

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**" Evaluación de Rentabilidad y Efectos Tributarios de  
una empresa importadora de Productos de  
Refrigeración: Estudio de Caso en Lima, Perú  
(2022-2023) "**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Bach. Armero Cavel, Pedro Guillermo

**Docente Guía:**  
Mag. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

**TACNA – PERÚ  
2024**

**19%**  
INDICE DE SIMILITUD

**17%**  
FUENTES DE INTERNET

**2%**  
PUBLICACIONES

**9%**  
TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

«El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del autor o autores». Escuela de Posgrado Newman

## Índice

<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>8</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO</b> .....	<b>15</b>
1.1. TÍTULO DEL TEMA: .....	15
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	15
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN (GENERAL Y ESPECÍFICOS): .....	18
1.3.1. OBJETIVOS GENERAL .....	18
1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	18
1.4. METODOLOGÍA: .....	19
1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN:.....	19
1.4.2. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:.....	19
1.4.3. INSTRUMENTOS:.....	19
1.4.4. POBLACIÓN Y MUESTRA: .....	19
1.4.5. PROCEDIMIENTOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:.....	20
1.5. JUSTIFICACIÓN:.....	21
1.5.1. RELEVANCIA ECONÓMICA Y FINANCIERA .....	21
1.5.2. CONTEXTO EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD.....	21
1.5.3. IMPLICACIONES FISCALES Y REGULATORIAS .....	22
1.5.4. CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA Y PRÁCTICA.....	22
1.5.5. NECESIDAD DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS .....	23
1.5.6. BENEFICIOS POTENCIALES DEL ESTUDIO.....	23
1.6. DEFINICIONES: .....	24
1.6.1. IMPORTACION:.....	24
1.6.2. INCOTERMS: .....	24
1.6.3. FOB (FREE ON BOARD): .....	24
1.6.4. COSTO CIF (COST, INSURANCE AND FREIGHT):.....	25
1.6.5. ARANCEL ADUANERO:.....	25
1.6.6. IGV Y IPM:.....	26
1.6.7. PERCEPCIÓN:.....	26
1.6.8. IMPUESTO A LA RENTA (IR): .....	26
1.6.9. TRIANGULACION DE IMPORTACIONES:.....	27
1.6.10. PARAISOS FISCALES: .....	28
1.7. ALCANCES Y LIMITACIONES:.....	28
1.7.1. ALCANCES.....	28
1.7.2. LIMITACIONES.....	29
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>31</b>
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LAS VARIABLES O TÓPICOS CLAVE.....	31
2.1.1. TEORIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL .....	31
2.1.2. TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHINA.....	34
2.1.3. PROCESO DE IMPORTACIÓN .....	36
2.1.4. OPERACIÓN DE TRIANGULACIÓN .....	40
2.1.5. COSTOS DE IMPORTACIÓN.....	44

2.1.6.	UTILIDAD Y RENTABILIDAD.....	47
2.1.7.	EFFECTO TRIBUTARIO O CARGA FISCAL.....	50
2.2.	IMPORTANCIA DE LAS VARIABLES O TÓPICOS CLAVE.....	51
2.2.1.	IMPORTANCIA DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	51
2.2.2.	IMPORTANCIA DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON CHINA.....	52
2.2.3.	IMPORTANCIA DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN.....	53
2.2.4.	IMPORTANCIA DEL UTILIDAD Y RENTABILIDAD.....	53
2.2.5.	IMPORTANCIA DEL EFFECTO TRIBUTARIO O CARGA FISCAL.....	53
2.3.	ANÁLISIS COMPARATIVO.....	54
2.4.	ANÁLISIS CRÍTICO.....	55
<b>CAPÍTULO III</b>	<b>MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>56</b>
3.1.	RESEÑA HISTÓRICA.....	56
3.2.	FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL.....	57
3.3.	DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	58
3.3.1.	GERENTE GENERAL.....	59
3.3.2.	GERENTE DE OPERACIONES.....	59
3.3.3.	GERENTE COMERCIAL.....	60
3.3.4.	GERENTE DE MARKETING.....	60
3.3.5.	GERENTE DE COMPRAS E IMPORTACIONES.....	61
3.3.6.	JEFATURA DE FINANZAS.....	62
3.4.	PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....	64
3.5.	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	65
<b>CAPÍTULO IV</b>	<b>RESULTADOS.....</b>	<b>67</b>
4.1.	PROCESO TRADICIONAL DE IMPORTACIÓN.....	67
4.1.1.	DETERMINACIÓN DEL COSTO TOTAL DE IMPORTACIÓN.....	67
4.1.1.1.	PRECIO DE COMPRA DEL PROVEEDOR.....	67
4.1.1.2.	FLETE INTERNACIONAL.....	68
4.1.1.3.	SEGUROS.....	68
4.1.1.4.	TRIBUTOS Y ARANCELES.....	68
4.1.1.5.	GASTOS LOGISTICOS Y DE DESPACHO ADUANERO.....	68
4.1.2.	ELABORACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS.....	71
4.2.	PROPUESTA DE MEJORA APLICANDO MÉTODO DE IMPORTACIÓN CON TRIANGULACIÓN.....	72
4.2.1.	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE LA EMPRESA EN PANAMA.....	73
4.2.1.1.	PRECIO DE COMPRA DEL PROVEEDOR.....	73
4.2.1.2.	PRECIO DE VENTA AL CLIENTE.....	74
4.2.2.	ELABORACIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA EN PANAMA.....	74
4.2.3.	DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE LA EMPRESA EN PANAMA.....	75
4.2.3.1.	CALCULO DEL COSTO DE LAS IMPORTACIÓN APLICANDO LA TRIANGULACIÓN POR PANAMA.....	75
4.2.4.	ELABORACIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS DE LA IMPORTACIÓN CON TRIANGULACIÓN VIA PANAMA.....	77
4.2.5.	CALCULO DE LA UTILIDAD NETA DEL GRUPO ECONOMICO.....	79
4.3.	RESULTADOS (SEGÚN OBJETIVOS).....	81
<b>CAPÍTULO V</b>	<b>CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....</b>	<b>83</b>
5.1.	CONCLUSIONES.....	83
5.2.	RECOMENDACIONES.....	86
5.2.1.	INCLUIR UN ANÁLISIS DE FLUJO DE EFECTIVO PARA UNA VISIÓN FINANCIERA MÁS COMPLETA....	86
5.2.2.	PROFUNDIZAR EN EL ANÁLISIS DE LOS COSTOS INDIRECTOS RELACIONADOS CON LAS OPERACIONES DE IMPORTACIÓN.....	87
5.2.3.	REALIZAR UN ANÁLISIS DE RIESGOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS.....	88
5.2.4.	OPTIMIZAR LA POLÍTICA DE PRECIOS DE LOS PRODUCTOS IMPORTADOS.....	89
5.2.5.	EVALUAR LA SOSTENIBILIDAD DE LA TRIANGULACIÓN COMO ESTRATEGIA A LARGO PLAZO.....	90
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>92</b>

## Índice de Figuras

Figura 1: Proceso de importación.....	39
Figura 2: Relación Comercial de una importación Tradicional .....	43
Figura 3: Relación Comercial de una importación con Triangulación .....	44
Figura 4: Organigrama de Activa Holding.....	63

## Índice de Tablas

Tabla 1: Evolucion de las importaciones de las partidas arancelarias 841830, 841840 y 841850 en los 2019 al 2023.....	15
Tabla 2: Tabla de calculo de derechos e impuestos de importación .....	50
Tabla 3: Evolución de las Ventas por Linea .....	64
Tabla 4: Matriz FODA de Activa Holding.....	65
Tabla 5: Resumen de datos de Invoice del proveedor.....	67
Tabla 6: Calculo de los costos de importación según método tradicional .....	69
Tabla 7: Calculo de costo unitario, según el factor de importación.....	70
Tabla 8: Estado de Resultados de la importación y venta mediante el primer metodo.....	72
Tabla 9: Costos y Precios de Panama a Peru .....	74
Tabla 10: Estado de Resultados de la venta de productos de Panama a Perú .....	75
Tabla 11: Calculo de los costos de importación según método de triangulación de importación .....	76
Tabla 12: Calculo de costo unitario, según el factor de importación.....	77
Tabla 13: Estado de Resultados de la empresa en Perú utilizando la importación con triangulación.....	78

## Resumen

Este estudio analiza las estrategias de importación de Activa Holding, una empresa peruana que comercializa productos de refrigeración y electrodomésticos. Fundada en 1995, Activa Holding ha enfrentado desafíos como quiebres de stock, competencia y fluctuaciones en el tipo de cambio, pero ha mantenido su competitividad mediante productos de alta calidad, precios accesibles y una logística eficiente. La investigación se centra en determinar cuál de sus dos estrategias de importación —importación directa o triangulación— es más rentable y sostenible a largo plazo. Se examina cómo las prácticas financieras, como la sobrevaloración de facturas, afectan la rentabilidad de la empresa en la importación de congeladoras y exhibidoras refrigeradas.

La metodología incluyó la comparación detallada entre la importación directa y la triangulación, utilizando datos financieros y operativos de cada estrategia. Se evaluaron costos como el flete, aranceles, gastos logísticos y el impacto de la sobrevaloración de facturas en la rentabilidad. También se analizaron los efectos de estas estrategias en la eficiencia operativa y los márgenes de beneficio.

Los resultados indican que la triangulación, aunque reduce la rentabilidad de la empresa a nivel nacional, incrementa la rentabilidad global del grupo económico al optimizar costos y mejorar la eficiencia operativa. Sin embargo, la sobrevaloración de facturas tiene un impacto negativo, ya que aumenta los costos operativos y reduce los márgenes de ganancia.

El análisis comparativo reveló que, si bien el proceso de triangulación puede parecer menos rentable desde la perspectiva de la empresa nacional, en el contexto de un grupo económico, esta estrategia permite maximizar la rentabilidad general. Se concluye que Activa Holding debería seguir fortaleciendo sus estrategias de

triangulación y considerar ajustes en sus políticas de facturación y control de costos para optimizar aún más su desempeño financiero.

En conclusión, Activa Holding debería continuar fortaleciendo la triangulación y revisar sus políticas de facturación para optimizar su desempeño financiero y mejorar tanto la rentabilidad como la sostenibilidad a largo plazo.

**Palabras clave:** Comercio Exterior, Importación, Triangulación, Rentabilidad, Estrategia de importación

## ***Abstract***

This study analyzes the import strategies of Activa Holding, a Peruvian company that sells refrigeration products and household appliances. Founded in 1995, Activa Holding has faced challenges such as stock-outs, competition, and exchange rate fluctuations, but has maintained its competitiveness through high-quality products, affordable prices, and efficient logistics. The research focuses on determining which of its two import strategies—direct import or triangulation—is more profitable and sustainable in the long term. It examines how financial practices, such as overpricing of invoices, affect the company's profitability in the import of freezers and refrigerated display cases.

The methodology included a detailed comparison between direct import and triangulation, using financial and operational data for each strategy. Costs such as freight, tariffs, logistics expenses, and the impact of overpricing of invoices on profitability were evaluated. The effects of these strategies on operational efficiency and profit margins were also analyzed. The results indicate that triangulation, although it reduces the profitability of the company at the national level, increases the overall profitability of the economic group by optimizing costs and improving operational efficiency. However, overvaluation of invoices has a negative impact, as it increases operating costs and reduces profit margins.

The comparative analysis revealed that, although the triangulation process may seem less profitable from the perspective of the national company, in the context of an economic group, this strategy allows maximizing overall profitability. It is concluded that Activa Holding should continue to strengthen its triangulation strategies and consider adjustments to its billing and cost control policies to further optimize its financial performance.

In conclusion, Aactiva Holding should continue to strengthen triangulation and review its billing policies to optimize its financial performance and improve both profitability and long-term sustainability.

**Keywords:** Foreign Trade, Importation, Triangulation, Profitability, Import Strategy.

## **Introducción**

En la era de la globalización, la capacidad de una empresa para operar de manera eficiente en el mercado internacional se ha convertido en un factor determinante para su éxito. Las empresas importadoras, en particular, enfrentan desafíos únicos que requieren una gestión estratégica y una comprensión profunda de las dinámicas económicas y comerciales globales. Activa Holding, fundada en 1995, es un claro ejemplo de una empresa que ha sabido adaptarse a estas dinámicas, consolidándose como un líder en la importación de productos de implementación comercial en Perú. Sin embargo, a medida que el mercado se vuelve más competitivo y las condiciones económicas fluctúan, se hace imperativo evaluar las prácticas financieras y operativas de la empresa para asegurar su rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el impacto de las prácticas financieras en la rentabilidad y sostenibilidad de Activa Holding. La empresa, que comenzó vendiendo ventiladores y luego expandió su línea de productos para incluir congeladoras y exhibidoras refrigeradas, ha enfrentado desafíos relacionados con la gestión de sus procesos de importación. Estos desafíos se agravan en un contexto donde los costos de importación pueden llegar a ser significativamente más altos que el valor FOB de los productos, a veces incluso duplicando su costo inicial. Este escenario plantea la necesidad de innovar en las metodologías de importación para maximizar las ganancias y mantener la competitividad en el mercado.

La elección del tema de investigación se justifica por la relevancia que tiene la optimización de los costos de importación en la industria de implementación comercial. En este sector, los márgenes de ganancia pueden ser estrechos, y cualquier incremento en los costos puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de la

empresa. Activa Holding, al igual que muchas otras empresas en el sector, ha explorado diferentes estrategias de importación en un esfuerzo por reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. Entre estas estrategias, destacan la importación directa y la triangulación. La importación directa, un método tradicionalmente utilizado, implica la compra y transporte de productos directamente desde el proveedor hasta el destino final. Por otro lado, la triangulación es una estrategia más compleja, que involucra la intermediación de un tercer país o entidad antes de que los productos lleguen a su destino final. Esta última estrategia puede ofrecer ventajas en términos de costos y tiempos de entrega, pero también conlleva riesgos y desafíos que deben ser cuidadosamente gestionados.

El objetivo general de este estudio es analizar cómo las prácticas financieras adoptadas por Activa Holding, en particular la sobrevaloración de facturas y la triangulación en el proceso de importación, afectan su rentabilidad y sostenibilidad. La sobrevaloración de facturas es una práctica que, aunque controversial, se utiliza en algunos casos para ajustar los precios de importación y controlar el margen de ganancia. Sin embargo, esta práctica puede tener implicaciones legales y fiscales que deben ser consideradas. Por otro lado, la triangulación, aunque puede aumentar los impuestos de importación, los costos logísticos no se ven afectados por esta práctica, también presenta desafíos operativos y riesgos asociados con la gestión de múltiples proveedores y la coordinación entre diferentes países.

Además de evaluar estas prácticas, el estudio también tiene como objetivo identificar los beneficios y desafíos específicos asociados con la triangulación en el contexto de Activa Holding. Esto incluye un análisis detallado de cómo esta estrategia afecta los costos de importación, la eficiencia operativa y, en última instancia, la rentabilidad de la empresa. A través de un estudio de caso, se compararán los

resultados obtenidos mediante la importación directa y la triangulación, con el fin de determinar cuál de estas estrategias es más eficaz y rentable en la práctica.

La relevancia de este trabajo radica en la creciente competencia en el sector de implementación comercial en Perú. Con la apertura de mercados internacionales y la entrada de nuevos competidores, Activa Holding se enfrenta a la presión de mantener sus márgenes de ganancia mientras ofrece productos de alta calidad a precios competitivos. En este contexto, la capacidad de la empresa para gestionar eficazmente sus procesos de importación es crucial. La optimización de estos procesos no solo implica la reducción de costos, sino también la mejora en la velocidad y eficiencia de la cadena de suministro, lo cual puede tener un impacto directo en la satisfacción del cliente y, por ende, en la competitividad de la empresa.

Para abordar estos aspectos, el estudio se ha estructurado en cinco capítulos principales:

En el capítulo 1, se introduce el contexto del sector de importación en el que opera Activa Holding, destacando cómo este sector ha mostrado una recuperación notable desde 2020, tras el impacto del Covid-19. Además, se plantea el problema central de investigación y se establecen los objetivos, tanto general como específicos, que buscan guiar el análisis de las prácticas financieras y operativas de la empresa. Este capítulo también incluye una justificación de la relevancia del estudio, abarcando implicaciones económicas, fiscales y empresariales.

En el capítulo 2, se exploran las teorías clave de comercio exterior y los conceptos esenciales relacionados con las importaciones. Este marco teórico es crucial para entender las dinámicas detrás de las estrategias de importación evaluadas en el estudio, como la triangulación y la importación directa. También se

analizan los tratados de libre comercio y su influencia en los costos y la rentabilidad de las empresas importadoras en Perú.

En el capítulo 3, Se ofrece un análisis detallado de la evolución histórica de Activa Holding, junto con su filosofía organizacional y estructura jerárquica. A través de un análisis FODA, se examinan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, con el objetivo de proporcionar una visión integral de su posicionamiento en el mercado actual y sus capacidades para afrontar los desafíos futuros.

En el capítulo 4, este capítulo se centra en la comparación entre los dos métodos de importación utilizados por la empresa: el proceso tradicional y el método de triangulación. Se presentan cálculos detallados del costo total de importación en ambos casos, además de un análisis comparativo de la utilidad neta y la rentabilidad para el grupo económico. Los resultados muestran que, aunque la rentabilidad de la empresa nacional disminuye bajo el esquema de triangulación, el grupo económico en su conjunto obtiene un beneficio superior.

En el capítulo 5, finalmente, se presentan las conclusiones del estudio, en las que se destaca la superioridad de la triangulación como estrategia de importación para maximizar la rentabilidad del grupo económico. Además, se proponen mejoras operativas y estrategias adicionales que podrían implementarse para optimizar aún más los procesos de importación y la sostenibilidad de la empresa.

Por lo tanto, este estudio no solo busca proporcionar un análisis detallado de las prácticas financieras y estrategias de importación de Activa Holding, sino también ofrecer recomendaciones prácticas que puedan ser implementadas por la empresa para mejorar su rentabilidad y sostenibilidad en el largo plazo. Al hacerlo, se espera que los hallazgos de esta investigación contribuyan al conocimiento general en el

campo de la gestión de importaciones, ofreciendo insights valiosos para otras empresas del sector que enfrentan desafíos similares.

En conclusión, la capacidad de una empresa para adaptarse a un entorno económico globalizado y competitivo depende en gran medida de la eficacia con la que gestiona sus procesos de importación. A través de este estudio, se espera arrojar luz sobre las estrategias más eficaces para maximizar la rentabilidad y asegurar la sostenibilidad de Activa Holding, proporcionando así un modelo que pueda ser replicado por otras empresas en el sector.