/20 en la cadena de suministro permite identificar productos críticos que concentran la mayor parte de resultados. Con este enfoque, la empresa puede optimizar la rotación de inventarios, reducir costos y mejorar su rentabilidad. La autora enfatiza que centrar la gestión en los elementos vitales eleva la eficiencia organizacional, pues evita dispersar esfuerzos en factores de escaso impacto. Así, el principio constituye un instrumento esencial de priorización dentro de la administración moderna.

El diagrama de Pareto constituye una herramienta eficaz para optimizar la gestión de inventarios y el ciclo de conversión del efectivo, al identificar las causas más significativas de desvalorización. Aplicando el principio 80/20, se puede determinar qué productos, materias primas o líneas de producción representan la mayor proporción de pérdidas o de inventarios inmovilizados. Esta priorización permite focalizar recursos y esfuerzos en los elementos que impactan más en la eficiencia operativa y financiera. Así lo menciona, Villanueva (2018) en su tesis “Aplicación del método de Pareto para controlar las pérdidas por ajustes de inventario en la tienda Metro Emancipación” que usa el método Pareto, el cual está basado en el principio de Pareto 80/20, para poder clasificar zonas críticas productos de la toma de inventarios que se realizó en dicho establecimiento, lo que permitió mejorar el control y orden de las zonas y evitar gastos innecesarios de tiempo y de recursos económicos.

Su uso facilita la implementación de acciones correctivas, como ajustes en políticas de compras, mejora en la rotación de inventarios, control de productos perecibles y optimización

de la planificación de la demanda. De esta manera, se reducen los días de inventario y se acorta el CCE, disminuyendo la dependencia de financiamiento externo. Además, contribuye a una mayor liquidez, eficiencia en el uso del capital y toma de decisiones más precisa, fortaleciendo la gestión integral del capital de trabajo.

*Figura 2. Causas de la desvalorización de inventarios*




*Nota: Principales causas que generan desvalorización en los inventarios.*

### *2.4.2.3 Aplicación de la propuesta o tratamiento identificado*

Para la aplicación de la propuesta se estructuró un proceso con pasos definidos pero dispuestos a ser perfectibles conforme la obtención de la información y si el análisis así lo requiera. Se aplica el diagrama de Pareto para identificar los productos por Stock Keeping Unit (SKUs) que concentran el mayor valor acumulado del inventario, con la finalidad de priorizar controles sobre los ítems con mayor riesgo de desvalorización y su impacto en el ciclo de conversión del efectivo.

## 2.5 Resultado de la actividad

### *2.5.1 Detalles de la aplicación de las técnicas, instrumento y procedimientos*

#### *2.5.1.1 Identificación del problema*

El problema identificado en la compañía analizada radica en la estrecha relación entre la desvalorización de inventarios y el ciclo de conversión del efectivo. La acumulación de productos obsoletos o de lenta rotación incrementa los días de inventario, prolonga el ciclo operativo y reduce la liquidez. Asimismo, las posibles deficiencias en la previsión de demanda, la sincronización con proveedores y la gestión de envases incrementan el riesgo de obsolescencia, deteriorando tanto la rentabilidad como la eficiencia financiera. A nivel contable, la aplicación de la NIC 2 obliga a registrar provisiones por desvalorización, disminuyendo los activos corrientes y la utilidad neta; mientras que, en el plano tributario, solo se reconocen gastos deducibles cuando el desmedro está debidamente acreditado. Estas limitaciones agravan la exposición de la empresa a mayores costos y reducen la capacidad de reinversión.

Frente a este escenario, el diagrama de Pareto se presenta como una propuesta metodológica adecuada para priorizar acciones de mejora. Mediante su aplicación, es posible identificar qué productos o causas concentran el mayor impacto en la desvalorización y, por ende, en el alargamiento del CCE. El análisis 80/20 permitiría focalizar recursos en el reducido grupo de inventarios que representan la mayoría de pérdidas, facilitando estrategias de rotación, control de stock y planificación de demanda. De esta manera, el Pareto no solo permite visualizar las causas críticas de la ineficiencia, sino también proponer soluciones prácticas que reduzcan los días de inventario, mejoren la liquidez y fortalezcan la competitividad organizacional.

#### *2.5.1.2 Análisis del marco conceptual*

El marco teórico y normativo evidencia que la desvalorización de inventarios y el ciclo de conversión del efectivo mantienen una relación directa. Desde la perspectiva normativa, la

NIC 2 establece que los bienes deben medirse al menor entre el costo y el valor neto realizable, reconociendo pérdidas por obsolescencia, deterioro o diferencias detectadas en inventarios físicos. Este tratamiento contable asegura que los activos circulantes reflejen su verdadero valor económico y evita sobrevaloraciones que distorsionen los estados financieros. Por su parte, la normativa tributaria peruana, a través de la Ley del Impuesto a la Renta, condiciona la deducción de desmedros a la existencia de documentación probatoria, diferenciando el registro contable de su efecto fiscal.

En el ámbito teórico, se reconoce que el registro inmediato de las pérdidas de inventario resulta fundamental para evitar distorsiones en los costos y en los resultados. Esta práctica se vincula directamente con el ciclo de conversión del efectivo, dado que la existencia de inventarios desvalorizados tiende a prolongar los días de inventario y a incrementar la necesidad de financiamiento externo. Asimismo, un ciclo de conversión del efectivo más reducido refleja eficiencia en la rotación de inventarios, una adecuada política de cobranza y un manejo equilibrado de las cuentas por pagar, elementos que fortalecen la liquidez y disminuyen la dependencia del crédito externo.

Frente a este contexto, el diagrama de Pareto se plantea como una herramienta de investigación eficaz para priorizar las causas o productos que concentran la mayor parte de la desvalorización. Su aplicación permite identificar el reducido grupo de ítems que explica la mayoría de las pérdidas, orientando las estrategias de control hacia esos puntos críticos. De este modo, el diagrama de Pareto no solo facilita la visualización de las áreas de mayor riesgo, sino que también contribuye a reducir los días de inventario, optimizar el CCE y mejorar la liquidez y sostenibilidad financiera de la empresa.

### *2.5.1.2 Construcción de la alternativa de solución*

A continuación, se detalla el proceso a seguir.

a) Objetivo del análisis.

- Identificar qué producto por SKUs concentran la mayor proporción del valor del inventario (riesgo de desvalorización).
- Determinar cuáles causas explican el 80% de las pérdidas por desvalorización.
- Priorizar acciones correctivas sobre los ítems que más afectan el ciclo de conversión del efectivo (CCE).

b) Unidad de análisis, fuentes y periodo.

- Unidad de análisis: SKUs (productos), familias de producto, clientes o causas.
- Fuente: ERP SAP R3
- Periodo: Mensual.
- Metadatos a registrar: Producto, código del SKUs, descripción del SKU, almacén de ubicación, centro de ubicación, área responsable, periodo de movimiento, cantidad, motivo, costo unitario, monto total.

c) Limpieza y preparación de datos.

- Extracción: exporta datos crudos desde el ERP a CSV/Excel.
- Depuración: Verificación de SKUs por producto, corrección de códigos, homogeneiza nombres de SKU y motivo.
- Calculo monetario: Costo unitario por cantidad.
- Consolidación: Agrupar por SKU y periodo.

d) Fórmulas y cuadro de productos.

Valor total:

Vtotal = $\sum_{i=1}^{n} V_i$

- Vtotal: Valor total acumulado de todos los productos o categorías.
- Vi: Valor monetario o frecuencia de la categoría i (por ejemplo, S/ de inventario del producto X).
- n: Número total de categorías o productos analizados

Porcentaje del total:

%i = $\frac{V_i}{V_{total}}$

- %i: Porcentaje que representa la categoría i respecto al total.
- Vi: Valor individual de la categoría i.
- Vtotal: Suma de todos los valores de las categorías.

Acumulado:

Ai = $\sum_{j=1}^{i} V_{(j)}$

- Ai: Valor acumulado hasta la categoría i (ordenadas de mayor a menor).
- V(j): Valor de la categoría j, ordenada en secuencia descendente.
- i: Número de categorías consideradas hasta el punto analizado.

Porcentaje acumulado:

% Ai = $\frac{A_i}{V_{total}}$

- %Ai: Porcentaje acumulado hasta la categoría i respecto al total.

- Ai: Suma acumulada de los valores de las primeras i categorías.
- Vtotal: Valor total de todos los elementos.

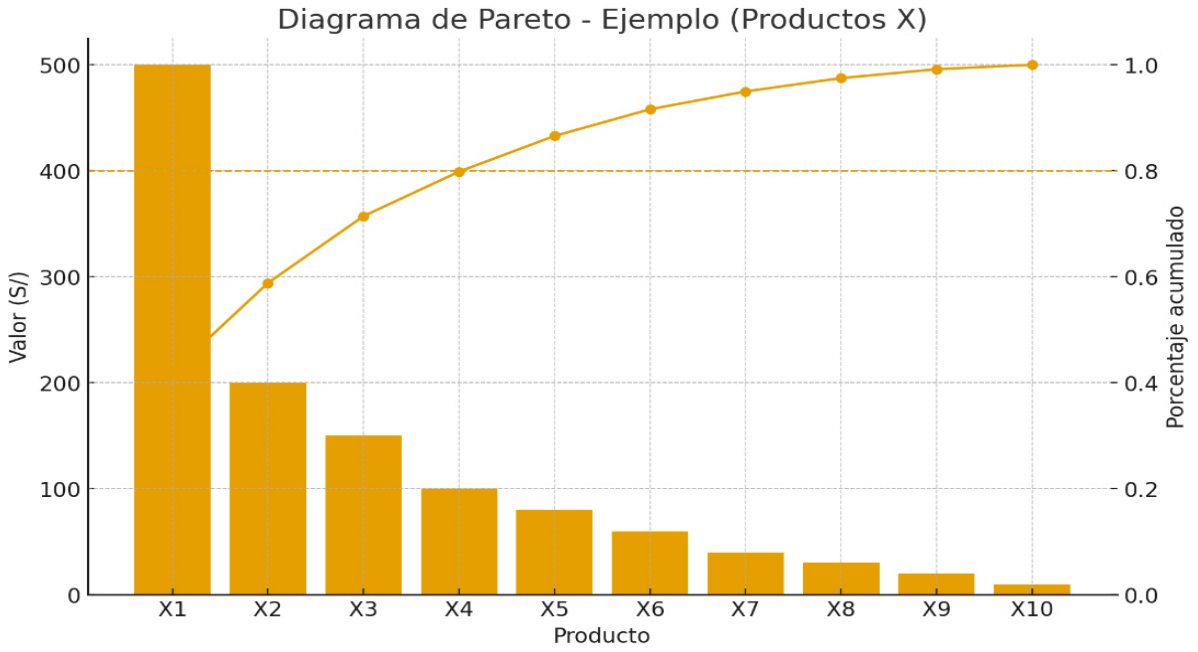
e) Construcción del gráfico.

- Barras verticales: representan el valor (o frecuencia) por categoría, ordenadas de mayor a menor.
- Línea con puntos: representa el porcentaje acumulado (eje secundario).
- Línea de umbral (p. ej. 80%): ayuda a identificar visualmente las categorías "importantes".

Qué permite analizar el gráfico

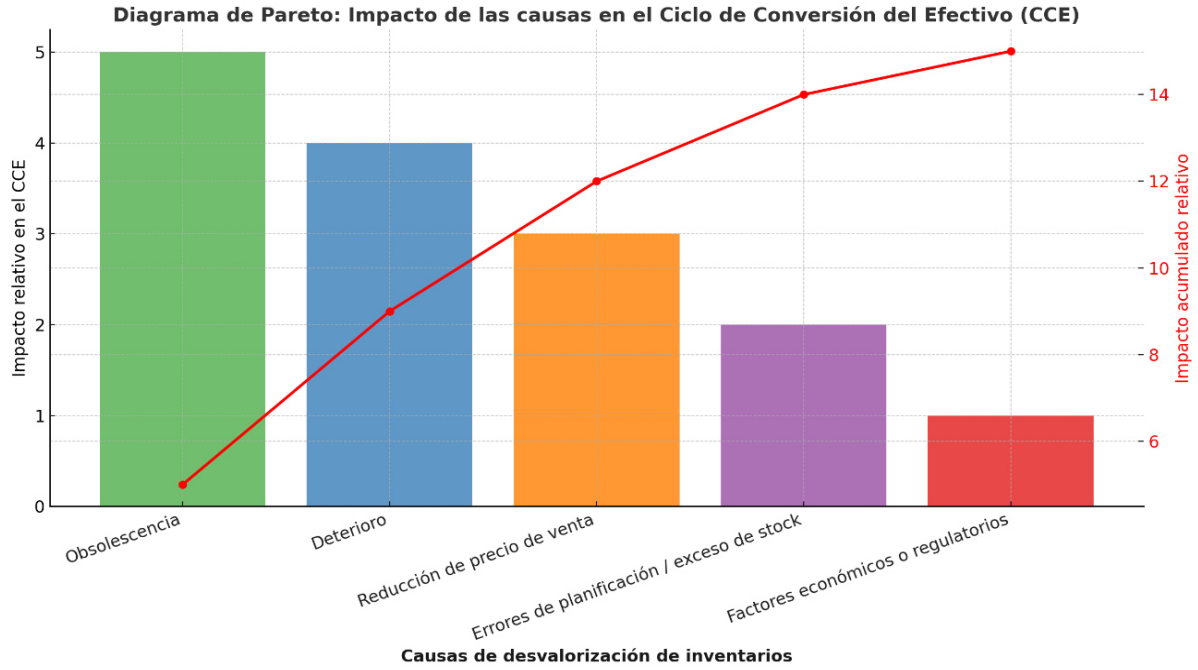
- Concentración: observar cuántas categorías explican gran parte del efecto (por ejemplo, cuántos SKUs concentran el 80% del valor).
- Prioridad: identificar el subconjunto de ítems que deben atenderse primero (control de obsolescencia, política de stock, negociación con proveedores).
- Eficiencia de recursos: diseñar intervenciones focalizadas (reducción de stock, rotación por promoción, ajustes en política de compras).
- Seguimiento temporal: comparando Pareto por periodos, evaluar si la concentración cambia (estacionalidad o efectos de intervención).
- Vinculación con CCE: si los SKUs vitales tienen alta rotación lenta, hay mayor riesgo de desvalorización y aumento del tiempo en el CCE.

*Figura 3. Diagrama de Pareto*




*Nota: Representación gráfica del impacto expresado montos (S/.) producto de la desvalorización de inventarios.*

*Figura 4. Impacto de la desvalorización en el ciclo de conversión del efectivo*




*Nota: Representación gráfica de las causas que generan desvalorización de existencias y su impacto en el ciclo de conversión del efectivo.*

f) Definición del umbral y clasificación

- Umbral clásico: 80% acumulado (80/20). Justifica su uso por la literatura (Juran, Koch) y por la eficacia práctica.
- Clasificación:

  Vitales: categorías hasta alcanzar el % umbral (ej. 80%).

  Triviales: el resto (agrupar como “Otros” si son muchos).

g) Interpretación en el contexto de desvalorización y CCE.

- Identificar los SKUs vitales permite focalizar controles anti-obsolescencia (rotación, FIFO, promociones).
- Si los SKUs vitales presentan días de inventario largos, aumentan las probabilidades de desvalorización y alargan el ciclo de conversión del efectivo (más días de inventario mayor necesidad de financiamiento).
- Las recomendaciones derivadas del Pareto pueden incluir: revisiones de política de inventario para los SKUs vitales, consolidación de proveedores o ajustes en niveles de seguridad de stock.

h) Limitaciones y consideraciones éticas

- Limitación: El Pareto indica concentración, no causalidad. Para causas subyacentes usar análisis complementarios (entrevistas, causa raíz).
- Calidad de datos: resultados dependen totalmente de la confianza en los registros ERP; documentar errores corregidos.

### *2.5.2 Análisis de las alternativas se solución*

#### *2.5.2.1 Ventajas*

La aplicación del diagrama de Pareto en la gestión de inventarios ofrece ventajas notables en los ámbitos contable, financiero y tributario.

- Desde lo contable, permite identificar los productos o causas que concentran la mayor parte de la desvalorización, facilitando el registro oportuno de provisiones conforme a la NIC 2, lo que asegura transparencia y razonabilidad en los estados financieros.
- En lo financiero, al priorizar los factores críticos se logra reducir los días de inventario, acortar el ciclo de conversión del efectivo y mejorar la liquidez, optimizando el capital de trabajo y reduciendo la dependencia de financiamiento externo.
- En lo tributario, enfocar el control en los inventarios más vulnerables facilita sustentar los gastos deducibles conforme a la Ley del Impuesto a la Renta, minimizando reparos.

*Tabla 3. Ventajas del diagrama de Pareto*

| Ámbito | Ventajas principales |
|---|---|
| **Contable** | a) Identifica productos/causas que concentran la mayor parte de la desvalorización.<br>b) Facilita el registro oportuno de provisiones según la NIC 2.<br>c) Asegura transparencia y razonabilidad en los estados financieros. |
| **Financiero** | a) Prioriza factores críticos que generan mayor impacto en el inventario.<br>b) Reduce los días de inventario y acorta el ciclo de conversión del efectivo.<br>c) Mejora la liquidez y optimiza el capital de trabajo.<br>d) Disminuye la dependencia de financiamiento externo. |
| **Tributario** | a) Permite focalizar el control en inventarios más vulnerables.<br>b) Facilita la sustentación de gastos deducibles conforme a la Ley del Impuesto a la Renta.<br>c) Minimiza reparos fiscales por falta de acreditación en casos de desmedro o pérdida de valor. |

*Nota: Análisis de las ventajas del diagrama de Pareto en cada ámbito.*

#### *2.5.2.2 Desventajas*

La aplicación del diagrama de Pareto implica desafíos relevantes.

- En lo contable, la estimación de provisiones demanda criterios técnicos que, si no están bien fundamentados, pueden prestarse a cierta discrecionalidad en los registros.
- En lo financiero, concentrar la atención únicamente en inventarios críticos corre el riesgo de relegar partidas menores, que en conjunto pueden afectar los resultados.
- Finalmente, en el aspecto tributario, la dificultad radica en que los desmedros requieren pruebas formales que no siempre se gestionan con el mismo rigor, lo que podría limitar su reconocimiento fiscal y aumentar la carga impositiva.

*Tabla 4. Desventajas del diagrama de Pareto*

| Ámbito | Desventajas principales |
|---|---|
| **Contable** | a) La estimación de provisiones requiere criterios técnicos especializados.<br>b) Si no están bien fundamentados, pueden prestarse a discrecionalidad en los registros.<br>c) Riesgo de subjetividad en la aplicación de la NIC 2. |
| **Financiero** | a) Concentrar la atención solo en inventarios críticos puede relegar partidas menores.<br>b) Las partidas secundarias, aunque pequeñas, pueden acumular un impacto relevante.<br>c) Posible pérdida de visión integral del inventario total. |
| **Tributario** | a) Los desmedros requieren pruebas formales (actas, informes técnicos, etc.).<br>b) No siempre se gestionan con rigor documental.<br>c) Riesgo de no reconocimiento fiscal, lo que incrementa la carga impositiva. |

*Nota: Análisis de las desventajas del diagrama de Pareto en cada ámbito*.

### *2.5.3 Discusión de las alternativas de solución*

Como resultado del análisis se compara con lo que otras tesis y trabajos de investigación han planteado para discutir lo siguiente:

Romero (2022) propone en su tesis mejorar la gestión del ciclo de conversión del efectivo en Polifecsa mediante la implementación de modelos técnicos de inventario, negociaciones con proveedores y clientes, y procesos de automatización que reduzcan pérdidas por obsolescencia y baja rotación. Concluye que la empresa enfrenta problemas de liquidez debido a inventarios mal gestionados y personal poco capacitado, lo que alarga el ciclo de conversión del efectivo. Este enfoque se alinea con el diagrama de Pareto, pues ambos buscan identificar los inventarios críticos que generan mayores pérdidas. Mientras Romero sugiere cambios estructurales en procesos, el Pareto aporta un método analítico para priorizar los factores con mayor incidencia.

González (2019) identifica que la empresa Codilitesa presenta pérdidas recurrentes por un control deficiente de inventarios, reflejadas en la falta de registros confiables de entradas y salidas, desconocimiento del stock y demoras en la entrega. Propone implementar un sistema integral de control que proporcione información oportuna y evite obsolescencia. Esta solución coincide con el diagrama de Pareto en el objetivo de fortalecer la gestión de inventarios, aunque desde ópticas complementarias; mientras el sistema de control busca garantizar exactitud en los datos, el Pareto permite jerarquizar qué rubros generan mayores pérdidas, optimizando la asignación de recursos y mejorando la rentabilidad empresarial.

Bazo y Barrantes (2019) sostienen que la obsolescencia de inventarios impacta financieramente en las empresas de consultoría y gestión de instalaciones, pues reduce el flujo de efectivo y obliga a registrar provisiones bajo la NIC 2. Proponen establecer políticas contables claras y acompañarlas de informes técnicos para sustentar la desvalorización, garantizando transparencia en los estados financieros. Este planteamiento se relaciona con el diagrama de Pareto, ya que ambos buscan evitar sobrevaloración de activos y pérdidas por ineficiencia. Mientras el marco normativo asegura un registro correcto, el Pareto permite focalizar el análisis en los inventarios con mayor riesgo de obsolescencia.

El diagrama de Pareto se presenta como una alternativa transversal que, al integrarse con modelos técnicos, sistemas de control y políticas normativas, ofrece un enfoque analítico, normativo y financiero capaz de optimizar la gestión de inventarios y reducir la duración del ciclo de conversión del efectivo.

*Tabla 5. Antecedentes y su relación con el diagrama de Pareto*

| Autor / Año | Propuesta / Hallazgos | Relación con el Diagrama de Pareto |
|---|---|---|
| Romero (2022) | Propone mejorar el ciclo de conversión del efectivo en Polifecsa mediante modelos técnicos de inventario, negociación con clientes/proveedores y automatización. Detecta problemas de liquidez por inventarios mal gestionados y personal poco capacitado. | El diagrama de Pareto coincide en identificar inventarios críticos como principales generadores de pérdidas. Mientras Romero enfatiza en cambios estructurales, el Pareto aporta una herramienta analítica para jerarquizar causas y priorizar acciones correctivas. |
| González (2019) | Identifica deficiencias en Codilitesa: control ineficiente, registros poco confiables, desconocimiento de stock y pérdidas por obsolescencia. Propone implementar un sistema integral de control de inventarios. | El diagrama de Pareto coincide en fortalecer la gestión de inventarios, pero desde un enfoque complementario: mientras el sistema busca exactitud en datos y procesos, el Pareto permite jerarquizar qué rubros generan mayores pérdidas para asignar recursos eficientemente. |
| Bazo & Escobar (2019) | Señalan que la obsolescencia reduce flujo de efectivo e incrementa provisiones según NIC 2. Proponen políticas contables claras e informes técnicos para sustentar desvalorización. | El diagrama de Pareto coincide en prevenir sobrevaloración de activos y pérdidas por obsolescencia. Mientras las políticas contables aseguran registro normativo correcto, el diagrama ayuda a focalizar análisis en inventarios de mayor riesgo, mejorando gestión y rentabilidad. |

*Nota: Análisis de los antecedentes y la alternativa de solución (diagrama de Pareto)*.

### *2.5.4 Alcance y limitaciones de la alternativa elegida*

#### *2.5.4.1 Alcance de la propuesta*

El diagrama de Pareto se proyecta como una herramienta de priorización que permite identificar los factores que generan la mayor proporción de pérdidas en inventarios y, por consiguiente, en la prolongación del ciclo de conversión del efectivo. Su alcance se centra en

brindar a la empresa un criterio objetivo para asignar recursos hacia los inventarios más críticos, reduciendo el riesgo de desvalorización y mejorando la liquidez operativa. En lo contable, facilita la aplicación coherente de la NIC 2, al proporcionar evidencia empírica sobre los productos con mayor exposición a deterioro, lo que respalda el registro oportuno de provisiones. En lo financiero, contribuye a optimizar la rotación de inventarios, acortar el ciclo de conversión del efectivo y fortalecer la capacidad de generar flujos de caja. En el ámbito tributario, ayuda a focalizar la documentación necesaria para sustentar los desmedros ante la administración fiscal, incrementando la seguridad jurídica frente a reparos. Lo que permite visualizar su aplicación en otros ámbitos:

d) Gestión contable y de inventarios:

El diagrama de Pareto permite identificar qué categorías de inventarios concentran la mayor proporción de pérdidas por desvalorización. Esto posibilita que los registros contables bajo la NIC 2 sean más precisos, al reconocer provisiones en los rubros más expuestos a obsolescencia, deterioro o diferencias físicas. A nivel práctico, la herramienta asegura que el balance general refleje activos circulantes razonables y fortalece la presentación de los estados financieros ante auditores, inversionistas o entes reguladores.

e) Gestión financiera y capital de trabajo:

Desde una perspectiva financiera, su aplicación se traduce en la optimización del ciclo de conversión del efectivo. El análisis 80/20 permite focalizar en los productos que más alargan los días de inventario, impactando en la liquidez y en la necesidad de financiamiento externo. Asimismo, facilita diseñar políticas de rotación y compras más eficientes. Empresas industriales, comerciales e incluso de servicios con insumos almacenables pueden replicar este enfoque para reducir el capital inmovilizado y mejorar la rentabilidad.

f) Gestión tributaria y cumplimiento normativo;

El diagrama Pareto contribuye a focalizar esfuerzos en la documentación de desmedros exigida por la Ley del Impuesto a la Renta en Perú, permitiendo sustentar deducciones de manera más sólida. Al identificar los inventarios críticos, se prioriza la elaboración de actas de destrucción, informes técnicos y pruebas de obsolescencia, reduciendo contingencias fiscales. Este mismo enfoque puede extrapolarse a normativas tributarias internacionales, adaptándose a los requisitos de cada jurisdicción.

g) Toma de decisiones estratégicas:

Más allá del área de costos, el Pareto puede emplearse en la planeación estratégica, determinando qué líneas de negocio, clientes o mercados generan mayor aporte a la rentabilidad o mayor exposición a pérdidas. Su aplicación en empresas de Retail permite focalizar en productos con mayor incidencia en ventas y mermas; en entidades financieras, en clientes con mayor riesgo crediticio; y en organizaciones de servicios, en procesos que concentran la mayor proporción de reclamos o fallas.

h) Replicabilidad en otras áreas:

La herramienta no se limita al análisis de inventarios. Puede usarse en control de calidad (detectando defectos recurrentes), en gestión de riesgos (identificando riesgos con mayor impacto financiero), en recursos humanos (clasificando las causas principales de rotación de personal), y en marketing (determinando qué clientes o canales generan la mayor parte de los ingresos). En todos estos casos, el principio 80/20 aporta un marco objetivo para priorizar acciones y asignar recursos de forma eficiente.

#### *2.5.4.2 Limitaciones de la propuesta del diagrama de Pareto*

Las limitaciones de la aplicación del diagrama de Pareto se manifiestan en distintos niveles. Desde la óptica contable, si bien la herramienta permite priorizar las partidas más sensibles, no sustituye la necesidad de aplicar criterios profesionales en la estimación de

provisiones por desvalorización. La subjetividad en estas decisiones puede derivar en cifras poco consistentes, lo que compromete la razonabilidad de los estados financieros. En el ámbito financiero, concentrar la atención exclusivamente en los “pocos vitales” corre el riesgo de dejar de lado inventarios menos significativos individualmente, pero que en conjunto generan impactos acumulativos importantes sobre el capital de trabajo y prolongan el ciclo operativo. En el terreno tributario, el análisis por sí mismo no asegura la deducibilidad de las pérdidas; resulta imprescindible cumplir con la normativa vigente, como la acreditación formal de los desmedros mediante actas, informes técnicos y demás documentos exigidos por la Ley del Impuesto a la Renta.

En consecuencia, el diagrama de Pareto debe considerarse un **instrumento de apoyo estratégico**, útil para jerarquizar problemas, pero insuficiente como solución definitiva. Su verdadero impacto solo se alcanza cuando se integra con **controles técnicos rigurosos**, políticas contables claras y procedimientos fiscales sólidos que garanticen tanto la validez del registro como la deducción tributaria. De esta forma, la herramienta puede potenciar su efectividad, convirtiéndose en un complemento que aporta orden y objetividad dentro de un sistema integral de gestión financiera y contable.

# III. CONCLUSIONES

- La desvalorización de inventarios, originada por obsolescencia, deterioro o exceso de stock, incrementa los días de inventario y extiende el ciclo de conversión del efectivo, generando presión sobre la liquidez. El diagrama de Pareto permite priorizar las causas principales de estas pérdidas, concentrando los esfuerzos de control en los elementos que representan el mayor impacto. De esta forma, se reducen riesgos financieros, se mejora la eficiencia operativa y se asegura una administración de capital de trabajo más sostenible.

- El ciclo de conversión del efectivo se ve deteriorado cuando los inventarios no rotan adecuadamente, provocando capital inmovilizado y menor capacidad de respuesta financiera. La aplicación del diagrama de Pareto proporciona una herramienta de priorización que identifica los rubros de inventarios con mayor incidencia en la desvalorización. Al abordar estratégicamente estos puntos críticos, se optimiza la gestión contable, se mejora la eficiencia en la rotación y se acortan los plazos del ciclo operativo, fortaleciendo la posición competitiva de la empresa en mercados dinámicos.

- La interacción entre desvalorización de inventarios y ciclo de conversión del efectivo refleja cómo deficiencias en control generan impactos financieros, tributarios y contables. El diagrama de Pareto no sustituye controles técnicos, pero actúa como complemento estratégico al señalar qué causas producen el 80% de las pérdidas. Así, su aplicación permite focalizar políticas contables, reforzar la documentación tributaria y reducir costos financieros. Con ello, se logra un efecto positivo en la liquidez, se fortalece la gestión del capital de trabajo y se incrementa la rentabilidad sostenible de la empresa.

# IV. RECOMENDACIONES

- Se recomienda al área de Centro de Administración y Distribución de inventarios identificar las principales causas de pérdidas por desvalorización de inventarios, como la obsolescencia de productos, el deterioro de materias primas y los inventarios de lenta rotación. Determinar los factores que generan las pérdidas, priorizar acciones correctivas en los ingresos y salidas de los inventarios para optimizar recursos y reducir los costos asociados al almacenamiento y reposición, fortaleciendo así la eficiencia en la gestión de inventarios.

- Se recomienda al área de Supply Chain Management analizar las etapas del proceso que generan los mayores retrasos operativos de recepción y despacho, con el fin de identificar los factores que alargan la rotación de inventarios y que como consecuencia afectan la liquidez y el capital de trabajo. Este análisis permitirá detectar los cuellos de botella en los inventarios, cuentas por cobrar o pagar, que ayudará al área de Finanzas y Producción a priorizar acciones correctivas para reducir el ciclo operativo, mejorar el flujo de efectivo y mantener una gestión eficiente de la producción.

- Finalmente, se recomienda al área de compras fortalecer la gestión de inventarios mediante la optimización de los procesos de adquisición y control, asegurando el cumplimiento normativo y la sostenibilidad económica y ambiental. El área debe priorizar la compra de insumos de alta importancia y mayor rotación sin descuidar la compra de otros de menor importancia, pero necesarios para la producción, reforzar políticas de abastecimiento eficientes que permitan reducir costos y evitar excesos de stock.

## V. REFERENCIAS


Aliaga, A., Becerra, P., Cabezas, M., & Pinedo, R. (2021). *Buenas prácticas en la gestión del Capital de Trabajo y su relación con el EVA en el periodo 2015 al 2019 caso de las empresas: Unión Cervicerías Peruanas Backus y Johnston S.A.A, Cementos Pacasmayo S.A.A y la Compañia Minera Poderosa S.A.* Repositorio Institucional de la Ponteficia Universidad Católica del Perú. Obtenido de https://tesis.pucp.edu.pe/server/api/core/bitstreams/3493f0a3-c117-4138-9498-e7a75092808e/content.

Bazo, I., & Escobar, U. (2019). *Obsolescencia de los inventarios y su impacto financiero y tributario en las empresas del sector consultoría informática y de gestión de instalaciones de Lima Metropolitana, año 2018.* Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. doi:http://doi.org/10.19083/tesis/650347.

Brigham, E., & Ehrhardt, M. (2015). *Financial Management (15 ed.)*. Canada: Cengage Learning. Obtenido de https://bertousman.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/02/eugene-f.-brigham-michael-c.-ehrhardt-financial-management_-theory-practice-2017-1.pdf.

Buse, R. A., & Castañeda, B. (2022). *Propuesta de mejora de la rotación de inventarios de bobinas de acero en la empresa Aceros Procesados S.A. basados en la implementación del Business Process Management (BPM).* Repositorio Institucional de la Universiadad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/17783.

Consejo Normativo de Contabilidad. (2019). *Plan Contable General Empresarial.* Obtenido de Ministerio de Economonia y Finanzas: https://www.mef.gob.pe/es/?option=com_content&language=es-ES&Itemid=101216&lang=es-ES&view=article&id=6127.

Ghofir, A. (2025). *The Role of Cash Conversion Cycle Components in Determining Profitability*. *Journal Multidisiplin Sahombu, 1430-1442.* Obtenido de https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/JMS/article/view/7130.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera.* México: Pearson Educación. doi:https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf.

Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24802w/Principios_de_administracion_financiera_12Ed_Gitman.pdf.

Gonzáles, R. (2019). *Control de inventarios y su incidencia en la rentabilidad de la empresa Codilitesa S.A.* Universidad Regional Autonoma de los Andes. Obtenido de https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/9709.

Guerra, A. (2017). *Administración del ciclo de conversión de efectivo en el sector distribuidor de equipo médico y material quirú descartable en la cuidad de Guatemala.* Universidad de San Carlos de Guatemala. Obtenido de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_5568.pdf.

Herrera-Ortega, G. F., Montero-Cobo, M. A., & Montero-Narvaez, V. P. (2023). *Deterioro de existencias y su efecto valorativo en estados financieros. Caso de estudio: INSPA*. Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 781-794. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000300781.

Hidalgo, G. (2024). *La gestión de inventarios y su impacto en la rentabilidad de la empresa Inversiones Itekno S.A.* Repositorio Intituciona de la Universidad de Lima. Obtenido de https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/20664.

Horngren, C., Datar, S., & Rajan, M. (2012). *Contabilidad de Costos Un Enfoque Gerencial* (14 ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de https://www.ceut.edu.mx/Biblioteca/books/Licenciatura/Contadur%C3%ADa/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf.

International Financial Reporting Standars. (2003). *NIC 2 Inventarios*. Obtenido de https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/ias-2-inventories/

Karim, R., Mamun, A., & Kamruzzaman, A. (2023). C*ash conversion cycle and financial performance: evidence from manufacturing firms of Bangladesh*. Asian Journal of Economics and Banking, 67-85. Obtenido de https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/AJEB-03-2022-0033/full/html.

Koch, R. (1998). *The Secret to Achieving More with Less.* New York: Doubleday. Obtenido de https://files.addictbooks.com/wp-content/uploads/2023/04/The-80-20-Principle.pdf.

Ministerio de Economía y Finanzas (2023). *Texto Único Ordenado de la Ley del Impuesto a la Renta. Gobierno del Perú*. Obtenido de https://www.mef.gob.pe/en/por-instrumento/decreto-supremo/822-d-s-n-054-99-ef/file

Morillo, J. B., & Llamo, D. I. (2019). *Ciclo de conversión de efectivo: Una herramienta esencial para la evalución financiera de la empresa*. Revista de Investigación Valor Contable Universidad Peruana Unión, 54-64. Obtenido de https://repositorio.upeu.edu.pe/items/10e384d4-4cb5-4d62-a935-8f901144fc3b.

Pareto, V. (1896). *Cours d´économie Politique.* Obtenido de Internet Archive: https://archive.org/details/fp-0148-1/page/n3/mode/2up.

Romero, G. (2022). *El ciclo de conversión del efectivo y su relación con los estados financieros de Polifecsa. Periodo 2018-2019.* Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil. Obtenido de http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/20210.

Ross, S., Jordan, B., & Westerfield, R. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9na ed.). México: McGraw-Will. Obtenido de .https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf.

Ross, S., Westerfied, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9na ed.). México: McGraw Hill. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25491w/Fundamentos_de_Finanzas_Corporativas1.pdf.

Sanders, N. (2012). *Supply Chain Management: A Global Perspective.* Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Obtenido de https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Supply%20Chain%20Management_%20A%20Global%20Perspective.pdf.

Srikant, D., & Rajan, M. (2021). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis.* Chicago: Pearon Education. Obtenido de http://213.55.90.4/admin/home/Dmu%20Academic%20Resource/FBE/Accounting%20And%20Finace/2nd%20Year/Horngren-s-Cost-Accounting-A-Managerial-Emphasis.pdf.

Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13° ed.). México: Pearson Educación. doi:https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24227w/fundamentos-de-administracion.pdf.

Villanueva, V. (2018). *Aplicación del método de Pareto para controlar las pérdidas por ajustes de inventario en la tienda Metro Emancipación.* Universidad Nacional Agraria La Molina. Obtenido de https://repositorio.lamolina.edu.pe/items/a55d708e-65c7-485d-909c-3a1441bab943.

# ANEXO I

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 | AJINOMOTO DEL PERÚ S.A. | | |
| • Área o Dpto. en que realizó la actividad | Dpto. Contabilidad y Finanzas | | |
| • Nombre y cargo del profesional responsable | Stefano Carbonell Castillo, Jefe de Contabilidad | | |
| • Periodo de labores (Horas laboradas) | 9 horas al día | | |
| • Nombre del bachiller | Oscar Salazar Escorza | | |
| • Escuela profesional | Escuela Profesional de Contabilidad | | |
| **2. Evaluación (*)** | **Óptimo (2pts)** | **Bueno (1 pt)** | **Deficiente (0)** |
| a. Iniciativa y cumplimiento (trabajo bajo a presión) | | 1 | |
| b. Puntualidad y asistencia | 2 | | |
| c. Eficiencia y dedicación | 2 | | |
| d. Compromiso ético en el desarrollo de la gestión contable, tributaria y/o de auditoría, en el sector público o privado. | 2 | | |
| e. Capacidad de aplicar conocimientos a la práctica, evaluando casos de investigación. | 2 | | |
| f. Capacidad de análisis y síntesis, crítico y autocrítico, en los trabajos de campo como gestores contables, tributarios y/o de auditoría. | 2 | | |
| g. Liderazgo para formular los informes de contabilidad, tributarios y/o de auditoría, con independencia e imparcialidad. | | 1 | |
| h. Capacidad para trabajar con un equipo multidisciplinario, para lograr los objetivos y metas institucionales. | 2 | | |
| 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. | | 1 | |
| j. Capacidad para la resolución de problemas y la valoración de responsabilidades de los funcionarios públicos y/o ejecutivos del sector privado. | 2 | | |
| **Sub total** | 14 | 3 | |
| **TOTAL (Números y letras)** | 17 DIECISIETE | | |
| Comentarios adicionales | Para este año, Oscar tiene el objetivo de poder cumplir con los Reportes a Gerencia y preparación de los Estados Financieros consolidados. | | |

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

Con las consideraciones más distinguidas.

Atentamente,

Signed by Stefano Carbonell Castillo
Date: 2025.10.07 08:37:07

**Dr./Mág.**
Evaluador

# ANEXO II

Eat Well. Live Well.

AJINOMOTO

AJINOMOTO DEL PERU S.A
OFICINA: Av. Vía Expresa Luis Fernán Bedoya Reyes Nro. 2455 Lima – Lima – La Vitoria – CP 15034 – Telf. (51) (1) 470-6050
PLANTA: Av. Néstor Gambetta 7003 – Callao – Perú – CP 07046 – Telf. (51) (1) 577-0033

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE NOMBRE DE LA EMPRESA

Lima, 22 de septiembre del 2025

**Sr**

**Dr.** Adrían Alejandro Flores Konja

**Presidente de la Comisión**

Yo, MIGUEL ANGEL CHERO CAMPOS identificado con DNI Nro. 06782219, en mi calidad de Gerente de Contabilidad de la empresa AJINOMOTO DEL PERU con RUC 20100085063, ubicada en la cuidad de Lima, con dirección en Av. Vía Expresa Luis Fernán Bedoya Reyes Nro. 2455 Lima – Lima – La Victoria.

OTORGO LA AUTORIZACION

A OSCAR SALAZAR ESCORZA, identificado con DNI Nro. 70659877, Bachiller de la Escuela Profesional de Contabilidad, para que haga uso solo de la información pública (nombre, dirección, entre otros) de la empresa en el título de su Trabajo de Suficiencia Profesional y este le permita obtener su título profesional.

MIGUEL CHERO C.
GERENTE
DPTO. CONTABILIDAD Y FINANZAS
ÁREA DE CONTABILIDAD
AJINOMOTO DEL PERÚ S.A.