



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

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

Oscar Emilio Castellanos Puga

Asesorado por la Msc. Inga. Marisol Amado Rodas

Guatemala, junio de 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA 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

OSCAR EMILIO CASTELLANOS PUGA
ASESORADO POR LA MSC. INGA. MARISOL AMADO RODAS

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO INDUSTRIAL

GUATEMALA, JUNIO DE 2014

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Inga. Elvia Miriam Ruballos Samayoa
VOCAL IV	Br. Walter Rafael Véliz Muñoz
VOCAL V	Br. Sergio Alejandro Donis Soto
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Roberto Mayorga Rouge
EXAMINADOR	Ing. Miguel Ángel Zetina Toralla
EXAMINADOR	Ing. Jorge Peláez Castellanos
EXAMINADOR	Ing. Jorge Chilo Siguiera Rocks
SECRETARIO	Ing. René Andrino Guzmán

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:

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

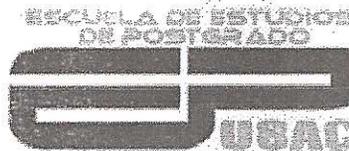
Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Estudios de Postgrado, con fecha 6 de julio de 2013.



Oscar Emilio Castellanos Puga



USAC
TRICENTENARIA
Universidad de San Carlos de Guatemala



Escuela de Estudios de Postgrado
Facultad de Ingeniería
Teléfono 2418-9142 / 2418-8000 Ext. 86226

AGS-MGIPP-0012-2014

Guatemala, 23 de abril de 2014.

Director
César Ernesto Urquizú Rodas
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial
Presente.

Estimado Director:

Reciba un atento y cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado los cursos aprobados del primer año y el Diseño de Investigación del estudiante **Oscar Emilio Castellanos Puga** carné número **80-12221**, quien optó la modalidad del **“PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO”**. Previo a culminar sus estudios en la **Maestría de Gestión Industrial**.

Y si habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Decimo, Inciso 10.2, del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

Sin otro particular, atentamente,

“Id y enseñad a todos”

MSc. Inga. Marisol Amado Rodas
Asesor(a)

César Akú Castillo MSc.
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO No. 4,073

MSc. Ing. César Augusto Akú Castillo
Coordinador de Área
Gestión y Servicios

Marisol Amado Rodas
Ingeniera Industrial
Colegiada No. 8290

Dra. Mayra Virginia Castillo Montes
Directora
Escuela de Estudios de Postgrado



Cc: archivo
/la



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.DIR.EML091.014

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación en la modalidad Estudios de Postgrado titulado **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA 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 estudiante universitario **Oscar Emilio Castellanos Puga**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Ing. César Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, junio de 2014.

/mgp

Universidad de San Carlos
de Guatemala

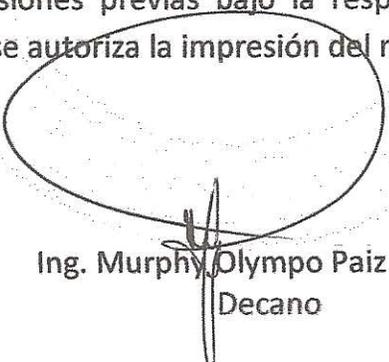


Facultad de Ingeniería
Decanato

DTG. 268.2014

El Decano 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 Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA 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 estudiante universitario **Oscar Emilio Castellanos Puga**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:


Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
Decano

Guatemala, 6 de junio de 2014

/gdech



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	V
LISTA DE SÍMBOLOS	VII
GLOSARIO	IX
RESUMEN	XI
INTRODUCCIÓN	XIII
1. ANTECEDENTES	01
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	05
2.1. Descripción del problema	05
2.2. Planteamiento del problema	05
3. JUSTIFICACIÓN	07
4. OBJETIVOS	11
5. ALCANCES	13
6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	17
6.1. Historia de las Zonas Francas	17
6.1.1. Experiencia en Guatemala	18
6.2. Ventajas para el comercio y la industria de las Zonas Francas.....	20
6.3. Definición de las Zonas Francas	20
6.4. Marco normativo.....	21

6.5.	Entidad administradora	24
6.6.	Usuario de Zonas Francas	24
6.7.	Funcionamiento y administración de Zona Franca.....	25
6.8.	Infracciones, sanciones y prohibiciones en Zonas Francas	26
	6.8.1. Sanciones de la Ley de Zonas Francas	26
	6.8.2. Prohibición de operación en Zonas Francas	28
	6.8.3. Infracciones aduaneras administrativas	29
	6.8.4. Tipos de infracciones aduaneras.....	29
6.9.	Procedimientos, discrepancias y excedentes.....	32
	6.9.1. Tratamiento de discrepancias	32
	6.9.2. Tratamiento de excedente.....	32
	6.9.3. Plazos para continuar con el proceso de despacho.....	33
6.10.	Importación y exportación desde un usuario de Zona Franca	34
6.11.	Regímenes aduaneros	34
	6.11.1. Regímenes para operaciones de ingreso a Zona Franca	34
6.12.	Documentación básica para operar en una Zona Franca	36
	6.12.1. La declaración de mercancías.....	36
	6.12.2. La factura	38
	6.12.3. El documento de transporte	38
6.13.	Procedimientos	39
	6.13.1. Requisitos básicos para el ingreso de mercancías desde una Zona Franca	39
	6.13.2. Requisitos básicos para el egreso de mercancías desde una Zona Franca	42
6.14.	Beneficios fiscales otorgados.....	44
6.15.	Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)	45

6.15.1.	Reglas generales para su interpretación	46
6.16.	Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	46
6.17.	Estrategia	48
6.18.	Características del Cuadro de Mando Integral	48
6.19.	Perspectivas clave	49
7.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS	53
8.	METODOLOGÍA	57
8.1.	Variables de estudio	57
8.2.	Tipo de estudio	57
8.3.	Diseño de la investigación	58
8.4.	Fases	59
8.4.1.	Plan de muestreo	62
8.4.2.	Definición de la muestra	62
8.4.3.	Instrumentos de recolección de información	64
9.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	73
10.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	75
11.	FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO	77
12.	BIBLIOGRAFÍA	79
13.	ANEXOS	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Encuesta de servicio al cliente	68
2.	Cronograma de actividades	75

TABLAS

I.	Regímenes de ingreso a Zona Franca	35
II.	Regímenes de egreso a Zona Franca.....	35
III.	Procedimiento de ingreso de mercancía (SAT, PR-IAD/DNO-DE-07, 2011)	41
IV.	Procedimiento de egreso de mercancía (SAT, PR-IAD/DNO-DE-08, 2011)	43
V.	Factores que pueden afectar los costos imprevistos.....	64
VI.	Clasificación de riesgos.....	65
VII.	Factores de riesgo establecidos por medio de la investigación histórica.....	66
VIII.	Recursos financieros.....	78

LISTA DE SÍMBOLOS

Símbolo	Significado
%	Porcentaje
Q	Quetzales

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.
Póliza aduanera	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. El desconocimiento de leyes y procedimientos reglamentarios expone a las empresas a trabajar improductivamente, exponiéndose a riesgos financieros que pueden afectar la productividad de la empresa en corto y largo plazo lo que puede ocasionar hasta el cierre de operaciones.

En el presente trabajo está dentro de los requerimientos de la línea de investigación de logística integral, al estar atento en los factores que pueden afectar el desempeño establecido por las normas y leyes de comercio que aplican en una Zona Franca para una industria farmacéutica, que genera ventas a través de la comercialización de productos farmacéuticos y nutricionales; así como el asegurar del cumplimiento de las políticas interna de comercio.

Se considera que los beneficios derivados automáticamente se trasladan al resto de países de Centroamérica y Panamá, como parte del proceso de información logístico de los distribuidores como socios comerciales y eslabones de la cadena de abastecimiento.

Basado en los resultados de una auditoría externa de la empresa farmacéutica y en los precedentes sobre cuestionamientos de Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), en referencia a las clasificaciones arancelarias de sus productos, se deduce la necesidad de realizar una investigación para establecer y definir aquellos factores de comercio que aseguren a la empresa su continuidad operacional, derivado del cumplimiento de sus políticas internas financieras sobre requisitos de conformidad con aduana y comercio.

La presente propuesta de trabajo, diseñará un sistema de información el cual será un Cuadro de Mando Integral, orientado a soportar la estrategia de la empresa farmacéutica en el área de cumplimiento de comercio internacional y aduana, que le permita medir indicadores críticos que sirvan de guía para encaminar la actuación de la empresa en la consecución de la estrategia y asegure el cumplimiento de políticas, normas y leyes de comercio.

El establecimiento del Cuadro de Mando Integral para la empresa farmacéutica ofrecerá las ventajas de tener una visión integrada de la organización en materia de comercio internacional y aduana, en el ámbito de una Zona Franca en la ciudad de Guatemala. Permitirá conocer la situación actual de la empresa, en materia de comercio y aduana, en un período de tiempo definido, por medio del monitoreo de los indicadores.

Permitirá ver hacia delante de forma proactiva, estableciendo puntos de mejora al monitorearse continuamente las actividades de comercio de importaciones y exportaciones. La principal ventaja es que se utilizará como una herramienta de comunicación de la estrategia para tomar decisiones e incite a la acción de la mejora continua.

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. Un atractivo de estas zonas es lo concerniente a beneficios fiscales y poder realizar operaciones de comercio exterior de una manera fácil y ágil, pero las empresas al constituirse como usuarios de una Zona Franca enfrentan la realidad de desconocer los procedimientos aduanales necesarios para realizar sus operaciones de importación y exportación de mercadería.

Esto genera inversiones adicionales de recurso humano y monetario para poder solventarlas, así como, multas y penalizaciones de sus clientes por no poder cumplir con los reglamentos y leyes propias de estas zonas.

En la industria en donde se desarrollará esta investigación se presentan los requerimientos internos de la empresa farmacéutica que son reflejados en sus políticas internas, los cuales debe cumplir y al no hacerlo puede colocar a la empresa en una situación de riesgo por violar las normas y leyes de comercio del país y sus posibles exposiciones financieras.

La combinación de desconocimientos de procesos, normas y leyes de comercio y los resultados de auditoría sobre la evaluación del cumplimiento de su política de comercio y aduanas evidencia la necesidad de realizar un trabajo para esta empresa que pueda minimizar estos riesgos y evitar el pago de multas que puedan afectar los márgenes de los productos, así como el poner en riesgo la continuidad de la operación.

Se establece un marco teórico para conocer y establecer el ámbito de operación de la empresa e indagar sobre los factores que puedan afectarla en su actividad de distribución. Con ello se pretende prevenirlos y así proporcionar un proceso de mejora continua en el servicio a los clientes en toda Centroamérica, con el fin de delimitar el problema en relación a sus variables y fundamentar la hipótesis que luego debe verificarse.

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 y poder interpretar los resultados de la investigación.

En síntesis el trabajo está enfocado en establecer cuál es el ámbito donde se desarrolla la actividad comercial bajo las normas y leyes bajo las cuales su actividad se realiza, especialmente en cuanto a multas y sanciones por incumplimiento de la política interna se refiere y que son relevantes para la empresa, así como, los temas de clasificación bajo los 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 1 se describirán las principales características de la empresa como: giro de negocio, tipo de productos que comercializa y el área geográfica donde distribuye sus productos y los principales mercados en

Centroamérica. Se establecerán 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.

En el capítulo 2 se identificarán los factores críticos de cumplimiento de las normas internas de la empresa, las leyes y normas del gobierno específicamente las áreas de comercio y aduana, con el fin de priorizar dichos factores y establecer el proceso de monitoreo para evitar las exposiciones financieras y posibles cierres de operaciones en materia de incumplimientos.

Se establecerá el proceso de clasificación arancelaria que se adecúa a la naturaleza y giro de negocio de la empresa, definiendo los pasos necesarios para que sea el proceso adecuado y asegure el cumplimiento de la ley de tributación de impuestos en materia de importación y exportación.

Se pondrá de relieve el efecto multiplicativo de este análisis para el resto de los clientes en el área de Centroamérica. Posteriormente se identificarán dos aspectos relevantes e íntimamente relacionados como lo son los documentos de comercio y aduana, obligatorios para operar y realizar actividades de importación desde una Zona Franca en Guatemala y las posibles sanciones económicas con sus consecuencias en el desarrollo de las actividades diarias de esta empresa.

Se identificarán los documentos de comercio que son requeridos por los clientes de la empresa en el área de Centroamérica con el fin de uniformizarlos, según sea permitido por las autoridades de aduana. Con esto se persigue estandarizar los procesos internos para que sean expeditos tanto en origen como en destino de las actividades de aduana.

El capítulo 3 abarca el proceso del diseño de una herramienta de información, 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. Uno de los principales fines al establecer esta herramienta es presentar indicadores que pueden servir como señales de alerta para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de su estrategia. Como resultado se establecerá la perspectiva que se alcanzará en los diferentes indicadores financieros.

Finalmente se establecerán las ventajas que representará para la empresa el diseño de dicho Cuadro de Mando Integral y su aplicación en materia de la política de comercio y aduana, basándose en las actividades de comercio que realiza desde una Zona Franca en la ciudad de Guatemala.

1. ANTECEDENTES

La industria farmacéutica a investigar en esta propuesta se estableció desde 1960 en Guatemala que con el tiempo ha cambiado y evolucionado acorde a los lineamientos corporativos y a las necesidades del mercado Centroamericano y de Panamá, el cual constituye su mercado objetivo. La empresa comercializa un amplio portafolio de productos, medicamentos para el cuidado de la salud, así como, productos nutricionales para todas las edades.

Dicha empresa ha evolucionado su modelo de logística desde su inicio como productora y exportadora hasta el modelo actual que consolida operaciones en una Zona Franca en la ciudad de Guatemala, como centro de distribución para exportar y surtir a los distintos países de Centroamérica y Panamá, por lo que las actividades de planificación y gestión de la distribución cobran relevancia dentro de su modelo de logística integral.

En octubre del 2012 se estableció el reporte: Revisión de Control Interno 2012, emitido por una firma de auditoría externa para la empresa farmacéutica, se realizó posterior al análisis de un muestreo documental de las actividades de importación y exportación. También se reportaron los resultados de una encuesta escrita sobre la política interna financiera en referencia al cumplimiento de los Requisitos de Conformidad con Aduanas y Comercio para dicha afiliada.

Esta revisión tiene el propósito de garantizar la conformidad global de las leyes, normas y normativas de aduanas y control relacionadas con importaciones y exportaciones de producto, software o tecnología, entre otros,

el establecer el grado de cumplimiento de la política y emitir un reporte que mide el grado de riesgo de cumplimiento o violaciones a las leyes o regulaciones locales e internacionales que rigen las actividades de comercio.

El resultado del proceso auditado mostró que la empresa se encuentra en un riesgo moderado de violación de cumplimiento con las actividades de importaciones y exportaciones, según la KPMG (febrero 2013) y la Internal Control Review (ICR) Final Report (reporte de auditoría).

Al realizar la empresa una auditoría externa concluyó que, en general, la empresa mantiene un adecuado nivel de cumplimiento evidenciando la necesidad de mejora en áreas relacionadas con la clasificación arancelaria, documentación de comercio y en los controles internos de comercio y aduana.

Debido a esto se tiene la oportunidad de establecer una herramienta que permita establecer mejoras a corto y largo plazo que conlleven al cumplimiento de la política de comercio y leyes en relación a aduanas.

Adicionalmente al resultado de la auditoría existen antecedentes en relación al cumplimiento de la política interna, en el 2011 la empresa inicia una defensa ante la SAT debido a su cuestionamiento de clasificación arancelaria ante uno de los productos nutricionales del portafolio. El proceso de aclaración y establecimiento de la correcta clasificación arancelaria tomó dos años para resolverlo y provocar que la SAT dictaminara sobre el correcto arancel.

En tanto se conocía el dictamen se tuvo el riesgo de que al no estar en línea con el arancel que se utilizaba provocaría el pago del arancel mayor al de las declaraciones aduanales en proceso, cuyo pago de multas e impuestos retroactivos a 5 años ascendía a un valor de Q 350 000. Superintendencia de

Administración Tributaria, Intendencia de Aduana (2012), expediente número 2011-04-01-01-0003988, resolución R-2012-02-01-008124.

Este caso pone de relieve la importancia de establecer y mantener un proceso correcto y confiable de clasificación arancelaria desde el inicio del registro de un producto en el país, evitando al máximo un cuestionamiento de las entidades aduaneras y el pago de aranceles que deja de percibir el gobierno por un error al establecer la clasificación arancelaria.

En el 2011 Guatemala fue designada como sede de la 15^o Conferencia Latinoamericana de Zonas Francas, en donde resaltaron los principales logros alcanzados y el futuro de las mismas en Latinoamérica. En dicha conferencia se resaltaron algunos datos sobre las ventajas que ofrecen para el país, las Zonas Francas sumados a otros regímenes especiales son generadores de empleo, no solo en la capital sino en el interior del país, de tal forma que se estima que las empresa amparadas bajo estos mecanismos general alrededor de 400 000 puestos de trabajo. Ministerio de Economía (MINECO, junio 2011) Comunicación Social

El Ministerio de Economía en su portal electrónico publicó que hasta octubre del 2013 las Zonas Francas han generado alrededor de 12,5 millones de quetzales en inversión. Ministerio de Economía (MINECO, Octubre 2013) Informes Zonas Francas

Esto pone de relieve la importancia de mantener y asegurar la estadía de las empresas que funcionan bajo la Ley de Zonas Francas en Guatemala, las cuales son generadoras de empleo y un engranaje más que contribuye a promover la economía.

En la tesis, *Principales beneficios fiscales y las Zonas Francas en Guatemala*, el autor cita lo siguiente: “Se ha observado que las empresas calificadas como entidades administradoras o usuarios de Zonas Francas, tienen poco conocimiento sobre los procedimientos fiscales y aduanales, por lo anterior los empresarios e inversionistas dejan de aprovechar beneficios fiscales o intentando aprovecharlos toman decisiones erróneas que los llevan a incurrir en incumplimientos con los consecuentes costos innecesarios” (Humberto 2004, p.46), lo cual fundamenta lo importante y necesario que es conocer y cumplir las leyes, normas de comercio y aduanas.

Asimismo, es importante conocer los lineamientos de las políticas internas de las empresas a fin de establecer los procedimientos correctos que aseguren un expedito proceso de la gestión de distribución que eviten el acarreo de decisiones que, posteriormente representen problemas legales, económicos e insatisfacción de los clientes al verse afectados por el incremento de costos innecesarios.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Descripción del problema

Considerando los antecedentes de comercio internacional de la empresa farmacéutica expuestos anteriormente, los resultados de la auditoría externa que expresan el grado de riesgo de incumplimiento de la política interna y sus consecuencias, experiencias pasadas con autoridades de aduana en cuanto a la clasificación arancelaria y el correspondiente riesgo en cuanto a costos retroactivos y pago de multas que esto puede representar; estos factores son la base de partida para la definición del problema.

Se debe considerar adicionalmente el riesgo existente de un posible cierre de operaciones por no tener establecido un proceso que asegure el cumplimiento de políticas de aduanas y comercio, en relación al apego de leyes y normas en lo que respecta a las actividades de importaciones y exportaciones en una Zona Franca.

2.2. Planteamiento del problema

¿Posee la empresa una herramienta administrativa que asegure el cumplimiento de políticas internas sobre leyes y normas aduaneras de una empresa farmacéutica que opera en una Zona Franca en Guatemala, evite el entorpecimiento en el proceso de importación y exportación y apoye con el servicio al cliente?

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

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

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se perfila dentro de la línea de investigación de logística integral, considerando que los resultados de la misma pueden verse reflejados en una mejora de la gestión de distribución y servicio al cliente.

Se considera que los beneficios derivados automáticamente se trasladan al resto de países de Centroamérica y Panamá, como parte del proceso de información logístico de los distribuidores como socios comerciales y eslabones de la cadena de abastecimiento.

Basado en los resultados de la auditoría externa de la empresa farmacéutica y el riesgo de incumplimiento que la misma expresa en los precedentes de cuestionamiento de la SAT, en referencia a la correcta clasificación arancelaria de algunos productos del portafolio y considerando las repercusiones de estos factores en términos financieros en la empresa, se establece la necesidad de realizar una investigación para establecer y definir los factores que aseguren a la empresa la continuidad de sus operaciones en una Zona Franca de la ciudad capital, derivado del cumplimiento de la política interna financiera sobre requisitos de conformidad con aduanas y comercio para las afiliadas.

Los alcances de esta investigación deben estar encaminados en establecer y garantizar el proceso de la gestión de distribución que asegure la satisfacción de los clientes en los procesos de distribución hacia y desde una Zona Franca.

La correcta aplicación de la normativa de ley asegurará a la empresa la conformidad global de las leyes de aduanas y procesos relacionados con importaciones y exportaciones de producto, con el fin de que la tributación que se realiza en materia de pago de impuestos no sea sub o sobrevaluada, así como, el evitar el pago de multas o sanciones retroactivas y costos ocultos que con el tiempo pudieran llegar a afectar los costos de los productos y el precio al consumidor final. Este cumplimiento comprendido desde una perspectiva de funcionamiento desde una Zona Franca en la ciudad de Guatemala.

Los aspectos mencionados anteriormente aunado a que la empresa establezca la documentación legal necesaria bajo las normas de las leyes de los países de Centroamérica y Panamá, el que considere y evalúe los requerimientos especiales de los clientes y establecer procesos y responsabilidades legales con terceros como agentes de aduana; podrán no sólo favorecer a la empresa y sus procesos logístico integrales, sino también a sus distribuidores y clientes en general, evitándoles problemas con sus respectivas entidades de aduanas el pago costos adicionales o imprevistos y hacer expeditos sus procesos logísticos en cada país a donde se exportan sus productos.

Se debe tener en cuenta la responsabilidad social de la empresa farmacéutica como generadora de empleo y engranaje en la economía de Guatemala. Se sabe que en las décadas pasadas Guatemala era la capital industrial del istmo centroamericano, amparado bajo el Mercado Común Centroamericano (MCCA). De la veintena de empresas farmacéuticas que se instalaron en aquel entonces, solo han quedado alguna pocas con su base operativa en el país, la inversión en plantas y centros de distribución han ido decreciendo debido a fusiones de estas empresas, así como, la inseguridad

social y sobre todo por la búsqueda de un mejor clima de negocios que asegure las inversiones y operaciones de estas empresas.

Las farmacéuticas que han emigrado han buscado mejores oportunidades que ofrecen países como México, El Salvador, Brasil y Costa Rica, en relación con los incentivos fiscales, mano de obra calificada, alta tecnología, certeza jurídica y una mejor seguridad interna. Visto bajo la lupa tanto el ámbito interno como el externo dentro de los que opera actualmente la empresa indica la necesidad de establecer el estudio propuesto.

El propósito de establecer un Cuadro de Mando Integral es definir un sistema de información, diseñado para la toma de decisiones que utilice una metodología de gestión orientada a la estrategia de una compañía permitiendo clarificarla, implementarla y hacer seguimiento del grado de consecución de la estrategia definida.

Basado en esto, la presente propuesta de investigación diseñará un sistema de información orientado a soportar la estrategia de la empresa farmacéutica en el área de cumplimiento de comercio internacional y aduana.

Uno de los principales fines al establecer el Cuadro de Mando Integral es presentar indicadores que pueden servir de guía para encaminar la actuación de la empresa a la consecución de la estrategia.

Para establecer el Cuadro de Mando Integral se deberá tener en consideración los siguientes puntos:

- Los objetivos que apoyen la estrategia en materia de comercio y aduana.

- La perspectiva que se desea abarcar enmarcada en los objetivos, en términos de:
 - Financieros.
 - Necesidades de los clientes a nivel centroamericano.
 - A nivel de procesos, enfocando las actividades de importación y exportación identificados como procesos críticos en la consecución de la estrategia de comercio y aduana.
 - La perspectiva que responda a establecer objetivos en referencia a recursos humanos o de infraestructura.

- Los indicadores en el área de comercio internacional y aduana para encaminar el desempeño de la empresa como resultado de la estrategia definida en la política interna de la empresa farmacéutica.

- Las metas que reflejarán el valor de los objetivos, expresados por medio de los indicadores para un período de tiempo determinado.

El establecimiento del Cuadro de Mando Integral para la empresa farmacéutica ofrecerá las ventajas de tener una visión integrada de la organización en lo que respecta al comercio internacional y aduana, en el ámbito de una Zona Franca en la ciudad de Guatemala. Permitirá conocer la situación actual en un período de tiempo definido por medio de los indicadores, ver hacia delante de forma proactiva estableciendo puntos de mejora al monitorearse continuamente las actividades de comercio de importaciones y exportaciones. La principal ventaja es que se utilizará como herramienta de comunicación de la estrategia para tomar decisiones e incite a la acción de mejora continua.

4. OBJETIVOS

General

Desarrollar un Cuadro de Mando Integral para hacer eficientes los procesos administrativos de la empresa farmacéutica que soporten las estrategias y el cumplimiento de las políticas internas, normas y leyes aduaneras dentro del marco de leyes de Zonas Francas en Guatemala y pueda brindar información relevante para la toma de decisiones.

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 futuros.
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.

5. ALCANCES

Un aspecto importante en la presente propuesta de trabajo es que el tipo de estudio es descriptivo, porque las variables que se pretenden medir son definidas. Estas variables son: el cumplimiento con políticas y normas en relación con el comercio y aduana que puede medirse en función de sus parámetros críticos, que representan factores de riesgo y las consecuencias de este incumplimiento y como repercuten en la empresa a nivel económico, la exposición financiera ante la empresa y el riesgo de cierre de las operaciones.

Se pretende que a partir de la medición de estas variables se pueda establecer información básica para la empresa que permita establecer indicadores claves de desempeño que puedan ser plasmados en un Cuadro de Mando Integral, permitiéndole monitorear el desempeño de las actividades de comercio que se desarrollan en una Zona Franca en Guatemala, y la toma de decisiones para corregir el rumbo de la estrategia acorde a lo establecido en las políticas internas de comercio de la empresa.

El ámbito del trabajo en cuanto a la medición de las variables estará limitado a los procesos y prácticas de comercio de los productos nutricionales, ya que tienen mayor número de requisitos de comercio que deben cumplirse en los procesos de importación y exportación. Asegurando el cumplimiento de dichos procesos para estos productos cubrirá el resto de los productos del portafolio de la empresa.

Se establece que los beneficios de esta investigación tendrán alcance y repercusión no solo en la empresa farmacéutica, sino también en los procesos de comercio de los clientes a nivel centroamericano.

La empresa farmacéutica posee un centro de distribución ubicado en una Zona Franca en la ciudad capital, desde donde realiza el acopio de producto procedente de distintos países de Norteamérica, Sudamérica, Europa y Asia. Su principal actividad es la gestión de la distribución, como parte de su logística integral hacia los países de Centroamérica, Belice y Panamá, atendiendo desde su centro de servicio al cliente a más de una decena de distribuidores, a quienes se les proporciona servicio de información relacionada con los despachos y documentación de comercio y aduna a ser utilizadas en destino.

Las empresas al constituirse como usuarios de una Zona Franca enfrentan la realidad de desconocer los procedimientos aduanales necesarios para poder realizar sus operaciones de importación y exportación de mercadería, lo que puede generar inversiones adicionales de recurso humano y monetario para poder solventar solventarlas, así como, las multas y penalizaciones propias y de sus clientes por no poder cumplir con los reglamentos y leyes de estas zonas. Muchas veces el desconocimiento de los usuarios de Zonas Francas es por falta de información o por ser leyes muy generales y cambiantes en cuanto a materia de aduanas y factores de comercio.

Adicionalmente se presentan requerimientos internos de la propia empresa farmacéutica que son reflejados en sus políticas internas los cuales debe cumplir y que, su incumplimiento puede colocar a la empresa en riesgo de violaciones a las normas y leyes de comercio del país y su posibles exposiciones financieras.

La combinación de desconocimientos sobre los procesos, normas y leyes de comercio y los resultados de auditoría sobre la evaluación del cumplimiento de su política de comercio y aduanas evidencia la necesidad de realizar un trabajo de investigación, para la empresa farmacéutica que pueda minimizar estos riesgos y evitar el pago de multas que puedan afectar los márgenes de los productos, así como, el poner en riesgo la continuidad de la operación.

Este trabajo pondrá en relieve los factores de mayor importancia que deben ser considerados prioridades en los controles internos, deben ser medidos y monitoreados para asegurar el estricto cumplimiento de leyes del país, así como, las políticas internas en cuanto a materia de comercio y aduana se refieren y evitar el colocar a la empresa en un riesgo o exposición financiero.

Así se establecerá en primera instancia los factores de comercio y aduana que puedan afectar la operación de la empresa desde el punto de vista de cumplimiento en cuanto a leyes, normas y política interna de la materia en referencia.

Se deben establecer: los factores relevantes según el marco teórico y la política interna para luego realizar un análisis estadístico de la incidencia de estos factores en la práctica de comercio de la empresa y una relación de riesgo económico por incumplimiento de los mismos.

Posterior a la identificación de los factores relevantes se propone el establecimiento de una herramienta que permita medir y monitorear de forma periódica dichos factores de riesgo y obtener periódicamente una autoevaluación de análisis de riesgo y cumplimiento de la política interna y de las leyes del país en cuanto a comercio y aduanas.

La investigación propuesta se ciñe a los lineamientos de la maestría, al proponer una herramienta administrativa que sirva de monitoreo de los factores que afectan y que están relacionados directamente con la mejora continua de los procesos de distribución de la empresa, siendo esta actividad la parte motriz en la Zona Franca.

Los resultados que se obtendrán beneficiarán no solo a las prácticas de comercio de la empresa farmacéutica, sino también a sus clientes directos en el área de Centroamérica y Panamá, de tal forma que los resultados de mejora en documentación, procedimientos y prácticas, entre otros, podrán ser trasladados de los mismos procesos de comercio a los clientes en sus respectivos países. Esto se reflejará en los procesos de importación y exportación ya que serán más seguros y expeditos, evitando acarreo de costos ocultos como los ocasionados por demoras en transporte, almacenaje, multas o pago incorrectos de impuestos.

6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

6.1. 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 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 el desarrollo que estas representaban en cuanto a las exportaciones en el área de manufactura inicialmente.

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)

6.1.1. 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. Objeto de esta ley es la generación de empleo, aprovechamiento de la transferencia de tecnología y de las ventajas competitivas que ofrece el país, han sido plasmadas en dicha ley con el fin de ganar competitividad para poder competir 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. (Zonas Francas, Monografías.com)

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 y, 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 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 y de Panamá, el cual, es su mercado objetivo. La empresa comercializa un amplio portafolio de productos desde medicamentos para el cuidado de la salud, así como productos nutricionales para todas las edades. Evolucionó su modelo de hacer logística desde su inicio como empresa productora hasta su modelo actual que consolida operaciones en una Zona Franca en la ciudad capital, como centro de distribución para exportar y surtir a los distintos países de Centroamérica y Panamá.

Debido a esta actividad en una Zona Franca que realiza desde hace ocho años y, debido a los requerimientos internos de la empresa sobre el cumplimiento de su política interna de comercio y aduana, se considera necesario y oportuno el desarrollo de este trabajo.

6.2. Ventajas para el comercio y la industria de las Zonas Francas

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 mercaderías en tránsito o para ser nacionalizadas. Sirven como centros de acopio lo cual permite reducir tiempos de entrega hacia los clientes y eficiente el manejo e inventarios.

Mejora el flujo de caja debido a que los aranceles pueden ser pagados gradualmente conforme la mercadería es requerida con el paso del tiempo, adicionalmente son fuentes generadoras y multiplicadoras de trabajo y contribuye a la economía del país.

6.3. Definición de las Zonas Francas

Es necesario conceptualizar el ámbito bajo el cual opera la empresa farmacéutica para lo cual se debe tener claro el concepto de Zona Franca, la cual delimita las acciones y prácticas de comercio de la empresa que están relacionadas en su gran mayoría con la concentración de productor en un centro de distribución dentro de la Zona Franca y su actividad de distribución hacia Centroamérica. El proceso de distribución se validará y los beneficios obtenidos en este campo serán replicados hacia los distribuidores como un proceso de mejora de servicio al cliente.

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 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 aduanales es considerada con un área extraterritorial. Y 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.

6.4. Marco normativo

Establecido 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 poniendo 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 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, 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. El propósito es establecerlas 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, emitido por el Poder Ejecutivo de la República, 1990.

Este acuerdo establece que los entes que regulan el Reglamento de las Zonas Francas 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.

Adicionalmente se tiene como órgano consultivo al Consejo Nacional de Promoción de Exportaciones (CONAPEX).

- Decreto Número 10-2012, emitido por el Congreso de la República de Guatemala, Ley de Actualización Tributaria, Libro III Ley Aduanera Nacional 2012

Las normas emitidas en esta ley, son de especial interés para este trabajo ya que tienen por objeto establecer procedimientos y disposiciones sobre aduanas, infracciones aduaneras administrativas y sus sanciones.

Las entidades que están relacionadas con lo referente a establecer el procedimiento e infracciones son: Administración Tributaria, la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), el Código Aduanero Uniforme Centroamericanos (CAUCA), de los países que lo ha adoptado, la Legislación Aduanera por medio del Código y Reglamento del CAUCA, el Reglamento de Código Aduanero de Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) y el Código de Comercio.

Es necesario conocer y analizar las normas emitidas a través de estos entes con el fin de establecer los riesgos de pago por incumplimientos en las operaciones actuales de la empresa farmacéutica.

- Ley Aduanera Nacional (LAN)

La empresa farmacéutica al estar supeditada a la aduana fiscalizadora en una Zona Franca, le interesa conocer que la Ley Aduanera Nacional (LAN) 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 LAN 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 LAN 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 el poder delimitar responsabilidades.

6.5. 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.

6.6. 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.

6.7. Funcionamiento y administración de Zona Franca

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 pólizas. La administración de cada Zona Franca es la encargada de proveer las instalaciones físicas para que funcione la delegación de la Dirección General de Aduanas.

6.8. Infracciones, sanciones y prohibiciones en Zonas Francas

Por ser el tema relevante en cuanto a los riesgos a los que está expuesta la empresa farmacéutica, serán expuestos 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 Aduanera Nacional (LAN), derivadas de incumplimientos en cuanto a la actividad comercial de los usuarios de Zona Franca se refiere.

6.8.1. Sanciones de la Ley de Zonas Francas

- 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.

6.8.2. Prohibición de operación en Zonas Francas

También según esta ley existe una limitación en cuanto al tipo de industria que no puede estar en una Zona Franca gozando 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)

6.8.3. Infracciones aduaneras administrativas

La ley define a la infracción aduanera administrativa como aquella acción u omisión que implique incumplimiento de normas jurídicas de orden sustancial o formal relativas a obligaciones administrativas en lo referente a aduana. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 123, Ley Aduanera Nacional, 2012)

6.8.4. Tipos de infracciones aduaneras

La ley dentro de los supuestos que regula se encuentra la infracción aduanera relacionada con el pago incorrecto del tributo, imponiéndose una

multa equivalente al 100 % del importe del tributo omitido, más intereses resarcitorios.

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

Entre los sujetos que forman parte de la cadena de suministros en las actividades de comercio que pueden incurrir en infracciones aduaneras administrativas y que están relacionados con la empresa, se encuentran:

- Auxiliares de la función pública aduanera.
- Declarantes, agentes aduaneros, apoderados aduaneros.
- Transportista aduanero.
- Consignatario.
- Líneas aéreas y empresas de transporte internacional de personas.
- Certificador de firma electrónica o digital.
- Empresa de Courier.
- Declarantes.
- Exportador habitual y encargado de instalaciones habilitadas.
- Beneficiario del régimen de Zona Franca.

(Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 123, Ley Aduanera Nacional, 2012).

La lista de los participantes en un proceso de importación o exportación que pueden incurrir en una infracción administrativa son bastantes y los

supuestos se encuentran en la LAN en mayor detalle. Es importante resaltar que la empresa farmacéutica debe tener en cuenta cuál es su responsabilidad en cada proceso y cuál es el del resto de los participantes en el proceso.

En cuanto a las sanciones que pueden aplicar por las infracciones aduaneras administrativas dependiendo de su gravedad son las siguientes:

- Multa de US\$ 250,00 pagada en quetzales al tipo de cambio vigente en la fecha de la comisión de la infracción o en la fecha de su descubrimiento. A esta sanción se le aplicarán las rebajas en los términos y condiciones del Código Tributario. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 126, Ley Aduanera Nacional, 2012)
- Multa de US\$ 500,00 pagada en quetzales al tipo de cambio vigente en la fecha de la comisión de la infracción o en la fecha de su descubrimiento. A esta sanción se le aplicarán las rebajas en los términos y condiciones del Código Tributario. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 127, Ley Aduanera Nacional, 2012)
- Multa de US\$ 1 000,00 pagada en quetzales al tipo de cambio vigente en la fecha de la comisión de la infracción o en la fecha de su descubrimiento. A esta sanción se le aplicarán las rebajas en los términos y condiciones del Código Tributario. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículos 128,130 y 131, Ley Aduanera Nacional, 2012)

6.9. Procedimientos, discrepancias y excedentes

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

6.9.1. 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 improrrogables contados a partir de la fecha de su notificación. Cabe notar que el plazo empieza a contar a partir del día siguiente de la notificación. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 133 Ley Aduanera Nacional, 2012)

6.9.2. Tratamiento de excedente

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 el valor sea igual o menor al 5 % del valor total

del embarque, si el valor excede de dicho porcentaje se debe aplicar la Ley contra la Defraudación y Contrabando Aduanero. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 134, Ley Aduanera Nacional, 2012)

El valor del embarque, el 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 poder demostrar los valores acorde a lo requerido por la SAT.

Una de las consecuencias que la ley regula es que los excedentes son retenidos y se le otorga 20 días para comprobar la propiedad del mismo y si el contribuyente no demuestra dicha propiedad dentro del plazo indicado, el servicio aduanero podrá disponer de la mercancía. (Decreto 10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 134, Ley Aduanera Nacional, 2012)

6.9.3. 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 mercadería 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 mercadería a la verificación. (Decreto

10-2012 del Congreso de la República de Guatemala, artículo 142-143, Ley Aduanera Nacional 2012)

6.10. 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 mercadería fuera de Zona Franca se considera una exportación no importando a dónde va la mercadería o bajo qué régimen se exporta.”

6.11. 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)

6.11.1. 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 y Panamá. El régimen ZC para la venta a sus clientes en Guatemala y el régimen ZC a sus clientes en el resto de países. Esta información será de utilidad al momento de realizar la documentación respectiva ya que dependiendo del tipo de operación a efectuarse será el régimen a utilizar.

6.12. 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.

6.12.1. La declaración de mercancías

Toda mercancía para ser destinada a un régimen aduanero debe estar amparada en una declaración. 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 siguiente información 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 aplica especialmente para el caso de los productos nutricionales de la empresa farmacéutica.

6.12.2. 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)

6.12.3. 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)

6.13. Procedimientos

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.

6.13.1. 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 (BL, 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 a continuación.

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 ejemplar 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, 30/11/11.

6.13.2. Requisitos básicos para el egreso de mercancías desde una 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 Aduanales, 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 a continuación.

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, 30/11/11.

6.14. 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.

6.15. Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)

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 8 dígitos que identifican lo siguiente: los dos primeros, al capítulo; los dos siguientes, a la partida; el tercero para la subpartida y, los dos últimos a los incisos.

Toda identificación de las mercancías se hará siempre con los 8 dígitos de dicho código numérico. (Sistema Arancelario Centroamericano, Notas Generales, 1984)

6.15.1. Reglas generales para su interpretación

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

- Los títulos de las secciones, de los capítulos o de los subcapítulos solo tiene un valor indicativo, ya que la clasificación está determinada legalmente por los textos de las partidas y de las notas de sección o de capítulo.
- Cuando una mercancía puede clasificarse, en principio, en dos o más partidas por aplicación de la regla 2, o en cualquier otro caso, la clasificación se efectuará respecto del alcance, condiciones y limitaciones o exclusiones de una partida. También se deberán considerar implícitos en las subpartidas en que dicha partida se subdivide. El mismo criterio es aplicable a los incisos en relación a la subpartida a la que pertenecen. (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 importada, reexportada o exportada, de acuerdo a la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías y el Sistema Arancelario Centroamericano para elaborar las declaraciones aduaneras, en los diferentes tipos de régimen-modalidad y pagar los tributos cuando corresponda.

6.16. Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard

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, se pretende a este punto haber señalado la importancia de tener identificados a los elementos básicos que forma parte de un proceso de distribución adecuado, el cual puede ser desde las fuentes de abastecimiento hacia una Zona Franca o desde la Zona Franca hacia el resto de países de Centroamérica y Panamá.

Con los resultados de este estudio se pretende que sea replicado en los procesos operacionales con los principales clientes, los distribuidores, quienes se pueden ver afectados por una mala práctica de comercio desde una Zona Franca, por lo que un correcto establecimiento, manejo y monitoreo de las variables claves en dicho proceso es fundamental para asegurar un adecuado proceso de distribución y con ello garantiza la satisfacción de los distribuidores.

Se busca establecer con la información teórica identificar aquellos factores o variables que pueden afectar la continuidad de las operaciones de la empresa en una Zona Franca y su repercusión económica por posibles incumplimientos en cuanto a normas de comercio y aduana se refiere.

Una vez identificadas las variables clave de los procesos se pretende agruparlas, medirlas y monitorearlas por medio del Cuadro de Mando Integral, el cual pueda asegurar el debido cumplimiento de la política interna de comercio de la empresa farmacéutica mediante la medición, control y análisis de forma consecutiva. Debido a esto, se presenta la parte teórica de esta herramienta administrativa, específicamente las variables que se cuantifican para identificarlas como relevantes de ser medidas.

6.17. Estrategia

La aplicación de la estrategia requiere que todos los trabajadores y las áreas que la conforman estén alineados y relacionados a la misma. De ahí que las organizaciones necesiten una herramienta que les permita comunicar la estrategia, 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, de forma tal de 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)

6.18. Características del Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral utiliza varios puntos de vista para ver la organización como un todo, siendo estos:

- **Balanceado:** garantizando equilibrio de la estrategia, así como, sus indicadores de gestión financieros y no financieros.
- **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)

6.19. 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.

- 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, tomando en cuenta 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.

Esta perspectiva cobra relevancia en el desarrollo del trabajo de investigación dado que los procesos actuales o futuros bajo los cuales opera la empresa farmacéutica en la Zona Franca afecta el servicio al cliente en gran medida y repercuten en los procesos internos de los mismos clientes. El conocimiento de los clientes y los procesos que más valor generan es importante para lograr el éxito del aspecto financiero.

- Perspectiva de procesos

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

En este sentido de mejora de procesos y su evaluación, se pretende establecer un método de evaluación de cumplimiento de la política interna a través de indicadores que nos permitan evaluar las actividades de comercio en cuanto a importaciones y exportaciones desde una Zona Franca para la industria farmacéutica.

- 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 a la gerencia.

Hoy en día todas 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 ser información que permite conocer el rumbo que tiene la misma.

7. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SÍMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y FORMULACIÓN DE PREGUNTAS

ORIENTADORAS

OBJETIVOS

MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN

1. MARCO TEÓRICO Y CONTEXTUAL

- 1.1. Historia de las Zonas Francas
- 1.2. Definición de Zona Franca
- 1.3. Ventajas de las Zonas Francas para la industria y comercio
- 1.4. Funcionamiento y administración de Zonas Francas
- 1.5. Marco normativo
- 1.6. Sanciones descritas en Ley de Zonas Francas
- 1.7. Procedimientos internos y de ley
- 1.8. Sistema Arancelario Centroamericano
- 1.9. Cuadro de Mando Integral

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

- 2.1. Características de la empresa a evaluar
- 2.2. Principales operaciones de la empresa

- 2.3. Lugares a donde exporta
- 2.4. Características del producto
- 2.5. Tipo de producto
- 2.6. Proceso de importación
- 2.7. Proceso de exportación
- 2.8. Nacionalización del producto
- 2.9. Derecho Arancelario de Importación (DAI)

3. DESARROLLO

- 3.1. Factores de cumplimiento de las normas internas de la empresa y de Gobierno
- 3.2. Proceso de clasificación arancelaria para la empresa farmacéutica
- 3.3. Documentos reglamentarios que rigen para las actividades de importación y exportación de la industria farmacéutica que opera en una Zona Franca
- 3.4. Costos imprevistos en materia de sanciones por incumplimientos aduanales
- 3.5. Métodos y técnicas empleadas en el desarrollo del trabajo

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 4.1. Determinación de la estrategia
- 4.2. Mapa estratégico
- 4.3. Temas estratégicos
- 4.4. Cuadro de Mando Integral propuesto
- 4.5. Perspectiva financiera
- 4.6. Perspectiva del cliente
- 4.7. Perspectiva de los procesos internos
- 4.8. Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

4.9. Establecimiento de los índices críticos y establecimiento de parámetros medibles

5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

ANEXOS

8. METODOLOGÍA

8.1. 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 política 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 imprevistos, los cuales son cuantificados y se pueden establecer acorde a las sanciones que establecen las normas y leyes de comercio y aduana que aplican para una empresa farmacéutica que opera en una Zona Franca en Guatemala. Otra variable es el riesgo de cierre que es el resultado del cumplimiento de los factores críticos de la política interna, leyes y normas de comercio y aduana.

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.

8.2. 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 y 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 que opera en una Zona Franca.

El alcance descriptivo se limitará 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 busca 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 el centro de distribución que se realiza en una Zona Franca de la ciudad de Guatemala.

8.3. Diseño de la investigación

Considerando el trabajo de investigación, las variables relacionadas y el objetivo del mismo, se establece que será 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 establecerá 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.

8.4. 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 los principales factores de cumplimiento de las normas internas de la empresa y de Gobierno en materia de comercio y aduana.

Para establecer estos factores se hará una revisión y análisis de la política interna de la empresa y normas de gobierno con lo cual se busca identificar aquellos factores relevantes en términos de impacto económico, documentación y procesos, que permitan garantizar la continuidad de las operaciones de la empresa en el marco de las leyes y normas de una Zona Franca.

Se realizará una revisión documental interna sobre la inclusión y cumplimiento de los factores relevantes en cuanto a las actividades de importaciones y exportaciones para establecer y monitorear el grado de cumplimiento de los mismos. Se tomará una muestra de 10 importaciones y 10 exportaciones de las actividades de un mes.

La revisión documental será realizada con el apoyo del departamento financiero, que es el responsable de la documentación en materia de importaciones y exportaciones. Se estima un tiempo estimado de 5 días hábiles para poder recabar la información y su posterior análisis.

- Fase 2

En esta fase se establecerá el proceso de clasificación arancelaria para la empresa farmacéutica, según leyes de comercio y aduana, para lo cual se deberán identificar las leyes que soporten y regulen los procesos generales de clasificación y poder establecer el proceso interno de la empresa que asegure el correcto pago de impuestos y evitar pagos y multas retroactivas por incorrectas clasificaciones.

Se realizará la revisión del portafolio de los productos, clasificando los mismos de acuerdo a su naturaleza y función en el mercado.

Se analizarán las leyes de comercio y aduana que apliquen a dicha clasificación estableciendo los factores relevantes que intervienen y son determinantes para realizar una clasificación arancelaria.

Se propondrá una clasificación arancelaria, se examinará y comparará con las clasificaciones generales de la empresa a nivel mundial. Se definirá si existe diferencia en cuanto a clasificación, arancel y riesgo económico futuro y retroactivo para establecer en conjunto con el área financiera y comercial de la empresa la correcta clasificación arancelaria. También se definirá el proceso final de clasificación para los productos de la empresa.

Los recursos serán soportados por los supervisores del área de importación y exportación de la empresa.

En esta fase se identificarán los documentos reglamentarios que rigen las actividades de importación y exportación de la empresa farmacéutica que opera

en una Zona Franca con el fin de asegurar procesos expeditos en las aduanas centroamericanas. Se procederá de la siguiente forma:

- Clasificar los productos que se comercializan en el mercado centroamericano.
- Identificar las leyes de comercio y aduana que soporten la reglamentación documental de los procesos de importación y exportación.
- Establecer el flujo de los documentos de comercio previamente identificados en los procesos actuales de importación y exportación validando que se cumple con todos los requeridos.

Se realizará una encuesta sobre documentos necesarios en los procesos de importación con los clientes principales a nivel centroamericano, para comparar y asegurar que la empresa cumple con toda la documentación de ley solicitada por particularidades de cada país.

Finalmente se resumirán los posibles costos imprevistos por materia de sanciones por incumplimientos aduanales actuales o retroactivos. Este resumen se basará en una revisión documental estableciendo las leyes y artículos que hagan referencia a multas o sanciones por el incumplimiento de las normas internas de la empresa y del gobierno en materia de comercio y aduana.

- Fase 3

Establecidas las bases teóricas sobre temas de normas de comercio y aduanas se deberán identificar los factores clave que forman parte de los procesos de distribución y comercio de la empresa farmacéutica.

En este capítulo se deberá establecer: las estrategias de comercio de la empresa considerando las políticas internas de comercio que rigen para la misma, y el mapa estratégico acorde a las actividades de comercio considerando las áreas relevantes que debe contener dicho mapa.

Al identificar los factores clave de los procesos se pretende agruparlos, medirlos y monitorearlos por medio de una herramienta administrativa en este caso, un Cuadro de Mando Integral que pueda asegurar el cumplimiento de la política interna de comercio de la empresa por medio de la medición del control y análisis de forma consecutiva.

8.4.1. Plan de muestreo

Para establecer la muestra del presente trabajo primero se definirá 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 interna. Está compuesta 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.

8.4.2. Definición de la muestra

La muestra será establecida de una forma no probabilística o dirigida, debido a que históricamente se tiene en la base de datos de los productos que han sido susceptibles de cuestionamientos por parte de la Superintendencia de Aduanas de Guatemala (SAT), o productos sobre los cuales el número de factores a considerar en una importación o exportación son mayores por documentación, clasificación y regulaciones entre otros.

Del total de casos cuestionados por la SAT, muestra que de 100 productos importados o exportados el 15 % de los cuestionamientos son en relación a la clasificación de productos nutricionales, debido a que no se tiene una clara definición de cuando un producto es leche infantil o bien un suplemento nutricional.

Partiendo de esta base, la muestra se establece para productos nutricionales clasificados como leches infantiles. Está compuesta de un total de 5 familias de productos del total de 65 pertenecientes a los productos nutricionales.

La base para elegir este grupo de productos es:

- 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 considera 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.

8.4.3. Instrumentos de recolección de información

Serán definidos acorde a las variables, entre éstas está la de costos imprevistos que es cuantificable y se puede establecer acorde a las sanciones de las normas y leyes de Zonas Francas y de comercio. Para esta variable se establecerá una tabla para recolectar los factores que puedan afectarla, y se muestra a continuación.

Tabla V. Factores que pueden afectar los costos imprevistos

No.	Factores de Riesgo en las Actividades de Importaciones y Exportaciones	Existe multa por incumplimiento		Descripción de Riesgo y multa por incumplimiento
		SI	NO	
1	Clasificación arancelaria	X		Multa que consiste en..... Según artículo ... de la ley.....
2	Declaración de Origen de Mercancías		X	No existen multas por incumplimiento.....
3				
4				

Fuente: elaboración propia.

El objetivo de este instrumento es recolectar e identificar los factores de riesgo en las prácticas de comercio de importaciones y exportaciones para cuantificarlos en caso de incumplimiento, de esta forma se pondrá mayor énfasis en las variables de mayor riesgo para ser monitoreadas y medidas de forma periódica en el Balanced Scorecard.

Otra de las variables es la de riesgos de cierre de operaciones que es cuantitativa e independiente, así como, apreciativa de acuerdo al cumplimiento de la política interna, normas y leyes de comercio. Para establecer dicho riesgo es necesario un análisis histórico basado en muestras documentales de las prácticas de comercio. El fin es identificar y cuantificar los factores o aspectos de mayor riesgo según lo establecido en la política interna y pueden ser expresados de forma porcentual de acuerdo al cumplimiento de lo investigado. El porcentaje del cumplimiento puede ser expresado según la tabla siguiente.

Tabla VI. **Clasificación de riesgos**

Porcentaje (%)	Riesgos
90 a 100	Bajo en riesgos de violaciones a las normas de importación y exportación, establecidas en la política interna.
70 a 90	Moderado en riesgos de violaciones a las normas de importación y exportación, establecidas en la política interna.
Menos de 70	Alto en riesgos de violaciones a las normas de importación y exportación, establecidas en la política interna.

Fuente: elaboración propia.

Los factores o aspectos de riesgo serán establecidos por medio de la investigación histórica, considerando los aspectos relevantes en la política interna y los establecidos en la primera variable. El cuadro para recolectar dicha información será establecido según la tabla a continuación.

Tabla VII. Factores de riesgo establecidos por medio de la investigación histórica

Sección I – REGISTROS GENERALES			
Confirme si los siguientes documentos se incluyen en archivo de ingreso y que sean legibles	Si	No	N/A
1.1 Formato de declaración de adunas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Factura comercial (o Proforma / Factura de Aduanas, en su caso)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Lista de Empaque (lista detallada de los artículos en cada caja / contenedor)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Conocimiento de Embarque / Guía Aérea (documento de embarque / transporte)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Otra Documentación de Otras Agencias de Gobierno (por cualquier agencia reguladora que tiene necesidades especiales de importación, por ejemplo, los ministerios de Salud o de Agricultura)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Hay alguna otra documentación que esta debería haber y que hace falta? Si aplica "SI", indicar aquí: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sección II – EXACTITUD DE LOS DATOS DECLARADOS			
Compare la Declaración de entrada / Formulario Aduanero y cualquier otra entrada de registros para confirmar que toda la información en y entre los documentos coincide y es completa y exacta	SI	No	N/A
Declaración de Adunas de entrada / formato vs. Documentos de Importación			
2.1 Tipo de ingreso (ZN etc) es correcto en el formulario de ingreso de Aduanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 El registro del importador es correcto ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 El número de la factura de la fuente es correcta ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 El certificado de origen es el correcto y coincide con lo indicado en el formulario de aduanas, factura comercial y lista de empaque ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Clasificación Arancelaria (por sistema armonizado)	SI	No	N/A
2.5 El código de Clasificación Aduanera es el correcto ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Cuál es la fuente de la clasificación? Nombre de la Fuentes(base de datos, proveedor, etc)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Es la clasificación en el Formulario de Aduanas consistente con cualquier clasificación que aparece en otros documentos (por ejemplo, factura)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cantidad Declarada / Registros de ingreso o recepción	SI	No	N/A
2.8 La cantidad declarada en el formulario de aduanas concuerda con la cantidad declarada en la factura comercial, lista de empaque, conocimiento de embarque ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 La cantidad declarada en el formulario de aduanas concuerda con la cantidad recibida y registrada en Zona Franca? Si es "SI" la respuesta, indique que registro utilizó y adjunte copia del mismo _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fuente: elaboración propia.

Deberán adicionarse algunos aspectos de acuerdo a lo establecido en la política interna de comercio y aduana de la empresa farmacéutica. También se realizará 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 y Panamá.

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 serán los clientes compuestos por los distribuidores mayoristas y las empresas de transporte que operan para los países de Centroamérica. A continuación se muestra el diseño de la encuesta que va a servir para recabar los datos necesarios para la elaboración del presente trabajo de investigación.

Figura 1. 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	
<hr/>	
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"/>
<hr/>	

Continuación de la figura 1.

2	En umere 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	En umere 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 la figura 1.

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> <hr/> <hr/> <hr/>
	<p>Nutricionales:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
5	<p>Enumere los principales inconvenientes con la documentación ocurridos en los últimos 6 meses y las repercusiones en el proceso de importación paa su empresa.</p>
	<p>Farmacéuticos:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
	<p>Nutricionales:</p> <hr/> <hr/> <hr/>
<p>Gracias por su colaboración</p>	

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se busca expresar los valores de las variables ya identificados y medidos en una Cuadro de Mando Integral, que haga referencia a cómo debiera medirse y monitorearse la actividad de comercio con el fin de cumplir con la política interna de comercio, relacionada con las importaciones y exportaciones desde el centro de distribución que se realiza en una Zona Franca de la ciudad de Guatemala.

9. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

El análisis de datos que se realizará estará enfocado a las necesidades de la empresa en cuanto a los objetivos establecidos en la investigación, asegurando su confiabilidad y actualizada, para que los resultados obtenidos de la misma puedan ayudar a tomar decisiones, a través del Balanced Scorecard.

El análisis de información partirá desde la recopilación y lectura referencial en el marco teórico hasta su tabulación e interpretación. Para alcanzar los objetivos establecidos se han propuesto técnicas de investigación y sus herramientas.

Entre las principales técnicas de investigación será la documental con el fin de establecer dentro del marco teórico y la política interna de comercio de la empresa, los factores críticos en cuanto al cumplimiento en prácticas de comercio y aduana. Se creará una muestra representativa de las importaciones y exportaciones.

El establecimiento de documentos básicos de comercio que se utilizan en las importaciones y exportaciones se realizará considerando las leyes de comercio y validándose por medio de la técnica de encuesta con los clientes en Centroamérica asegurándose del cumplimiento de los mismos y evaluando la estandarización de la misma.

Dentro de los puntos importantes es el pago de impuestos correcto y derivado de una correcta clasificación, los cuales serán establecidos documentalmente y validados por los procesos actuales para la posible mejora.

Mediante la estadística descriptiva se resumirán los datos utilizando frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central y de dispersión, si fuera necesario. El objetivo es categorizar los datos, relacionarlos con los procesos y establecer los prioritarios acorde a la política y leyes, validándose el cumplimiento o inclusión de los mismos en los procesos actuales a través de la muestra seleccionada.

Los procesos que son relevantes serán seleccionados según el riesgo económico o legal que represente por incumplimiento.

Establecidos los factores prioritarios se pretende que sean monitoreados en el Balanced Scorecard, esto como resultado del análisis de factores o aspectos de riesgo.

Se pueden crear rangos porcentuales para expresar los niveles de riesgo por incumplimiento en cuanto a las prácticas de comercio y sus factores críticos, así como, gráficas circulares que identifiquen los porcentajes para aquellas variables cualitativas que se expresaron en la encuesta, se utilizarán para poner de relieve los aspectos investigados.

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Figura 2. Cronograma de actividades

	Abril 2014	Mayo 2014	Junio 2014	Julio 2014	Agosto 2014	Septiembre 2014
Actividad						
Diagnóstico de la situación actual de la empresa en estudio						
Principales factores de cumplimiento de las normas internas de la empresa y de gobierno en materia de comercio y aduana.						
Desarrollo del proceso de clasificación arancelaria para la empresa farmacéutica, según leyes de comercio y aduana,						
Identificación de los documentos reglamentarios establecidos en las leyes, normas y reglamentos de comercio y aduana						
Identificación de los posibles costos imprevistos por materia de sanciones por incumplimientos aduanales, actuales o retroactivos.						
Cuadro de Mando Integral (BSC)						
Presentación de resultados						
Discusión de resultados						
Conclusiones						
Recomendaciones						

Fuente: elaboración propia.

11. FACTIBILIDAD DEL ESTUDIO

Los recursos serán proporcionados por la empresa, en cuanto a personal involucrado se refiere, siendo este la fuente de información para el proceso de este estudio. Se contempla el soporte de una persona de servicio al cliente.

Los recursos monetarios estarán en función de:

- El costo de las entrevistas que deban realizarse con los clientes en CA (financiamiento del investigador).
- El costo del levantamiento y mapeo de los procesos actuales para su análisis (financiado por el investigador).
- El costo que pueda incurrirse en establecer un estudio de clasificación arancelaria para los productos definidos en la muestra (financiado por la empresa).
- El costo de la validación documental de comercio (financiamiento propio).

El detalle de los recursos se presenta en la siguiente tabla.

Tabla VIII. Recursos financieros

Actividad	Recurso Humano	Monto US\$	Equipo
Desarrollo de la investigación documental (política interna, leyes y normas)	2		
Definir puntos críticos de la política interna considerando como base el resultado de auditoría	1		
Definir leyes y normas de comercio críticas según resultados de auditoría y sus puntos críticos	1		
Definir el proceso de clasificación arancelaria, riesgos monetarios y legales por incumplimiento	2	5 000,00	
Definir la documentación comercial basado en leyes de comercio y requisitos de los clientes	1	1 000,00	
Mapeo del proceso de la operación del agente de aduanas, estableciendo responsabilidades e implicaciones legales por representación ante entidades de gobierno	1		
Recolección de información, entrevistas, encuestas	2	200,00	X
Describir procesos susceptibles de mejora, propuesta de nuevos procesos, Balanced Scorecard	1		
Revisión y aprobación final del asesor	1	320,00	

Fuente: elaboración propia.

La accesibilidad de la información es permitida sin que ello conlleve el exponer información confidencial, el manejo de la misma se basará en factores generales de comercio y aduana.

12. BIBLIOGRAFÍA

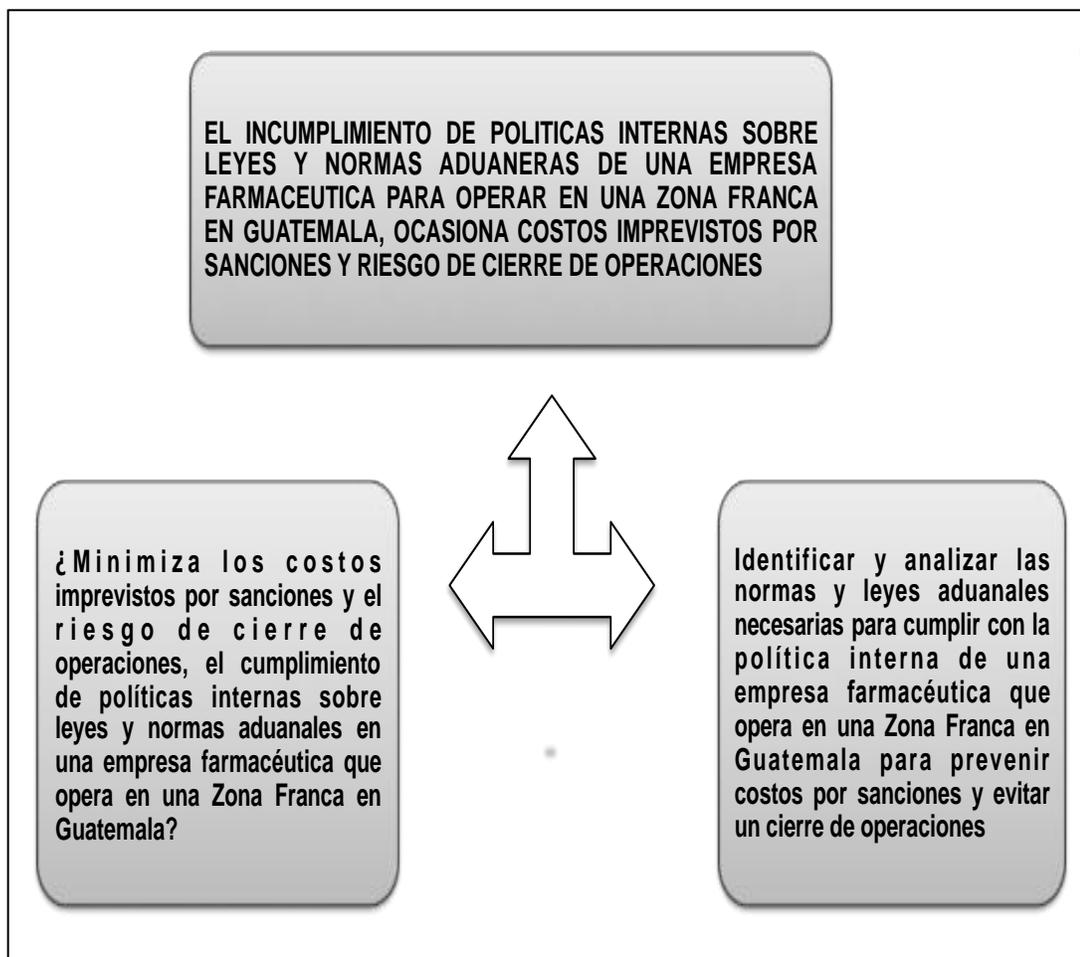
1. Acuerdo Gubernativo Número 242-90 (1990). Reglamento de la Ley de Zonas Francas. Guatemala.
2. Acuerdo Gubernativo Número 296-94 (1994). Reglamento para la Administración del Fondo Específico para el Desarrollo y Promoción de Zonas Francas y el Apoyo y Promoción de las Exportaciones. Guatemala.
3. 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 65-89 del Congreso de la República de Guatemala (1989). Ley de Zonas Francas. Guatemala.
6. Decreto Número 10-2012.(2012) Ley Aduanera Nacional. Guatemala.
7. Díaz, M. (2012). Análisis de la Regulación Legal de las Exportaciones Guatemaltecas. Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales. Quetzaltenango, Guatemala.

8. Dra. 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.
9. Kaplan, R. y Norton, D. (2005). Mapas Estratégicos. Boston, Estados Unidos de Norte América: Ediciones Gestión 2000 S. A.
10. Lacourt Gayet, J. (2007). Historia del Comercio. Barcelona, España: Editorial Vergara.
11. López, N. (1998). El Desarrollo de las Zonas Francas en el Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar: subsede Ecuador, Maestría en Derecho Económico. Quito, Ecuador.
12. 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.
13. Martínez, C. (2004). Principales Beneficios Fiscales y las Zonas Francas en Guatemala. Universidad Francisco Marroquín: Facultad de Ciencias Económicas.
14. Ministerio de Economía (2011). Experiencia de Zonas Francas. Guatemala.

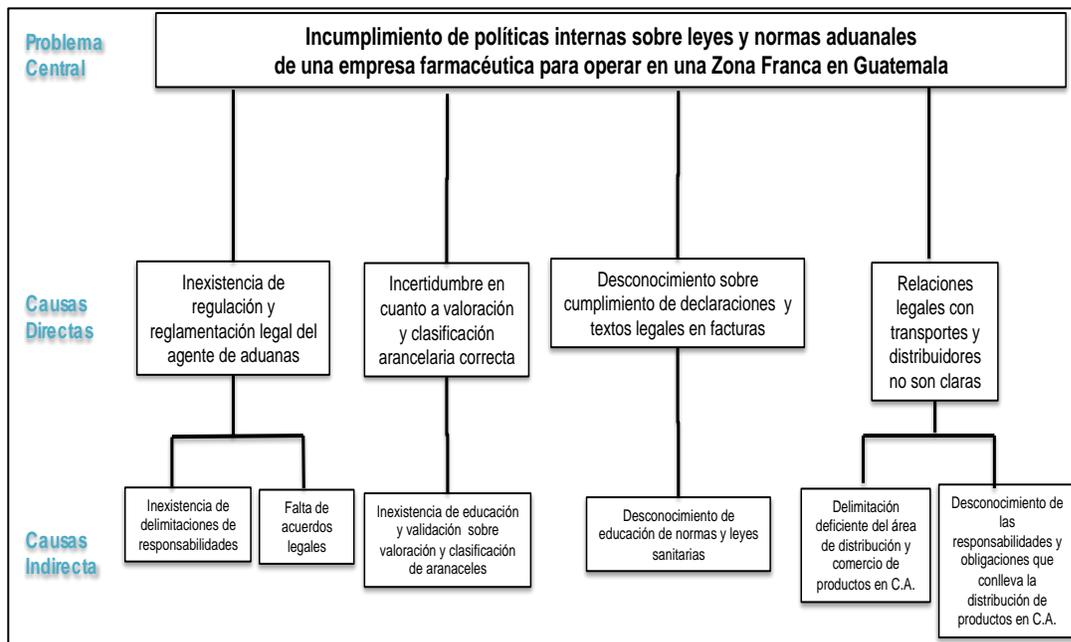
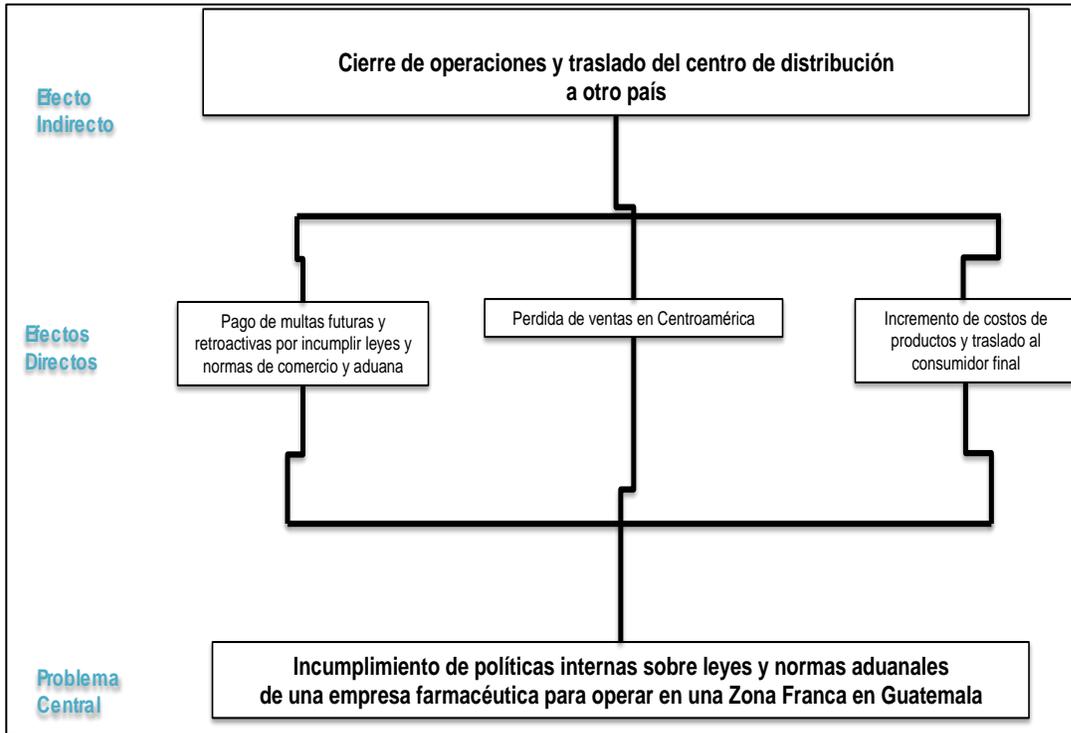
15. Ministerio de Economía (2013). Memoria de Labores Año 2012. Guatemala.
16. Política Interna PF 145. (2005). Requerimientos de Cumplimiento con actividades de Comercio y Aduanas. Compañía Farmacéutica. Guatemala.
17. Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Portal de internet.
18. Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano (RECAUCA). (2008). Guatemala.
19. Superintendencia de Administración Tributaria (2011). Procedimiento para el Egreso de Mercancías a Zonas Francas, Zolic y sus Agencias (versión 5). Guatemala.
20. Superintendencia de Administración Tributaria (2011). Procedimiento para el Ingreso de Mercancías a Zonas Francas, Zolic y sus Agencias (versión 4). Guatemala.
21. 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.
22. Velásquez L, Ministerio de Economía, República de Guatemala.
23. Zonas Francas, la experiencia de América Latina y el Caribe. Edición 1996. La Habana, Cuba: Editorial Publicimex.

13. ANEXOS

Anexo 1: Matriz de coherencia



Anexo 2: Árbol de problema



Anexo 3: Árbol de solución

