

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES**



Gestión de costos de importación y su incidencia en la rentabilidad y en la eficiencia del uso del capital de Fierro Centro S.A.C. en un contexto de volatilidad internacional (2020–2022)

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de Contadora Pública que presenta:

***Fiorella Riveros Taco***

Asesora:

***Elva Hamada Doshi***

Lima, 2025

## INFORME DE SIMILITUD:

Yo, Elva Zoraida Hamada Doshi, docente de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesora del Trabajo de Suficiencia profesional (TSP) titulado:

Gestión de costos de importación y su incidencia en la rentabilidad y en la eficiencia del uso del capital de Fierro Centro S.A.C. en un contexto de volatilidad internacional (2020–2022)

de la autora:

**Fiorella Riveros Taco**

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 12%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Tuculio* el **29.11.25**.
- Este reporte de similitud de X%, excluye citas y referencias y con filtro de exclusión de 10 palabras coincidentes.
- He revisado con detalle dicho reporte y confirmo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio alguno.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 29 de noviembre del 2025

<b>Apellidos y nombres completos del asesor / de la asesora:</b> Hamada Doshi Elva Zoraida	
DNI: 09679597	Firma 
ORCID: 0009-0008-6760-6046	



## RESUMEN:

El presente trabajo de suficiencia profesional se justifica en la necesidad de analizar cómo la inadecuada gestión de los costos de importación afecta la rentabilidad de Fierro Centro S.A.C. en un contexto de alta volatilidad internacional entre los años 2020 y 2022. El objetivo principal consiste en identificar las deficiencias en el registro, control y asignación de los costos asociados a las operaciones de importación, con el fin de proponer un modelo de gestión que optimice la rentabilidad y fortalezca la toma de decisiones financieras.

El estudio se sustenta en los principios de la teoría contable y en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), particularmente la NIC 2 (Inventarios) y la NIIF 9 (Instrumentos financieros), que establecen criterios de reconocimiento y medición de los costos y del riesgo cambiario. El método aplicado corresponde a un análisis descriptivo–evaluativo, complementado con la elaboración de matrices de costos y cálculo de indicadores financieros. Se concluye que una gestión técnica y preventiva de los costos de importación incrementa la eficiencia en el uso de recursos, mitiga riesgos externos y mejora la rentabilidad sostenible de la empresa.

**Palabras clave:** Contabilidad de costos, contabilidad de gestión, costos de importación, cobertura cambiaria, capital inmovilizado.

## **ABSTRACT:**

This professional competency report is justified by the need to analyze how the inadequate management of import costs affects the profitability of Fierro Centro S.A.C. within the context of high international volatility between 2020 and 2022. The main objective is to identify deficiencies in the recording, control, and allocation of costs associated with import operations, in order to propose a management model that optimizes profitability and strengthens financial decision-making.

The study is grounded in the principles of accounting theory and the International Financial Reporting Standards (IFRS), particularly IAS 2 (Inventories) and IFRS 9 (Financial Instruments), which establish recognition and measurement criteria for costs and exchange rate risk. The applied method corresponds to a descriptive–evaluative analysis, complemented by the development of cost matrices and the calculation of financial indicators. The findings conclude that a technical and preventive management of import costs increases efficiency in the use of resources, mitigates external risks, and improves the sustainable profitability of the company.

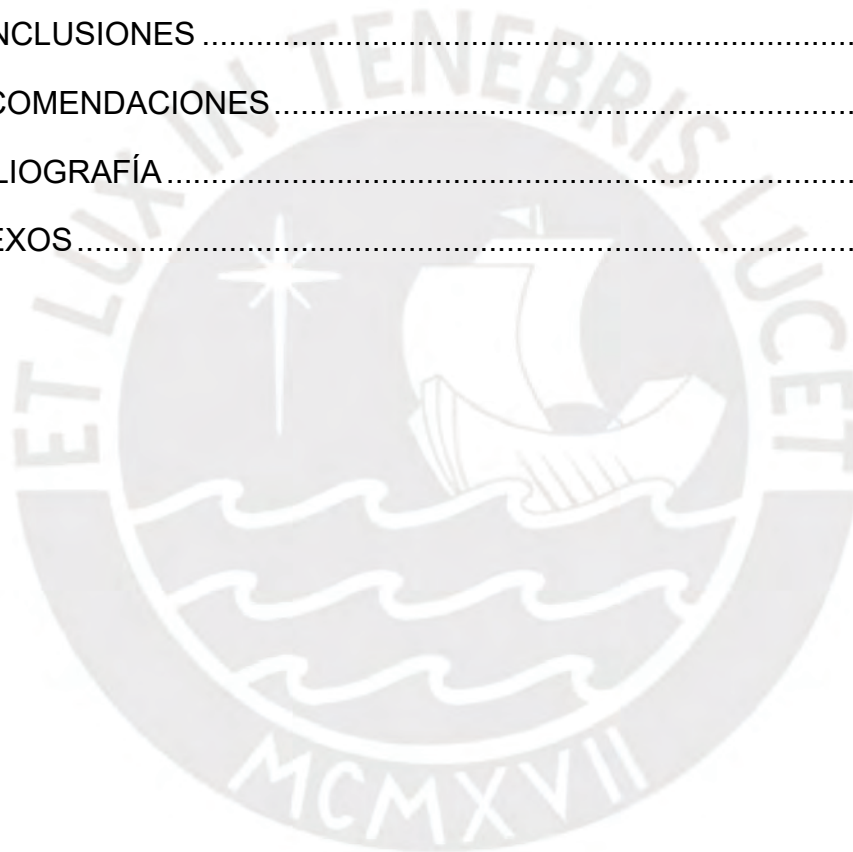
**Keywords:** Cost accounting, management accounting, import costs, accounting management, exchange rate hedging, tied-up working capital.

## ÍNDICE

INFORME DE SIMILITUD:.....	2
ÍNDICE DE TABLAS .....	8
ÍNDICE DE FIGURAS.....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO.....	12
1.1.Datos generales de la empresa .....	12
1.2 Actividades principales de la institución o empresa.....	12
1.3. Reseña histórica de la institución o empresa .....	13
1.4. Organigrama de la empresa .....	15
1.5. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales	15
CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.1 Situación problemática que atravesó la entidad .....	19
2.2 Formulación del problema .....	23
2.2.1 Identificación del problema:.....	23
2.2.2 Problema Principal .....	24
2.2.3 Problemas Específicos .....	24
2.2.4 Objetivo General .....	25
2.2.5 Objetivos Específicos .....	25
2.3 Justificación del problema .....	25
2.4 Alcances .....	26
2.5 Limitaciones.....	27
CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	29
3.1 MARCO TEÓRICO .....	29
3.1.1 Estructura de Gestión de Costos.....	29
3.1.2 Modelo de gestión de la cadena de suministro internacional ...	32
3.1.3 Instrumentos de Análisis Financieros .....	33

3.1.4 Instrumentos de Gestión de Riesgos .....	34
3.2 MARCO CONCEPTUAL .....	37
3.2.1. Incoterms.....	38
3.2.2 Flete ( <i>Freight</i> ).....	41
3.2.3 Seguros ( <i>Insurance</i> ).....	42
3.2.4. Volatilidad de los commodities .....	44
3.3 MARCO NORMATIVO.....	46
3.3.1 Marco Contable .....	46
3.3.2 Marco Tributario .....	49
3.3.3 Marco Aduanero .....	52
3.3.4 Marco Laboral .....	54
3.4 Integración Normativa y su Impacto en la Gestión de Costos .....	55
CAPITULO IV: PROPUESTA DE SOLUCION .....	57
4.1 Descripción de las Actividades Propuestas .....	57
4.2 Descripción de las Actividades de Mejora .....	59
CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS .....	70
5.1 Estrategia de implementación .....	70
5.2 Dificultades Encontradas .....	72
5.3 Presentación de resultados .....	73
5.3.1 Resultados vinculados al Objetivo Específico 1 .....	74
5.3.2 Resultados vinculados al Objetivo Específico 2 .....	76
5.3.3 Resultados vinculados al Objetivo Específico 3 .....	78
5.4 Reflexión sobre Competencias Profesionales Desarrolladas en el TSP.....	80
CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO .....	81
6.1 Evaluación del Impacto de la Propuesta.....	81

6.1.1 Impacto vinculado al Problema Específico 1 - .....	81
Indicadores de impacto en costos y rentabilidad .....	81
6.1.2 Impacto vinculado al Objetivo Específico 2 – Ratios financieros .....	83
6.1.3 Impacto vinculado al Objetivo Específico 3 – Gestión de Riesgos cambiarío.....	88
6.2 Aporte del candidato en la mejora de la gestión de costos de importación .....	88
CONCLUSIONES .....	92
RECOMENDACIONES.....	94
BIBLIOGRAFÍA.....	98
ANEXOS.....	105



## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Cuadro comparativo de ejemplos de ambos tipos de costos en una operación de importación.....	31
<b>Tabla 2.</b> Resumen de responsabilidades de costeo según Incoterms de transporte marítimo.....	44
<b>Tabla 3.</b> Matriz de costos directos capitalizables por etapa y proveedor en una importación de acero al carbono de USD 21,237.60 .....	63
<b>Tabla 4.</b> Cronograma de Implementación de la Propuesta .....	71
<b>Tabla 5.</b> Costo de importación promedio por producto (USD por tonelada) .....	74
<b>Tabla 6.</b> Ahorros logísticos anuales por producto en 2020- 2021 .....	75
<b>Tabla 7.</b> Impacto en márgenes brutos 2020-2021 .....	76
<b>Tabla 8.</b> Comparativo del costo unitario de bobinas LAC A36 antes y después de la reclasificación (2020).....	77
<b>Tabla 9.</b> Impacto de la reclasificación en el margen bruto por tonelada de bobinas LAC A36 (2020).....	78
<b>Tabla 10.</b> Evolución de ratios vinculados a los costos de importación y margen bruto de bobinas de acero A36.....	81
<b>Tabla 11.</b> Eficiencia del costo logístico: participación del flete y almacenaje sobre el valor CIF (2020–2021) .....	82
<b>Tabla 12.</b> Razón corriente (Activo corriente / Pasivo corriente).....	83
<b>Tabla 13.</b> Prueba ácida (Activo corriente – Inventarios / Pasivo corriente) .....	86
<b>Tabla 14.</b> Rotación de cuentas por pagar (Compras a crédito / Cuentas por pagar promedio) .....	87
<b>Tabla 15.</b> Plazo Promedio de pagos.....	87

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Indicadores de desempeño.....	14
<b>Figura 2</b> Organigrama de Fierro centro.....	15
<b>Figura 3</b> Flujograma de importaciones de Fierro centro.....	16
<b>Figura 4</b> Fluctuación del precio del acero al carbono en USD (2016-2024) .....	21
<b>Figura 5</b> Representación gráfica de un forward .....	35
<b>Figura 6</b> Periodo promedio de pago de facturas al crédito en 2020.....	67
<b>Figura 7</b> Evolución de la producción del sector metalmecánico (2013- 2021).....	85



## INTRODUCCIÓN

La gestión eficiente de los costos de importación constituye un factor determinante para la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas dedicadas al comercio exterior, particularmente en contextos de alta volatilidad internacional. Entre los años 2020 y 2022, periodo marcado por la pandemia de la COVID-19, las interrupciones en la cadena de suministro, el incremento abrupto de los fletes marítimos y la inestabilidad cambiaria configuraron un escenario excepcional que afectó de manera directa a las empresas importadoras en el Perú. Fierro Centro S.A.C., dedicada a la comercialización de productos ferreteros e insumos industriales, experimentó con especial intensidad estas problemáticas.

La problemática no residió en falencias estructurales internas, sino en factores externos imprevisibles que encarecieron significativamente los bienes de capital e insumos intermedios, afectando el flujo de caja y, en consecuencia, la capacidad de reinversión y rentabilidad de la empresa. Este escenario plantea la importancia de analizar de manera rigurosa cómo la inadecuada gestión de los costos de importación puede incidir en los márgenes de utilidad, la competitividad y la sostenibilidad empresarial en mercados altamente dependientes de insumos externos.

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) se estructura en torno a la pregunta central: ¿Cómo impacta la inadecuada gestión de los costos de importación en la rentabilidad de Fierro Centro S.A.C. durante el periodo de alta volatilidad internacional (2020-2022)? Para dar respuesta, se desarrolla un marco teórico sustentado en las normas contables y financieras aplicables, así como en modelos de análisis de costos, riesgos y gestión empresarial.

La propuesta de mejora incluye la planificación estructurada de costos y la incorporación de instrumentos de gestión financiera, tales como contratos forward y depósitos overnight, orientados a mitigar el riesgo

cambiarlo y optimizar el rendimiento del capital disponible. De este modo, se busca no solo resolver la problemática particular de Fierro Centro S.A.C., sino también ofrecer un modelo replicable para otras empresas del sector comercial e industrial que enfrentan escenarios de incertidumbre y volatilidad en sus operaciones de importación.



## **CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO**

### **1.1. Datos generales de la empresa**

**Nombre:** FIERRO CENTRO S.A.C

**Sector:** Sector privado.

Empresa con giro de negocio de venta al por menor y mayor de productos de acero al carbono e insumos.

**Misión:**

Brindar soluciones de logística en productos de acero al carbono e insumos, ofreciendo productos de alta calidad al por mayor y menor, con un servicio personalizado y eficiente, contribuyendo al desarrollo de nuestros clientes y de la comunidad del cono norte de Lima.

**Visión:**

Para el año 2030, ser la empresa líder y más confiable en el abastecimiento de acero al carbono en Lima, reconocida por nuestra trayectoria, excelencia operativa y compromiso con la calidad, la sostenibilidad y el desarrollo del país.

**Cantidad de trabajadores:** 19

**Categoría empresarial según nivel de ventas anuales:**

De acuerdo con el Informe N° 0057-2021-SUNAT/7T0000, Fierro Centro es clasificada como mediana empresa dado que sus ingresos anuales superan las 1700 UIT.

### **1.2 Actividades principales de la institución o empresa**

Fierro Centro S.A.C. tiene por giro principal la importación y comercialización de productos de acero (bobinas, planchas, perfiles y

barras), abasteciéndose de proveedores locales e internacionales bajo estándares certificados de calidad. La propuesta de valor se basa en:

- Atención personalizada pre y post venta, ofreciendo acompañamiento durante todo el proceso de cotización, compra y post - entrega.
- Garantía de calidad de los productos comercializados, respaldada por certificaciones nacionales e internacionales, además de controles de calidad propios.
- Soporte técnico comercial, brindando recomendaciones para el adecuado manejo, almacenaje y procesamiento de los productos vendidos, optimizando su uso y vida útil.

### **1.3. Reseña histórica de la institución o empresa**

Fierro Centro S.A.C fue fundada en el año 2004, se creó con la visión de cubrir la creciente necesidad de materiales de acero al carbono en Lima Norte, una zona que ha venido consolidándose como un eje económico con identidad propia dentro de la ciudad capital. Desde sus inicios, la empresa se propuso acercar la oferta de insumos clave al sector construcción y metalmecánico, reduciendo brechas logísticas y brindando un servicio ágil y personalizado tanto a minoristas como a grandes compradores.

La elección de su ubicación no fue casual. Diversos estudios sobre el desarrollo urbano de Lima señalan que, a diferencia de otros sectores conurbanos, la zona norte ha alcanzado un nivel de autosuficiencia económica y social significativo, caracterizado por la presencia de centros educativos, empresas y servicios que permiten a sus habitantes desarrollar su vida cotidiana sin necesidad de desplazarse a otras partes de la ciudad (Arellano, 2010).

En este contexto de creciente autonomía territorial y dinamismo empresarial, Fierro Centro decidió establecerse en Carabayllo como parte

activa de su proceso de modernización y crecimiento sostenible. Esta ubicación permitió a la empresa atender de manera oportuna la creciente demanda de productos de acero en un mercado en expansión.

En sus primeros años de operación, Fierro Centro S.A.C se dedicó exclusivamente a la comercialización de productos de fabricación nacional, consolidando alianzas con proveedores nacionales y construyendo una sólida reputación basada en la calidad de sus productos y la atención eficiente hacia sus clientes.

Sin embargo, a partir del año 2015, en respuesta a las nuevas exigencias del mercado globalizado y en busca de mejorar la eficiencia en sus costos de adquisición, la empresa inició la importación directa de productos de acero provenientes de proveedores internacionales estratégicos. Esta decisión permitió diversificar su portafolio de productos, optimizar su estructura de costos y reforzar su competitividad en el sector.

Actualmente, Fierro Centro S.A.C. combina la comercialización de productos nacionales e importados, manteniendo un firme compromiso con la calidad, el servicio y la innovación para atender las necesidades de los sectores construcción, industrial y metalmecánico en el mercado nacional.

A nivel de indicadores de desempeño histórico, adjuntamos en el siguiente cuadro los resultados obtenidos por la compañía entre los años 2020, 2021 y 2022:

### **Figura 1**

*Indicadores de desempeño histórico de Fierro Centro*

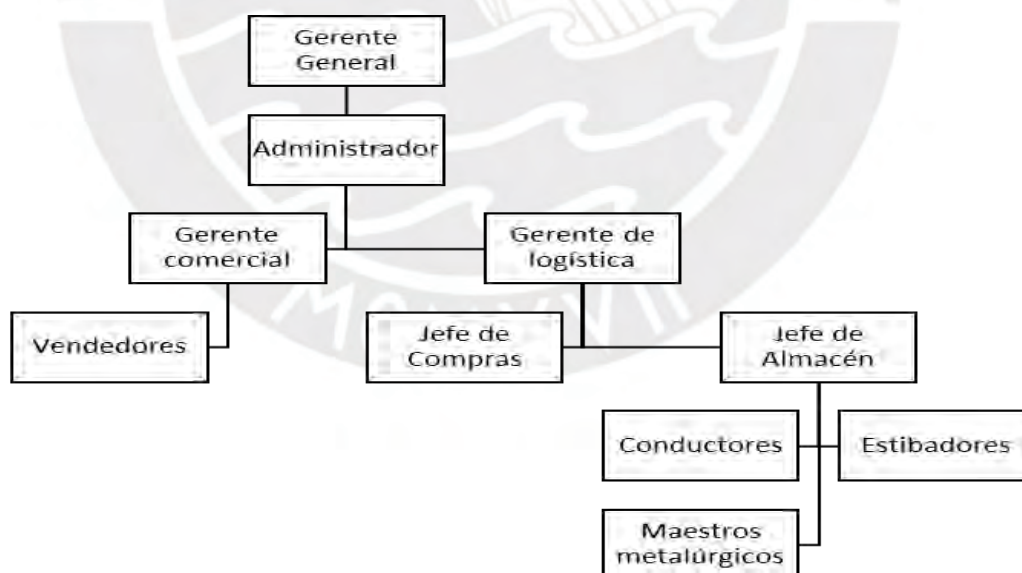
Año	Ventas netas (USD)	Margen bruto (%)	Comentario analítico
2,020.00	18,316,005.00	0.15	Año crítico por la pandemia y la disrupción logística global. El costo del flete marítimo aumentó y redujo los márgenes, lo que provocó retrasos en las entregas.
2,021.00	28,179,263.00	0.18	Recuperación parcial impulsada por el repunte de la demanda del sector construcción y la estabilización de las rutas marítimas. Se implementaron controles de costos y mejor gestión de inventarios.
2,022.00	28,543,723.00	0.23	Consolidación de la reactivación. Se aplicaron estrategias financieras de cobertura cambiaria y optimización de capital inmovilizado, mejorando la rentabilidad operativa.

#### 1.4. Organigrama de la empresa

A continuación, se presenta el organigrama de la empresa.

**Figura 2**

*Organigrama de Fierro centro*



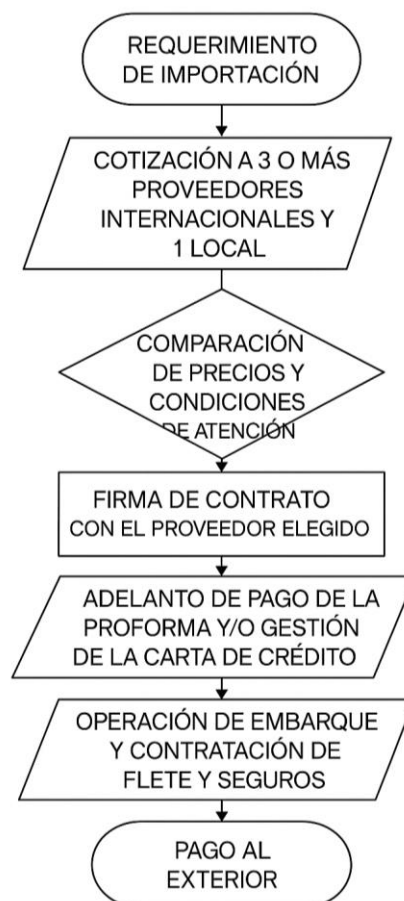
#### 1.5. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

La experiencia profesional desarrollada en Fierro Centro S.A.C. ha sido fundamental para consolidar los conocimientos teóricos y metodológicos adquiridos durante la formación académica en la PUCP. Desde mi posición en el área administrativa y logística, he tenido a mi cargo la gestión de los costos de importación, lo cual me ha permitido tener una visión práctica y detallada sobre cómo este proceso impacta directamente en la estructura financiera y operativa de la empresa.

Conforme al organigrama, el área de logística comprende las actividades vinculadas a las compras nacionales, así como la gestión de las importaciones. En específico los procesos relacionados a las importaciones se realizan conforme al siguiente flujograma:

**Figura 3**

*Flujograma de importaciones de Fierro centro*



La responsabilidad de gestionar el ciclo operativo de las importaciones (calcular, controlar y analizar los distintos componentes que conforman el costo de importación) ha sido clave para comprender el proceso completo de valorización del inventario y sus efectos en la rentabilidad del negocio. Este trabajo contribuyó a optimizar los recursos económicos y financieros de la empresa, y mejorar los procesos contables mediante una mejor asignación de los costos indirectos, maximizando los márgenes de utilidad.

Asimismo, mi participación directa en la coordinación logística con agentes de carga, proveedores internacionales, agentes aduaneros y operadores logísticos ha permitido asegurar la continuidad y eficiencia en la cadena de suministro, minimizando demoras y sobrecostos innecesarios. Este trabajo ha contribuido a mejorar la planificación de compras, la gestión de los stocks y la toma de decisiones estratégicas en contextos de alta incertidumbre.

Un ejemplo de ello se pudo apreciar durante el periodo comprendido entre los años 2020 y 2022; ya que representó un desafío significativo debido a dos factores principales que desarrollaremos más adelante. Este contexto nos obligó a realizar un monitoreo constante del mercado y a tomar decisiones rápidas para mitigar los efectos negativos en los márgenes comerciales de la empresa. Comprender el comportamiento cíclico del mercado global de este commodity durante y después del impacto del COVID-19 ha sido crucial para proyectar escenarios, desarrollar capacidades analíticas que permitan proyectar escenarios y adaptarse a condiciones cambiantes.

Finalmente, esta experiencia también ha permitido entender cómo se posiciona una empresa importadora dentro de un mercado competitivo, evaluando constantemente la relación calidad-precio de los productos y buscando estrategias que aseguren su sostenibilidad en el tiempo. El

conocimiento adquirido en la práctica refuerza la importancia de una gestión integral de los costos de importación como elemento clave para la competitividad y estabilidad financiera de la empresa.



## **CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 Situación problemática que atravesó la entidad**

Entre 2020 y 2022, Fierro Centro S.A.C. enfrentó severos desafíos logísticos y financieros derivados de la inestabilidad internacional ocasionada por la pandemia. Desde 2015, la compañía había optado por la importación directa como estrategia para reducir en promedio un 12% los costos de adquisición y consolidar su competitividad en el mercado nacional. No obstante, la emergencia sanitaria alteró de manera drástica esta dinámica, principalmente por el incremento sin precedentes de los costos de transporte internacional.

La crisis provocada por la Covid-19 representó una emergencia humanitaria y económica sin precedentes, al dejar millones de contagios y numerosas muertes, paralizar de forma abrupta la actividad mundial mediante el cierre de empresas, la interrupción de fronteras y la caída de los mercados, y generar desempleo masivo, pérdida de ingresos en el sector informal y estigmatización de minorías; en este contexto de incertidumbre, marcado por la falta de claridad sobre la duración de la inactividad económica y la ausencia de una vacuna o tratamiento eficaz, la población en general se vio afectada (Pizarro, 2020).

Específicamente, el aspecto logístico, de acuerdo con un informe de la BBC, si antes trasladar un contenedor desde China hacia puertos sudamericanos como el Callao costaba alrededor de US\$2.000, durante la crisis sanitaria el mismo servicio llegó a superar los US\$20.000, reflejando la magnitud del impacto en la cadena de suministro global y, en consecuencia, en la rentabilidad de las empresas (BBC News, 2021).

Por otro lado, con respecto a los plazos de entrega de los embarques marítimos, que antes de la pandemia oscilaban entre 35 y 40 días, llegaron a extenderse hasta 90 y 110 días, generando desabastecimientos

temporales y mayores gastos en almacenamiento local. Este contexto obligó a la empresa a replantear su modelo de aprovisionamiento y a evaluar nuevas alternativas de gestión para mitigar los riesgos derivados de la dependencia de la importación directa.

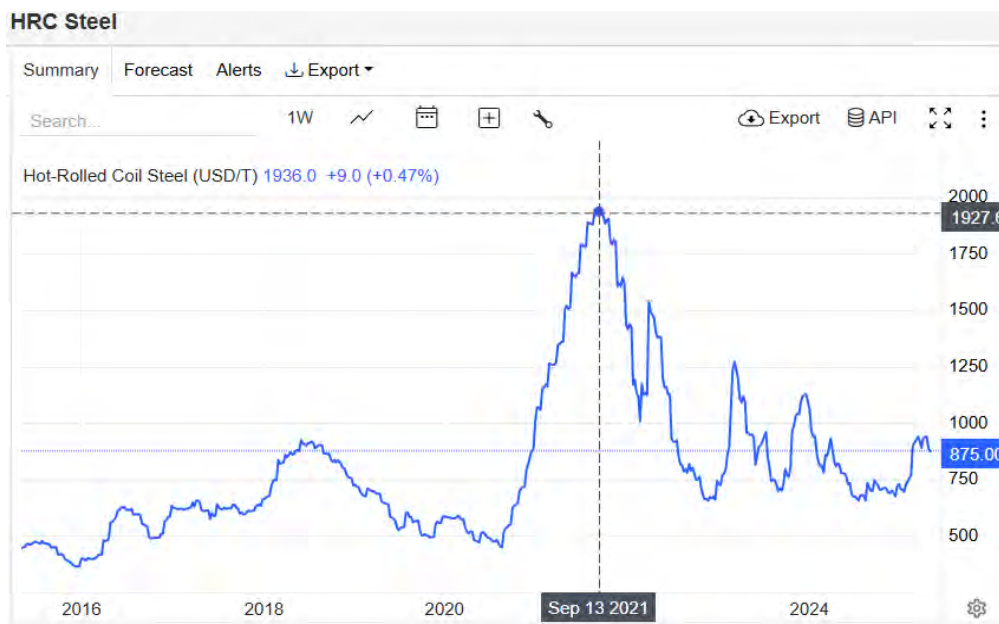
Por ello, durante los primeros meses de la crisis sanitaria, el comercio internacional sufrió una marcada contracción. De acuerdo con datos de la CEPAL (2020), entre enero y mayo de ese año, el valor de las importaciones en América Latina se redujo en un 17,1 %, como consecuencia de la caída tanto en los volúmenes de compra como en los precios internacionales. La disminución en la disponibilidad de bienes de capital e insumos intermedios, como maquinaria, repuestos especializados, acero y herramientas industriales, afectó directamente la capacidad de las empresas para sostener e incrementar su producción.

En el caso de Fierro Centro, esta situación se reflejó en el encarecimiento y retraso en la llegada de productos importados que eran indispensables para atender a su cartera de clientes en el sector metalmeccánico. En consecuencia, estos sobrecostos no solo redujeron los márgenes de rentabilidad, sino que también limitó la posibilidad de reinvertir en nuevas líneas de negocio o en ampliaciones de capacidad operativa, lo que frenó los esfuerzos de reactivación económica en un contexto de alta demanda local.

En segundo lugar, a raíz del retraso de las cadenas productivas en fábricas de China y al alza del precio de la chatarra (materia prima con la que se elabora el acero al carbono) hacia mediados del 2021 se registró un alza del precio del producto mencionado. En ese escenario, Fierro Centro S.A.C., al depender de la importación de acero y otros insumos, se vio directamente afectada, enfrentando obstáculos para abastecer su inventario y mantener márgenes de rentabilidad sostenibles.

## Figura 4

*Fluctuación del precio del acero al carbono en USD (2016-2024)*



*Nota.* La información fue extraída de una fuente privada, la misma que es consecuencia de la recopilación y análisis de la empresa de estudio. De “Hot-Rolled Coil Steel (USD/T)”, por Trading Economics, 2025.

Este entorno crítico impactó directamente en la estructura de costos de importación de Fierro Centro S.A.C., generando dificultades para mantener precios competitivos en el mercado local y afectando los márgenes de rentabilidad proyectados.

A pesar de los esfuerzos de gestión, las continuas variaciones en los costos de adquisición, junto con la falta de un sistema de costeo estandarizado y actualizado, generaron distorsiones en la valorización de los inventarios y, en consecuencia, en la toma de decisiones comerciales y financieras.

Se observó, por un lado, un aumento en los costos de importación promedio de la empresa, debido principalmente al alza del flete

internacional y de los seguros de carga; y, por otro lado, un desfase entre la actualización de costos internos y los precios de venta al público, lo cual deterioró temporalmente la liquidez y los indicadores financieros de la compañía. La situación se agravó por la falta de herramientas de análisis predictivo que permitieran anticipar cambios en el mercado y ajustar las estrategias de compras y ventas.

Los principales actores involucrados en esta problemática incluyeron:

- Área de logística: encargada de la valorización y control de los costos asociados a la importación.
- Área comercial: responsable de fijar precios de venta basados en los costos reportados.
- Gerencia general: encargada de la toma de decisiones para la adquisición de inventarios.
- Clientes finales: que demandan precios competitivos en un entorno de alta incertidumbre.

Las principales causas que dieron origen a esta problemática incluyen:

- Volatilidad en los precios internacionales del acero: Generando dificultades en la planificación de compras y la fijación de precios.
- Incremento de costos logísticos internacionales: Especialmente fletes marítimos y seguros, que impactaron el costo CIF (Cost, Insurance and Freight) de los productos importados.
- Obstáculos logísticos por el COVID-19: Que generaron retrasos, sobrecostos y desabastecimiento en los procesos de importación.
- Falta de actualización sistemática de los costos de importación: Provocando desajustes en los márgenes de rentabilidad.

- Ausencia de mecanismos de cobertura de riesgos: Como contratos de precio fijo o estrategias de compras a futuro, que hubieran podido mitigar el impacto de la volatilidad.

En resumen, la causa raíz del problema radica en la ausencia de una gestión integral y dinámica de los costos de importación, en un contexto internacional extremadamente volátil, que exigía mayor agilidad, precisión y capacidad de adaptación para sostener la competitividad de la empresa en el mercado local.

## **2.2 Formulación del problema**

### **2.2.1 Identificación del problema:**

Entre los años 2020 y 2022, Fierro Centro S.A.C., empresa peruana dedicada a la comercialización de productos de acero, enfrentó una serie de desafíos logísticos y financieros que comprometieron seriamente su competitividad en el mercado. Estos desafíos surgieron en un entorno internacional sumamente volátil, marcado por la pandemia del COVID-19, las interrupciones en las cadenas de suministro globales y el incremento sostenido de los costos logísticos y de los insumos industriales.

Desde el 2015, se había adoptado la importación directa como una estrategia para optimizar los costos y ampliar su participación en el mercado, sin embargo, se vio afectada por esta apuesta ante un escenario que superó su capacidad de previsión, y reacción, revelando algunas deficiencias estructurales en la gestión de costos de importación.

Uno de los hallazgos más relevantes del área administrativa-contable fue la ausencia de un sistema estructurado y dinámico para la planificación y control de dichos costos, lo cual tuvieron repercusiones directas en la eficiencia del uso del capital disponible, en la valorización de los inventarios y en la formulación de precios de venta, generando efectos

negativos sobre su desempeño financiero. En otras palabras, entre las causas internas se identificaron las siguientes:

- Falta de una actualización sistemática de los costos de importación, lo que generaron desajustes en la información utilizada para la toma de decisiones comerciales y financieras.
- Inexistencia de mecanismos de cobertura financiera y estrategias de compras a futuro que hubieran permitido mitigar el impacto de la volatilidad del mercado.

Por otro lado, los factores externos más relevantes fueron los siguientes:

- Volatilidad en los precios internacionales del acero y de sus materias primas.
- Incremento sostenido de los fletes marítimos y seguros de carga.
- Desabastecimiento y demoras portuarias provocadas por las restricciones derivadas de la pandemia.

### **2.2.2 Problema Principal**

¿Cómo influye la ausencia de una planificación estructurada de los costos de importación en la eficiencia del uso del capital y en la rentabilidad de Fierro Centro S.A.C. durante el período 2020-2022, caracterizado por alta volatilidad internacional?

### **2.2.3 Problemas Específicos**

2.2.3.1 ¿Qué deficiencias en el registro y análisis de los costos logísticos (como fletes, seguros y almacenaje) limitaron la rentabilidad de las operaciones durante el periodo 2020-2022?

2.2.3.2 ¿De qué manera la ausencia de estrategias financieras complementarias contribuyó al uso ineficiente del capital disponible durante la crisis sanitaria global?

2.2.3.3 ¿Cómo afectó la falta de mecanismos de cobertura de riesgo cambiario y logístico a la estabilidad financiera de la empresa durante el periodo 2020-2022?

## **2.2.4 Objetivo General**

Analizar cómo influye la ausencia de una planificación estructurada de los costos de importación en la eficiencia del uso del capital y en la rentabilidad de Fierro Centro S.A.C. durante el período 2020-2022, caracterizado por alta volatilidad internacional.

## **2.2.5 Objetivos Específicos**

2.2.5.1 Identificar las deficiencias en el registro y análisis de los costos logísticos (como fletes, seguros y almacenaje) que limitaron la rentabilidad operativa de Fierro Centro S.A.C. durante el periodo 2020–2022.

2.2.5.2 Determinar de qué manera la ausencia de estrategias financieras complementarias contribuyó al uso ineficiente del capital disponible durante el periodo 2020–2022.

2.2.5.3 Evaluar cómo la falta de mecanismos de cobertura frente al riesgo cambiario y logístico afectó la estabilidad financiera de Fierro Centro S.A.C. durante el periodo 2020–2022.

## **2.3 Justificación del problema**

El contexto internacional vivido entre 2020 y 2022, marcado por la pandemia de la COVID-19 y sus consecuencias en el comercio global, evidenció con crudeza la fragilidad de muchas empresas frente a entornos volátiles y de alta incertidumbre. En este marco, Fierro Centro S.A.C., al ser una empresa importadora de productos de acero, se vio directamente

afectada por alzas en fletes, demoras logísticas, sobrecostos portuarios, y variaciones significativas en el tipo de cambio y el precio del acero.

La importancia de abordar esta problemática radica en:

- Los costos de importación representan un alto peso de los costos de importación, componente sustancial del costo de ventas del sector.
- El impacto directo de una gestión inadecuada que puede generar errores en la valorización del inventario, pérdidas de rentabilidad, márgenes mal calculados y decisiones financieras desacertadas.
- La propuesta de un modelo replicable y preventivo que combina herramientas contables, financieras y de gestión de riesgos, adaptado a empresas con recursos limitados que no cuentan con sofisticados departamentos financieros, pero enfrentan condiciones de mercado similares. Además, este enfoque estratégico no solo busca diagnosticar una situación pasada, sino que propone una solución.

El presente TSP también ayuda a consolidar el perfil de egreso de la carrera al aplicar los conocimientos contables y financieros en un entorno empresarial real que presentó muchos desafíos.

## **2.4 Alcances**

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional se enmarca en el análisis del impacto que genera una gestión inadecuada de los costos de importación sobre la rentabilidad y el uso eficiente del capital en la empresa Fierro Centro S.A.C., dentro del contexto económico altamente volátil que caracterizó al periodo comprendido entre los años 2020 y 2022. Este análisis se enfoca en una empresa del sector comercial-industrial, especializada en la distribución de productos de acero, que adoptó desde el año 2015 la importación directa como una estrategia de optimización de costos.

El estudio abarca de manera detallada la identificación, registro y evaluación de las siguientes variables con respecto al costo de importación: precio de adquisición, fletes internacionales, seguros de carga, gastos portuarios, costos de almacenamiento, y tipo de cambio. Asimismo, se considera el impacto de estos elementos sobre la estructura de costos de la empresa, la valorización de los inventarios, la determinación de los márgenes de utilidad y, en consecuencia, sobre los niveles de rentabilidad alcanzados.

Se incorpora también un análisis del contexto externo que influyó significativamente en la gestión financiera de la empresa durante el periodo mencionado, incluyendo factores como el alza internacional del precio del acero, el incremento de los costos logísticos globales y las restricciones operativas generadas por la pandemia del COVID-19. En ese marco, el trabajo propone un conjunto de acciones de mejora basadas en principios de planificación estructurada, previsión financiera y uso de herramientas de cobertura de riesgos, con el objetivo de fortalecer la capacidad de respuesta empresarial frente a entornos cambiantes.

## **2.5 Limitaciones**

Este trabajo busca aportar una visión integral del problema identificado, así como de sus implicancias contables y financieras, brindando información valiosa para la gestión de costos, especialmente en contextos de alta incertidumbre económica. No obstante, es importante reconocer que el análisis desarrollado presenta ciertas limitaciones que deben ser consideradas.

En primer lugar, el estudio se basa exclusivamente en la experiencia de Fierro Centro S.A.C., por lo cual sus hallazgos y recomendaciones están condicionados por las particularidades organizativas, operativas y financieras de una empresa familiar de tamaño medio. No se ha realizado un análisis comparativo con otras empresas del rubro siderúrgico o

importador, lo cual restringe la generalización de los resultados a contextos similares.

Asimismo, la información utilizada para el diagnóstico financiero y contable corresponde a registros internos de la empresa, tales como reportes de costos, estados financieros, balances de inventarios y documentos logísticos, cuya disponibilidad y grado de detalle pueden haber influido en la profundidad del análisis. En algunos casos, la información no fue sistematizada en tiempo real o carecía de criterios homogéneos de valoración, lo cual supuso un esfuerzo adicional de depuración y validación durante el proceso de investigación.

Otra limitación importante es que, si bien se proponen estrategias de mejora relacionadas con el uso de instrumentos financieros de cobertura (como contratos forward o fondos de renta fija), dichas herramientas no fueron plenamente implementadas en el periodo 2020-2022. Por ello, su evaluación dentro del presente trabajo responde más a un análisis técnico y proyectivo que a una verificación empírica directa de sus efectos.

También debe señalarse que, si bien se reconocen los efectos tributarios y aduaneros asociados al comercio internacional, el presente trabajo no desarrolla en profundidad el marco legal o normativo vinculado a dichos aspectos, salvo cuando su impacto influye directamente en la estructura de costos.

Finalmente, se debe considerar que el periodo 2020-2022 constituyó un contexto económico atípico, marcado por crisis sanitarias, interrupciones logísticas y fluctuaciones extremas en los precios internacionales. Si bien estas condiciones permitieron identificar con claridad las debilidades de la empresa en su modelo de gestión de costos, también suponen una limitación para proyectar automáticamente los hallazgos a contextos más estables o con menores niveles de incertidumbre.

## **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **3.1 MARCO TEÓRICO**

La contabilidad de gestión constituye un instrumento clave para que las organizaciones se adapten a cambios rápidos, reorganizando estrategias, bienes y servicios a fin de transformar la disrupción en oportunidades y constituye un factor determinante para la rentabilidad y sostenibilidad de las empresas que operan en el comercio exterior, un sector especialmente expuesto a la volatilidad de los mercados internacionales (Agarwal et al., 2025).

Para abordar adecuadamente este impacto, es necesario apoyarse tanto en las normas contables vigentes como en los modelos de análisis financiero y de gestión de costos, que permiten evaluar los efectos de dichas variaciones sobre la estructura de costos, la rentabilidad y la competitividad empresarial.

#### **3.1.1 Estructura de Gestión de Costos**

Este apartado desarrolla los fundamentos teóricos vinculados al primer problema específico del presente trabajo, referido a las deficiencias en el registro y análisis de los costos logísticos, especialmente fletes, seguros y almacenaje, que han limitado la visibilidad del costo real de importación y, en consecuencia, la precisión del margen de rentabilidad en Fierro Centro S.A.C. durante el periodo 2020–2022.

La contabilidad de costos, según Horngren (2019), se configura como un mecanismo integral de gestión informativa, orientado a identificar, cuantificar y distribuir de manera rigurosa los costos inherentes a los procesos de producción y comercialización de bienes y servicios, con el propósito de optimizar la toma de decisiones estratégicas en el ámbito gerencial, promoviendo la eficiencia y la rentabilidad.

En el contexto de las operaciones de importación, la correcta determinación del costo implica considerar no solo el valor de compra, sino también todos los desembolsos adicionales necesarios para poner el bien en condiciones para la venta del producto importado. Según Quevedo (2022), la estructura de costos en una organización puede dividirse en dos categorías fundamentales: costos directos y costos indirectos, cuya distinción resulta crucial para una adecuada asignación de gastos y una valoración precisa de la rentabilidad de los procesos.

Los costos directos son aquellos que guardan una relación inequívoca con la elaboración del bien o la prestación del servicio, pues se originan desde la adquisición de insumos, pasando por la intervención de la mano de obra directa, hasta la culminación del producto terminado. Este tipo de costos puede medirse y rastrearse con facilidad, lo que facilita su asignación al inventario o al costo de ventas.

En contraste, los costos indirectos están vinculados con el proceso productivo o de comercialización de forma parcial, sin ser atribuibles de manera inmediata a un producto o servicio específico. Este grupo incluye elementos como gastos de supervisión, energía, mantenimiento de equipos, seguros, almacenamiento o depreciación de activos utilizados en operaciones. A pesar de su naturaleza menos evidente, estos costos resultan prioritarios para comprender el costo integral de una operación, pues impactan directamente en la estructura de precios y en la capacidad competitiva de la empresa (Quevedo, 2022).

**Tabla 1**

*Cuadro comparativo de ejemplos de ambos tipos de costos en una operación de importación.*

Costos directos	Costos indirectos
Costo de los bienes importados	Agenciamiento aduanero
Flete principal (de acuerdo con el Incoterm)	Posible almacenaje
Seguros (de acuerdo con el Incoterm)	Posible sobreestadia
Manipuleo o <i>handling</i> de carga en el puerto (de acuerdo con el incoterm)	Costos de capital inmovilizado
Aranceles	Comisiones bancarias

En la determinación de los costos de importación es necesario precisar el tratamiento contable de ciertos conceptos. El agenciamiento aduanero se clasifica como un costo indirecto, mientras que el posible almacenaje varía según la circunstancia: cuando se trata de un depósito temporal previo al levante aduanero, corresponde a un costo directo; en cambio, si el almacenaje obedece a retrasos o a la permanencia posterior al levante, debe registrarse como gasto del periodo y no como un costo capitalizable. De igual manera, la sobreestadía requiere especial cuidado, ya que cuando deriva de una detención anormal debe reconocerse también como gasto del periodo.

En el caso de las comisiones bancarias, su clasificación también dependerá del origen de la operación. Cuando están directamente vinculadas a la transacción de importación, como en el caso de las transferencias internacionales o el SWIFT utilizado para el pago a proveedores, se considerarán costos directos de adquisición. No obstante, si corresponden a operaciones de financiamiento, deberán reconocerse como gasto financiero, pues no forman parte del costo de los inventarios.

En este contexto, resulta necesario diferenciar entre costos y gastos. Mientras que los costos de importación se capitalizan en los inventarios hasta que los bienes estén disponibles para la venta, los gastos se

entienden como una disminución de activos o un aumento de pasivos, que conlleva una correspondencia directa con la disminución del patrimonio neto, excluyendo las distribuciones a los accionistas.

En síntesis, al comprender las diferentes prácticas disciplinares de la contabilidad de costos, la gerencia adquiere la capacidad de generar un sentido contable y financiero que trasciende lo meramente procedimental y se orienta también hacia acciones estratégicas. Este enfoque permite construir una visión integral de la realidad empresarial y del funcionamiento de la sociedad, bajo un esquema trádico de contabilidad, finanzas y gestión, en el que los costos se convierten en el eje que articula la sinergia entre estos elementos (Soto et al., 2022).

### **3.1.2 Modelo de gestión de la cadena de suministro internacional**

La gestión de la cadena de suministro internacional consiste en la coordinación integral de los flujos de productos, información y recursos financieros en todas las etapas de una operación de importación. Este proceso comprende la planificación de la demanda, la selección de proveedores, el transporte internacional, la gestión aduanera y la distribución final. Una adecuada integración de estos elementos permite optimizar los recursos disponibles y reducir costos en cada fase de la cadena logística.

La adopción de un modelo integral de *Supply Chain Management* favorece no solo la eficiencia operativa, sino también la capacidad de mitigar riesgos y asegurar la disponibilidad oportuna de mercancías en el mercado de destino. De este modo, las empresas que gestionan de forma estratégica su cadena de suministro fortalecen su resiliencia financiera y garantizan la sostenibilidad de la rentabilidad frente a entornos internacionales caracterizados por la volatilidad y la incertidumbre (Chopra & Meindl, 2019).

En el caso de Fierro Centro S.A.C., la falta de una integración efectiva entre las áreas de logística, contabilidad y finanzas ha impedido que se materialicen los beneficios descritos por Chopra y Meindl (2019), tal como se planteó en el objetivo específico 1.

### **3.1.3 Instrumentos de Análisis Financieros**

En relación con el tercer objetivo específico, orientado a determinar de qué manera la ausencia de estrategias financieras complementarias contribuyó al uso ineficiente del capital disponible durante el periodo 2020–2022, resulta pertinente revisar los instrumentos de análisis financiero que permiten evaluar la eficiencia y sostenibilidad del capital en entornos de volatilidad. Estos instrumentos constituyen la base conceptual para interpretar la gestión de recursos financieros y su incidencia en la rentabilidad empresarial.

Si bien los estados financieros constituyen la base fundamental para evaluar la situación económica de una empresa, por sí solos no siempre reflejan de forma precisa su desempeño real ni permiten identificar con claridad los factores que afectan su rentabilidad. Tal como señala Chu (2023), la contabilidad, aun siendo indispensable, puede inducir a interpretaciones incompletas si se limita únicamente a la información estática que presentan los balances y estados de resultados, sin un análisis más profundo de los componentes que afectan la eficiencia operativa.

En este contexto, los ratios financieros se convierten en instrumentos analíticos indispensables para complementar y enriquecer la interpretación de los estados financieros. Herramientas como los ratios de liquidez (por ejemplo, el ratio corriente), de apalancamiento (como el ratio deuda/patrimonio) y de rentabilidad (incluyendo el margen neto o el retorno sobre activos, ROA) permiten diagnosticar con mayor precisión la estructura financiera, el nivel de endeudamiento y la capacidad de generar utilidades.

Para el análisis de rentabilidad, destacan indicadores como el margen bruto y el retorno sobre el capital (ROE), que facilitan evaluar la relación entre ingresos y costos, identificando si incrementos en componentes críticos como los costos CIF, derivados de fletes o seguros internacionales elevados, han erosionado los márgenes de utilidad. En escenarios de alta volatilidad, como el ocurrido entre 2020 y 2022, donde las cadenas de suministro y los costos de importación se vieron fuertemente afectados, este tipo de análisis se vuelve crucial para determinar si la empresa mantiene una estructura financiera sostenible.

De esta manera, la integración de los ratios financieros al estudio de los estados contables no solo permite una visión más completa del desempeño empresarial, sino que se convierte en una herramienta estratégica para medir con objetividad el impacto de la gestión de los costos de importación sobre la rentabilidad y la estabilidad financiera.

#### **3.1.4 Instrumentos de Gestión de Riesgos**

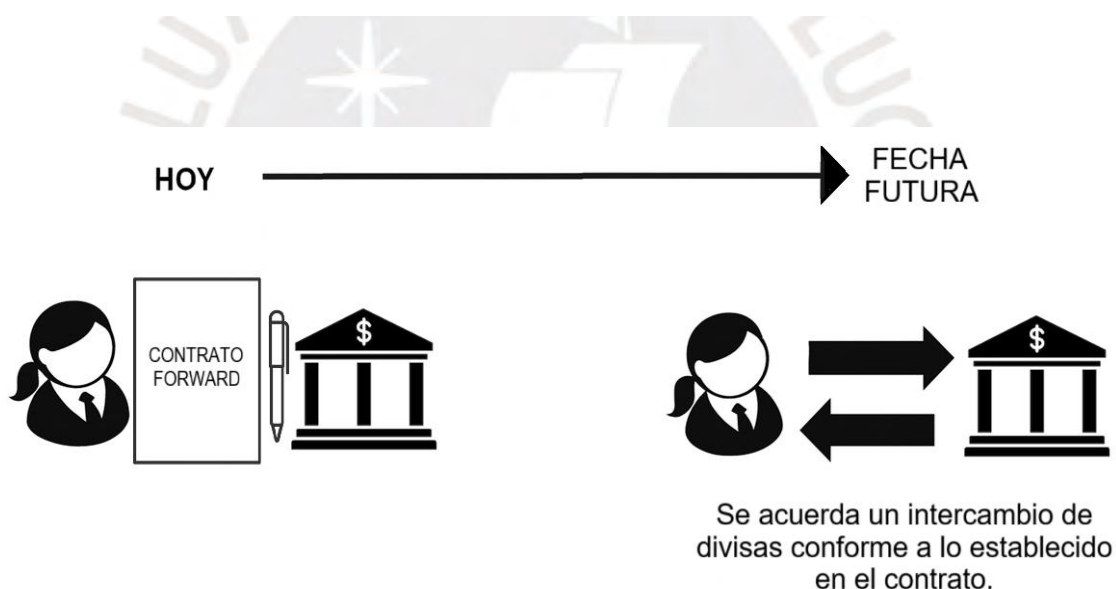
En entornos de alta volatilidad económica y cambiaria, como el registrado durante el período 2020-2022, las empresas importadoras se ven expuestas a variaciones abruptas en los tipos de cambio, los costos logísticos internacionales y las tasas de interés.

Ante estos casos, resulta indispensable la implementación de instrumentos de gestión de riesgos financieros que mitiguen el impacto de estas fluctuaciones sobre la estructura de costos y, por ende, sobre la rentabilidad empresarial. Entre estos instrumentos utilizados destacan los contratos forward y los depósitos overnight, los cuales ofrecen soluciones complementarias para estabilizar la gestión financiera.

Por un lado, los contratos forward constituyen derivados financieros que permiten eliminar la incertidumbre respecto al valor del dólar en la fecha de pago. Este instrumento previene pérdidas derivadas de la depreciación de la moneda local, otorgando mayor previsibilidad a la estructura de costos de importación. Además, el forward contribuye a una planificación más confiable de los flujos de caja y de los márgenes comerciales, reduciendo la exposición a riesgos cambiarios en contextos de alta devaluación o volatilidad. Estos instrumentos se negocian en mercados bursátiles u OTC (*Over the Counter*).

**Figura 5**

*Representación gráfica de un forward*



Según Quevedo (2022), un contrato forward constituye un acuerdo financiero de carácter bilateral mediante el cual ambas partes asumen el compromiso vinculante de comprar o vender una divisa específica en una fecha futura predeterminada, a un precio previamente estipulado. En la fecha de vencimiento, el adquirente entrega la moneda local convenida, mientras que el vendedor suministra la divisa extranjera pactada.

Este instrumento se configura como un mecanismo de cobertura diseñado para mitigar la exposición al riesgo cambiario derivado de la fluctuación del tipo de cambio, afectando potencialmente a diversos agentes económicos, tales como un importador que deba gestionar la volatilidad de sus flujos de caja futuros o un inversionista con activos denominados en moneda extranjera cuyo valor esté sujeto a variaciones abruptas en el mercado cambiario.

Por otro lado, los depósitos overnight constituyen instrumentos de inversión de muy corto plazo, generalmente de un día de duración, que permiten rentabilizar excedentes de liquidez sin comprometer la disponibilidad inmediata de fondos.

Esta herramienta ofrece un rendimiento adicional que contribuye a compensar el costo de oportunidad del capital en reposo para empresas importadoras que mantienen capital temporalmente inmovilizado mientras esperan la ejecución de pagos por mercaderías,. Aun cuando su rentabilidad individual pueda ser limitada, su uso recurrente optimiza la gestión de tesorería y fortalece los indicadores de liquidez.

La combinación de estos instrumentos otorga a la empresa una doble protección: mientras el forward mitiga riesgos cambiarios asegurando costos predecibles en moneda extranjera, los depósitos overnight maximizan la rentabilidad de los recursos líquidos, evitando pérdidas por capital ocioso. En conjunto, ambos mecanismos fortalecen la estabilidad financiera y permiten enfrentar con mayor resiliencia los escenarios de incertidumbre, especialmente en operaciones de comercio exterior donde la exposición a factores externos resulta inevitable.

### 3.2 MARCO CONCEPTUAL

Este marco conceptual se desarrolla en coherencia con el segundo objetivo específico, orientado a identificar las deficiencias en el registro y análisis de los costos logísticos que afectaron la rentabilidad operativa de la empresa en mención. En esa línea, se abordan los principales conceptos contables y financieros vinculados a la gestión de costos de importación y su tratamiento conforme a las NIIF.

La evolución de las civilizaciones ha estado estrechamente ligada a factores económicos, siendo el comercio una de las actividades fundamentales para el desarrollo social y político a lo largo del tiempo. Desde las primeras formas de trueque hasta el comercio internacional contemporáneo, la necesidad de acceder a recursos y generar excedentes ha impulsado relaciones de intercambio cada vez más complejas.

En el contexto peruano, el comercio exterior ha sido clave en el crecimiento económico, permitiendo a las empresas acceder a materias primas, maquinaria y productos terminados que no siempre se producen localmente. Sin embargo, esta apertura también implica enfrentar desafíos logísticos, financieros y contables. En particular, la volatilidad de los precios internacionales, los costos de fletes y seguros, y la gestión del tipo de cambio afectan directamente la estructura de costos de importación de las empresas, como es el caso de Fierro Centro S.A.C.

En este escenario, la gestión contable de los costos de importación adquiere relevancia estratégica, ya que una valoración incorrecta de inventarios, la exclusión de costos indirectos o la falta de previsión financiera pueden distorsionar los márgenes de rentabilidad y afectar la toma de decisiones. Arias Suárez y Cano Mejía (2021) sostienen que la contabilidad de gestión amplía el análisis de costos incluyendo dimensiones como oportunidad, ambientales, ocultos, mala calidad, estrés laboral, ociosidad/subactividad y garantías; estas se incorporan como aditivos de

perfeccionamiento de los sistemas tradicionales para hacer más certeros los procesos de control y valoración, lo que exige tenacidad profesional para localizar fugas de utilidad.

Por ello, el presente marco conceptual se centrará en el análisis de conceptos clave relacionados con los costos de importación, tales como los Incoterms, los fletes, los seguros, y el tratamiento contable conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), con el fin de establecer una base conceptual sólida para abordar la problemática de la compañía objeto de estudio ya que la adopción de normas internacionales de información financiera incrementa la transparencia, la rendición de cuentas y la disciplina de mercado, lo que fortalece la confianza en las instituciones financieras y favorece la inclusión financiera” (Taylor et al., 2024).

### **3.2.1. Incoterms**

Soler (2021) explica que el objetivo principal de las reglas Incoterms 2020 es establecer de forma clara los derechos y obligaciones de las partes involucradas en un contrato de compraventa internacional, especialmente en lo referido a los términos de entrega de las mercancías. Para ello, se parte de responder cuestiones clave, como qué obligaciones específicas asume el comprador y el vendedor según lo acordado en el contrato.

Por otro lado, los Incoterms tienen el propósito de estandarizar los términos de compraventa internacional, facilitando así la comprensión mutua entre las partes y agilizando las operaciones logísticas (Cabrera, 2024). Al incorporarse en un contrato, estas reglas definen con claridad las responsabilidades del vendedor y del comprador respecto al transporte, la entrega de mercancías, el traspaso de riesgos, los seguros, el despacho aduanero y la documentación requerida, lo que reduce ambigüedades y mejora la eficiencia en la cadena de suministro.

En el contexto peruano, estas reglas adquirieron una particular relevancia durante la pandemia del COVID-19 (2020-2022), cuando las interrupciones en las cadenas de suministro, el alza de los fletes marítimos y la volatilidad en el precio de insumos como el acero afectaron directamente a empresas importadoras. En este escenario, la correcta aplicación de Incoterms permitió a las empresas mitigar riesgos logísticos y financieros, al clarificar responsabilidades frente a retrasos, sobrecostos y seguros de carga. Desde mi perspectiva, la adopción estratégica de estas reglas no solo fortaleció la capacidad de negociación y planificación de costos de las compañías peruanas, sino que también evidenció la necesidad de que las áreas contables y financieras participen activamente en la gestión de contratos internacionales, garantizando un control más sólido sobre la rentabilidad en entornos volátiles. En ese sentido, entre los principales Incoterms usados por la empresa se encuentran:

#### **3.2.1.1 FOB (Free On Board)**

El término FOB (Free On Board) es uno de los Incoterms más utilizados en operaciones de comercio internacional. En este tipo de transacción, el vendedor cumple con su obligación una vez que la mercancía ha sido colocada a bordo del buque designado por el comprador en el puerto de embarque convenido. Desde ese momento, el riesgo y los costos relacionados con el transporte principal desde el puerto de origen corren por cuenta del comprador (Soler, 2021). Este incoterm es de uso exclusivo para operaciones de transporte marítimo y resulta particularmente idóneo en la importación de mercancías a granel (*bulk cargo*) o de carga de gran tonelaje, como las vinculadas al sector siderúrgico.

En el contexto peruano, este Incoterm ha sido ampliamente empleado por empresas dedicadas a la comercialización de acero, ya que otorga al importador un control preponderante sobre la contratación del

transporte principal y del seguro, elementos cruciales para optimizar costos en escenarios de elevada volatilidad internacional, como el acontecido entre 2020 y 2022. Cabrera (2024) subraya que esta modalidad brinda al comprador la facultad de negociar tarifas de flete y seguros más competitivas, lo que favorece la eficiencia financiera. No obstante, esta ventaja se ve contrarrestada por el hecho de que todos los riesgos asociados a la mercancía se transfieren al importador a partir del instante en que la carga es embarcada en el puerto de origen, lo cual demanda estrategias de gestión logística más sofisticadas para preservar la rentabilidad.

### **3.2.1.2 CFR (Cost and Freight)**

Otro término que se usa con frecuencia en las operaciones de comercio exterior es el CFR. En este caso la responsabilidad del exportador se extiende hasta el puerto de destino conforme a la *Guía sobre los Incoterms (2023)*. En otras palabras, el precio ofrecido por el vendedor deberá incluir el costo del transporte principal ya que es asumido financieramente por él mismo pues se encarga de contratar y costear el flete internacional.

Sin embargo, el riesgo inherente al traslado de la mercancía recae íntegramente en el importador, quien, además, debe asumir la contratación del seguro correspondiente para salvaguardar su carga durante el trayecto. Finalmente, la entrega formal de las mercancías se materializa al momento en que estas son cargadas a bordo del buque designado, al igual que bajo el término FOB. Se puede observar que la distinción esencial radica en que, bajo CFR, el vendedor asume la obligación de gestionar y financiar el transporte internacional, limitándose únicamente a la transferencia de riesgos una vez que la carga se encuentra embarcada.

### **3.2.1.3 CIF (Cost, Insurance and Freight)**

Por su parte, el término CIF (Cost, Insurance and Freight) implica que el vendedor asume no solo el costo y el flete hasta el puerto de destino acordado, sino también va a cubrir el financiamiento del seguro mínimo para cubrir los riesgos de pérdida o daño de la mercancía durante el transporte marítimo (Cabrera, 2024). Es importante señalar que este Incoterm es exclusivo para transporte marítimo y es recurrentemente utilizado cuando el comprador prefiere simplificar la gestión logística delegando esas responsabilidades al proveedor.

En el contexto local, CIF ha sido una opción habitual en las importaciones durante contextos de incertidumbre operativa, como el generado por la pandemia del COVID-19, ya que permite al importador reducir su carga administrativa y asegurar el traslado hasta el puerto de destino. No obstante, Soler (2021) advierte que, aunque el vendedor contrata el seguro, este suele ser de cobertura mínima, por lo que el comprador debe evaluar la posibilidad de adquirir seguros complementarios si desea mayor protección.

### **3.2.2 Flete (*Freight*)**

El transporte de carga desempeña un rol estratégico en la cadena de suministro puesto que garantiza el movimiento eficiente y oportuno de insumos, tanto refinados como no refinados, que son esenciales para los procesos productivos y de consumo. En países en desarrollo como el Perú, el transporte terrestre representa la principal vía para el traslado de mercancías, aunque también se utilizan otros medios como el ferrocarril, las vías fluviales y, en menor medida, el transporte aéreo.

No obstante, cuando se trata del comercio exterior, el transporte marítimo adquiere un protagonismo indiscutible, ya que es responsable del mayor volumen y valor de las exportaciones e importaciones peruanas. A nivel global, esta modalidad es considerada la columna vertebral del

comercio internacional de carga, dada su capacidad para movilizar grandes volúmenes de mercancías de forma relativamente eficiente (Singh et al., 2023).

La cobertura de los costos de transporte en las operaciones de comercio internacional se determina conforme al Incoterm pactado en el contrato de compraventa. En las transacciones bajo el término FOB, la obligación del vendedor se limita a cubrir los costos hasta la carga de la mercancía a bordo del buque en el puerto de origen, correspondiendo al comprador asumir el flete marítimo.

En contraste, bajo los Incoterms CFR y CIF, el vendedor es quien contrata y paga el transporte hasta el puerto de destino (en el caso del CIF, también el seguro), aunque el riesgo de pérdida o daño se transfiere al comprador desde el momento del embarque (Huamán, 2022).

### **3.2.3 Seguros (*Insurance*)**

En el comercio internacional, la contratación de seguros para las mercancías en tránsito constituye una práctica esencial debido a los riesgos de daños o pérdidas durante el transporte. La obligación de contratar el seguro depende del Incoterm pactado y de lo establecido en el contrato de compraventa. En operaciones bajo el Incoterm CIF (*Cost, Insurance and Freight*) se recomienda que la póliza se adquiera con una compañía aseguradora que cuente con oficinas o representación en el país del comprador, lo que facilita los trámites de reclamación y asegura el acceso oportuno a la indemnización correspondiente (Huamán, 2022).

La gestión adecuada del seguro de carga representa una medida clave de protección financiera para las empresas importadoras. Además de mitigar los riesgos derivados de siniestros imprevistos, garantiza la continuidad de las operaciones al cubrir posibles pérdidas en la cadena logística. De esta manera, el seguro de transporte se convierte en un

elemento estratégico que refuerza la estabilidad de las transacciones internacionales y contribuye a preservar la rentabilidad de las operaciones de importación.

El seguro de importaciones constituye un instrumento de protección patrimonial que resguarda a las empresas frente a pérdidas o daños que puedan sufrir las mercancías en operaciones de comercio exterior. Su cobertura suele comprender el transporte marítimo o aéreo, la permanencia en depósitos aduaneros y el traslado terrestre hasta los almacenes del consignatario, siempre dentro del curso ordinario de la negociación.

Cabe señalar que contar con un seguro adecuado resulta indispensable para respaldar la nacionalización de la mercancía, ya que forma parte de la base imponible utilizada en el cálculo de la carga tributaria. En ese marco, el valor CIF en aduanas, que incluye el costo de la mercancía, el flete y el seguro, es el parámetro establecido por el *Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994* de la Organización Mundial del Comercio (GATT, 1994).

No obstante, la cobertura presenta exclusiones significativas que delimitan su alcance. De acuerdo con Mapfre (s.f.), entre las principales restricciones se excluyen los daños ocasionados por dolo o negligencia grave del ente asegurado, los derivados del vicio propio o naturaleza intrínseca de la mercancía, así como las pérdidas atribuibles a demoras en el transporte o a un embalaje deficiente realizado antes del inicio de la cobertura.

Asimismo, el seguro no responde por daños originados por la ineptitud del medio transportador, ni por eventos derivados de conflictos bélicos, revoluciones, rebeliones, actos terroristas o disturbios sociales, incluyendo huelgas y cierres patronales.

Por otro lado, Pacífico Seguros (s.f) indica que también quedan fuera de cobertura las pérdidas resultantes de la captura, embargo, arresto o detención del medio de transporte, así como las ocasionadas por armas de

guerra abandonadas, como minas o torpedos. De igual forma, la póliza no asume responsabilidades por mermas, filtraciones, roturas, desgaste natural u ordinario de los bienes transportados, entendidos como deterioros inherentes al uso o al paso del tiempo.

Estas exclusiones obligan al importador a evaluar cuidadosamente su gestión de riesgos, ya que, a pesar de contar con una póliza, existen escenarios que requieren estrategias de prevención adicionales o coberturas complementarias para mitigar la exposición financiera derivada de incidentes no asegurados.

**Tabla 2**

*Resumen de responsabilidades de costeo según Incoterms de transporte marítimo*

	Puerto de origen		Puerto de destino	
	Valor de los bienes	Flete marítimo	Seguro de transporte	Gastos de manipuleo
<b>FOB</b>	X			
<b>CFR</b>	X	X		
<b>CIF</b>	X	X	X	

En FOB el comprador asume el flete, seguro y gastos en destino. En CFR el vendedor asume el flete, pero no el seguro. En CIF el vendedor asume flete y seguro, pero los riesgos se transfieren al comprador en el puerto de origen.

#### **3.2.4. Volatilidad de los commodities**

La explotación, comercialización y flujo internacional de commodities han estado históricamente dominados por comercializadoras y operadores logísticos extranjeros que centralizan las actividades de distribución y colocación en los mercados de destino.

En el caso peruano, esta realidad cobra especial relevancia, dado que el país, aunque productor de minerales y algunos insumos básicos, es mayormente un importador neto de bienes intermedios y productos

industriales estratégicos, como el acero y sus derivados. En ese esquema, las empresas nacionales asumen los costos de adquisición, fletes, seguros y procesos aduaneros, mientras que gran parte de la coordinación logística y comercialización internacional permanece en manos de intermediarios que, si bien facilitan el acceso a proveedores globales, no generan valor agregado sustancial y, en cambio, elevan los costos de la cadena de suministro (Sierralta, 2018).

Esta dependencia de intermediarios extranjeros implica una doble afectación para las compañías peruanas. Por un lado, limita su capacidad de negociar directamente con productores internacionales y aprovechar economías de escala; por otro, las expone a incrementos desproporcionados en costos logísticos y financieros en contextos de alta volatilidad global, como los experimentados entre 2020 y 2022 durante la crisis sanitaria y la disrupción de las cadenas de suministro.

Durante el periodo en mención, la volatilidad de los commodities, particularmente del acero y sus derivados, se convirtió en un factor determinante para la conformación de los costos de importación a nivel global. La pandemia del COVID-19 desencadenó disrupciones sustanciales en las cadenas de suministro internacionales, afectando de manera directa la recolección, el procesamiento y el transporte de materias primas esenciales.

Mi (2023) menciona que en diciembre de 2022 el mercado chino de chatarra de acero experimentó incrementos significativos de precios como consecuencia del levantamiento de la política de “Cero Covid”, lo que derivó en cierres temporales de acerías con hornos de arco eléctrico (EAF) debido a la escasez de personal. Este contexto impulsó al alza los precios de la chatarra pesada nacional, que alcanzaron rangos entre 3.020 y 3.300 yuanes por tonelada (equivalentes a 434-474 USD), representando un incremento de hasta 170 yuanes por tonelada en tan solo una semana (Mi et al., 2023).

Este aumento no solo impactó el mercado interno chino, sino también el comercio internacional, donde persistieron diferencias notables entre las ofertas de exportadores japoneses (420-445 USD por tonelada CFR) y las pujas de compradores chinos (381-395 USD por tonelada), generando mayor inestabilidad en el mercado global del acero (Mi et al., 2023). Si bien se proyectaba una normalización hacia marzo de 2023, cuando se esperaba la reactivación de la actividad económica tras el pico de contagios, este periodo de volatilidad incidió de forma directa en los costos de adquisición de acero, afectando a países importadores y obligando a implementar estrategias financieras y contables para mitigar riesgos asociados.

### **3.3 MARCO NORMATIVO**

La gestión adecuada de los costos de importación y su impacto en la rentabilidad empresarial exige un análisis integral del marco normativo que regula las operaciones de comercio exterior en el Perú. Dicho marco abarca normas aduaneras, tributarias y laborales que determinan no solo la base imponible y los procedimientos de valorización de mercancías, sino también los costos asociados a la operación logística y financiera. La comprensión y correcta aplicación de estas normas resulta esencial para evitar contingencias, optimizar la estructura de costos y mantener márgenes sostenibles.

#### **3.3.1 Marco Contable**

Según la norma, los costos de transporte, seguros, almacenaje y demás desembolsos vinculados al ingreso de mercancías pueden ser capitalizados en inventarios o reconocidos como gasto, conforme a la aplicación de principalmente las siguientes normas contables:

- NIC 2 – Inventarios

La Norma Internacional de Contabilidad 2 establece que el costo de los inventarios debe incluir todos los costos de adquisición incurridos

hasta que los bienes se encuentren en condiciones de ser utilizados o vendidos. Dentro de estos costos se consideran no solo el precio de compra, sino también los aranceles, fletes internacionales, seguros, gastos de manipulación y otros desembolsos directamente atribuibles al traslado de los inventarios al lugar y estado en que se requieren.

Esta norma resulta especialmente relevante en el caso de empresas importadoras como Fierro Centro S.A.C., ya que una determinación inadecuada del costo de los inventarios podría distorsionar tanto la valoración de los bienes como los resultados de la gestión financiera.

- NIC 1 – Presentación de Estados Financieros  
La Norma Internacional de Contabilidad 1 regula la estructura y presentación de los estados financieros con el fin de garantizar que la información revelada sea comprensible, relevante y comparable. En el contexto de las operaciones de importación, esta norma cobra especial importancia porque asegura la adecuada exposición de los costos de adquisición, márgenes de rentabilidad y otros indicadores financieros que reflejan la realidad económica de la empresa. Una correcta aplicación de la NIC 1 permite que los usuarios de los estados financieros, internos y externos, evalúen con mayor precisión la eficiencia de la gestión empresarial.
  
- NIC 21 – Efectos de las Variaciones en las Tasas de Cambio de la Moneda Extranjera  
La Norma Internacional de Contabilidad 21 regula el reconocimiento contable de las transacciones en moneda extranjera y los ajustes por diferencias de cambio que se generan hasta su liquidación.

En empresas importadoras, donde la mayor parte de los pagos se realizan en dólares u otras divisas, esta norma resulta fundamental para registrar con exactitud los efectos que las variaciones cambiarias tienen sobre los costos y resultados financieros. Una

gestión inadecuada de este aspecto puede generar pérdidas cambiarias significativas que impactan directamente en la rentabilidad y el flujo de caja de la empresa.

- NIIF 7 – Instrumentos Financieros: Información a Revelar

La Norma Internacional de Información Financiera 7 establece los lineamientos para revelar de manera adecuada la exposición de una empresa a los riesgos financieros asociados al uso de instrumentos derivados, como contratos forward o swaps, frecuentemente utilizados para cubrir riesgos de tipo de cambio en operaciones de importación.

Además, exige detallar las políticas de cobertura adoptadas, los efectos de estas políticas sobre los estados financieros y la gestión de riesgos financieros en general. Su aplicación en empresas como Fierro Centro S.A.C. permite transparentar cómo la administración enfrenta la volatilidad cambiaria, fortaleciendo la confianza de los inversionistas, acreedores y demás usuarios de la información contable.

- NIIF 9 - Instrumentos Financieros

En cuanto a la clasificación y medición, los activos financieros pueden registrarse al costo amortizado, al valor razonable con cambios en otro resultado integral o al valor razonable con cambios en resultados, de acuerdo con el modelo de negocio y las características de sus flujos de efectivo contractuales. Los pasivos financieros, en la mayoría de los casos, se valoran al costo amortizado, salvo en situaciones específicas que requieren medición al valor razonable.

La NIIF 9 también introdujo un modelo prospectivo de deterioro, basado en pérdidas crediticias esperadas, lo que implica que las empresas deben reconocer provisiones por riesgo de incobrabilidad desde el momento en que se origina un instrumento

financiero y no esperar a que ocurra una pérdida efectiva. Este enfoque fortalece la prudencia y anticipa los efectos de posibles incumplimientos en los pagos

Adicionalmente, la Ley N.º 28708 – Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad obliga a las empresas peruanas a aplicar las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), entre ellas la NIC 21 (efectos de las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera), que resulta fundamental para la conversión de operaciones en dólares y para evaluar el impacto de las variaciones cambiarias en los costos de importación.

El papel de la contabilidad de gestión se ha extendido más allá de sus funciones tradicionales de planeación, control y determinación de los costos, hacia el desarrollo de actividades de apoyo a la gestión empresarial, convirtiéndose en una herramienta para la estrategia, la consultoría interna y la toma de decisiones corporativas (Hernández, 2020).

Una gestión ineficiente de estos aspectos puede sobrestimar el costo de ventas, afectar la rentabilidad y exponer a la empresa a contingencias fiscales, especialmente si no se cuenta con un control adecuado de los registros de costos y su conciliación con los tributos aduaneros y las declaraciones de impuestos.

### **3.3.2 Marco Tributario**

A continuación, se describirán los principales tributos afectos que gravan la actividad económica de una empresa comercial constituida en el país.

- **El Impuesto a la Renta (“IR”)**

Este impuesto es de determinación anual y grava la renta neta. En el caso de las personas jurídicas que realizan actividad empresarial, estas

se encuentran gravadas con el IR de tercera categoría a una tasa del 29.5% sobre la renta neta anual.

El ejercicio gravable empieza el 1 de enero y concluye el 31 de diciembre. Los contribuyentes de este impuesto deben presentar sus Declaraciones Juradas Anuales dentro de los tres primeros meses del ejercicio siguiente.

Las empresas constituidas en el Perú -incluyendo a las subsidiarias de empresas extranjeras- son consideradas domiciliadas en el país y se encuentran sujetas al IR de tercera categoría por sus rentas de fuente mundial.

**- Deducibilidad de costos y gastos**

De manera general, a efectos de determinar su renta neta, las empresas podrán deducir los gastos necesarios para la generación de la renta o el mantenimiento de su fuente, en la medida que dichos gastos no estén prohibidos o limitados por ley. La normativa del IR ha establecido ciertos límites a la deducción de gastos, dentro de los cuales se encuentran los gastos por remuneraciones al directorio, gastos de representación, gastos de viaje, gastos de vehículos, entre otros.

Asimismo, se admite la deducción, bajo el cumplimiento de ciertos requisitos, de pérdidas extraordinarias, mermas, desmedros, depreciación, amortización de intangibles de duración limitada, provisiones y castigos de cobranza dudosa, gratificaciones a los empleados, entre otros. Los gastos no deducibles comprenden los gastos que no se encuentren sustentados en comprobantes de pago, los gastos personales, el IR asumido (excepto cuando se trate de operaciones de crédito del exterior), las multas tributarias y administrativas, donaciones, los costos posteriores, provisiones no admitidas, amortización de intangibles de duración ilimitada, entre otros.

## - Impuesto General a las Ventas (“IGV”)

En materia tributaria, las importaciones están reguladas principalmente por la Ley del IGV e ISC (Texto Único Ordenado aprobado por Decreto Supremo N.º 055-99-EF), que dispone que el IGV, el IPM y la percepción (regulada por la Ley N.º 29173) deberán calcularse sobre el valor CIF más los derechos arancelarios y demás tributos que gravan la importación. Estos impuestos, si bien forman parte de lo desembolsado en la adquisición inicial, podrán ser utilizados como crédito fiscal, siempre que la empresa cumpla con los requisitos formales y sustanciales establecidos en la norma. Las operaciones gravadas con el IGV están sujetas a una tasa del 18% -incluido el Impuesto de Promoción Municipal.

Adicionalmente, la importación definitiva de bienes puede estar sujeta al régimen de percepciones del IGV, lo que implica que la Aduana debe recaudar un pago anticipado de este impuesto, el cual se aplicará a las ventas internas posteriores de las mercancías importadas realizadas por el importador.

La base sobre la cual se calcula este tributo incluye el valor en aduanas más todos los derechos arancelarios y demás gravámenes pagados durante la importación, como el IGV, y en su caso, derechos antidumping o compensatorios. Las tasas aplicables son de 10%, 5% y 3,5%. Este importe puede ser utilizado como crédito fiscal contra el IGV, y en caso de no haberse aprovechado como tal dentro del período correspondiente, el importador tiene derecho a solicitar su devolución. En este caso, Fierro centro paga 3.5% ya que no comercializa bienes usados ni se encuentra en los supuestos para pagar la tasa más alta.

Por su parte, la Ley del Impuesto a la Renta (Texto Único Ordenado aprobado por Decreto Supremo N.º 179-2004-EF) regula la deducción de los costos y gastos relacionados con las importaciones, siempre que sean necesarios para producir o mantener la fuente generadora de renta. Para el 2020 la tasa fue de 29.5%.

### 3.3.3 Marco Aduanero

La Ley General de Aduanas (Decreto Legislativo N.º 1053), junto con su Reglamento (Decreto Supremo N.º 010-2009-EF), constituye la principal norma que regula los procesos de importación en el Perú. Entre sus disposiciones más relevantes se encuentran la determinación del valor en aduana, la clasificación arancelaria, los regímenes de despacho y los tributos aplicables. Estas normas establecen que el valor CIF (costo, seguro y flete) constituye la base imponible aduanera sobre la cual se calculan los derechos arancelarios, el Impuesto General a las Ventas (IGV) y demás gravámenes aplicables.

El Acuerdo sobre Valoración de la Organización Mundial del Comercio (en adelante OMC), incorporado al ordenamiento jurídico peruano mediante la Decisión 6 de la Comunidad Andina y vigente conforme al artículo 10 de la Ley General de Aduanas, establece que la determinación del valor en aduana debe basarse en el precio efectivamente pagado o por pagar por las mercancías, considerando además los gastos de transporte, seguros de carga y demás costos inherentes a la operación de importación.

Esta metodología de valoración incide de manera directa en la contabilización de inventarios bajo lo dispuesto por la Norma Internacional de Contabilidad 2, pues define el costo inicial que debe reconocerse y no se limita al precio de compra convenido con el proveedor. En consecuencia, el costo de adquisición de los inventarios debe integrar los aranceles de importación y los tributos no recuperables ante la administración tributaria, así como los costos de transporte, almacenamiento y cualquier otro gasto directamente atribuible a la obtención de los bienes, materiales o servicios.

Esta aproximación se fundamenta en el principio de devengo y busca reflejar de manera fiel el valor económico que implica situar un inventario en su condición y ubicación actuales, asegurando una presentación razonable de la información financiera conforme a la NIC 2.

Los derechos arancelarios se aplican sobre el valor de las mercancías importadas aplicando una tasa del 0%, 4% 6% o 11%, dependiendo de su clasificación arancelaria. La base imponible es el valor en Aduanas de las mercancías importadas, determinado conforme al párrafo anterior.

En el proceso de importación, es frecuente que el valor declarado de un producto difiera del precio de referencia que la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) considera como razonable según sus bases de datos de valores internacionales, registros de operaciones similares o listas de precios de referencia. Cuando ello ocurre, la autoridad aduanera activa un procedimiento de verificación de valor, con el fin de determinar si el monto consignado en la factura comercial corresponde al valor real de transacción, conforme a lo establecido en el Acuerdo de Valoración de la Organización Mundial del Comercio (OMC), incorporado a la normativa peruana mediante la Ley General de Aduanas (Decreto Legislativo N.º 1053) y su Reglamento (Decreto Supremo N.º 010-2009-EF).

Durante este procedimiento, la SUNAT puede requerir al importador documentación adicional que sustente el precio declarado, tales como proformas, contratos de compraventa, comprobantes de pago, catálogos comerciales o cotizaciones de mercado.

En caso se determina que el valor consignado no refleja el valor de transacción real, la administración aduanera procede a efectuar un ajuste de valor en aduana, recalculando sobre esta base los tributos aplicables, entre ellos el Impuesto General a las Ventas (IGV), los derechos arancelarios, el Impuesto de Promoción Municipal (IPM) y las percepciones de IGV. Este proceso se materializa a través de una Liquidación de Cobranza Adicional (LCA), que incrementa el costo final de la importación y, por ende, puede afectar de forma directa la rentabilidad proyectada de la operación.

Adicionalmente, cuando la SUNAT detecta indicios de subvaluación o sobrevaluación intencional, ya sea con el fin de reducir la carga tributaria o con propósitos ajenos a la naturaleza de la operación comercial, se configura una infracción tipificada en el artículo 192 de la Ley General de Aduanas, la cual puede dar lugar a la imposición de multas e incluso a la incautación de la mercancía, dependiendo de la gravedad del caso.

Desde la perspectiva contable, el valor finalmente determinado por la SUNAT constituye la base oficial para registrar el costo de importación, ya que integra el valor ajustado y los tributos asociados, lo que puede generar diferencias respecto al valor inicial consignado en los registros internos de la empresa y alterar sus indicadores de rentabilidad.

### **3.3.4 Marco Laboral**

La empresa Fierro Centro S.A.C., al ser una sociedad anónima cerrada (S.A.C.), se rige por lo establecido en la Ley General de Sociedades (Ley N.º 26887), que regula este tipo societario caracterizado por la concentración de su capital en un número reducido de accionistas (integrado por tres accionistas), y por no cotizar en el mercado de valores. Esta forma societaria le otorga flexibilidad en su gestión y estructura organizativa, permitiéndole adoptar acuerdos de manera ágil, lo que resulta relevante para la administración de sus relaciones laborales y obligaciones en materia de contratación y gestión de personal (Salas, 2017).

Aunque la relación entre los costos laborales y las operaciones de importación es indirecta, el marco laboral peruano genera obligaciones que impactan la estructura de costos de las empresas. La Ley de Productividad y Competitividad Laboral (Decreto Supremo N.º 003-97-TR) establece los derechos y beneficios sociales de los trabajadores, como gratificaciones, compensación por tiempo de servicios (CTS) y aportes a EsSalud, que deben ser considerados dentro de los dentro de los costos operativos, en particular aquellos de carácter indirecto vinculados a la gestión logística y administrativa.

Asimismo, la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ley N.º 29783 y su Reglamento aprobado por Decreto Supremo N.º 005-2012-TR) impone obligaciones para garantizar condiciones seguras en actividades de manipuleo y transporte de mercancías, tanto en puertos como en almacenes y centros de distribución. El incumplimiento de estas normas puede derivar en multas significativas, además de costos indirectos relacionados con accidentes o paralizaciones de operaciones.

Estos costos, aunque no siempre están directamente vinculados al precio de adquisición de la mercancía, inciden en la estructura total de gastos y, por ende, en la rentabilidad de la empresa. En situaciones de distress financiero, los proveedores pueden optar por reducir gastos comprometiendo la calidad de los insumos o recurriendo a condiciones laborales más precarias, lo cual genera riesgos adicionales para la continuidad y eficiencia de la cadena de suministro (Custódio et al., 2023).

### **3.4 Integración Normativa y su Impacto en la Gestión de Costos**

La interrelación entre las normas aduaneras, tributarias y laborales configura un marco regulatorio interdependiente que determina la configuración de los costos directos e indirectos vinculados al proceso de importación. Un incumplimiento o gestión inadecuada de cualquiera de estos ámbitos puede traducirse en sobre costos tales como multas, intereses moratorios, gastos financieros no deducibles, costos de oportunidad y pérdidas de competitividad.

Por ejemplo, errores en la declaración de valores aduaneros pueden derivar en sanciones conforme al artículo 192 de la Ley General de Aduanas, mientras que omisiones tributarias pueden implicar reparos fiscales con intereses y multas. De igual forma, la falta de implementación de protocolos de seguridad y salud en las operaciones logísticas puede resultar en paralizaciones, afectando los plazos de entrega y generando costos extraordinarios de almacenaje o sobreestadía.

Finalmente, como indica Sierralta (2018), toda organización que aspire a internacionalizar sus operaciones, o un Estado que busque fomentar la inserción y consolidación de un sector industrial o de servicios en mercados externos, debe diseñar directrices estratégicas que actúen como guías de acción. Dichas directrices han de contener objetivos cuantificables y criterios metodológicos que permitan anticipar, evaluar y gestionar tanto las variaciones previsibles como los cambios inesperados del entorno económico, comercial y regulatorio. La ausencia de tales lineamientos puede comprometer la competitividad y sostenibilidad de las operaciones internacionales, dado que la exposición a riesgos cambiarios, logísticos y normativos requiere de planes estructurados que integren mecanismos de mitigación y adaptación (Sierralta, 2018).



## CAPITULO IV: PROPUESTA DE SOLUCION

### 4.1 Descripción de las Actividades Propuestas

Con el propósito de optimizar la gestión de los costos de importación y, en consecuencia, mejorar la rentabilidad de Fierro Centro S.A.C., se plantean actividades organizadas en tres ejes estratégicos: gestión de costos, contabilidad y tesorería, y finanzas:

En primer lugar, la gestión de costos constituye la base del proceso, dado que permite identificar, analizar y controlar cada uno de los componentes que conforman el costo total de importación. En este sentido, resulta indispensable considerar los fletes internacionales, los seguros de transporte, los aranceles aduaneros, los gastos de nacionalización, los costos de almacenaje y el denominado costo del capital inmovilizado.

Este último adquiere particular relevancia, puesto que, en el contexto de operaciones de comercio exterior, las mercancías pueden permanecer en tránsito o en depósitos aduaneros por plazos que generan un impacto financiero significativo, al representar recursos económicos que no se encuentran disponibles para otras actividades productivas o de inversión (García, 2020). De esta manera, una gestión detallada de estos costos no solo asegura una determinación precisa del valor CIF y del costo de adquisición contable de los inventarios, sino que también contribuye a establecer márgenes de rentabilidad más realistas y sostenibles.

En segundo lugar, el eje de contabilidad y tesorería se orienta a garantizar la correcta aplicación de las normas internacionales de información financiera (NIIF) en el registro de las operaciones. La NIC 2 (inventarios) establece que el costo debe comprender todos los desembolsos necesarios hasta que los bienes estén listos para su uso o venta, incluyendo transporte, seguros y aranceles. Asimismo, la NIC 21 regula los efectos de las variaciones en el tipo de cambio, aspecto especialmente sensible en transacciones internacionales, ya que los pagos suelen realizarse en moneda extranjera. Finalmente, la NIIF 7

(Instrumentos Financieros: Información a Revelar) exige divulgar en los estados financieros los riesgos y políticas de cobertura adoptadas para mitigarlos.

En paralelo, desde el ámbito de la tesorería, es necesario diseñar procedimientos que optimicen el flujo de caja, minimicen los riesgos cambiarios y garanticen la liquidez suficiente para cubrir los compromisos derivados de las importaciones. Esta integración entre normativa contable y gestión de tesorería asegura que los costos de importación no solo estén correctamente valorados, sino también administrados con visión financiera.

Finalmente, el eje de finanzas se centra en el análisis de las alternativas de inversión y cobertura que permiten a la empresa reducir riesgos y generar rentabilidad adicional. Entre las alternativas más seguras destacan los depósitos a plazo, que constituyen instrumentos de bajo riesgo, útiles para rentabilizar el excedente de liquidez mientras se espera la liberación de las mercancías importadas o el cumplimiento de los plazos de pago a proveedores internacionales.

En esa línea, los contratos forward desempeñan un papel crucial en la cobertura del riesgo cambiario, dado que permiten fijar con anticipación el tipo de cambio aplicable a una operación de importación futura, brindando estabilidad a la estructura de costos. El empleo de estos instrumentos financieros no solo fortalece la previsibilidad en la gestión de tesorería, sino que también contribuye a mantener la competitividad y sostenibilidad de la empresa en contextos internacionales altamente volátiles.

Asimismo, la volatilidad del tipo de cambio generó escenarios de incertidumbre que afectaron las operaciones con instrumentos financieros como los contratos forward. Aunque el uso de coberturas resultó beneficioso, en un inicio se enfrentaron a limitaciones derivadas de la falta de experiencia en su manejo y de los costos asociados a su contratación. Ello requirió un análisis más detallado de los beneficios netos frente al

riesgo asumido y capacitaciones del área de tesorería y contabilidad. En este sentido, investigaciones recientes señalan que en periodos de turbulencia financiera los niveles más altos de volatilidad bursátil transmiten shocks más intensos hacia los tipos de cambio, efecto que se vio acentuado durante la pandemia de COVID-19 (Tabash et al., 2025). Esta evidencia refuerza que los contratos forward no deben aplicarse de manera rígida, sino gestionarse con un enfoque dinámico y estratégico que considere los distintos escenarios de volatilidad e incertidumbre a los que está expuesta la empresa.

En suma, una gestión de costos precisa, acompañada de una contabilidad y tesorería alineadas a los estándares internacionales, junto con un enfoque financiero que aproveche instrumentos de inversión y cobertura, constituye un modelo integral que no solo asegura la eficiencia operativa de Fierro Centro S.A.C., sino que también protege su rentabilidad frente a escenarios de incertidumbre y volatilidad en el comercio internacional

#### **4.2 Descripción de las Actividades de Mejora**

##### **- Actividad de Mejora aplicable al Problema Específico 1 - Gestión de costos**

La adecuada gestión de los costos de importación constituye un eje estratégico fundamental para Fierro Centro S.A.C., dado que la estructura de costos determina directamente los márgenes de rentabilidad de la empresa en un mercado altamente competitivo y sujeto a variaciones internacionales.

Como propuesta de solución al problema específico 1, es necesario señalar que la ausencia de un sistema de control estructurado y una trazabilidad respecto de estos costos impidió una valoración adecuada de los márgenes operativos, lo cual generó ineficiencias en la asignación de recursos y afectó la rentabilidad global de la empresa. Estas deficiencias no solo reflejaron la ausencia de una metodología para el registro de los

desembolsos, sino que también evidenciaron una brecha significativa en la capacidad de la organización para anticipar y gestionar los riesgos asociados a la volatilidad de los costos logísticos. En ese sentido, las actividades de mejora propuestas buscan resolver estas limitaciones a través de la implementación de herramientas de control más detalladas y precisas.

En este sentido, la primera actividad de mejora se orienta a desarrollar un sistema integral de identificación, registro y control de los distintos componentes que intervienen en el proceso de importación, desde la adquisición de la mercancía en el exterior hasta su disponibilidad final en el almacén de la empresa en el Callao.

Por un lado, se propone la implementación de una metodología de trazabilidad de costos que permita desagregar y analizar con precisión cada desembolso relacionado con las operaciones de importación. Este método incluirá la clasificación sistemática de los costos en categorías como fletes internacionales, seguros, gastos portuarios, aranceles, servicios de agentes de aduana, transporte interno, gastos bancarios y el costo del capital inmovilizado durante el tiempo de tránsito. Para lograrlo, se elaborarán formatos estandarizados de registro que detallen cada componente y su incidencia en el costo total, de manera que la gerencia pueda contar con una visión más clara y objetiva de las variables que influyen en el precio final del producto.

Un segundo aspecto de mejora radica en la evaluación comparativa de proveedores logísticos. En el pasado, Fierro Centro S.A.C. delegaba la gestión del transporte a la agencia de aduanas, lo que limitaba su capacidad de control sobre los costos y condiciones del servicio. En ese sentido, se propuso que la empresa asuma directamente esta responsabilidad, elaborando cuadros comparativos de las distintas alternativas de transporte, considerando variables como tarifas, tiempos de tránsito, niveles de seguridad y cobertura del seguro.

Esta medida permitirá negociar con mayor eficiencia, reducir sobrecostos y seleccionar proveedores que se ajusten de manera más precisa a las necesidades operativas de la compañía. No obstante, el aspecto negativo principal es que, al asumir directamente la gestión del transporte, la empresa deberá destinar más tiempo y recursos internos a esta tarea, lo que puede generar una mayor carga administrativa y la necesidad de desarrollar experiencia en negociación logística para evitar posibles decisiones desfavorables en las primeras etapas de implementación.

Asimismo, se plantea la elaboración de informes de costo unitario histórico por importación, los cuales integrarán todos los componentes mencionados y calcularán el costo total de cada tonelada o unidad de producto nacionalizado en el Perú. Por ejemplo, si una importación de barras de acero presenta un costo FOB de USD 550 por tonelada, se deben adicionar los gastos de flete (USD 50), seguro (USD 5), gastos portuarios (USD 30), impuestos y aranceles (USD 80), y el costo financiero asociado al capital inmovilizado durante los 60 días de tránsito. De esta manera, el costo unitario real puede elevarse a USD 715 por tonelada, cifra que refleja de manera más fiel la base de valuación para la fijación de precios y márgenes de utilidad en el mercado local.

Un cuarto elemento dentro de la gestión de costos fue la implementación de matrices de costos de importación, concebida como herramienta permanente de simulación y análisis de escenarios. Estas matrices fueron diseñadas por línea de producto y permitió consolidar en un solo esquema todos los rubros que inciden en el costo final de las importaciones, desde el flete internacional y el seguro hasta los servicios portuarios, de agenciamiento y transporte interno. Gracias a ellas fue posible calcular con precisión el costo unitario de cada embarque y, al mismo tiempo, proyectar escenarios de variación, como incrementos en las tarifas de flete o fluctuaciones en el tipo de cambio.

Esta práctica no solo estandarizó la forma en que se registran y controlan los costos, sino que también dotó a la empresa de un enfoque preventivo, al permitir anticipar el impacto de factores externos sobre la rentabilidad. De esta manera, el uso de la matriz de costos se consolidó como un instrumento de gestión estratégica y como una política interna destinada a fortalecer la capacidad de adaptación frente a la volatilidad del entorno internacional.



**Tabla 3**

*Matriz de costos directos capitalizables por etapa y proveedor en una importación de acero al carbono de USD 21,237.60*

Etapa del proceso	Concepto / Rubro	Responsable / Proveedor	Unidad de medida	Costo unitario (USD)	% sobre FOB	Observaciones / Control
Transporte internacional	Flete marítimo	Naviera / Forwarder	Contenedor 40'	2,700.00	14.57%	Cotización comparativa con mínimo 3 proveedores
	Seguro internacional	Aseguradora local	% sobre CIF	15.00	0.08%	Cobertura puerta a puerta
En destino – Puerto Callao	THC (Terminal Handling Charge)	Operador portuario	Contenedor	218.74	1.18%	Se mantiene tarifa estándar
	Manipuleo portuario	Estibadores Callao	Contenedor	132.46	0.71%	Incluye descarga y traslado a zona primaria
	Almacenaje temporal (antes de levante)	Depósito temporal autorizado	Día/Cont. 25 X 5 días	125.00	0.67%	Se capitaliza solo hasta el levante aduanero
Agenciamiento aduanero	Honorarios agencia de aduana	Agencia autorizada	Declaración	220.00	1.19%	Tarifa fija por declaración, incluye numeración
	Trámite y verificación documental	Agencia aduana	Operación	52.14	0.28%	Validación de DAM y pagos asociados
Transporte interno	Transporte puerto–almacén	Transportista local	Viaje	200.00	1.08%	Incluye monitoreo GPS y control de tiempos
	Manipuleo y descarga en almacén	Operador logístico local	Tonelada	12.00	0.06%	Registrado con guía de recepción
Costos financieros	Comisiones bancarias (transferencias SWIFT)	Banco local	Operación	40.00	0.22%	Directamente atribuibles al pago de importación
Otros directos	Courier de documentos	DHL / FedEx	Operación	20.00	0.11%	Certificados de origen, facturas originales
Total costos capitalizables respecto al FOB				3,735.34	20.16%	Base para planificación
Total costos capitalizables respecto al CIF				1,020.34	5.51%	Base para planificación

La Tabla 1 muestra la estructura de los costos directos capitalizables de una importación por USD 21,237.60, clasificados por etapa y proveedor. El flete marítimo es el rubro de mayor incidencia (14.57% sobre FOB), seguido de cargos portuarios y honorarios de agenciamiento, mientras que otros conceptos, aunque marginales, son necesarios para reflejar el costo real de la operación. En total, los costos unitarios representan un 20.16% del valor FOB y un 5.51% del valor CIF, constituyendo una base para la planificación y evaluación del impacto financiero de las importaciones.

Finalmente, se recomienda que la gestión de costos se articule con reportes periódicos de control de gastos, los cuales serán presentados mensualmente a la gerencia. Estos reportes permitirán monitorear las desviaciones entre el costo proyectado y el costo real de cada importación, lo que contribuirá a identificar de manera temprana ineficiencias en la cadena de suministro. A partir de estos reportes, la empresa podrá tomar decisiones más informadas, como renegociar contratos de transporte, ajustar las proyecciones financieras o rediseñar sus cronogramas de compra.

En suma, la actividad de mejora en la gestión de costos no se limita únicamente a reducir los gastos inmediatos, sino que busca construir un sistema más integral de control, planificación y evaluación que garantice la sostenibilidad de la rentabilidad de la empresa en mención.

#### **- Actividad de Mejora aplicable al Problema Específico 2 - Gestión de contabilidad y tesorería**

En correspondencia con el segundo problema específico, referido a las deficiencias en el registro y análisis de los costos logísticos que afectaron la rentabilidad operativa de la empresa, se plantea una actividad de mejora centrada en el fortalecimiento de la gestión contable y de tesorería. Esta propuesta busca optimizar el control de los recursos líquidos y garantizar un registro financiero preciso que contribuya a la estabilidad y sostenibilidad de las operaciones de Fierro Centro.

La gestión contable y de tesorería constituye un eje central en la administración de recursos dentro de Fierro Centro S.A.C., particularmente en contextos de alta volatilidad como los experimentados entre 2020 y 2022. Una de las medidas de mayor viabilidad en este ámbito ha sido la colocación de fondos en depósitos a plazo de corta duración u operaciones conocidas como overnight. Este mecanismo consiste en transferir temporalmente un excedente de efectivo hacia una entidad bancaria por un plazo predeterminado, a cambio de una tasa de interés pactada que asegura un rendimiento. Su utilidad para la gestión de tesorería no solo radica en la generación de rentabilidad adicional, sino en la posibilidad de organizar de manera más ordenada los recursos líquidos de la empresa, asegurando que estos se mantengan contabilizados, respaldados y disponibles según las necesidades de operación.

En el caso de Fierro Centro, la pertinencia de este mecanismo es evidente, ya que una parte importante de sus compras nacionales e importaciones se realizan bajo condiciones de crédito. Esto reduce la presión inmediata sobre la caja y permite que los excedentes de liquidez, lejos de permanecer inactivos, se registren y administren en cuentas contables específicas, clasificadas como instrumentos financieros a corto plazo. Desde la perspectiva contable, ello representa una optimización de la cuenta de disponibilidades, al mismo tiempo que contribuye a un mejor control de los activos corrientes en el balance general.

La tesorería no solo cumple con la función de custodiar los recursos de la empresa, sino que también organiza un sistema de gestión mediante el cual los excedentes de liquidez se convierten en instrumentos estratégicos para garantizar el cumplimiento de obligaciones futuras. Este enfoque permite aprovechar al máximo los recursos disponibles, registrándolos en la contabilidad de manera ordenada y asegurando que estén siempre respaldados para responder a compromisos programados.

La importancia de esta estrategia se evidenció con mayor fuerza durante la cuarentena decretada en el Perú en 2020, que paralizó gran

parte de la actividad empresarial por un periodo cercano a los tres meses. En ese escenario, la imposibilidad de destinar el efectivo a operaciones comerciales inmediatas reveló la urgencia de contar con mecanismos que preservaran el valor de los recursos líquidos y facilitaran su adecuado registro contable.

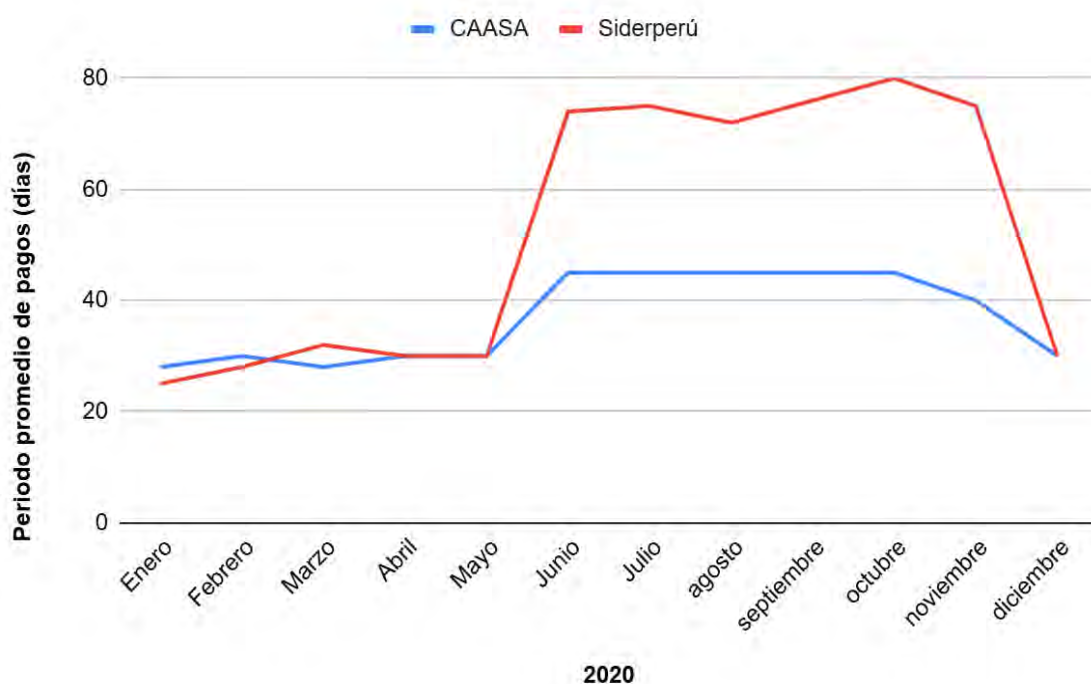
Para una empresa importadora como Fierro Centro S.A.C., estas decisiones de tesorería fueron determinantes, ya que la continuidad de sus operaciones dependía, en gran medida, de la correcta administración de los plazos de pago a proveedores internacionales y de los compromisos locales en un contexto de ingresos restringidos.

Otro aspecto fundamental de los depósitos a plazo en la gestión contable y de tesorería es la posibilidad de relacionarlos directamente con la planificación de flujos de caja. Dentro de estas alternativas, destacan los depósitos *overnight*, que permiten colocar excedentes desde un solo día, siempre que los montos mínimos alcancen los S/ 100,000 o USD 50,000. Esta modalidad resulta especialmente útil para empresas como Fierro Centro S.A.C., ya que otorga flexibilidad para gestionar recursos disponibles sin comprometer la liquidez necesaria para atender compromisos inmediatos, como pagos a proveedores, obligaciones tributarias o gastos operativos.

Un factor complementario en esta estrategia fue la renegociación de los plazos de crédito con los proveedores nacionales. Antes del contexto del COVID-19, las operaciones se manejaban con un promedio de 30 días de crédito; sin embargo, mediante una negociación adecuada y la presentación de cartas fianza adicionales como respaldo, se logró extender dichos plazos de 30 a 75 días, por un periodo de seis meses. La emisión de estas garantías reforzó la confianza de los proveedores, al asegurar que las obligaciones serían cumplidas aun en un escenario de alta incertidumbre, lo que permitió a la empresa contar con un margen temporal más amplio para sostener su ciclo operativo.

**Figura 6**

*Periodo promedio de pago de facturas al crédito en 2020*



Cabe resaltar que, pese a esta extensión en los plazos, la empresa cumplió oportunamente con todas sus obligaciones a cabalidad, fortaleciendo así su reputación comercial y consolidando relaciones de confianza con sus socios estratégicos.

Desde la perspectiva contable, los depósitos a plazo constituyen una herramienta clave para optimizar la gestión de los excedentes de tesorería, evitando que los excedentes de tesorería permanezcan improductivos o sin generar rendimiento. Esta práctica se vincula directamente con los principios contables del devengado y de prudencia, en la medida en que exige registrar las operaciones en el momento en que se producen los hechos económicos y administrar los recursos de forma conservadora para garantizar la estabilidad patrimonial. Asimismo, se relaciona con el principio de empresa en marcha, ya que permite respaldar la continuidad de las

operaciones, asegurando liquidez suficiente para el cumplimiento de las obligaciones.

Desde el punto de vista financiero, destinar recursos a depósitos a plazo también guarda coherencia con el principio de uniformidad, que exige consistencia en el tratamiento contable de las operaciones, y con el principio de exposición, que exige presentar la información financiera de forma clara, suficiente y comprensible. Al reflejarse en los estados contables como inversiones temporales, estos instrumentos fortalecen la fiabilidad y verificabilidad de la información financiera, lo que permite una mejor toma de decisiones por parte de la administración.

### **- Actividad de Mejora aplicable al Problema Especifico 3 - Gestión financiera**

El eje financiero se presenta como un componente esencial de la propuesta de mejora aplicable al último problema específico, pues define la capacidad de Fierro Centro S.A.C. para sostener su rentabilidad en un entorno de incertidumbre. La exposición a variaciones en los precios internacionales y a la volatilidad cambiaria puede afectar directamente los márgenes de ganancia si no se cuenta con mecanismos adecuados de respaldo. Frente a ello, se plantea la incorporación de instrumentos financieros que permitan rentabilizar los excedentes de liquidez y, a la vez, mitigar los riesgos derivados de las fluctuaciones del tipo de cambio.

La medida financiera sugerida es la utilización de contratos forward, un instrumento de cobertura cambiaria que resulta especialmente relevante en empresas cuya actividad está directamente vinculada al comercio exterior. Mediante este contrato, la empresa acuerda con una entidad financiera la compra o venta de dólares a un tipo de cambio fijo y en una fecha futura, lo que elimina la incertidumbre y mitiga el impacto de la volatilidad cambiaria.

En el caso de Fierro Centro S.A.C., cuyos pagos de importación están denominados en dólares, el forward permite asegurar de manera

anticipada el costo en moneda local. Esto significa que, aunque el tipo de cambio se dispare en el futuro, la empresa ya habrá asegurado una tasa establecida, evitando pérdidas cambiarias que impactarían directamente en su rentabilidad y flujo de caja. Esta herramienta no solo protege los márgenes, sino que también facilita la planificación financiera y la elaboración de presupuestos más confiables.

La factibilidad de aplicar forwards en la empresa es alta. Actualmente, los principales bancos en el Perú ofrecen este producto de manera digital, facilitando su contratación, registro contable y ejecución. Si bien conlleva un costo en forma de comisiones o diferenciales, este resulta menor frente a las potenciales pérdidas ocasionadas por una devaluación inesperada. La clave está en seleccionar las condiciones más adecuadas según el volumen y frecuencia de operaciones, priorizando acuerdos con entidades financieras que ofrezcan solidez y transparencia.

Un aspecto que fortalece la factibilidad de estas medidas es su complementariedad. Mientras los depósitos a plazo permiten que los excedentes de tesorería generen ingresos pasivos, los contratos forward protegen los costos proyectados de importación. En conjunto, estos instrumentos ofrecen un balance entre rentabilidad y seguridad, favoreciendo una gestión financiera más estratégica y resiliente.

La implementación de estos instrumentos no está exenta de desafíos. En el caso de los depósitos a plazo, el principal riesgo es la falta de liquidez si surgiera una necesidad urgente de capital, lo que obligaría a realizar retiros anticipados sujetos a penalidades financieras y ajustes contables. En cuanto a los forwards, la desventaja es que, si el tipo de cambio resulta más favorable que el pactado, la empresa no podría aprovechar la ganancia cambiaria potencial. Sin embargo, estos riesgos son gestionables mediante una adecuada planificación de tesorería y un análisis constante de las condiciones del mercado.

## **CAPITULO V: IMPLEMENTACIÓN Y RESULTADOS**

### **5.1 Estrategia de implementación**

La implementación de la propuesta se estructuró en fases claramente definidas. En primer lugar, se llevó a cabo un diagnóstico inicial que permitió identificar los procesos vinculados a la gestión de costos de importación y priorizar las áreas críticas. Sobre esta base, se elaboró un plan de acción con actividades secuenciadas y metas específicas.

En cuanto a los recursos, se dispuso de herramientas tecnológicas de gestión contable y de bases de datos financieras, además de la asignación de personal interno especializado en contabilidad, tesorería y logística. Asimismo, se consideró la coordinación externa con entidades bancarias y proveedores logísticos para asegurar la viabilidad de las medidas propuestas.

El cronograma de ejecución se diseñó en un horizonte de corto y mediano plazo, distribuyendo las actividades en periodos mensuales para las acciones inmediatas y en tramos trimestrales para las de consolidación. De esta manera, se garantizó una implementación gradual y ordenada, con metas claramente definidas en cada fase. Asimismo, algunas de las actividades introducidas en el proceso no solo se ejecutaron como medidas puntuales, sino que quedaron establecidas como políticas permanentes de la empresa.

Finalmente, se designaron responsables específicos: el área contable asumió la supervisión de los registros y análisis de costos, el área de tesorería la gestión de excedentes y capital de trabajo, y el área de logística la evaluación comparativa de proveedores. Esta delimitación de funciones garantizó un proceso de implementación ordenado, con seguimiento constante y rendición de cuentas en cada etapa.

Tabla 4

*Cronograma de Implementación de la Propuesta*

<b>Fase</b>	<b>Actividades principales</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fechas tentativas</b>
<b>Fase 1: Diagnóstico de la situación</b>	- Revisión de procesos de importación y costos asociados.	Area de Contabilidad	16/03/2020
<b>Fase 2: Estrategias financieras</b>	- Identificación de excedentes de caja no requeridos en el corto y mediano plazo. - Colocación de dichos excedentes en depósitos a plazo cortos (incluyendo overnight). - Evaluación de contratos forward para asegurar el tipo de cambio en operaciones de importación críticas. - Capacitación breve al equipo de tesorería sobre instrumentos financieros disponibles en el mercado peruano.	Área de Logística	18/03/2020
<b>Fase 3: Diseño de siste: Gestión de costos</b>	- Elaboración de cuadros comparativos de proveedores logísticos. - Establecimiento de criterios de evaluación: tarifas, tiempos de tránsito, cobertura de seguros y condiciones de servicio.	Área de Logística	30/03/2020
<b>Fase 4: Fortalecimiento de la gestión de tesorería</b>	- Elaboración de un flujo de caja proyectado trimestral. - Revisión de alternativas de financiamiento de corto plazo en caso de emergencia. - Negociación con proveedores locales para evaluar ampliación de líneas de crédito. - Establecimiento de criterios de evaluación: tarifas, tiempos de tránsito, cobertura de seguros y condiciones de servicio	Tesorería	06/04/2024
<b>Fase 5: Integración y control</b>	- Implementación de reportes de control de costos logísticos y financieros. - Monitoreo mensual de indicadores: reducción de costos, rentabilidad neta, liquidez corriente. - Reuniones mensuales de revisión con gerencia y responsables de áreas.	Tesorería Logística Gerencia General	Desde 30/04/2020  Implementado cada fin de mes

## 5.2 Dificultades Encontradas

Durante la implementación de la propuesta, una de las principales dificultades fue la resistencia al cambio organizacional. Algunos colaboradores estaban habituados a delegar la gestión logística a la agencia de aduanas y mostraron reticencia a asumir la responsabilidad directa en la elaboración de cuadros comparativos y en la negociación con proveedores de transporte. Esto implicó un proceso de capacitación y acompañamiento adicional, que no había sido previsto en el cronograma inicial.

Otra dificultad se presentó en el manejo de la información financiera, especialmente en la proyección de flujos de caja para definir montos y plazos adecuados en la colocación de depósitos. La empresa, al tener una dinámica de capital intensiva en importaciones, necesitaba mantener liquidez suficiente para cumplir con compromisos a corto plazo. Este factor obligó a replantear ciertos montos destinados a inversiones temporales, priorizando la solvencia inmediata frente a la rentabilidad.

Asimismo, la volatilidad del tipo de cambio generó escenarios de incertidumbre que afectaron las operaciones con instrumentos financieros como los contratos forward. Aunque el uso de coberturas resultó beneficioso, en un inicio se enfrentaron a limitaciones derivadas de la falta de experiencia en su manejo y de los costos asociados a su contratación. Ello requirió un análisis más detallado de los beneficios netos frente al riesgo asumido y capacitaciones del área de tesorería y contabilidad. A diferencia de las coberturas permanentes, la cobertura condicional aprovecha señales de mercado para mitigar riesgos de crash, demostrando ser una estrategia realista y eficiente en contextos de alta volatilidad cambiaria” (Choi & Suh, 2022).

A lo anteriormente mencionado, se sumó la incertidumbre generada por la pandemia de la COVID-19, que afectó directamente la continuidad

de las operaciones. El cierre obligatorio de actividades durante más de tres meses en 2020 redujo la capacidad de planificación y dificultó la ejecución de estrategias financieras estables. La volatilidad en los fletes internacionales y la escasez de contenedores incrementaron la presión sobre los costos logísticos, obligando a la empresa a tomar decisiones rápidas en un entorno poco predecible.

Finalmente, surgieron dificultades en la coordinación interáreas. La propuesta demandaba la articulación de contabilidad, finanzas y logística, lo que implicó la creación de flujos de comunicación más ágiles y transparentes. La falta de experiencia en trabajar bajo un esquema integrado generó retrasos en la entrega de información clave y, en algunos casos, duplicidad de tareas. No obstante, estas dificultades sirvieron para establecer protocolos internos más eficientes, que posteriormente se consolidaron como políticas de gestión propias de la empresa.

### **5.3 Presentación de resultados**

La implementación de la propuesta permitió observar resultados visibles en el corto plazo, especialmente en el eje de gestión de costos. Uno de los avances más relevantes fue la elaboración de cuadros comparativos de transporte, que fortalecieron la capacidad de negociación de la empresa frente a los proveedores logísticos y permitieron reducir sobrecostos en fletes, optimizar la elección de rutas y contratar seguros en mejores condiciones. Estos logros se tradujeron en ahorros directos en los costos de importación. Con el fin de evidenciar de manera clara dichos resultados, se presentan a continuación cuadros comparativos que muestran la evolución de los costos unitarios de importación, los ahorros alcanzados en los rubros logísticos más significativos y el impacto directo en los márgenes brutos de los principales productos.

### 5.3.1 Resultados vinculados al Objetivo Específico 1

**Tabla 5**

*Costo de importación promedio por producto (USD por tonelada)*

<b>Año/ Producto</b>	<b>Barras de acero 1018</b>	<b>Bobinas galvanizadas</b>	<b>Perfiles A36</b>
<b>2020</b>	1,390	980	915
<b>2021</b>	1,250	890	840
<b>Ahorro (USD)</b>	140	90	75
<b>Variación %</b>	-10.07%	-9.18%	-8.20%

Como se puede observar en el cuadro, durante el periodo 2020–2021, el análisis de los costos unitarios de importación por producto mostró reducciones que oscilaron entre 8.2% y 10.07%, generando ahorros de hasta 140 USD por tonelada en el caso de las barras de acero 1018. En las bobinas galvanizadas el ahorro unitario fue de 90 USD y en los perfiles A36 alcanzó 75 USD, reflejando la efectividad de la propuesta en diferentes líneas de producto. Estos resultados se explican por la optimización de los fletes internacionales, la reducción en las primas de seguro y el control de los gastos de almacenaje y sobreestadías, lo que permitió fortalecer la rentabilidad y mejorar los márgenes brutos de la empresa.

**Tabla 6***Ahorros logísticos anuales por producto en 2020- 2021*

<b>Rubro / Producto</b>	<b>Barras de acero 1018</b>	<b>Bobinas galvanizadas</b>	<b>Perfiles A36</b>	<b>Total (USD)</b>
<b>Flete internacional</b>	12,000	24,000	2,000	38,000
<b>Seguro de transporte</b>	1,200	4,800	100	6,100
<b>Almacenaje y sobreestadías</b>	9,000	18,000	1,250	28,250
<b>Total ahorro por producto</b>	22,200	46,800	3,350	72,350

Los ahorros valorizados en USD 72,350 durante el 2021 respecto al 2020 constituyen un resultado relevante, ya que demuestran que la empresa logró capturar beneficios concretos al optimizar los componentes logísticos de sus importaciones. Los mayores ahorros concentrados en fletes y almacenajes indica que la renegociación con proveedores y el control de tiempos de despacho fueron decisiones acertadas. La mayor contribución se dio en las bobinas galvanizadas, con un ahorro de casi USD 47,000, lo que refuerza la importancia de este producto en la estructura de costos de la empresa.

**Tabla 7***Impacto en márgenes brutos 2020-2021*

Producto	Precio de venta (USD/ton)	Costo unitario 2020 (USD)	Margen bruto 2020 (%)	Costo unitario 2021 (USD)	Margen bruto 2021 (%)
<b>Barras de acero 1018</b>	1,900	1,390	26.84%	1,250	34.21%
<b>Bobinas galvanizadas</b>	1,400	980	30.00%	890	36.43%
<b>Perfiles A36</b>	1,300	915	29.62%	840	35.38%

El análisis del impacto en los márgenes brutos muestra una mejora sostenida en las tres líneas de producto evaluadas. En las barras de acero 1018 el margen bruto se incrementó en 7.37 puntos porcentuales, al pasar de 26.84% en 2020 a 34.21% en 2021, como resultado de la reducción del costo unitario en 140 USD por tonelada. En las bobinas galvanizadas la variación fue de 6.43 puntos, con un margen que subió de 30.00% a 36.43%, consolidando a este producto como uno de los más rentables dentro del portafolio. Finalmente, los perfiles A36 registraron un aumento de 5.77 puntos porcentuales, alcanzando un margen bruto de 35.38% en 2021 frente al 29.62% del año anterior.

### **5.3.2 Resultados vinculados al Objetivo Específico 2**

La mejora en los procesos contables generó resultados tangibles desde su implementación. La estandarización en el registro de costos indirectos permitió uniformar criterios que antes se aplicaban de manera dispersa, evitando duplicidades y errores de imputación. Al mismo tiempo, la clasificación más precisa de los gastos asociados a las importaciones,

como almacenajes, sobreestadías y comisiones bancarias, facilitó distinguir qué partidas debían capitalizarse como costo y cuáles debían reconocerse como gasto del periodo.

**Tabla 8**

*Comparativo del costo unitario de bobinas LAC A36 antes y después de la reclasificación (2020)*

<b>Concepto</b>	<b>Antes (USD/ton)</b>	<b>Corregido (USD/ton)</b>
<b>CIF</b>	1,100	1,100
<b>Flete internacional</b>	200	200
<b>Seguro de transporte</b>	15	15
<b>Almacenaje antes del levante</b>	20	20
<b>Almacenaje extraordinario después levante</b>	130	0
<b>Costo unitario total</b>	1,465	1,335

En particular, la reclasificación de los costos de importación permitió corregir errores que distorsionaban el cálculo del costo unitario y los márgenes brutos. Un caso concreto se presentó en la línea de bobinas LAC A36 con los gastos de almacenaje extraordinario generados después del levante aduanero, que se venían capitalizando de manera incorrecta dentro del valor de la mercadería. Durante el 2020, dichos gastos ascendieron a USD 24,000 y, al distribuirse entre un embarque de 200 toneladas, incrementaron artificialmente el costo unitario en USD 120 por tonelada.

**Tabla 9**

*Impacto de la reclasificación en el margen bruto por tonelada de bobinas LAC A36 (2020)*

<b>Métrica (USD/ton)</b>	<b>Con error</b>	<b>Correcto</b>
<b>Precio de venta</b>	1,600	1,600
<b>Costo unitario</b>	1,465	1,350
<b>Margen bruto</b>	135	250
<b>Margen bruto (%)</b>	8.44%	15.63%

Con la aplicación del plan de costos, este rubro se reclasificó como gasto del periodo, siguiendo lo dispuesto en la NIC 2. Gracias a este ajuste, el costo unitario de importación se redujo de USD 1,465 a USD 1,335 por tonelada, reflejando una disminución del 8.87%. En consecuencia, el margen bruto por tonelada pasó de 135 a 250 USD, mejorando en 7.19 puntos porcentuales. A nivel del embarque completo, este cambio permitió corregir la medición de la eficiencia operativa y brindó a la gerencia información más transparente y confiable para la toma de decisiones.

Otro logro visible fue la creación de políticas permanentes de control y monitoreo, lo que aseguró la continuidad de las prácticas más eficientes y redujo significativamente el riesgo de que se repitan fallas en la gestión del capital y de los costos de importación. Los reportes generados trimestralmente también ayudaron en las proyecciones de ventas y de gastos respectivamente.

### **5.3.3 Resultados vinculados al Objetivo Específico 3**

En el eje financiero, la colocación de excedentes de liquidez en depósitos a plazo cortos, incluso en modalidades overnight, permitió

rentabilizar recursos que antes permanecían inactivos. Gracias a ello, la empresa obtuvo ingresos adicionales anuales de más de S/. 60,000.00 sin comprometer su liquidez, reforzando la capacidad de atender obligaciones inmediatas. Esta práctica de inversión de bajo riesgo, que nunca antes había sido contemplada como una alternativa, se consolidó como una política permanente en la gestión financiera de la empresa, garantizando un mejor aprovechamiento de los fondos disponibles.

En consecuencia, la implementación de contratos forward representó un mecanismo efectivo de cobertura cambiaria, mitigando la exposición al riesgo por la volatilidad del dólar y reduciendo su efecto sobre los costos de adquisición. El 07 de abril de 2020 el tipo de cambio venta se situaba en S/ 3.412, mientras que para el 07 de julio del mismo año alcanzó S/ 3.549, lo que implicó una variación de 1,370 pips en apenas tres meses. Durante el primer trimestre de la propuesta (abril, mayo, junio del 2020), Fierro Centro S.A.C. solicitó operaciones de importación por más de US\$ 500,000, de modo que una diferencia de S/ 0.137 por dólar podía generar un sobre costo superior a S/ 68,500 en ausencia de cobertura.

A lo largo del año 2020, la empresa solicitó forwards por más de USD1,000,000, lo cual le permitió ahorrar S/ 90,000 netos. A través de los forwards, la empresa logró fijar tasas de cambio con anticipación, proyectar precios de importación más estables y asegurar certidumbre en la gestión de su riesgo cambiario.

Finalmente, la implementación de estas medidas fortaleció la capacidad de la empresa para enfrentar la incertidumbre derivada del entorno internacional. Aunque los resultados de largo plazo dependerán de la consolidación de estas prácticas, en el corto plazo Fierro Centro S.A.C. logró recuperar parte de su rentabilidad, estabilizar su flujo de caja y reducir la exposición a riesgos logísticos y financieros.

#### **5.4 Reflexión sobre Competencias Profesionales Desarrolladas en el TSP**

La elaboración e implementación de esta propuesta de mejora representó una oportunidad para el desarrollo de diversas competencias profesionales en el ámbito contable, financiero y administrativo. En primer lugar, se fortalecieron las capacidades de análisis crítico y diagnóstico, indispensables para identificar los problemas derivados de la inadecuada gestión de costos de importación. En segundo lugar, se desarrollaron competencias en planificación y gestión financiera, particularmente en la elaboración de presupuestos, la proyección de flujos de caja y el uso de instrumentos de cobertura cambiaria.

De igual manera, la experiencia permitió afianzar habilidades en el uso de herramientas tecnológicas aplicadas a la contabilidad y la administración, así como competencias en liderazgo y gestión del cambio, necesarias para guiar al equipo hacia la adopción de nuevas prácticas. Es así como este proceso reafirmó la importancia de la ética y la responsabilidad profesional en la toma de decisiones, ya que una gestión eficiente de los recursos no solo beneficia a la empresa, sino que también contribuye a la sostenibilidad económica y al cumplimiento de los compromisos asumidos frente a clientes, proveedores y trabajadores.

## CAPÍTULO VI: VALORACIÓN DEL IMPACTO

### 6.1 Evaluación del Impacto de la Propuesta

El impacto de la propuesta no solo se reflejó en mejoras administrativas, sino también en indicadores de costos específicos que permiten medir con mayor precisión la eficiencia lograda en la gestión de importaciones. La adopción de un presupuesto integral de importaciones y la matriz de costos facilitaron una mayor precisión en la identificación de los gastos asociados a cada operación, lo que se tradujo en un control más riguroso y en la reducción de costos ocultos que anteriormente disminuían los márgenes de utilidad. A continuación, se presentan los principales impactos observados, organizados conforme a los problemas específicos del estudio.

#### 6.1.1 Impacto vinculado al Problema Específico 1 - Indicadores de impacto en costos y rentabilidad

##### Participación de los costos de importación en las ventas netas

**Tabla 10**

*Evolución de ratios vinculados a los costos de importación y margen bruto de bobinas de acero A36*

Indicador	Fórmula	2020	Post - propuesta 2021	Variación
Participación de costos de importación en ventas (%)	$(\text{Costo importación} / \text{Ventas netas}) \times 100$	8.00%	5.75%	-2.25%
Margen bruto (%)	$(\text{Ventas netas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas netas} \times 100$	10.67%	13.06%	2.39%
Costo unitario promedio de importación (USD/TM)	$\text{Costo importación} / \text{Unidades importadas}$	1,465.00	1,350.00	-115.00

Los resultados evidencian una mejora sustancial en la eficiencia de las importaciones tras la implementación del programa de planificación de costos. La participación de los costos de importación en las ventas netas se redujo de 8.00 % en 2020 a 5.75% en 2021, lo que implica una disminución de 2.25 puntos porcentuales en la estructura de costos. Esta variación refleja una mayor eficiencia en la estructura de costos: la empresa necesitó menos gasto logístico y aduanero para sostener un mayor nivel de ventas.

Adicionalmente, el margen bruto se elevó de 10.67% a 13.06%, consolidando un incremento de 2.39 puntos porcentuales en la rentabilidad operativa. Asimismo, el costo unitario promedio de importación pasó de 1,465 USD/TM a 1,350 USD/TM, reflejando una reducción absoluta de 115 USD por tonelada importada. Estos indicadores muestran que la propuesta no solo optimizó el control de los desembolsos logísticos y aduaneros, sino que también fortaleció el desempeño financiero y competitivo de la empresa.

**Tabla 11**

*Eficiencia del costo logístico: participación del flete y almacenaje sobre el valor CIF (2020–2021)*

Indicador	Fórmula	2020	Post - propuesta 2021	Variación
Peso del flete sobre CIF (%)	$(\text{Flete marítimo} / \text{Valor CIF}) \times 100$	15.89%	12.71%	-3.18%
Peso del almacenaje sobre CIF (%)	$(\text{Almacenaje} / \text{Valor CIF}) \times 100$	9.42%	1.18%	-8.24%

El análisis comparativo evidencia una mejora notable en la eficiencia logística tras la implementación de la propuesta. El peso del flete sobre el

valor CIF se redujo de 15.89% en 2020 a 12.71% en 2021, equivalente a una disminución de 3.18 puntos porcentuales. Esta reducción refleja una optimización en la negociación de tarifas de transporte marítimo y un mejor control de los costos asociados al traslado internacional de la carga.

De manera aún más significativa, el peso del almacenaje sobre el valor CIF se redujo de 9.42% en 2020 a 1.18% en 2021, lo que representa una disminución de 8.24 puntos porcentuales. Esta mejora refleja un control más estricto de los tiempos de permanencia en depósito temporal y una gestión más eficiente de la documentación aduanera, factores que permitieron evitar costos innecesarios por almacenaje prolongado. Cabe precisar que, en ciertos embarques, la optimización del flujo logístico ha sido tal que no se generaron gastos de almacenaje, lo que demuestra la efectividad del programa de planificación de costos en la prevención de este tipo de desembolsos.

### 6.1.2 Impacto vinculado al Objetivo Específico 2 – Ratios financieros

A continuación, se presentan las principales ratios financieras analizados posterior a la implementación de la propuesta.

**Tabla 12**

*Razón corriente (Activo corriente / Pasivo corriente)*

Razón corriente		2020		2021
Activo corriente	13,649,911	3.90	13,531,063	2.00
Pasivo corriente	3,501,810		6,774,613	

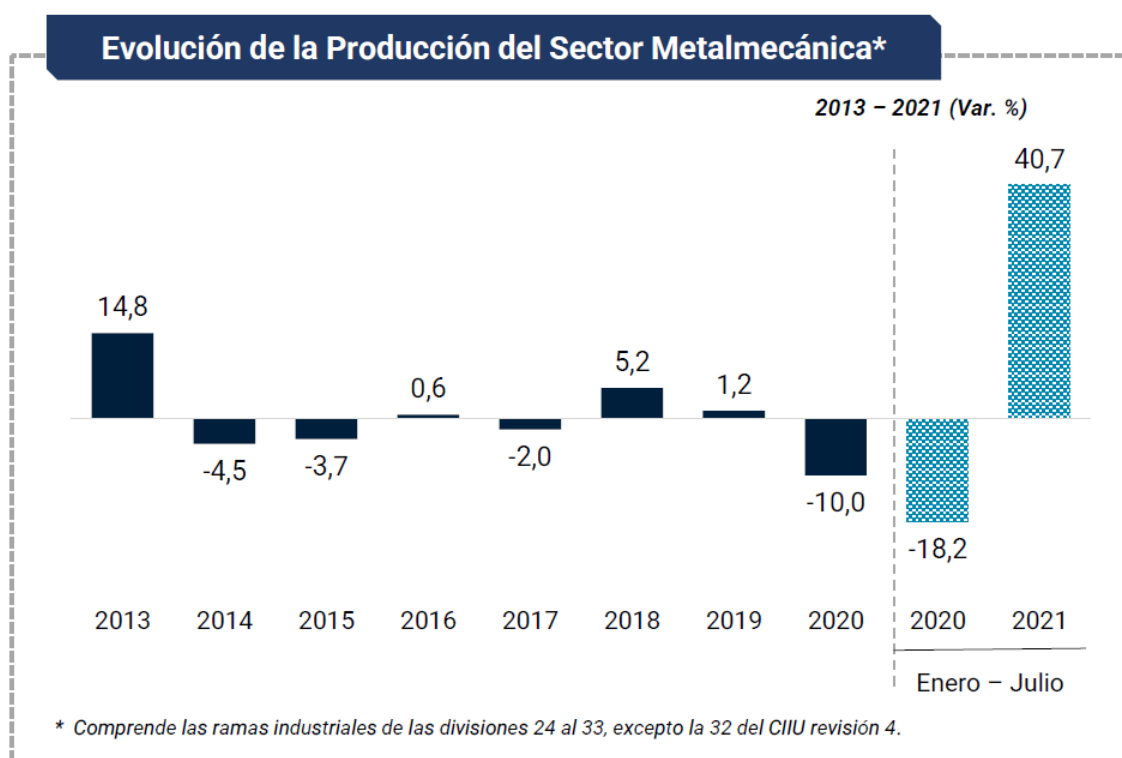
La razón corriente mide la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo con los activos disponibles en el mismo horizonte. En términos prácticos, refleja una menor holgura en la liquidez. La empresa todavía puede cubrir sus deudas de corto plazo (pues la ratio es mayor a 1), pero con un margen de seguridad menor. Este cambio puede

explicarse por una reducción en los activos corrientes, como caja, cuentas por cobrar o inventarios, o por un incremento en los pasivos corrientes, como mayores obligaciones financieras o deudas con proveedores.

La disminución de la razón corriente de 3.90 a 2.00 responde a la incorporación de un crédito de S/ 3,600,000 proveniente del programa *Reactiva Perú*. Este financiamiento incrementó significativamente los pasivos corrientes, reduciendo el indicador, aunque en paralelo fortaleció la posición de caja de la empresa y aseguró la continuidad operativa en un contexto de alta incertidumbre.

En síntesis, la empresa sigue siendo solvente, aunque menos holgada, y la evolución de la ratio debe evaluarse según el equilibrio entre eficiencia en el uso de recursos y riesgo de liquidez.

La evolución del sector metalmecánica entre 2019 y 2021 muestra una marcada volatilidad: en 2019 se registró un leve crecimiento de 1.2%, en 2020 una contracción severa de -10% (y -18.2% en el acumulado enero-julio) producto de la pandemia y las restricciones logísticas, y en 2021 un repunte extraordinario de 40.7% en el mismo periodo, asociado a la reactivación económica y a la recuperación de la demanda.

**Figura 7***Evolución de la producción del sector metalmeccánico (2013-2021)*

Nota: Cuadro extraído del boletín Estudios Económicos, Reporte Sectorial 37° – Industria Metalmeccánica

Frente a este contexto, la empresa estudiada mantuvo indicadores de solvencia positivos, con una liquidez corriente de 2.00 mayor al promedio sectorial. Esto significa que, a pesar de operar en un sector altamente vulnerable a shocks externos, la empresa logró sostener capacidad de pago y un margen de maniobra razonable. La comparación evidencia que mientras el sector experimentó fuertes oscilaciones en su producción, la empresa reforzó su gestión de costos e importaciones.

**Tabla 13***Prueba ácida (Activo corriente – Inventarios / Pasivo corriente)*

Prueba ácida		2020		2021
Activo corriente - Inventarios	8,757,686	2.50	5,220,966.00	0.77
Pasivo corriente	3,501,810		6,774,613.00	

La variación del índice de prueba ácida, que pasó de 2.5 a 0.77, refleja un cambio significativo en la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones corrientes con sus activos líquidos. Mientras que un valor de 2.5 evidenciaba una posición financiera sólida, la reducción a 0.77 indica que la empresa dispone ahora de tan solo S/ 0.77 por cada sol exigible.

La disminución en mención implica que los recursos líquidos resultan insuficientes para cubrir los pasivos inmediatos, generando una mayor dependencia de la rotación de inventarios o de la obtención de nuevas fuentes de efectivo. Sin embargo, la variación se explica por el incremento en los pasivos corrientes, como el crédito obtenido a través del programa Reactiva Perú, así como por la reducción del efectivo disponible debido a la atención de compromisos operativos y de importación.

En el caso materia de análisis, la evaluación de este ratio de liquidez por parte del área de finanzas motivó la necesidad de implementar medidas que permitan cumplir oportunamente con la cancelación de deudas de mayor urgencia con determinados proveedores, especialmente aquellos vinculados con operaciones de importación y compromisos bancarios. En ese sentido, a nivel práctico, se llevó a cabo un proceso de renegociación de los créditos locales frente a los siguientes proveedores: (i) Corporación Aceros Arequipa S.A.A.; y, (ii) Empresa Siderúrgica del Perú S.A. Por lo tanto, esto permitió extender parcialmente los vencimientos sin afectar la relación comercial.

Sin embargo, este proceso de negociación implicó un grado de complejidad mayor a nivel práctico. Esto debido a la negativa por parte de proveedores estratégicos, como la compañía Air Products Peru S.A., propietaria de la marca de electrodos Indura en el país. Si bien se cumplió con el pago a este proveedor, Fierro Centro tomó la decisión estratégica de implementar una línea de importación orientada específicamente a la maquila de electrodos.

**Tabla 14**

*Rotación de cuentas por pagar (Compras a crédito / Cuentas por pagar promedio)*

RCXP		2020		2021
Compras al crédito	26,020,000	8.10	20,037,000	15.87
Cuentas por pagar promedio	3,212,800		1,262,406	

**Tabla 15**

*Plazo Promedio de pagos*

PPPagos		2020		2021
año	365	45.07	365	23.00
Rotacion de cuentas por pagar	8.10		15.87	

El análisis del ratio de rotación de cuentas por pagar muestra una variación importante, al pasar de 8.10 a 15.87. Este incremento refleja que la empresa está cancelando sus obligaciones con los proveedores con mayor rapidez, ya que un número más alto en este indicador significa que las cuentas por pagar se renuevan más veces dentro del mismo periodo. En términos prácticos, la compañía pasó de efectuar pagos

aproximadamente cada 45 días a realizarlos en un promedio cercano a los 23 días.

Si bien esta mayor velocidad de pago transmite solidez financiera y fortalece la relación con los proveedores, también puede implicar un menor aprovechamiento del crédito comercial disponible. Esta política exige mayores desembolsos en plazos reducidos, lo que incide en la liquidez inmediata de la empresa y puede reflejarse en una disminución de la razón corriente o de la razón rápida, indicadores que miden la capacidad de cubrir obligaciones de corto plazo con activos líquidos.

En consecuencia, aunque esta práctica reduce el margen disponible para atender costos logísticos y financieros derivados de las importaciones, responde a una estrategia deliberada de negociación mediante la cual la empresa prioriza la estabilidad en el abastecimiento y la obtención de mejores condiciones comerciales en el largo plazo.

### **6.1.3 Impacto vinculado al Objetivo Específico 3 – Gestión de Riesgos cambiario.**

En el ámbito financiero, la implementación de instrumentos de cobertura cambiaria y la proyección de flujos de caja fortalecieron la capacidad de la empresa para enfrentar escenarios de volatilidad internacional. Esto no solo redujo la exposición al riesgo cambiario, sino que también garantizó la disponibilidad de liquidez necesaria para el cumplimiento oportuno de las obligaciones con proveedores y entidades financieras. De esta manera, se optimizó el capital de trabajo, mejorando la eficiencia en el uso de los recursos disponibles y disminuyendo el costo del capital inmovilizado.

## **6.2 Aporte del candidato en la mejora de la gestión de costos de importación**

La optimización del sistema de costos de importación de la empresa Fierro Centro S.A.C. fue decisiva para la compañía y mi contribución para generar valor a través de los costos de importación fue relevante para mejorar sus indicadores de rentabilidad. En mi caso en particular, considero que la integración de los conceptos abordados en la Facultad de Ciencias Contables, sumado a la experiencia laboral en el sector durante los años posteriores a la obtención del grado de bachiller, permitió identificar oportunidades de mejora en los procedimientos de logística e importación aplicados hasta el año 2020.

Adicionalmente, la coyuntura excepcional generada por la emergencia sanitaria del COVID-19 impuso mayores niveles de complejidad en la gestión empresarial, lo que a su vez constituyó un desafío significativo para el ejercicio de la profesión contable. Este contexto exigió no solo una adaptación rápida a condiciones cambiantes, sino también la aplicación de criterios técnicos y de análisis crítico para garantizar la continuidad operativa y la confiabilidad de la información financiera en la contabilidad de costos ante escenarios de alta incertidumbre.

De esta manera, el análisis descrito en el TSP permitió confirmar el resultado favorable a nivel de rentabilidad desde el sistema de costos de la empresa en mención. Asimismo, reafirmó el compromiso profesional de aplicar los conocimientos adquiridos en beneficio de la compañía y contribuir activamente al logro de los objetivos estratégicos.

Mi participación en este proyecto requirió aplicar conocimientos teóricos en la práctica, tomando decisiones operativas y financieras basadas en análisis técnico y criterios profesionales. Para afrontar el contexto del COVID, así como cualquier escenario posterior de igual o mayor incertidumbre, se me encargó implementar un programa de planificación de costos y estrategias financieras que incorporó lo siguiente:

- i. El análisis histórico de precios y la proyección de escenarios financieros: revisión de tendencias de precios internacionales, comportamiento de fletes y costos portuarios.
- ii. Cálculo de costos logísticos integrales (incluyendo CIF, seguros, almacenamiento y sobrecostos portuarios). Este enfoque permitió anticipar riesgos y fijar márgenes de ganancia más sostenibles, mejorando la toma de decisiones comerciales.
- iii. Implementación de herramientas financieras complementarias orientadas a maximizar la rentabilidad de los fondos líquidos no utilizados en operaciones inmediatas como la evaluación de instrumentos financieros de corto plazo y bajo riesgo, como:
  - Depósitos overnight
  - Fondos mutuos de renta fija de alta liquidez
  - Cuentas remuneradas empresariales, que permitieron obtener rendimiento sobre el capital en reposo sin comprometer la disponibilidad de recursos.
- iv. Se propuso el uso de instrumentos financieros de cobertura de riesgos, tales como:
  - Contratos forward sobre tipo de cambio (para fijar el valor futuro de operaciones en dólares)
  - Derivados sobre commodities como alternativa para mitigar el riesgo de variaciones abruptas en el precio del acero.

Estas herramientas permiten reducir la exposición a pérdidas financieras derivadas de factores externos no controlables y brindan mayor estabilidad a la estructura de costos. Así mismo, las acciones ejecutadas contribuyeron a reforzar los indicadores de liquidez y a sostener la estabilidad financiera de la empresa en el corto plazo.

En conjunto, la planificación estructurada de costos y la gestión activa del capital disponible mediante instrumentos financieros de cobertura

y rentabilización permitieron a Fierro Centro fortalecer su capacidad de adaptación en contextos económicos adversos, asegurar la continuidad operativa y avanzar hacia un modelo de gestión empresarial más sólido, eficiente y resiliente.

Este enfoque evidencia cómo la contabilidad aplicada no solo cumple un rol técnico en el registro y control, sino que también se convierte en un eje estratégico que respalda la toma de decisiones en escenarios de incertidumbre. En esa línea, “la contabilidad no actúa en aislamiento, sino que se configura como una práctica comunicativa que adquiere sentido en el intercambio entre distintos actores, donde el lenguaje contable se convierte en un código compartido que atraviesa las fronteras organizacionales” (Curry, 2024).

En esa misma dirección, la profesión contable enfrenta hoy el reto de mantener este carácter estratégico, equilibrando el aprovechamiento de oportunidades derivadas de tecnologías disruptivas, del acceso a datos en tiempo real y de los nuevos generadores de valor en las organizaciones, con la preservación de sus funciones clásicas en materia de información financiera, auditoría y tributación (Bujaki et al., 2025).

Finalmente, las medidas implementadas por Fierro Centro S.A.C. no solo le permitieron superar con éxito una coyuntura crítica marcada por la volatilidad internacional y las restricciones operativas con motivo de la emergencia sanitaria, sino que además podrían constituir un modelo de referencia para otras empresas del sector comercial e industrial que operan bajo esquemas de importación directa.

## CONCLUSIONES

El análisis realizado evidencia que la inadecuada gestión de los costos de importación impacta de manera directa en la rentabilidad y en la sostenibilidad financiera de Fierro Centro S.A.C., particularmente en contextos de alta volatilidad internacional como el generado por la pandemia del COVID-19.

Con respecto al problema específico 1, los resultados muestran que los costos de importación alcanzaron un peso promedio de 5.76% sobre el valor CIF, pudiendo llegar a un margen tolerable del 7% en escenarios críticos, lo que resalta la importancia de contar con mecanismos de control y previsión.

Asimismo, en relación al problema específico 2, se concluye que la liquidez de la empresa se vio presionada por la reducción del efectivo disponible y por el cumplimiento de obligaciones inmediatas, como el pago a proveedores estratégicos, frente a los cuales no se logró una ampliación de crédito comercial. Esta situación obligó a la empresa a recurrir a líneas de financiamiento externo y a fortalecer su gestión de tesorería mediante renegociaciones puntuales y una mayor disciplina en la calendarización de pagos.

Por último, respecto al párrafo específico 3, la implementación de mecanismos de cobertura cambiaria, como los contratos forward, permitió a Fierro Centro S.A.C. mitigar de manera efectiva el impacto de la volatilidad del dólar sobre sus costos de importación y márgenes de rentabilidad. La empresa logró reducir su exposición a pérdidas por diferencia de tipo de cambio, estabilizar su estructura financiera y proyectar con mayor precisión sus flujos de caja. Con ello, se comprobó que la ausencia de instrumentos de cobertura había representado un factor de

vulnerabilidad, y que su incorporación fortaleció significativamente la gestión financiera y la resiliencia operativa de la empresa.

En términos estratégicos, las medidas adoptadas por Fierro Centro S.A.C., tales como la implementación de matrices de costos, la simulación de escenarios, la apertura de una línea de importación orientada a la maquila de electrodos y el uso de instrumentos financieros alternativos, no solo permitieron afrontar la coyuntura crítica, sino que constituyen un modelo de referencia para otras empresas del sector comercial e industrial que operan bajo esquemas de importación directa.

Finalmente, este proceso representó un aprendizaje significativo a nivel profesional, al fortalecer la capacidad de análisis crítico, la confianza en la toma de decisiones financieras y la visión estratégica necesaria para anticipar riesgos y proponer soluciones sostenibles en escenarios de incertidumbre.

En conclusión, el impacto alcanzado demuestra que una adecuada gestión de costos de importación, respaldada por herramientas financieras y de planificación, no solo contribuye a mejorar los indicadores de rentabilidad de la empresa, sino que también resalta la relevancia del rol contable en la generación de información útil para la toma de decisiones estratégicas.

## RECOMENDACIONES

En función de los hallazgos, se recomienda que la empresa consolide la institucionalización de matrices de costos como herramienta de control permanente, de manera que cada operación de importación pueda ser evaluada con precisión y se evite que los costos superen el umbral de tolerancia identificado. Asimismo, resulta conveniente establecer umbrales de alerta temprana sobre rubros críticos como el flete y el almacenaje, de modo que la gerencia pueda anticipar desviaciones y adoptar acciones correctivas antes de que comprometan los márgenes.

En cuanto a los registros contables vinculados a los costos de importación, se recomienda establecer revisiones trimestrales o, en su defecto, semestrales, que permitan realizar un cruce sistemático con la información presentada en los estados financieros. Esta práctica contribuirá a detectar inconsistencias, fortalecer la trazabilidad de los datos y asegurar que los reportes financieros reflejen con precisión la situación económica de la empresa, brindando a la gerencia una base más confiable para la toma de decisiones y garantizando el cumplimiento de los criterios contables aplicables.

La gestión de liquidez debe reforzarse mediante la implementación de un calendario de flujo de caja proyectado en un horizonte de trece semanas, lo que permitiría asignar los recursos con mayor eficiencia y reducir los riesgos de iliquidez en momentos de tensión financiera. De igual manera, la diversificación de fuentes de financiamiento a través de líneas bancarias, factoring y confirming se presenta como una alternativa viable frente a la rigidez del crédito comercial otorgado por determinados proveedores.

Es recomendable que Fierro Centro S.A.C. adopte políticas de cobertura cambiaria mediante contratos forward, con parámetros definidos

de contratación que permitan estabilizar los márgenes frente a la volatilidad del tipo de cambio. En paralelo, la estrategia de abastecimiento dual debe profundizarse, aprovechando la experiencia positiva de la maquila de electrodos, con el fin de reducir riesgos operativos y fortalecer el poder de negociación.

Asimismo, se sugiere la integración de un tablero de control mensual que unifique indicadores financieros y operativos, tales como el peso del flete y del almacenaje sobre el valor CIF, la razón corriente y rápida, la rotación de inventarios y los días del ciclo de importación. De manera complementaria, se recomienda elaborar presupuestos en las etapas de pre importación, importación y post importación, comparándolos posteriormente con los resultados obtenidos, a fin de medir las desviaciones y aplicar los ajustes necesarios. La adopción de estas herramientas permitirá que la toma de decisiones sea integral, preventiva y sustentada en evidencia.

En la misma línea, resulta necesario formalizar un protocolo de renegociación con proveedores estratégicos y establecer una revisión periódica de las políticas contables vinculadas a la NIC 2 e IFRS 9, asegurando así la coherencia en el reconocimiento de costos y en la gestión del riesgo cambiario. Estas acciones, complementadas con la simulación de escenarios críticos, fortalecerán la capacidad de la empresa para anticipar shocks externos y garantizar su rentabilidad sostenible en el tiempo.

Por otro lado, dada la importancia de la tecnología hoy en día, se recomienda incorporar la automatización mediante automatización robótica de procesos contables repetitivos. Conforme con Teixeira (2025), por su naturaleza repetitiva y su alto volumen, en particular el registro de facturas de proveedores, cuentas por pagar o cobrar, la integración de extractos bancarios y las conciliaciones pueden ser los candidatos más idóneos a

automatizarse y por su impacto comprobado en productividad conlleva a la reducción de costos.

En cuanto a ello, debido a la evaluación de viabilidad tecnológica demuestra que Fierro Centro S.A.C. sí cuenta con la capacidad para implementar las herramientas propuestas, ya que dispone de la infraestructura digital necesaria, sistemas ERP desarrollados a medida e integrados a la operatividad del negocio, además de personal capacitado en gestión contable y financiera. La compatibilidad entre sus sistemas actuales y las plataformas digitales de las entidades financieras permite ejecutar sin dificultad instrumentos como los contratos forward, depósitos overnight y matrices automatizadas de costos, garantizando una implementación eficiente y sostenible en el tiempo.

Por último, con el fin de garantizar la sostenibilidad de las mejoras implementadas y brindar a la alta dirección una herramienta de control estratégico, se propone la incorporación de un conjunto de indicadores de seguimiento gerencial transversal. Estos indicadores permitirán evaluar el impacto de las acciones ejecutadas desde una perspectiva integral, vinculando los resultados financieros, logísticos y tecnológicos con los objetivos estratégicos de Fierro Centro.

En primer lugar, se recomienda aplicar el Índice de Eficiencia de Importación (IEI), obtenido mediante la relación entre los ahorros logísticos y financieros alcanzados frente al costo total de importación. Este indicador permitirá cuantificar de manera global el beneficio generado por la propuesta, reflejando en términos porcentuales la eficacia de las políticas de reducción de costos y de optimización operativa

En segundo lugar, se sugiere incorporar el Grado de Digitalización Contable, calculado como el porcentaje de procesos automatizados respecto del total de procesos contables. Este indicador permitirá

monitorear el avance en la implementación tecnológica, particularmente en lo referente a la automatización robótica de procesos contables (RPA). Su seguimiento proporcionará información clave sobre la evolución de la transformación digital interna, la reducción de tareas manuales y el impacto directo de la automatización en la productividad y la confiabilidad de la información contable.

Finalmente, se propone establecer el Nivel de Cumplimiento de Objetivos Financieros, determinado como la relación entre los objetivos financieros alcanzados y los planificados en cada ejercicio anual. Este KPI permitirá a la gerencia monitorear de forma continua el grado de alineación entre los resultados obtenidos y las metas estratégicas definidas, fortaleciendo la gestión basada en resultados y la toma de decisiones orientada a la mejora continua.

En conjunto, estos indicadores representan una herramienta de control gerencial que permitirá medir la eficacia de la propuesta y asegurar la sostenibilidad de las mejoras implementadas en Fierro Centro S.A.C. Su aplicación fomentará una gestión proactiva y basada en evidencia, alineando las decisiones empresariales con la visión corporativa al 2030: ser la empresa líder y más confiable en el abastecimiento de acero en Lima, sustentada en eficiencia, innovación tecnológica y resultados medibles.

En conclusión, las recomendaciones presentadas no solo buscan elevar la eficiencia operativa y financiera de Fierro Centro S.A.C., sino también fortalecer la contabilidad de costos como instrumento de gestión y control. Asimismo, la implementación de matrices de costeo, análisis de escenarios, automatización de procesos y tableros de indicadores permitirá transformar la información contable en decisiones estratégicas orientadas a la sostenibilidad y la competitividad de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

Arellano, R. (2010). *Ciudad De Los Reyes, De Los Chávez, Los Quispe....* Planeta.

Agarwal, V., Ghosh, P. P., Momin, U. T., Nagappan, B., Madan, P., Faiz, A., & Asthana, S. (2025). The role of management accounting in enhancing business agility and decision-making. *International Journal of Accounting and Economics Studies*, 12(SI-1), 67–70. <https://doi.org/10.14419/50zcyc46>

Barría, C. (2021, 30 de agosto). La emergencia de los contenedores: cómo una de las mayores crisis del transporte marítimo de la historia puede afectar tu bolsillo. *BBC News*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58324770>

Bujaki, M., Butt, I., Lento, C., Meredith, P., & Wick, S. (2025). A commentary on post-pandemic challenges and opportunities for the accounting profession: Insights from a systematic literature review. *Accounting Perspectives*, 24(1), 157–188. <https://doi.org/10.1111/1911-3838.12387>

Cabrera, A. (2024). *Incoterms 2020. User 's manual: (1 ed.)*. Marge Books. <https://elibro.upc.elogim.com/es/lc/upc/titulos/275203>

CEPAL. (2022). *Panorama fiscal de América Latina y el Caribe 2022: Los desafíos de una recuperación sostenible e inclusiva*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/93b9ae9b-2063-4d1e-8326-6a3544afe90b/content>

Chopra, S., & Meindl, P. (2019). *Supply chain management: Strategy, planning, and operation* (7th ed.). Pearson.

Chu, M. (2023). *Finanzas aplicadas: Teoría y práctica*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Choi, J. H., & Suh, S. (2022). Conditionally-hedged currency carry trades. *Journal of International Financial Markets, Institutions & Money*, 79, 101591. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101591>

Custódio, C., Ferreira, M. A., & Garcia-Appendini, E. (2023). Indirect costs of financial distress. *Review of Finance*, 27(6), 2233–2270. <https://doi.org/10.1093/rof/rfad014>

Curry, A. (2024). *Accounting talks – how operations managers nuance their frontstage performance with backstage negotiations*. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 37(9), 248–274. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2023-6504>

Hernández, M. (2020). Prácticas tradicionales y contemporáneas de la contabilidad de gestión: Una revisión de la literatura. *Revista Academia & Negocios*, 5(2), 57–68. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560861700007>

Huamán, M. (2022). *Incoterms: Análisis y comentarios jurídicos, comerciales, tributarios, aduaneros, financieros y logísticos*. Instituto Pacífico.

MAPFRE (s.f.). *Seguro de Transporte de Importación y Exportación*. Recuperado el 20 de julio de 2025, de <https://www.mapfre.com.pe/empresas/seguro-transportes/seguro-de-transporte-de-importacion-y-exportacion/>

Mi, J. J., Ahmed, S., Chen, Y., & Zhang, C. (2025). Investigating volatility, connectedness and portfolio strategies between bulk shipping and commodity market: A DCC-GARCH R2 decomposed connectedness measure. *Regional Studies in Marine Science*, 89, 104325. <https://doi.org/10.1016/j.rsma.2025.104325>

Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (2023). *Guía sobre los Incoterms*. Recuperado el día 20 de julio de 2025, de <https://www.gob.pe/institucion/agromercado/informes-publicaciones/4908278-guia-sobre-los-incoterms>

Pacífico Seguros. (s.f.). Condiciones generales de transporte de carga abierta. Recuperado de <https://www.pacifico.com.pe/documents/28730/235912/Condiciones-generales-transporte-carga-abierta/e188ad25-aa47-4867-9326-e96a6448d437>

Pizarro, R. (2020). Un paso más allá de la Covid-19 / One step further from COVID-19. *El Trimestre Económico*, 87(348(4)), 1033–1057. <http://www.jstor.org/stable/45406689>

Quevedo, I., & Diaz, C. (2022). *Negocios Internacionales: funcionamiento y operatividad*. Esan Ediciones.

Salas, J. (2017). *Sociedades reguladas por la Ley General de Sociedades*. Fondo editorial PUCP.

Sierralta, A. (2018). *El comercio internacional y su impacto en la cultura y el derecho*. Esan Ediciones.

Singh, S., Dwivedi, A., & Pratap, S. (2023). Sustainable Maritime Freight Transportation: Current Status and Future Directions. *Sustainability*, 15(8), 6996. <https://doi.org/10.3390/su15086996>

Sociedad Nacional de Industrias. (s.f.). Industria metalmecánica. <https://sni.org.pe/37-industria-metalmecanica/>

Soler, D. (2021). *Practical guide to the rules Incoterms 2020: rights and obligations on the goods in international trade*. Marge Books. <https://elibro.upc.elogim.com/es/lc/upc/titulos/184627>

Soto, N., & Falconí, M. (2022). La contabilidad de costos en búsqueda del entendimiento de las practicas disciplinares que la convergen. Un estudio semántico con énfasis en las pymes en el Ecuador. *Revista Científica RES NON VERBA*, 12(2), 119–145. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v12i2.734>

Suárez, J., & Mejía, V. (2021). Contabilidad de gestión y regímenes de poder: revisión de la literatura y reflexión crítica sobre los eufemismos de los sistemas de costos en las organizaciones. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 31(82), 45–64. <https://www.jstor.org/stable/27075043>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (2021). *Informe N.° 0057-2021-SUNAT/7T0000*. Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. <https://www.sunat.gob.pe>

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria. (s.f.). *Acuerdo del Valor de la OMC y Notas Interpretativas*. SUNAT. Recuperado el día de mes de año, de URL <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/aduanera/valoracionadua/acuerdoValorOMC/AcuerdoValorOMC-NotasInterpretativas.pdf>

Tabash, M. I., Sheikh, U. A., Roubaud, D., Galariotis, E., & Grebinevych, O. (2025). Do forward exchange rate conditions intervene with the transmission of stock market volatility and COVID-19 impact? Sign and location-based asymmetries. *Research in International Business and Finance*, 77, 102929. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2025.102929>

Taylor, D., Osei-Tutu, F., & Awuye, I. S. (2024). The role of accounting standards in financial inclusion. *International Review of Financial Analysis*, 96, 103594. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103594>

Teixeira, P., Martins, A., Maldonado, I., & Duarte, F. (2025). *The use of robotic process automation in contemporary accounting practices*. Journal of Financial Reporting and Accounting. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2024-0728>

Trading Economics. (s.f.). *HRC Steel*. Trading Economics.  
Recuperado el 2 de mayo de 2025, de  
<https://tradingeconomics.com/commodity/hrc-steel>



## Normativa legal

Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio de 1994 (GATT 1994), 15 de abril de 1994.

Ley N.º 26887. (1997). *Ley General de Sociedades*. Congreso de la República.

<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=15>

Ley N.º 28708. (2006). *Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad*. Congreso de la República.

<https://www.mef.gob.pe/es/direccion-general-de-contabilidad-publica/normatividad-sp-2134/leyes/7020-ley-n-28708-1/file>

Ley N.º 29173. (2007). *Régimen de percepciones del impuesto general a las ventas*. Congreso de la República.

<http://portal.apci.gob.pe/Compendio%20Normas%20Legales%20CTI/060.pdf>

Ley N.º 29783 (2011). *Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Congreso de la República.

<https://diariooficial.elperuano.pe/Normas/obtenerDocumento?idNorma=38>

Decreto Legislativo N° 728. (1991). *Ley de Productividad y Competitividad Laboral*. Ministerio de Trabajo y Promoción Social.

<https://spij.minjus.gob.pe/spij-ext-web/#/detallenorma/H752471>

Decreto Legislativo N° 1053. (2008). *Ley General de Aduanas*. Ministerio de Economía y Finanzas.

<https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/decretoslegislativos/01053.pdf>

## ANEXOS

### CARTA DE AUTORIZACIÓN DE USO DE INFORMACIÓN DE EMPRESA

Lima, 20 de julio de 2025

Señor: Dr. Emerson Jesús Toledo Concha Decano de la Facultad de Ciencias Contables de la Pontificia Universidad Católica del Perú

Presente.-

Yo, Carlos Maco Riveros Riveros, identificado con DNI 10405459, en mi calidad de Gerente General  de la Empresa  / Institución  con RUC 20509264512, ubicada en la ciudad de . OTORGO LA AUTORIZACIÓN, Al señor(a) identificado(a) con DNI N° 72488514

Fiorella Riveros Taco bachiller en Contabilidad por la Pontificia Universidad Católica del Perú, para que utilice la siguiente información de la empresa: Fierro centro SAC ya sea en forma oral, visual, escrita, grabada en medios magnéticos o en cualquier otra forma tangible y que se encuentre claramente marcada como tal al ser entregada al interesado, con la finalidad de que pueda desarrollar su Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el título de Contador Público. En virtud de esta autorización, el bachiller se compromete a lo siguiente:

1. No divulgar ni usar para fines personales la "Información Confidencial" que, con objeto de la relación o actividad académica, le fue suministrada por parte de la Empresa.
2. No proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente o a través de cualquier medio de comunicación, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y
3. No utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás) relacionados con el proyecto. El bachiller asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la elaboración y presentación de un Trabajo de Suficiencia Profesional, que es estudio eminentemente práctico, donde el bachiller deberá demostrar, de manera efectiva, la suficiencia profesional adquirida a través de su participación en la empresa.

En caso de que el bachiller incumpla parcial o totalmente las obligaciones enumeradas en el presente acuerdo, queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios que cause a la Empresa, así como a las sanciones de carácter penal o legal a que se hiciere acreedor.

Adjunto a esta carta, está la siguiente documentación:

Ficha RUC o pantallazo de consulta RUC Indicar si el Representante que autoriza la información de la empresa, solicita mantener el nombre o cualquier distintivo de la empresa en reserva, marcando con una "X" la opción seleccionada.

Mantener en Reserva el nombre o cualquier distintivo de la empresa;

Mencionar el nombre de la empresa.

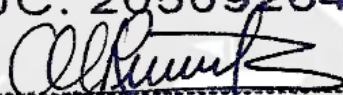
Firma y sello

DNI: El bachiller declara que los datos emitidos en esta carta y en el Trabajo de Suficiencia Profesional son auténticos. En caso de comprobarse la falsedad de datos, éste será sometido al inicio del procedimiento disciplinario correspondiente; debiendo asumir todo tipo de responsabilidad ante posibles acciones legales que la empresa, otorgante de información, pueda ejecutar.

Lima,

**FIERRO CENTRO S.A.C.**

RUC: 20509264512



-----  
Carlos M. Riveros Riveros  
Gerente General  
DNI 10405459



Resultado de la Búsqueda			
Número de RUC:	20509264512 - FIERRO CENTRO SAC		
Tipo Contribuyente:	SOCIEDAD ANONIMA CERRADA		
Nombre Comercial:	FIERRO CENTRO SAC		
Fecha de Inscripción:	17/08/2004	Fecha de Inicio de Actividades:	01/09/2004
Estado del Contribuyente:	ACTIVO		
Condición del Contribuyente:	HABIDO		
Domicilio Fiscal:	AV. HEROES DEL ALTO CENEPA 197-199 NRO. 197 LIMA - LIMA - COMAS		
Sistema Emisión de Comprobante:	MANUAL/COMPUTARIZADO	Actividad Comercio Exterior:	IMPORTADOR
Sistema Contabilidad:	COMPUTARIZADO		
Actividad(es) Económica(s):	Principal - 4683 - VENTA AL POR MAYOR DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA Y EQUIPO Y MATERIALES DE FONTANERÍA Y CALEFACCIÓN Secundaria 1 - 4752 - VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, PINTURAS Y PRODUCTOS DE VIDRIO EN COMERCIOS ESPECIALIZADOS Secundaria 2 - 9809 - OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS PERSONALES N.C.P.		
Comprobantes de Pago c/aut. de impresión (F. 806 u 816):	FACTURA BOLETA DE VENTA NOTA DE CREDITO NOTA DE DEBITO GUIA DE REMISION - REMITENTE COMPROBANTE DE PERCEPCION VENTA INTERNA		
Sistema de Emisión Electrónica:	DESDE LOS SISTEMAS DEL CONTRIBUYENTE. AUTORIZ DESDE 16/11/2016		
Emisor electrónico desde:	16/11/2016		
Comprobantes Electrónicos:	FACTURA (desde 16/11/2016).BOLETA (desde 16/11/2016)		
Afiliado al PLE desde:	01/01/2013		
Padrones:	Excluido del Régimen de Agentes de Percepción de IGV - Venta Interna a partir del 01/01/2019		
Fecha consulta: 09/10/2025 12:02			

[Volver](#)

[Información Histórica](#)

[Deuda Coactiva](#)

[Deducciones Tributarias](#)

[Cantidad de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio](#)

[Actas Probatorias](#)

[Facturas Físicas](#)

[Reserva Peru : Deuda en cobranza coactiva](#)

[Programa de garantías COVID\\_19 - Deuda en cobranza coactiva](#)

[Representante\(s\) Legal\(es\)](#)

[Establecimiento\(s\) Anexo\(s\)](#)