



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Maestría en Arte en Gestión Industrial

**IMPLEMENTACIÓN DE *BALANCED SCORECARD* PARA LA MEJORA DE
PROCESOS DE COMERCIO INTERNACIONAL, EN UNA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA QUE OPERA EN UNA ZONA FRANCA**

Ing. Oscar Emilio Castellanos Puga
Asesorado por el MSc. Jorge Luis Rivera Barrios

Guatemala, julio de 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**IMPLEMENTACIÓN DE *BALANCED SCORECARD* PARA LA MEJORA DE
PROCESOS DE COMERCIO INTERNACIONAL, EN UNA INDUSTRIA
FARMACÉUTICA QUE OPERA EN UNA ZONA FRANCA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

ING. OSCAR EMILIO CASTELLANOS PUGA
ASESORADO POR EL MSC. JORGE LUIS RIVERA BARRIOS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN ARTE EN GESTIÓN INDUSTRIAL

GUATEMALA, JULIO DE 2019

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Luis Diego Aguilar Ralón
VOCAL V	Br. Christian Daniel Estrada Santizo
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Mtro. Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Mtra. Inga. Alba Maritza Guerrero Spínola
EXAMINADOR	Mtra. Inga. Brenda Amarilis Gramajo González
SECRETARIA	Mtra. Inga. Lesbia Magalí Herrera López

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

IMPLEMENTACIÓN DE *BALANCED SCORECARD* PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE COMERCIO INTERNACIONAL, EN UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA QUE OPERA EN UNA ZONA FRANCA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 6 de julio de 2013.

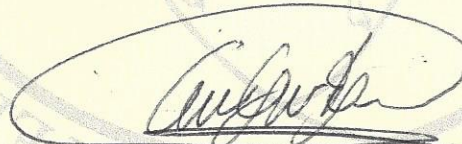
Ing. Oscar Emilio Castellanos Puga

EEPFI-460-2019

En mi calidad como Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, al Trabajo de Graduación de la Maestría en Artes en Gestión Industrial titulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE *BALANCED SCORECARD* PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE COMERCIO INTERNACIONAL, EN UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA QUE OPERA EN UNA ZONA FRANCA”** presentado por el Ingeniero Mecánico Industrial **Oscar Emilio Castellanos Puga** quien se identifica con Carné **8012221**, procedo a la autorización para la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

“Id y Enseñad a Todos”



Inga. Aurelia Anabela Córdova Estrada
Decana
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala



Guatemala, julio de 2019

EEPM-461-2019

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen y verificar la aprobación del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística al Trabajo de Graduación titulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE *BALANCED SCORECARD* PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE COMERCIO INTERNACIONAL, EN UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA QUE OPERA EN UNA ZONA FRANCA”** presentado por el Ingeniero Mecánico Industrial **Oscar Emilio Castellanos Puga** quien se identifica con Carné **8012221**, correspondiente al programa de Maestría en Artes en Gestión Industrial; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Coti
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala**





Guatemala, julio de 2019

Como Coordinador de la Maestría en Artes en Gestión Industrial doy el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE *BALANCED SCORECARD* PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE COMERCIO INTERNACIONAL, EN UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA QUE OPERA EN UNA ZONA FRANCA”** presentado por el Ingeniero Mecánico Industrial Oscar Emilio Castellanos Puga quien se identifica con Carné **8012221**.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtro. Ing. Carlos Humberto Aroche Sandoval
Coordinador (a) de Maestría
Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala


Guatemala, julio de 2019

EEPFI-463-2019

En mi calidad como Asesor del Ingeniero Mecánico Industrial Oscar Emilio Castellanos Puga quien se identifica con Carné 8012221 procedo a dar el aval correspondiente para la aprobación del Trabajo de Graduación titulado: **“IMPLEMENTACIÓN DE *BALANCED SCORECARD* PARA LA MEJORA DE PROCESOS DE COMERCIO INTERNACIONAL, EN UNA INDUSTRIA FARMACÉUTICA QUE OPERA EN UNA ZONA FRANCA”** quien se encuentra en el programa de Maestría en Artes en Gestión Industrial en la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

Atentamente,

“Id y Enseñad a Todos”



Mtro. Ing. Jorge Luis Rivera Barrios
Asesor (a)

INGENIERO MECANICO INDUSTRIAL
Jorge Luis Rivera Barrios
COL. No. 9853

Guatemala, julio de 2019

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Ser supremo que me ha guiado en la vida.
- Mis padres** Jovita Puga de Castellanos (q.e.p.d.) y Jesús Castellanos Cetina (q.e.p.d.), por haberme inculcado los valores que me formaron como hombre.
- Mis hermanos** Rolando (q.e.p.d.), Carlos Efraín, Estela Marina (q.e.p.d.) y Mario Alberto Castellanos Puga, por su cariño y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS A:

Dios	Por ser el creador de mi vida, fortaleza en los momentos difíciles y mi esperanza para seguir adelante.
Mis padres	Por su entrega y esfuerzo para brindarme parte de su vida y a quien debo mi educación.
Mis hermanos y familiares	Por su cariño y apoyo incondicional.
Mis amigos	Por su cariño y apoyo incondicional.
Mis catedráticos	Por su dedicación, sabiduría y por compartir sus conocimientos.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VII
LISTA DE SÍMBOLOS	IX
GLOSARIO	XI
RESUMEN.....	XIII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	XV
OBJETIVOS.....	XIX
METODOLOGÍA	XXI
INTRODUCCIÓN.....	XXIX
1. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL	1
1.1. Historia de las Zonas Francas	1
1.1.1. Experiencia en Guatemala	2
1.2. Definición de Zona Franca.....	4
1.3. Ventajas de las Zonas Francas para la industria y comercio.....	5
1.4. Funcionamiento y administración de Zonas Francas	5
1.5. Marco normativo	6
1.6. Entidad administradora.....	10
1.7. Usuario de Zonas Francas	10
1.8. Sanciones descritas en la Ley de Zonas Francas	11
1.8.1. Sanciones de la Ley de Zonas Francas, Decreto Número 65-89 del Congreso de la República de Guatemala	12
1.9. Prohibición de operación en Zonas Francas	13
1.10. Infracciones aduaneras administrativas	15
1.11. Tipos de infracciones aduaneras administrativas	15

1.12.	Determinación incorrecta del pago de los derechos arancelarios e impuestos correspondientes	17
1.13.	Manifiesto de carga	18
1.14.	Discrepancias y excedentes.....	18
1.15.	Tratamiento de discrepancias	19
1.16.	Tratamiento de excedentes.....	19
1.17.	Plazos para continuar con el proceso de despacho	20
1.18.	Regímenes aduaneros e Importaciones y Exportaciones de Zona Franca.....	21
1.19.	Importación y exportación desde un usuario de Zona Franca	21
1.20.	Regímenes aduaneros	22
1.21.	Regímenes para operaciones de ingreso a Zona Franca	22
1.22.	Documentación básica para operar en una Zona Franca	23
1.23.	La declaración de mercancías	24
1.24.	La factura	25
1.25.	El documento de transporte	26
1.26.	Procedimientos internos y de ley	26
1.27.	Requisitos básicos para el ingreso de mercancías desde una Zona Franca.....	27
1.28.	Requisitos para el egreso de mercancías en Zona Franca	29
1.29.	Beneficios fiscales otorgados.....	30
1.30.	Sistema Arancelario Centroamericano.....	32
1.31.	Reglas generales para la interpretación del Sistema Armonizado	32
1.32.	Cuadro de mando integral.....	34
1.33.	Estrategia	35
1.34.	Características del cuadro de mando integral	36
1.35.	Perspectivas clave	37

2.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	41
2.1.	Características de la empresa a evaluar	41
2.2.	Principales operaciones de la empresa	41
2.3.	Lugares a donde exporta.....	42
2.4.	Características del producto	43
2.5.	Tipo de producto.....	43
2.6.	Proceso de importación	44
2.7.	Proceso de exportación	45
2.8.	Nacionalización del producto.....	46
2.9.	Derecho arancelario de importación (DAI).....	47
2.10.	Factores de cumplimiento de las normas internas de empresa y de Gobierno	49
2.10.1.	Factores de riesgo en documentos de comercio	52
2.10.2.	Factores de riesgo en Declaración Única Administrativa (DUA-GT).....	55
2.10.3.	Factores de riesgo en derechos arancelarios e impuestos	58
2.10.4.	Factores de riesgo en programas de comercio especiales.....	59
2.10.5.	Factores de riesgo en discrepancias de cantidades declaradas.....	60
2.11.	Análisis de clasificación arancelarias actuales	63
2.12.	Documentos reglamentarios que rigen para las actividades de importación y exportación de la industria farmacéutica que opera en una Zona Franca	65
2.13.	Cumplimiento de Leyes y Normas de Comercio.....	66

3.	PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	69
3.1.	Factores de riesgo y de cumplimiento en materia de comercio y aduana.....	69
3.2.	Proceso de clasificación arancelaria	73
3.2.1.	Procedimiento Estándar para clasificación arancelaria.....	77
3.3.	Documentos de comercio.....	83
3.4.	Leyes y normas de comercio	86
3.5.	Cuadro de mando integral.....	88
3.6.	Determinación de la estrategia de comercio local	88
3.7.	Mapa estratégico.....	89
3.8.	Perspectiva financiera.....	91
3.8.1.	Porcentaje de costos de demoras en transporte	92
3.8.2.	Porcentaje de costos de rectificación DUA-GT	93
3.9.	Perspectiva del cliente	93
3.9.1.	Reclamos de clientes en documentos de comercio.....	94
3.9.2.	Días de demora.....	95
3.10.	Perspectiva de los procesos internos.....	96
3.10.1.	Cumplimiento en factores de riesgo en importaciones.....	100
3.10.2.	Cumplimiento en factores de riesgo en exportaciones.....	101
3.11.	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	102
3.12.	Cuadro de mando integral propuesto	102
	CONCLUSIONES.....	105
	RECOMENDACIONES	109
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111

ANEXOS..... 115

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Lugares a donde exportar	42
2.	Porcentaje y número de clase de factores de riesgo en las actividades de comercio.....	73
3.	Mapa estratégico.....	90
4.	Porcentaje de cumplimiento en factores de riesgo en importaciones ..	100
5.	Porcentaje de cumplimiento en factores de riesgo en exportaciones marítimas y terrestres.....	101

TABLAS

I.	Regímenes de ingreso a Zona Franca	22
II.	Regímenes de egreso a Zona Franca.....	23
III.	Procedimiento de ingreso de mercancía (SAT, PR-IAD/DNO-DE-07, 2011)	28
IV.	Procedimiento de egreso de mercancía (SAT, PR-IAD/DNO-DE-08, 2011)	30
V.	Factores de cumplimiento en comercio y aduana	51
VI.	Factores de Riesgo en Documentos de Comercio	53
VII.	Factores de Riesgo en la DUA-GT.....	56
VIII.	Factores de Riesgo en Derechos Arancelarios e Impuestos.....	58
IX.	Factores de Riesgo en Aplicación de TLC	59
X.	Factores de Riesgo en Discrepancia de Cantidades.....	60

XI.	Clasificación de Riesgo.....	61
XII.	Reagrupación de Factores y Tipo de Riesgos de Comercio.....	62
XIII.	Análisis de clasificación arancelarias actuales.....	65
XIV.	Resultados de la encuesta.....	66
XV.	Factores de cumplimiento según proceso de comercio.....	70
XVI.	Factores de cumplimiento según tipo de riesgo.....	71
XVII.	Porcentaje de riesgos estratificado.....	72
XVIII.	Análisis de clasificación arancelaria.....	74
XIX.	Análisis de clasificación arancelaria.....	75
XX.	Cuantificación de posibles erogaciones USD.....	76
XXI.	Clientes a nivel Centroamérica.....	84
XXII.	Información adicional a la establecida por la ley.....	85
XXIII.	Marco Normativo que rigen las actividades de comercio en una Zona Franca.....	87
XXIV.	Promedio de costos y días de demora en fronteras.....	92
XXV.	Costos por Rectificaciones en Declaración Aduaneras.....	93
XXVI.	Reclamos de clientes en documentos de comercio.....	95
XXVII.	Listado de verificación factores de riesgo en las importaciones y exportaciones.....	97
XXVIII.	Cuadro de Mando Integral.....	103

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales
USD	Dólar Estadounidense

GLOSARIO

Acuerdo de Ley	Es la manifestación de una decisión tomada en común con la finalidad de producir efectos jurídicos.
BSC	Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral).
Decreto de Ley	Una norma con rango de ley, emanada del poder ejecutivo de un país.
Flujo de caja	Informe financiero que detalla los flujos de ingresos y egresos de dinero que tiene una empresa en un determinado período de tiempo.
FOB	Free on Board Incoterm (Libre a Bordo), término internacional de comercio que significa que el vendedor entrega el producto al comprador al cargarlo en el medio de transporte.
Declaración Única Aduanera (DUA-GT)	Documento mediante el cual, se declara el valor de la mercancía y se realiza el pago de impuesto de importación.
Régimen aduanero	Conjunto de operaciones orientadas a darle un destino específico a una mercancía, de acuerdo con la declaración presentada por el interesado en los procesos de importación y exportación.

Tránsito aduanero	Es la modalidad que permite el transporte de mercancías nacionales o de procedencia extranjera, bajo control aduanero, de una aduana a otra situadas en el territorio aduanero nacional.
Usuario de Zona Franca	Es la manifestación de una decisión tomada en común, con la finalidad de producir efectos jurídicos.
ZC	Cambio de régimen de Zona Franca a importación definitiva.
ZI	Régimen aduanero de envío de mercancías o componentes destinados a los usuarios de Zonas Francas.
ZN	Régimen aduanero de exportación de mercancías nacionales a una Zona Franca.
Zona Franca	Territorio delimitado de un país donde existen beneficios tributarios para las empresas que son usuarios de dicho régimen de comercio y donde la legislación aduanera es regida por leyes y acuerdos específicos para esta zona y leyes generales de comercio.

RESUMEN

La creación de las Zonas Francas a nivel mundial ha permitido a muchas empresas hacer uso de sus beneficios al establecer sus operaciones en las mismas, para desarrollar sus actividades comerciales.

El operar en una Zona Franca requiere de un conocimiento especializado en cuanto a normas y leyes de comercio, los cuales regulan las actividades y establecen procedimientos específicos de aplicación mandatorio para las importaciones y exportaciones dentro de dichos recintos.

La falta de detalle de la empresa en estudio, respecto al conocimiento de leyes y procedimientos en materia de comercio y aduana, expone a la empresa a trabajar bajo riesgos de incumplimientos. Dichos riesgos se reflejan en las áreas financieras y legales principalmente, los cuales pueden afectar la continuidad comercial de la empresa hasta el cierre de operaciones.

En el presente trabajo se diseñó un cuadro de mando integral como principal objetivo, orientado a soportar la estrategia de la empresa en el área de cumplimiento de comercio y aduana. Esta herramienta permitió medir indicadores críticos de desempeño para encaminar la actuación de la empresa en el cumplimiento de políticas, normas y leyes de comercio internas, nacionales e internacionales.

Acciones tomadas como desarrollo del proceso de clasificación arancelaria, mejora en información de documentos de comercio, establecimiento del marco normativo e identificar los principales factores de

riesgo, proporcionan la certeza de estar soportando la política global y el cumplimiento de leyes y normas de comercio y aduana, lo cual en su conjunto contribuyó a mitigar el riesgo de cierre de operaciones y su consecuente riesgo financiero de 13MM USD.

El indicador monitoreado de porcentaje de riesgo, el cual fue del 3.5%, indica una mejora al compararse con el 10% como dato inicial de la auditoría realizada internamente.

Se recomienda velar por la continua aplicación del BSC con el monitoreo de sus indicadores de cumplimiento. Conjuntamente desarrollar un especialista en materia de leyes y normas de comercio como responsable de: el mantenimiento de esta herramienta, por coordinar el cumplimiento de la política global y de responder ante futuras auditorías.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- Descripción del problema

Existen antecedentes en la empresa en estudio, en temas de comercio y aduana, relacionados con la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y el resultado de una auditoría interna. Ambos antecedentes indican que la empresa está en riesgo de incumplimiento en esta materia.

Se conoce de un señalamiento de SAT sobre una discrepancia en clasificación arancelaria declarada por la empresa, caso que fue sobrellevado con las autoridades competentes por más de un año. Adicional se tiene el resultado de la primera auditoría interna que señala un porcentaje del 10% de riesgo, clasificado como bajo, resultante del incumplimiento en temas de procedimientos, documentos de ley y discrepancia en clasificación arancelaria; que pueden ocasionar pagos y multas retroactivas.

Se deben considerar los antecedentes de comercio y aduana expuestos anteriormente indican un grado de desconocimiento en la empresa, en esta materia. Dichos antecedentes repercuten en la continuidad de las operaciones de la empresa con un riesgo latente en relación a las implicaciones financieras y legales.

Dentro de las implicaciones por incumplimiento en esta materia se tienen, pagos retroactivos y multas por clasificaciones arancelarias cuestionadas por SAT, cuyo monto puede ascender a 0.4M USD y la existencia de riesgo penales.

Se debe considerar adicionalmente, el riesgo de un posible cierre de operaciones por directrices internas, al verificarse el no cumplimiento de las leyes y normas de comercio. Este incumplimiento representa un riesgo financiero de 13MM USD.

Lo expuesto anteriormente servirá como base de partida para la definición del problema.

- Planteamiento del problema

¿Cómo la implementación del BSC coadyuvará al cumplimiento de la política interna sobre leyes normas de comercio y aduana, reduce el riesgo de incumplimiento y cierre de operaciones en la Zona Franca con una contingencia de 13MM USD en ventas?

Es necesario responder a las siguientes preguntas para lograr obtener los resultados que conllevan la investigación:

- ¿Cuáles son los factores de riesgo, referentes al cumplimiento de las políticas internas y normas de comercio que soporten la continuidad de la operación en una Zona Franca?
- ¿Cuáles son las normas y procesos de ley que aseguren una correcta clasificación arancelaria y mitiguen las consecuencias del no cumplimiento a la empresa farmacéutica?
- ¿Cómo afecta el desconocer cuales documentos son necesarios para la importación y exportación de mercancías en una Zona Franca y cuáles

son las consecuencias en términos de retrasos de procesos en tiempo, en destinos y los costos que éstos retrasos representan?

- ¿Se han establecido cuáles son las sanciones relevantes por incumplimiento de las normas y leyes de comercio y aduana para la empresa farmacéutica al operar desde una Zona Franca?

OBJETIVOS

General:

Desarrollar un cuadro de mando integral que soporte el cumplimiento de la política interna, normas y leyes en materia de comercio y aduana, en una Zonas Francas en Guatemala, que ayude a la reducción de riesgo de incumplimiento en esta materia y contribuya a mitigar el riesgo financiero de 13MM USD por cierre de operaciones.

Específicos:

1. Describir los factores principales de cumplimiento de las normas internas de la empresa y de gobierno en materia de comercio y aduana, que aseguren la continuidad de las operaciones en la Zona Franca.
2. Establecer el proceso de clasificación arancelaria relacionada con la actividad de importaciones y exportaciones de los productos farmacéuticos, que garantice el pago de impuesto correspondiente y evite pagos retroactivos y multas a futuro.
3. Identificar los documentos reglamentarios de las leyes, normas, reglamentos de comercio y aduana que rigen para la importación y exportación, para una industria farmacéutica que opera en una Zona Franca, que asegure procesos expeditos en las aduanas centroamericanas.

4. Identificar las leyes y normas de comercio que generen sanciones monetarias y no monetarias por incumplimiento, y que permitan establecer procesos que aseguren el cumplimiento de las mismas.

METODOLOGÍA

1. Variables de estudio

Las variables que se identifican en el planteamiento del problema son: cumplimiento de la política interna, leyes y normas de comercio, la cual es cuantitativa e independiente y puede ser expresada en porcentaje de cumplimiento, según el alcance del número de indicadores críticos.

Las variables dependientes son los costos, los cuales son cuantificados y se pueden establecer acorde a las sanciones que establecen las normas y leyes de comercio y aduana que aplican a la empresa farmacéutica que opera en una Zona Franca en Guatemala. Otra variable es el riesgo de cierre que es el resultado del incumplimiento de los factores críticos de la política interna, leyes y normas de comercio y aduana y tiene una connotación monetaria por posible pérdida de ventas.

Adicionalmente puede identificarse otra variable, la satisfacción de clientes como variable dependiente del cumplimiento de las leyes y normas de gobierno y que asegurarán procesos expeditos a los clientes de la empresa.

2. Tipo de estudio

El tipo de investigación es descriptivo tomando en cuenta las variables que se ha establecido con el planteamiento del problema y la susceptibilidad de ser medidas. Se considera que los estudios descriptivos buscan especificar propiedades importantes de un determinado fenómeno que sea sometido a

análisis, este tipo de estudio se adapta al trabajo de investigación propuesto puesto que estará relacionado con las prácticas de comercio existentes y que actualmente prevalecen en la empresa farmacéutica.

El alcance descriptivo se limitó a identificar las características o propiedades en un determinado momento, sin que el investigador tenga acceso a controlar o manipular a conveniencia las variables en estudio.

Finalmente, se buscó expresar los valores de las variables ya identificadas y medidas en un Cuadro de Mando Integral que haga referencia de como debiera medirse y monitorearse la actividad de comercio relacionada con las importaciones y exportaciones desde una Zona Franca de la ciudad de Guatemala.

3. Diseño de la investigación

Al considerar el trabajo de investigación, las variables relacionadas y el objetivo del mismo, se definió de tipo documental para establecer los factores más relevantes de las variables en términos de normas y leyes de comercio en relación a las actividades de importaciones y exportaciones que se involucren en la política interna de comercio y aduanas de la empresa.

Asimismo, se estableció un diseño de casos basado en la documentación histórica como muestra y fuente de donde se podrán medir y establecer parámetros para el Cuadro de Mando Integral.

4. Fases

El marco teórico, la política interna de comercio y aduana, así como la auditoría en la empresa serán puntos referenciales para la investigación y poder establecer las fases acorde a cada uno de los objetivos definidos, las cuales se presentan a continuación.

- Fase 1

Considera la descripción de la situación actual de la empresa, establece sus principales operaciones de comercio, lugar donde opera, tipo de productos y su ámbito donde realiza sus actividades comerciales.

Así mismo se establece cuáles son los principales factores de cumplimiento de las normas internas de la empresa y de Gobierno en materia de comercio y aduana. Se realiza un análisis de sus códigos arancelarios y del proceso que sigue para esta actividad, cotejando los responsables y el alcance de la misma y si cumple con la política interna global de comercio.

Se establecen los documentos de comercio con que comercializa y se establecen las leyes y normar de comercio que considera en sus actividades diarias de comercio.

- Fase 2

Se establecen y clasifican los factores de cumplimiento o riesgo en materia de comercio y aduana y se agrupan, según tipo de riesgo basados en los riesgos económicos y penales, con el fin de definir prioridades de seguimiento a la empresa. Adicionalmente se presenta el resultado del análisis

comparativo de las clasificaciones arancelarias actuales y se muestran los posibles riesgos para la empresa y los productos que muestran diferencias, según la política global de comercio; redefiniendo un nuevo procedimiento estándar para esta actividad arancelaria.

Se enumeran los documentos de comercio actuales que la empresa utiliza y se cotejan con los que las leyes establecidas en el marco teórico y se establece si procede cualquier proceso de mejora en los mismos. Así mismo se establece un resumen del marco normativo que rige para la empresa.

Finalmente se establecen los factores que conforman el cuadro de mando integral, como herramienta de mejora en sus procesos de comercio; definiendo los indicadores para cada perspectiva que conformará la política local de comercio. Presentando finalmente el cuadro de mando integral con los primeros indicadores claves propuestos.

4.1. Plan de muestreo

Para establecer la muestra del presente trabajo, primero se definió la población que estará conformada por el total de productos del portafolio de la empresa, siendo 130, los cuales son susceptibles de estudio por el alcance de la política global interna. La totalidad de productos está dividida por un total de 49 familias de productos, de los cuales el 65 % pertenecen a los medicamentos para uso humano y el 35 % a productos nutricionales compuestos por leches y suplementos nutricionales.

4.2. Definición de la muestra

La muestra se estableció de forma no probabilística o dirigida, debido a que se tiene en la base de datos los productos que han sido cuestionados por parte de la Superintendencia de Administración Tributaria de Guatemala (SAT).

Así mismo se consideró que hay productos sobre los cuales el número de factores a tomar en cuenta, en una importación o exportación, son mayores por documentación, clasificación y regulaciones entre otros.

Del total de casos cuestionados por la SAT, muestra que son en relación a la clasificación de productos nutricionales, debido a que no se tiene una clara definición de cuando un producto es leche maternizada, infantil o bien un suplemento nutricional.

Partiendo de esta base, la muestra se establece para productos nutricionales, los cuales están compuestos de un total de 65 productos distribuidos en 5 familias.

La base para elegir este grupo de productos fue:

- Productos susceptibles de mayor control regulatorio y aduanal.
- Productos complejos en su formulación y susceptible de ser ambigua su clasificación.
- Productos que requieren mayores controles locales y en destino a nivel de documentación y permisos de gobierno.
- Productos con mayor facilidad de ser inspeccionados por ser de origen animal.

- En algunos países este tipo de producto tiene mayor control en reglamentos de comercio y aduanas por políticas de proteccionismo a la industria local.

Se consideró que al efectuar el estudio de investigación sobre estos productos, el resto del portafolio queda cubierto en cuanto a las reglas generales de comercio y aduana.

4.3. Instrumentos de recolección de información

A través del marco normativo y de la política interne de comercio y aduana, se identificaron los factores de riesgo de cumplimiento en materia de comercia y aduana. Su medición fue considerando las fuentes documentales de las prácticas de comercio de importaciones y exportaciones.

Casa factor de riesgo fue evaluado y considerado su implicación monetaria, de acuerdo a las sanciones que establece el marco normativo. Así mismo se establecieron los riesgos penales para cada uno de los factores.

La base de datos del área de servicio al cliente, servirá para identificar reclamos de los clientes internos o externos y establecer posibles costos adicionales en los procesos de importación y exportación.

El porcentaje del cumplimiento o riesgo de los factores críticos, puede ser expresado, según los criterios siguientes:

- De un cumplimiento de 90% a 100 %: se establece como bajo en riesgos de violaciones a las normas de importación y exportación, establecidas en la política interna.

- De un cumplimiento de 70% a 90 %: se establece como moderado en riesgos de violaciones a las normas de importación y exportación, establecidas en la política interna.
- Menos de 70% de cumplimiento: se establece como alto en riesgos de violaciones a las normas de importación y exportación, establecidas en la política interna.

También se realizó un número de encuestas y entrevistas para establecer la parte documental en destino a las exportaciones y que puedan estar afectando a los clientes de Centroamérica, la cual aparece en la sección de anexos.

El objetivo es contar con los documentos necesarios con que se debe cumplir, conocer entidades de gobierno involucradas en el proceso de internación del producto en destino y las consecuencias que puedan estar ocurriendo o que hayan pasado en los últimos 6 meses.

La fuente de información fueron los clientes compuestos por los distribuidores mayoristas y las empresas de transporte que operan para los países de Centroamérica.

INTRODUCCIÓN

Las Zonas Francas han venido desarrollándose desde 1989 en Guatemala, ofrecen todos los servicios necesarios para poder realizar distintas actividades, según las necesidades de los usuarios. Algunos atractivos que ofrece son los beneficios fiscales y el realizar operaciones de comercio de una manera fácil y ágil.

Un hecho que enfrentan las empresas al constituirse como usuarios de una Zona Franca, es el desconocimiento de los procedimientos aduaneros necesarios para realizar sus operaciones de importación y exportación de mercancía.

Esto genera recursos adicionales, tanto humano como monetario para solventar este desconocimiento y sus consecuencias como multas y penalizaciones de los usuarios, debido a no acatar los reglamentos y leyes propias de este régimen especial.

En la industria en donde se desarrolló esta investigación fue primordial el establecer los requisitos de cumplimiento de comercio y aduanas que reflejen y amplíen su política global de comercio, .

La combinación de desconocimientos de procesos, normas, leyes de comercio y los resultados de auditoría sobre la evaluación del cumplimiento de su política global de comercio y aduanas, respaldan la necesidad de realizar un trabajo investigativo para esta empresa.

Dicho trabajo tiene el fin de mitigar riesgos, evitar el pago de imprevistos que puedan afectar los márgenes de los productos y poner en riesgo la continuidad de la operación.

En el capítulo 1, se establece un marco teórico para conocer y establecer el ámbito de operación de la empresa, específicamente la Zona Franca e indagar sobre las leyes y reglamentos bajo las cuales se rigen las actividades de importación y exportación de la empresa. Se resalta el enfoque sobre las sanciones por incumplimiento y su respectivo riesgo económico y penales que puedan afectarla en su actividad de distribución.

Dicho marco teórico tiene como objetivo orientar la investigación y establecer los conceptos y temas más relevantes para la empresa farmacéutica, en los que debe ahondarse y mantener el enfoque de lo que es más importante investigar para que sirva de referencia e interpretar los resultados de la investigación.

El trabajo está enfocado en establecer cuál es el ámbito donde se desarrolla la actividad comercial de la empresa, considerando las normas y leyes bajo las cuales su actividad se realiza. Prestando especial atención a temas de multas y sanciones por incumplimiento de la política global de comercio y aduana interna y asuntos de clasificación arancelaria, bajo las cuales están operando y pudieran ser motivo de cuestionamiento hacia el futuro, con posibles consecuencias económicas.

Todo esto está enmarcado en una herramienta administrativa llamada cuadro de mando integral, el cual proporciona información relacionada con el cumplimiento de la política, luego de una investigación sobre los factores relevantes y su medición.

En el capítulo 2 se describen las principales características de la empresa como giro de negocio, tipo de productos que comercializa, el área geográfica donde distribuye sus productos y los principales mercados en Centroamérica. Se establecen los lineamientos internos bajo los cuales rige sus actividades de comercio y aduana, así como una breve descripción de sus procesos de importación y exportación, para enmarcar el alcance que tendrá esta investigación.

Se establecen los principales factores de cumplimiento de las normas internas de la empresa y de gobierno en relación a comercio y aduana, dividiéndolos en 5 grupos, por actividad comercial y asignando el tipo de riesgo a cada factor, estableciendo de esta forma una priorización de monitoreo futuro.

Se realiza un análisis de las clasificaciones arancelarias actuales, presentando un comparativo con lo que dicta la política global de comercio de la empresa, para los principales productos nutricionales que han sido cuestionados por las autoridades de aduana.

Así mismo se presenta la situación actual de la empresa en cuanto a cumplimiento con respecto a los documentos de aduana y comercio requeridos en sus actividades de importación y exportación, con el fin de identificar áreas de mejora. Finalmente se recapitula sobre las normas y leyes de comercio y aduana ya definidas en el marco teórico.

En el capítulo 3, se presentan los resultados obtenidos de lo investigado en términos de factores principales de cumplimiento de comercio y aduana y su composición porcentual y priorización en términos de tipo de riesgo.

Se discute el resultado del análisis comparativo de la clasificación arancelaria de los principales productos de la empresa que presentan diferencias y sus implicaciones monetarias y posibles riesgos penales para ser comunicados a la gerencia. Asimismo se desarrolla un procedimiento estándar de operación para esta actividad, redefiniendo actividades y responsabilidades, con el fin de establecer una mejora en el mismo.

Se expone el resultado del análisis del cumplimiento de los documentos de comercio que exige la ley en cuanto a materia de comercio y se concretan los aspectos de mejora documental que redundarán en una mejora de servicio al cliente. Finalmente, se define el cumplimiento de la empresa en cuanto al marco normativo presentando un cuadro de resumen.

Al final del capítulo, se desarrolla y presenta la herramienta, el cuadro de mando integral, el cual está orientado a soportar la estrategia de la empresa farmacéutica en el área de cumplimiento de comercio internacional y aduana. Como resultado, se establecen las distintas perspectivas que conformarán el mapa estratégico, definiendo para cada una sus respectivos indicadores para que puedan servir como señales de alerta para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de su estrategia local de comercio y aduana.

Finalmente, en los siguientes capítulos se presentan las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones que puedan apoyar a la empresa en sus actividades de comercio en la Zona Franca, garantizado el cumplimiento de las normas y leyes de comercio y aduana.

1. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

1.1. Historia de las Zonas Francas

El concepto de Zona Franca, su establecimiento en las sociedades y su relación con el comercio ha existido de épocas antiguas de los romanos y fenicios, desde hace más de dos mil años. Existen apuntes de datos sobre el establecimiento de Zonas Francas en la época de la Edad Media cuando las ciudades en el Mediterráneo dependían del comercio para su desarrollo y supervivencia. (Helguera y García, 2006)

Usualmente los países colonizadores establecían zonas de comercio en puntos clave sobre la ruta de comercio internacional. Gibraltar (establecida en 1704), Singapur (establecida en 1819) y Hong Kong (establecida en 1842) como algunos puntos de comercio relevantes de esas épocas. (J. Lacourt-Gayet, 2007)

La Zona Franca de Colón en Panamá, creada en 1948, fue de las Zonas Francas con mayor éxito establecidas en ese período, así también cabe mencionar que en Cuba en los años treinta se aprobó una ley que creaba dos Zonas Francas, pero sin mayores resultados. (J. Lacourt-Gayet, 2007)

El desarrollo de las Zonas Francas y su enfoque ha evolucionado pasando de un aspecto comercial al inicio, a un tema de ser fuentes de trabajo y de desarrollo que estas ha permitido en cuanto a las exportaciones en el área de manufactura.

La primera zona de este tipo fue establecida en Shannon, Irlanda en 1959 y a la cual le siguieron otras como lo fueron la de Kaohsiung en Taiwán, establecida en 1960. Bataan en las Filipinas y Masan en Corea fueron establecidas en los primeros años de la década de los setenta. En los 80's se multiplicaron estas zonas en países en vías de desarrollo, sobresaliendo América Central y el Caribe. (Helguera y García, 2006)

1.1.1. Experiencia en Guatemala

En 1989 fue publicado en el Diario Oficial de Guatemala el Decreto 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Zonas Francas, enfocado en los beneficios que las mismas generarían, como el del desarrollo del país, a través del comercio, fortalecimiento de la producción y su comercialización. Objetivos de esta ley es la generación de empleo, aprovechamiento de la transferencia de tecnología y de las ventajas competitivas que ofrece el país, los cuales han sido plasmados en dicha ley, con el fin de ganar competitividad para contender en el mercado internacional.

En Guatemala aparecen formalmente inscritas ante el Ministerio de Economía un total de 17 Zonas Francas que ofrecen sus servicios al comercio en las importaciones y exportaciones, a pesar de la situación política y económica del país que ha contribuido a generar un clima de desconfianza en los inversionistas que desean establecerse en Guatemala.

Debe considerarse la existencia de la ley que tiene vigencia desde el año 1989 al igual que la Ley de Zonas Francas denominada Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila, Decreto No. 29-89 del Congreso de la República de Guatemala, como consecuencia, al entrar en vigencia la Ley de Zonas Francas, la mayoría de las empresas extranjeras que

operaban en el país ya se encontraban amparadas a los beneficios fiscales que otorga el Decreto 29-89. Por lo tanto, no era rentable el traslado de sus instalaciones a la Zona Franca, siendo esta una de las objeciones de los inversionistas para instalarse en ellas.

En un informe del exministro de Economía de Guatemala, Luis Velásquez, en su participación en la 15° Conferencia Latinoamericana de Zonas Francas llevada a cabo en Antigua Guatemala en el 2011, resaltó que a nivel mundial existen aproximadamente 3,000 Zonas Francas, 450 de ellas en Latinoamérica y 17 en Guatemala e indicó que más del 40 % del comercio total mundial se maneja a través de este régimen. Poniendo de manifiesto la importancia y auge que las mismas representan para el comercio a nivel mundial.

La empresa farmacéutica en estudio se estableció desde hace más de 40 años en Guatemala, con el tiempo ha evolucionado y cambiado acorde a los lineamientos corporativos y necesidades del mercado centroamericano. La empresa comercializa un amplio portafolio de productos como medicamentos para el cuidado de la salud, así como productos nutricionales para todas las edades.

Su modelo de hacer logística ha evolucionado desde su inicio como empresa productora hasta su modelo actual como centro de distribución en Guatemala para Centroamérica. Esta empresa es la única afiliada que opera en una Zona Franca y su política global de comercio y aduana no contempla a detalle los procesos y leyes específicas de este régimen.

1.2. Definición de Zona Franca

Es necesario conceptualizar el ámbito bajo el cual opera la empresa farmacéutica, para lo cual se debe tener claro el concepto de Zona Franca. Dicho concepto delimita las acciones y prácticas de comercio de la empresa, que están relacionadas en su gran mayoría, con la concentración de productos en un centro de distribución dentro de la Zona Franca y su actividad de distribución hacia Centroamérica.

Según la Ley de Zonas Francas (1989) en el Artículo 2 enuncia: “Se entenderá por Zona Franca el área de terreno física delimitada, planificada y diseñada, sujeta a un Régimen Aduanero Especial establecido en la presente Ley, en la que las personas individuales o jurídicas se dediquen indistintamente a la producción o comercialización de bienes para la exportación o reexportación, así como a la prestación de servicios vinculados con el comercio internacional. La Zona Franca estará custodiada y controlada por la autoridad aduanera.”

De esta definición y del marco contextual contenido en el Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA), deben destacarse dos elementos importantes: la extraterritorialidad y el marco legal de las mismas. Cuando se indica que una Zona Franca debe estar físicamente delimitada, se refiere a que debe existir una barrera física que separe la Zona Franca del resto del territorio nacional, dado que esta para efectos aduaneros es considerada como un área extraterritorial. En el marco legal o normativo debe establecerse lo más detallado posible, debido a las implicaciones legales y económicas que pueden exponer a la empresa financiera y legalmente.

1.3. Ventajas de las Zonas Francas para la industria y comercio

Las Zonas Francas alrededor del mundo ofrecen ventajas a los distintos sectores productivos que operan en las mismas creando ventajas competitivas en sus actividades de comercio. Los beneficios son múltiples iniciando con la exoneración de impuestos específicos, reducción de costos de operación al consolidar mercancías en tránsito o para ser nacionalizadas. Sirven como centros de acopio, lo cual permite reducir tiempos de entrega hacia los clientes y hacer más eficiente el manejo de inventarios.

Al ofrecer este régimen un plazo indefinido de permanencia de la mercancía para re exportar o nacionalizar se mejora el flujo de caja, debido a que los aranceles pueden ser pagados gradualmente conforme la mercancía es requerida con el paso del tiempo. Es sabio que las Zonas Francas son fuentes generadoras y multiplicadoras de trabajo contribuyendo a la economía del país.

1.4. Funcionamiento y administración de Zonas Francas

La Unidad de Regímenes Aduaneros Especiales debe establecer en cada Zona Franca una delegación que se encargará de establecer los controles de entrada y salida de mercancías y los que correspondan dentro de los mencionados sistemas de administración y control.

La delegación de Aduanas que opere dentro de cada Zona Franca debe contar con personal para desarrollar las funciones de administración dentro de las cuales se encuentra el control de ingresos y salidas de mercancías previa autorización de Declaración Aduaneras. La administración de cada Zona Franca es la encargada de proveer las instalaciones físicas para que funcione la delegación de la Intendencia de Aduanas.

1.5. Marco normativo

Luego de establecer cuál es el ámbito donde se desarrolla la actividad comercial de la empresa, es necesario enmarcar las leyes y normas bajo las cuales su actividad se lleva a cabo. Se debe poner especial interés a temas como multas y sanciones por incumplimiento de la política interna que son relevantes para la empresa, así como los temas de clasificación arancelaria bajo los cuales está operando.

El objetivo es proporcionar información básica que guíe la investigación para establecer los factores y temas que pudieran ser motivo de cuestionamiento hacia futuro con posibles consecuencias económicas y penales, siendo claves para que la empresa evalúe, mida y monitoree periódicamente.

El marco normativo establece y regula la forma en que deben desarrollarse las actividades en materia de comercio y las relacionadas con la misma, está constituido por el amparo del Poder Ejecutivo bajo Decretos y Acuerdos Gubernativos, los cuales son:

- Decreto Número 65-89, Ley de Zonas Francas, emitido por el Congreso de la República de Guatemala, 1989.

El objetivo de esta ley es regular e incentivar el establecimiento de las Zonas Francas en Guatemala, promoviendo con ello el desarrollo económico y social por medio de las actividades que efectúen los usuarios de las mismas, como la generación de empleo, fortaleciendo el comercio del país, así como la transferencia de la tecnología.

- Acuerdo Gubernativo 242-90, Reglamento de la Ley de Zonas Francas, emitido por el Poder Ejecutivo de la República, 1990.

Este acuerdo establece que los entes que regulan este reglamento es el Organismo Ejecutivo, a través de los Ministerios de Economía y Finanzas Públicas.

El Ministerio de Economía como entidad promotora y reguladora de las Zonas Francas tiene entre otras, las siguientes atribuciones:

- Autorizar o denegar el establecimiento de nuevos usuarios en las Zonas Francas.
 - Conocer cuáles son las infracciones.
 - Aplicación de la Ley de Zonas Francas y su reglamento.
- Decreto Número 58-90, Ley Contra la Defraudación y el Contrabando Aduanero, emitido por el Congreso de la República de Guatemala, 2013.

Esta norma jurídica es de especial interés para este trabajo, ya que tienen por objeto definir controles efectivos del contrabando y defraudación en el ramo aduanero, que las mercancías ingresen por las vías legalmente establecidas y se cancelen los tributos correspondientes. Enuncia que actos se consideran defraudación para el Fisco y contrabando aduanero, así como las personas individuales o jurídicas que están sujetas a esta ley por su relación en la prestación o solicitud de servicios de comercio.

Las entidades de Gobierno que están relacionadas con lo emitido en este Decreto son, Ministerio de Finanzas Públicas, la Superintendencia de

Administración Tributaria, Ministerio Público (MP) y la Corte Suprema de Justicia.

Es necesario conocer y analizar los artículos emitidos en este Decreto, con el fin de establecer los riesgos que conlleva una mala práctica de comercio y las implicaciones penales y económicas resultantes de las mismas, tales como: prisión, multas equivalente al valor de la mercancía o bienes involucrados en la infracción, la cancelación de la patente de comercio y deducción de responsabilidades civiles a disolución y liquidación judicial de dicha persona jurídica.

- Decreto Número 14-2013, Ley Nacional de Aduanas (LNA)

La empresa farmacéutica al estar supeditada a la aduana fiscalizadora en una Zona Franca, le interesa conocer que la Ley Nacional de Aduanas forma parte de la legislación aduanera y rige al sistema aduanero, que comprende el CAUCA y RECAUCA.

Tanto el Código Tributario como el Reglamento de la LNA definen procedimientos y disposiciones en temas de legislación aduanera a las ya existentes (CAUCA y RECAUCA), así como, el establecer las infracciones aduaneras administrativas y sus sanciones.

Dentro del contenido de la LNA y de interés para este trabajo, se encuentran las infracciones aduaneras administrativas, procedimientos aduaneros y obligaciones de los diferentes agentes de comercio que intervienen en el proceso aduanero. La importancia del conocimiento de las mismas radica en que pueden ser aplicadas a la empresa farmacéutica y/o a los socios de comercio como lo son: las empresas de transporte, empresas de Courier y el

agente aduanero entre los principales. Al existir una relación comercial entre la empresa y estos socios comerciales es relevante revisar y considerar estas sanciones, el grado de importancia en su actividad comercial y delimitar responsabilidades.

- Decreto Número 36-98, Ley de Sanidad Vegetal y Animal.

Considerando que algunos de los productos que comercializa la empresa caen dentro de la categorías de ser derivados de origen animal, la misma debe considerar lo estipulado en la presente ley, así como en su reglamento, Acuerdo Gubernativo 745-99.

El espíritu de esta ley está encaminada a proteger, erradicar, evitar la introducción, establecimiento, diseminación y dispersión de plagas o enfermedades de los vegetales y animales; siendo el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA) el ente encargado de velar por la aplicación de este ley.

Dentro de la ley se enumeran algunos artículos que describen actividades claves del MAGA que son de especial interés para la actividad comercial de la empresa, dentro de ellas resaltan las siguientes:

- La inspección a medios de transporte en puertos de entrada para verificar el estado fitosanitario o zoonosanitarios de los productos y subproductos vegetales y animales que ingresen a territorio nacional.
- Tendrá potestad de ordenar el tratamiento, cuarentena, sacrificio o destrucción de los productos cuando considere que representen riesgo para la salud animal o salud humana.

- Estable que la empresa debe contar con un regente profesional, Médico Veterinario, cuya función será asegurar que los productos comercializados estén debidamente registrados y se ajusten a todas las disposiciones de esta ley y su reglamento, por medio de la extensión de un formulario establecido por el MAGA.
- La ley establece multas que pueden afectar a la empresa por temas de incumplimientos en lo relacionado principalmente a no tener los permisos previos a su comercialización o bien por infringir las disposiciones cuarentenarias, siendo los montos entre Q.10, 000.00 a 50,000.00 por infracción.

1.6. Entidad administradora

En una Zona Franca debe existir una figura jurídica como entidad encargada de la administración de la misma, la cual debe estar legalmente registrada. Las funciones de la administración están relacionadas con la organización y administración de la misma. La instalación, desarrollo y operación será autorizada por el Ministerio de Economía previo de haber presentado la solicitud ante la Dirección de Política Industrial.

1.7. Usuario de Zonas Francas

Se define como usuario de Zona Franca a las personas individuales o jurídicas, autorizadas por el Ministerio de Economía de Guatemala a través de la Dirección de Política Industrial, para operar en la Zona Franca y en su reglamento. Los usuarios pueden ser:

- Industriales: cuando se dediquen a la producción o ensamble de bienes para la exportación fuera del territorio aduanero nacional, reexportación o a la investigación y desarrollo tecnológico.
- Comerciales: cuando se dediquen a la actividad de comercialización de mercancías, para ser destinadas a la exportación fuera del territorio aduanero nacional, así como, a la reexportación sin que realicen actividades que cambien las características del producto o alteren el origen del mismo.
- De servicios: son todas aquellas empresas que se dedican a la prestación de servicios vinculados al comercio internacional. (Decreto Número 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 4, Ley de Zonas Francas, 1989).

De acuerdo a la clasificación anterior se establece que la empresa farmacéutica opera bajo la modalidad de usuario comercial, ya que sus procesos no requieren una transformación sustancial y su actividad primordial es la de distribución de mercancías.

1.8. Sanciones descritas en la Ley de Zonas Francas

Por ser el tema relevante en cuanto a los riesgos a los que está expuesta la empresa farmacéutica, serán presentados detalladamente para evitar interpretaciones erróneas. Las sanciones que se detallan a continuación son las que se contemplan en la Ley de Zonas Francas y las infracciones descritas por la Ley Nacional de Aduanas (LNA), derivadas de incumplimientos en cuanto a la actividad comercial de los usuarios de Zona Franca se refiere.

1.8.1. Sanciones de la Ley de Zonas Francas, Decreto Número 65-89 del Congreso de la República de Guatemala

- Artículo 47. Se establece acá que las mercancías ingresen o egresen de Zonas Francas sin llenar las formalidades legales correspondientes, se sancionará al usuario con multa igual al 100 % de los impuestos aplicables no pagados.

- Artículo 48. El Ministerio de Economía puede revocar la resolución de calificación de la entidad Administradora de Zona Franca, si incumple con los objetivos, las obligaciones y requisitos contenidos en la resolución de autorización. Estos casos se pueden clasificar de la siguiente forma:
 - Cuando por causa imputable a ella no se diera inicio a las operaciones en el término señalado en la resolución de calificación o dentro del plazo establecido en la prórroga respectiva.

 - Por tráfico o comercio ilícito de mercancías.

 - Cuando ingresen a la Zona Franca mercancía que pongan en peligro el medio ambiente o la salud de la población. (Decreto Número 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Zonas Francas, 1989), por lo cual deberá enviar copia de la revocatoria a la Dirección General de Aduanas y Dirección General de Rentas Internas.

- Artículo 49. El Ministerio de Economía puede revocar de la resolución de calificación de cualquier usuario de Zonas Francas enviando copia de la revocatoria a la Dirección General de Aduanas y Dirección General de Rentas Internas en los casos siguientes:
 - Por incumplimiento de los objetivos, las obligaciones y requisitos contenidos en la resolución de autorización.
 - Por tráfico ilícito de mercancías.
 - Cuando ingresen a la Zona Franca mercancías que pongan en peligro el medio ambiente o la salud de la población. (Decreto Número 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Zonas Francas, 1989).

Cabe resaltar que en este Artículo profundiza en el tema de tráfico ilícito de mercancías, el cual está relacionado con los excedentes no declarados en las importaciones o exportaciones desde la Zona Franca.

1.9. Prohibición de operación en Zonas Francas

Según esta ley existe una limitación en cuanto al tipo de industria que no puede estar en una Zona Franca y gozar de todos sus beneficios, a excepción de las listadas en el Artículo 41, cualquier otra empresa lo puede realizar.

- Artículo 41. Dentro de las prohibiciones de tipo de comercio o producción desde una Zona Franca, se establecen las actividades siguientes:
 - Explotación de petróleo y gas natural.

- Pesca y crianza de especies marítimas o de agua dulce.
- Centros de recreación y hoteles.
- Madera en troza, tabla y tablón.
- Azúcar de caña, refinada o sin refinar y melaza.
- Café en cereza, pergamino y oro.
- Algodón sin cardar.
- Banano fresco.
- Ajonjolí sin descortezar.
- Caucho natural.
- Reproducción, crianza y engorde de ganado bovino.
- Minería en su fase de extracción.
- Mercancías que causen contaminación.
- Procesamiento y manejo de explosivos y materiales radioactivos.
- Crianza, cultivo y procesamiento de especies de flora y fauna protegidas o prohibidas por convenios o leyes especiales. (Decreto Número 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Zonas Francas, 1989)

Por lo que, según se establece la empresa farmacéutica deberá considerar este artículo para revisar sus actividades actuales y futuras para estar en cumplimiento de la ley.

- Artículo 42. Queda prohibido a los usuarios de las Zonas Francas importar bajo esta ley, los siguientes Artículos:
 - Armas de fuego, pólvora, municiones y pertrechos de guerra en general.
 - Joyas, relojes de pulsera, cámaras fotográficas no industriales.

- Desperdicios industriales y otros residuos cuyo efecto contaminante ponga en peligro la salud y el medio ambiente.
- Mercancías de origen fuera del área centroamericana para uso o consumo personal de quienes trabajen o ingresen a las Zonas Francas. (Decreto Número 65-89 del Congreso de la República de Guatemala, Ley de Zonas Francas, 1989).

1.10. Infracciones aduaneras administrativas

La ley define la infracción aduanera administrativa como aquella acción u omisión que implique incumplimiento de normas jurídicas de orden sustancial o formal referentes a obligaciones administrativas en lo referente a aduana. Así mismo define que toda infracción aduanera administrativa y sus sanciones son impuestas por la Superintendencia Administrativa Tributaria -SAT- de conformidad con la ley. (Decreto Número 14-2013 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 6, Ley Nacional de Aduanas, 2013),

1.11. Tipos de infracciones aduaneras administrativas

Según el Artículo 9 de la Ley Nacional de Aduanas (2013), establece que: “incurren en infracciones aduaneras administrativas las personas responsables que se individualicen en la presente Ley y los artículos siguientes, que serán sancionados de conformidad con lo que estipula el artículo 6 de la presente Ley”.

Entre otros, los sujetos o personas jurídicas a que se refiere la Ley Nacional de Aduanas, que forman parte de la cadena de suministros en las actividades de comercio y que están relacionados con la actividad de la empresa, se encuentran:

- Auxiliares de la función pública aduanera.
- Declarantes, agentes aduaneros, apoderados aduaneros.
- Transportista aduanero.
- Consignatario y exportador habitual.
- Transportista aéreo y empresas de entrega rápida o Courier.
- Certificador de firma electrónica o digital.
- Declarantes.
- Exportador habitual y encargado de instalaciones habilitadas.
- Beneficiario del régimen de Zona Franca.(Decreto Número 14-2013 del Congreso de la República de Guatemala, Artículos 10 al 27, Ley Nacional de Aduanas, 2013),

La lista de los hechos tipificados como infracciones aduaneras administrativas son varios y están establecidas en el Capítulo II de la Ley Nacional de Aduanas. Estos hechos se detallan para cada uno de las personas citadas como responsables en dicha Ley y que han sido enunciados en el párrafo anterior, siendo los mismos de interés para el presente trabajo.

Es importante resaltar que la empresa farmacéutica debe tener en cuenta y detallar cuál es su responsabilidad en cada uno de los procesos de importación y exportación, así como conocer cuál es el del resto de los participantes en dichas actividades.

En cuanto a las sanciones que aplican por las infracciones aduaneras administrativas son las siguientes:

- Multa de US\$ 300.00 pagada en quetzales al tipo de cambio vigente en la fecha de la comisión de la infracción. A esta sanción se le aplicarán las rebajas en los términos y condiciones del

Código Tributario. Decreto Número 14-2013 del Congreso de la República de Guatemala, aplicables a los casos tipificados en los Artículos 10 al 27, Ley Nacional de Aduanas, 2013),

- Multa de US\$ 1,000.00 a US\$ 2,000.00 pagada en quetzales al tipo de cambio vigente en la fecha de la comisión de la infracción. A esta sanción se le aplicarán las rebajas en los términos y condiciones del Código Tributario. (Decreto Número 14-2013 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 28, Ley Nacional de Aduanas, 2013).

1.12. Determinación incorrecta del pago de los derechos arancelarios e impuestos correspondientes

Según el Artículo 8 de la Ley Nacional de Aduanas (2013), dentro de los supuestos que regula, se encuentra la infracción aduanera relacionada con la omisión de pago incorrecto de los derechos arancelarios e impuestos que correspondan a una importación. Dicho Artículo impone una multa equivalente al 100 % del importe de los derechos arancelarios e impuestos correspondientes omitidos o no pagados en el momento, más intereses resarcitorios aplicables conforme al Código Tributario importe del tributo omitido.

Esta falla o infracción se puede detectar ya sea en el despacho de la mercancía o bien en un proceso de fiscalización, es de carácter tributario y no administrativo, aunque se encuentre dentro de la ley aduanera nacional, por lo mismo no está afecto a la exoneración dada por el Gobierno.

1.13. Manifiesto de carga

El Artículo 28 de la Ley Nacional de Aduanas (2013), establece que el transportista deberá transmitir el manifiesto de carga en el plazo que establecen los Servicios Aduaneros o lo establecido en el RECAUCA, según sea el caso. La transmisión fuera del plazo, dará lugar a sanciones previstas en el artículo 6 de la Ley Nacional de Aduanas (2013) por un monto de USD 300.00. En caso la transmisión sea incompleta, será sancionada con multa de US\$ 1,000.00 la primera y segunda vez y, a partir de la tercera infracción será sancionado con multa de US\$ 2,000.00, por cada período fiscal.

Este mismo artículo establece un párrafo importante y de posibles implicaciones legales para una empresa de no ser estudiado y analizado, el cual indica: “el desembarque de mercancías, sin cumplir con los trámites aduaneros correspondientes constituye caso especial de contrabando aduanero, conforme la Ley Contra la Defraudación y el Contrabando Aduaneros, por lo que, de encontrarse mercancía fuera de manifiesto en la zona primaria aduanera y no se demuestre que el Servicio Aduanero haya autorizado su desembarque, se iniciarán las acciones legales que correspondan”.

1.14. Discrepancias y excedentes

Este tema tiene especial relevancia al ser evaluado en el estudio, debido al desconocimiento de las implicaciones legales e incumplimiento de las normativas. Se han establecido por el historial de la actividad comercial de la empresa farmacéutica, que esto ha representado un punto débil en su control interno, repercutiendo en atrasos en la disponibilidad de producto y su distribución para los clientes y gastos implicados en estos procesos. Bajo la

normativa actual un excedente puede llegar a ser considerado contrabando y el importador puede ser llevado ante el Ministerio Público.

1.15. Tratamiento de discrepancias

El procedimiento por discrepancias tiene su origen cuando en un informe que contenga el resultado de la verificación efectuada por el empleado aduanero, este encuentre a su juicio una diferencia relacionada con clasificación arancelaria, origen de las mercancías y otra información suministrada por el declarante. Para esto, al declarante se le confiere audiencia por el plazo de 10 días prorrogables, por un plazo igual siempre y cuando se haya hecho dicha solicitud previamente y contados a partir de la fecha de su notificación.

Vencido el anterior plazo, el Administrador de Aduanas tendrá 15 días para resolver y notificar a declarante o su representante, quienes si no están conforme, pueden impugnar bajo lo establecido en la presente ley y en el RECAUCA. (Decreto Número 14-2013 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 52, Ley Nacional de Aduanas, 2013).

1.16. Tratamiento de excedentes

Cuando la autoridad aduanera en la verificación inmediata de las mercancías detecte un excedente de mercancías no declaradas, esto no constituirá delito o falta cuando la valoración que realice la Autoridad Aduanera sea igual o menor al 3% del valor total FOB del embarque o tres mil pesos centroamericanos (\$CA 3,000.00), aplicándose el menor de los montos. Si el valor excede de dicho porcentaje o valor especificado anteriormente, la Autoridad Aduanera presentará la denuncia correspondiente a las autoridades

competentes de la materia, si la misma considera que el importador ha incurrido en un hecho ilícito o tuviera participación en el mismo y se debe aplicar la Ley contra la Defraudación y Contrabando Aduanero.

Las mercancías, bienes o artículos incautados, que permanecen bajo custodia aduanero, sólo podrán ser entregados al importador o consignatario por orden un juez competente, posterior a una sentencia absoluta y ésta se encuentre firme. (Decreto Número 14-2013 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 41, 60 y 65, Ley Nacional de Aduanas, 2013).

El valor del embarque, al precio FOB consignado en la declaración de mercancías, es el valor que la SAT considera para su análisis, por lo que la empresa deberá prestar especial atención a los Incoterms utilizados en su facturación, a fin de demostrar los valores acorde a lo requerido por la SAT.

La ley regula que los excedentes son retenidos y se le otorga 20 días para comprobar la propiedad del mismo, si el contribuyente no demuestra dicha propiedad dentro del plazo indicado el servicio aduanero podrá disponer de la mercancía. (Decreto Número 14-2013 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 42, Ley Nacional de Aduanas, 2013).

1.17. Plazos para continuar con el proceso de despacho

Se fija el plazo de hasta 5 días al declarante posteriores a la aceptación de la declaración de mercancías, cuando la mercancía sea sometida al sistema de análisis de riesgo, para que continúe el proceso de despacho que el Artículo 335 del RECAUCA (consistente en verificación inmediata de lo declarado) especifica. El plazo para la verificación también es de 5 días en caso de que se someta la declaración al proceso de verificación fuera del plazo se le impondrá

una multa de US\$ 250,00 a US\$ 500,00, para continuar con el proceso de despacho o bien el plazo para someter la mercancía a la verificación. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, Artículo 142-143, Ley Aduanera Nacional 2012).

1.18. Regímenes aduaneros e Importaciones y Exportaciones de Zona Franca

Son los diferentes destinos a que pueden someterse las mercancías que se encuentran bajo control aduanero, de acuerdo a los términos de la declaración presentada ante la autoridad aduanera.

El régimen Liberatorios Zonas Francas, para reimportación y reexportación, permite ingresar mercancías a una parte delimitada del territorio de un estado signatario. La cuales se consideran generalmente como si no estuviesen en el territorio aduanero con respecto a los derechos e impuestos de importación, Así mismo, las mercancías pueden ser destinadas, según su naturaleza, a las operaciones o procesos que establezca la legislación nacional.

1.19. Importación y exportación desde un usuario de Zona Franca

La definición de qué es una importación o exportación en una Zona Franca, puede variar desde el punto de vista de las partes involucradas en el proceso, se tomará lo establecido por Marroquín (2011): “Consideraremos el área delimitada de la Zona Franca como un país y las operaciones que nos importan serán las realizadas dentro de Zona Franca, por lo consiguiente toda mercancía que ingrese a Zona Franca será considerada una importación no importando el concepto que la contraparte tenga” y, “Cuando sale mercancía fuera de Zona Franca se considera una exportación no importando a dónde va

la mercancía o bajo qué régimen se exporta”. Esta cita dará simplicidad al entendimiento operativo de las actividades desarrolladas por la empresa.

1.20. Regímenes aduaneros

Régimen aduanero es el conjunto de operaciones orientadas a darle un destino aduanero específico a una mercancía, de acuerdo con la declaración presentada por el interesado en la forma que establece la ley. Las mercancías pueden destinarse a los Liberatorios en Zonas Francas en materia de reimportación y reexportación. (Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Artículo 89, 2008).

1.21. Regímenes para operaciones de ingreso a Zona Franca

Los regímenes que aplican a las operaciones actuales bajo las cuales comercializa los productos la empresa se presentan a continuación en la tabla I.

Tabla I. **Regímenes de ingreso a Zona Franca**

RÉGIMEN	DESCRIPCIÓN
154-ZI	Envío de mercancía o componentes destinados a los usuarios de Zonas Francas, para su transformación o comercialización.
22-ZN	Exportación de mercancías nacionales a una Zona Franca.

Fuente: elaboración propia.

Estas dos modalidades le permiten a la empresa realizar el ingreso de producto terminado, desde las fuentes de abastecimiento hacia Zona Franca (ZI) y el ingreso de materiales de empaque desde Guatemala hacia la Zona Franca (ZN).

Tabla II. **Regímenes de egreso a Zona Franca**

RÉGIMEN	DESCRIPCIÓN
157-ZR	Reexportación de mercancías en su mismo estado de Zonas Francas.
23-ZC	Cambio de régimen de mercancías ingresadas o producidas en Zonas Francas a importación definitiva.

Fuente: elaboración propia.

Basado en estos dos regímenes (tabla II), la empresa farmacéutica realiza la venta en la región de Centroamérica. El régimen ZC para la venta a sus clientes en Guatemala y el régimen ZR a sus clientes en el resto de países. Esta información es de utilidad para definir la documentación a utilizarse, ya que dependerá del tipo de régimen a utilizar.

1.22. Documentación básica para operar en una Zona Franca

Se ha establecido por medio de los clientes en Centroamérica, que el tema relacionado con la documentación necesaria en los destinos para la nacionalización de los productos, varía de país a país. Por lo cual es de interés para el estudio el conocer las leyes y normas que rigen este tema, para sentar las bases para la investigación en cada uno de los países sobre los requisitos

que se deben llenar y establecer una homologación en cuanto a la documentación e información requerida, de ser posible.

1.23. La declaración de mercancías

Toda mercancía para ser destinada a un régimen aduanero debe estar amparada en una DUA-GT. La obligación de declarar incluye también a las mercancías libres de derechos arancelarios y a las que de cualquier forma gocen de exención o franquicia. (Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Artículo 317, 2008)

Con el fin de evitar multas y sanciones, la empresa debe considerar la inclusión de la siguiente información, en la DUA-GT, como relevante para el desarrollo de sus operaciones:

- Identificación y registro tributario del declarante.
- Identificación del agente aduanero o del apoderado especial aduanero, cuando corresponda.
- Código de identificación del transportista y del medio de transporte.
- Régimen aduanero que se solicita.
- País de origen y procedencia y, en su caso, el país de destino de las mercancías.
- Número de manifiesto de carga, cuando corresponda.
- Característica de los bultos, tales como cantidad y clase.
- Peso bruto en kilogramos de las mercancías.
- Código arancelario y descripción comercial de las mercancías.
- Valor en aduna de las mercancías.
- Monto de la obligación tributaria aduanera, cuando corresponda. (Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Artículo 320, 2008).

En cuanto a la documentación, el RECAUCA establece los documentos que deben sustentar la declaración de mercancía, los cuales son:

- Factura comercial
- Documentos de transporte, tales como: conocimiento de embarque, carta de porte y guía aérea u otro documento equivalente.
- Declaración del valor en aduana de las mercancías en su caso.
- Certificado de origen de las mercancías, cuando proceda.
- Licencias, permisos, certificados y otros documentos referidos al cumplimiento de las restricciones y regulaciones no arancelarias a que estén sujetas las mercancías. Además autorizaciones o garantías exigibles en razón de su naturaleza y del régimen aduanero a que se destine. (Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Artículo 321, 2008)

Esto último indicativo aplica especialmente para el caso de los productos nutricionales de la empresa farmacéutica.

1.24. La factura

La factura debe contener como mínimo la siguiente información:

- Nombre y domicilio del vendedor.
- Lugar y fecha de expedición.
- Nombre domicilio del comprador de la mercancía.
- Descripción detallada de la mercancía, por marca, modelo o estilo.
- Cantidad de la mercancía.
- Valor unitario y total de la mercancía.
- Términos pactados con el vendedor.

Cuando la descripción comercial de la mercancía incluida en la factura comercial venga en clave o códigos, el importador deberá adjuntar una relación de la información debidamente descodificada. (Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Artículo 323, 2008).

1.25. El documento de transporte

Dicho documento contendrá, como mínimo, la siguiente información:

- Mención del medio de transporte (aéreo, terrestre, marítimo).
- Nombre del vehículo en caso de tráfico marítimo y número de vuelo, en caso de tráfico aéreo.
- Nombre, razón social o denominación del cargador, del porteador y del consignatario, en su caso.
- El puerto de carga o embarque y de descarga.
- Clase y cantidad de bultos.
- Descripción genérica de su contenido.
- Peso bruto en kilogramos.
- Valor del flete contratado y otros cargos.
- Número de identificación del documento de transporte que permita su individualización.
- El lugar y fecha de expedición del documento. (Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, Artículo 324, 2008).

1.26. Procedimientos internos y de ley

Los procedimientos básicos que debe atender la empresa farmacéutica son los relacionados con los ingresos y egresos de las Zonas Francas, de tal

forma que evidencien las actividades, responsables y la documentación necesaria en los mismos, se enumeran a continuación.

1.27. Requisitos básicos para el ingreso de mercancías desde una Zona Franca

Los documentos con que las delegaciones de aduanas en Zonas Francas, así como, el importador y/o sus representantes autorizados son:

- Declaración de mercancías.
- Factura comercial.
- Documento de transporte: Carta de Porte (vía terrestre), Guía Aérea (vía aérea), Conocimiento de Embarque (Bill of Lading, vía marítima).
- Fotocopia de licencias, permisos o certificados referidos al cumplimiento de las restricciones y regulaciones no arancelarias a que estén sujetas las mercancías.
- Para usuarios de Zonas Francas calificados bajo Decreto 65-89, Resolución de Calificación o Ampliación emitida por el Ministerio de Economía que contenga los incisos arancelarios autorizados para importación.
- Para la Zona Franca Zolic y sus agencias, carta de usuario emitida por la administración de la Zona Franca, la cual reemplaza la resolución del inciso anterior. (Procedimiento para el ingreso de mercancía a Zonas Francas, Zolic y sus agencias SAT, PR-IAD/DNO-DE-07, 2011)

El procedimiento que debe contemplar y seguirse por la empresa farmacéutica es el descrito en la tabla III.

Tabla III. **Procedimiento de ingreso de mercancía (SAT, PR-IAD/DNO-DE-07, 2011)**

No.	Actividad	Responsable
1	Presenta el medio de transporte con la mercancía a la Zona Franca, ZOLIC o sus agencias	Transportista
2	Informa a la aduana que la mercancía arribó a la Zona Franca y le presenta la declaración de mercancías con sus documentos de soporte	Usuario de Zona Franca o transportistas
3	Asigna a un delegado a su cargo para que verifique la descarga de la mercancía y el conteo de los bultos.	Coordinador delegación de aduanas
4	Si se trata de un tránsito realiza reconocimiento físico del medio de transporte, cotejando que a los datos consignados en la declaración coincidan con los consignados en el medio de transporte. Si coinciden autoriza el corte de marchamo y la descarga de las mercancías y continúa en actividad No. 6, si no coinciden, continúa actividad en actividad 7.	Delegado de aduanas asignado.
5	Solicita autorización de la administración de la aduana y establece comunicación con la aduana de inicio de tránsito para corroborar datos. Posteriormente, continúa en actividad siguiente.	Delegado de aduanas asignado.
6	Opera estatus de arribo, certificando el ejemplos del transportista, continúa en actividad 11.	Delegado de aduanas asignado.
7	Opera el proceso selectivo y aleatorio. Si el resultado es levante sin revisión autoriza la descarga de mercancías y confirma la declaración. Si el resultado es verificación inmediata continúa con la actividad siguiente.	Delegado de aduanas asignado / verificador de mercancías.
8	Supervisa la descarga y realiza conteo de bultos. Realiza la verificación física de las mercancías conforme al procedimiento PR-IAD/DNO-DE-03, si existen incidencias continúa en actividad 10, de lo contrario continúa en actividad siguiente.	Delegado de aduanas asignado / verificados de mercancías.
9	Si no existen incidencias, permite el ingreso de mercancías y confirma la declaración. Continúa en actividad 11.	Delegado de aduanas asignado / verificados de mercancías.
10	Si existen incidencias, permite el ingreso de mercancías y confirma la declaración. Continúa en actividad 11.	Delegado de aduanas asignado / verificados de mercancías.
11	Registra información en cuanta corriente y, en los libros de la Contraloría General de Cuentas.	Delegado de aduanas asignado / verificados de mercancías.

Fuente: SAT, versión 4, 30/11/11.

1.28. Requisitos para el egreso de mercancías en Zona Franca

Toda mercancía que egresa de la Zona Franca debe ser destinada a un régimen aduanero, mediante una declaración de mercancías, se debe validar mediante transmisión electrónica, previo cumplimiento de las formalidades y obligaciones tributarias y aduaneras. Se deben adjuntar a la declaración de mercancías de egreso los siguientes documentos:

- Factura comercial emitida por el exportador.
- Carta de porte.
- Declaración del valor aduanero (para regímenes de importación definitiva).
- Resolución de MINECO para regímenes de importación temporal bajo Decreto 29-89, para la verificación de la vigencia.
- Resolución de la Unidad de Franquicias y Asuntos Aduaneros, para aquellos regímenes que lo requieran.
- Licencias, permisos o certificados y otros documentos referidos al cumplimiento de las restricciones y regulaciones no arancelarias a que estén sujetas las mercancías y demás autorizaciones.
- Hoja de control de descargos elaborada por el importador. (Procedimiento para el egreso de mercancía a Zonas Francas, Zolic y sus agencias SAT, PR-IAD/DNO-DE-08, 2011)

El procedimiento que debe contemplar y seguirse por la empresa farmacéutica es el descrito en la tabla IV.

Tabla IV. **Procedimiento de egreso de mercancía (SAT, PR-IAD/DNO-DE-08, 2011)**

No.	Actividad	Responsable
1	Presenta declaración aduanera y documentos indicados en numeral 7 de la normativa	Consignatario o su representante.
2	Asigna personal para que realice la verificación de la carga de las mercancías.	Coordinador de delegación de aduanas.
3	Realiza la verificación de la carga y si se trata de un tránsito continúa en actividad siguiente de lo contrario, continúa en actividad 5.	Revisor asignado.
4	Coloca el marchamo correspondiente, continúa en actividad siguiente.	Revisor asignado.
5	Realiza la verificación documental, si no cumple, rechaza la declaración y continúa en actividad siguiente, de lo contrario continúa en actividad 7.	Revisor asignado.
7	Realiza norma 10, analiza si procede activar el selectivo y aleatorio o extracción. Cuando proceda extracción continúa con la actividad 8 Si procede selectivo y aleatorio continúa con la actividad 9.	Revisor asignado.
8	Opera extracción a la declaración, Continúa en actividad 11.	Revisor asignado.
9	Opera selectivo y aleatorio. Continúa en actividad siguiente	Revisor asignado.
10	Procesa confirmación de la declaración.	Revisor asignado.
11	Efectúa desglose de documentos entregando ejemplar certificado al transportista.	Revisor asignado.
12	Recibe documentos y retira las mercancías.	Consignatario o su representante.

Fuente: SAT, versión 5, 30/11/11.

1.29. Beneficios fiscales otorgados

La Ley de Zonas Francas en su Artículo 22 otorga beneficios fiscales, tanto a la entidad administradora como a los usuarios de Zonas Francas. Para fines de este trabajo solo se hará mención de los beneficios a los usuarios.

- Usuarios industriales y de servicio
 - No están afectos a los impuestos, derechos arancelarios y cargos aplicables a la importación a Zona Franca: maquinaria, equipo, herramientas, material prima, insumos, productos elaborados, envases, empaques, componentes y, en general, las mercancías que sean utilizadas en la producción de bienes y en la prestación de servicios.
 - Exoneración total del Impuesto Sobre la Renta (ISR), sobre las rentas que provengan exclusivamente de la actividad como usuario industrial o de servicios de la Zona Franca, por un plazo de 10 años.
 - Exoneración del Impuesto al Valor Agregado (IVA), en las transferencias de mercancías que se realicen dentro y entre las Zonas Francas.
 - Exoneración del Impuesto sobre la Venta y Permuta de Bienes Inmuebles ubicados en la Zona Franca.
 - Exoneración del Impuesto de Papel Sellado y Timbres Fiscales. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 22, Ley Aduanera Nacional, 2012).

- Usuarios comerciales: los que están autorizados para operar en la Zona Franca, la Ley de Zonas Francas en su Artículo 23 establece que los incentivos fiscales son los mismos que están establecidos para los usuarios industriales y de servicios, con excepción del Impuesto Sobre la

Renta, que para el caso de usuarios comerciales es un período de 5 años.

1.30. Sistema Arancelario Centroamericano

La empresa farmacéutica deberá conocer que el establecimiento de una clasificación arancelaria es responsabilidad de la misma y su determinación repercutirá en el pago de los impuestos hacia la importación y declaración de internación hacia la Zona Franca. Una clasificación errónea puede tener repercusiones retroactivas y pagos de multas cuando la Superintendencia de Administración Tributaria lo especifique.

El Sistema Arancelario Centroamericano, en sus incisos A & B de las notas generales, establece: “El Arancel Centroamericano de Importación está constituido por el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y los correspondientes Derechos Arancelarios a la Importación (D. A. I.)

El código numérico del SAC está representado por 10 dígitos que identifican lo siguiente: los dos primeros, al capítulo; los dos siguientes a la partida; el tercer par de dígitos para la sub partida y, los cuatro últimos a los incisos a la fracción arancelaria.

1.31. Reglas generales para la interpretación del Sistema Armonizado

La clasificación de mercancía en la nomenclatura del Sistema Arancelario Centroamericano se debe basar por los siguientes principios:

La clasificación de mercancías en la nomenclatura se regirá por los principios siguientes:

Regla 1: Esta regla se refiere a que los títulos de las secciones, capítulos o subcapítulos solo tienen un valor indicativo y que la clasificación arancelaria se determina por los textos de partidas y las notas de sección o de capítulo. En caso de que no se pueda utilizar esta regla, se utilizarán, en orden correlativo las siguientes reglas.

Regla 2: Se divide en dos partes.

- a) Cualquier referencia un artículo alcanza también al artículo incluso incompleto o sin terminar, siempre que éste presente las características esenciales del artículo completo. Incluye cuando se presente desmontado o sin montar.
- b) Cualquier referencia a una materia alcanza a dicha materia mezclada o asociada con otras materias (productos mezclados y artículos compuestos).

Regla 3: Cuando una mercancía se pueda clasificar en dos o más partidas por aplicación de la regla 2b) o en otro caso, se efectúa como sigue:

- a) La partida más específica tendrá prioridad sobre la genérica.
- b) Si no se puede aplicar la 3 a), se clasifica por el artículo que confiera el carácter esencia.
- c) Si no se puede aplicar 3 a) y 3 b), se clasifica en la última partida por orden de numeración.

Regla 4: Si no se puede clasificar usando las reglas anteriores, se clasificará en la partida que comprenda aquellas con las que tenga mayor analogía.

Regla 5: Se divide en dos partes:

- a) Referente a la clasificación de estuches y continentes similares.
- b) Para clasificar envases.

Regla 6: La clasificación en las sub partidas de una misma partida se realiza usando los textos de esas sub partidas y las notas de sub partidas. Se pueden usar las reglas anteriores siempre que se comparen sub partidas del mismo nivel. (Sistema Arancelario Centroamericano, Notas Generales 1984).

Será de especial interés para la empresa farmacéutica el establecer los lineamientos y actividades para clasificar arancelariamente la mercancía. Ya sea esta importada, reexportada o exportada, de acuerdo a la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y el Sistema Arancelario Centroamericano.

1.32. Cuadro de mando integral

Establecidas las bases teóricas sobre temas de normas de comercio y aduanas, las cuales son parte fundamental de los procesos de distribución y forman parte de la logística integral, es necesario ahondar en uno los objetivos del presente trabajo de investigación, el cual es la definición y desarrollo de un plan estratégico que culmine con la implantación de un cuadro de mando integral.

La implementación del cuadro de mando integral permitirá a la empresa establecer y monitorear objetivos relevantes y prioritarios en materia de comercio y aduana, para cumplir con la política interna de comercio de la

afiliada a través del establecimiento de indicadores claves que midan el avance de los objetivos.

De esta manera, la empresa pueda basar su estrategia de comercio a nivel región, en aspectos que le sean relevantes económicamente y que apoyen la mejora continua de sus procesos, generando valor añadido a la empresa y a sus clientes de la región.

El cuadro de mando integral proporcionará a la empresa de una herramienta que funcione como sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras, los cuales se alcanzarán definiendo indicadores y el estableciendo metas que concreten el nivel de resultados esperado. Ambos se establecen para diferentes áreas de interés, especialmente y con mayor énfasis en la financiera, también abordando las de procesos, de los clientes y de innovación y desarrollo.

1.33. Estrategia

La aplicación de una estrategia en una organización requiere que todos los colaboradores y las áreas que conforman estén alineados y relacionados a la misma. Basado en esto es que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicarla, así como los procesos y sistemas que le ayuden a implementarla y obtener retroalimentación sobre ella.

Las organizaciones basadas en la estrategia utilizan el cuadro de mando integral para colocar a esta en el centro de su gestión de procesos. Se trata de un método para evaluar las actividades de una compañía en función de su visión, misión, estrategia y objetivos estratégicos.

El cuadro de mando integral permite entregar a los directivos de las empresas información relevante de manera rápida y certera, que les permita tomar decisiones acertadas y oportunas respecto de las correcciones o adecuaciones de las estrategias definidas previamente. (Kaplan, 2005).

1.34. Características del cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral utiliza varios puntos de vista para ver la organización como un todo, siendo éstos:

- **Balanceado:** garantizando equilibrio de la estrategia, así como sus indicadores de gestiones financieras y no financieras.
- **Estratégico:** relaciona los objetivos estratégicos entre sí y los expresa en un cuadro de control.
- **Simple:** el grado de complejidad aparente de la organización y de su estrategia se simplifica al presentarlo en un modelo único. Cuenta con herramientas de apoyo que permiten desarrollar indicadores de gestión que facilitan traducir la visión y estrategia de la organización.
- **Concreto:** refleja en indicadores específicos y relacionados los objetivos estratégicos.
- **Causal:** el mapa estratégico establece la relación causa-efecto y los indicadores de resultados. (Kaplan, 2005)

El uso del cuadro de mando integral permite relacionar la visión, misión y estrategia con medidas de desempeño, los cuales asociados a sistemas informáticos constituyen poderosas herramientas de gestión en las empresas, eso sin considerar que en su propia constitución obliga a las empresas a realizarse preguntas claves respecto de su estrategia y de cómo se están abordando las perspectivas clave. (Kaplan, 2005).

Aplicando esta herramienta a la empresa en estudio permitirá tener una estrategia definida en materia de comercio y aduana, la cual sea conocida por toda la empresa y tenga un respaldo pleno de los directivos.

1.35. Perspectivas clave

El modelo básico propuesto por Kaplan y Norton, fundadores de esta herramienta, está conformado por cuatro perspectivas, las cuales son:

- **Perspectiva financiera**

Los indicadores financieros son utilizados para ver el pasado de la empresa y sustentar el futuro, son básicos en toda empresa y deberá evaluarse en el desarrollo del trabajo si los mismos existen y si están alineados a la estrategia de comercio interna.

Esta perspectiva y sus indicadores son de relevancia en el desarrollo del trabajo, para monitorear aquellos aspectos y elementos claves que aseguren mitigar el riesgo de 13MM USD, estimado por un posible cierre de operaciones, derivado del incumplimiento de la política de comercio.

- **Perspectiva del cliente**

Se establece que el objetivo en esta perspectiva mide las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Se consideran aquellos aspectos que generen el valor agregado para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y los procesos que más valor les generan son importantes identificarlos para lograr el éxito del aspecto financiero y de sus procesos internos de comercio.

- Perspectiva de procesos

Consiste en analizar los procesos internos de la empresa para lograr altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos claves del negocio, los cuales afectan los procesos de los clientes y los propios.

En este sentido de mejora de procesos y su evaluación, se requiere establecer un método de evaluación de cumplimiento de la política global de comercio. Esto se logra a través de indicadores que permitan evaluar las actividades de comercio en cuanto a las importaciones y exportaciones desde Zona Franca .

- Perspectiva de la innovación y el aprendizaje

El modelo la establece como el conjunto de controladores del resto de las perspectivas. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- Capacidad y competencia de las personas: incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación.
- Sistemas de información: proveen información útil para el trabajo e indicadores base de datos estratégicos, software propio y las patentes.

- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción.
- Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa. (Kaplan, 2005)

El factor que ha dado mayor realce a la aplicación del cuadro de mando integral en las empresas ha sido la combinación de indicadores financieros y no financieros, que permiten tener una visión globalizada de la empresa y de su marcha, con el fin de que permita la toma de decisiones rápidas y asertivas a la gerencia.

Habitualmente las empresas miden, definen y registran indicadores de gestión, sin embargo, el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que permite vincular dichos indicadores con la estrategia definida por la empresa, y por tanto, tener información que permite conocer el rumbo que tiene la misma.

2. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

2.1. Características de la empresa a evaluar

La empresa farmacéutica en estudio radica en Guatemala, por más de 60 años en donde ha establecido su sede administrativa y operativa a lo largo de estos años.

La actividades de la empresa han ido evolucionando con los años, en un inicio formó parte de las empresas farmacéuticas que decidieron instalar plantas de producción en Guatemala y las mantuvieron por más de treinta años. Con las tendencias de globalización en los años noventa, la empresa farmacéutica decidió el cierre de producción en Guatemala, lo cual atendió a la su estrategia de economías de escala a nivel mundial.

Desde entonces, la actividad principal de la empresa se centró en la comercialización de productos importados, desarrollando con el tiempo un centro de distribución en una Zona Franca. Dicho modelo de comercialización vino a funcionar como centro de acopio para su posterior distribución, exportando hacia los distintos mercados del área de Centroamérica.

2.2. Principales operaciones de la empresa

Las operaciones principales de la empresa de la parte comercial, y sobre la cual se basa este estudio, están centradas en las importaciones y exportaciones; actividades que le han permitido cubrir el mercado de productos

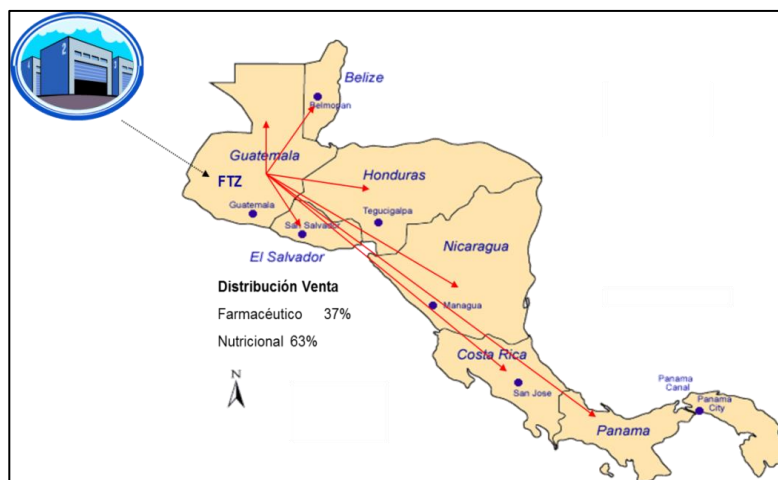
farmacéuticos y nutricionales de forma exitosa desde una Zona Franca. Este modelo le ha permitido un crecimiento en ventas significativo por la flexibilidad misma que ofrece un centro de acopio en el manejo de los niveles de inventario.

Este crecimiento en ventas, ha significado un incremento en volumen de unidades en inventario, lo que ha implicado una expansión física en la Zona Franca en más de un 60%. Es así como la empresa ha podido atender a su diez cliente en centroamericana e incrementar sus operaciones de exportaciones e importaciones.

2.3. Lugares a donde exporta

La empresa realiza sus actividades comerciales en orden de importancias en los siguientes países: Guatemala, Panamá, Costa Rica, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Belice.

Figura 1. Lugares a donde exportar



Fuente: elaboración propia.

Al ser Guatemala la sede de su centro de acopio y distribución y donde se concentran su mayor mercado, resulta ser el área donde se realizan el mayor número de transacciones comerciales a nivel de importaciones y exportaciones, por lo tanto el especial interés de estudio de las normas de comercio y aduana en este país.

2.4. Características del producto

Los productos comercializados están catalogados como productos de consumo nutricional y farmacéuticos.

La distribución de ventas está establecida, porcentualmente, de la siguiente forma: productos nutricionales 63 % y farmacéuticos 37 %.

Los productos nutricionales están conformados por fórmulas infantiles y productos como suplementos nutricionales principalmente, por lo que su mercado objetivo abarca segmentos de poblaciones infantiles, adultos y adultos mayores

Los productos farmacéuticos están enfocados a enfermedades comunes que afectan a la mayor parte de la población por lo que su competencia es amplia.

2.5. Tipo de producto

Los productos están divididos en las siguientes categorías:

- Productos de consumo humano, como lo son los medicinales.
- Productos de suplementos alimenticios.

- Productos de fórmulas infantiles.

Esta variedad de productos indica que los requerimientos de comercio y aduana, así como sus regulaciones, no son exactamente las mismas para importar y exportar los mismos.

Se ha establecido que de estos tipos de producto, los catalogados como suplementos y fórmula infantiles implican un mayor número de requerimientos en cuando a documentos legales de comercio. Esta complejidad de requerimientos conlleva un mayor número de trámites en las diferentes entidades de gobierno; siendo mayores en comparación que la de los productos farmacéuticos.

2.6. Proceso de importación

El proceso de importación desde cualquier país hacia la Zona Franca, donde opera la empresa, es un proceso que cumple con ciertos requerimientos, como los descritos a continuación.

Cualquier producto que llegue a una frontera, transita hacia la Zona Franca con una orden de tránsito, lo que implica que el tiempo establecido del transporte tiene un límite establecido en tiempo por las autoridades aduaneras.

El proceso de arribo a Zona Franca esta supervisado y aprobado por los delegados de aduana que tienen sede en la misma, esto implica que no puede quedar ningún tránsito documental y físico, sin darle arribo al sistema propio de SAT.

Todo producto que se ingrese a Zona Franca está amparado por un número correlativo de la DUA-GT, el cual queda registrado en el sistema de control de inventario, tanto de SAT así como el del usuario de Zona Franca, ya que cualquier rebaja de inventario, como una exportación, se vincula a este número de documento de aduana con que ingreso.

Es importante establecer que para fines auditables, todo expediente de importación o exportación, debe contener la totalidad de los documentos de ley requeridos y que se utilizaron desde el inicio del proceso por el país emisor hasta el momento en que se da arribo en aduana de destino. Dicho expediente debe ser guardado por un período de cinco años por temas de auditoría a posterior ya sea por entidades de Gobierno o internas de la empresa.

2.7. Proceso de exportación

El proceso de exportación responde a las necesidades del cliente, las cuales son reflejadas por medio de las órdenes de compra que son enviadas mensualmente, a las cuales se les asigna los productos existentes, estableciendo dos grupos de órdenes de compra:

- Venta gobierno.
- Venta privada.

Esta identificación es un primer filtro para establecer cuál es el proceso que debe seguirse para la preparación de la orden de compra, el cual puede implicar dos actividades especiales:

- Documentos comerciales y aduanales de ley.
- Marcas impresas en los empaques finales.

Establecida esta división se procede a ingresar la orden al sistema para realizar el proceso de preparación y embalaje de producto, a la espera del despacho acordado, previamente, con el cliente.

Los elementos importantes que se tienen en cuenta al momento del despacho son:

- Documento legales de comercio
- Declaración Aduanera de exportación
- Permisos de salud
- Permisos sanitarios y zoonosanitarios
- Carta de porte del transportista

La actividad de exportación y la preparación de un pedido desde la Zona Franca garantizan la siguiente información previa al despacho:

- Cantidad de producto a despachar.
- Lotes de producto a despachar.
- Número de bulos que contiene la totalidad de la preparación del despacho.
- Peso por bulto.

Dicha información debe ser exactamente la declara en los documentos de comercio descritos anteriormente.

2.8. Nacionalización del producto

La nacionalización es un proceso similar al seguido de exportación desde la Zona Franca hacia cualquier otro país; este se cumple en el momento en que

ocurre el pago de los derechos de internación, según arancel correspondiente y de los impuestos internos aplicables, que habilitan al importador para ingresar bienes al país.

Dicha actividad es de las más importantes en los procesos comerciales de la empresa, debido a la erogación monetaria, la cual puede tener implicaciones a nivel de multas, legales y de abastecimiento si no se realiza de una forma correcta, según lo establecido en la ley.

En el proceso actual de nacionalización intervienen principalmente dos entes:

- El agente de aduanas, a quien la empresa le ha delegado establecer: el código de clasificación arancelaria, el porcentaje del monto a pagar, elaborar y transmitir la Declaración Aduanera y verificar el cumplimiento de requisitos no arancelarios.
- El departamento Contable de la empresa, tiene la responsabilidad de verificar que los datos establecidos por el agente de aduanas, sea el correcto en descripción y montos a pagar.

2.9. Derecho arancelario de importación (DAI)

El derecho arancelario de importación / nacionalización, es establecido al momento en que un producto llega a puerto o aduana terrestre, previo a su traslado hacia la Zona Franca. El primer paso para el pago del correspondiente arancel, es establecer la correcta clasificación arancelaria, dicha actividad está basado actualmente en:

- En el criterio del agente de aduana considerando lo establecido en el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)
- La documentación técnica del producto.
- Clasificación arancelaria de la fuente de abastecimiento o vendedor para el proceso de importación hacia Zona Franca.

Establecida la clasificación arancelaria, se procede a establecer el porcentaje o tasa de impuesto que dicta la ley y está asociado, según la clasificación arancelaria establecida.

El porcentaje a pagar de impuestos, establecido por la ley, variar sólo en los siguientes casos:

- Cuando el producto es reclamado por un tratado de libre comercio entre Guatemala y el país que le confiere el origen, para lo cual se presenta la documentación que exige la ley y que pruebe de origen del producto.
- Que el producto este amparado por una Franquicia otorgada por la entidad de gobierno de aduanas SAT, en cuyo caso la entidad que la posee, debe presentar dicho documento a la empresa , previo a iniciar el trámite de impuestos.
- Régimen arancelario asignado.

2.10. Factores de cumplimiento de las normas internas de empresa y de Gobierno

En el desarrollo diario de la actividad comercial de la empresa intervienen distintos elementos, instituciones y regulaciones bajo las cuales la empresa desarrolla sus importaciones y exportaciones. Los factores que forman parte de dichas actividades son variados y están incluidos en diferentes campos operacionales, por lo que se hace necesario establecer cuáles son los principales y críticos, considerando el ámbito fiscal y región donde la empresa desarrolla su actividad comercial.

Los factores mínimos clave de cumplimiento que la empresa debe monitorear, se identificaron a partir de las fuentes básicas de referencia. Dichas fuentes son: la política global interna de comercio de la empresa, las leyes de comercio y aduana, la auditoría interna de la empresa y los procedimientos actuales de comercio que posee la empresa.

Los factores fueron identificando en 3 aspectos principales de comercio, siendo estos:

- Aspectos técnicos, tales como:
 - Clasificación arancelaria: código arancelario.
 - Operación aduanera: documentos relacionados DUA_GT y los elementos que deben declararse en la misma.
 - Logística: comunicación documental, permisos de gobierno, sanitarios, zoosanitarios, certificados de origen y de calidad, factura comercial, lista de empaque y temas relacionados con agente de aduana y su reglamentación.

- Transporte: guía de transporte, conocimiento de embarque, manifiesto de carga, excedente o faltante e incoterms.
- Valoración aduanera: valor monetarios bajo el proceso ad valorem aceptado por la aduana.
- Aspectos legales, que se identificaron en dos grupos:
 - Los ordenamientos internacionales: tratados de libre comercio y acuerdos entre países.
 - Los ordenamientos locales: las leyes y normas de comercio nacionales, definidas en el marco teórico y que pueden afectar a la empresa en cuanto a pago de multas y posibles responsabilidades penales.
- Aspectos financieros: como pago de impuesto, multas, porcentaje de impuestos a pagar, cantidad de impuesto a pagar, IVA.

Respecto a la revisión documental interna, se estableció que la empresa cuenta con procedimientos estándar de operación para las principales actividades de comercial, siendo éstos:

- Uso de agente de aduana y su correspondiente autorización.
- Documentos de ley para las actividades de comercio autorizados.
- Valoración de la mercancía.
- Programas de comercio especiales (tratados de libre comercio).

Sin embargo, los factores claves cumplimiento en comercio y aduana no están detallados en los mismos y no reflejan un procedimiento de revisión interna de su cumplimiento. Se estableció mediante el procedimiento estándar de agente de aduanas, que el prestador de este servicio es a quien se le delega

la mayor responsabilidad por el cumplimiento de las normas y leyes de comercio y resguardo documenta de toda actividad de importación y exportación.

Basado en la información expuesta anteriormente, se procede a enumerar dichos factores de riesgo, resumiéndose en un total de 35 factores:

Tabla V. Factores de cumplimiento en comercio y aduana

DECLARACIÓN UNICA ADUANERA (DUA-GT)	CONCIMIENTO DE EMBARQUE - GUÍA
IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO TRIBUTARIO DEL DECLARANTE	PERMISOS DE OTRAS ENTIDADES DE GOBIERNO
IDENTIFICACIÓN AGENTE ADUANERO O APODERADO	MANIFIESTO DE CARGA
RÉGIMEN ADUANERO SOLICITADO	PERMISOS SANITARIOS
FACTURA COMERCIAL	PERMISOS FITO SANITARIOS
LISTA DE EMPAQUE	PERMISOS ZOO SANITARIOS
CANTIDAD Y CLASE DE MERCANCÍA	CERITICADO DE ORIGEN
PESO	CERTIFICADO DE CALIDAD
DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA	REGISTRO DEL IMPORTADOR
INCOTERM	CÓDIGO DE TRANSITO ASIGNADO
PAÍS DE ORIGEN	CANTIDAD DE IMPUESTO A PAGAR
PAÍS EXPORTADOR	IMPUESTO IVA
CÓDIGO DE CLASIFICACIÓN ARANCELARIA (HS)	PRODUCTOS AFECTOS A TRATADOS DE LIBRE COMERCIO
CANTIDAD DECLARADA EN UNIDADES DE MERCANCÍA	RIESGO EXISTENTE POR UNA MALA APLICACIÓN TLC
VALR DECLARADO (SEGÚN OMC Y LEYES DEL PAÍS)	CONSERVACION DE DOCUMENTOS SEGÚN LEY
FLETE	EXCEDENTES
SEGURO	FALTANTES
PORCENTAJE DE IMPUESTO A PAGAR	

Fuente elaboración propia.

La importancia de identificar dichos factores es establecer aquellos que, por incumplimiento, pueden repercutir en la empresa en su imagen pública, financiera o penalmente, al provocar pagos de multas, pagos retroactivos o enfrentar denuncias ante el Ministerio Publico, según lo establecido en la base legal.

Considerando los 35 factores de cumplimiento ya identificados, se procedió a dividirlos en 5 grupos de interés, acorde a su función dentro de los procesos de importación y exportación, y basado principalmente en el agrupamiento que dicta la política interna de comercio, estos son:

- Documentos de Comercio.
- Documento Único Aduanero DUA-GT.
- Aranceles e Impuestos.
- Programas especiales de comercio, específicamente Tratados de Libre Comercio (TLC).
- Discrepancias, en referencia a cantidades declaradas versus cantidades reales.

El análisis de riesgo para estos cinco grupos y sus factores de cumplimiento respectivos, se realizó basado en la estratificación de dos aspectos fundamentales que pueden afectar a la empresa y que las leyes remarcan en cada una de ellas, siendo estos:

- Riesgo financiero, respecto a multas y su retroactividad
- Riesgo penal para la empresa o las partes interesadas en los procesos de importación y exportación.

En los siguientes párrafos, se muestra el resumen de la situación actual de la empresa respecto de cada grupo de interés con su respectiva estratificación.

2.10.1. Factores de riesgo en documentos de comercio

Se establecieron aquellos documentos utilizados por la empresa en las importaciones y exportaciones, que son necesarios para realizar dichas

actividades, según lo establece la ley y sus respectivos riesgos financieros y penales, los cuales se expresan en el siguiente cuadro:

Tabla VI. Factores de riesgo en documentos de comercio

FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	MULTAS POR INCUMPLIMIENTO		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD			
	SI	NO			MULTA USD	Enumere, Describa	SI	NO
DOCUMENTACIÓN DE LEY PARA IMPORTACIONES /EXPORTACIONES								
DECLARACIÓN ADUNAL (DUA)	X		300.00	Arts. 10 al 27 Dto. 14-2013 LNA	X			4 AÑOS
IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO TRIBUTARIO DEL DECLARANTE	X		Q1,500.00 a Q10,000.00	Art.112 y 94 Dto. 6-91	X			4 AÑOS
IDENTIFICACIÓN AGENTE ADUANERO O APODERADO		X	n/a	n/a		X		n/a
RÉGIMEN ADUANERO SOLICITADO	X		300.00	Arts. 10 al 27 Dto. 14-2013 LNA	X			4 AÑOS
FACTURA COMERCIAL	X		300.00	Arts. 10 al 27 Dto. 14-2013 LNA	X			4 AÑOS
LISTA DE EMPAQUE		X	n/a	n/a		X		n/a
CONCIAMIENTO DE EMBARQUE - GUÍA	X		300.00	Art. 6 y 11 Dto. 14-2016	X			4 AÑOS
PERMISOS DE OTRAS ENTIDADES DE GOBIERNO		X	n/a	n/a	n/a			n/a
MANIFIESTO DE CARGA		X	300,00; 1,000.00 Y 2,000.00	Art.6,12 y 28 Dto. 14-2014		X		N/A
PERMISOS SANITARIOS	X		DEPENDE DE LA LEY ESPECIFICA			X		N/A
PERMISOS FITO SANITARIOS	X		DEPENDE DE LA LEY ESPECIFICA			X		N/A
PERMISOS ZOO SANITARIOS	X		DEPENDE DE LA LEY ESPECIFICA			X		N/A
CERTIFICADO DE ORIGEN	X		100% IMPUESTOS OMITIDOS E IGUAL MONTO DE MULTA	Art. 8 Dto. 14-2013	X			4 años
CERTIFICADO DE CALIDAD		X	n/a	n/a		X		n/a
CONSERVACION DE DOCUMENTOS SEGÚN LEY	X		300.00	Art. 6 y 10 Dto. 14-2013	X			4 años

Continuación de tabla VI.

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACION Y EXPORTACIÓN	RIESGO PENAL		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD	
	SI	NO			SI	NO
DOCUMENTACION DE LEY PARA IMPORTACIONES /EXPORTACIONES			MULTA USD	Enumere, Describa		
DECLARACIÓN ADUANAL (DUA)	X		300.00	Arts. 10 al 27 Dto. 14-2013 LNA	X	4 AÑOS
IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO TRIBUTARIO DEL DECLARANTE	X		Q1,500.00 a Q10,000.00	Art.112 y 94 Dto. 6-91	X	4 AÑOS
IDENTIFICACIÓN AGENTE ADUANERO O APODERADO		X	n/a	n/a		X
RÉGIMEN ADUANEO SOLICITADO	X		300.00	Arts. 10 al 27 Dto. 14-2013 LNA	X	4 AÑOS
FACTURA COMERCIAL	X		300.00	Arts. 10 al 27 Dto. 14-2013 LNA	X	4 AÑOS
LISTA DE EMPAQUE		X	n/a	n/a		X
CONCIMIENTO DE EMBARQUE - GUÍA	X		300.00	Art. 6 y 11 Dto. 14-2016	X	4 AÑOS
PERMISOS DE OTRAS ENTIDADES DE GOBIERNO		X	n/a	n/a	n/a	n/a
MANIFIESTO DE CARGA		X	300,00; 1,000.00 Y 2,000.00	Art.6,12 y 28 Dto. 14-2014		X
PERMISOS SANITARIOS	X		DEPENDE DE LA LEY ESPECIFICA			X
PERMISOS FITO SANITARIOS	X		DEPENDE DE LA LEY ESPECIFICA			X
PERMISOS ZOO SANITARIOS	X		DEPENDE DE LA LEY ESPECIFICA			X
CERTIFICADO DE ORIGEN	X		100% IMPUESTOS OMITIDOS E IGUAL MONTO DE MULTA	Art. 8 Dto.14-2013	X	4 AÑOS
CERTIFICADO DE CALIDAD		X	n/a	n/a		X
CONSERVACION DE DOCUMENTOS SEGÚN LEY		X	n/a	n/a		n/a

Fuente: elaboración propia.

2.10.2. Factores de riesgo en Declaración Única Administrativa (DUA-GT)

Es de interés el establecer los factores declarados en este documento de comercio, debido a que dicha información es completada y enviada electrónicamente por un agente de aduanas a las autoridades de SAT. Este proceso conlleva repercusiones y responsabilidades para la empresa en caso la información no se complete correctamente.

La DUA es uno de los documentos más importantes en la actividad comercial por contener la mayor parte de información que requieren la leyes de comercio y aduana sean proporcionadas. Los factores de riesgo establecidos para este documento se resumen en la siguiente tabla:

Tabla VII. Factores de riesgo en la DUA-GT

FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	MULTAS POR INCUMPLIMIENTO		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD		
	SI	NO			SI	NO	
REGISTROS EN LA DECLARACIÓN ÚNICA ADUANERA (DUA-GT)			MULTA USD	Enumere, Describa			TIEMPO / MONTO
REGISTRO DEL IMPORTADOR	X		300	Art. 6 y 26 Dto.14-2013	X		4 AÑOS
CÓDIGO DE TRANSITO ASIGNADO	X		300	Art. 6 y 11 Dto.14-2013	X		4 AÑOS
PAÍS DE ORIGEN	X		300	Art. 6 y 11 Dto. 14-2013	X		4 AÑOS
PAÍS EXPORTADOR	X		300	Art. 6 y 11 Dto. 14-2013	X		4 AÑOS
CÓDIGO DE CLASIFICACIÓN ARANCELARIA (HS)	X		100% IMPUESTOS OMITIDOS E IGUAL MONTO DE MULTA	Art. 6 Dto. 14-2014	x		4 AÑOS
CANTIDAD DECLARADA EN UNIDADES DE MERCANCÍA	X		300	Art. 6, 10 Y 11 Dto.14-2013	X		4 AÑOS
VALOR DECLARADO (SEGÚN OMC Y LEYES DEL PAÍS)		X	n/a	n/a		X	n/a
INCOTERM	X		300	Art. 6, 10 y 11 Dto.14-2013	X		4 AÑOS
FLETE	X		300	Art. 6, 10 y 11 Dto.14-2014	X		4 AÑOS
SEGURO	X		300	Art. 6, 10 y 11 Dto.14-2015	X		4 AÑOS
CANTIDAD Y CLASE DE MERCANCÍA	X		300.00	Art. 6, 10 Y 11 Dto. 14-2013	X		4 AÑOS
PESO	X		300.00	Arts. 6, 10 y 11 Dto. 14-2013	X		4 AÑOS
DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA	X		300.00	Art. 6, 10 11 Dto. 14-2014	X		4 AÑOS

Continuación de tabla VII.

FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	RIESGO PENAL		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD		
	SI	NO			MULTA USD	Enumere, Describa	SI
REGISTRO DEL IMPORTADOR		X	n/a	n/a			n/a
CÓDIGO DE TRANSITO ASIGNADO		X	n/a	n/a			n/a
PAÍS DE ORIGEN		X	n/a	n/a			n/a
PAÍS EXPORTADOR		X	n/a	n/a			n/a
CÓDIGO DE CLASIFICACIÓN ARANCELARIA (HS)	X		100% DEL VALOR DE LA MERCANCÍA + MORAS E INTERESES RESARCITORIOS, PRISION DE 7 A 10 AÑOS	Art.2 y 7 Dto. 58-90	X		4 AÑOS
CANTIDAD DECLARADA EN UNIDADES DE MERCANCÍA	X		100% DEL VALOR DE LA MERCANCÍA + MORAS E INTERESES RESARCITORIOS, PRISION DE 7 A 10 AÑOS	Art.2 y 7 Dto. 58-90	X		4 AÑOS
VALOR DECLARADO (SEGÚN OMC Y LEYES DEL PAÍS)		X	n/a	n/a			n/a
INCOTERM		X	n/a	n/a			n/a
FLETE		X	n/a	n/a			n/a
SEGURO		X	n/a	n/a			n/a
CANTIDAD Y CLASE DE MERCANCÍA	X		300.00	Art. 6, 10 Y 11 Dto. 14-2013	X		4 AÑOS
PESO	X		300.00	Arts. 6, 10 y 11 Dto. 14-2013	X		4 AÑOS
DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA	X		300.00	Art. 6, 10 11 Dto. 14-2014	X		4 AÑOS

Fuente: elaboración propia.

2.10.3. Factores de riesgo en derechos arancelarios e impuestos

Se identificaron los factores relacionados con aranceles e impuestos que dicta la ley y que están vinculados con la clasificación arancelaria designada a cada producto. Es de intereses conocer los riesgos que conlleva este grupo ya que tiene implicaciones financieras al momento de la erogación y a posterior, en caso de errores de cálculo en lo declarado. Estos factores se encuentran resumidos en la siguiente tabla:

Tabla VIII. Factores de riesgo en derechos arancelarios e impuestos

FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	MULTAS POR INCUMPLIMIENTO		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD		
IMPUESTOS	SI	NO	MULTA USD	Enumere, Describe	SI	NO	TIEMPO / MONTO
PORCENTAJE DE IMPUESTO A PAGAR	X		100% DE LOS IMPUESTOS OMITIDOS + MORAS E INTERESES COMPENSATORIOS	Arts. 8 y 56 Dto.14-2013	X		4 años
CANTIDA DE IMPUESTO A PAGAR	X		100% DE LOS IMPUESTOS OMITIDOS + MORAS E INTERESES COMPENSATORIOS	Arts. 8 y 56 Dto.14-2014	X		4 años
IMPUESTO IVA	X		100% DE LOS IMPUESTOS OMITIDOS + MORAS E INTERESES COMPENSATORIOS	Arts. 8 y 56 Dto.14-2015	X		4 años
FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	RIESGO PENAL		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD		
IMPUESTOS	SI	NO	MULTA USD	Enumere, Describe	SI	NO	TIEMPO / MONTO
PORCENTAJE DE IMPUESTO A PAGAR	X		SI SE DETERMINA QUE HUBO DOLO O MALA FE, SE ABRE PROCESO PENAL	Art. 2 del Dto. 59-90	X		4 AÑOS
CANTIDA DE IMPUESTO A PAGAR	X		SI SE DETERMINA QUE HUBO DOLO O MALA FE, SE ABRE PROCESO PENAL	Art. 2 del Dto. 59-91	X		4 AÑOS
IMPUESTO IVA	X		SI SE DETERMINA QUE HUBO DOLO O MALA FE, SE ABRE PROCESO PENAL	Art. 2 del Dto. 59-92	X		4 AÑOS

Fuente: elaboración propia.

2.10.4. Factores de riesgo en programas de comercio especiales

Los programas de comercio especiales y su aprovechamiento por la empresa, están basados en los tratados de libre comercio entre los países de Centroamérica y los países declarantes del origen de los productos con quienes se han llegado a acuerdos comerciales, ya sea de forma individual o como región. Dicho aprovechamiento implica la desgravación del pago de derechos arancelarios preferenciales, a través del tiempo.

Esta desgravación favorece la economía de la empresa y conlleva riesgo en caso de una mala aplicación en términos de multas y pago retroactivos de lo que el fisco indique dejó de percibir. Los factores de riesgo son:

Tabla IX. Factores de riesgo en aplicación de TLC

FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	MULTAS POR INCUMPLIMIENTO		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD		
PROGRAMA DE COMERCIO ESPECIALES	SI	NO	MULTA USD	Enumere, Describa	SI	NO	TIEMPO / MONTO
PRODUCTOS AFECTOS A TRATADOS DE LIBRE COMERCIO		X	n/a	n/a	n/a		n/a
RIESGO EXISTENTE POR UNA MALA APLICACIÓN TLC	X		100% DE LOS IMPUESTOS OMITIDOS + MORAS E INTERESES COMPENSATORIOS	Arts. 8 y 56 Dto.14-2015	X		4 años
FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	RIESGO PENAL		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD		
PROGRAMA DE COMERCIO ESPECIALES	SI	NO	MULTA USD	Enumere, Describa	SI	NO	TIEMPO / MONTO
PRODUCTOS AFECTOS A TRATADOS DE LIBRE COMERCIO		X	n/a	n/a			n/a
RIESGO EXISTENTE POR UNA MALA APLICACIÓN TLC		X	n/a	n/a			n/a

Fuente: elaboración propia.

2.10.5. Factores de riesgo en discrepancias de cantidades declaradas

Se estableció que históricamente se han suscitado casos de discrepancias en cantidades declaradas versus lo que físicamente se ha embarcado. Esta discrepancia trae repercusiones tanto para el exportador como el importador, ya que puede ocasionar pagos innecesarios de aranceles e impuestos o bien el pago incompleto en caso no sea detectada la discrepancia. Además de la repercusión económica estos casos pueden ser llevados a casos judiciales, según criterio de las autoridades de aduana. A continuación los factores de riesgos resumidos:

Tabla X. Factores de riesgo en discrepancia de cantidades

FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	MULTAS POR INCUMPLIMIENTO		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD		
MERCANCIAS NO DECLARADAS	SI	NO	MULTA USD	Enumere, Describa	SI	NO	TIEMPO / MONTO
EXCEDENTES	X		100% DE LOS IMPUESTOS OMITIDOS + MORAS E INTERESES COMPENSATORIOS	Arts. 8 y 56 Dto.14-2015		X	n/a
FALTANTES		X	n/a	n/a	n/a		n/a

FACTORES DE RIESGO EN LAS ACTIVIDADES DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN	RIESGO PENAL		MONTO	ARTICULO / LEY	RETROACTIVIDAD		
MERCANCIAS NO DECLARADAS	SI	NO	MULTA USD	Enumere, Describa	SI	NO	TIEMPO / MONTO
EXCEDENTES	X		100% DEL VALOR DE LA MERCANCÍA + MORAS E INTERESES RESARCITORIOS, PRISION DE 7 A 10 AÑOS	Art.2 y 7 Dto. 58-90	X		4 AÑOS
FALTANTES		X	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Fuente: elaboración propia.

- **Clasificación y priorización de riesgos**

Identificados los 35 factores de riesgo y agrupados en los 5 diferentes grupos descritos anteriormente, se procedió a clasificarlos y estratificarlos, basado en los riesgos de multas, penales y la posibilidad de retroactividad de los mismos.

La escala de riesgo de los 35 factores definidos, se estableció bajo el criterio mostrado en la siguiente tabla:

Tabla XI. **Clasificación de riesgo**

	Multas por incumplimiento	Retroactividad	Existe riesgo penal	Retroactividad
Riesgo alto	SI	SI	SI	SI
Riesgo alto	SI	SI	SI	n/a
Riesgo alto	SI	n/a	SI	SI
Riesgo alto	n/a	n/a	SI	SI
Riesgo alto	n/a	n/a	SI	n/a
Riesgo medio	SI	SI	n/a	n/a
Riesgo bajo	SI	n/a	n/a	n/a
Sin riesgo	n/a	n/a	n/a	n/a

Fuente: elaboración propia.

El detalle de los factores por tipo de riesgo, se muestran en las siguientes tablas:

Tabla XII. Reagrupación de factores y tipo de riesgos de comercio

FACTOR	MULTAS POR INCUMPLIMIENTO	RETROACTIVIDAD	EXISTE RIESGO PENAL	RETROACTIVIDAD	No. DE RIESGOS	TIPO DE RIESGO
DECLARACIÓN UNICA ADUANERA (DUA-GT)	SI	SI	SI	SI	4	ALTO
CANTIDAD Y CLASE DE MERCANCÍA	SI	SI	SI	SI	4	
PESO	SI	SI	SI	SI	4	
DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA	SI	SI	SI	SI	4	
CÓDIGO DE CLASIFICACIÓN ARANCELARIA (HS)	SI	SI	SI	SI	4	
CANTIDAD DECLARADA EN UNIDADES DE MERCANCÍA	SI	SI	SI	SI	4	
PORCENTAJE DE IMPUESTO A PAGAR	SI	SI	SI	SI	4	
CANTIDAD DE IMPUESTO A PAGAR	SI	SI	SI	SI	4	
IMPUESTO IVA	SI	SI	SI	SI	4	
EXCEDENTES	SI	n/a	SI	SI	3	
IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO TRIBUTARIO DEL DECLARANTE	SI	SI	n/a	n/a	2	MEDIO
RÉGIMEN ADUANERO SOLICITADO	SI	SI	n/a	n/a	2	
FACTURA COMERCIAL	SI	SI	n/a	n/a	2	
INCOTERM	SI	SI	n/a	n/a	2	
CONCIMIENTO DE EMBARQUE - GUÍA	SI	SI	n/a	n/a	2	
CERTIFICADO DE ORIGEN	SI	SI	n/a	n/a	2	
REGISTRO DEL IMPORTADOR	SI	SI	n/a	n/a	2	
CÓDIGO DE TRANSITO ASIGNADO	SI	SI	n/a	n/a	2	
PAÍS DE ORIGEN	SI	SI	n/a	n/a	2	
PAÍS EXPORTADOR	SI	SI	n/a	n/a	2	
FLETE	SI	SI	n/a	n/a	2	
SEGURO	SI	SI	n/a	n/a	2	
RIESGO EXISTENTE POR UNA MALA APLICACIÓN TLC	SI	SI	n/a	n/a	2	
CONSERVACION DE DOCUMENTOS SEGÚN LEY	SI	SI	n/a	n/a	2	

Continuación de tabla XII.

FACTOR	MULTAS POR INCUMPLIMIENTO	RETROACTIVIDAD	EXISTE RIESGO PENAL	RETROACTIVIDAD	No. DE RIESGOS	TIPO DE RIESGO
PERMISOS SANITARIOS	SI	n/a	n/a	n/a	1	BAJO
PERMISOS FITO SANITARIOS	SI	n/a	n/a	n/a	1	
PERMISOS ZOO SANITARIOS	SI	n/a	n/a	n/a	1	
IDENTIFICACIÓN AGENTE ADUANERO O APODERADO	n/a	n/a	n/a	n/a	0	NINGUNO
LISTA DE EMPAQUE	n/a	n/a	n/a	n/a	0	
PERMISOS DE OTRAS ENTIDADES DE GOBIERNO	n/a	n/a	n/a	n/a	0	
MANIFIESTO DE CARGA	n/a	n/a	n/a	n/a	0	
CERTIFICADO DE CALIDAD	n/a	n/a	n/a	n/a	0	
VALOR DECLARADO (SEGÚN OMC Y LEYES DEL PAÍS)	n/a	n/a	n/a	n/a	0	
PRODUCTOS AFECTOS A TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	n/a	n/a	n/a	n/a	0	
FALTANTES	n/a	n/a	n/a	n/a	0	

Fuente: elaboración propia.

2.11. Análisis de clasificación arancelarias actuales

Se realizó una revisión documental sobre el proceso seguido por la empresa en cuanto a clasificación arancelaria, estableciéndose que la misma cuenta con un procedimiento estándar de operación.

Dicho proceso describe las actividades, las cuales son realizadas mayormente por el agente de aduanas. Así mismo se revisó la política interna

de comercio a nivel global, para revisar las guías en cuanto a responsabilidades respecto a esta actividad.

Comparando el procedimiento actual y la política se encontró que la empresa no cumple con las responsabilidades que dicta la política y no posee un documento que avale al agente de aduana en cuanto a sus atribuciones en las actividades de comercio aduanas.

La política interna dicta que todo el proceso de clasificación arancelaria debe estar a cargo de la empresa y debe existir un documento que avale y limite la actividad y responsabilidad del agente de aduana ante las autoridades de aduana, de acuerdo con lo dicta la ley.

Basado en que las actuales clasificaciones arancelarias de los productos de la empresa, han estado a cargo de su definición por el agente de aduana, se procedió a cotejar el criterio del agente de aduana y el establecido por la política global interna de la empresa. El resultado indica que existen cinco (5) productos nutricionales que presentan diferencia en código de clasificación aduanera, de un total de 130 productos.. El resumen del análisis es el siguiente:

Tabla XIII. **Análisis de clasificación arancelarias actuales**

Descripción Producto	Código Arancelario Propuesto por Política Global	DAI %	TLC		Código Arancelario Actual	DAI %	TLC	
			ADA DAI %	US DAI %			ADA DAI %	US DAI %
Suplemento AR sabor chocolate	1806.90.00	15	13	0	2106.90.79	10	8	1
Suplemento adulto sabor chocolate	1806.90.00	15	13	0	21069079	10	8	1
Suplemento Infantil sabor chocolate	1806.90.00	15	13	0	21069079	10	8	1
Suplemento para Adulto sabor vainilla	2106.90.79	10	8	1	22029010	10	10	1
Suplemento AR sabor vainilla	2106.90.79	10	8	1	2202.90.10	10	10	1

Fuente: elaboración propia.

La tabla de resumen muestra las diferencias de criterios en cuanto al número de clasificación arancelaria por producto y los diferentes porcentajes de aranceles para cada criterio, así como el correspondiente, según el beneficio otorgado por los programas de comercio, específicamente los tratados de libre comercio con Europa, Estados Unidos de Norteamérica y Singapur.

2.12. Documentos reglamentarios que rigen para las actividades de importación y exportación de la industria farmacéutica que opera en una Zona Franca

Se verificó que los documentos de comercio que dicta la ley de Guatemala, así como los acuerdos establecidos a nivel centroamericano, son los utilizados actualmente por la empresa en todas sus actividades de comercio. Los documentos con que los cumple y especifica la ley son los descritos en la siguiente tabla:

Tabla XIV. **Resultados de la encuesta**

Tipo de Producto	Documentos necesarios en los procesos de importación y exportación en Centroamérica
Farmacéuticos	factura original
	Lista de empaque
	Carta de porte
	Certificado de análisis (solo ventas gobierno)
Nutricionales	Factura original
	Lista de empaque
	Carta de porte
	Certificado de origen, sanitario y zoo-sanitario en original
	Certificado zoosanitario de importación origen y salud

Fuente: elaboración propia.

Todos los clientes, en los distintos países encuestados solicitan los documento mínimos de ley, esto son: factura comercial original, lista de empaque, documento de embarque, según el medio de transporte, certificado de análisis para productos farmacéuticos, certificado de origen y permisos zoosanitarios para el caso de productos nutricionales.

2.13. Cumplimiento de Leyes y Normas de Comercio

Establecido en el marco teórico están las leyes, tratados, convenios, reglamentos y acuerdos sobre las cuales la empresa rige sus normas de comercio y aduana para las importaciones y exportaciones. El marco teórico dicta los procesos y enumeran los factores a tener en cuenta en el apego de los mismos.

El marco legal, que considera la empresa, para realizar sus actividades comerciales está compuesto de la siguiente forma:

- Ley de Zonas Francas
- Reglamento de la Ley de Zonas Francas
- Ley Contra la Defraudación y el Contrabando Aduanero
- Ley Nacional de Aduanas (LNA)
- Código Aduanero Centroamericano (CAUCA)
- Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)
- Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)
- Acuerdos o Tratados Comerciales Internacionales, bilaterales o multilaterales.
- Ley de Sanidad Vegetal y Animal.
- Código Tributario.

3. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Definida la situación actual de la empresa respecto a los objetivos del estudio, se procede a establecer la herramienta que permita a la empresa el monitoreo de los distintos aspectos relacionados con la política interna de comercio y aduana. Dentro de los cuales están los procesos y sus respectivos factores de comercio, costos ocultos, satisfacción de sus clientes en términos de cumplimiento de documentos de comercio y desarrollo del personal en términos de capacitaciones en temas de leyes de comercio y aduanas.

3.1. Factores de riesgo y de cumplimiento en materia de comercio y aduana

Los factores de cumplimiento basados en las leyes de comercio y aduana así como en la política interna de comercio de la empresa, fueron definidos en detalle en el capítulo previo, siendo un total de 35 factores, los cuales se agruparon en cinco áreas de interés para su monitoreo:

- Documentos de Comercio.
- Documento Único Aduanero (DUA-GT).
- Aranceles e Impuestos por pagar.
- Cumplimiento de programas especiales de comercio.
- Discrepancias en cantidades de mercancías declaradas.

Posteriormente los factores definidos fueron re agrupados según tipo de riesgo, el cual se estableció de acuerdo a la incidencia de multas y procesos

penales a los cuales pudieran estar afectos, catalogándose como alto, medio bajo y ninguno. El resumen se muestra en la siguiente tabla.

Tabla XV. **Factores de cumplimiento, según proceso de comercio**

GRUPO	TIPO DE RIESGO	NÚMERO DE FACTORES DE RIESGO	
DOCUMENTOS DE COMERCIO	ALTO	1	15
	MEDIO	3	
	BAJO	6	
	NINGUNO	5	
DUA-GT	ALTO	5	13
	MEDIO	0	
	BAJO	7	
	NINGUNO	1	
ARANCELES E IMPUESTOS	ALTO	3	3
	MEDIO	0	
	BAJO	0	
	NINGUNO	0	
DISCREPACIAS EN CANTIDAD DE MERCANCIAS	ALTO	1	2
	MEDIO	0	
	BAJO	0	
	NINGUNO	1	
PROGRAMAS ESPECIALES DE COMERCIO	ALTO	0	2
	MEDIO	1	
	BAJO	0	
	NINGUNO	1	

Fuente: elaboración propia.

A continuación se presenta el resumen de los factores de cumplimiento establecidos, según tipo de riesgo, a los cuales se les definirá su parámetro de medición para el cuadro de mando integral que se desarrollará más adelante.

Tabla XVI. Factores de cumplimiento, según tipo de riesgo

FACTOR	No. DE RIESGOS	TIPO DE RIESGO	FACTOR	No. DE RIESGOS	TIPO DE RIESGO	FACTOR	No. DE RIESGOS	TIPO DE RIESGO
DECLARACIÓN ÚNICA ADUANERA (DUA-GT)	4	ALTO	IDENTIFICACIÓN Y REGISTRO TRIBUTARIO DEL DECLARANTE	2	MEDIO	PERMISOS SANITARIOS	1	BAJO
CANTIDAD Y CLASE DE MERCANCÍA	4		REGÍMEN ADUANERO SOLICITADO	2		PERMISOS FITO SANITARIOS	1	
PESO	4		FACTURA COMERCIAL	2		PERMISOS ZOO SANITARIOS	1	
DESCRIPCIÓN COMERCIAL DE LA MERCANCÍA	4		INCOTERM	2		IDENTIFICACIÓN AGENTE ADUANERO O APODERADO	0	NINGUNO
CÓDIGO DE CLASIFICACIÓN ARANCELARIA (HS)	4		CONCIMIENTO DE EMBARQUE - GUÍA	2		LISTA DE EMPAQUE	0	
CANTIDAD DECLARADA EN UNIDADES DE MERCANCÍA	4		CERTIFICADO DE ORIGEN	2		PERMISOS DE OTRAS ENTIDADES DE GOBIERNO	0	
PORCENTAJE DE IMPUESTO A PAGAR	4		REGISTRO DEL IMPORTADOR	2		MANIFIESTO DE CARGA	0	
CANTIDAD DE IMPUESTO A PAGAR	4		CÓDIGO DE TRANSITO ASIGNADO	2		CERTIFICADO DE CALIDAD	0	
IMPUESTO IVA	4		PAÍS DE ORIGEN	2		VALOR DECLARADO (SEGÚN OMC Y LEYES DEL PAÍS)	0	
EXCEDENTES	3		PAÍS EXPORTADOR	2		PRODUCTOS AFECTOS A TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	0	
			FLETE	2		FALTANTES	0	
			SEGURO	2				
			RIESGO EXISTENTE POR UNA MALA APLICACIÓN TLC	2				
		CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS SEGÚN LEY	2					

Fuente: elaboración propia.

Establecido los criterios para reagrupar los factores de riesgo, en alto, medio, bajo y sin riesgo, se procedió a realizar una tabulación de los mismos con el fin de establecer un análisis porcentual de los mismos en dos sentidos:

- Por criterio de estratificación: riesgo financiero y riesgo pena.
- Por criterio de tipo de riesgo: alto, medio, bajo o ninguno.

En el primer análisis se establece que del total de los 35 factores identificados, para la compañía farmacéutica el 77 % de los mismos son afectos a multas por incumplimiento. Del anterior porcentaje, el 85 % están afectos a ser retroactivos; y de los afectos a ser retroactivos, el 29 % pueden representar a la empresa un riesgo penal. Adjunto cuadro de resumen:

Tabla XVII. **Porcentaje de riesgos estratificado**

	MULTAS POR INCUMPLIMIENTO	POSEE RETROACTIVIDAD	EXISTE RIESGO PENAL	POSEE RETROACTIVIDAD
SI	27	23	10	10
NO	8	4	25	25
TOTALES	35	27	35	35
% SI	77%	85%	29%	29%
% NO	23%	15%	71%	71%

Fuente: elaboración propia.

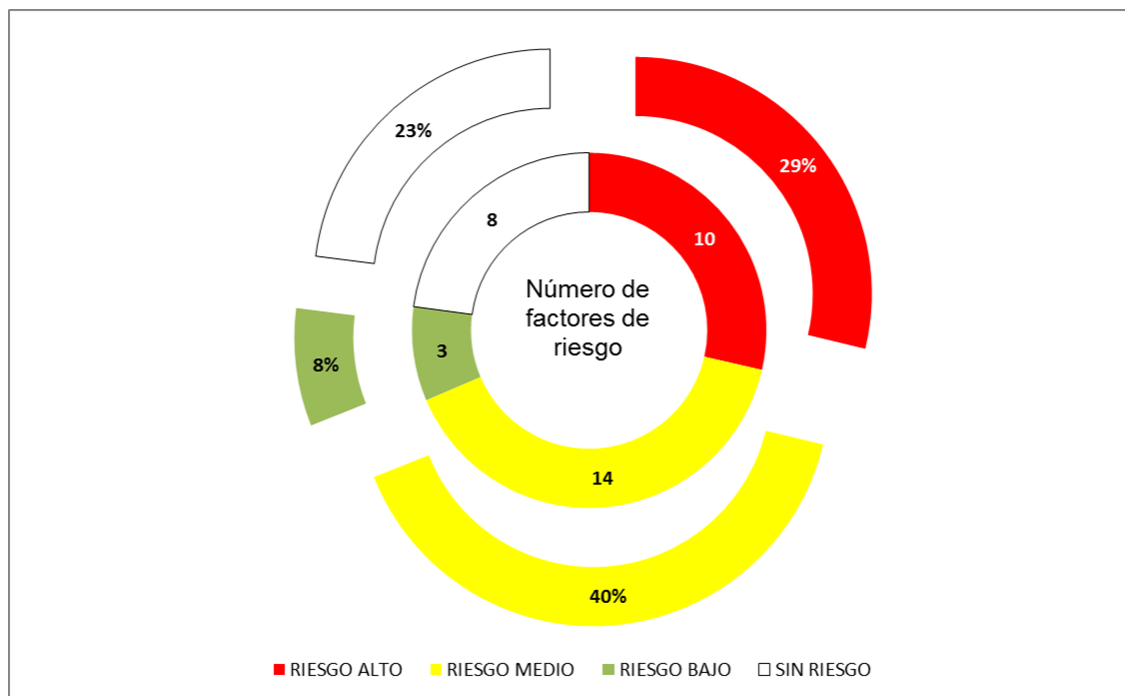
En el segundo análisis, respecto al criterio de tipo de riesgo y basado en la tabla XV, se establece que el 29 % de los mismos representan un riesgo alto, si se incumple en uno o más de los mismos; estando en esta categoría un total de 10 factores. En esta categoría están agrupados aquellos factores relacionados con descripción de la mercancía, en cuanto tipo de producto, cantidad declarada, su categorización dentro del Código Aduanero y como consecuencia el pago de impuestos al fisco.

El 40 % de los mismos representan un riesgo medio, si se incumple en uno o más de los mismos, estando en esta categoría un total de 14 factores. Dentro de la misma están agrupados aquellos factores que están relacionados con los documentos necesarios en las actividades de importación y exportación y la información declarada en los mismos que no tengan relación directa con la determinación de pago de impuestos.

El 8 % de los mismos representan un riesgo bajo, si se incumple en uno o más de los mismos, estando en esta categoría un total de 3 factores. Aquí están identificados los documentos de entidades de gobierno que certifican el tipo de producto comercializado, para el caso en estudio están relacionados con los productos de origen animal.

Finalmente se tiene que el 23 % de los factores de cumplimiento, no representa ningún riesgo, si se incumple en uno o más de los mismos, El resumen se muestra en la siguiente tabla:

Figura 2. **Porcentaje y número de clase de factores de riesgo en las actividades de comercio**



Fuente: elaboración propia.

3.2. Proceso de clasificación arancelaria

Se comprobó que la empresa posee un procedimiento estándar de clasificación arancelaria interno y que existen lineamientos establecidos en su política interna de comercio de empresa, de ambas fuentes se establece la siguiente información:

- Mayormente la responsabilidad de las actividades, descritas en el procedimiento interno, recaen en el agente de aduanas; quien basado en la información técnica del producto proporcionada por la empresa, determina la clasificación arancelaria correspondiente.
- La política interna de comercio de la empresa a nivel global dicta que la responsabilidad total del proceso de clasificación arancelaria debe ser de la empresa, la cual debe velar por la correcta asignación y declaración en toda transacción comercial que realice.

Basado en estos dos puntos, se procedió a realizar un comparativo de las clasificadas actuales establecidas por el agente de aduana versus las que dicta la empresa a nivel corporativo, encontrándose lo siguiente:

Existen 5 productos que presentan diferencia en código de clasificación aduanera, de un total de 130 productos; los cuales pertenecen al portafolio del área nutricional. Tres de dichos productos son formulaciones con sabor a chocolate, cuyo cambio de partida arancelaria implica cambio en el porcentaje de arancel e incremento de impuesto, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla XVIII. **Análisis de clasificación arancelaria suplementos sabor chocolate**

Descripción Producto	Código Arancelario Propuesto por Política Global	DAI %	TLC		Código Arancelario Actual	DAI %	TLC	
			ADA	US			ADA	US
			DAI %	DAI %			DAI %	DAI %
Suplemento sabor chocolate	1806.90.00	15	13	0	2106.90.79	10	8	1

Fuente: elaboración propia.

Basado en la propuesta que dicta la política global, el cambio de arancel, tendría un incremento de: 5 % para productos origen Europa y de 1 % para los de origen Estados Unidos de América.

Dos de estos cinco producto son formulas sabor vainilla, cuyo cambio de partida pudiera implicar una reducción en el porcentaje de arancel e impuestos, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla XIX. **Análisis de clasificación arancelaria suplemento sabor vainilla**

Descripción Producto	Código Arancelario Propuesto por Política Global	DAI %	TLC		Código Arancelario Actual	DAI %	TLC	
			ADA DAI %	US DAI %			ADA DAI %	US DAI %
			Suplemento sabor vainilla	2106.90.79			10	8

Fuente: elaboración propia.

Basado en la propuesta que dicta la política global, el cambio de arancel, tendría una reducción de: 2 % para productos origen Europa y para los de origen Estados Unidos de América el porcentaje se mantendría en un 1 %.

Si consideramos las ventas en Guatemala planeadas para un año, las mismas pueden ascender a un monto 290,000 USD. Lo que implicará las siguientes posibles erogaciones sólo para el suplemento sabor chocolate, según lo resume la siguiente tabla.

Tabla XX. **Cuantificación de posibles erogaciones USD**

	Monto Impuestos Dejado de Pagar por Cambio Arancel	Multas por Incumplimiento	Retroactividad	Riesgo Penal	Consecuencia
	USD Total Año				
Fórmula Infantil sabor Chocolate	310,000	310,000	1,240,000	Si hay dolo	1- 10 prision

Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos derivados de este análisis muestran que la empresa pudiera estar expuesta a los siguientes impactos:

- A nivel financiero para la empresa, basado en el incremento de aranceles no presupuestados, multas y retroactividad.
- A nivel de margen de ganancia del producto, al no tener que recalcular un nuevo costo estándar.
- A nivel penal, si la ley establece que en los procesos de pago de aranceles, por parte de la empresa, procedió con dolo.

Se identifica que el código de clasificación arancelario constituye uno de los factores de comercio de alto riesgo en la empresa farmacéutica con los respectivos impactos ya expuestos.

Cabe resaltar que en el actual procedimiento estándar de clasificación arancelaria, no contempla como proceder en casos de encontrarse discrepancias de criterios internos o con las autoridades de aduana, por lo que corresponde establecer un nuevo procedimiento, que se detalla a continuación.

3.2.1. Procedimiento Estándar para clasificación arancelaria

I. Propósito

Establecer los lineamientos y actividades para clasificar arancelariamente la mercancía importada, reexportada o exportada a la empresa Farmacéutica, de acuerdo a la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y el Sistema Arancelario Centroamericano –SAC-. Con el fin de efectuar las declaraciones de aduana correspondientes, en los diferentes tipos de régimen-modalidad y pagar los tributos cuando corresponda.

II. Alcance

Este procedimiento es aplicable para la mercancía importada a Guatemala, por primera vez o en el caso de productos del portafolio, que se han importado con anterioridad, pero han cambiado de formulación, provenientes de las empresas abastecedoras previamente establecidas.

III. Responsables

Son responsables del cumplimiento y desarrollo de este procedimiento:

- a. El departamento de planificación, responsable de notificar sobre notificar sobre la importación hacia Guatemala de nuevos productos o cambio en formulación del producto.
- b. Coordinador de Registros Sanitarios, será responsable de proporcionar la información técnica necesaria para la

clasificación arancelaria y de participar en la definición de la misma.

- c. Coordinador de Importación/Exportación, será responsable de coordinar la obtención de la documentación técnica y de establecer la clasificación arancelaria.

IV. Glosario:

- a. Clasificar: Es encontrar la exacta posición arancelaria de una mercancía, en determinado esquema de clasificación.
- b. Nomenclatura: Descripción (epígrafes) de mercancías, en forma ordenada, metódica y de acuerdo a reglas y criterios técnicos-jurídicos preestablecidos.
- c. Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías: Es la nomenclatura internacional desarrollada por la Organización Mundial de Comercio –OMC- utilizada como base para determinar tributos y permisos no arancelarios y para la elaboración de estadísticas comerciales.
- d. Sistema Arancelario Centroamericano: contiene los códigos de la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de mercancías desarrollados en Centroamérica para la aplicación de los tributos de comercio exterior (derechos arancelarios a la importación DAI-).
- e. Se apertura a nivel de ocho dígitos que se interpretan de la siguiente manera: los dos primeros, corresponden al capítulo;

los dos siguientes, partida; el tercer par, a la sub partida y, los dos últimos, a los incisos.

- f. Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA): contiene la legislación aduanera básica de los Estados Parte conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración, en particular con el Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano y la valoración aduanera de las mercancías.

V. Contenido

Requerimiento de información para productos importados por primera vez al territorio nacional:

- a. El departamento de planificación debe informar al Coordinador de Importación/Exportación, cuando tenga conocimiento que ingresará al país un producto por primera vez.
- b. Considerando la naturaleza de los productos comercializados destinados al consumo humano y que los mismos son susceptibles de ser clarificados en los capítulos del 1 al 83 del SAC, el Coordinador de Importación/Exportación solicitará al Coordinador de Registros del área de Regulatorio la información técnica siguiente:
 - i. Hoja Técnica del Producto que detalle nombre comercial y composición cualidad y cantidad.

- ii. Copia de la etiqueta (aplica para productos farmacéuticos o nutricionales),
 - iii. Presentación del producto,
 - iv. Uso.

- c. Recibida la información anteriormente descrita, se procederá a la determinación de la clasificación arancelaria correspondiente entre el Coordinador de Importación/Exportación y el correspondiente Coordinador de Registros del área de Regulatorio.

- d. Así mismo en caso de duda de la correcta clasificación arancelaria correspondiente, la misma podrá solicitarse al departamento Técnico de SAT, la cual puede hacerse bajo los siguientes procesos:
 - i. Solicitud de Resolución Anticipada de Clasificación Aduanera, la cual es vinculante.
 - ii. Solicitud de Certificado de Criterio de Clasificación, la cual es válida para una sola exportación.

Clasificación arancelaria del producto:

- a) Ambos Coordinadores analizan la información recabada y de ser necesario buscarán información complementaria para que con base en ella proceda a clasificar el producto aplicando las Reglas Generales de Interpretación y se le asigne el código a nivel de seis (6) dígitos de la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y el

código a nivel de ocho (8) dígitos correspondientes al Sistema Arancelario Centroamericano-SAC- .

- b) Se debe tomar como base los siguientes códigos de referencia para clasificación arancelaria.
 - i. Los declarados por el país exportador de donde se recibe la mercancía.
 - ii. La base de datos sugerida por la empresa basada en el departamento regional de adunas a nivel latinoamericano.

Reporte de clasificación arancelaria determinada:

- a) El Coordinador de Importación/Exportación, responsable de determinar la clasificación arancelaria que corresponde al producto analizado, le traslada la información a su Agente Aduanero para que lo ingrese a su base de datos y pueda elaborar posteriormente la declaración aduanera cuando el embarque ingrese a Guatemala.
- b) El Agente Aduanero deberá solicitar la información y documentación técnica necesaria para tramitar los permisos no arancelarios que correspondan con base a la partida arancelaria determinada.

Producto importado anteriormente y que ha sufrido cambio en su formulación:

- a) Para el efecto se seguirá el procedimiento detallado como primera vez.

Mercancía Exportada o Reexportada:

- a) Como Centroamérica tiene un mismo arancel para la importación como para la exportación o reexportación, la partida arancelaria del producto exportado/reexportado, será la misma que se determinó cuando ingresó al país la primera vez; excepto en los casos que sea objeto de una transformación en su naturaleza.

Caso de objeción de SAT

Si la SAT objetará la clasificación arancelaria definida en la Declaración Aduanera de ingreso o salida de la Zona Franca, deberá seguirse los siguientes pasos:

- a) No aceptar la clasificación arancelaria establecida por la SAT, hasta no haber hecho las consultas respectivas.
- b) Conformar un comité de resolución de casos aduaneros, conformado por Coordinador de Importaciones y Exportaciones, Agente de Aduana, Coordinador de Registros del área regulatorio, a fin de establecer si procede o no la objeción.
- c) De decidirse que no procede la objeción, deberá sustentarse y someterse a consideración de nuevo bajo los procedimientos establecido por SAT con referencia a audiencias para evacuación

de casos tipificados con respecto a objeciones o desacuerdos aduaneros.

- d) Se deberá recurrir a todos los medios al alcance con el fin de procurar la clasificación correcta.
- e) En caso último deberá ser sometido el caso al departamento técnico de SAT con el fin de que dictamen, a través del Laboratorio Técnico, cual es la clasificación arancelaria.
- f) En caso se agoten los medios de consulta y deba cambiar la clasificación arancelaria, se deberá dar aviso al área comercial y financiera si hubiera impacto en cuanto al incremento del arancel a pagar por impuesto de importación. El fin primordial es de ser tomado en cuenta en los gastos que componen el costo del producto y proyecciones futuras de costo estándar del artículo

3.3. Documentos de comercio

En el capítulo 2, se estableció que la empresa farmacéutica si cumple con todos los documentos de comercio establecidos por la ley, para realizar sus operaciones de importación y exportación a la región centroamericana. Estos son: factura comercial original, lista de empaque, documento de embarque según el medio de transporte, certificado de análisis para productos farmacéuticos, certificado de origen y permisos zoosanitarios para el caso de productos nutricionales.

También se estableció, a través del área de Servicio al Cliente de la empresa, que existen requerimientos documentales específicos que han sido

solicitados por algunos distribuidores de los países de Centroamérica. Dichas solicitudes han sido captadas por medio del monitoreo de los reclamos de los clientes, los cuales serán medidos posteriormente.

Considerando los reclamos y solicitudes, se estableció una encuesta con el total de los distribuidores en los distintos países a donde se exportan los productos desde la Zona Franca, esto con el fin de:

- Asegurar que se cumple con los requisitos adicionales y específicos, a nivel documental, en los países de destino,
- Establecer una posible homologación de los requerimientos de ley e información adicional a nivel de documentos de comercio.

El número de distribuidores encuestados por país se en la siguiente tabla:

Tabla XXI. **Clientes a nivel Centroamérica**

País	Número de Clientes
Guatemala	3
El Salvador	1
Honduras	2
Nicaragua	1
Costa Rica	1
Panamá	1
Belize	1
Toal	10

Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la encuesta muestran, dos aspectos importantes:

- Que si cumple con los documentos que dictan las leyes de cada país.

- Que no se tiene una homologación en cuanto a la información que contienen las facturas comerciales y que algunos países requieren sea específica y adicional a la que se tiene actualmente.

La información adicional a la establecida por la ley y que los países requieren, es expresado en la siguiente tabla:

Tabla XXII. **Información adicional a la establecida por la ley**

Tipo de Producto	Información Adicional en Facturas
Farmacéuticos y Nutricionales	Nombre de laboratorio fabricante y acondicionador por producto
	Descripción del producto en la factura acorde al registro sanitario establecido en cada país
	Registros sanitarios

Fuente: elaboración propia.

El país de Panamá, establece la necesidad de que la factura original debe contener por requerimiento de las entidades reguladores de gobierno, la siguiente información:

- Descripción del producto, según fue registrado ante las entidades de gobierno correspondientes que otorgan los registros sanitarios, previo importación de un producto y su comercialización.
- Registro sanitario otorgado y actualizado.
- Nombre del país de origen del producto y embarcador.

Estos elementos aunque no son requisitos en todos los países se establecerán como un requerimiento general para estandarizar la información en cada factura emitida para la importación o exportación de cada producto desde la Zona Franca.

La efectividad de los documentos en cuanto a calidad de información requerida por los clientes y disponibilidad de los mismos en los países de destino, no cumple las expectativas de los clientes, lo cual está ocasionando dos factores que tienen implicaciones para la empresa y los clientes, siendo estos:

- Demoras de los transporte en frontera, por no tener todos los documentos de comercio que deben presentar, lo cual se traduce en atrasos de los procesos de los clientes.
- Costos ocultos por pagos no presupuestados en transporte.

Ambos factores son cuantificados y desarrollados más adelante.

3.4. Leyes y normas de comercio

El marco normativo de las leyes de comercio y aduana que pueden afectar a la empresa, por incumplimiento de las mismas, en términos de sanciones monetarias y no monetarias fueron expuestas en el capítulo del marco teórico. A su vez en el capítulo 2, se establecieron las leyes y Artículos específicos para cada uno de los 35 factores de cumplimiento de comercio que la empresa debe considerar dentro de su monitoreo.

A continuación se presenta un cuadro de resumen que muestra las leyes bajo las cuales se rigen las actividades de comercio de la empresa en una Zona Franca:

Tabla XXIII. **Marco Normativo que rigen las actividades de comercio en una Zona Franca**

Normativa	Ente Regulador	Objetivo de la Norma
Ley de Zonas Francas	Congreso de la República de Guatemala, 1989	Incentivar y regular el establecimiento en el país de Zonas Francas, que promuevan el desarrollo nacional a través de las actividades que en ellas se realicen particularmente en acciones tendientes al fortalecimiento del comercio exterior, la generación de empleo y la transferencia de tecnología.
Reglamento de la Ley de Zonas Francas	Poder Ejecutivo de la República, Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, 1990.	Normar la aplicación de la Ley de Zonas Francas
Ley Contra la Defraudación y el Contrabando Aduanero	Congreso de la República de Guatemala, 2013	Emtir las medidas que permitan el control efectivo del contrabando y defraudación en el ramo aduanero, así como combatir eficazmente la corrupción.
Ley Nacional de Aduanas (LNA)	Congreso de la República de Guatemala, 1991	Establecer procedimientos y disposiciones complementarias aduaneras, infracciones aduaneras administrativas y sanciones.
Código Aduanero Centroamericano (CAUCA)	El Consejo Arancelario y Aduanero Centroamericano, Comités y Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), 2018	Establecer la legislación aduanera básica de los Estados Parte conforme los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de los instrumentos regionales de la integración, en particular con el Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano.
Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA)	El Consejo Arancelario y Aduanero Centroamericano, Comités y Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA), 2018	Desarrollar las disposiciones del Código Aduanero Uniforme Centroamericano, salvo disposiciones en sentido contrario, resultantes de convenios, tratados o acuerdos internacionales
Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)	Organización Mundial de Comercio, Consejo Arancelario y Aduanero Centroamericano, Ministerio de Economía, Ministerio de Finanzas Públicas	Normar la nomenclatura para la clasificación oficial de las mercancías que son susceptibles de ser importadas al territorio centroamericano, así como los derechos arancelarios a la importación (DAI) y las normas que regulan la ejecución de sus disposiciones.
Acuerdos o Tratados Comerciales Internacionales, bilaterales o multilaterales.	Organización Mundial de Comercio (OMC) y Ministerio de Economía (MINECO)	Acuerdo mediante el cual dos o mas países reglamentan de manera comprensiva sus relaciones comerciales, con la finalidad de incrementar los flujos de comercio e inversiones, y por esa vía su nivel de desarrollo económico y social. Una parte de los Acuerdos consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes importados originarios de un país parte, y acuerdos en materia de servicios.
Ley de Sanidad Vegetal y Animal	Congreso de la República de Guatemala, 1991	Itene como objetivo velar por la protección y sanidad de los vegetales, animales, especies forestales e hidrobiológicas. La preservación de sus productos y subproductos no procesados contra la acción perjudicial de las plagas y enfermedades de importancia económica y cuarentenaria, sin perjuicio para la salud humana y el ambiente.

Fuente: elaboración propia.

3.5. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral constituye la herramienta propuesta para evaluar las actividades de la compañía en función de su visión, misión y objetivos estratégicos de comercio. Uno de los propósitos es que, a la gerencia de la empresa, la información proporcionada le sea relevante, fluya de manera rápida y certera; permitiéndole tomar decisiones acertadas y oportunas respecto de las correcciones de su estrategia de comercio definida.

3.6. Determinación de la estrategia de comercio local

La estrategia corporativa está basada en establecer acciones en materia de cumplimiento de la política interna de comercio y aduana a nivel global, donde la empresa realice actividades de comercialización de sus productos.

Por ser una estrategia global, es necesario adaptar la misma y establecer una estrategia local, acorde a los requerimientos específicos del área de Centroamérica. Esta debe asegurar el cumplimiento de la política interna y el cumplimiento de leyes y normas de comercio y aduana de cada país y las emitas por organismos internacionales.

La estrategia local se basará en los siguientes pilares fundamentales, en materia de comercio y aduana:

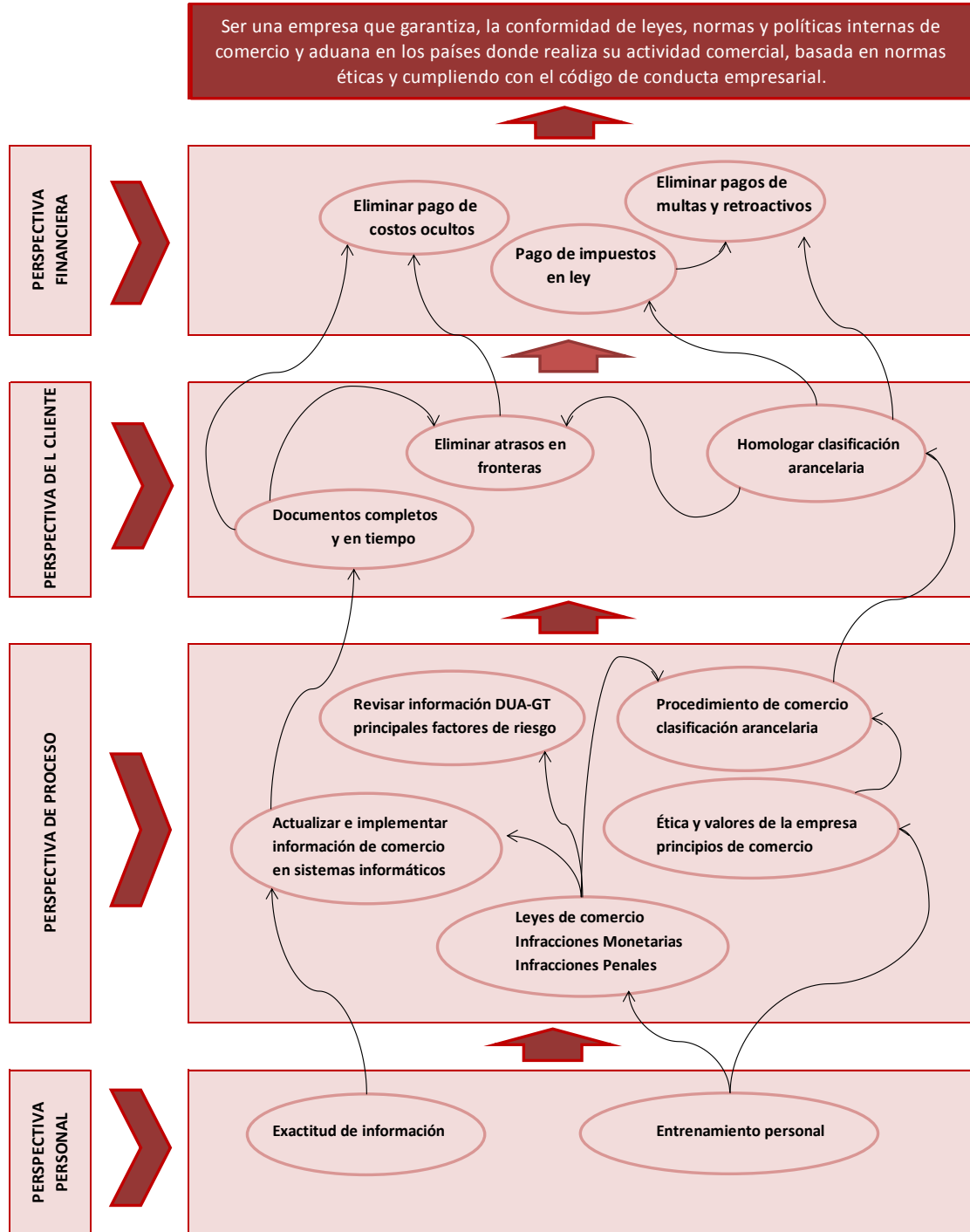
- Ética y mejores prácticas comerciales
- Procesos estándar de operaciones
- Cumplimiento de normas y leyes Centroamericanas e internacionales.
- Cumplimiento de erogaciones por pago de impuestos y documentos comerciales para el desarrollo de la actividad comercial.

Con lo cual se garantiza ser una empresa con altos estándares éticos en materia de cumplimiento de normas y leyes de comercio en cada país donde tiene actividades de importación y exportación.

3.7. Mapa estratégico

A continuación se desarrollan las principales acciones que soportarán el cumplimiento de la política interna de la empresa y la consecución de la estrategia local de comercio. Dichas acciones están divididas en las perspectivas descritas en las áreas de desarrollo de procesos, servicio al cliente, financieras y desarrollo de personal, las cuales en su conjunto se integran en el cuadro de mando integral.

Figura 3. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia.

Considerando los pilares fundamentales definidos en la estrategia local y las principales acciones en las distintas perspectivas de la empresa, se procedió a establecer los indicadores básicos propositivos, que deberán ser monitoreados.

Para ello se desarrolló el cuadro de mando integral con sus indicadores por cada perspectiva estratégica. A continuación se desarrollan cada una de las mismas, como parte previa a establecer un cuadro de mando integral propositivo para la empresa farmacéutica.

3.8. Perspectiva financiera

Esta perspectiva se establece para evidenciar los costos ocultos que se incurren por errores en los procesos de importaciones y exportaciones, los cuales están relacionados con las acciones establecidas en otras perspectivas descritas posteriormente, que monitoreándola repercutirán en una mejora continua en el área financiera.

El objetivo es la reducción de costos ocultos, generados específicamente por las demoras de transporte, rectificaciones de declaraciones únicas administrativa (DUA-GT). Los indicadores a monitorear serán:

- Porcentaje de costos de transporte ocasionados por demoras en frontera.
- Porcentaje de costos por rectificación de declaraciones de aduana.

La frecuencia de medición recomendada es mensual acorde al ciclo de distribución actual de la empresa y corte de información de proveedores de servicio.

3.8.1. Porcentaje de costos de demoras en transporte

El nivel actual referente al porcentaje de los costos de rectificación de declaraciones de aduana y demoras de transporte en fronteras, se estableció por los costos históricos del año 2013 y 2014.

El porcentaje correspondiente a los costos por demoras de transporte, se estableció en un 3.4 % mes, basado en el cuadro de resumen siguiente.

Tabla XXIV. Promedio de costos y días de demora en fronteras

Mes	Transporte	División	Monto USD	División	Monto USD	Demoras Días	Monto USD
Mayo 2013	Terrestre	Farmacéutica	4,788	Nutricionales	3,346	0	0
Junio	Terrestre	Farmacéutica	8,424	Nutricionales	5,368	0	0
Julio	Terrestre	Farmacéutica	8,076	Nutricionales	3,439	6	512
Agosto	Terrestre	Farmacéutica	11,259	Nutricionales	5,056	5	433
Septiembre	Terrestre	Farmacéutica	11,210	Nutricionales	4,630	0	0
Octubre	Terrestre	Farmacéutica	8,118	Nutricionales	6,366	0	0
Noviembre	Terrestre	Farmacéutica	9,758	Nutricionales	4,647	3	171
Diciembre	Terrestre	Farmacéutica	6,479	Nutricionales	4,843	10	1,124
Enero 2014	Terrestre	Farmacéutica	9,770	Nutricionales	5,080	12	1,222
Febrero	Terrestre	Farmacéutica	6,223	Nutricionales	5,734	2	200
Marzo	Terrestre	Farmacéutica	6,190	Nutricionales	4,728	5	501
Abril	Terrestre	Farmacéutica	9,399	Nutricionales	4,043	6	598
Mayo	Terrestre	Farmacéutica	7,670	Nutricionales	4,181	10	1,012
Totales			107,364		61,460	59	5,773
Promedio /mes			8,259		4,728	5	444
%							3.4%

Fuente: elaboración propia.

3.8.2. Porcentaje de costos de rectificación DUA-GT

El porcentaje correspondiente a los costos de rectificaciones de Declaración Aduaneras se estableció que es un 11 % mes, como se muestra en el siguiente cuadro de resumen:

Tabla XXV. Costos por rectificaciones en Declaración Aduaneras

ENERO - MAYO 2014				
Tipo de Transporte	DUA-GT Rectificada	Monto USD Rectificación	DUA-GT no Rectificada	Monto USD sin Rectificar
Terrestre	61	3721	384	38400
Marítimo	1	62	68	6800
Aéreos	0	0	58	5800
Total	62	3783	510	51000
Promedio Mes	12	757	102	10200
%	11%	7%		

ENERO - MAYO 2014				
PAGO RECTIFICACION	DUA-GT RECTIFICADA PROMEDIO MENSUAL	MONTO USD RECTIFICACIONES PROMEDIO MENSUAL	% DE RECTIFICACIONES	% USD RECTIFICACIONES
La Empresa	8	492	7%	4%
Otros	4	265	4%	2%
Total Promedio Mes	12	757	11%	7%

Fuente: elaboración propia.

3.9. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva abarcará los factores que pueden afectar al cliente por incidencia directa de la empresa, en referencia a la documentación que genera hacia los mismos para que realicen los procesos de importación en cada país.

El objetivo del monitoreo es poder proporcionar los documentos completos, con la información necesaria y oportunamente, para que puedan

realizar sus trámites aduaneros de forma expedita y evitar costos innecesarios. Los indicadores a monitorear serán:

- Número de reclamos por documentación e información incompleta.
- Días de demoras en frontera, causados por razones atribuibles a la empresa.

La frecuencia de medición recomendada es mensual y establecida por los reportes del área de servicio al cliente y reportes de cobros de los transportistas.

El nivel actual que la empresa posee, fue establecido por medios de la documentación de los resultados del año 2014, y se desarrolla a continuación.

3.9.1. Reclamos de clientes en documentos de comercio

Para poder iniciar el monitoreo de este parámetro de medición, se establecieron los reclamos de clientes para el año 2014 de enero a abril, tomando esta información como la primera lectura para el cuadro de mando integral.

El resumen de dicho análisis se muestra en la siguiente tabla:

Tabla XXVI. **Reclamos de clientes en documentos de comercio**

Reclamos de Documentos de Comercio						
Número de Reclamos por Mes						
Distribuidor	Fecha de reporte	Motivo	No de Factura	División	Producto	No Reclamos
Panamá	7-Jan-14	Precio incorrecto	1	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	21-Jan-14	Falta No. de registro sanitario	2	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	23-Jan-14	Falta No. de registro sanitario	3	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	23-Jan-14	Falta No. de registro sanitario	4	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	4-Feb-14	Falta la presentación comercial, según indica el registro sanitario	5	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	28-Feb-14	Faltaba la presentación comercial y el número de registro sanitario	6	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	8-Mar-14	Descripción incorrecta de descripción comercial	7	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	13-Mar-14	Precio incorrecto	8	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	1-Apr-14	Falta la presentación comercial	9	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	3-Apr-14	Falta el registro sanitario, la presentación comercial y la descripción del producto no coincide con el del registro sanitario	10	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	3-Apr-14	Falta el registro sanitario, la presentación comercial y la descripción del producto no coincide con el del registro sanitario	11	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	13-Apr-14	Falta presentación comercial	12	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Panamá	21-Apr-14	Concentración declarada en factura no coincide con la indicada en el registro sanitario	13	Farmacéutica	Medicamento consumo humano	1
Total Reclamos Ene - abril						13
Promedio reclamos / mes						4

Fuente: elaboración propia.

El número de reclamos que se tiene en promedio por mes son de 4 reclamos por mes y todos provenientes del cliente en Panamá, los cuales tienen implicaciones en atrasos y posibles costos en destino, así mismo genera un impacto en la disponibilidad del inventario para la venta.

3.9.2. Días de demora

La información de los días de demora en frontera, fue presentada en el cuadro VIII de la sección perspectiva financiera.

Del resumen de dicho cuadro, se establece que el promedio de días de demoras por los transportes en aduana fueron de 5 días por mes.

3.10. Perspectiva de los procesos internos

Esta perspectiva abarcará lo relacionado con factores de alto, mediano y bajo riesgo, los cuales fueron establecidos en el capítulo 2.

El objetivo de este monitoreo es asegurar el cumplimiento de las leyes de comercio y aduana a nivel Centroamericano en concordancia con lo que dicta la política interna para los procesos de importación y exportación.

La frecuencia de medición recomendada, según el grado de riesgo es, mensual basado en el ciclo de distribución de la empresa. Se podrá incluir monitores trimestrales para los factores que no presentan ningún riesgo.

El Indicador a medir será el porcentaje (%) de incumplimiento de los factores previamente establecidos.

El nivel actual que la empresa posee, acorde a la opinión emitida por la auditoría externar realizada a finales del año 2012, es que la empresa se encuentra en un cumplimiento moderado de violación, el cual se expresa entre una 70 a 90 % del total de los factores medidos en esa ocasión. El riesgo de incumplimiento indicado por la auditoría es de un 10 %.

La medición de los factores fueron realizados posterior a realizar cambios en el proceso de clasificación arancelaria, cambios en información de documentos y corrección de puntos de auditoría 2012.

Tabla XXVII. Lista de verificación factores de riesgo en las importaciones y exportaciones

Número DUA-GT: _____

Fecha emisión: _____

Sección I – REGISTROS GENERALES			
Confirme si los siguientes documentos se incluyen en el archivo de cada actividad de comercio y si son legibles.	Yes	No	Monto US\$
1.1 Declaración de Aduana DUA-GT(Importación / Exportación)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.2 Factura Comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.3 Lista de empaque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.4 Documento de embarque / Guía aérea (documento según vía de transporte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.5 Permisos de Otras entidades de gobierno (especifique)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1.6 ¿Hay algún otro documento que haga falta y que debe formar parte de la documentación de importación o exportación? Si la respuesta es "SI", indicar aquí: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sección II – EXACTITUD DE LA INFORMACION DECLARADA			
Compare la Declaración de Aduanas y cualquier otro registro documental fuente para confirmar que toda la información dentro y entre los documentos coincide y es completa y precisa.	Yes	No	
Formulario Declaración de Aduana vs. Documentación de Importación o Exportación			
2.1 ¿Los datos ingresados en la DUA-GT son correctos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.2 ¿Es correcto el registro del importador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.3 ¿Es correcto el número de código de tránsito asignado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.4 ¿El certificado país de origen (COO) es correcto y coincide con lo descrito en la DUA-GT, factura comercial y lista de empaque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clasificación (según Sistema Armonizado)	Yes	No	N/A
2.5 ¿Es correcto el código de clasificación arancelario?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.6 ¿Cuál es la fuente de la clasificación? _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.7 ¿Es la clasificación descrita en la DUA-GT consistente con cualquier clasificación que aparece en otra documentación (por ejemplo, factura)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Cantidad Declarada / Registros de Recepción	Yes	No	N/A
2.8 ¿La cantidad declarada en la DUA-GT coincide con lo indicado en la factura comercial, lista de empaque y conocimiento de embarque?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.9 ¿La cantidad declarada en DUA-GT coincide con sus registros de recepción? Si es "SI", indican que registro de recepción se utilizó para la verificación, adjuntar una copia: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Continuación del la tabla XXVII.

Valor Declarado		Yes	No	N/A
2.10	¿El valor declarado en la DUA-GT coincide con el de la factura?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.11	¿La mercancía fue facturada en la moneda local? si "no" responda lo siguiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.11.1	¿Fue apropiada y correctamente calculada la conversión de la moneda local y registrada en DUA-GT?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sólo aplica en los países donde el valor FOB (libre a bordo) es la base para los valores declarados en aduana.				
2.12	¿La factura indica el valor FOB o cualquier otro termino que excluye flete y seguros? Si "NO", favor responda a lo siguiente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.12.1	¿Utilizó el agente de aduanas el valor declarado en la factura, sin deducciones, como el valor declarado ante aduana.?. Si "NO", Favor responda lo siguiente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.12.2	¿Está incluida la documentación que respalda la deducción? Si "SI", describa la documentación. : _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sólo aplica en los países donde el valor CIF (costo, seguro y flete) es la base para los valores declarados en aduana.				
2.13	¿La Factura indica el valor CIF o cualquier otro termino que incluye flete y seguro? Si es "NO", Responda por favor lo siguiente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.13.1	¿El agente de aduanas adiciona apropiadamente el flete y seguro en los valores a declarar en la DUA-GT Si "SI", favor responde lo siguiente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.13.2	¿Está la documentación que soporta las adiciones incluidas por el agente de aduana? Si "SI", describe la documentación: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Derechos Arancelarios y Honorarios		Yes	No	N/A
2.14	¿Es correcto el monto de los derechos arancelarios determinados en la DUA-GT?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.15	¿Son correctas las tasas de aduana?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.16	¿Si aplica, Es correcto el impuestos del valor agregado IVA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Revisión de Orden de Compra		Yes	No	N/A
2.17	¿Está disponible una copia de la orden de compra o documento equivalente para su revisión? Si "SI", indicar el documento _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.18	¿La orden de compra corresponde a los indicado en los documentos de ingreso de la importación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.19	¿La cantidad que figura en la orden de compra coincide con la cantidad declarada en la factura comercial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.20	¿El precio de la orden de compra coincide con el precio declarado con la factura comercial?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verificación de Pagos		Yes	No	N/A
2.21	Si la importación es una transacción comercial con un precio pagado o por ser pagado, ¿la documentación del pago (coincide con el valor declarado en la DUA-G?, indique cual registro de pago fue utilizado para la verificación o adjunte copia. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.22	Si la importación es una transacción no comercial con un valor sólo para propósitos de aduana, ¿está disponible el documento que soporta el cálculo del valor?, si es "SI", describa o adjunte una copia de dicha documento. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Continuación del la tabla XXVII.

Programas Especiales de Comercio		Yes	No	N/A
2.23	¿Se utilizó o reclamó algún programa especial de Comercio? (por ejemplo, Tratado de Libre Comercio (TLC) o transformación bajo control de aduana? Si "SI", responda lo siguiente:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.23.1	Indicar el programa: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.23.2	Describa como usted confirma que el producto califica y adjunte la documentación, si procede: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2.23.3	¿Hay alguna documentación especial y necesaria, a ser presentada al momento de ser ingresada SAT la DUA-GT, que soporte el programa comercial solicitado? (por ejemplo, certificado de origen) Si "SI", describir e incluya la documentación. _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sección III – RESUMEN DE ERROES / PROBLEMA Y ACCIONES CORRECTIVAS				
Resumir cualquier error o problema identificado anteriormente y las acciones correctivas a seguir. Si no Hay ninguno, escriba N/A abajo				
DESCRIPCION DEL ERROR % DE NUMERO DE ERRORES	ACCIONES CORRECTIVAS	FECHA DEL CIERRE DEL CASO		
Sección IV – REVISIÓN / APROBACION Y FIRMA (S) (This approval indicates the entry packet is complete and accurate)				
Firma:		Fecha:		
Firma:		Fecha:		

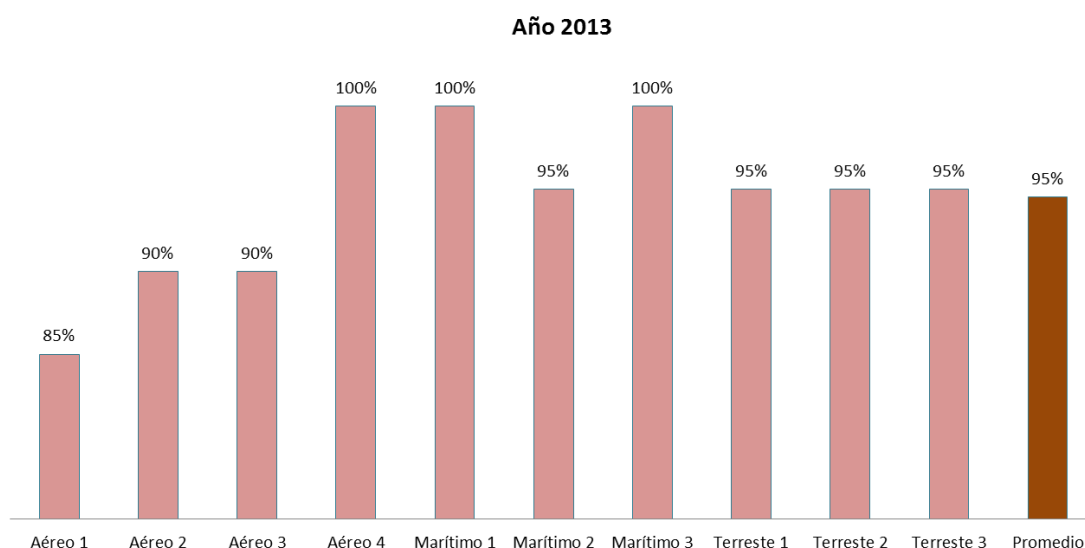
Fuente: elaboración propia.

Por medio de este formato, se procedió a establecer el porcentaje de riesgo o cumplimiento que la empresa está incurriendo de acuerdo al nivel de exactitud de sus transacciones comerciales. El análisis de dichos factores se presenta en detalle a continuación.

3.10.1. Cumplimiento en factores de riesgo en importaciones

El muestreo se basó en escoger diez documentos únicos administrativos de importaciones (DUA-GT) del año 2013, representativas de las distintas vías de transporte, aéreas, marítimas y terrestres, así como los distintos puertos o fronteras utilizados por la empresa farmacéutica. El resumen del análisis de esta muestra se presenta a continuación:

Figura 4. **Porcentaje de cumplimiento en factores de riesgo en importaciones**



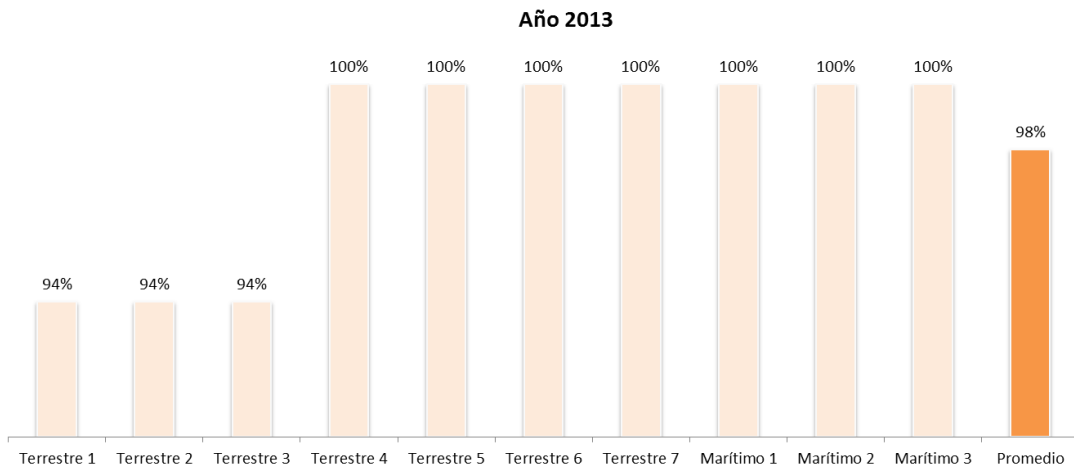
Fuente: elaboración propia.

La misma muestra que el promedio del riesgo establecido en esta muestra de un 5% para todos los factores de riesgo en las importaciones analizadas. Los factores de riesgo no cumplidos son: clasificación arancelaria actual, omisión de sellos de Ministerio de Agricultura en documentación y certificado de origen.

3.10.2. Cumplimiento en factores de riesgo en exportaciones

El muestro se basó en escoger diez documentos únicos administrativos de exportaciones (DUA-GT) del año 2013 , representativas de las distintas vías de transporte marítimos y terrestres, así como los distintos puerto o fronteras utilizados por la empresa farmacéutica. El resumen del análisis de esta muestra se presenta a continuación:

Figura 5. **Porcentaje de cumplimiento en factores de riesgo en exportaciones marítimas y terrestres**



Fuente: elaboración propia.

La misma muestra que el promedio de riesgo establecido en esta muestra, es de un 2 % para todos los factores de riesgo de las exportaciones analizadas. Los factores de riesgo no cumplidos fueron, clasificación arancelaria y omisión de lista de empaque.

El promedio general de riesgo es de un 3.5 % para todos los procesos. El resumen se presenta en el cuadro de mando integral.

3.11. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva abarcará las acciones encaminadas al desarrollo del personal y sus competencias para que soporten el cumplimiento de la política interna de comercio y aduana de la empresa, enfocadas en capacitaciones en materia de clasificación arancelaria, valoración, documentos de comercio, procesos propios de una Zona Franca y actualización constante sobre leyes de comercio y aduana.

El objetivo es desarrollar un especialista que vele por el cumplimiento de la política interna, leyes, normas de comercio y aduana y la frecuencia de medición recomendada es trimestral. El indicador a monitorear es:

- Número de capacitaciones en materia de comercio, aduana y ética de negocios.

El nivel actual referente a capacitaciones no pudo ser determinado, debido a que no existen registros documentales sobre las mismas a nivel local.

3.12. Cuadro de mando integral propuesto

Se presenta a continuación, el cuadro de mando integral que permitirá la empresa monitorear los indicadores principales por cada una de las perspectivas de desarrollo. Se incorporaron los primeros indicadores para iniciar el programa de mejora continua basado en el mismo y las recomendaciones.

Tabla XXVIII. Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Proyecto	Nivel Actual	Nivel Deseado	Frecuencia Medición	Responsable
Financiera	Reducción de Costos Ocultos	Pago por demoras de transporte Pago por Rectificaciones de DUA-GT	Reducción de montos por demoras de transporte, rectificaciones de DUA, estableciendo causas y acciones correctivas.	3.4% del costo mensual de transporte terrestre 11% del costo mensual de emisión de DUA	> 1% mensual	Mensual	Gerencia de Operaciones
	Agilizar procesos de importaciones	Reclamos por documentación incompleta Días de demoras de transporte en frontera	Mantenimiento continuo del sistema informático respecto al texto legal en documentos de comercio y aduana.	4 mensuales 5 días por mes	Tendencia a cero	Mensual	Servicio al Cliente
Procesos	Cumplir con marco normativo de comercio, aduana y política interna	% de cumplimiento	Monitoreo de factores de riesgo que puedan exponer financiera y legalmente a la empresa.	Importaciones 5%, Exportaciones 2%, Promedio General 3.5%	Promedio General 2%	Mensual	Contralor
	Desarrollo de especialista del cumplimiento de la política interna y global de comercio y aduana	Numero de capacitaciones en materia de comercio, aduana y ética laboral	Establecer calendario de capacitaciones en marco normativo de comercio, aduana y política interna	Moderado riesgo de violación = 70 a 90 % de cumplimiento según Auditoría Interna.	Mínimo 95% de cumplimiento	Mensual	Contralor
Personal				No existen capacitaciones documentadas	5 capacitaciones anuales	Trimestral	Gerencia de Operaciones

Fuente: elaboración propia.

CONCLUSIONES

1. Se identificaron 35 factores de cumplimiento en materia de comercio y aduana que asegurarán la continuidad de la comercialización de sus productos desde la Zona Franca, los mismos fueron establecidos basados en las normas de comercio y aduana nacionales e internacionales, así como en la política global de comercio de la empresa.

Los factores presentan distinto grado de riesgo económico y penal y se encuentran divididos en 5 aspectos de comercio relevantes para la actividad comercial de la empresa:

- Documentos de Comercio.
 - Documento Único Aduanero (DUA-GT).
 - Aranceles e Impuestos por pagar.
 - Cumplimiento de programas especiales de comercio.
 - Discrepancias en cantidades de mercancías declaradas.
2. Se estableció que la empresa farmacéutica posee un procedimiento estándar de clasificación arancelaria que no responde a la política global de la empresa en cuanto a definición de actividades y responsabilidades; lo cual se refleja en las discrepancias de criterios en 5 de sus productos y que pueden llegar a perjudicar económica y penalmente la empresa.

Para cubrir esta brecha se definió un procedimiento estándar que cubra las expectativas de la política global de comercial de la empresa

redefiniendo y limitando las actividades del agente de aduana y la empresa como principales actores en este proceso.

3. Se identificaron los documentos de comercio y aduana establecidos por las leyes, normas y reglamentos nacionales e internacionales para operar en una zona franca y se estableció que la empresa cumple con los mismos, siendo estos:

- Factura comercial original.
- Lista de empaque.
- Documento de embarque, según el medio de transporte.
- Certificado de análisis.
- Certificado de origen.
- Permisos zoosanitarios para el caso de productos nutricionales.

Adicionalmente se estableció que existe información requerida por lo clientes, que no posee en la factura comercial, lo que impide que los procesos en destino sean expeditos y que ocasionan costos ocultos, tanto para la empresa como para el cliente.

4. Se identificaron las leyes, normas y reglamentos de cumplimiento que la empresa farmacéutica debe cumplir al operar en una Zona Franca, siendo estas:

- Ley de Zonas Francas.
- Ley Contra la Defraudación y el Contrabando Aduanero.
- Ley Nacional de Aduanas (LNA).
- Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)

- Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA).
- Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).
- Acuerdos o Tratados Comerciales Internacionales, bilaterales o multinacionales.
- Ley de Sanidad Vegetal y animal.

Así mismo, se estableció que la empresa desconoce a detalle el marco legal, así como las implicaciones económicas y legales que pueden ser deducidas por incumplimiento de las mismas al operar en una Zona Franca.

5. La implementación del BSC en la empresa farmacéutica permitió disminuir el riesgo de incumplimiento de un 10 % a 3.5 %, basado en las siguientes acciones:
 - El cumplimiento de los principales factores de riesgo identificados en el marco normativo.
 - Desarrollo del el proceso de clasificación arancelaria bajo criterios de la político global de la empresa.
 - Mejora en la calidad de información en documentos de comercio internacional.
 - Establecimiento del marco normativo que rige para los procesos en una Zona Franca.

Estas ejecuciones en su conjunto mitigan el riesgo financiero de 13MM USD por un posible cierre de operaciones.

RECOMENDACIONES

Para lograr una mayor efectividad en la implementación y mantenimiento del *balanced scorecard* para la mejora de procesos de comercio de la empresa farmacéutica que opera en una Zona Franca, se recomienda:

1. Velar por el mantenimiento del cuadro de mando integral propuesto, con el fin de apoyar la estrategia de comercio definida, acompañada de una herramienta de calidad de mejora continua para identificar causa raíz de las variaciones en el proceso de medición de los indicadores definidos.
2. Desarrollar un especialista en materia de leyes, normas y procesos de comercio, aduana y ética, para responder de la implementación de la herramienta propuesta y pueda responder ante auditorías locales y externas, así como el establecimiento de un programa de capacitación anual en temas de comercio y aduana que apoyen el cumplimiento del marco normativo.
3. Desarrollar procedimientos estándar de operación para los 5 grupos de actividades de comercio que contienen los 35 factores de cumplimiento en materia de comercio y aduana, para asegurar su conocimiento y cumplimiento de los mismos.
4. Priorizar la aplicación del procedimiento establecido de clasificación arancelaria, para solventar las discrepancias encontradas de este factor de cumplimiento de comercio de alto riesgo, con el fin de cumplir la

política global de comercio de la empresa, así mismo se debe notificar a la gerencia los posibles riesgos penales y las consecuencias económicas que implicará el cambio de clasificación arancelaria

5. Establecer un procedimiento estándar en el área legal de la empresa que contemple las acciones a seguir cuando se detecten factores de riesgo de comercio y aduana que tengan implicaciones penales para la empresa o representante legal y cómo pueden mitigarse las posibles consecuencias.

6. Desarrollar una herramienta administrativa de mejora continua que permita a la empresa identificar y eliminar los elementos que causan las demoras en frontera, rectificaciones de Declaración Aduaneras y pagos de transporte por demoras, que permitan alcanzar el objetivo establecido en el cuadro de mando integral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acuerdo Gubernativo Número 242-90 (1990). Reglamento de la Ley de Zonas Francas. Guatemala.
2. Acuerdo Gubernativo Número 296-94 (1994). Reglamento para la Administración del Fondo Específico para el Desarrollo y Promoción de Zonas Francas y el Apoyo y Promoción de las Exportaciones. Guatemala.
3. Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). (2012). Los retos y desafíos de la competitividad de Guatemala en el contexto internacional y la apertura de mercados. Guatemala
4. Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA). (2008). Guatemala.
5. Decreto Número 36-98 del Congreso de la República de Guatemala (1998). Ley de Sanidad Animal y Vegetal. Guatemala
6. Decreto Número 65-89 del Congreso de la República de Guatemala (1989). Ley de Zonas Francas. Guatemala.
7. Decreto Número 14-2013 del Congreso de la República de Guatemala (2013). Ley Nacional de Aduanas. Guatemala.

8. Díaz, M. (2012). Análisis de la Regulación Legal de las Exportaciones Guatemaltecas. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Quetzaltenango, Guatemala.
9. Helguera y García. (2006). Manual Práctico de Historia del Comercio. Barcelona, España: Editorial Cultura de Barcelona.
10. Kaplan, R. y Norton, D. (2005). Mapas Estratégicos. Boston, Estados Unidos de Norte América: Ediciones Gestión 2000, S. A.
11. Lacourt Gayet, J. (2007). Historia del Comercio. Barcelona, España: Editorial Vergara.
12. López, N. (1998). El Desarrollo de las Zonas Francas en el Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar: subsede Ecuador, Maestría en Derecho Económico. Quito, Ecuador.
13. Marroquín, L. (2011). Elaboración de una Guía de Procedimientos Administrativos para la Realización de Operaciones de Comercio Internacional de Empresas, Amparadas en el Decreto Ley 65-89 Zonas Francas. Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Químicas y Farmacia. Maestría en Administración Industrial y Empresas de Servicios. Guatemala.
14. Martínez, C. (2004). Principales Beneficios Fiscales y las Zonas Francas en Guatemala. Universidad Francisco Marroquín: Facultad de Ciencias Económicas.

15. Ministerio de Economía (2011). Experiencia de Zonas Francas. Guatemala.
16. Ministerio de Economía (2013). Memoria de Labores Año 2012. Guatemala.
17. Política Interna PF 145. (2005). Requerimientos de Cumplimiento con actividades de Comercio y Aduanas. Compañía Farmacéutica. Guatemala.
18. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Portal de internet.
19. Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA). (2008). Guatemala.
20. Superintendencia de Administración Tributaria (2011). Procedimiento para el egreso de mercancías a Zonas Francas, Zolic y sus Agencias (versión 5). Guatemala.
21. Superintendencia de Administración Tributaria (2011). Procedimiento para el Ingreso de mercancías a Zonas Francas, Zolic y sus Agencias (versión 4). Guatemala.
22. Superintendencia de Administración Tributaria (2011). Procedimiento para la nacionalización de mercancías que ingresaron bajo el Régimen de Importación Temporal con Retorno en el Mismo Estado o Admisión Temporal para el Perfeccionamiento Activo (versión 3). Guatemala.

23. Vaca K. (2008). Guía teórica práctica básica tributaria y contable par empresas ubicadas en las Zonas Francas. Universidad Andina Simón Bolívar, Maestría en Derecho. Quito, Ecuador
24. Velásquez L, Ministerio de Economía, República de Guatemala.
25. Zonas Francas, la experiencia de América Latina y el Caribe. Edición 1996. La Habana, Cuba: Editorial Publicimex.

ANEXOS

Encuesta de Servicio al Cliente

ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE	
Nombre de la empresa: _____	
Persona de contacto: _____	
Cargo en la empresa: _____	
Correo electrónico: _____	
Número telefónico: _____	
Objetivo de la encuesta /entrevista	
Establecer los requerimientos de cada país, relacionado con documentación establecida por las normas y leyes de comercio, leyes aduanales, Ministerios de Salud y cualquier otra entidad de gobierno involucrada en el proceso de internación de producto.	
Establecer los requerimientos especiales y adicionales que solicitan las distintas entidades de gobierno las cuales deben aparecer impresas en la documentación.	
PREGUNTAS	
1	Marque la casilla según corresponda a los tipos de productos que la empresa importa desde la Zona Franca:
	Farmacéuticos <input type="checkbox"/>
	Nutricionales <input type="checkbox"/>

Continuación de encuesta de servicio al cliente.

2	Enumere las entidades de Gobierno que en su país intervienen en los procesos de importación, según sea el tipo de producto.
	Farmacéuticos:
	<hr/> <hr/> <hr/>
	Nutricionales
	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/>	
3	Enumere los documentos necesarios que la ley de su país exige para realizar una importación.
	Farmacéuticos:
	<hr/> <hr/> <hr/>
	Nutricionales
	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/>	

Continuación de encuesta de servicio al cliente.

4	<p>Establezca los requisitos adicionales o especiales de información que deben aparecer en la documentación que la ley exige. Ejemplo: textos en facturas solicitadas por Ministerios de Salud, entidades de gobierno por contrato abierto, entre otros.</p>
	<p>Farmacéuticos:</p>
	<p>_____ _____ _____</p>
	<p>Nutricionales:</p>
	<p>_____ _____ _____</p>
5	<p>Enumere los principales inconvenientes con la documentación ocurridos en los últimos 6 meses y las repercusiones en el proceso de importación para su empresa.</p>
	<p>Farmacéuticos:</p>
	<p>_____ _____ _____</p>
	<p>Nutricionales:</p>
	<p>_____ _____ _____</p>
<p>Gracias por su colaboración</p>	

Fuente: elaboración propia.