



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

**MODELO ESTRATÉGICO DE UN DEPARTAMENTO DE  
EXPORTACIONES PARA UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA DE PRODUCTO COSMÉTICO**

**César Fernando Pérez Del Rio López**

Asesorado por el Ing. José Luis Ariel Rodríguez Valdéz

Guatemala, mayo de 2009

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**



**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**MODELO ESTRATÉGICO DE UN DEPARTAMENTO DE  
EXPORTACIONES PARA UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA  
MANUFACTURERA DE PRODUCTO COSMÉTICO**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN**

**PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA**

**POR:**

**CÉSAR FERNANDO PÉREZ DEL RÍO LÓPEZ  
ASESORADO POR EL ING. JOSÉ LUIS ARIEL RODRÍGUEZ  
VALDÉZ**

**AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**GUATEMALA, MAYO DE 2009**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA



### **NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

<b>DECANO</b>	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
<b>VOCAL I</b>	Inga. Glenda Patricia García Soria
<b>VOCAL II</b>	Inga. Alba Maritza Guerrero de López
<b>VOCAL III</b>	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
<b>VOCAL IV</b>	Br. José Milton De León Bran
<b>VOCAL V</b>	Br. Isaac Sultán Mejía
<b>SECRETARIA</b>	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

### **TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

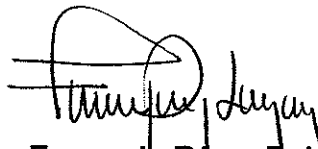
<b>DECANO</b>	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
<b>EXAMINADOR</b>	Ing. Byron Gerardo Chocoj Barrientos
<b>EXAMINADOR</b>	Ing. Juan José Peralta Dardón
<b>EXAMINADOR</b>	Ing. Pablo Fernando Hernández
<b>SECRETARIO</b>	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **MODELO ESTRATÉGICO DE UN DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES PARA UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PRODUCTO COSMÉTICO,**

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 14 de noviembre de 2007.



**César Fernando Pérez Del Río López**

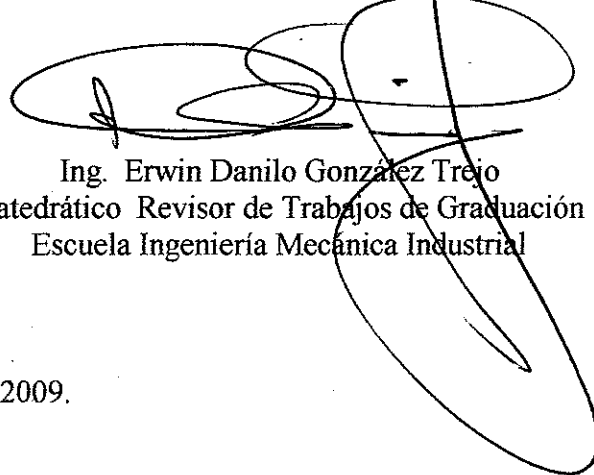
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **MODELO ESTRATÉGICO DE UN DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES PARA UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PRODUCTO COSMÉTICO**, presentado por el estudiante universitario **César Fernando Pérez Del Río López**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



Ing. Erwin Danilo González Trejo  
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación  
Escuela Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, febrero de 2009.

/mgp

Guatemala, 27 de febrero de 2009

Ingeniero  
José Francisco Gómez Rivera.  
Director de Escuela de Mecánica Industrial.  
Facultad de Ingeniería.  
Universidad de San Carlos de Guatemala.

Estimado Ingeniero Gómez:

El motivo de la presente, es para informarle que tras proceder a la revisión de las correcciones y/o ampliaciones al Trabajo de Graduación titulado, **MODELO ESTRATÉGICO DE UN DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES PARA UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PRODUCTO COSMETICO**, desarrollado por el estudiante César Fernando Pérez Del Río López con carné 92-13273, hago de su conocimiento que estoy de acuerdo con las observaciones planteadas por el ingeniero Erwin Danilo González Trejo, Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación , mismas que ya fueron corregidas, por lo que aprovecho éste medio para manifestarle mi aprobación.

Agradeciendo su fina atención, me suscribo.

Atentamente,



Ing. José Luis Ariel Rodríguez Valdéz  
Asesor Trabajo de Graduación

*José Luis Ariel Rodríguez Valdéz*  
Ingeniero Industrial  
Colegiado Número 5995

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

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 titulado **MODELO ESTRATÉGICO DE UN DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES PARA UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PRODUCTO COSMÉTICO**, presentado por el estudiante universitario César Fernando Pérez Del Río López, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

**ID Y ENSEÑAD A TODOS**

Ing. José Francisco Gómez Rivera

**DIRECTOR**

Escuela Mecánica Industrial

Guatemala, mayo de 2009.



/mgp

Universidad de San Carlos  
De Guatemala



Facultad de Ingeniería  
Decanato

Ref. DTG.113 -09

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: **MODELO ESTRATÉGICO DE UN DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES PARA UNA EMPRESA EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA DE PRODUCTO COSMÉTICO**, presentado por el estudiante universitario César Fernando Pérez Del Río López, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

  
Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos  
DECANO



Guatemala, mayo de 2009.

icc



## ÍNDICE GENERAL

<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	V
<b>GLOSARIO</b> .....	XI
<b>RESUMEN</b> .....	XXXIII
<b>OBJETIVOS</b> .....	XXXV
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XXXVII
<b>1. GENERALIDADES (MARCO TEÓRICO)</b> .....	1
1.1- Información sobre la empresa. ....	1
1.1.1- Misión y Visión de la empresa.....	2
1.1.2- Valores de la empresa. ....	3
1.1.3- Reseña Histórica de la empresa. ....	4
1.1.4- Ubicación del Departamento de exportaciones dentro de la cadena de abastecimiento. ....	5
1.2- Alcance del Proyecto.....	6
1.3- Departamento de exportaciones de clase mundial.....	9
1.4- Principio de Pareto aplicado a los negocios, como herramienta para agregar valor a los procesos .....	13
1.5- Importancia del aprovechamiento de incentivos fiscales a las exportaciones .....	14
1.6- Decreto 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila y su reforma Decreto 38-04.....	16
<b>2. SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES</b> ....	23
2.1- Función general del departamento de exportaciones y forma de trabajo actual.....	23
2.2- Organigrama del departamento.....	25
2.3- Volúmenes actuales de exportaciones por destino. ....	27

2.4-	Definición de los procesos actuales que integran la exportación. ....	28
2.5-	Tiempos operacionales de exportación por destino. ....	30
2.6-	Transporte de exportación. ....	35
2.7-	Documentación de exportación. ....	40
2.8-	Agente Aduanal de exportación.....	41
2.9-	Presupuesto de gastos del departamento de exportación.....	42
<b>3.</b>	<b>REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ACTUALES</b> .....	<b>45</b>
3.1	Análisis de Pareto. ....	45
3.1.1	Identificación de actividades que no agregan valor al proceso de exportación, aplicación de principio 80/20, según análisis de Pareto ..	57
3.1.2	Identificación y propuesta de productos terminados exportados y materia prima importada a calificar bajo esquema del Decreto 29-89 para obtención de beneficio de derechos arancelarios a la importación ..	59
3.1.3	Propuesta de desarrollo de software ..	67
3.2	Propuesta de nuevo organigrama. ....	71
3.3	Propuesta de nueva descripción de funciones.....	73
3.4	Propuesta de nuevo presupuesto de gastos. ....	81
3.5	Propuesta operativa para calificación al Decreto 29-89. ....	84
<b>4.</b>	<b>PROPUESTA DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS</b> . ....	<b>87</b>
4.1-	Documentación de nuevos procedimientos.....	87
4.1.1-	Documentación de procedimiento de exportación y diagrama de flujo propuesto.....	88
4.1.1.1-	Clasificación arancelaria .....	88
4.1.1.2-	Facturación de la venta internacional .....	100
4.1.1.3-	Exportación a Panamá .....	114
4.1.1.4-	Exportación a Nicaragua.....	127
4.1.1.5-	Exportación a Honduras.....	140

4.1.1.5- Exportación a El Salvador.....	153
4.1.2- Documentación de procedimiento de liquidación de exportaciones y diagrama de flujo propuesto.....	167
4.2- Definición de plazos para creación de archivo documental por destino de exportaciones .....	177
<b>5. SEGUIMIENTO DEL PROYECTO Y MONITOREO DE INDICADORES. .</b>	<b>180</b>
5.1- Definición de indicadores propuestos para medición del desempeño	180
5.2- Medición de beneficios en derechos arancelarios .....	183
5.3- Auditoria de cumplimiento de procedimientos. ....	184
5.4- Propuesta de buenas prácticas .....	187
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>195</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>199</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>201</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>205</b>



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Detalle De La Organización Matricial Por Funciones .....	5
2.	Alcance Del Proyecto .....	7
3.	Organigrama Actual Del Departamento De Exportaciones .....	26
4.	Procesos Clave Exportaciones.....	28
5.	Interacción De Software Sobre Procesos De Exportación .....	67
6.	Departamento De Exportaciones - Propuesta De Nuevo Organigrama .....	73
7.	Modelo Propuesto Nuevas Funciones.....	74
8.	Propuesta Operativa De Calificación Al Decreto 29-89.....	85
9.	Proceso De Clasificación Arancelaria Propuesto .....	99
10.	Proceso Facturación De Exportaciones Propuesto - Parte I .....	112
11.	Proceso Facturación De Exportaciones Propuesto - Parte II .....	113
12.	Proceso Exportación A Panamá Propuesto .....	126
13.	Proceso Exportación A Nicaragua Propuesto .....	139
14.	Proceso De Exportaciones A Honduras Propuesto.....	152
15.	Proceso De Exportación A El Salvador Propuesto.....	166
16.	Proceso Liquidación De Exportaciones Propuesto - Parte I.....	176
17.	Proceso Liquidación De Exportaciones Propuesto - Parte II.....	177
18.	Liderazgo - Funciones De Liderazgo.....	188

19. Cultura Organizacional - Elementos De La Cultura.....	189
20. Trabajo En Equipo - Elementos.....	189
21. Buenas Prácticas - Modelo De Negocio Integrado.....	190
22. Lay Out Actual Departamento De Exportaciones – Turno Diurno .....	205
23. Lay Out Actual Departamento De Exportaciones - Turno Nocturno .....	206
24. Lay Out Propuesto Departamento De Exportaciones – Turno Diurno.....	216
25. Lay Out Propuesto Departamento De Exportaciones - Turno Nocturno.....	217

## TABLAS

I.	Calificación revista Fortune año 2007 sobre Avon .....	2
II.	Definición de régimen por actividad .....	18
III.	Beneficios por régimen - Parte I.....	19
IV.	Beneficios por régimen - Parte II.....	20
V.	Requisitos básicos - Esquema operativo y destinos .....	21
VI.	Requisitos básicos - Garantías y controles .....	21
VII.	Obligaciones de las empresas calificadas.....	22
VIII.	Volúmenes de las exportaciones.....	28
IX.	Tiempos operacionales en horas .....	34
X.	Características del transporte terrestre .....	37
XI.	Buenas prácticas de transporte internacional .....	39
XII.	Documentos utilizados en las exportaciones .....	40
XIII.	Documentos de exportación.....	42
XIV.	Presupuesto de gastos del departamento de exportaciones.....	43
XV.	Actividades - Criterio: Eliminar malas prácticas .....	46
XVI.	Actividades - Criterio: Manual - Prioridad 1 a 3 .....	47
XVII.	Actividades - Criterio: Manual - Prioridad 4 a 9 .....	48
XVIII.	Actividades - Criterio: Manual - Prioridad 9 a 13 .....	49
IXX.	Actividades - Criterio: Manual - Centralizar .....	50
XX.	Actividades - Criterio: Manual - Eliminar .....	50

XXI.	Actividades - Criterio: Estandarizar .....	51
XXII.	Actividades - Criterio: Manual -Transformación a software .....	52
XXIII.	Actividades - Criterio: Seguimiento .....	53
XXIV.	Actividades - Criterio: Software desarrollado .....	54
XXV.	Matriz de evaluación de criterios.....	55
XXVI.	Matriz de impacto - Software en el departamento de exportaciones.....	57
XXVII.	Actividades que no agregan valor al proceso de exportación .....	59
XXVIII.	Alcance del proyecto .....	61
XXIX.	Exportaciones proyectadas por negocio .....	62
XXX.	Exportaciones proyectadas - Negocio de cosméticos.....	63
XXXI.	Exportaciones proyectadas - Categoría colonias y aguas de tocador...	64
XXXII.	Exportaciones proyectadas - División perfumes para dama .....	65
XXXIII.	Insumos proyectados - Perfume Estrella.....	66
XXXIV.	Propuesta de desarrollo de software.....	68
XXXV.	Criterio - manual - Transformación a software - Corto plazo.....	69
XXXVI.	Criterio - manual - Transformación a software - Mmediano plazo.....	70
XXXVII.	Criterio - manual - Transformación a software - Largo plazo .....	71
XXXVIII.	Propuesta de nueva organización bajo modelo 29-89 .....	74
XXXIX.	Descripción de puesto propuesta - Coordinador de exportaciones .....	75
XL.	Descripción de puesto propuesta - Asistente de clasificación arancelaria .....	76
XLI.	Descripción de puesto propuesta - Ejecutivo agencia aduanal .....	77
XLII.	Descripción de puesto propuesta - Asistente de facturación.....	78



XLIII.	Descripción de puesto propuesta - Ejecutivo agencia aduanal .....	79
XLIV.	Descripción de puesto propuesta – Asistente de embarques .....	81
XLV.	Presupuesto de gastos incremental .....	83
XLVI.	Clasificación arancelaria - Responsabilidades .....	89
XLVII.	Clasificación arancelaria - Empresas de servicios de aduana .....	95
XLVIII.	Clasificación arancelaria - Equivalencia de posiciones .....	97
XLIX.	Facturación de exportaciones - Responsabilidades .....	101
L.	Facturación de exportaciones – Características venta empresas afiliadas .....	101
LI.	Facturación de exportaciones - Empresas - Transporte y aduanas ....	110
LII.	Facturación de exportaciones - Equivalencia de posiciones .....	111
LIII.	Exportación a Panamá - Responsabilidades.....	115
LIV.	Exportación a Panamá - Empresas de transporte.....	123
LV.	Exportaciones a Panamá - Equivalencia de posiciones .....	125
LVI.	Exportaciones a Nicaragua - Responsabilidades.....	128
LVII.	Exportaciones a Nicaragua - Empresas - Transporte y aduanas .....	137
LVIII.	Exportaciones a Nicaragua - Equivalencia de posiciones .....	138
LIX.	Exportaciones a Honduras - Responsabilidades.....	141
LX.	Exportaciones a Honduras – Empresas - Transporte y aduanas .....	149
LXI.	Exportaciones a Honduras - Equivalencia de posiciones.....	151
LXII.	Exportaciones a El Salvador - Responsabilidades.....	154
LXIII.	Exportación a El Salvador - Empresas - Transporte y aduanas.....	162
LXIV.	Exportación a El Salvador - Equivalencia de posiciones.....	165

LXV.	Liquidación de exportaciones - Responsabilidades.....	168
LXVI.	Liquidación de exportaciones - Empresas - Transporte y aduanas.....	174
LXVII.	Liquidación de exportaciones - Equivalencia de posiciones.....	175
LXVIII.	Tiempo operacional exportación declaración jurada Decreto 29-89 ...	178
LXIX.	Matriz de seguimiento del proyecto.....	181
LXX.	Matriz de indicadores propuestos.....	182
LXXI.	Buenas prácticas propuestas .....	192
LXIII.	Asistente de operaciones - Descripción de puesto actual .....	208
LXXIV.	Asistente de facturación - Descripción de puesto actual .....	209
LXXV.	Asistente de clasificación arancelaria - Descripción de puesto actual.	211
LXXVI.	Asistente de exportaciones El Salvador y Panamá - Descripción de puesto actual.....	212
LXXVII.	Asistente de exportaciones Honduras y Nicaragua – Descripción de puesto actual .....	213
LXXVIII.	Supervisor de contabilidad - Descripción de puesto actual.....	214
LXXIX.	Asistente intercompañías - Descripción de puesto actual .....	215
LXXX.	Documentación solicitud de calificación .....	218
LXXXI.	Estudio técnico económico - Componentes .....	219

## **GLOSARIO**

### **ACEPTACIÓN DE LA DECLARACIÓN**

Es el acto de registrar para su trámite la declaración de mercancías.

### **ADUANA**

Los servicios administrativos responsables de la aplicación de la legislación aduanera y de la percepción de los derechos e impuestos a la importación y a la exportación y que están encargados también de la aplicación de otras leyes y reglamentos relativos, entre otros, a la importación, al tránsito y a la exportación de mercancías.

### **AGENTE ADUANERO**

Auxiliar autorizado para actuar habitualmente, en nombre de terceros en los trámites, regímenes y operaciones aduaneras, en su carácter de persona natural o jurídica, con las condiciones y requisitos establecidos en el CAUCA y su Reglamento.

## **ARANCEL**

Instrumento que contiene la nomenclatura para la clasificación oficial de las mercancías que sean susceptibles de ser importadas al territorio de los Países Signatarios, así como los derechos arancelarios a la importación y las normas que regula la ejecución de sus disposiciones.

## **AUTORIDAD ADUANERA**

El funcionario del Servicio Aduanero que, en razón de su cargo y en virtud de la competencia otorgada, comprueba la correcta aplicación de la normativa aduanera, la cumple y la hace cumplir.

## **AUXILIARES DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**

Son las personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, que participan ante el Servicio Aduanero en nombre propio o de terceros, en la gestión aduanera: agentes aduaneros, depositarios aduaneros, transportistas aduaneros y los demás que establezca el RECAUCA.

**CAMPAÑA**

Período de vigencia de ventas de un catálogo de ofertas. Existen 19 en el año.

**CARTA DE PORTE**

Es el documento que contiene un contrato de transporte terrestre o marítimo, en el que se consigna la descripción de las mercancías transportadas, las condiciones en que se realiza el transporte y se designa al consignatario de ellas.

**CATÁLOGO**

Folleto utilizado por las consejeras para la venta de los productos de Avon. Contiene fotografías e información sobre cada uno de los productos y ofertas de la campaña en vigencia.

**CAUCA**

Código Aduanero Uniforme  
Centroamericano

## **CERTIFICADO DE ORIGEN**

Documento elaborado por el productor o exportador de un bien en formato previamente autorizado refrendado por las autoridades del país de exportación o por una entidad que éstas autoricen, en el cual certifica que el mismo es originario de un territorio aduanero determinado.

## **CERTIFICADO DIGITAL**

Una estructura de datos creada y firmada digitalmente por un certificador, cuyo propósito primordial es posibilitar a sus suscriptores la creación de firmas digitales, así como la identificación personal en transacciones electrónicas.

## **CERTIFICADOR**

La persona jurídica pública o privada, nacional o extranjera, prestadora del servicio de creación, emisión y operación de certificados digitales.

**CIF**

Abreviatura empleada en el comercio para indicar la locución inglesa cost insurance and freight, de uso universal y que significa que el vendedor debe pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido. Consecuentemente el vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente.

**CÓDIGO**

El Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA)

**CONSEJERA**

Comerciante individual o persona independiente que vende los productos de Avon

**CONSIGNANTE**

Es la persona que remite mercancías al exterior.

**CONSIGNATARIO**

Es la persona que el contrato de Transporte establece como destinatario de la mercancía.

## **CONTROL ADUANERO**

Es el ejercicio de las facultades del Servicio Aduanero para el análisis, supervisión, fiscalización, verificación, investigación y evaluación del cumplimiento y aplicación de las disposiciones de este Código, su Reglamento y las demás normas reguladoras del ingreso o salida de mercancías y medios de transporte del territorio aduanero, así como de la actividad de las personas físicas o jurídicas que intervienen en las operaciones de comercio exterior.

## **CONOCIMIENTO DE EMBARQUE**

Título representativo de mercancías, que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el transportista para transportarlas al territorio nacional y designa al consignatario de ellas.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es el



conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.

## **DECLARACIÓN DE MERCANCÍAS**

El acto efectuado en la forma prescrita por el Servicio Aduanero, mediante el cual los interesados expresan libre y voluntariamente el régimen al cual se someten las mercancías y se aceptan las obligaciones que éste impone.

## **DECLARANTE**

Es la persona que efectúa o en nombre de la cual se efectúa una declaración de mercancías de conformidad con éste Código y su Reglamento.

**DEPÓSITO TEMPORAL**

El almacenamiento temporal de mercancías bajo control del Servicio Aduanero en locales o en lugares cercados o no, habilitados al efecto, en espera de que se presente la declaración de mercancías correspondiente.

**DEPOSITARIO ADUANERO**

Auxiliar responsable ante el Servicio Aduanero, por la custodia y conservación temporal de las mercancías, bajo el control y supervisión de la Autoridad Aduanera.

**DEPREX**

Declaración para el registro y control de las exportaciones

**DESEMBARQUE**

Proceso mediante el cual se descargan las mercancías de los medios de transporte.

**DECLARACIÓN DE TRÁNSITO  
INTERNACIONAL**

Es el régimen mediante el cual las mercancías sujetas a control aduanero son transportadas de una aduana a otra por cualquier vía, con suspensión total de los derechos e impuestos respectivos.

**DOCUMENTO**

Información producida o recibida en la ejecución, realización o término de una actividad institucional o personal y que engloba el contenido, el contexto y la estructura permitiendo probar la existencia de esa actividad.

**DOCUMENTO ELECTRÓNICO**

Cualquier información, expresada o transmitida por un medio electrónico o informático

## **DOCUMENTO DE TRANSPORTE**

Es el que contiene el contrato celebrado entre el remitente y el porteador para transportar mercancías por vía marítima, terrestre o aérea o una combinación de estos (multimodal).

## **EMBARQUE**

Proceso mediante el cual se cargan las mercancías en los medios de transporte.

## **ESTRATEGIA**

Es la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas.

## **EXAMEN PREVIO**

El reconocimiento físico de las mercancías, previo a su despacho, para determinar sus características generales y los elementos determinantes de las obligaciones tributarias aduaneras y demás requisitos que se requieren para la autorización del régimen u operación aduanera a que serán destinadas

## **EXENCIÓN**

Dispensa temporal o definitiva de pago de los tributos a la importación o exportación de mercancías.

## **FACTURA COMERCIAL**

Documento expedido por el vendedor, en el cual se relacionan las mercancías a exportar o importar con los precios unitarios y totales y demás anotaciones requeridas por el comercio exterior.

**FALTANTE**

Las mercancías que, declaradas en el manifiesto, no fueron descargadas por el medio de transporte.

**FAUCA**

Formulario único aduanero centroamericano

**FCA**

Abreviatura empleada en el comercio indicando el nombre del lugar convenido, en donde el vendedor entrega la mercancía al transportista designado por el comprador en el local del vendedor o en un lugar convenido, situación en la cual el vendedor no tendrá que subir la mercancía al transporte y efectuara el despacho de exportación de la mercancía y el comprador soportará gastos y riesgos de la mercancía desde que el transportista se hace cargo de ella en el lugar convenido.

## **FIRMA ELECTRÓNICA O DIGITAL**

Conjunto de datos adjunto o lógicamente asociado a un documento electrónico, que permita verificar su integridad, así como identificar en forma unívoca y vincular jurídicamente al autor con el documento.

## **FIRMA ELECTRÓNICA O DIGITAL CERTIFICADA**

La emitida al amparo de un certificado digital válido y vigente, expedido por un certificador autorizado y registrado ante el Servicio Aduanero.

## **FOB**

Abreviatura empleada en el comercio para indicar la locución inglesa free on board (franco a bordo) de uso universal y que significa que la mercancía es puesta a bordo por el expedidor, libre de todo gasto, siendo de cuenta del destinatario los fletes, aduanas, etc.

## **FRANQUICIA**

Es la exención total o parcial de los tributos que se concede legalmente a las mercancías importadas para un fin determinado o por determinadas personas.

## **GARANTÍA**

Caución que se constituye a satisfacción del Servicio Aduanero, con el objeto de asegurar el cumplimiento de la obligación tributaria aduanera eventualmente exigible y las sanciones pecuniarias por el incumplimiento de las obligaciones establecidas por el presente Reglamento.

## **GUÍA AÉREA**

Documento equivalente al Conocimiento de Embarque, utilizado en el transporte aéreo de mercancías, mediante el cual la empresa de aeronavegación reconoce el hecho del embarque de mercancías y expresa las condiciones del transporte convenido.



**LEGISLACIÓN NACIONAL**

Ordenamiento jurídico de cada País Signatario.

**LEVANTE**

Acto por el cual la autoridad aduanera permite a los declarantes disponer de las mercancías objeto de despacho aduanero.

**LIDERAZGO**

Es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos.

**MANIFIESTO DE CARGA**

La información presentada con anterioridad o a la llegada o a la partida de un medio de transporte, a condición que suministre la información requerida en el presente Reglamento relativa a la carga introducida o retirada del territorio aduanero.

**MEDIO DE TRANSPORTE**

Nave, aeronave, vagón ferroviario, vehículo automotor, o cualquier otro medio utilizado para el transporte de personas o mercancías.

**MERCANCÍA**

Productos, artículos, efectos y cualesquiera otros bienes susceptibles de intercambio comercial.

**MERCANCÍA EXTRANJERA**

Es la que proviene del exterior y cuya importación no se ha consumado legalmente, aunque sea nacionalizada, de producción o manufactura nacional, o que habiéndose importado bajo condición, ésta deja de cumplirse.

**MERCANCÍA NACIONAL**

Es la natural o manufacturada en el territorio aduanero nacional y la que, conforme a los tratados o convenios multilaterales o bilaterales, goce de libre comercio.

**MERCANCÍA NACIONALIZADA**

Es la mercancía extranjera cuya importación definitiva se ha consumado legalmente.

**MINECO**

Ministerio de Economía

**OPERACIÓN ADUANERA**

Operación física, autorizada por el Código, este Reglamento u otra normativa relacionada, de la que son objeto las mercancías y que se efectúa bajo control aduanero.

**PRODUCTO TERMINADO**

Productos en su forma final y total.

**PROYECTO**

Conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico, mismo que debe de ser alcanzado en un período de tiempo específico y respetando un presupuesto.

**RECAUCA**

Reglamento del Código Aduanero Uniforme Centroamericano.

**RESTRICCIONES Y  
REGULACIONES NO  
ARANCELARIAS**

Son todas aquellas licencias, permisos, certificados o autorizaciones determinadas y exigidas por legislación nacional o convenios internacionales para el ingreso o salida de mercancías.

**RUTAS LEGALES**

Vías autorizadas para el transporte de mercancías sujetas al control aduanero.

**SERVICIO ADUANERO**

Constituido por los órganos de la administración pública de los Países Signatarios, facultados para aplicar la normativa sobre la materia, comprobar su correcta aplicación, así como facilitar y controlar el comercio internacional en lo que le corresponde y recaudar los derechos e impuestos a que esté sujeto el ingreso o la salida de las mercancías, de acuerdo con los distintos regímenes establecidos.

**SISTEMA ADUANERO**

Constituido por el Servicio Aduanero y los Auxiliares de la función pública aduanera.

**SISTEMA ARANCELARIO  
CENTROAMERICANO (SAC).**

Constituye la clasificación oficial de las mercancías de importación y exportación a nivel centroamericano.

**SISTEMA DE ANÁLISIS DE RIESGO**

Proceso selectivo y aleatorio informático, mediante aplicación de metodologías de análisis de riesgo, al cual se sujetan las declaraciones aduaneras que determina si deben o no someterse a verificación inmediata.

**SOBRANTE**

Las mercancías descargadas del medio de transporte en que ingresaron al territorio aduanero, que representen un exceso real de las incluidas en las respectivas partidas de un manifiesto de carga.

**TERRITORIO ADUANERO**

El ámbito terrestre, acuático y aéreo de los Países Signatarios, con las excepciones legalmente establecidas.

**TRABAJO EN EQUIPO**

Serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

**TRANSPORTISTA ADUANERO**

Auxiliar encargado de las operaciones y trámites aduaneros relacionados con la presentación ante el Servicio Aduanero, del medio de transporte y carga, a fin de gestionar su ingreso, tránsito o salida de las mercancías.

**TRÁFICO TERRESTRE**

El transporte de mercancías que lleguen al país o se remitan al exterior a través de ferrocarril o vehículos automotores que se movilen por la vía terrestre.

## **TRÁFICO AÉREO**

El transporte de mercancías que lleguen al país o se remitan al extranjero a través de aeronaves.

## **TRÁMITE ADUANERO**

Toda gestión relacionada con operaciones o regímenes aduaneros, realizada ante el Servicio Aduanero.

## **TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA DE DATOS**

El intercambio de datos utilizando transmisión electrónica, medios magnéticos, ópticos, microondas, ondas de satélite, ondas de radio y similares.

## **UNIDADES DE TRANSPORTE**

Cualquier medio de transporte que se utilice para internar mercancías al territorio aduanero, tales como: contenedores, camiones, tractocamiones, furgones, plataformas, naves aéreas o marítimas, vagones de ferrocarril y otros medios de transporte similares.

**VALOR EN ADUANA**

El valor en aduana constituye la base imponible para la aplicación de los derechos arancelarios a la importación, de las mercancías importadas o internadas al territorio aduanero de los Países Signatarios.

**VENTA DIRECTA**

Forma de venta (de casa en casa) en que se basa el sistema de Avon.

**VEHÍCULO**

Cualquier medio automotor de transporte de personas, carga o unidades de transporte. Para los efectos de este Reglamento, un vehículo con compartimiento de carga se considerará como unidad de transporte.

**VUPE**

Ventanilla única para el registro de las exportaciones



## RESUMEN

El departamento de exportaciones, que es objeto de análisis en el presente trabajo de graduación, consta de cinco capítulos, mismos que agrupan información necesaria para entender el comportamiento de todo el proceso de exportación que se debe de llevar a cabo, para determinar la propuesta del modelo estratégico.

La primera parte incluye información general de la empresa, misión, visión y valores, reseña histórica, ubicación del departamento de exportaciones dentro de la organización, así como alcance del trabajo de graduación. Se aborda la importancia del sector manufacturero exportador en Guatemala, el aprovechamiento de incentivos fiscales a las exportaciones, el Decreto 29-89 Ley de Fomento a la actividad exportadora y de maquila y su reforma Decreto 38-04., el principio 80/20 (Análisis de Pareto) como herramienta de análisis y mejora de procesos, teoría sobre logística y buenas prácticas.

Posteriormente, se aborda la situación actual del departamento de exportaciones, especificando la función general, su forma de trabajo y organización. Se detallan los volúmenes y tiempos de exportación por destino. Se hace referencia a los procesos que integran la exportación, los medios de transporte, la documentación, los agentes aduanales y el presupuesto de gastos utilizado.

Así mismo, se presentan análisis de Pareto que identifican aspectos importantes del proceso de exportación que no agregan valor y el producto que

puede optar a beneficios del Decreto 29-89. Se plantea la nueva organización, apoyada por funciones actualizadas y el efecto incremental en el presupuesto de gastos, por concepto de la propuesta operativa de mejora al departamento de exportaciones, mediante calificación de la empresa al Decreto 29-89.

En el siguiente apartado se describen los nuevos procedimientos y diagramas de flujo, necesarios para la operación adecuada del modelo propuesto y la definición de los plazos máximos para la adecuada creación de archivos documentales que permitan soportar auditorías posteriores sobre la operación.

Finalmente se abordan temas relacionados al seguimiento del trabajo de graduación y su monitoreo, proponiéndose indicadores, la forma de medir el alcance de los beneficios en derechos arancelarios, la necesidad de procedimientos controlados para sustentar apropiadamente las auditorías futuras y la propuesta de buenas prácticas, que asegure el buen funcionamiento del modelo.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL:**

Optimizar y asegurar la función de un departamento de exportaciones, bajo el esquema del régimen de admisión temporal de la Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila.

### **ESPECÍFICOS:**

1. Determinar las funciones del personal, que no agregan valor a la exportación.
2. Identificar las manufacturas vendidas a Centroamérica, a calificar al régimen de admisión temporal.
3. Optimizar la función de exportación, mediante la propuesta de mejoras a la herramienta informática utilizada actualmente.
4. Establecer el nuevo presupuesto de gastos del departamento de exportación.
5. Establecer los nuevos procedimientos de exportación.
6. Determinar los indicadores de desempeño que aseguren el servicio a los clientes regionales y la medición de los beneficios por suspensión temporal de aranceles.
7. Proponer las buenas prácticas que aseguren la operatividad del proyecto.



## INTRODUCCIÓN

Para adaptarse a las exigencias de un mundo globalizado, las industrias guatemaltecas necesitan y requieren potenciar sus exportaciones, reinventando sus fortalezas y valiéndose de todas las oportunidades del entorno que se le presentan, para ser más productivas a lo interno y competitivas con sus manufacturas en el exterior. La industria manufacturera de productos cosméticos no es la excepción, de tal manera que es clave conocer la situación actual de sus procesos de exportación y al mismo tiempo identificar la estrategia que le permita a futuro, aprovechar al máximo los beneficios de los incentivos fiscales a las exportaciones.

La Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila y sus reformas, crea condiciones a la inversión nacional, que garantizan un mejor aprovechamiento de los derechos arancelarios a la importación de materias primas, de tal forma que los recursos económicos liberados pueden ser destinados a la inversión en otras áreas claves dentro de las empresas. Un departamento de exportaciones mejorado, con procesos eficazmente diseñados y articulados con proveedores de servicios estratégicos, dinamizado con herramienta informática actualizada y fortalecido con la función de recurso humano apropiada, puede convertirse en el elemento diferenciador que permita agregar valor a las empresas, mejorando plazos de entrega de ordenes en destinos, garantizando exactitud documental para agilización de tramites aduaneros, impulsando el aprovechamiento de incentivos fiscales de forma continua y ofreciendo precios de manufacturas más competitivos, entre otros.

El soporte documental de procedimientos actualizados, la definición de indicadores de desempeño que permitan el monitoreo estrecho de las operaciones, las garantías de control interno que soporten auditorías posteriores, sean estas propias de las empresas o por parte de la administración tributaria, son elementos adicionales que no se pueden dejar de considerar, en la búsqueda de la mejora continua por parte de las empresas catalogadas dentro de esta industria.

## **1. GENERALIDADES (MARCO TEÓRICO)**

### **1.1- Información sobre la empresa.**

Avon es una de las compañías más importantes de venta directa de productos cosméticos a nivel mundial, fue fundada en 1886. Adquiere su nombre actual en 1936, ha expandido sus operaciones a 143 países en la actualidad.

Durante los últimos años se esfuerzo ha sido canalizado a tres áreas importantes, siendo estas:

- Transformar la imagen de la marca
- Restructuración estratégica
- Desarrollo de productos de nuevas categorías

La revista Fortune cataloga a AVON como una de las empresas más admiradas en la categoría de Productos Personales ubicándola en la quinta posición de dicha categoría y calificando adicionalmente los atributos reflejados en la tabla que se expone a continuación:

Tabla I. Calificación revista Fortune año 2007 sobre AVON

<b>Atributos de Reputación</b>	<b>Escala 1-10</b>
<b>Evaluados Revista Fortune</b>	
Posición entre las 20 primeras empresas de la industria	5
Calificación total Fortune	5.94
Innovación	6
Administración de personal	5
Uso de activos corporativos	3
Responsabilidad social	5
Calidad Gerencial	5
Ruido Financiero	6
Inversiones de largo plazo	6
Calidad de Productos y Servicios	7

El desarrollo del presente trabajo se efectúa en Productos Avon de Guatemala S.A. ubicada en la Calzada Roosevelt 11-08 zona 2 de Mixto, ciudad de Guatemala.

#### 1.1.1- Misión y Visión de la empresa.

### MISIÓN

La misión de la empresa define en términos de largo plazo las grandes metas en función de aquellas personas a quien se sirve:

- Ser la empresa líder mundial en belleza,
- Ser la opción de compra de la mujer,
- Ser la empresa número uno en venta directa
- Ser la mejor empresa para trabajar,
- Contar con la fundación mas grande para mujeres,
- Ser la compañía más admirada,



## VISIÓN

La visión de la compañía, representa su aspiración más alta., siendo al mismo tiempo su propósito y razón única de existir como empresa:

Ser la compañía que mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y realización de la mujer a nivel mundial.

### 1.1.2- Valores de la empresa.

Los cinco valores originales de la compañía, confianza, respeto, credibilidad, humildad y altos estándares, se han mantenido a lo largo del tiempo y se han caracterizado por ser parte de la herencia dejada tras generaciones de empleados (asociados). Al mismo tiempo se ha creado un nuevo valor, el de la integridad, que ha ayudado a expandir a la empresa en un mundo creciente y complejo. Moviéndose hacia el futuro, la integridad, es definida a lo interno de la compañía como el compromiso del más alto estándar ético, tomando su lugar como uno de los valores más profundos, en conjunto con los más altos estándares, expresados en la visión de la empresa en términos de liderazgo.

Confianza, significa el deseo que los asociados vivan en un clima de comunicación abierta, en donde las personas se sienten libres de tomar riesgos, para dar sus puntos de vista y hablar de la verdad tal como la ven. Respeto, significa la capacidad de distinguir y valorar las diferencias entre las personas y apreciar a cada persona por sus cualidades únicas. Credibilidad, es el cimiento que impulsa a los asociados para asumir responsabilidades y dar el mejor resultado al alcance. Humildad, significa que no siempre se tendrán todas las respuestas, que será necesario pedir ayuda en algún momento y que no debe sobrepasarse sobre ninguna persona. Integridad, es definido como el sello que caracteriza a los asociados de la compañía.

### 1.1.3- Reseña Histórica de la empresa.

#### Origen histórico

La historia de la empresa comenzó hace más de un siglo cuando David H. McConnell, vendedor a domicilio de libros, descubrió que la gente estaba más interesada en las muestras libres de los perfumes color de rosa que promovía, que en sus libros. De tal forma que en 1886 fundó la California Perfume Company, inc. empleando a la señora P.F.E. Albee como "agente general " para vender perfumes en su comunidad y para reclutar a otras mujeres que hicieran lo mismo. Así comenzó la herencia rica de Avon de autorizar a mujeres - 34 años antes de que las mujeres tuvieran derecho al voto en USA. Más adelante, McConnell construyó un laboratorio en Suffern, N.Y. para la fabricación, y publicó su primer catálogo a todo color.

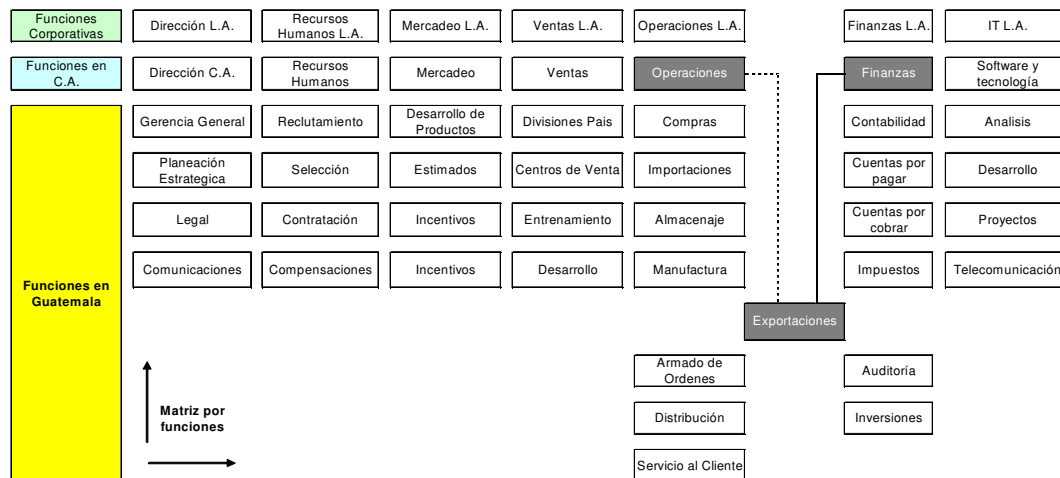
En 1906, la compañía vendía más de 100 productos y su primer anuncio para el perfume de las rosas dio buenos resultados al enfocarlo en la economía doméstica. La compañía continuó desarrollando los productos para su número creciente de vendedoras-representantes, y en 1920 las ventas anuales sobrepasaron US\$ 1 millón, luego US\$ 2 millones de 1926. En 1939, McConnell retituló la compañía como Avon, en el tributo a su dramaturgo preferido, Guillermo Shakespeare, originario de la ciudad Stratford en Avon Inglaterra. En 1946, después de 60 años de crecimiento constante, la compañía se hizo pública. Hoy, Avon es el vendedor directo principal del mundo de la belleza y de los productos relacionados. Los Cinco valores de Avon - confianza, respeto, credibilidad, humildad e integridad – son la base que permite repetir a lo largo del tiempo los principios en los cuales McConnell fundó la compañía hace casi 120 años.

La empresa fue fundada en Guatemala en el año 1975 con objeto de ampliar mercado en el país y continuar expandiendo el negocio a lo largo de Centro América en donde ha desarrollado su actividad comercial por más de 32 años.

#### 1.1.4- Ubicación del Departamento de exportaciones dentro de la cadena de abastecimiento.

La organización ha mantenido una constante dinámica en sentido de estructurarse bajo un concepto funcional moderno, que permita flexibilidad ante los cambios y desafíos del comercio regional, buscando moverse al futuro de una manera acelerada mediante una organización cada vez más compacta, guardando estrecha cercanía con los clientes y garantizando bajo su modelo el cumplimiento de la estrategia general del negocio. Las siete funciones desarrolladas actualmente son: Dirección Centroamérica, recursos humanos, mercadeo, ventas, operaciones (Cadena de abastecimiento), finanzas, Software y tecnología (en una única unidad).

Figura 1. Detalle de la organización matricial por funciones

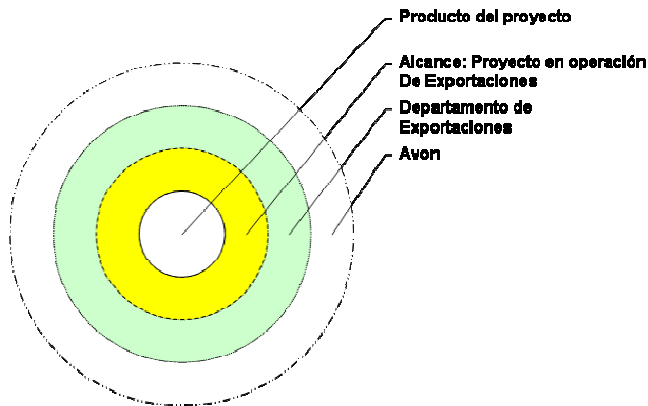


El modelo regional de finanzas y operaciones ha buscado continuamente, asegurar el máximo aprovechamiento de los recursos, no perdiendo de vista oportunidades fiscales que puedan capitalizarse partiendo de la base de procesos operativos altamente eficientados y controlados. Este modelo combinado, integra como una de sus partes la función de exportar, misma que es alimentada por un crecimiento continuo de clientes (consejeras) en Centroamérica y un volumen cada vez, más importante de unidades vendidas de diferentes productos dispuestos en los diferentes catálogos. Dentro de la cadena de abastecimiento la función de logística se encuentra subdividida en dos bloques siendo estos, importación y exportación. La exportación bajo esta , pretende constituirse en un corredor logístico que asegure de manera permanente fluidez y transparencia al comercio internacional entre las empresas afiliadas ubicadas en Centroamérica.

## **1.2- Alcance del Proyecto**

Pablo Lledó y Gustavo Rivarola, refieren en su libro Gestión de Proyectos, el concepto simplificado de lo que es el alcance de proyecto, de ésta forma: El alcance del proyecto se refiere al trabajo necesario para lograr el objetivo del mismo. Es un indicador de su tamaño y del esfuerzo necesario para terminarlo.

Figura 2. Alcance del proyecto



De esa manera para delimitar el alcance de éste proyecto, se indica ¿qué es? y ¿qué no es?, procediéndose entonces a identificar los elementos clave que lo componen:

Relacionados al negocio y exportación de productos cosméticos

- Se analizan exclusivamente los datos del negocio referidos al año 2007.
- Se limita a la participación exclusiva de productos del catálogo de cosméticos.
- Se define la línea arancelaria de exportación de mayor impacto en venta en dólares americanos, del negocio de cosméticos.
- Se determina el producto de mayor aportación en venta de en dólares americanos, de la línea arancelaria indicada en el punto anterior.
- Se establecen los montos de la compra de materias primas y componentes correspondientes a dicho producto.

Relacionados a los beneficios por calificación al Decreto 29-89:

- Se establece el supuesto de calificación al régimen de admisión temporal y actividad de maquila.

- b) De los beneficios se contempla exclusivamente, el correspondiente a la suspensión del pago de derechos arancelarios a la importación DAI, por concepto de insumos, es decir, materias primas y componentes del producto identificado.

Relacionados a la organización, procedimientos, software, presupuesto e indicadores:

- a) Se contempla exclusivamente la operación actual del departamento de exportaciones y los indicadores correspondientes al año 2007.
- b) Quedan excluidas en su totalidad las funciones, procedimientos, software, presupuesto e indicadores relacionados a los puestos del contador general y el asistente ínter compañías.

Relacionados al enfoque de éste proyecto:

- a) Se trata de un proyecto con un enfoque exclusivamente operativo.
- b) Los análisis legales, fiscales y financieros que pudieran derivarse de la decisión de la empresa de ampliar la evaluación para acogerse al decreto 29-89, bajo el supuesto de calificación al régimen de admisión temporal y actividad de maquila, no forman parte de éste proyecto.

Relacionados a los resultados esperados o productos de éste proyecto:

- a) Se espera una propuesta organizacional del departamento de exportación capaz de administrar la operación del régimen de admisión temporal y actividad de maquila
- b) Se requieren procedimientos propuestos para llevar adelante esa gestión
- c) Es necesario identificar los desarrollos de software necesarios para adaptar el esquema propuesto de forma ágil.
- d) Es importante identificar el impacto incremental en presupuesto de gastos del departamento de exportación por operación del nuevo modelo.
- e) Se espera propuesta de nuevos indicadores que permitan monitorear el desempeño del departamento.

- f) Es necesario sugerir un conjunto de buenas prácticas, que apoyen la gestión administrativa del nuevo modelo y refuercen su control interno.

### **1.3- Departamento de exportaciones de clase mundial**

Para hablar de clase mundial definamos antes qué es una mejor práctica. Las mejores prácticas de negocios son aquéllas que nos permiten generar ventaja competitiva probada y capacidad de absorber cambios de la mejor manera para incrementar nuestras posibilidades de permanecer en los mercados (local, nacional e internacional). Las mejores prácticas tienen diversos campos de aplicación, como son: planear recursos de manufactura, administrar la estrategia del negocio, identificar y segmentar mercados, reducir actividades que no generan valor al cliente, diseñar nuevos productos, distribuir, manufacturar, administrar la demanda y mejorar procesos, entre otros. Dichas prácticas, estandarizadas y con rutas probadas para ser implantadas. Por otra parte, hay empresas que desarrollan sus propios sistemas de producción, que están al nivel de los estándares internacionales. Estas acciones no son aisladas y están asociadas a lo que llamamos las competencias distintivas de la empresa, habilidades, conocimiento y tecnología que permiten a la empresa entregar valor al cliente y que son difíciles de imitar por los competidores, que se integran de una manera inteligente y práctica en su modelo de planeación, producción, suministro y distribución. Son aplicables según el tipo de negocio y dependen de nuestra gestión responsable. La clase mundial consiste en una serie de prácticas, criterios y resultados consistentes, inmersos en modelos bien dimensionados y desarrollados en base a planificación estratégica.

Las mejores prácticas tienen diversos campos de aplicación, como son: planear recursos de manufactura, administrar la estrategia del negocio, identificar y segmentar mercados, reducir actividades que no generan valor al cliente, diseñar nuevos productos, distribuir, manufacturar, administrar la demanda y mejorar procesos, entre otros. Son aplicables según el tipo de negocio y dependen de nuestra gestión responsable.

Aunque parezca un término vinculado a la modernidad, la logística es una actividad antigua, que tiene sus orígenes en el campo militar. En ese ámbito, esta herramienta se desarrolló para abastecer y avituallar a las tropas con los recursos y pertrechos necesarios para afrontar las largas jornadas en medio de la guerra. Al culminar la segunda guerra mundial y el papel determinante jugado por la logística quedan preparadas todas las condiciones para que produzca el salto de la logística militar a la empresarial.

Si se considera que la apertura comercial, es la plataforma estratégica para que muchos países se desarrollen, debe de existir una preocupación por quienes inciden en la toma de decisiones del sistema económico y político, para generar condiciones empresariales y de infraestructura adecuadas y al mismo tiempo debe de ser una constante por parte de los empresarios en que se alcance la revisión de los procesos logísticos a lo interno en las empresas, de tal manera que los esfuerzos no sean aislados. Actualmente las carencias y fallas en la logística de las empresas, se encuentran en el cómo se gestiona y al mismo tiempo en la visión que poseen de la empresa quienes desarrollan esta gestión. Cada vez predomina más la tendencia a reducir la visión de la operación vertical y se incrementa la visión de la operación transversal, es decir un enfoque de procesos.



Mucho del éxito de las empresas depende hoy día del énfasis que se pone en la logística. El tema de logística es toda la cadena de valor que involucra una compleja trama de actores, con diferentes legislaciones, entre otros, aduanas, banca, aseguradoras, puertos, aeropuertos, medios de transporte, almacenaje, distribución, centros de transformación, zonas francas, todos con funciones complementarias.

Cada uno juega un papel primordial y sus roles se integran a través de la función logística, basada ya no en un concepto meramente operativo y físico, sino fundamentada en sistema de información. Satisfacer las necesidades de clientes que se encuentran cada vez más en una red global, requiere la capacidad logística de responder eficientemente en tiempo y lugar. Los consumidores y clientes finales cada día elevan más su nivel de exigencia. El Servicio no está fragmentado, las deficiencias son intoleradas, no hay lugar para errores.

Las buenas prácticas representan una suma de tareas que forman parte de una cultura disciplinada aplicada de manera consistente e intrínseca en la organización y que aseguran el buen funcionamiento del proceso. En el caso de las exportaciones, temas como aprovisionamiento continuo y perfecto, confianza en entregas, son y serán el trabajo del día a día, bajo premisas como la ausencia de fallas, cada vez más fronteras simplificadas, a medida que el tiempo transcurre reducción de aranceles, alto enfoque en controles internos, documentación emitida de forma que sus calidades aseguren transparencia, agregando valor a las relaciones de comercio internacional y de empresa como contribuyentes en el plano aduanero-fiscal. Ahora la empresa no define contra quien compite. Es el cliente el que lo decide, no por servicios o productos similares, sino por ausencia de problemas o por soluciones. Medir el impacto de cómo se incide en el cliente, implica el uso de métricas apropiadas para la gestión de las exportaciones. No se

puede omitir al hablar de métricas, del término competitividad, un término utilizado por muchas empresas a nivel mundial, ya que se ven forzadas a competir contra compañías que trabajan bajo normas de calidad y eficiencia sumamente desarrolladas y que, al ofrecer productos y servicios de alta calidad, hacen que los consumidores se vuelvan cada vez más exigentes y selectivos.

Competitividad, es la capacidad o habilidad de las empresas para generar en un contexto de competencia internacional, niveles relativamente altos de ingresos y empleo de factores (comerciales, políticos, legales y económicos), sobre bases sostenibles. Este factor no solo es importante para el país, sino también para nuestra empresa, porque en el ámbito mundial y regional existe un mayor nivel de competencia, tanto en los mercados locales como internacionales, impulsado por la caída de barreras comerciales, avances tecnológicos y de comunicación.

Cada vez más las empresas deben de ser conscientes que el nivel de competitividad, depende más del nivel de innovación de su industria y de mejorar el ambiente en el que se desenvuelven. Si un empresario o un gerente desea lograr éxito y competitividad, debe desarrollar cualidades como: búsqueda de oportunidades e iniciativa, correr riesgos, exigir eficiencia y calidad, persistencia, cumplimiento, conjunto de planificación, fijar metas, planificación sistemática y seguimiento. Solo aquellas cosas que se miden, pueden mejorarse, basándose en hechos concretos y estadística, que permita desencadenar la toma oportuna de decisiones y controles efectivos, aquí es donde la métrica se constituye en un elemento de monitoreo del desempeño de la gestión de empresa.

#### **1.4- Principio de Pareto aplicado a los negocios, como herramienta para agregar valor a los procesos**

Richard Koch, en su libro El Principio 80/20 El secreto de hacer más con menos, sostiene que el 80% de los resultados proviene del 20% de las causas, de tal manera que explica como lograr mucho más con menos esfuerzo, tiempo y recursos, al concentrarse en el 20% que es crucial. El principio de Pareto o del 80/20 establece que existe un desequilibrio implícito entre las causas y los resultados, las contribuciones y el rendimiento, y entre el esfuerzo y la retribución. Por lo general, las causas, las contribuciones o el esfuerzo se dividen en dos categorías:

- La mayoría, que tiene escaso impacto;
- Una pequeña minoría, que tiene un impacto importante y predominante.

Generalmente, también los resultados, el rendimiento o la retribución derivan de una pequeña proporción de las causas, contribuciones o esfuerzos dirigidos a producir esos resultados, rendimientos o retribuciones. La relación entre causas, contribuciones o esfuerzos por un lado, y resultados, rendimiento o retribuciones por el otro por lo general es desequilibrada. Cuando este desequilibrio se puede estimar aritméticamente, un buen punto de referencia es la relación del 80/20, el 80 por ciento de los resultados, rendimiento o retribuciones deriva de solo el 20 por ciento de las causas, contribuciones o esfuerzo.

Teniendo en cuenta su importancia y hasta que punto es conocido por los gerentes, es extremadamente versátil su aplicación, de tal forma que puede ser

aplicado provechosamente en cualquier industria y organización, en cualquier función dentro de una organización y en cualquier puesto individual.

El principio 80/20 puede ayudar al gerente de operaciones, al coordinador de exportaciones, a los asistentes especialistas funcionales y cualquier trabajador calificado, hasta el más bajo nivel de los aprendices. Si bien sus aplicaciones son múltiples, hay una lógica unificadora implícita, que explica porqué surte efecto y porqué es tan valioso. El principio 80/20 aplicado en las empresas tiene un tema clave, generar la mayor cantidad de dinero con el menor gasto de esfuerzo y activos.

### **1.5- Importancia del aprovechamiento de incentivos fiscales a las exportaciones**

El clima de negocios en Guatemala, ha mejorado durante los últimos años, gracias a la eliminación de obstáculos para instalar empresas y las rebajas que esto implica; a la mejora de la infraestructura portuaria; aeroportuaria y de carreteras; a la disminución de trámites aduanales; la modernización del sistema financiero, y la vigencia de leyes que promueven la competitividad en sectores estratégicos. Junto con las nuevas oportunidades, surgen nuevos retos: no quedarse a la zaga de la rápida innovación de productos y servicios; responder a exigencias de calidad cada vez más estrictas, que excluyen de los mercados a quienes no logran cumplirlas; y el avance constante en las tecnologías y comunicaciones.

Así mismo, se nos presentan obstáculos a vencer: inestabilidad social y económica nacional e internacional; nuevos competidores en el frente interno, al

aumentar las importaciones, y en el frente externo al aumentar los exportadores que buscan los mismos nichos de mercado y ofrecen productos similares a los nuestros; inestabilidad en los precios e incremento en los costos debido a factores predominantes como el petróleo, entre otros. Ser competitivo es producir bienes y servicios de alta calidad, a precios acorde a las exigencias de los mercados internacionales, que destaquen en el mundo y disponer de medios para exportarlos.

Por ende, las empresas productoras y exportadoras deben innovar, asegurar el abastecimiento de los nuevos mercados, forjar relaciones con nuevos interlocutores comerciales y prever las nuevas oportunidades de acceso a los mercados, en particular para los productos manufactureros que presentan los más altos niveles de exportación en Guatemala, perfeccionar el uso de la tecnología y cumplir las nuevas normas medioambientales y de otra índole. Respondiendo a éste escenario es precisamente indispensable que existan normativas favorables a la empresas y regímenes comerciales abiertos, que les ayuden a captar socios comerciales e inversores, derivado que estas condiciones son fuentes generadoras de empleo y potenciadoras de desarrollo de la economía del país.

La gran importancia del aprovechamiento de los incentivos fiscales a las exportaciones, para la industria manufacturera, radica en la dinámica de largo plazo que genera a las empresas exportadoras, al reducir la carga impositiva sobre sus productos y operaciones, creando condiciones favorables para la rentabilidad de sus negocios y garantizando un canal de acceso a maquinaria con tecnología actualizada, insumos de productos y combustibles, todos ellos exonerados de impuestos y arancel, mediante el cumplimiento de normativa.

En términos de su importancia económica, la actividad manufacturera constituye el principal rubro de exportación, siendo responsable del 32.3% de los

ingresos generados por envíos al extranjero. Atrás ha quedado la época en que la economía nacional dependía casi en exclusivo del café, pues hoy en día éste cultivo, aunque importante aún, representa el 8.9% de la venta externa. Las exportaciones manufactureras comprenden un sin fin de bienes y dentro de la oferta manufacturera nacional los productos cosméticos y de cuidado personal alcanzan de forma complementaria el 7.1% de todo el sector, alrededor de US\$ 103 Millones, al cierre del año 2006, según fuente del Banco de Guatemala, datos publicados por Agexport.

#### **1.6- Decreto 29-89 Ley de Fomento y Desarrollo de la Actividad Exportadora y de Maquila y su reforma Decreto 38-04**

La creación de esta ley responde a la promoción, desarrollo ordenado y eficiente del comercio exterior de Guatemala y considera al mismo tiempo dos condiciones claves. Primero, las que generadas por el mercado internacional afectan los niveles de producción, del sector productivo del país.

Segundo, las que generadas por el mercado interno restan competitividad y eficiencia al acceso de las empresas del mercado internacional, entre ellas altos costos de la energía eléctrica, los incrementos a salarios mínimos, lentitud en los procesos de devolución de créditos fiscales a los exportadores y los cambios continuos a la legislación. Paralelamente otros países vecinos, superan los incentivos a las exportaciones vigentes, restándonos competitividad para competir en los grandes mercados internacionales. Y por ultimo, la necesidad de reglas claras que atraigan la inversión a los diferentes sectores productivos del país.

Su objetivo fundamental radica en promover, incentivar y desarrollar en el territorio aduanero nacional, la producción de mercancías para exportación o reexportación por personas naturales o jurídicas domiciliadas en el país, para un contratante domiciliado en el extranjero, a quien la empresa domiciliada en Guatemala le suministra productos de acuerdo a condiciones convenidas; regula también la actividad exportadora y de maquila de las empresas dentro del marco de los regímenes de perfeccionamiento activo o de exportación de componente agregado nacional total. Los principales beneficios generados a una empresa calificada bajo el decreto responden a la actividad de empresa y al régimen bajo el que se encuentren acogidas. Los regímenes son:

- Maquila – Régimen Admisión temporal
- Exportadora - Régimen Admisión temporal
- Exportadora - Régimen Devolución de derechos
- Exportadora - Régimen Reposición con franquicia arancelaria
- Exportadora - Régimen componente agregado nacional Total

Tabla II. Definición de régimen por actividad

Decreto 29-89					
Actividad	Maquila	Exportadora	Exportadora	Exportadora	Exportadora
Régimen	Admisión Temporal	Admisión Temporal	Devolución de Derechos	Reposición con Franquicia Arancelaria	Componente Agregado Nacional Total
<b>Alcance de la Actividad de Empresa</b>	Aquella orientada a producción y/o ensamble de bienes destinados a ser reexportados, siempre que se garantice ante el fisco la permanencia de las mercancías admitidas temporalmente, mediante fianza, garantía específica, autorizada por MINFINPUB, garanti	Aquella orientada a producción y/o ensamble de bienes destinados a la exportación o reexportación, siempre que se garantice ante el fisco la permanencia de las mercancías admitidas temporalmente, mediante fianza, garantía específica, autorizada por MINECO	Aquella orientada a producción y/o ensamble de bienes destinados a la exportación o reexportación, siempre que se garantice ante el fisco mediante constitución de depósito en efectivo, la permanencia de las mercancías internadas temporalmente	Aquella orientada a la producción de mercancías que han tendido como destino su venta a empresas exportadoras, quienes las integraron, incorporaron o agregaron a mercancías previamente exportadas	Aquella orientada a la producción o ensamble de bienes que se destinen a la exportación y que utilicen en su totalidad mercancías nacionales y/o nacionalizadas.



Tabla III. Beneficios por régimen - Parte I

Decreto 29-89		Exoneración ISR	Suspensión DAI e IVA insumos	DAI e IVA insumos ampliación del plazo	Suspensión DAI e IVA muestras y similares	DAI e IVA muestras y similares ampliación de plazo
<u>Actividad</u>	<u>Régimen</u>	Exoneración total 10 años ISR, de rentas generadas por exportación de los bienes elaborados, ensamblados en el país y exportados	Por un año, aprobados por MINECO en resolución	Una única vez por un período igual, presentando solicitud 30 días antes del vencimiento del mismo	Por un año, contra presentación de póliza	Una única vez por un período igual, presentando solicitud 30 días antes del vencimiento del mismo
<i>Maquila</i>	<i>Admisión Temporal</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>
Exportadora	Admisión Temporal	SI	SI	SI	SI	SI
Exportadora	Devolución de Derechos	SI	NO	NO	NO	NO
Exportadora	Reposición con Franquicia Arancelaria	NO	NO	NO	NO	NO
Exportadora	Componente Agregado Nacional Total	NO	NO	NO	NO	NO

La anterior tabla y la subsiguiente detallan, los principales beneficios a los cuales la empresa calificada se encuentra afecta, con referencia en la actividad y en el régimen. Los cuadros que indican SI confirman la aplicación de beneficios, en su defecto se indica NO.

Tabla IV. Beneficios por régimen - Parte II

Decreto 29-89		Exoneración total DAI e IVA maquinaria y otros	Exoneración total IMPUESTOS de Exportación	Exoneración total COMBUSTIBLES utilizados en generación de energía eléctrica	Subcontratar Servicios	Devolución DAI e IVA insumos
<u>Actividad</u>	<u>Régimen</u>	Para maquinaria. Equipo, etc autorizados en resolución	Impuestos ordinarios y extraordinarios para exportación	De impuestos, DAI y demás cargos aplicables al consumo de combustibles autorizados en ley	Pueden <u>subcontratar servicios productivos</u> , de terceras empresas calificadas o no, mediante notificación a MINECO	Ya pagado, mediante franquicia en un plazo de 1 año
<i>Maquila</i>	<i>Admisión Temporal</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
Exportadora	Admisión Temporal	SI	SI	SI	SI	NO
Exportadora	Devolución de Derechos	NO	SI	NO	NO	NO
Exportadora	Reposición con Franquicia Arancelaria	NO	NO	NO	NO	SI
Exportadora	Componente Agregado Nacional Total	SI	SI	SI	NO	NO

En términos de requisitos básicos, el marco en el cual la ley permite la operación de empresas calificadas, refiere el cumplimiento de esquemas operativos delimitados, establece claramente el destino de las exportaciones y re-exportaciones, presentación de garantías específicas y cumplimiento de controles.

A continuación se muestran en dos tablas detalles mínimos que las empresas a calificarse al decreto deben de llenar como parte del giro normal de sus actividades exportadoras para aplicar los beneficios.

Tabla V. Requisitos básicos - Esquema operativo y destinos

Decreto 29-89					
Actividad	Maquila	Exportadora	Exportadora	Exportadora	Exportadora
Régimen	Admisión Temporal	Admisión Temporal	Devolución de Derechos	Reposición con Franquicia Arancelaria	Componente Agregado Nacional Total
<b>ESQUEMA OPERATIVO</b>	Producción y/o ensamble con 51% de mercancías extranjeras	Producción de bienes	Producción y/o ensamble de bienes	Producción de mercancías para venta a empresas exportadoras, que las integran a mercancías para exportación	Producción o ensamble de bienes que se destinen a la exportación fuera de centroamerica
<b>DESTINO de exportaciones</b>	Reexportaciones dentro y fuera del área centroamericana	Exportación o Reexportaciones dentro y fuera del área centroamericana dentro y fuera			

Tabla VI. Requisitos básicos - Garantías y controles

Decreto 29-89					
Actividad	Maquila	Exportadora	Exportadora	Exportadora	Exportadora
Régimen	Admisión Temporal	Admisión Temporal	Devolución de Derechos	Reposición con Franquicia Arancelaria	Componente Agregado Nacional Total
<b>GARANTIAS</b>	Admisión temporal de mercancías, mediante fianza o garantía específica		Garantiza mediante constitución de depósito en efectivo las mercancías internadas temporalmente	Franquicia por el DAI e impuesto a la importación pagados y agregados a bienes exportados por terceros	Mercancías nacionales y/o nacionalizadas
<b>CONTROLES</b>	Subproductos y desechos pueden ser nacionalizados, destruidos, reexportados o donados previa autorización de SAT				
	Productos rechazados o defectuosos por calidad podrán ser nacionalizados preiva autorización SAT				

Evidentemente, las empresas calificadas bajo regímenes específicos deberán cumplir con el marco regulatorio legal que permita sin excepción el cumplimiento de obligaciones.

## Detalles del Proceso

No se puede dejar de lado indicar que la ley de fomento a la actividad exportadora y de maquila, Decreto 29-89 en sus casi 19 años de vigencia ha contribuido al país con 13,536 empleos generados y una cuantilla de exportaciones en dólares americanos de US\$ 2, 309 millones, datos publicados por la gremial de exportadores en mayo 2007.

Tabla VII. Obligaciones de las empresas calificadas

Decreto 29-89					
Actividad	Maquila	Exportadora	Exportadora	Exportadora	Exportadora
Régimen	Admisión Temporal	Admisión Temporal	Devolución de Derechos	Reposición con Franquicia Arancelaria	Componente Agregado Nacional Total
<b>OBLIGACIONES</b>	Presentar solicitud 45 días después de la DA de reexportación para el descargo parcial o total		Devolución del depósito en efectivo 30 días después de presentada la solicitud	Franquicia a utilizarse dentro del plazo de un año a partir de la emisión	Presentar fotocopia simple de la DA de importación de maquinaria, equipo, partes, componentes y accesorios dentro de los 45 días posteriores a la liquidación
	Iniciar la producción de bienes en el término señalado en la resolución de calificación				Iniciar la producción de bienes en el término señalado en la resolución de calificación
	Proporcionar dentro de los primeros 20 días de cada mes una declaración jurada				
	Llevar registros contables y un sistema de inventario perpetuo				
	Proporcionar información para determinación de mermas, subproductos y desechos resultantes				
	Proporcionar la información pertinente a política industrial y a SAT				
	Cumplimiento de las leyes del país				

## **2. SITUACIÓN ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE EXPORTACIONES.**

### **2.1- Función general del departamento de exportaciones y forma de trabajo actual.**

El departamento de exportaciones actualmente cumple con las siguientes funciones:

A nivel de estrategia corporativa:

- a) Guardar alineación con el plan transformación radical de la estructura de costos, que incluye:
  - a. La administración eficiente de los presupuestos evitando crecimientos en gastos fijos.
  - b. Tercerización de procesos transaccionales en las operaciones contables.

A nivel de estrategia regional:

- a) Efectuar la venta de productos entre las compañías que forman parte del bloque corporativo en Centroamérica.
- b) Asegurar el cumplimiento de los calendarios operacionales, garantizando niveles de servicio para arribo a tiempo de la mercadería a sus clientes.
- c) Desarrollar proveedores de servicios que contribuyan al buen desempeño operativo a nivel de transporte terrestre, aéreo y aduanas.
- d) Establecer contactos a nivel de la administración aduanera que permitan un canal abierto de comunicación con las autoridades de gobierno.
- e) Velar por el continuo aprovechamiento de los beneficios arancelarios por tratados de libre comercio o convenios bilaterales (de existir), entre los países en donde las empresas afiliadas se encuentren basadas.

A nivel de estrategia local:

- a) Mantener la gestión continua del aprovechamiento de beneficios fiscales a la exportación en Guatemala.
- b) Asegurar el control interno en los procesos de embarque de mercadería y generación de documentos, que evite tentativos riesgos por incumplimiento de la legislación aduanera local.
- c) Actualizar de manera continua la herramienta de software relacionada a la exportación, que permita flexibilidad, eficiencia y bajo costo operativo.
- d) Mantener una participación activa, dentro de la cámara de industria y gremial de exportadores a nivel del bloque de empresas de manufacturas locales.

A nivel de operaciones diarias:

EL proceso operativo se encuentra encadenado por una cédula de tareas de tal forma que los procesos macro, previos y posteriores a la exportación están claramente delimitados. Este esquema facilita la alineación de las actividades, mismas que se encuentran basadas en un marco de tiempos regulado por un calendario de operaciones que permite establecer con claridad, el momento en que los diferentes actores de la organización deben cumplir cada uno su papel.

Actividades Operativas:

Se desarrollan en dos bloques. En primer lugar un grupo de asociados cuyas funciones macro son efectuadas durante el día y están encaminadas a:

- a) Clasificación arancelaria de los productos a exportarse.
- b) Dar servicio a los clientes internos (otras áreas de la compañía) interesadas en exportar inventarios a Centroamérica.
- c) Dar servicio a los clientes en el exterior (cada afiliada) en función de su ubicación geográfica y tipo de transporte.
- d) Elaborar manifiestos de carga, cartas de porte y/o guías aéreas para el soporte de los embarques a despacharse según destino de la mercadería.

- e) Coordinar las actividades de empresas de transporte y agentes aduanales conforme a la programación diaria.
- f) Recepción y archivo de documentos de exportación por fletes efectuados a cada destino.

En segundo lugar, otro grupo de asociados cuyas tareas operativas nocturnas, están enfocadas en:

- a) Verificar la disponibilidad de requerimientos autorizados en software de exportación para su venta a las afiliadas, por país.
- b) Efectuar la generación e impresión de las facturas de venta internacional para cada afiliada.
- c) Emitir los documentos de soporte a las exportaciones según el origen (lugar de manufactura) del producto vendido, reflejado en facturas.

Finalmente existe un grupo de asociados cuyas tareas diurnas, tanto administrativas como financieras-contables, están encaminadas a:

- a) Cumplir con las obligaciones corrientes de la compañía en términos de las exportaciones
- b) Asegurar que la cuenta corriente con las empresas afiliadas se encuentre al día y dentro de los plazos de crédito negociados.
- c) Dar seguimiento a los procesos de recuperación de créditos fiscales, como parte de los beneficios generados por las exportaciones

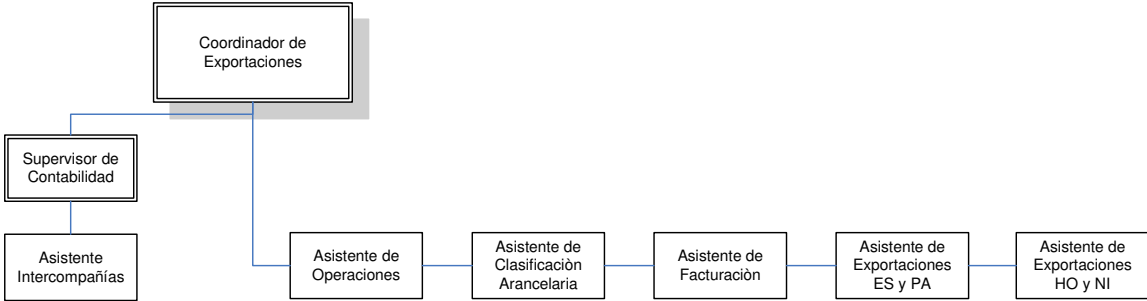
## **2.2- Organigrama del departamento.**

El departamento de exportaciones cuenta con tres capas de asociados dentro de su organización:

En la primera capa se ubica, la coordinación administrativa que tiene bajo su responsabilidad las funciones generales de exportar productos terminados a otras empresas afiliadas en C.A., garantizar la recuperación de los créditos fiscales por concepto de exportaciones, la administración del gasto y proyectos. La supervisión contable, que tiene a su cargo las funciones de contabilidad, control interno, gestión de créditos fiscales y control de la cuenta corriente entre las empresas afiliadas, se encuentra ubicada en la segunda capa. Los asistentes integran la tercera y ultima capa de la organización y se encuentran definidos con base a las funciones que ejercen, mismas que van desde el control de las herramientas de software, facturación de venta internacional, servicio a los países que se exportan y clasificación de aranceles, hasta la creación de expedientes de reclamo de crédito fiscal.

En conclusión el departamento de exportaciones está formado por tres pequeñas áreas, siendo éstas administración, finanzas y exportaciones. La figura adjunta describe la organización actual del departamento.

Figura 3. Organigrama actual del departamento de exportaciones





Uno de los elementos diferenciadores del departamento de exportaciones es la actualización permanente de todos los asistentes involucrados en los procesos de exportación, mediante el cruce de funciones por períodos trimestrales. Esta práctica permite al departamento no contar con recursos que se constituyan como indispensables. Las situaciones derivadas de casos fortuitos por ausencias, vacaciones y viajes son perfectamente controladas, mediante ésta práctica. Otra de los elementos diferenciadores, la constituye el método de evaluación del desempeño, asignando objetivos anuales a todos los recursos y focalizándolos en competencias claves de manera individual, de tal manera de los esfuerzos por el logro de los objetivos vienen acompañados por conductas que empatan con los perfiles de liderazgo, trabajo en equipo y cultura organizacional que la empresa persigue a todo nivel.

La práctica de brindar desarrollo dentro de la organización a los mejores asociados, se constituye en un elemento que contribuye a la competencia sana dentro de la organización y es a su vez una característica del departamento.

### **2.3- Volúmenes actuales de exportaciones por destino.**

Actualmente el departamento de exportaciones atiende cuatro empresas afiliadas, ubicadas en diferentes países centroamericanos, siendo éstos: El Salvador, Honduras, Nicaragua y Panamá. Las exportaciones se producen de forma continua a cada país y satisfacen necesidades del negocio con base en el número de vendedoras activas ubicadas en diferentes áreas geográficas y al sistema de venta por catálogo (efectuado por campaña, 19 veces en el año calendario). A continuación se detalla en una tabla los volúmenes de exportación administrados para cada destino en C.A.

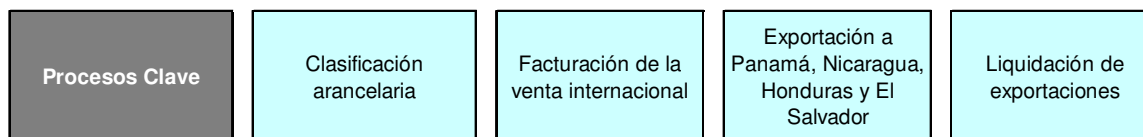
Tabla VIII. Volúmenes de las exportaciones

Volúmenes para el año 2008	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Panamá
Unidades de Productos vendidas En Millones	12.008	8.683	4.398	3.135
Venta de Exportaciones En Millones de Quetzales	93.704	63.274	38.997	24.842
Frecuencia de Exportaciones En número de embarques	252	255	194	176

#### 2.4- Definición de los procesos actuales que integran la exportación.

Los procesos que actualmente integran la exportación son cuatro y se detallan en el grafico inmediato.

Figura 4. Procesos clave exportaciones



- a) Clasificación arancelaria: Este proceso tiene por objetivo la asignación correcta de las partidas arancelarias para la exportación de mercancías y los correspondientes derechos arancelarios a la importación (DAI), con referencia en el sistema arancelario centroamericano (SAC).
- b) Facturación de venta internacional: Este proceso se encuentra encaminado a la generación de las facturas que soportarán cada una de las exportaciones, teniendo en referencia los términos de comercio internacional acordados con cada empresa afiliada.

- c) Exportación a Panamá, Nicaragua, Honduras y El Salvador :Este proceso tiene por objetivo completar la documentación específica requerida por las autoridades aduaneras locales en Guatemala y en cada uno de los destinos, de tal forma que pueda comprobarse mediante la misma, cantidades, calidades y cualidades de la mercancía exportada. Su fin último es asegurar que los productos vendidos se encuentran debidamente amparados para las revisiones físicas y documentales de tal forma que se puedan superar exitosamente todos y cada uno de los trámites necesarios para la exportación y la posterior declaración de aranceles e impuestos al momento de importarse.
- d) Liquidación de Exportaciones: Este proceso brinda como resultado, la recepción en tiempos delimitados de toda la documentación de exportación gestionada por las empresas de transporte y agentes aduanales durante el tránsito de mercancía hacia los diferentes destinos. Se constituye en la base de los archivos documentales, para proceder una vez alcanzado los diferentes plazos, al reclamo de incentivos fiscales a las exportaciones, como la devolución del crédito fiscal. Al mismo tiempo es un paso obligatorio para desencadenar el pago de los servicios tanto a proveedores de servicios de transporte como agencias aduanales.

## **2.5- Tiempos operacionales de exportación por destino.**

La Superintendencia de Administración Tributaria SAT, ha dado a conocer recientemente el plan estratégico de modernización aduanera para el período 2008 – 2011, abriendo la opción a la iniciativa privada para aportar al plan, mediante revisión e incorporación de recomendaciones identificadas por el sector privado. El plan persigue mejorar el nivel de cumplimiento tributario, aumentar la efectividad institucional y mejorar el servicio, asistencia y relación con los contribuyentes y usuarios. Al mismo tiempo ha impulsado la implementación de una nueva herramienta tecnológica, la cual integra en una sola plataforma, la administración digital de documentos, gestión de flujos de trabajo y una nueva cuenta corriente tributaria integral de tributos internos y comercio exterior.

Esta nueva herramienta es uno de los elementos clave hacia el desarrollo de una administración tributaria virtual, misma que se constituye en tres pilares: gestión transparente, facilitación de la gestión y mayor efectividad de la gestión. Es precisamente aquí en donde los tiempos operacionales de exportación empiezan a ser mayormente regulados por parte de las autoridades de aduana y al mismo tiempo los usuarios del comercio internacional, pueden exigir con mayor énfasis productividad en la gestión aduanera. En éste contexto la continuidad del plan por parte de las autoridades guatemaltecas, requiere de la promoción de una normativa moderna, concordante en normas internacionalmente reconocidas y con las exigencias que impone la dinámica del comercio exterior, persiguiendo la reducción de trámites y la implementación de procesos mucho más simples, transparentes, ágiles, efectivos y seguros, todos ellos enmarcados en estándares relativos a asegurar y facilitar el comercio global.

Ante este escenario aduanero, el departamento de exportaciones ha iniciado la transformación de algunos elementos determinantes en la cadena de documentos:

- a) Estandarizar los reportes derivada de la exportación, partiendo de las normas regionales vigentes.
- b) Derivado de los volúmenes de información generados con cada exportación, la búsqueda de proveedores de servicios de aduana, con una infraestructura de software capaz de reducir al máximo la digitación de información
- c) Reducir el margen de error mediante la carga automática de información al software de los agentes aduaneros, minimizando los tiempos invertidos en la construcción de documentos para exportar.

SAT continúa impulsando el proyecto Puerto Seguro, buscando que mejore los controles de despacho aduanero.

En ésta línea el departamento de exportaciones, ha impulsado las siguientes acciones:

- a) Identificar las necesidades de información adicional que las autoridades aduaneras requieren ante los cambios impulsados.
- b) Mantener un canal de comunicación abierto con las autoridades de las aduanas, por la que transitan las exportaciones de Avon.
- c) Mejorar los tiempos de entrega documental a las distintas delegaciones de SAT con quienes se interactúa y gestionar tiempos máximos de revisión de documentos para dinamizar los tiempos de despacho.

La profesionalización de las autoridades de aduana en todos sus niveles, mejorando las competencias de servicio, niveles de valores, ética, transparencia, para garantizar una buena relación entre empleados de SAT y los contribuyentes, contrarrestando índices de corrupción y desconfianza, situación que ha generado que el departamento de exportaciones focalice sus esfuerzos en otro tipo de medidas adicionales como:

- a) Reducir la interacción directa entre personal de transporte y autoridades aduaneras.
- b) Contratación de gestores de aduana profesionalizados que puedan llevar adelante los tramites en frontera.
- c) Reducir la participación directa de los asistentes de exportación encargados de cada país, incrementando la participación del agente de aduana en la gestión.

El fomento de la cultura tributaria y aduanera, también ha sido un factor determinante considerado para las exportaciones, actuando de la siguiente forma:

- a) Cursos de actualización en materia de integración aduanera
- b) Participación en foros impartidos por la administración aduanera local
- c) Seguimiento a la actualización en temas de regulaciones y normativa aduanera
- d) Visitas continuas a las aduanas para identificar cambios y adoptar medidas de alineación inmediatas

Ante el fortalecimiento de la colaboración entre el sector privado y público a nivel de aduanas, las medidas aplicadas son:

- a) Reducir en su totalidad cualquier mecanismo de gestión informal ante las autoridades
- b) Informar oportunamente a las autoridades aduaneras, de cualquier variante en los procesos logísticos de la compañía que pueda frenar los procedimientos de cruce de fronteras habituales.
- c) Informar de los cambios organizacionales propios o de proveedores, sean definitivos o temporales por parte del departamento de exportaciones.

Ante la continua modernización tecnológica y de infraestructura de aduanas y la dinámica de agilización de los sistemas de operación de SAT, la empresa ha perseguido en la línea de exportación:

- a) Maximizar el uso del papel impreso derivado de la implantación del DUA (Declaración Única Aduanera) para evitar impactar en tamaño los archivos documentales de aduanas utilizadas
- b) Proponer el uso de reportes electrónicos que eviten la impresión de listados de empaque extensos y costosos
- c) Estructurar los juegos documentales de pólizas de exportación y otros documentos anexos, de tal forma que la autoridad aduanera, pueda realizar una gestión simplificada ante la complejidad que representa el negocio de la empresa en términos de sus exportaciones.

Los tiempos operacionales incurridos actualmente por el departamento de exportaciones se encuentran influenciados por los elementos claves como:

- a) Conectividad a software periférico utilizado para autorizar exportaciones
- b) Tiempo invertido por fotocopiado en los mecanismos de impresión
- c) Estadía en planta del transporte para espera de surtido de inventarios
- d) Gestión de trámites en fronteras
- e) Agilización de inspecciones físicas por parte de aduanas
- f) Conectividad de software periférico de aduanas a servidores centrales
- g) Calidad de información en documentos
- h) Descarga de mercancías en centros de distribución en destinos

A continuación se detallan en una tabla, los tiempos máximos en horas incurridos actualmente para exportar a cada destino en C.A.

Tabla IX. Tiempos operacionales en horas

<b>Tiempos operacionales en horas hábiles</b>	<b>El Salvador</b>	<b>Honduras</b>	<b>Nicaragua</b>	<b>Panamá</b>
Procesos documentales	6	6	6	5
Embarque de mercadería	6	6	7	5
Tránsito a fronteras	4	5	12	12
Tránsito a centros de distribución	2	12	12	2
Tiempo total del proceso	18	29	37	24

Actualmente el tránsito a fronteras se constituye en la barrera a vencer derivado del tiempo invertido en estadía en aduana por concepto de inspecciones físicas. Sin embargo ha mejorado como consecuencia la unificación aduanera que los países de la región vienen impulsando desde hace varios años. Habitualmente es sin lugar a dudas, el cuarto trimestre del año cuando las aduanas se saturan por el incremento del comercio exterior, situación que es considerada dentro de los planes operativos para asegurar mejores tiempos en esta línea. Vale la pena aclarar que el tránsito a fronteras por concepto de exportaciones a Panamá es reducido derivado del transporte aéreo que se utiliza específicamente para desarrollar dicho tránsito y mantener esos tiempos de respuesta.



## **2.6- Transporte de exportación.**

Se cuenta con un esquema tradicional de transporte, es decir, la empresa contrata directamente los proveedores de transporte que necesita, mediante un proceso de cotización que corre cada tercer año de forma directa, exponiendo las bases del servicio y recibiendo a sobre cerrado las ofertas de los tentativos proveedores, para su posterior proceso de selección. El 80% de las exportaciones requieren el uso de equipos para el transporte terrestre, mientras el otro 20% corresponden a exportaciones realizadas por vía aérea.

La programación anual de las exportaciones permite a las empresas prestatarias del servicio, diseñar la capacidad de transporte que será requerida para cada día de exportación por destino. Diariamente son oficializados los horarios finales de carga en los que las unidades de transporte arribarán a las instalaciones de la compañía. El 100% de los equipos de transporte deben de contar con autorización especial de SAT para el transporte de mercadería re-exportada, mediante el pago de una fianza.

El único esquema multimodal que se está utilizando en el proceso es el correspondiente a las exportaciones destinadas a Panamá, por lo que el transporte aéreo requiere cumplimiento de plazos específicos de tiempo para entregar documentación y mercancía pesada físicamente en instalaciones de Combex Im a la línea aérea, en el aeropuerto internacional la aurora, previo al corte de cada vuelo.

El objetivo que cumple para la operación de la empresa, el uso de Combex Im, radica en garantizar a la empresa , un adecuado manejo de la carga aérea con el compromiso de servir de facilitador desde la recepción, almacenaje, control, resguardo y entrega de la mercadería que sale de Guatemala por vía aérea.

Cabe resaltar que la operación en donde interactúa el transporte aéreo requiere los siguientes elementos básicos:

- a) Uso de cuadrillas desarrolladas para la descarga de cajas del transporte
- b) Etiquetado del 100% de las cajas entregadas en aeropuerto durante el proceso de descarga.
- c) Paso del 100% de las cajas en las bandas de rayos "x" a su descarga en Combex Im
- d) Paletizado en equipos especiales proporcionados por la línea aérea
- e) Peso de la carga paletizada para asegurar que los documentos empaten con los pesos físicos y evitar riesgos.

La empresa como parte de sus políticas internas, mantiene relaciones comerciales en las líneas de logística con un máximo de 2 proveedores, por lo que el negocio del transporte internacional no es la excepción de tal forma que se cuenta con dos fianzas habilitadas por SAT a dos empresas de transporte distintas que comparten el 50% del negocio cada una. La función del transporte como apoyo a la gestión del departamento de exportaciones, se limita al traslado de la mercancía estrictamente.

A continuación se resume en una tabla las características del transporte actualmente utilizado para cada destino en C.A.

Tabla X. Características del transporte terrestre

Transporte utilizado actualmente	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Panamá
Medio	Terrestre	Terrestre	Terrestre	Terrestre
Longitud Furgón equipo terrestre	40 pies	40 pies	40 pies	40 pies
Capacidad de transporte High Cube en peso (kgs)	28570	28570	28570	28570

Es importante considerar que las tarifas o pagos por transporte y logística pueden incrementarse o duplicarse por una mala gestión de exportación. Documentación emitida incorrectamente, retorno de los equipos a destiempo, si se omite considerar las normas de pesos y dimensiones del transporte autorizadas, existe riesgo de incurrir en multas, de tal forma que sumando ineficiencias, la operación puede salir de balance en términos del costo del transporte y el proceso logístico.

La operación de exportaciones muestra un balance en términos del transporte, de tal forma que el 12.5% de los productos son transportados por vía aérea incurriendo en un costo bastante elevado respecto al terrestre, sin embargo garantiza el tiempo de respuesta de 24 hrs. por exportación aérea respecto a las 96 hrs. en que se estaría incurriendo por efectuarlo vía terrestre al mismo destino e incluyendo los efectos del tránsito sobre las condiciones físicas de la mercadería, que redundarían en algún grado de deterioro. El arribo a tiempo de las exportaciones impacta directamente sobre la rotación del inventario y complementa los procesos subsiguientes de distribución local en cada país asegurando la satisfacción de los clientes finales al recibir sus productos en tiempo.

En términos de seguridad, se cuenta con la garantía de un monitoreo permanente del transporte por vía satelital, que redundo en un índice sumamente bajo de siniestros anualmente. Por aparte, pero no menos importante la normativa reguladora de los pesos y dimensiones de los equipos utilizados para transportar la mercadería, se constituye día a día en una medida preventiva que asegura las buenas condiciones de la mercadería, contribuye al resguardo de la infraestructura vial de la región y previene riesgos por concepto de accidentes, en términos de sobre carga de equipos.

Consecuentemente con la administración del costo del transporte, el departamento de exportaciones ha adoptado a lo largo de los años una suma de prácticas que favorecen la gestión de las exportaciones y contribuyen sustancialmente a la logística. La tabla adjunta refiera el modelo integral de buenas prácticas desarrolladas por el departamento de exportaciones para evaluar el uso del transporte internacional.

Tabla XI. Buenas prácticas de transporte internacional

Modelo integral de evaluación para utilización de transporte por parte del departamento de exportaciones			
Transporte Internacional	Buenas Prácticas		
Tiempo de Transito	Cumplimiento de horarios contratados	Reporte del transportista y agente aduanal al arribo de embarque	El departamento de exportaciones define los horarios a utilizar
Inventario	Manejo adecuado en la carga y descarga	Fuera del transporte carga ubicada en paletas	Mercadería en ningún momento expuesta a la intemperie
Frontera destino	Comunicación abierta y reunión trimestral con autoridades de aduana	Uso de fronteras con infraestructura adecuada	Cumplimiento de toda la normativa aduanera sin excepción
Riesgo y seguridad	Transporte de mercadería exclusivamente en unidades de transporte con monitoreo satelital	Transito ininterrumpido entre centros de distribución y aduanas	Mecanismo de reacción en verde todo el tiempo
Pesos y dimensiones:	Base de datos de productos actualizada	Validación de la capacidad de equipos vrs carga proyectada	Peso de la carga previo a embarque y cumplimiento de regulaciones vigentes
Contenedorización	Cálculo del número de equipo vrs el volúmen a embarque	Uso excepcional de contenedores adicionales, no contratados previamente.	Capacidad instalada ampliada en épocas pico.
Volúmen y peso de la carga	Evaluación de reporte de facturación vrs condiciones físicas esperadas	Ubicación de carga por peso de cajas	Estandar de altura de estiba de cajas definida
Requerimientos del cliente	Alineación cultural por país	Cumplimiento de contrato	Comunicación 24 hrs.
Monitoreo de tarifas	Seguimiento a la fluctuación del costo del combustible y su impacto por kilometro recorrido	Actualización por medio de procesos de cotización	Cultura de no crecimiento en gastos fijos
Trazabilidad	Mapeo actualizado del proceso a cumplir por parte de los transportistas y agentes aduanales	No se ejecutan variantes en los procesos no autorizados por departamento de exportaciones	Recorrido trimestral del proceso para mantenerlo actualizado
Demoras	Incluidas como parte de las clausulas del contrato de prestación del servicio	Fallar en el cumplimiento del calendario operacional no es opción	Todos los costos no negociados en contrato son cargados a la empresa de transporte
Documentos	Gestión de documentos en tránsito, exclusivamente efectuada por Agente Aduanal	Retroalimentación permanente de variantes documentales en caso de presentarse	No se efectúan variantes documentales una vez desencadenado el primer proceso de la exportación

## 2.7-Documentación de exportación.

La documentación de exportaciones comprende diferente información y depende de factores clave como el país de destino, el tipo de transporte, las características de la mercancía y los convenios comerciales existentes entre los países. Las manufacturas centroamericanas gozan de exenciones arancelarias toda vez sean comercializadas entre dos países de la región y el origen del producto sea plenamente comprobable como centroamericano. Por el contrario, los productos originarios fuera de Centroamérica, requieren para su comercio el pago de aranceles específicos al tipo de mercancías. Se detalla en la siguiente tabla cada uno de los documentos utilizados para exportar a C.A. y se indica con un "SI", si el documento indicado es utilizado para exportar al país referido, caso contrario se indica un "NO".

Tabla XII. Documentos utilizados en las exportaciones

Documentos utilizados por el departamento de Exportaciones por destino	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Panamá
Factura de Venta internacional	SI	SI	SI	SI
Carta de Porte	SI	SI	SI	NO
Guía aérea	NO	NO	NO	SI
Declaración de tránsito internacional (DTI)	NO	NO	SI	NO
Manifiestos de carga	SI	SI	SI	NO
Listados de empaque	SI	SI	SI	SI
Formulario Aduanero Único Centro Americano (FAUCA)	SI	SI	SI	SI
Declaración para registro y control de exportaciones (Deprex)	SI	SI	SI	SI
Declaración de exportaciones (Régimen ED)	SI	SI	SI	SI
Certificados de Origen Panamá	NO	NO	NO	SI
Certificados de Origen TLC Mx-GUA-ES-HO	SI	SI	NO	NO
Certificados de Origen TLC Mx-NI	NO	NO	SI	NO
Declaración de Re-exportaciones (Régimen DR)	SI	SI	SI	SI

La tecnología, la declaración única aduanera DUA y las exportaciones, todas ellas combinadas juegan un papel muy importante para alcanzar el éxito en los procesos logísticos. Estos elementos se integran para efectos de AVON en las Declaraciones de Re-exportación Régimen DR y las declaraciones de exportación Régimen ED, de tal forma que emitidas por medio de Internet en el DUA electrónico, se ha agilizado y modernizado el proceso de exportar. Los beneficios que tienen el departamento de exportaciones al poder realizar estos documentos en Internet han sido bien aprovechados y se han convertido en elementos que soportan la ventaja competitiva al exportar dentro de éste esquema, ya que pueden ser realizados a cualquier hora y en cualquier parte del mundo, si así fuera necesario.

## **2.8-Agente Aduanal de exportación.**

En lo que respecta a los servicios de agencia aduanal, la empresa contrata directamente los agentes aduaneros necesarios, mediante un proceso de cotización que corre cada tercer año de forma directa, exponiendo las bases del servicio y recibiendo a sobre cerrado las ofertas de los tentativos proveedores, para su posterior proceso de selección, el proceso es idéntico al de la contratación de los servicios de transporte. La tendencia en ésta línea durante los últimos años ha apuntado a aglutinar volumen de transacciones, para lograr tarifas más competitivas, principalmente en el volumen de pólizas emitidas anualmente. La tabla indicada a continuación detalla el total de documentos de exportación por destino, validados por la agencia aduanal actual.

Tabla XIII. Documentos de exportación

Volúmenes año 2007 - Documentos de exportación en unidades	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Panamá	Total
Formularios Aduaneros	3024	3060	1940	1760	9784
Licencias de Exportación	3276	3315	2134	1936	10661
Pólizas REgimen ED	252	255	194	176	877
Poliza Régimen DR	252	255	194	176	877
Documentos validados por agencia aduanal	6804	6885	4462	4048	22199

El agente aduanero actúa habitualmente autorizando en nombre de Avon los trámites, regímenes y operaciones aduaneras, en su carácter de persona natural, con las condiciones y requisitos establecidos en el Cauca, Re cauca, sus modificaciones y legislación nacional. Las pólizas de exportación son gestionadas en instalaciones del agente aduanero y trasladados una vez autorizadas por el agente de aduanas a las instalaciones de la empresa. Aún y cuando la gestión actual de la exportación es bastante transparente y no existen multas administrativas emitidas por parte de la autoridad aduanera local, el agente de aduanas cumple una función importante para la empresa en términos de asesoría y evaluación continua de los cambios logísticos del negocio, con objeto de asegurar la calidad en los diferentes trámites de exportación.

## 2.9-Presupuesto de gastos del departamento de exportación.

En términos generales, el presupuesto del departamento de exportaciones, esta integrado por una suma de gastos fijos, mismos que no se encuentran contruidos en función de las unidades vendidas o el número de cajas transportadas.

De tal forma que se encuentra elaborado partiendo de la base de un número fijo de exportaciones oficializadas, como ya se ha explicado, incluidas en el



calendario operacional de la compañía. Muy importante es hacer notar que la actividad puramente de exportaciones concentra el 66% de los recursos, de tal manera que la documentación de todas las exportaciones a diferentes destinos se constituye en la línea de gasto más importante. A continuación se indica en una tabla, el detalle del presupuesto de exportaciones y la participación de las áreas que lo componen.

Tabla XIV. Presupuesto de gastos del departamento de exportaciones

Presupuesto de Gastos Departamento de Exportaciones	Administración	Finanzas	Exportaciones	Total
Año 2007 en Quetzales	Q528,850	Q409,656	Q1,432,319	Q2,370,825
Año 2007 en Dólares Americanos	\$70,513	\$54,621	\$190,976	\$316,110
Participación por Area	22%	17%	60%	100%

Paralelamente los procesos de transformación organizacional y sus funciones, continúan apuntando a la búsqueda de oportunidades dentro de los presupuestos, que permitan hacer más con menos o con el mismo recurso en el año contra año. Esta tendencia administrativa de cero crecimientos en gastos fijos, se ha constituido en un lineamiento cada vez más robusto dentro del Avon de los últimos años y es por ello que los líderes de la organización son retados continuamente a romper paradigmas, desafiando su creatividad y cuestionando de forma permanente la manera en que se hacen las cosas.



### **3. REVISIÓN DE LAS FUNCIONES ACTUALES.**

#### **3.1 Análisis de Pareto.**

Para efecto de llevar adelante la revisión de las funciones actuales del departamento de exportaciones se ha procedido a definir algunos pasos previos que sirvan de base para poder determinar con claridad las funciones que no están agregando valor. Los criterios consensuados con el personal para clasificar las funciones son los siguientes:

Se ha definido un formato que integra la información necesaria para el análisis. Se completa dicha información siendo ésta:

- a) Orden de Importancia de la función
- b) Descripción de la función
- c) Porcentaje de tiempo invertido diario en el desarrollo de cada función

Se definen los criterios, que ayudarán a calificar cada función, con base a la manera en que se efectúa, la herramienta utilizada y la práctica que la genera:

- a) Manual
- b) Manual – Transformación a Software
- c) Seguimiento
- d) Software desarrollado
- e) Manual – Centralizar en GPS
- f) Reducir mala práctica
- g) Manual – Centralizar en Exportaciones
- h) Manual – Eliminar
- i) Manual – Estandarizar

Una vez identificado el criterio a utilizar se vacía la información en el formato, en cada una de las funciones analizadas. Se procede a la agrupación de los resultados con base a cada criterio. Se suman los porcentajes correspondientes a cada criterio y se determina su participación dentro del gran total. Se comparan estos números versus el principio de Pareto para establecer la relación que guardan los resultados y se construyen las s de resultados.

### Establecimiento de malas prácticas

Se establecieron 3 actividades que se constituyen en malas prácticas por rompimiento continuo de los procedimientos actuales, mismas que se detallan en la siguiente tabla.

Tabla XV. Actividades - Criterio: Eliminar malas prácticas

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
1	Asegurar la Recepción y entrega de Pólizas de Exportación régimen ZR y ED.	Eliminar Mala Práctica	5%	25%	Asistente de exportaciones a HO y NI	Q400	Q4,800
6	Servicio de Facturaciones adicionales	Eliminar Mala Práctica	10%	50%	Asistente de exportaciones a HQ y NI	Q800	Q9,600
7	Servicio de Facturaciones adicionales	Eliminar Mala práctica	5%	25%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q400	Q4,800
				100%		Q1,600	Q19,200

### Actividades Manuales

Se establecieron 30 actividades manuales en la exportación, mismas que bajo el modelo actual no pueden eliminarse, derivado que constituye un trabajo imprescindible dentro de las funciones del personal. Se detallan a continuación en 3 s en función de su orden de prioridad.

Este cuadro de prioridades 1 a 3, constituye por funciones o actividades, el conjunto que determina diferentes subprocesos dentro de la exportación y es clave asegurar su correcta ejecución, por su alto contenido de importancia y urgencia, es decir que normalmente requerirán alta prioridad.

Tabla XVI. Actividades - Criterio: Manual - Prioridad 1 a 3

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
1	Análisis de Clasificación Arancelaria productos nuevos por campaña	Manual	35%	11%	Asistente de Clasificación Arancelaria	Q2,800	Q33,600
1	Servicio e información diaria a países	Manual	25%	8%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q2,000	Q24,000
1	Participar en la preparación de los expedientes mensuales de solicitud de devolución de Crédito Fiscal ante SAT	Manual	15%	5%	Asistente Intercompañías	Q1,200	Q14,400
2	Control documental de Exportaciones a C.A. para posterior reclamo de créditos fiscales.	Manual	25%	8%	Asistente de Clasificación Arancelaria	Q2,000	Q24,000
2	Cuadre de información diaria de facturación vía sistema vrs lo estandarizado (CALOPO)	Manual	15%	5%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q1,200	Q14,400
2	Participar en la preparación de los expedientes trimestrales de solicitud de devolución de Crédito Fiscal ante SAT	Manual	15%	5%	Asistente Intercompañías	Q1,200	Q14,400
2	Preparar y presentar en los meses de abril, julio, octubre y enero de cada año, expedientes trimestrales correspondientes a los remanentes de crédito fiscal no devueltos en el Régimen Especial; así como el seguimiento respectivo ante las autoridades de gobierno	Manual	15%	5%	Supervisor de Contabilidad	Q1,800	Q21,600
3	Cuadre de embarques documental vrs físico	Manual	20%	6%	Asistente de exportaciones a HQ y NI	Q1,600	Q19,200
3	Inspección de Integración de exportaciones	Manual	10%	3%	Asistente de Facturación	Q800	Q9,600
3	Atender y presentar requerimientos de SAT, por Auditorías para Devolución de Crédito Fiscal	Manual	20%	6%	Asistente Intercompañías	Q1,600	Q19,200
3	Atender los requerimientos de los auditores tributarios de SAT, en las auditorías de gabinete y de campo realizadas para verificar la procedencia del crédito fiscal en los regímenes especial y general	Manual	10%	3%	Supervisor de Contabilidad	Q1,200	Q14,400

En el rango 4 a 9 se encuentran incluidas actividades que son importantes pero no urgentes; su ejecución requiere un orden de prioridad medio y constituyen en bloque, actividades que formalizan y perfeccionan el proceso de la exportación.

Tabla XVII. Actividades - Criterio: Manual - Prioridad 4 a 9

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
4	Envío de información electrónica e impresa al País con cada embarque.	Manual	7%	2%	Asistente de exportaciones a HQ.v.NJ	Q560:	Q6,720:
4	Preparar y presentar en los meses de julio y enero de cada año, expedientes semestrales ante SAT, por actualización ante el registro de exportadores.	Manual	10%	3%	Supervisor de Contabilidad	Q1,200:	Q14,400:
5	Cuadre de embarques documental vrs físico	Manual	15%	5%	Asistente de exportaciones a ES.v.PA.	Q1,200:	Q14,400:
5	Verificación de reportes	Manual	7%	2%	Asistente de Facturación	Q560:	Q6,720:
6	Envío de información electrónica e impresa al País con cada embarque.	Manual	7%	2%	Asistente de exportaciones a ES.v.PA.	Q560:	Q6,720:
6	Entrega de Exportación impresa a Agencia de Carga.	Manual	5%	2%	Asistente de Operaciones	Q400:	Q4,800:
6	Diseñar, evaluar y ejecutar proyectos e iniciativas enfocadas en mejorar controles, eficientar procesos y mejorar costos en las exportaciones.	Manual	10%	3%	Coordinador Exportaciones	Q2,400:	Q28,800:
7	Asegurar el archivo y documentación correcta de la papelería que soporta todos y cada uno de los embarques.	Manual	6%	2%	Asistente de embarques	Q480:	Q5,760:
7	Revisión documentos de liquidación de exportación al Resto del Mundo.	Manual	5%	2%	Asistente de Operaciones	Q400:	Q4,800:
8	Archivo de documentos de exportación al Resto del Mundo.	Manual	5%	2%	Asistente de Operaciones	Q400:	Q4,800:
8	Contribuir con las actividades y reportes de la auto evaluación de Control Interno.	Manual	3%	1%	Asistente Intercompañías	Q240:	Q2,880:
9	Garantizar el control cruzado de la mercadería reflejada en sistemas vrs lo embarcado físicamente a las unidades de transporte y recibido por el piloto correspondiente.	Manual	5%	2%	Asistente de embarques	Q400:	Q4,800:

En el rango de 9 a 13, se encuentran incluidas aquellas tareas manuales, que se presentan con una frecuencia esporádica o se ejecutan en plazos no menores a un mes, es decir, en un número muy bajo de ocasiones. Se trata de actividades importantes, no urgentes.

Tabla XVIII. Actividades - Criterio: Manual - Prioridad 9 a 13

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
9	Elaboración y registro de Cheques y pagos a Proveedores, y las respectivas ordenes de compra a los proveedores que no tienen contrato	Manual	10%	3%	Asistente Intercompañías	Q800	Q9,600
9	Revisión de pólizas contables inherentes a cada mes	Manual	10%	3%	Supervisor de Contabilidad	Q1,200	Q14,400
10	Revisión mensual de integraciones de las cuentas de Balance	Manual	5%	2%	Supervisor de Contabilidad	Q600	Q7,200
11	Control de Tarifas y contratos de servicios de exportación	Manual	3%	1%	Asistente de Operaciones	Q240	Q2,880
11	Apoyar en la preparación de los expedientes semestrales de Actualización de Exportadores ante SAT	Manual	5%	2%	Asistente Intercompañías	Q400	Q4,800
12	Coordinar desarrollo y mantenimiento de interfaces proveedores externos de software (Agexpront, Aspradco, etc)	Manual	2%	1%	Asistente de Operaciones	Q160	Q1,920
13	Facturaciones adicionales	Manual	3%	1%	Asistente de Operaciones	Q240	Q2,880
				100%		Q29,840	Q358,080

### Centralización de Actividades

Como resultado del análisis de las funciones se han encontrado también oportunidades de centralizar 7 actividades, en puestos que tienen un giro más acorde al resultado que generan y pueden contribuir a generar un mejor control. La tabla adjunta muestra el detalle.

Tabla IX. Actividades - Criterio: Manual - Centralizar

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
2	Asegurar el arribo a tiempo a muelles de las unidades de transporte designadas a cada día de surtido por país	Manual - Centralizar	10%	20%	Asistente de embarques	Q800	Q9,600
2	Lista de empaque de Nicaragua	Manual - Centralizar en Exportaciones	15%	29%	Asistente de exportaciones a HQ y NI	Q1,200	Q14,400
3	Monitoreo de arribo, descarga en COMBEX IM y cruce de fronteras	Manual - Centralizar en GPS	10%	20%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q800	Q9,600
8	Asegurar la Reproducción de documentos de exportación	Manual - Centralizar en Exportaciones	5%	10%	Asistente de exportaciones a HQ y NI	Q400	Q4,800
9	Entrega de Exportación impresa a Transportista	Manual - Centralizar en Exportaciones	3%	6%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q240	Q2,880
9	Entrega de Exportación impresa a Transportista	Manual - Centralizar en Exportaciones	3%	6%	Asistente de exportaciones a HQ y NI	Q240	Q2,880
13	Monitoreo de arribo descarga en AVON y cruce de fronteras	Manual - Centralizar en GPS	5%	10%	Asistente de exportaciones a HQ y NI	Q400	Q4,800
				100%		Q4,080	Q48,960

### Actividades manuales a eliminar

También se han encontrado oportunidades de eliminar tareas que no se encuentran agregando valor al proceso de exportación derivado que el impacto operativo de algunos reportes es nulo y paralelamente se determinaron duplicación en algunos controles dentro del proceso que no son necesarios. Se amplia detalle en la siguiente tabla.

Tabla XX. Actividades - Criterio: Manual - Eliminar

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
10	Reporte diario cajas inspeccionadas SAT COMBEX IM	Manual - Eliminar	2%	22%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q160	Q1,920
10	Revisión de documentos de exportación	Manual - Eliminar	5%	56%	Asistente de exportaciones a HQ y NI	Q400	Q4,800
11	Revisión de documentos de exportación	Manual - Eliminar	2%	22%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q160	Q1,920
				100%		Q720	Q8,640

### Actividades a estandarizar



Se determina un impacto muy bajo en términos de la estandarización de funciones. Prácticamente será necesario alinear una única actividad, producto de la correcta gestión administrativa del departamento y el apego a los procedimientos.

Tabla XXI. Actividades - Criterio: Estandarizar

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función	Gasto anual por Función Actual
5	Cuadre de embarques solicitado vrs facturado	Manual - Estandarizar	5%	100%	Asistente de exportaciones a	Q400	Q4,800
				100%		Q400	Q4,800

#### Transformación de tareas manuales a software

Se determina 18 tareas susceptibles de transformación, eliminando las tareas manuales mediante desarrollo de software o herramienta informática de sistemas y se refieren en la tabla presentada a continuación.

Tabla XXII. Actividades - Criterio: Manual -Transformación a software

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
1	Ingreso de información a Reportes del área de exportaciones	Manual - Transformación a Software	25%	16%	Asistente de Operaciones	Q2,000	Q24,000
2	Facturación de exportaciones a Resto del Mundo	Manual - Transformación a Software	22%	14%	Asistente de Operaciones	Q1,760	Q21,120
3	Registro de Pesos, Materiales y Orígenes de Pts al Sistema Export y validación test por negocio y relaciones de embarque	Manual - Transformación a Software	15%	9%	Asistente de Clasificación Arancelaria	Q1,200	Q14,400
3	Asegurar el abastecimiento a los muelles de la mercadería miscelánea a embarcarse por país	Manual - Transformación a Software	10%	6%	Asistente de embarques	Q800	Q9,600
4	Revisión facturas proveedores locales y separación documentos Exportación	Manual - Transformación a Software	15%	9%	Asistente de Clasificación Arancelaria	Q1,200	Q14,400
5	Envío de información electrónica e impresa al País con cada embarque	Manual - Transformación a Software	5%	3%	Asistente de Operaciones	Q400	Q4,800
5	Elaborar y ejecutar el presupuesto de Avonexport bajo esquema de la iniciativa ZOG.	Manual - Transformación a Software	10%	6%	Coordinador Exportaciones	Q2,400	Q28,800
6	Realizar el correcto diseño de llenado de la unidad de transporte en función del número de cajas a embarcar	Manual - Transformación a Software	6%	4%	Asistente de embarques	Q480	Q5,760
7	Cartas de Porte Transportista	Manual - Transformación a Software	20%	12%	Asistente de exportaciones a HO y NI	Q1,600	Q19,200
7	Aplicación de Acciones sobre sistema	Manual - Transformación a Software	5%	3%	Asistente de Facturación	Q400	Q4,800
8	Cartas de Porte Transportista	Manual - Transformación a Software	6%	4%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q480	Q5,760
8	Diseño de las exportaciones por tipo de transporte	Manual - Transformación a Software	3%	2%	Asistente de Facturación	Q240	Q2,880
8	Revisión y Vo.Bo. de facturas para pagos a proveedores	Manual - Transformación a Software	5%	3%	Coordinador Exportaciones	Q1,200	Q14,400
9	Control de Stock de facturas pre-impresas disponibles	Manual - Transformación a Software	3%	2%	Asistente de Facturación	Q240	Q2,880
9	Desarrollar calendarios operacionales de Transporte de Exportación	Manual - Transformación a Software	3%	2%	Asistente de Operaciones	Q240	Q2,880
10	Monitoreo y reportería gastos diarios en SEADEx	Manual - Transformación a Software	3%	2%	Asistente de Facturación	Q240	Q2,880
10	Control del gasto por concepto de cruces de fronteras y cobros de servicios a afiliadas	Manual - Transformación a Software	2%	1%	Asistente de Operaciones	Q160	Q1,920
11	Transmisión de información a C.A.	Manual - Transformación a Software	3%	2%	Asistente de Facturación	Q240	Q2,880
				100%		Q15,280	Q183,360

## Seguimiento

Las funciones de seguimiento se constituyen en el segundo porcentaje más importante de las actividades desarrolladas, aportando un 24.3% a la gestión de exportaciones. Estas actividades de verse reducidas impactan directamente en el resultado de la operación, por lo que aseguran el alcance de los indicadores planeados en el departamento.

Tabla XXIII. Actividades - Criterio: Seguimiento

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
1	Coordinar y asegurar las operaciones de exportación de mercadería a C.A. y otros destinos.	Seguimiento	25%	20%	Coordinador Exportaciones	Q6,000;	Q72,000;
2	Coordinar y asegurar las operaciones de cuadro y embarque de mercancía para las exportaciones a C.A y Guatemala.	Seguimiento	20%	16%	Coordinador Exportaciones	Q4,800;	Q57,600;
3	Desarrollo y operatividad de Sistema de Exportación y Mantenimientos	Seguimiento	10%	8%	Asistente de Operaciones	Q800;	Q9,600;
3	Coordinar los servicios de importación de mercancía devuelta desde los países hacia GUA.	Seguimiento	10%	8%	Coordinador Exportaciones	Q2,400;	Q28,800;
4	Garantizar el cumplimiento de las tareas de los cuadradores, embarcadores-estibadores asignados al área	Seguimiento	10%	8%	Asistente de embarques	Q800;	Q9,600;
4	Desarrollo de Proyectos varios del área de exportaciones	Seguimiento	10%	8%	Asistente de Operaciones	Q800;	Q9,600;
4	Coordinar gestiones y seguimiento para la recuperación de los créditos fiscales de Avonexport.	Seguimiento	10%	8%	Coordinador Exportaciones	Q2,400;	Q28,800;
5	Asegurar las condiciones de orden, limpieza, estiba, manejo y seguridad de las cajas con mercadería que transitan en el área para su embarque	Seguimiento	8%	6%	Asistente de embarques	Q640;	Q7,680;
7	Evaluar continuamente el desempeño de los proveedores de servicios para asegurar el cumplimiento de estándares en las operaciones	Seguimiento	5%	4%	Coordinador Exportaciones	Q1,200;	Q14,400;
8	Asegurar el despacho de las unidades de transporte en los horarios preestablecidos y definidos por país y velando por el marchamado a tiempo por parte de SAT	Seguimiento	5%	4%	Asistente de embarques	Q400;	Q4,800;
9	Asegurar los procesos para la facturación de exportaciones de campañas futuras (TS).	Seguimiento	3%	2%	Coordinador Exportaciones	Q720;	Q8,640;
10	Velar por la operatividad de los equipos asignados al área (Sorter, bandas transportadoras, PCs, Radios, etc)	Seguimiento	5%	4%	Asistente de embarques	Q400;	Q4,800;
10	Seguimiento de litigios fiscales y legales (Representación Legal)	Seguimiento	2%	2%	Coordinador Exportaciones	Q480;	Q5,760;
11	Reportar diariamente el status de cuadro y embarque de mercancía, proyectos asignados, etc.	Seguimiento	5%	4%	Asistente de embarques	Q400;	Q4,800;
				100%		Q22,240;	Q266,880;

Software desarrollado

Paralelamente cabe resaltar que ésta práctica que es parte de la evaluación anual de las actividades en el departamento, puede verse mejorada en la medida que se continúe destinando recursos económicos a la búsqueda de oportunidades en términos de agilización del trabajo, mejora de tiempos de respuesta y exactitud, menores costos operativos, entre otros. Se puede comprobar que existe un 22 % de tareas realizadas mediante software desarrollado específicamente para llevar adelante el modelo de Avon en términos de exportación.

Tabla XXIV. Actividades - Criterio: Software desarrollado

Importancia	Actividades	Criterio	% de tiempo en la posición evaluada	% Participación en criterio	Posición	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual
1	Controlar y autorizar el embarque de la mercadería según CALOP, por día y país con apoyo de los reportes generados por sistemas	Software desarrollado	30%	15%	Asistente de embarques	Q2,400	Q28,800
1	Facturación de Venta Internacional	Software desarrollado	30%	15%	Asistente de Facturación	Q2,400	Q28,800
1	Preparar y presentar solicitudes mensuales de solicitud de crédito fiscal ante BANGUAT y SAT, Régimen Especial	Software desarrollado	15%	8%	Supervisor de Contabilidad	Q1,200	Q14,400
2	Impresión y sellado de Facturas, Fauscas, Licencias de exportación y Certificados de origen	Software desarrollado	20%	10%	Asistente de Facturación	Q1,600	Q19,200
4	C.D. Lista de empaque de El Salvador	Software desarrollado	10%	5%	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q800	Q9,600
4	Autorización Electrónica de Formularios Aduaneros C.A.	Software desarrollado	10%	5%	Asistente de Facturación	Q800	Q9,600
4	Cuadrar y registrar contablemente en forma semanal la venta y el costo de las exportaciones realizadas a Centroamérica	Software desarrollado	7%	4%	Asistente Intercompañías	Q560	Q6,720
5	Elaboración de Integraciones de las cuentas de balanza y Conciliaciones Bancarias, mensuales	Software desarrollado	10%	5%	Asistente de Clasificación Arancelaria	Q800	Q9,600
5	Elaborar y grabar las pólizas contables inherentes a cada mes	Software desarrollado	8%	4%	Asistente Intercompañías	Q640	Q7,680
5	Preparación y análisis de las declaraciones fiscales de IVA e ISR	Software desarrollado	10%	5%	Supervisor de Contabilidad	Q1,200	Q14,400
6	Reporte diario de acciones en sistema Export	Software desarrollado	6%	3%	Asistente de Facturación	Q480	Q5,760
6	Efectuar cada mes las conciliaciones intercompanys y procurar la depuración de las mismas, y elaboración mensual de Reporte de Antigüedad de Saldos	Software desarrollado	7%	4%	Asistente Intercompañías	Q560	Q6,720
6	Participación en la autoevaluación de Control Interno anual	Software desarrollado	15%	8%	Supervisor de Contabilidad	Q1,800	Q21,600
7	Enviar en forma mensual los reportes MA-7 y MA-9	Software desarrollado	3%	2%	Asistente Intercompañías	Q240	Q2,880
7	Correr mensualmente los procesos de Cierre Contable en CODA	Software desarrollado	5%	3%	Supervisor de Contabilidad	Q600	Q7,200
8	Análisis y actualización de los libros contables, compras y ventas IVA	Software desarrollado	5%	3%	Supervisor de Contabilidad	Q600	Q7,200
10	Apoyar a Coordinación de Impuestos en Avon Guatemala	Software desarrollado	7%	4%	Asistente Intercompañías	Q560	Q6,720
				100%		Q17,240	Q206,880

Como resumen del análisis se presenta la matriz de evaluación de criterios a continuación, con objeto de apoyar como herramienta de decisión, la alineación de

la propuesta del nuevo modelo de exportaciones. Es muy importante tener la referencia del costo en el que se está incurriendo, a manera de establecer a futuro, la viabilidad económica de los planes respecto de cada bloque de criterios utilizado y las acciones sugeridas del análisis.

Tabla XXV. Matriz de evaluación de criterios

Matriz de Evaluación de actividades del departamento de Exportaciones						
Número de actividades evaluadas	Criterio Establecido	Participación %	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual	Participación % en gasto anual	Acciones Sugeridas
30	Manual	36.4%	Q29,840	Q358,080	32.6%	No efectuar cambios
18	Manual - Transformación a Software	17.9%	Q15,280	Q183,360	16.7%	Evaluar viabilidad de Propuestas
17	Software desarrollado	22.0%	Q17,240	Q206,880	18.9%	Mantener actualización de herramienta
14	Seguimiento	14.2%	Q22,240	Q266,880	24.3%	No efectuar cambios
7	Manual - Centralizar	5.7%	Q4,080	Q48,960	4.5%	Integrar las actividades en un único puesto
3	Eliminar Mala Práctica	2.2%	Q1,600	Q19,200	1.8%	Reducir por completo
3	Manual - Eliminar	1.0%	Q720	Q8,640	0.8%	Reducir por completo
1	Manual - Estandarizar	0.6%	Q400	Q4,800	0.4%	Alinear el procedimiento a un único método de trabajo
<b>93</b>		<b>100%</b>	<b>Q91,400</b>	<b>Q1,096,800</b>	<b>100%</b>	Establecer plan integral

A manera de determinar el impacto del software actualmente desarrollado sobre el total de actividades ejecutadas en la exportación, se deduce lo siguiente:

- a. La relación de otras actividades versus actividades desarrolladas con apoyo de software es 76 / 17
- b. La relación de actividades en porcentajes es 78% / 22 %
- c. En términos de gasto en miles de quetzales en presupuesto es 890 / 207
- d. La relación del gasto en porcentajes es 81.1% / 18.9 %
- e. En referencia al principio de pareto, relación 80 / 20 u 80% / 20% ,
  - Existe un porcentaje mayor de actividades, resueltas con desarrollo de software.
  - Es necesario ejecutar más gasto en transformación de actividades a software.

Tabla XXVI. Matriz de Impacto - Software en el departamento de exportaciones

Número de actividades evaluadas	Criterio Establecido	Participación %	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual	Participación % en gasto anual	Relación 80/20
17	Software desarrollado	22%	Q17,240	Q206,880	18.9%	20.0%
76	Actividades manuales, seguimiento y malas prácticas detectadas	78%	Q74,160	Q889,920	81.1%	80.0%
93		100%	Q91,400	Q1,096,800	100.0%	100.0%

### 3.1.1 Identificación de actividades que no agregan valor al proceso de exportación, aplicación de principio 80/20, según análisis de Pareto

Se determina el impacto de las actividades que no agregan valor al proceso de exportación sobre el total de actividades ejecutadas en la exportación, deduciéndose lo siguiente:

- a) La relación de otras actividades versus actividades que no agregan valor es 86/ 7
- b) La relación de actividades en porcentajes es 96.0% / 4.0 %
- c) En términos de gasto en miles de quetzales en presupuesto es 1,064 / 32
- d) La relación del gasto en porcentajes es 97.0 % / 3.0 %
- e) En referencia al principio de Pareto, relación 80 / 20 u 80% / 20% ,
  - El impacto de las actividades que no agregan valor es mínimo y pueden resolverse mediante decisiones de corto plazo.
  - En términos de presupuesto los montos pueden ser liberados inmediatamente y distribuirse en otras actividades que requieran desarrollo o guarden mayor importancia.

Tabla XXVII. Actividades que no agregan valor al proceso de exportación

Impacto de las actividades que no agregan valor al Departamento de Exportaciones						
Número de actividades evaluadas	Criterio Establecido	Participación %	Gasto mensual por Función Actual	Gasto anual por Función Actual	Participación % en gasto anual	Relación 80/20
3	Eliminar Mala Práctica	2%	Q1,600:	Q19,200:	1.8%	20.0%
3	Manual - Eliminar	1%	Q720:	Q8,640:	0.8%	
1	Manual - Estandarizar	1%	Q400:	Q4,800:	0.4%	
86	Actividades manuales, centralizar, transformación a software, seguimiento y software desarrollado.	96%	Q88,680:	Q1,064,160:	97.0%	80.0%
93		100%	Q91,400:	Q1,096,800:	100.0%	100.0%

### 3.1.2 Identificación y propuesta de productos terminados exportados y materia prima importada a calificar bajo esquema del Decreto 29-89 para obtención de beneficio de derechos arancelarios a la importación.

Para efecto de llevar adelante la identificación de productos terminados y materia prima importada, se ha procedido a definir algunos pasos previos que permitan determinarlos. Se define la información anualizada necesaria, siendo ésta:

- a) Negocio de mayor exportación para la empresa.
- b) Categoría de productos de mayor exportación dentro del negocio identificado.
- c) División de productos de mayor exportación dentro de la categoría.
- d) Producto por cliente final dentro de la división identificada.
- e) Producto de mayor exportación por cliente final.
  - Producto estrella
  - Producto oro



- Producto plata
  - Producto bronce
- f) Monto de la compra anual de Materia prima y componentes importados del producto de mayor exportación.
  - g) Partidas arancelarias de importación de materias prima y componentes del producto mayor vendedor.
  - h) Partida arancelaria de exportación del producto mayor vendedor.
  - i) Estimación del arancel pagado por materia prima importada.

Una vez completados los puntos anteriores se procede a la agrupación de los resultados totalizándolos y distribuyendo la información en diferentes s para señalar su análisis. El alcance del proyecto refiere en esta parte del análisis las líneas clave que forman los bloques principales de revisión. Se identifican con una flecha orientada a la derecha en la tabla adjunta, en cuadro de fondo oscuro.

Tabla XXVIII. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto →	Negocios	Productos cosméticos	Perfumes y aguas de tocador	Para damas	Insumos Mayor vendedor	Insumos: Materia Prima y Componentes	Decreto 29-89	Beneficios Régimen Admisión temporal + Maquila
Matriz de delimitación del proyecto	Productos cosméticos	Perfumes y aguas de tocador	Para damas	Mayor vendedor	Materia Prima	Monto de la compra anual	Régimen Admisión Temporal + Maquila	Suspensión de DAI para insumos por un año, aprobados por MINECO en resolución
	Productos en ropa casual y lencería	Polvos compactos	Para caballeros	Mediano vendedor	Componentes	Estimación de Arancel pagado	Regimen Admisión Temporal + Exportadora	Suspensión de IVA para insumos por un año, aprobados por MINECO en resolución
	Productos para el hogar	Lapices Labiales	Para niños	Pequeño vendedor			Régimen Devolución de Derechos + Exportadora	Exoneración total de DAI e IVA para maquinaria, Equipo, etc autorizados en resolución
	Productos para la salud	Cremas para el cuidado de la piel					Régimen Reposición de Derechos con Franquicia arancelaria + Exportadora	Exoneración total de impuestos ordinarios y extraordinarios para exportación
	Matriz de Alcance del Proyecto	Desodorantes					Régimen Componente agregado nacional total + exportadora	Exoneración total de impuestos, DAI y demás cargos aplicables al consumo de combustibles autorizados en ley
		Otros						

Las actividades comerciales de la empresa se encuentran distribuidas en cuatro negocios, siendo estos:

- Cosméticos
- Ropa casual y lencería
- Productos para el hogar
- Productos para la salud

El 70% de la aportación de las exportaciones es generada por el negocio de cosméticos, siendo el más importante para la empresa en la región centro americana.

Tabla XXIX. Exportaciones proyectadas por negocio

Exportaciones proyectadas año 2008						
Exportaciones por negocio (en millones de quetzales)	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Panamá	Total	Participación por negocio
Cosméticos	Q73.60	Q46.67	Q22.16	Q17.48	Q159.91	70%
Ropa Casual y Lencería	Q21.06	Q17.75	Q4.35	Q4.03	Q47.19	21%
Productos para el hogar	Q4.60	Q5.52	Q1.13	Q1.23	Q12.48	5%
Productos para la salud	Q3.54	Q2.52	Q0.91	Q1.02	Q7.98	4%
Total por país	Q102.80	Q72.46	Q28.55	Q23.76	Q227.56	100%
Participación por país	45.2%	31.8%	12.5%	10.4%	100.0%	

El catálogo de productos cosméticos abre opción a diferentes alternativas enfocadas en cuatro categorías:

- Colonias y aguas de tocador
- Polvos compactos
- Cremas
- Lápices labiales

Analizado bajo ésta perspectiva el negocio de colonias y aguas de tocador genera el 69% de las exportaciones de cosméticos a las empresas afiliadas en Centroamérica.

Tabla XXX. Exportaciones proyectadas - Negocio de cosméticos

Exportaciones proyectadas año 2008 - Negocio de cosméticos						
Exportaciones negocio de cosméticos (en millones de quetzales)	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Panamá	Total	Participación por categoría de productos
Colonias y aguas de tocador	Q50.95	Q32.31	Q15.34	Q12.10	Q110.70	69%
Polvos compactos	Q3.35	Q2.12	Q1.01	Q0.79	Q7.27	5%
Cremas	Q14.42	Q9.14	Q4.34	Q3.43	Q31.33	20%
Lapices Labiales	Q4.88	Q3.10	Q1.47	Q1.16	Q10.61	7%
Total por país	Q73.60	Q46.67	Q22.16	Q17.48	Q159.91	100%
Participación por país	32.3%	20.5%	9.7%	7.7%	70.3%	

Dentro de la categoría de colonias y aguas de tocador, se encuentran los productos históricamente más atractivos y reconocidos a lo largo del tiempo por los más de 100, 000 mil clientes finales, con lo que cuenta actualmente la empresa en C.A. . Ésta categoría se encuentra dividida en función del cliente final:

- Perfumes para dama.
- Colonias para caballero.
- Perfumes para niña.
- Colonias para niño.

De tal manera que los perfumes para dama constituyen una aportación del 51% de las exportaciones de ésta categoría.

Tabla XXXI. Exportaciones proyectadas - Categoría colonias y aguas de tocador

Exportaciones proyectadas año 2008 - Colonias y Aguas de tocador						
Exportaciones negocio colonias y aguas de tocador (en millones de quetzales)	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Panamá	Total	Participación por división de productos
Perfumes para dama	Q25.98	Q16.48	Q7.82	Q6.17	Q56.46	51%
Colonias para caballeros	Q19.87	Q12.60	Q5.98	Q4.72	Q43.17	39%
Perfumes para niñas	Q2.55	Q1.62	Q0.77	Q0.61	Q5.53	5%
Colonias para niños	Q2.55	Q1.62	Q0.77	Q0.61	Q5.53	5%
Total por país	Q50.95	Q32.31	Q15.34	Q12.10	Q110.70	100%
Participación por país	22.4%	14.2%	6.7%	5.3%	48.6%	

En términos de venta, las exportaciones de los perfumes para dama se encuentran subdivididas con base en el aporte anual correspondiente.

Para efectos de éste análisis se define una escala que permita establecer el producto mayor vendedor:

- Perfume estrella – Venta anual superior a Q.20.0 millones
- Perfume oro – Venta anual entre Q.10.0 millones y Q.20.0 millones
- Perfume plata – Venta anual entre Q.5.0 millones y Q.10.0 millones
- Perfume bronce – Venta anual entre Q.2.5 millones y Q.5.0 millones
- Otros perfumes de la categoría – Venta anual inferior a Q.2.5 millones

Se establece que el producto estrella identificado como mayor exportador, aporta anualmente el 45% de la exportación en la división de perfumes para dama.

Tabla XXXII. Exportaciones proyectadas - División perfumes para dama

Exportaciones proyectadas año 2008 - Perfumes para dama						
Exportaciones división perfumes para damas (en millones de quetzales)	El Salvador	Honduras	Nicaragua	Panamá	Total	Participación por producto de mayor exportación
Perfume estrella	Q12.99	Q8.24	Q3.91	Q3.09	Q28.23	45%
Perfume oro	Q5.72	Q3.62	Q1.72	Q1.36	Q12.42	20%
Perfume plata	Q3.38	Q2.14	Q1.02	Q0.80	Q7.34	12%
Perfume bronce	Q1.82	Q1.15	Q0.55	Q0.43	Q3.95	6%
Resto perfumes categoría	Q5.20	Q3.30	Q1.56	Q1.23	Q11.29	18%
Total por país	Q29.10	Q18.45	Q8.76	Q6.91	Q63.23	100%
Participación por país	46%	29%	14%	11%	100%	

Como paso subsiguiente son identificados los componentes y materias primas importadas del producto estrella, que pueden optar a calificación de insumos, que forma parte de los beneficios del régimen de admisión temporal y actividad de maquila del Decreto 29-89, como propuesta de suspensión temporal de DAI. En ese sentido se determinan las partidas arancelarias en las que los componentes y materias primas del producto estrella, deben ser catalogadas para su importación, partiendo de la referencia actualizada del SAC. Establecida la base del DAI aplicado sobre la compra anual proyectada, el monto de los aranceles que estarían liberándose temporalmente, por el plazo de un año asciende a Q. 1.9 millones, durante el primer año de operación partiendo de la base de la certificación de origen de éstas mercancías.

Envase de vidrio (Insumo) – Partida de referencia SAC

- 7010.90.39 (Número de partida)
- Los demás recipientes para envasado, de vidrio.

Atomizador (Insumo) – Partida de referencia SAC

- 9616.10.00 (Número de partida)
- Pulverizadores de tocador, sus monturas y cabezas de monturas

Esencia (Insumo) – Partida de referencia SAC

- 3303.00.00 (Número de partida)
- Perfumes y aguas de tocador.

Perfume estrella (Producto terminado) – Partida de referencia SAC

- 3303.00.00
- Perfumes y aguas de tocador.

Tabla XXXIII. Insumos proyectados - Perfume estrella

<b>Insumos proyectados año 2008 - Perfume estrella</b>				
<b>Compra de insumos perfume estrella (en millones de quetzales)</b>	<b>Envase de vidrio</b>	<b>Atomizador</b>	<b>Esencia</b>	<b>Total año</b>
<b>Monto de la compra</b>	Q10.6	Q4.2	Q1.3	Q16.2
<b>Participación por insumo en la compra</b>	48.0%	19.1%	5.9%	
<b>Compra local / Importado</b>	Importado	Importado	Importada	
<b>Partida arancelaria</b>	Envases de vidrio 7010.90.39	Atomizador 9616.10.00	Esencias puras 3303.00.00	
<b>Origen</b>	N.A.	N.A.	Europa	
<b>Arancel a la importación</b>	10.0%	15.0%	15.0%	
<b>Arancel proyectado a pagar</b>	Q1.1	Q0.6	Q0.2	Q1.9

### 3.1.3 Propuesta de desarrollo de software.

La propuesta de desarrollo de software se divide en tres bloques,

- Desarrollos de corto plazo, a un año máximo
- Desarrollos de mediano plazo, a dos años máximo
- Desarrollos de largo plazo, a tres años máximo

Figura 5. Interacción de software sobre procesos de exportación

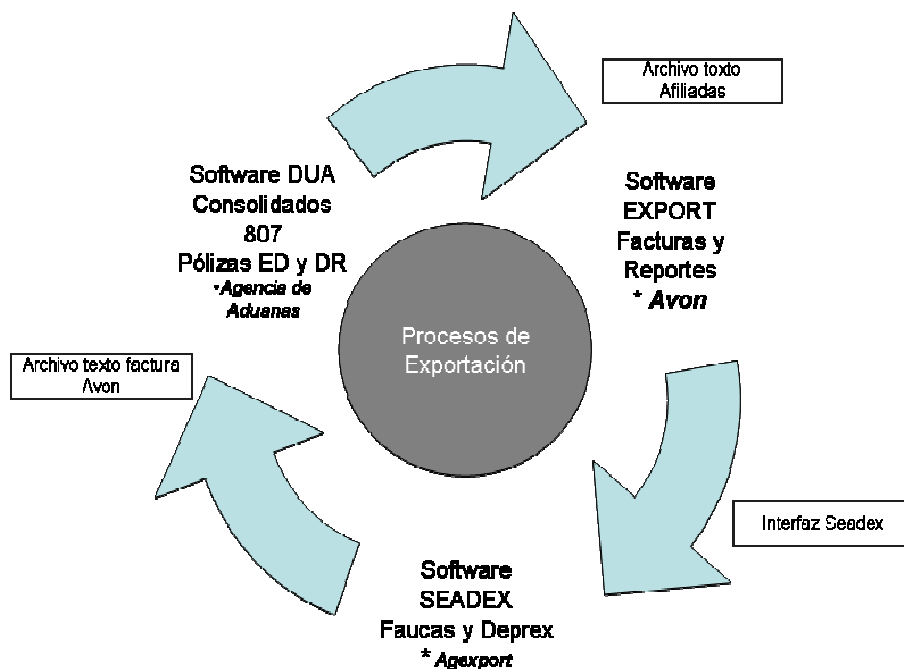


Tabla XXXIV. Propuesta de desarrollo de software



Propuesta de Desarrollo de Software				
Actividades	Propuesta	Plazo para Transformación	Gasto anual con base en las actividades	% de Participación
Desarrollo en el Corto Plazo	Requieren desarrollo inmediato y alineación con el software actual	1 año	Q102,720	56%
Desarrollo en el Mediano Plazo	Requieren de evaluaciones y son pasos subguientes al desarrollo de corto plazo	2 años	Q47,040	26%
Desarrollo en el Largo Plazo	Requieren alineación estratégica y desarrollo por etapas	3 años	Q33,600	18%
			<b>Q183,360</b>	<b>100%</b>

Las actividades manuales que tienen opción de transformarse a software en el corto plazo, requieren de priorizarse inmediatamente buscando dar celeridad a procesos básicos de la exportación y se constituyen en el 56% de las oportunidades.

Tabla XXXV. Criterio - Manual - Transformación a Software - Corto Plazo

Criterio - Manual - Transformación a Software - Corto Plazo			
Actividades	Posición	Gasto anual por Función Actual	Corto plazo
Registro de Pesos, Materiales y Orígenes de Pts al Sistema Export y validación test por negocio y relaciones de embarque	Asistente de Clasificación Arancelaria	Q14,400	Lectura automática del software export a excel predeterminado
Asegurar el abastecimiento a los muelles de la mercadería miscelánea a embarcarse por país	Asistente de embarques	Q9,600	Integrar despachos a software específico
Realizar el correcto diseño de llenado de la unidad de transporte en función del número de cajas a embarcar	Asistente de embarques	Q5,760	Calculo de equipos en software export por país
Cartas de Porte Transportista	Asistente de exportaciones a ES y PA	Q5,760	Integrar cartas de porte a software export
Cartas de Porte Transportista	Asistente de exportaciones a HO y NI	Q19,200	Integrar cartas de porte a software export
Diseño de las exportaciones por tipo de transporte	Asistente de Facturación	Q2,880	Calculo de equipos en software export por país
Ingreso de información a Reportes del área de exportaciones	Asistente de Operaciones	Q24,000	Generar reporte mensual de base de datos
Facturación de exportaciones a Resto del Mundo	Asistente de Operaciones	Q21,120	Evaluar software export aplicación facturación otros destinos fuera C.A.
		<b>Q102,720</b>	Acciones Sugeridas

En términos de mediano plazo, las actividades manuales que tienen opción de transformarse a software, son el 26% de las acciones sugeridas y requieren pasos previos de desarrollo que se encuentran incluidos en el corto plazo siendo su restricción.

Tabla XXXVI. Criterio - Manual - Transformación a Software - Mediano Plazo

Criterio - Manual - Transformación a Software - Mediano Plazo			
Actividades	Posición	Gasto anual por Función Actual	Mediano Plazo
Revisión facturas proveedores locales y separación documentos Exportación	Asistente de Clasificación Arancelaria	Q14,400	Evaluar software export aplicación de control de pagos
Control de Stock de facturas pre-impresas disponibles	Asistente de Facturación	Q2,880	Software export control de correlativos de facturas
Monitoreo y reportería gastos diarios en SEADEx	Asistente de Facturación	Q2,880	Software export control de correlativos de facturas
Transmisión de información a C.A.	Asistente de Facturación	Q2,880	Evaluar aplicación de reporte automático o por réplica
Envío de información electrónica e impresa al País con cada embarque	Asistente de Operaciones	Q4,800	Evaluar aplicación de reporte automático o por réplica
Desarrollar calendarios operacionales de Transporte de Exportación	Asistente de Operaciones	Q2,880	Evaluar desarrollo software CALOPO
Control del gasto por concepto de cruces de fronteras y cobros de servicios a afiliadas	Asistente de Operaciones	Q1,920	Evaluar software export aplicación de control de pagos
Revisión y Vo.Bo. de facturas para pagos a proveedores	Coordinador Exportaciones	Q14,400	Evaluar software export aplicación de control de pagos
		<b>Q47,040</b>	Acciones Sugeridas

Finalmente los desarrollos de largo plazo se constituyen en el 18% de la propuesta de software; es importante recalcar que aquí se debe de revisar y

alinear los desarrollos con la estrategia general del negocio en términos de exportación.

Tabla XXXVII. Criterio - Manual - Transformación a Software - Largo Plazo

<b>Criterio - Manual - Transformación a Software - Largo Plazo</b>			
<b>Actividades</b>	<b>Posición</b>	<b>Gasto anual por Función Actual</b>	<b>Largo Plazo</b>
Aplicación de Acciones sobre sistema	Asistente de Facturación	Q4,800	Evaluar software export aplicación de acciones
Elaborar y ejecutar el presupuesto de Avonexport bajo esquema de la iniciativa ZOG.	Coordinador Exportaciones	Q28,800	Evaluar Uso de software Presupuestos
		<b>Q33,600</b>	Acciones Sugeridas

### 3.2 Propuesta de nuevo organigrama.

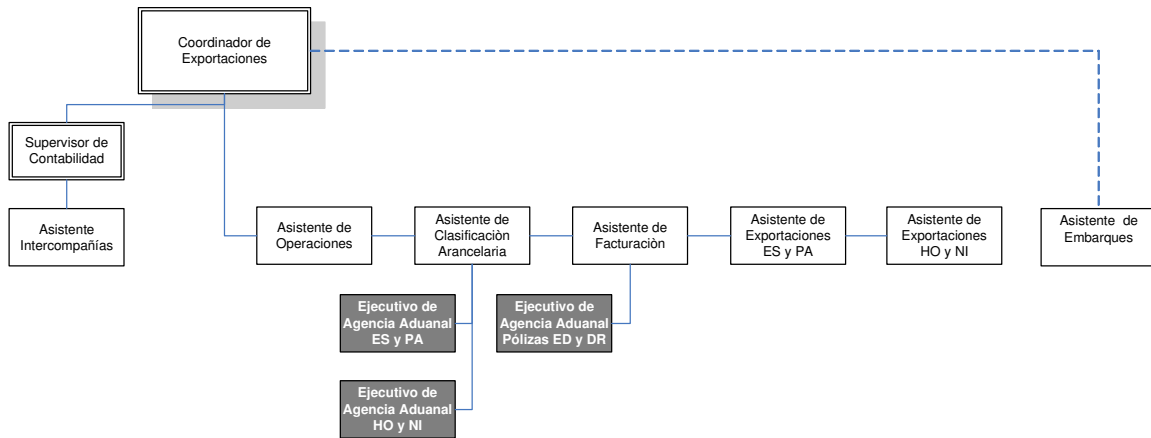
De la propuesta de nuevo organigrama, cabe resaltar que no se pretende engrosar en ningún momento la organización, más bien se busca ampliar el campo de acción en las funciones, mejorando el aprovechamiento de los recursos actuales y evitando constituir condiciones de incremento en los recursos fijos a nivel de presupuesto. Como parte del nuevo modelo operativo propuesto, se integran 4 posiciones bajo esquema de reporte matricial, buscando mejorar el control administrativo de las exportaciones y aprovechando las ventajas de contratación de servicios de agencia aduanal a nivel operativo, mediante un enfoque de tercerización de dichos funciones.

El primer movimiento organizacional propuesto, refiere una línea indirecta de reporte del asistente de embarques, hacia el coordinador de exportaciones, con objeto de fortalecer el esquema de control sobre los embarques de exportación,

brindando al nuevo modelo un enfoque de aduana en las tareas previo al llenado de las unidades de transporte, buscando filtrar aún más los procesos, agregando características de cultura aduanera y generando sinergia al proceso de despacho desde la planta, al integrar horarios límite de despacho para el cumplimiento de calendarios operacionales. Esta posición ya existe en la organización de Avon y estaría pasando a reportar al Departamento de Exportaciones.

El segundo movimiento organizacional propuesto, refiere una línea indirecta de reporte de un ejecutivo de la agencia aduanal, hacia el asistente de facturación, con objetivo de fortalecer el esquema de control sobre la emisión de pólizas de exportación, fortaleciendo la capacidad de respuesta mediante el software desarrollado por el agente aduanal actual, para éstas operaciones y destinado para la administración del régimen ED y DR, trasladando la operación de la agencia de aduanas hacia las instalaciones de Avon. El tercer movimiento propuesto, refiere una línea indirecta de reporte de dos ejecutivos de la agencia aduanal, hacia el asistente de clasificación arancelaria, con objetivo de fortalecer el esquema de control sobre los productos a beneficiarse bajo el modelo del decreto 29-89, con campo de acción sobre el proceso documental de la liquidación de éstas exportaciones por país o afiliada, para el correcto aprovechamiento de los beneficios, dentro de los plazos correspondientes, contribuyendo al archivo documental de una manera más robusta y aprovechando el software ya desarrollado por el agente aduanal actual, para la administración del régimen de admisión temporal, también a efectuarse dentro de las instalaciones de la empresa.

Figura 6. Departamento de exportaciones - Propuesta de nuevo organigrama



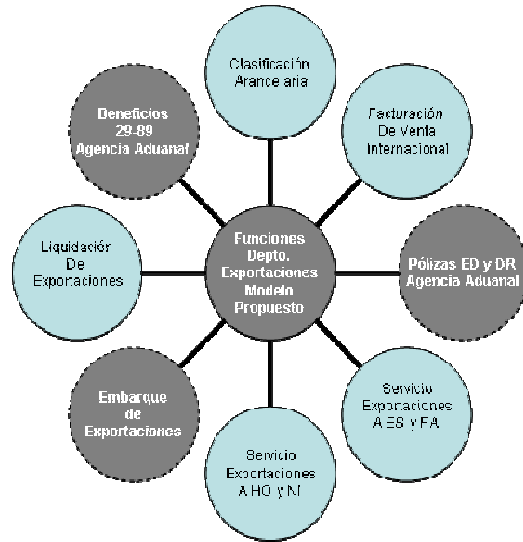
### 3.3 Propuesta de nueva descripción de funciones.

Al esquema funcional del departamento de exportaciones en el área operativa se vienen a sumar 3 funciones adicionales:

- La de embarcar y despachar la mercadería, es decir embarque de exportaciones
- La de generar las pólizas de exportación en regímenes ED y DR, con recursos de agencia aduanal
- La de operar y controlar los beneficios derivados de la calificación al decreto 29-89, con recursos de agencia aduanal

Se describe el efecto incremental en las funciones operativas de la exportación, en círculos de fondo gris en la figura adjunta.

Figura 7. Modelo propuesto nuevas funciones



Derivado que no se ven afectadas todas las posiciones del departamento de exportaciones, se describe en una tabla las variantes fundamentales en cuatro de las posiciones actuales de la organización de Avon y las 3 nuevas que se integrarían como reportes indirectos al departamento de exportaciones por parte de la agencia aduanal.

Tabla XXXVIII. Propuesta de nueva organización bajo modelo 29-89

Propuesta de nueva organización bajo modelo decreto 29-89				
Propuesta de modelo organizacional (Posiciones que se ven afectadas)	Es una nueva posición ?	Cambia descripción de funciones	Nuevos reportes indirectos	Número de reportes indirectos
Coordinador de Exportaciones	No	Si	Si	4
Asistente de Clasificación Arancelaria	No	Si	Si	2
Asistente de Facturación	No	Si	Si	1
Asistente de Embarques	No	Si	No	0
Ejecutivo agencia de aduanas DR y ED	Si	Se crea	No	0
Ejecutivo agencia de aduanas Operación 29-89	Si	Se crea	No	0
Ejecutivo agencia de aduanas Operación 29-89	Si	Se crea	No	0

La posición del coordinador de exportaciones se ve ampliada en su definición y en la actividad con prioridad número 4, según descripción de puesto adjunta.

Tabla XXXIX. Descripción de puesto propuesta - Coordinador de exportaciones

**STATUS** Modelo decreto 29-89 **Departamento:** Administración  
**Nombre de la Posición:** Coordinador de Exportaciones **Posición a la que le reporta:** Gerente Finanzas C.A.  
**País:** Guatemala

**Objetivo de la Posición** **RESPONSABILIDADES DE LA POSICION**  
 Coordinar las operaciones generales del Departamento de Exportaciones asegurando el servicio de exportación hacia C.A., otros destinos, la recuperación de los créditos fiscales y operación del modelo 29-89.

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	2	0	0
Exportaciones	5	0	0
Embarques	0	1	0
Agencia Aduanal	0	0	3
Empresas de Transporte	0	16	0
Agencia de Carga	0	12	0
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>29</b>	<b>3</b>
<b>Total</b>	<b>39</b>		
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Coordinar y asegurar las operaciones de exportación de mercadería a C.A. y otros destinos.	Seguimiento	25%
2	Coordinar y asegurar las operaciones de cuadre y embarque de mercancía para las exportaciones a C.A y Guatemala.	Seguimiento	20%
3	Coordinar los servicios de importación de mercancía devuelta desde los países hacia GUA.	Seguimiento	10%
4	Coordinar gestiones y seguimiento para la recuperación de los créditos fiscales de Avonexport y modelo 29-89.	Seguimiento	10%
5	Elaborar y ejecutar el presupuesto de Avonexport bajo esquema de la iniciativa ZOG.	Manual	10%
6	Diseñar, evaluar y ejecutar proyectos e iniciativas enfocadas en mejorar controles, eficientar procesos y mejorar costos en las exportaciones.	Manual	10%
7	Evaluar continuamente el desempeño de los proveedores de servicios para asegurar el cumplimiento de estándares en las operaciones	Seguimiento	5%
8	Revisión y Vo.Bo. de facturas para pagos a proveedores	Manual	5%
9	Asegurar los procesos para la facturación de exportaciones de campañas futuras (TS).	Seguimiento	3%
10	Seguimiento de litigios fiscales y legales (Representación Legal)	Seguimiento	2%
		<b>Total %</b>	<b>100%</b>



La posición del asistente de clasificación arancelaria se ve ampliada en su definición, en la cantidad de reportes subcontratados que le reportarán de forma indirecta y en la actividad con prioridad número 2, según descripción de puesto adjunta.

Tabla XL. Descripción de puesto propuesta - Asistente de clasificación arancelaria

<b>STATUS</b>	<b>Modelo 29-89</b>	<b>Departamento:</b>	Exportaciones
<b>Nombre de la Posición:</b>	<b>Asistente de Clasificación Arancelaria</b>	<b>Posición a la que le reporta:</b>	Coordinador de Exportaciones
<b>País:</b>	<b>Guatemala</b>		
	<b>RESPONSABILIDADES DE LA POSICION</b>		
<b>Objetivo de la Posición</b>	Responsable de la clasificación arancelaria, archivo de exportaciones, integraciones contables, conciliaciones bancarias y beneficios modelo decreto 29-89, con recursos de agencia aduanal.		

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	2
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>		
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Análisis de Clasificación Arancelaria productos nuevos por campaña	Manual	35%
2	Control documental de Exportaciones a C.A. para posterior reclamo de créditos fiscales y beneficios del decreto 29-89	Manual	25%
3	Registro de Pesos, Materiales y Orígenes de Pts al Sistema Export y validación test por negocio y relaciones de embarque	Manual	15%
4	Revisión facturas proveedores locales y separación documentos Exportación	Manual	15%
5	Elaboración de Integraciones de las cuentas de balanza y Conciliaciones Bancarias, mensuales	Software Desarrollado	10%
		<b>Total %</b>	<b>100%</b>

Las posiciones de los dos ejecutivos de agencia aduanal, asignados como reportes indirectos del asistente de clasificación arancelaria, se crean a nivel de funciones y se amplia a continuación su descripción de puesto.

Tabla XLI. Descripción de puesto propuesta - Ejecutivo agencia aduanal

<b>STATUS</b>	<b>Modelo 29-89</b>	<b>Departamento:</b>	Exportaciones
<b>Nombre de la Posición:</b>	<b>Ejecutivo agencia aduanal</b>	<b>Posición a la que le reporta:</b>	Asistente de Clasificación arancelaria
<b>País:</b>	<b>Guatemala</b>		
	<b>RESPONSABILIDADES DE LA POSICION</b>		
<b>Objetivo de la Posición</b>	Responsable de mantener al día la cuenta corriente de descargos por concepto de exportaciones bajo régimen 29-89, asegurar el correcto registro de los productos 2989 en software de agencia aduanal y construcción del archivo documental para reclamo de beneficios del decreto.		

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Análisis de Clasificación Arancelaria productos calificados al decreto 29-89 por campaña	Manual	35%
2	Control documental de Exportaciones a C.A. y creación de archivo para posterior reclamo beneficios del decreto 29-89	Manual	25%
3	Transacciones electrónicas al sistema OPA on line, para mantenimiento de cuenta corriente por país	Software Desarrollado	15%
4	Emisión de facturas por servicios prestados por operación y seguimiento documentos Exportación 29-89	Software Desarrollado	15%
5	Bitácora diaria de servicio y reporte de indicadores	Software Desarrollado	10%
		<b>Total %</b>	<b>100%</b>

La posición del asistente de facturación se ve ampliada en su definición, en la cantidad de reportes subcontratados que le reportarán de manera indirecta y en la actividad con prioridad número 2, según descripción de puesto adjunta.

Tabla XLII. Descripción de puesto propuesta - Asistente de facturación

**STATUS** Modelo decreto 29-89 **Departamento:** Exportaciones  
**Nombre de la Posición:** **Asistente de Facturación** **Posición a la que le reporta:** Coordinador de Exportaciones

**Pais:** Guatemala

**RESPONSABILIDADES DE LA POSICION**

**Objetivo de la Posición** Responsable de generar la facturación de la venta de exportación, impresión de facturas, certificación de documentos, comunicación de información a los países destino, ejecución, control de operaciones con sistema SEADEx y pólizas ED y DR, mediante recursos de agencia aduanal.

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	1
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
Subtotal	0	0	1
Total	1	0	1

Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Facturación de Venta Internacional	Software desarrollado	30%
2	Impresión y sellado de Facturas, Fancas, Licencias de exportación, Certificados de origen, Pólizas ED y DR	Software desarrollado	20%
3	Inspección de Integración de exportaciones	Manual	10%
4	Autorización Electrónica de Formularios Aduaneros C.A.	Software desarrollado	10%
5	Verificación de reportes	Manual	7%
6	Reporte diario de acciones en sistema Export	Software desarrollado	6%
7	Aplicación de Acciones sobre sistema	Manual	5%
8	Diseño de las exportaciones por tipo de transporte	Manual	3%
9	Control de Stock de facturas pre-impresas disponibles	Manual	3%
10	Monitoreo y reportería gastos diarios en SEADEx	Manual	3%
11	Transmisión de información a C.A.	Manual	3%
		Total %	100%

Un tercer ejecutivo de agencia aduanal, se crea a nivel de funciones y se amplía a continuación su descripción de puesto, pasando a reportar de forma indirecta al asistente de facturación.

Tabla XLIII. Descripción de puesto propuesta - Ejecutivo agencia aduanal

<b>STATUS</b>	<b>Modelo 29-89</b>	<b>Departamento:</b>	Exportaciones
<b>Nombre de la Posición:</b>	<b>Ejecutivo agencia aduanal Pólizas DR y ED</b>	<b>Posición a la que le reporta:</b>	Asistente de Facturación
<b>País:</b>	<b>Guatemala</b>		
<b>Objetivo de la Posición</b>	<b>RESPONSABILIDADES DE LA POSICION</b> Responsable de generar las pólizas ED y DR para las exportaciones, mediante el uso de la aplicación en software de agencia aduanal, construyendo los juegos documentales necesarios para su presentación a las autoridades aduaneras competentes.		

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Carga de información electrónica de facturas a software de agencia aduanal	<b>Software Desarrollado</b>	<b>30%</b>
2	Transacciones electrónicas al sistema DUA on line, para generación de pólizas DR y ED.	<b>Software Desarrollado</b>	<b>30%</b>
3	Impresión de juegos documentales para liquidación ante autoridades aduaneras competentes.	<b>Software Desarrollado</b>	<b>30%</b>
4	Bitácora diaria de servicio y reporte de indicadores	<b>Software Desarrollado</b>	<b>10%</b>
		<b>Total %</b>	<b>100%</b>

La posición del asistente de embarques, ya existente dentro de la organización de Avon, pasa a reportar al coordinador de exportaciones de manera indirecta, como único cambio planteado. La descripción de puesto correspondiente se divide en dos s, mismas que siguen a continuación. Se determina también las actividades con base a los criterios anteriormente establecidos a manera de dejar la posición incluida dentro de los análisis anteriormente desarrollados. La posición del asistente de embarques viene a fortalecer el control del proceso de embarque y despacho de exportaciones, de tal manera que los procesos a su cargo quedan debidamente dinamizados y alineados a la estrategia de exportación.

Tabla XLIV. Descripción de puesto propuesta – Asistente de embarques

Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
9	Garantizar el control cruzado de la mercadería reflejada en sistemas vrs lo embarcado físicamente a las unidades de transporte y recibido por el piloto correspondiente	Manual	5%
10	Velar por la operatividad de los equipos asignados al área (Sorter, bandas transportadoras, PCs, Radios, etc)	Seguimiento	5%
11	Reportar diariamente el status de cuadro y embarque de mercancía, proyectos asignados, etc.	Seguimiento	5%
		Total %	100%

### 3.4 Propuesta de nuevo presupuesto de gastos.

El modelo operativo del presupuesto de gastos para las exportaciones bajo el modelo 29-89 contempla para el primer período de puesta en marcha, un presupuesto incremental de Q. 313,792. Se especifica a continuación las características de las líneas incrementales del presupuesto:

- a) El presupuesto no reflejará incremento de personal contratado directamente por Avon, empatando con el enfoque de tercerización de servicios.
- b) El control de los productos exportados, con materias primas y componentes beneficiados por calificación al decreto tendrá un costo específico por factura emitida.
- c) Se incrementa el papel bond utilizado en diferentes documentos impresos y fotocopiados.
- d) Se incrementa el número de fotocopias e impresiones en los juegos documentales de las exportación para soportar los tramites de exportación.

- e) Los productos beneficiados por el decreto requerirán formularios aduaneros adicionales y específicos para su correcta separación e identificación respecto del resto de mercadería.
- f) Serán necesarios certificados de origen de las materias primas y componentes importados para soportar continuamente los beneficios de la calificación ante el ministerio de economía.
- g) Se requiere de soporte legal para validar los trámites de calificación al régimen y legalizar la papelería de soporte.
- h) Se requiere de soporte fiscal para validar el escenario del estudio técnico económico, en términos de aranceles e impuestos.
- i) Es sumamente necesaria la asesoría aduanera, con objeto de llevar adelante el seguimiento del proceso de calificación velando por el cumplimiento integral del modelo a solicitar.
- j) Se requiere de asesoría técnica para el desarrollo de la herramienta de software que permita operar y controlar adecuadamente las actividades concernientes a la calificación al régimen de admisión temporal y actividad de maquila.

En la tabla desarrollada a continuación se amplía detalle de las restricciones anteriormente mencionadas y los montos específicos por cada línea de presupuesto.

Tabla XLV. Presupuesto de gastos incremental

PRESUPUESTO INCREMENTAL DE GASTOS POR CALIFICACION AL DECRETO 29-89			
Descripción	Detalle	Restricciones	AÑO 1
<b>SALARIOS</b>	Incremento de Personal	Se contratarán servicios de una agencia aduanal para desarrollar las tareas operativas	Q0
<b>Sub total por salarios</b>			<b>Q0</b>
<b>PAPELERIA</b>	Descargos cuenta corriente 29-89	Por digitación de descargos el agente aduanero efectuará un cargo específico por documento emitido	Q31,464
	Papel Bond	El papel bond incremental correrá por cuenta de Avon	Q921
	Fotocopias e impresiones	Las fotocopias e impresiones correspondientes a los juegos incrementales de exportación correrán por cuenta de Avon	Q1,473
	Formularios Aduaneros	Los FAUCAS se incrementan por la separación específica de las facturas de los productos terminados cuyas materias primas y componentes gozarán de beneficios a nivel de arancel	Q47,196
	Certificados de Origen	Por cada FAUCA emitido hacia Panamá como adicional, se genera un certificado de origen	Q680
<b>HONORARIOS LEGALES</b>	Asesoría Legal	Legalización de estudio técnico económico, otros documentos y asesoría en el caso.	Q39,250
	Asesoría Fiscal	Fiscalización de estudio técnico económico, otros documentos y asesoría en el caso.	Q38,500
<b>HONORARIOS PROFESIONALES</b>	Asesoría Aduanera - Calificación - Operación del régimen	Asesoría aduanera, construcción de estudio técnico económico y operación del régimen por agencia aduanal	Q115,808
	Desarrollo de Software esquema 29-89	Desarrollo de software para monitero y control de los descargos de materias primas y componentes respecto de productos terminados vendidos a cada afiliada y sus reportes electrónicos e interfaces a otros softwares propiedad de Avon.	Q38,500
<b>Sub total por otros gastos</b>			<b>Q313,792</b>

### **3.5 Propuesta operativa para calificación al Decreto 29-89.**

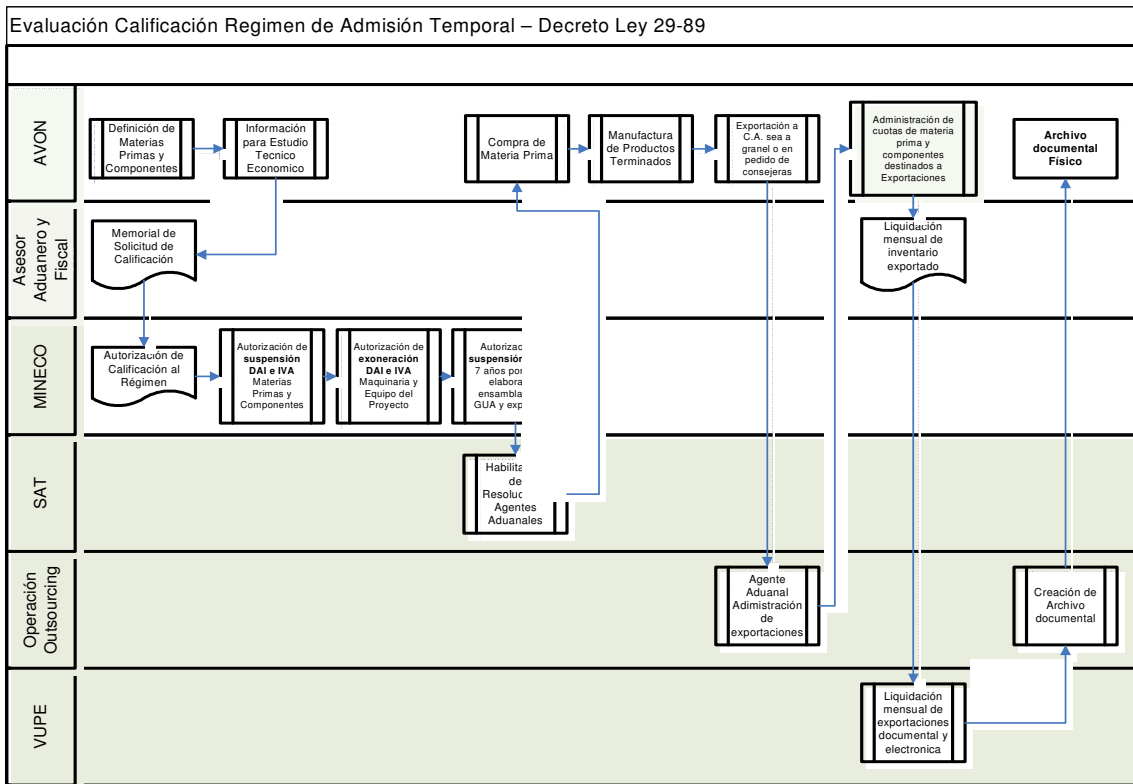
La propuesta operativa está integrada por las siguientes áreas

- Identificación de productos con fuerte potencial de venta
- Determinación de insumos de dichos productos
- Desarrollo de un estudio técnico económico
- Constitución del memorial de solicitud de calificación
- Obtención de calificación al decreto y resolución de beneficios
- Habilitación de agentes aduanales para operación de régimen autorizado
- Compras de materias primas
- Manufactura, ensamble, procesos, transformación en producto nuevo o diferente, generando un salto arancelario
- Exportación a empresas afiliadas en Centroamérica
- Administración de exportaciones con apoyo de agencia aduanal
- Administración de insumos sobre productos terminados exportados autorizados
- Asesoría aduanera y fiscal para liquidación de inventarios exportados
- Liquidación mensual de exportaciones vía electrónica en ventanilla única para las exportaciones (Vupe)
- Control de archivo documental por parte de agente aduanal
- Establecimiento del archivo documental físico en la empresa



Se plantea como guía los procesos que se deben desarrollar a nivel operativo, una vez la empresa concluya en la viabilidad de calificación al Decreto 29-89 en el diagrama siguiente:

Figura 8. Propuesta Operativa de calificación al Decreto 29-89





## **4. PROPUESTA DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS.**

### **4.1-Documentación de nuevos procedimientos.**

Para efectuar la documentación de nuevos procedimientos con enfoque sobre el modelo del Decreto 29-89 se definen los siguientes pasos:

- Establecimiento del encabezado
  - Referencia de empresa
  - Departamento en que se aplica
  - Código y número correlativo
  - Referencia aplicación local
  - Especificación del asunto que trata
  - Se identifica si es actual o propuesto y bajo que restricción o modelo es construido
  - Se hace referencia del alcance
  - Persona que lo emite y persona (s) que lo autorizan
  - Fecha en la que es emitido

El cuerpo del procedimiento se encuentra enmarcado en 7 puntos con los que se pretende dar una idea lo suficientemente clara, para poder llevar adelante los pasos lógicos que permitan cumplir con su cometido, siendo estos:

- Definición del objetivo que persigue
- Se delimitan responsabilidades sobre procesos
- Se crean las definiciones más importantes
- Se establecen los lineamientos a seguir

- Se amplia en una sección de otros temas, detalle de prohibiciones, reglamentación de apoyo, comparación entre perfiles de puestos.
- Se identifica en donde se encuentra archivado el mismo
- Se identifica quien es el contacto directo a quien se puede consultar en lo referente al mismo

#### 4.1.1- Documentación de procedimiento de exportación y diagrama de flujo propuesto.

##### 4.1.1.1- Clasificación arancelaria

<u>MODELO PROPUESTO</u>	Departamento <u>Exportaciones</u>	Procedimiento Número <u>EX 001</u>
PROCEDIMIENTO LOCAL	Asunto <u>Clasificación arancelaria</u>	Esquema Decreto 29-89
Alcance <u>Exportaciones de Guatemala hacia países de Centro América</u>	Emitido por: Coordinador de Exportaciones Autorizado por: <u>Gerente - Finanzas C.A.</u> <u>Gerente – Operaciones C.A.</u>	Fecha de emisión <u>Año 2008</u>

#### Objetivo

Establecer lineamientos que permitan conocer la forma de crear y administrar correctamente la clasificación arancelaria para las exportaciones destinadas desde Guatemala hacia países de Centroamérica. Solventar las necesidades urgentes de documentos e información en una forma ágil y oportuna, para ser reflejados por el asistente de clasificación arancelaria en las operaciones diarias. Servir de apoyo para cumplir con objetivos del modelo Decreto 29-89.

## Responsabilidades

Las responsabilidades principales de este procedimiento son las siguientes:

Tabla XLVI. – Clasificación arancelaria - Responsabilidades

Procesos a su cargo	Responsable
Características de productos nuevos	Asistente de desarrollo de Productos negocio de cosméticos
Registro de características de productos nuevos	Asistente de Clasificación arancelaria
Clasificación Arancelaria	Asistente de Clasificación arancelaria
Validación de Criterios	Asistente de Clasificación arancelaria y Asesor
Registro de partida arancelaria	Asistente de Clasificación arancelaria
Proceso test de registro de información en software export	Asistente de Clasificación arancelaria
Visto bueno de proceso para cambio de campaña	Asistente de Clasificación arancelaria

## Definiciones

Conceptualización Operativa de la Clasificación Arancelaria. Su definición operativa refiere el registro de información de todas las características de los productos a exportarse, dentro del software de exportaciones, asignando la partida arancelaria correcta según información contenida en el sistema arancelario Centro Americano, para efecto de reflejar dicha partida en todos los documentos de exportación necesarios y cumplir de esa forma con la normativa aduanera guatemalteca vigente para las exportaciones a C.A..

La clasificación arancelaria, se constituye en una información de rigor para las exportaciones cuyo cometido facilita a las autoridades aduaneras competentes la validación de los porcentajes correctos a nivel de derecho arancelario, con base al lugar en donde es originario un producto y al mismo tiempo, facilita mediante una nomenclatura armonizada, la rápida identificación de mercancías.

## Lineamientos

Documentos para el manejo de la clasificación arancelaria para las exportaciones. Los siguientes documentos se constituyen en soporte para cada actualización de períodos de venta o campañas:

- Detalles de características de productos cosméticos
- Sistema Arancelario Centro Americano
- Catálogos de venta de productos

## Características de productos nuevos

Refiere aspectos cualitativos y cuantitativos de los productos que se venderán y que no han sido creados dentro del software Export:

- Número de campaña para la venta
- Código de producto terminado
- Nombre del producto terminado
- País de origen
- Ampliación de origen

- Manufactura en Centroamérica
- Manufactura Fuera de Centroamérica nacionalizada
- Manufactura Fuera de Centroamérica transitando en depósito aduanero
- Material en el que fue manufacturado el producto
- Propósito o uso final del producto
- Marca
- Modelo
- Serie
- Peso unitario en kilogramos
- Contenido unitario en kilogramos
- Costo unitario en dólares
- Partida arancelaria para la exportación
- Características Decreto 29-89
  - Partida arancelaria por insumo, sea materia prima o componente
  - Porcentaje de DAI por insumo, sea materia prima o componente

El negocio Cosméticos envía los reportes electrónicos en formatos de excel, con toda la información nueva de cada producto, con un límite mínimo de seis días hábiles previo a efectuar el cambio de campaña.

Registro de características de productos nuevos

Los reportes recibidos son depurados manualmente e integrados finalmente en un reporte con las características arriba detalladas. La información es depurada asegurando que cumpla las condiciones que el software Export pueda reconocer a nivel de formato (texto, número, letra, decimales, tamaños) para poder subirlo a la base de datos de Export.

### Clasificación arancelaria

El criterio definido para asignar partida arancelaria a un producto nuevo, está referido en las s del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y es comparado con los detalles y características de cada producto reflejado en los catálogos de venta. Estas s detallan materiales, tamaños, y diferentes tipos de productos por usos, permitiendo de forma manual identificar y asignar la nomenclatura correspondiente.

Cada partida arancelaria cuenta con una estructura de números que codificados y separados por puntos refieren categorías de productos y sus diferentes usos, permitiendo que el criterio sea el más adecuado y ajustado a las necesidades del vendedor como del posterior importador del producto. El código numérico del SAC está representado por ocho dígitos que identifican respectivamente:

- Los dos primeros, al capítulo
- Los dos siguientes, a la partida
- El tercer par, a la sub-partida
- Los dos últimos, a los incisos



Se debe tener claro, que la identificación de las mercancías se efectuará por los contribuyentes como por parte de las autoridades aduaneras competentes, considerando ocho dígitos de dicho código numérico (SAC).

#### Validación de criterios

La validación del criterio aplicado para la asignación de partidas y subpartidas, se hace considerando los siguientes pasos:

- Se hace una validación en referencia a productos similares que se han exportado anteriormente.
- Se verifican reportes de campañas previas, para guardar una misma línea de clasificación, que evite variantes significativas.
- Se requieren consultas al asesor contratado y agentes aduanales en caso de dudas
- Se consensúa el criterio con las autoridades competentes a nivel de las aduanas de cada país al que se exporta el producto de ser necesario.
- Se unifica un único criterio procurando que no existan diferencias sustanciales en la clasificación del producto que puedan ocasionar discrepancias al efectuar el proceso de exportación ante las autoridades de aduana y traducirse en multas.

## Registro de partida arancelaria

Asegurado el criterio utilizado, se procede a digitar el código completo de la partida arancelaria dentro del software export.

## Proceso test de registro de información en software export

El día previo al cambio de campaña referido en los calendarios operacionales, se hacen los test necesarios, corriendo un proceso de validación de productos dentro del software export, que permite identificar si existen productos con alguna característica pendiente. El software cuenta con restricciones específicas que no permitirán facturar un producto para la venta si las características del producto no se encuentran registradas en un 100%.

## Visto bueno de proceso para cambio de campaña

Depurados los casos de aquellos productos que reflejaron en el test características pendientes y siendo estas debidamente completadas y registradas en el software, se corre de nuevo el test. Si el software no refleja en sus reportes información pendiente, se procede a informar al área de sistemas, que el departamento de exportaciones se encuentra en condiciones optimas para cambiar campaña y disponer para la venta de todos los productos nuevos a referidos en los catálogos de campaña vigentes.

## Resguardo de Autorizaciones

No son necesarias.

## Cambios de Asistente de Clasificación Arancelaria

Cuando estos eventos ocurran, es responsabilidad del Coordinador de Exportaciones informar con la mayor anticipación posible para poder informar a los involucrados, quien será el nuevo responsable y a partir de que fecha se hace efectivo el cambio.

## Proveedores de servicio autorizados

Empresas prestatarias de servicios de clasificación arancelaria por país.

Tabla XLVII. Clasificación arancelaria - Empresas de servicios de aduana

Servicio	Empresa Autorizada
Agencia Aduanal Guatemala	Consolidados 807
Agencia Aduanal El Salvador	Asimex
Agencia Aduanal El Salvador	Sr. Omar Verona - Asesor
Agencia Aduanal Honduras	Gestor independiente por embarque
Agencia Aduanal Nicaragua	Adenica

## Otros

### Prohibiciones

- Mezclar información de características de productos dentro la base de datos del software export.
- Incumplir las fechas de registro de características dentro del software export cada campaña.
- Hacer caso omiso o no efectuar los ajustes a las partidas arancelarias recomendadas por el asesor de manera oportuna previo consensuar criterio y a efectuar el proceso test de validación de cada campaña.
- Hacer caso omiso a la información comunicada diariamente por el negocio de productos cosméticos, para dejar debidamente alineado el proceso de clasificación arancelaria de productos contingentes previo a cada facturación.
- Utilizar para la clasificación arancelaria, el sistema arancelario centroamericano no actualizado.
- Duplicar descripciones de partidas arancelarias en la base de datos del software export.
- Utilizar partidas arancelarias incorrectas y con porcentajes de DAI superiores a lo referido por criterio de asesor.
- Obviar pasos de los procesos anteriormente referidos.
- Construir juegos de documentos de exportación, con información incorrecta derivada del proceso de clasificación arancelaria.
- No sustentar adecuadamente o cuestionar los cambios a la clasificación arancelaria planteados por autoridades aduaneras en fronteras.
- Incurrir en multas administrativas o tributarias, por concepto de mala clasificación arancelaria.
- Contratación de servicios de asesoría emergentes que deban efectuarse mediante el procedimiento del área de compras misceláneas.

Violaciones a las prohibiciones arriba mencionadas serán sancionadas según las medidas disciplinarias que establece la compañía según lo descrito en las políticas de Medidas Disciplinarias referidas en el Código de Conducta Comercial y Ética en los Negocios.

#### Equivalencia según estructura operativa

Según las estructuras organizacionales de las operaciones identificadas se emite una de autoridad en donde existan las posiciones descritas en este procedimiento:

Tabla XLVIII. Clasificación arancelaria - Equivalencia de posiciones

Posición en Guatemala	Equivalencia en destino o proveedores
Coordinador de Exportaciones	Coordinador de Operaciones
Coordinador de Exportaciones	Gerente General Empresa de Transporte o agencia aduanal
Asistente de Exportaciones a El Salvador (ES)	Supervisor Agencia Aduanal o Empresa de Transporte
Asistente de Clasificación arancelaria	Asistente de Logística o Asesor de aduanas
Asistente de Exportaciones ES y PA	Asistente de Logística
Asistente de Facturación	Asistente de Logística

El presente procedimiento "no" puede ser modificado sin previa autorización del área de exportaciones ubicada en Guatemala

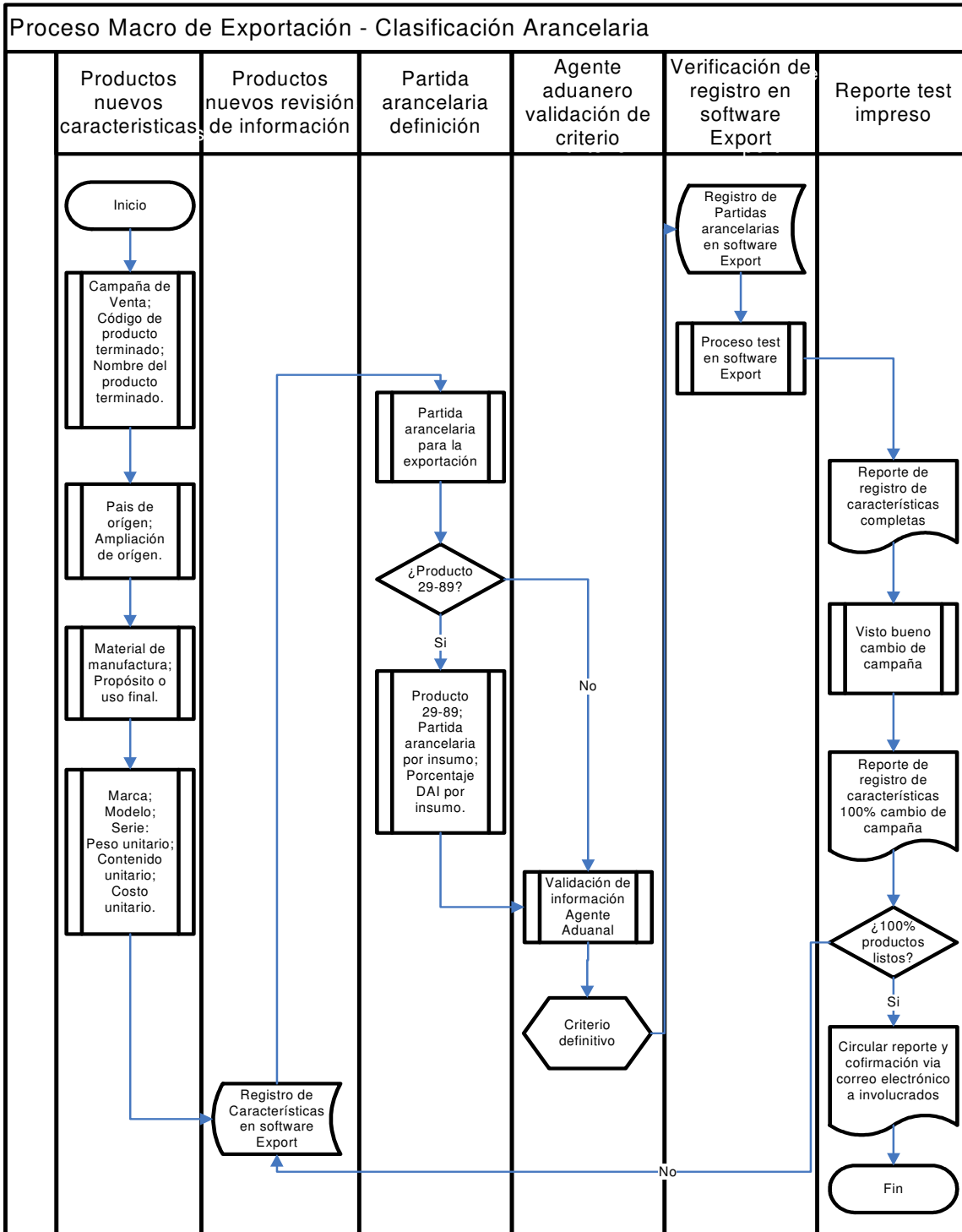
## Archivo

Este procedimiento en caso de ser autorizado por la empresa, pasará a formar parte del archivo correspondiente.

## Contacto

Cualquier duda acerca de este procedimiento debe ser enviada al Coordinador de Exportaciones.

Figura 9. Proceso de Clasificación arancelaria propuesto



#### 4.1.1.2- Facturación de la venta internacional

<u>MODELO PROPUESTO</u>	Departamento <u>Exportaciones</u>	Procedimiento Número <u>EX 002</u>
PROCEDIMIENTO LOCAL	Asunto Facturación de venta internacional	Esquema Decreto 29-89
Alcance <u>Exportaciones de Guatemala hacia las empresas afiliadas en Centro América</u>	Emitido por: Coordinador – Exportaciones Autorizado por: <u>Gerente - Finanzas C.A.</u> <u>Gerente – Operaciones C.A.</u>	Fecha de emisión Año 2008

#### Objetivo

Establecer lineamientos que permitan conocer la forma de crear y administrar correctamente la facturación de la venta internacional hacia las empresas afiliadas en Centroamérica. Solventar las necesidades urgentes de documentos e información en una forma ágil y oportuna, para ser utilizados por los asistentes de exportaciones en las operaciones diarias.

#### Responsabilidades

Las responsabilidades principales de este procedimiento son las siguientes:



Tabla XLIX. Facturación de exportaciones - Responsabilidades

Procesos a su cargo	Responsable
Verificación de cambios diarios al plan de exportación	Asistente de Facturación
Preparación de escenario para facturación	Asistente de Facturación
Actualización de calendario operacional	Asistente de Facturación
Generación de facturación en software export	Asistente de Facturación
Generación de facturas de venta internacional	Asistente de Facturación
Transmisión de archivos electrónicos	Asistente de Facturación
Ordenamiento de documentos	Asistente de Facturación
Actualización de reportes de control diario	Asistente de Facturación
Comunicación de información a países	Asistente de Facturación
Impresión de listados de empaque	Asistente Facturación

### Definiciones

Conceptualización Operativa de la facturación de la venta internacional. Su definición operativa refiere la venta internacional emitida para cada cliente (empresa afiliada), soportada y detallada en las facturas de exportación debidamente impresas, emitidas según las fechas indicadas en el calendario de operaciones. La venta considera diferentes condiciones pactadas con cada cliente, que incluyen respectivamente:

Tabla L. Facturación de exportaciones - Características venta empresas afiliadas

Venta a empresa afiliada	Incoterm precio venta inicial	Cobro de embalaje	Cobro de flete terrestre	Cobro de seguro de mercadería	Cobro de póliza de exportación	Incoterm precio de venta final
Panamá	FOB	Si aplica	Si aplica	Si aplica	Si aplica	FCA
Nicaragua	FOB	Si aplica	Si aplica	Si aplica	Si aplica	CIF
Honduras	FOB	Si aplica	Si aplica	Si aplica	Si aplica	CIF
El Salvador	FOB	Si aplica	Si aplica	Si aplica	Si aplica	CIF

La facturación de la venta internacional es una operación logística efectuada a través del Software Export.

## Lineamientos

Documentos a utilizar para efectuar la facturación de la venta internacional

Los siguientes documentos se constituyen en soporte para cada proceso de venta internacional:

- Formas de facturas preimpresas en formato continuo.
- Calendario operacional vigente.
- Calendario de carga para transportistas.
- Autorizaciones de acciones manuales sobre el sistema de exportaciones:
  - Sustitución de productos por código.
  - Restricción a facturación de productos por código.
  - Cambio de fecha de exportación.
  - Actualización de origen de productos por código.
  - Actualización de ubicación o almacén de productos por código.

Verificación de cambios diarios al plan de exportación

Según los requerimientos de cada negocio involucrado en la exportación ó de los países destino, se aplican acciones tales como, exclusión, sustitución productos ó agotamiento de inventarios de ciertos productos y el registro de relaciones de embarque de pedidos especiales.

## Preparación de escenario diario para facturación

Se realiza los siguientes procesos:

- Exclusión de códigos: Por falta de inventario en Guatemala, surtido de inventario en país destino o cliente, restricciones en aduanas.
- Sustitución de códigos: Cambio de códigos por falta de inventario mínimo para cubrir requerimiento.
- Agotamiento de inventario: Se realiza la facturación del producto cuyo código original es necesario agotar hasta reducir a cero las existencias y se procede a facturar un producto con código alterno para cubrir el resto del requerimiento y completarlo 100% a nivel de unidades.
- Registro de relaciones de embarque: Se registran para generar la facturación de códigos requeridos por los distintos negocios o para el resurtido de órdenes extraviadas o dañadas por parte de los clientes o afiliadas.

## Actualización de calendario operacional

Según el calendario operacional se procede a modificar las fechas de facturación por cliente, de no contar con facturación programada se traslada toda la información para el siguiente día inmediato en que se encuentra embarque programado. Este punto requiere cumplimiento indispensable para evitar el retraso de envíos versus fechas de entrega.

## Generación de facturación en software Export

El software cuenta con diferentes opciones, que permiten mediante el seguimiento de un proceso lógico por parte del asistente de facturación cumplir los pasos siguientes:

- Se ingresa el flete a cobrar por el embarque según tarifas vigentes de transporte y otros gastos dentro de los cuales se incluye el valor de las pólizas de exportación (ED, DR)
- Se procede a tomar todos los orígenes a facturar (Productos para consejeras, centros de ventas, reclamos del campo, cajas con productos de catálogos futuros para promociones, papelería, folletos y relaciones de Embarque diversas) y el software realiza la separación de los códigos de los productos basado en su origen (Manufactura dentro o fuera de centro América y producto en tránsito en el depósito aduanero con origen fuera de Centroamérica) y código de partida arancelaria.
- Agrupados los códigos de producto terminado por origen y partida arancelaria, los separa creando dos bloques de facturas:
  - Facturas con productos de origen fuera de área centroamericana, transitando en depósito aduanero sin haber sido nacionalizados
  - Facturas con productos de origen fuera de área centroamericana, que fueron nacionalizados en Guatemala.
  - Facturas con productos de origen dentro del área de Centroamérica.

- El software Export calcula el valor del cartón corrugado utilizado como embalaje de los productos según el número de órdenes facturadas y distribuye este costo dentro de todas las facturas de venta internacional generadas a cada cliente, mediante un prorrateo incluyéndolo en la línea de otros gastos.
- El factor de seguro oficializado anualmente por la tesorería de la compañía, es aplicado mediante un prorrateo en todas las facturas de venta internacional generadas para cada cliente y ese costo es reflejado en la línea de seguro referida en el cuerpo de la factura impresa.
- Hasta éste momento las facturas han sido exclusivamente generadas como información electrónica dentro del software.

#### Generación de facturas de venta internacional

- Se realiza la impresión de las facturas físicas en las cuales se refleja un total de unidades facturadas por partida arancelaria.
- Se utilizan formas preimpresas guardando el correlativo solicitado por el software para cada exportación.
- El detalle de Facturas, es un reporte electrónico en el que se reflejan los códigos de productos contenidos en cada factura, ordenados según su partida arancelaria con sus precios FOB, país de origen, cantidad de unidades vendidas, distribución de flete, seguros, otros gastos y valores CIF o FCA según la de clientes.
- Exportaciones C.A. es un reporte en el cual se detallan todos los códigos facturados según su origen, la cantidad de unidades, su costo unitario y total.

## Transmisión de archivos electrónicos

Con el archivo de texto Interfase SEADEx se realiza la transmisión de las facturas por medio del portal AGEXPORT utilizando el programa SEADEx para la recepción de Deprex y Faucas.

- La Interfase Seadex es un archivo electrónico de texto que posee todas las características de las partidas reflejadas en cada factura, el mismo se utiliza para la transmisión de licencias de exportación (Deprex) y formularios aduaneros únicos centroamericanos (Faucas) y su posterior interconexión con SAT por medio del software Seadex, para obtener las autorizaciones electrónicas para cada exportación.
- La interfaz Seadex, es también utilizada por el agente aduanal para emitir la póliza de exportación definitiva de régimen ED.
- La interfaz del software del agente aduanal hacia los servidores centrales de SAT por medio de la aplicación DUA permite la generación y autorización de las pólizas ED y DR.

## Ordenamiento de documentos

La documentación resultante del proceso de facturación se adjunta individualmente por número correlativo de factura con su respectivo detalle de factura y Deprex ó Fauca. Una vez ordenada la documentación se procede a la creación manual de las cartas de porte de cada exportación refiriendo respectivamente las necesarias, con base en el origen de los productos exportados, el valor del flete, las unidades totales facturadas y los números correlativos y de autorización de los Faucas o Deprex emitidos.

## Actualización de reportes de control diario

Se efectúa un control diario del saldo en quetzales disponible, en la cuenta de prepago de AGEXPORT/SEADDEX tras cada interconexión de interfaz con base el número de Faucas y Deprex transmitidos. Adicionalmente se emiten reportes de control, del flete cobrado a cada país o cliente y de las acciones aplicadas cada día sobre los procesos de facturación.

## Comunicación de información a países

Concluidos los controles se envía un detalle de la exportación a cada país con los productos contenidos en cada factura, por origen de facturación, solicitante y partida arancelaria, por medio de correo electrónico.

## Impresión de listado de empaque

Se imprimen los detalles de los productos contenidos dentro de cada caja que componen la exportación, refiriendo su origen y las unidades totales contenidas.

## Diferencias en la información de las exportaciones:

Al momento de producirse un sobrante o faltante a nivel de venta, unidades o cajas, en los reportes electrónicos de la exportación respecto a la documentación impresa, el encargado debe inmediatamente:

- Informar de las diferencias a la coordinación de exportaciones. Es importante tomar en consideración que los documentos impresos con información incorrecta deben liquidarse en el departamento de contabilidad.

## Controles diarios

- Los realiza el asistente de facturación de exportaciones, con el propósito de mantener un adecuado control de la venta internacional reflejada para cada exportación.
- Las variantes en la fecha de facturación en Guatemala respecto al calendario de operaciones serán informados por el asistente de exportaciones al coordinador administrativo de exportaciones, al coordinador de operaciones en destino y al asistente de logística.



- Se recomienda realizarlo al inicio y al final de la jornada laboral pero no es necesario llenar formularios en este punto, ya que son únicamente medidas de control.

#### Controles adicionales

Las exportaciones estarán sujetas a recuentos o arqueos, en forma periódica y razonable sin previo aviso por parte del departamento de Finanzas, estando el responsable en la obligatoriedad de custodiar la documentación y de ofrecer todas las facilidades para que el trabajo se realice en su presencia. Por cada arqueo sorpresivo se debe dejar evidencia escrita (documento) de lo actuado.

#### Resguardo de Autorizaciones

No son necesarias.

#### Cambios de Asistentes de Facturación

Cuando estos eventos ocurran, es responsabilidad del Coordinador de Exportaciones informar con la mayor anticipación posible para poder enterar a los involucrados, quien será el nuevo responsable y a partir de que fecha se hace efectivo el cambio.

## Proveedores de servicio autorizados

Empresas prestatarias de servicios de transporte y servicios de aduana que pueden ser informadas de la facturación de la venta internacional emitida son:

Tabla LI. Facturación de exportaciones - Empresas - Transporte y aduanas

Servicio	Empresa Autorizada
Transporte terrestre a San Salvador, El Salvador	LZ Liner
Transporte terrestre a San Salvador, El Salvador	Altraco
Agencia Aduanal Guatemala	Consolidados 807
Agencia Aduanal El Salvador	Asimex
Agencia Aduanal Honduras	Adinter
Agencia Aduanal Nicaragua	Adenica

## Otros

### Prohibiciones:

- Mezclar información de embarques de otros países dentro las facturas de venta internacional y que no tengan relación con la exportación del cliente o empresa afiliada que se está efectuando con base al calendario operacional.
- Efectuar comunicación de información relacionadas a afiliadas que no sean administradas por medio de las agencias aduanales y de transporte, que no sean las autorizadas para ese efecto.

- Cambiar o anular facturas de exportación que no tengan causa en procesos del software export, en la fecha de facturación de venta internacional.
- Emitir facturas de exportación de manera manual con referencia a terceras personas que no sea específicamente el cliente (afiliada de la compañía).
- Construir juegos de facturas de exportación, con información parcial.
- Contratación de servicios emergentes que deban efectuarse mediante el procedimiento del área de compras misceláneas.
- Incumplir cualquiera de los procesos indicados en la fecha referida a cada exportación en el calendario operacional.

Violaciones a las prohibiciones arriba mencionadas serán sancionadas según las medidas disciplinarias que establece la compañía según lo descrito en las políticas de Medidas Disciplinarias referidas en el Código de Conducta Comercial y Ética en los Negocios.

#### Equivalencia según estructura operativa

Según las estructuras organizacionales de las operaciones identificadas se emite una de autoridad en donde existan las posiciones descritas en este procedimiento:

Tabla LII. Facturación de exportaciones - Equivalencia de posiciones

Posición en Guatemala	Equivalencia en destino o proveedores
Coordinador de Exportaciones	Coordinador de Operaciones
Coordinador de Exportaciones	Gerente General Empresa de Transporte o Agencia Aduanal
Asistente de Facturación	Supervisor Agencia Aduanal o Empresa de Transporte
Asistente de Facturación	Asistente de Embarque o Asistente de Exportaciones ES y PA o HO y NI
Asistente de Facturación	Asistente de Logística

El presente procedimiento "no" puede ser modificado sin previa autorización del área de exportaciones ubicada en Guatemala.

## Archivo

Este procedimiento en caso de ser autorizado por la empresa, pasará a formar parte del archivo correspondiente.

## Contacto

Cualquier duda acerca de este procedimiento debe ser enviada al Coordinador de Exportaciones.

Figura 10. Proceso facturación de exportaciones propuesto - Parte I

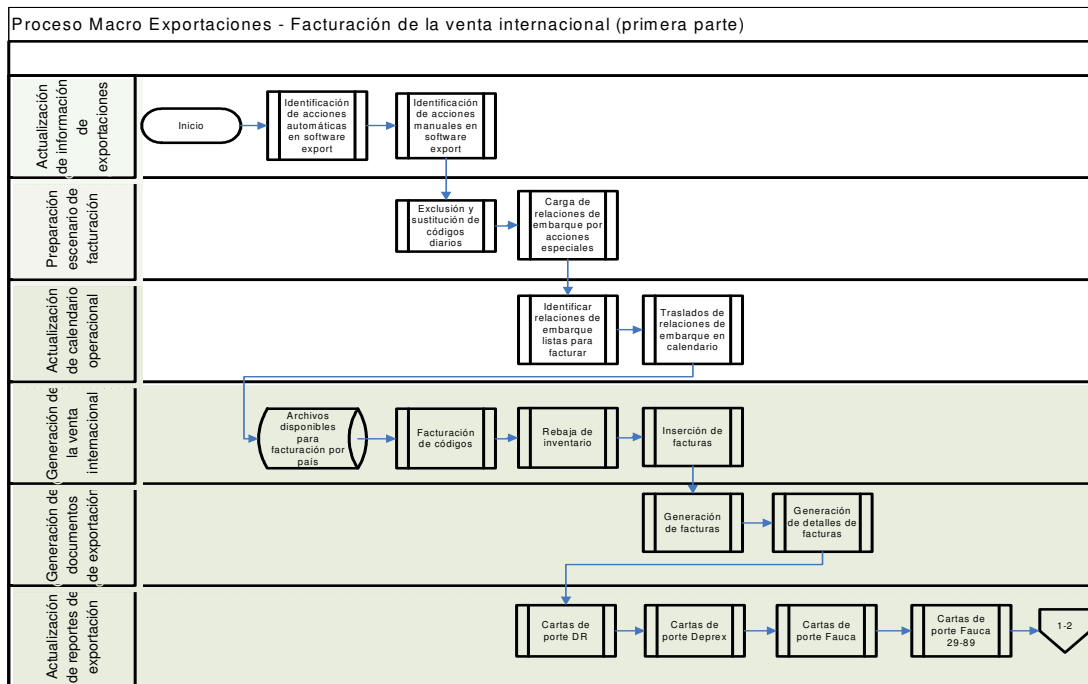
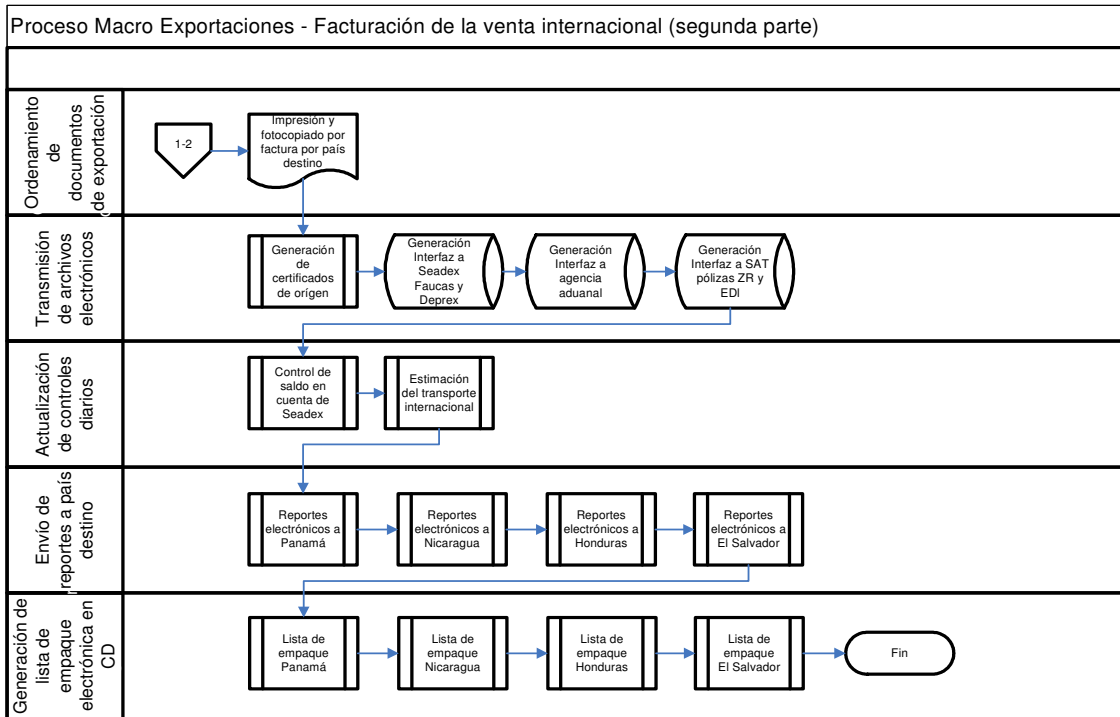


Figura 11. Proceso facturación de exportaciones propuesto - Parte II



#### 4.1.1.3- Exportación a Panamá

<u>MODELO PROPUESTO</u>	Departamento	Procedimiento Número
	<u>Exportaciones</u>	<u>EX 003</u>
PROCEDIMIENTO LOCAL	Asunto <u>Exportación a Panamá</u>	Esquema Decreto 29-89
Alcance <u>Exportaciones de Guatemala hacia Panamá vía aérea</u>	Emitido por: Coordinador de Exportaciones Autorizado por: <u>Gerente - Finanzas C.A.</u> <u>Gerente – Operaciones C.A.</u>	Fecha de emisión Año 2008

#### Objetivo

Establecer lineamientos que permitan conocer la forma de crear y administrar correctamente las exportaciones destinadas a Panamá. Solventar las necesidades urgentes de documentos e información en una forma ágil y oportuna, para ser utilizados por los asistentes de exportaciones en las operaciones diarias a ese destino.

## Responsabilidades

Las responsabilidades principales de este procedimiento son las siguientes:

Tabla LIII. – Exportación a Panamá - Responsabilidades

Procesos a su cargo	Responsable
Control cruzado de volúmenes de venta en US\$ dólares, unidades, bultos totales en reportes electrónicos versus documentos de exportación impresos.	Asistente de Exportaciones a Panamá (PA)
Kilogramos totales a exportar versus reserva aérea confirmada por agencia de carga a línea aérea	Asistente de Exportaciones a Panamá (PA)
Autorización de Certificados de Origen en Cámara de Industria	Asistente de Exportaciones a Panamá (PA)
Juegos de documentos de Exportación	Asistente de Exportaciones a Panamá (PA)
Confirmación de embarque y marchamo	Asistente de Embarques
Autorización de despacho de mercadería de Planta a Aeropuerto	Coordinador de Exportaciones
Entrega de carga a línea aérea	Supervisor de agencia de carga
Despacho de carga a destino	Supervisor de agencia de carga

## Definiciones

### Conceptualización Operativa de la Exportación a Panamá

Su definición operativa refiere la venta internacional destinada al cliente (empresa afiliada) cuya operación de distribución se encuentra ubicada en el territorio panameño, efectuada en fecha determinada, debidamente oficializada en los calendarios operacionales de la compañía y soportada por documentos para el manejo de la exportación y la mercancía física contenida en cajas. La exportación a Panamá, es una operación logística realizada mediante despacho de mercadería al cliente por vía aérea.

## Lineamientos

### Documentos para el Manejo del las exportaciones

Los siguientes documentos se constituyen en soporte para cada exportación a Panamá:

- Factura de Venta Internacional
- Formulario Aduanero Único Centroamericano (Fauca)
- Declaración para las Exportaciones (Deprex)
- Póliza de exportación definitiva Régimen ED
- Póliza de re exportación desde depósito aduanero Régimen DR
- Manifiesto de Carga
- Guía Aérea
- Póliza de exportación definitiva Régimen ED Complementaria
- Listados de empaque electrónicos



## Embarques con destino a Panamá

La autorización para la exportación de embarques con destino a Panamá le corresponde efectuarla al departamento de Exportaciones, a solicitud del Gerente de Operaciones a C.A., debiendo anexar los siguientes documentos:

- Solicitud formal en base a calendario operacional. (anexo A)
- Análisis de los gastos “documentales” y de “transporte” según presupuesto autorizado para el año en curso.
- Cualquier otro estudio de acuerdo a la experiencia del Departamento de Exportaciones, que se estime conveniente.

Se informa:

- Por medio de calendario operacional a la operación en destino y agencia de carga.
- Por ampliaciones al calendario operacional, de común acuerdo con el coordinador de operaciones en destino.

Se retroalimenta:

- Por medio de comunicación escrita de los gastos incrementales efectuados, cuando se ejecuta ampliación del plan de gastos.

## Seguridad de las exportaciones

Con el propósito de obtener mejores resultados en el control interno y a fin de fortalecer los mecanismos de seguridad, la custodia y operación logística, a continuación se presentan algunos requerimientos y disposiciones para la administración de la exportación:

- El calendario de carga debe de estar bajo la responsabilidad del asistente de exportaciones a Panamá
- Los certificados de origen deben de estar bajo custodia del asistente de facturación
- Los despachos de mercadería deben de estar bajo autorización del coordinador administrativo de exportaciones y con referencia en la política de delegación de autoridad.
- Ningún embarque será despachado sin haber superado los controles necesarios oficializados por SAT y cumpliendo lo correspondiente en cuanto a los equipos de seguridad de posicionamiento geográfico con ayuda de satélite (GPS) con que cuentan las unidades de transporte.

## Manejo de Exportaciones

Se debe separar adecuadamente las funciones de tal forma que una sola persona no sea la que solicite, autorice y cancele alguna transacción.

## Diferencias en la información de las exportaciones

Al momento de producirse un sobrante a nivel de venta, unidades o cajas, en los reportes electrónicos de la exportación respecto a la documentación impresa, el encargado debe inmediatamente:

- Informar de las diferencias al área de logística en el país destino y a la coordinación de exportaciones. Es importante tomar en consideración que los documentos impresos con información incorrecta deben adjuntarse en la liquidación de la misma.

#### Aumentos en las exportaciones

Cada vez que existan variantes superiores al 10% en los volúmenes planeados de las exportaciones dentro de los calendarios operacionales, sean estos a nivel del número de cajas a embarcar o en los kilogramos totales a transportar, se debe de informar de forma inmediata tanto a transportistas y agencias de carga, como operación en destino. Esta prealerta debe de contribuir a generar condiciones que permitan la administración de los nuevos volúmenes de tal manera que se asegure la entrega a tiempo de la exportación en las fechas establecidas en destino, ampliando los recursos necesarios.

#### Disminuciones en las exportaciones

La reducción en los volúmenes planeados de las exportaciones únicamente tendrá efecto sobre el espacio reservado por la agencia de carga ante la línea aérea, será importante asegurar por parte del asistente de exportaciones a Panamá, que no se reduzca de manera inmediata el margen de protección establecido en las reservas futuras.

#### Despacho de las exportaciones al Aeropuerto

Una vez confirmado por el asistente de embarque el llenado de la unidad de transporte con el total de la mercancía a exportar y colocado el marchamo referido en documentos en las puertas posteriores del furgón, se procede a dar despacho a la unidad de transporte. El coordinador administrativo de exportaciones firmará el despacho correspondiente como visto bueno a la salida del embarque de la planta, con destino al aeropuerto internacional La Aurora.

#### Entrega de exportación a línea aérea

Arribado el embarque al aeropuerto y ubicado en muelle para verificación por parte de la autoridad aduanera competente, la agencia de carga presenta en aduana SAT Express aéreo los listados de empaque electrónicos, en caso de ser requerida inspección física de mercancía versus documentos.

Una vez la autoridad aduanera competente, autoriza en aeropuerto, el corte de marchamo del furgón, se procede a la descarga y paletizado de toda la mercadería por parte del equipo de cuadrilla de la agencia de carga, asignada según calendarios. Concluido el paletizado, la agencia de carga procederá a la presentación de la guía aérea, la papelería de exportación y la carga físicamente, previamente certificadas en documentos por aduana SAT Express aéreo a la línea aérea, refiriendo el peso completo de la exportación e informará al departamento de exportaciones del horario de entrega, por medio del supervisor de la agencia de carga. Una vez la línea aérea confirme el despacho de la mercadería y el vuelo en el que es transportada a destino, el supervisor de la agencia de carga reconfirmará al departamento de exportaciones el envío a Panamá.

#### Liquidación de las exportaciones

Alcanzado el plazo de liquidación de exportaciones (4 días hábiles después del despacho), las agencias de carga o transportistas, serán responsables de presentar junto con la factura de cobro de flete, los documentos de exportación debidamente certificados por la autoridad aduanera competente. El Departamento de Exportaciones autorizará la liquidación de la exportación siguiendo los siguientes pasos:

- Embarque despachado de la planta a la agencia de carga asignada en aeropuerto internacional La Aurora, en fecha específica de calendario operacional.
- Recepción de mercadería, confirmada por parte de la línea aérea correspondiente, previa al horario de corte de vuelo.
- Recepción de mercadería, confirmada por parte del cliente en destino.
- Archivo de las facturas y comprobantes de exportación certificados por aduana en Guatemala, entregados por agencia de carga o transportista.

- Presentación de factura de cobro de flete por parte de agencia de carga o transportista.

#### Controles diarios

- Los realiza el asistente de exportaciones a Panamá, con el propósito de mantener un adecuado control de la logística de la exportación.
- Las variantes en la fecha de despacho de Guatemala a Panamá serán informados por el asistente de exportaciones al coordinador administrativo de exportaciones, al coordinador de operaciones en destino y al asistente de logística.
- Se recomienda realizarlo al inicio y al final de la jornada laboral pero no es necesario llenar formularios en este punto, ya que son únicamente medidas de control.

#### Controles adicionales

Las exportaciones estarán sujetas a recuentos o arqueos, en forma periódica y razonable sin previo aviso por parte del departamento de Finanzas, estando el responsable en la obligatoriedad de custodiar la documentación y de ofrecer todas las facilidades para que el trabajo se realice en su presencia. Por cada arqueo sorpresivo se debe dejar evidencia escrita (documento) de lo actuado.

## Resguardo de Autorizaciones

No son necesarias.

## Cambios de Asistentes de Exportaciones

Cuando estos eventos ocurran, es responsabilidad del Coordinador de Exportaciones informar con la mayor anticipación posible para poder informar a los involucrados, quien será el nuevo responsable y a partir de que fecha se hace efectivo el cambio.

## Proveedores de servicio autorizados:

Empresas prestatarias de servicios de transporte para la exportación a Panamá:

Tabla LIV. Exportación a Panamá - Empresas de transporte

Servicio	Empresa Autorizada
Transporte terrestre al Aeropuerto La Aura	LZ Liner
Agencia de Carga	Consolidados 807
Agencia de Carga	DHL Logística
Transporte aéreo a Panamá	DHL Aviación

## Otros

### Prohibiciones:

- Mezclar información de embarques de otros países dentro los documentos y que no tengan relación con la exportación a Panamá indicada en calendario operacional.
- Efectuar exportaciones a Panamá que no sean administradas por medio de las agencias de carga autorizadas para ese efecto y exclusivamente por vía aérea.
- Cambiar documentos de exportación emitidos en procesos previos en cualquier fecha, inclusive la fecha de embarque.
- Emitir documentos de exportación con referencia a terceras personas que no sea específicamente el cliente (afiliada de la compañía en territorio panameño).
- No incluir en los juegos de documentos, la información de exportación completa.
- Utilizar guías aéreas para usos personales.
- Contratación de servicios emergentes que deban efectuarse mediante el procedimiento del área de compras misceláneas.

Violaciones a las prohibiciones arriba mencionadas serán sancionadas según las medidas disciplinarias que establece la compañía según lo descrito en las políticas de Medidas Disciplinarias referidas en el Código de Conducta Comercial y Ética en los Negocios.

Equivalencia según estructura operativa



Según las estructuras organizacionales de las operaciones identificadas se emite una de autoridad en donde existan las posiciones descritas en este procedimiento:

Tabla LV. Exportaciones a Panamá - Equivalencia de posiciones

Posición en Guatemala	Equivalencia en destino o proveedores
Coordinador de Exportaciones	Coordinador de Operaciones
Coordinador de Exportaciones	Gerente General Agencia de Carga o Agencia de Transporte
Asistente de Exportaciones a Panamá (PA)	Supervisor Agencia de Carga o Agencia de Transporte
Asistente de Embarques	Asistente de Logística
Asistente de Exportaciones (PA)	Asistente de Logística
Asistente de Facturación	Asistente de Logística

El presente procedimiento "no" puede ser modificado sin previa autorización del área de exportaciones ubicada en Guatemala.

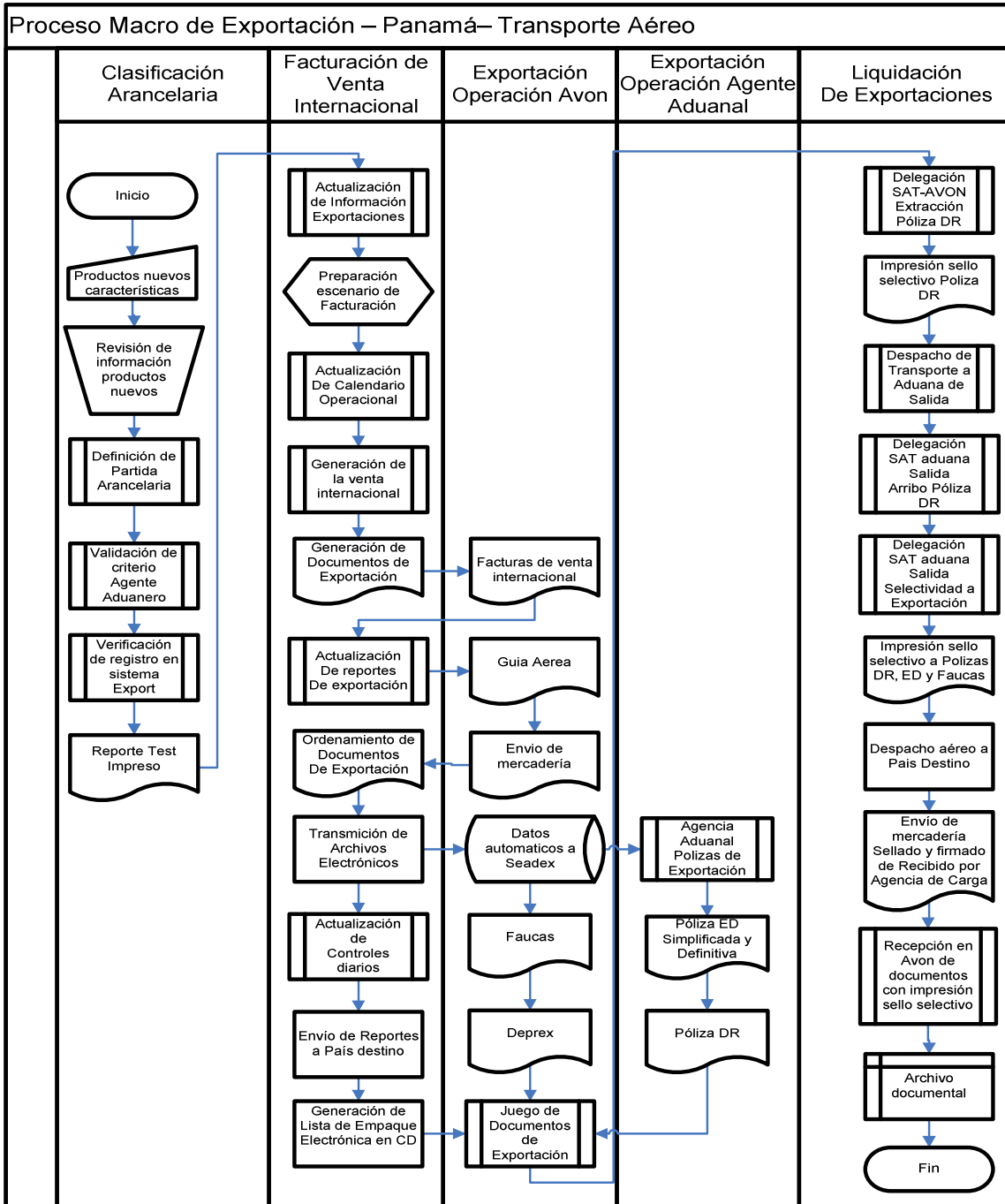
#### Archivo

Este procedimiento en caso de ser autorizado por la empresa, pasará a formar parte del archivo correspondiente.

#### Contacto

Cualquier duda acerca de este procedimiento debe ser enviada al Coordinador de Exportaciones.

Figura 12. Proceso exportación a Panamá propuesto



#### 4.1.1.4- Exportación a Nicaragua

<u>MODELO PROPUESTO</u>	Departamento <u>Exportaciones</u>	Procedimiento Número <u>EX 004</u>
PROCEDIMIENTO LOCAL	Asunto <u>Exportación a Nicaragua</u>	Esquema Decreto 29-89
Alcance <u>Exportaciones de Guatemala hacia Nicaragua vía terrestre</u>	Emitido por: Coordinador Exportaciones Autorizado por: <u>Gerente - Finanzas C.A.</u> <u>Gerente – Operaciones C.A.</u>	Fecha de emisión Año 2008

#### Objetivo

Establecer lineamientos que permitan conocer la forma de crear y administrar correctamente las exportaciones destinadas a Nicaragua. Solventar las necesidades urgentes de documentos e información en una forma ágil y oportuna, para ser utilizados por los asistentes de exportaciones en las operaciones diarias a ese destino.

## Responsabilidades

Las responsabilidades principales de este procedimiento son las siguientes:

Tabla LVI. Exportaciones a Nicaragua - Responsabilidades

Procesos a su cargo	Responsable
Control cruzado de volúmenes de venta en US\$ dólares, unidades, bultos totales en reportes electrónicos versus documentos de exportación impresos.	Asistente de Exportaciones a Nicaragua (NI)
Kilogramos totales a exportar versus reserva aérea confirmada por agencia de carga a línea aérea	Asistente de Exportaciones a Nicaragua (NI)
Juegos de documentos de Exportación	Asistente de Exportaciones a Nicaragua (NI)
Impresión de Lista de Embarque	Asistente de Facturación
Confirmación de embarque y marchamo	Asistente de Embarques
Autorización de despacho de mercadería de Planta a aduana San Cristóbal	Coordinador de Exportaciones
Presentación de declaración de tránsito internacional en ventanilla exportación	Piloto empresa de transporte
Presentación de documentación y carga a operación SAT en aduana San Cristóbal Guatemala	Gestor agencia de aduana SC GUA
Entrega de documentación y carga certificada por SAT a empresa transportista	Gestor agencia de aduana SC GUA
Apertura de tránsito Aduana San Cristóbal, Guatemala – Aduana El Amatillo, El Salvador	Supervisor empresa de transporte
Presentación de Declaración de tránsito internacional en Aduana El Amatillo	Piloto empresa de transporte
Apertura de tránsito Aduana El Amatillo, El Salvador – Aduana El Guasaule, Nicaragua	Supervisor empresa de transporte
Presentación de documentación y carga a operación DGA en aduana El Guasaule, Nicaragua.	Gestor agencia de aduana EG NI

## Definiciones

## Conceptualización Operativa de la Exportación a Nicaragua

Su definición operativa refiere la venta internacional destinada al cliente (empresa afiliada) cuya operación de distribución se encuentra ubicada en el territorio nicaragüense, efectuada en fecha determinada, debidamente oficializada en los calendarios operacionales de la compañía y soportada por documentos para el manejo de la exportación y la mercancía física contenida en cajas. La exportación a Nicaragua, es una operación logística realizada mediante despacho de mercadería al cliente por vía terrestre.

### Lineamientos

#### Documentos para el Manejo del las exportaciones

Los siguientes documentos se constituyen en soporte para cada exportación a Nicaragua:

- Factura de Venta Internacional
- Formulario Aduanero Único Centroamericano (Fauca)
- Declaración para las Exportaciones (Deprex)
- Póliza de exportación definitiva Régimen ED
- Póliza de re exportación desde depósito aduanero Régimen DR
- Manifiesto de Carga
- Carta de Porte
- Declaración de Tránsito Internacional (DTI)
- Lista de empaque impresa
- Listados de empaque electrónicos

## Embarques con destino a Nicaragua

La autorización para la exportación de embarques con destino a Nicaragua le corresponde efectuarla al departamento de Exportaciones, a solicitud del Gerente de Operaciones a C.A., debiendo anexar los siguientes documentos:

- Solicitud formal en base a calendario operacional. (anexo A)
- Análisis de los gastos “documentales” y de “transporte” según presupuesto autorizado para el año en curso.
- Cualquier otro estudio de acuerdo a la experiencia del Departamento de Exportaciones, que se estime conveniente.

Se informa:

- Por medio de calendario operacional a la operación en destino y empresa de transporte.
- Por ampliaciones al calendario operacional, de común acuerdo con el coordinador de operaciones en destino.

Se retroalimenta:

- Por medio de comunicación escrita de los gastos incrementales efectuados, cuando se ejecuta ampliación del plan de gastos.

## Seguridad de las exportaciones

Con el propósito de obtener mejores resultados en el control interno y a fin de fortalecer los mecanismos de seguridad, la custodia y operación logística, a continuación se presentan algunos requerimientos y disposiciones para la administración de la exportación:

- El calendario de carga debe de estar bajo la responsabilidad del asistente de exportaciones a Nicaragua.
- Los despachos de mercadería deben de estar bajo autorización del coordinador administrativo de exportaciones y con referencia en la política de delegación de autoridad.
- Ningún embarque será despachado sin haber superado los controles necesarios oficializados por SAT y cumpliendo lo correspondiente en cuanto a los equipos de seguridad de posicionamiento geográfico con ayuda de satélite (GPS) con que cuentan las unidades de transporte.

## Manejo de Exportaciones

Se debe separar adecuadamente las funciones de tal forma que una sola persona no sea la que solicite, autorice y cancele alguna transacción.

## Diferencias en la información de las exportaciones

Al momento de producirse un sobrante a nivel de venta, unidades o cajas, en los reportes electrónicos de la exportación respecto a la documentación impresa, el encargado debe inmediatamente:

- Informar de las diferencias al área de logística en el país destino y a la coordinación de exportaciones. Es importante tomar en consideración que los documentos impresos con información incorrecta deben adjuntarse en la liquidación de la misma.

## Aumentos en las exportaciones

Cada vez que existan variantes superiores al 10% en los volúmenes planeados de las exportaciones dentro de los calendarios operacionales, sean estos a nivel del número de cajas a embarcar o en los kilogramos totales a transportar, se debe de informar de forma inmediata tanto a la empresa transportista como a la operación en destino. Esta prealerta debe de contribuir a generar condiciones que permitan la administración de los nuevos volúmenes de tal manera que se asegure la entrega a tiempo de la exportación en las fechas establecidas en destino, ampliando los recursos necesarios.



## Disminuciones en las exportaciones

La reducción en los volúmenes planeados de las exportaciones únicamente tendrá efecto sobre el equipo de transporte solicitado para transportar la mercadería, será importante asegurar por parte del asistente de exportaciones a Nicaragua, que no se reduzca de manera inmediata el margen de protección establecido en las reservas futuras.

## Despacho de las exportaciones a la aduana San Cristóbal

Una vez confirmado por el asistente de embarque el llenado de la unidad de transporte con el total de la mercancía a exportar y colocado el marchamo referido en documentos en las puertas posteriores del furgón, se procede a dar despacho a la unidad de transporte. El coordinador administrativo de exportaciones firmará el despacho correspondiente como visto bueno a la salida del embarque de la planta, con destino a la aduana San Cristóbal, que es la última aduana previo a la apertura del tránsito internacional.

## Entrega de exportación

Arribado el embarque a la aduana y ubicado en muelle para verificación por parte de la autoridad aduanera competente, el gestor de la agencia de aduanas presenta en aduana SAT San Cristóbal los listados de empaque electrónicos y toda la documentación de exportaciones que ampara el embarque.

Una vez la autoridad aduanera competente, autoriza el corte de marchamo del furgón, el equipo de cuadrilla autorizado procede al acomodo y descarga de toda la mercadería que sea solicitada por SAT. El representante de SAT procederá a la cuantiílla física de la carga y cotejo del contenido de cajas versus listados de empaque electrónicos, para proceder a certificar la documentación de exportaciones y retornar la papelería del embarque al gestor de la agencia de aduanas. Una vez la agencia de aduana confirme la entrega de documentos al piloto de la empresa transportista y el despacho del embarque y apertura de tránsito internacional hacia la aduana El Guasaule en Nicaragua, el supervisor de la empresa de transporte reconfirmará al departamento de exportaciones el traslado del embarque a la agencia de aduanas nicaragüense.

Alcanzadas las condiciones de trámite de importación por la agencia aduanera nicaragüense, la empresa transportista depositará el embarque físicamente en el centro de distribución en Managua, requiriendo el piloto del transporte visto bueno de recepción de mercancía en la carta de porte correspondiente.

#### Liquidación de las exportaciones

Alcanzado el plazo de liquidación de exportaciones (5 días hábiles después del despacho), la empresa transportista, será responsable de presentar junto con la factura de cobro de flete, los documentos de exportación debidamente certificados por la autoridad aduanera competente. El Departamento de Exportaciones autorizará la liquidación de la exportación siguiendo los siguientes pasos:

- Embarque despachado de la planta a la aduana convenida, en fecha específica de calendario operacional.
- Recepción de mercadería y documentos de exportación, confirmada por parte de la agencia aduanal en frontera San Cristóbal.
- Recepción de mercadería, confirmada por parte del cliente en centro de distribución en destino.
- Archivo de las facturas y comprobantes de exportación certificados por aduana en Guatemala, entregados por empresa transportista.
- Presentación de factura de cobro de flete por parte de la empresa transportista.

#### Controles diarios

- Los realiza el asistente de exportaciones a Nicaragua, con el propósito de mantener un adecuado control de la logística de la exportación.
- Las variantes en la fecha de despacho de Guatemala a Nicaragua serán informados por el asistente de exportaciones al coordinador administrativo de exportaciones, al coordinador de operaciones en destino y al asistente de logística.
- Se recomienda realizarlo al inicio y al final de la jornada laboral pero no es necesario llenar formularios en este punto, ya que son únicamente medidas de control.

## Controles adicionales

Las exportaciones estarán sujetas a recuentos o arqueos, en forma periódica y razonable sin previo aviso por parte del departamento de Finanzas, estando el responsable en la obligatoriedad de custodiar la documentación y de ofrecer todas las facilidades para que el trabajo se realice en su presencia. Por cada arqueo sorpresivo se debe dejar evidencia escrita (documento) de lo actuado.

## Resguardo de Autorizaciones

No son necesarias.

## Cambios de Asistentes de Exportaciones

Cuando estos eventos ocurran, es responsabilidad del Coordinador de Exportaciones informar con la mayor anticipación posible para poder informar a los involucrados, quien será el nuevo responsable y a partir de que fecha se hace efectivo el cambio.

## Proveedores de servicio autorizados

Empresas prestatarias de servicios de transporte y agencias aduanales para la exportación a Nicaragua:

Tabla LVII. Exportaciones a Nicaragua - Empresas - Transporte y aduanas

Servicio	Empresa Autorizada
Transporte terrestre a Managua, Nicaragua	LZ Liner
Transporte terrestre a San Salvador, El Salvador	Altraco
Agencia Aduanal Guatemala	Consolidados 807
Agencia Aduanal El Salvador	Asimex
Agencia Aduanal Honduras	Gestor independiente por embarque
Agencia Aduanal Nicaragua	Adenica

## Otros

### Prohibiciones:

- Mezclar información de embarques de otros países dentro los documentos y que no tengan relación con la exportación a Nicaragua indicada en calendario operacional.
- Efectuar exportaciones a Nicaragua que no sean administradas por medio de las agencias de aduanales y empresa de transporte que no sean las autorizadas para ese efecto y exclusivamente por vía terrestre.
- Cambiar documentos de exportación emitidos en procesos previos en cualquier fecha, inclusive la fecha de embarque.
- Emitir documentos de exportación con referencia a terceras personas que no sea específicamente el cliente (afiliada de la compañía en territorio salvadoreño).
- Construir juegos de documentos de exportación, con información parcial.
- Contratación de servicios emergentes que deban efectuarse mediante el procedimiento del área de compras misceláneas.

Violaciones a las prohibiciones arriba mencionadas serán sancionadas según las medidas disciplinarias que establece la compañía según lo descrito en las políticas de Medidas Disciplinarias referidas en el Código de Conducta Comercial y Ética en los Negocios.

## Equivalencia según estructura operativa

Según las estructuras organizacionales de las operaciones identificadas se emite una de autoridad en donde existan las posiciones descritas en este procedimiento:

Tabla LVIII. Exportaciones a Nicaragua - Equivalencia de posiciones

Posición en Guatemala	Equivalencia en destino o proveedores
Coordinador de Exportaciones	Coordinador de Operaciones
Coordinador de Exportaciones	Gerente General Empresa de Transporte
Asistente de Exportaciones a El Salvador	Supervisor Agencia Aduanal o Empresa de Transporte
Asistente de Embarques	Asistente de Logística
Asistente de Exportaciones	Asistente de Logística
Asistente de Facturación	Asistente de Logística

El presente procedimiento "no" puede ser modificado sin previa autorización del área de exportaciones ubicada en Guatemala.

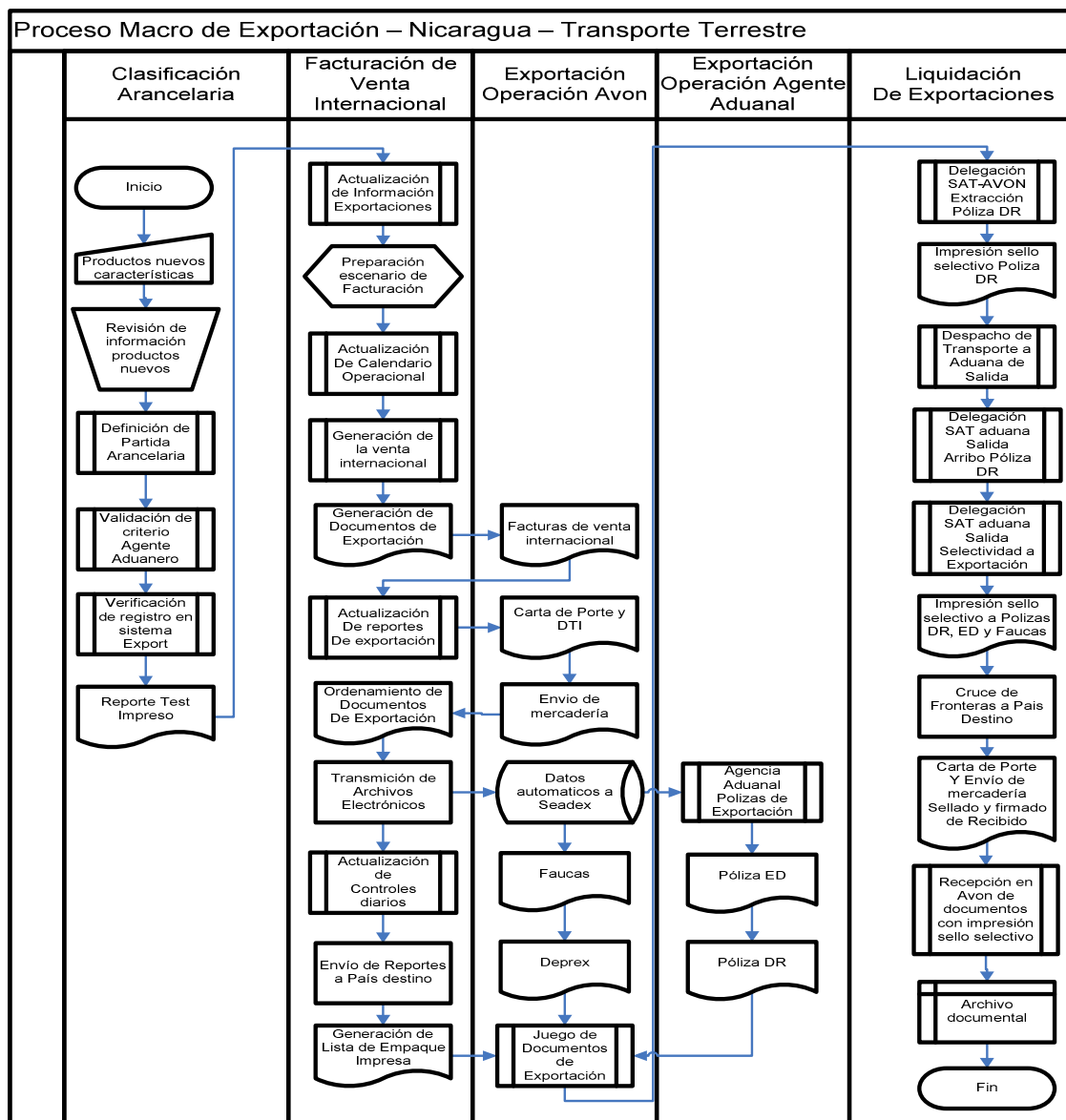
## Archivo

Este procedimiento en caso de ser autorizado por la empresa, pasará a formar parte del archivo correspondiente.

## Contacto

Cualquier duda acerca de este procedimiento debe ser enviada al Coordinador de Exportaciones.

Figura 13. Proceso exportación a Nicaragua propuesto



4.1.1.5- Exportación a Honduras

<u>MODELO PROPUESTO</u>	Departamento <u>Exportaciones</u>	Procedimiento Número <u>EX 005</u>
PROCEDIMIENTO LOCAL	Asunto <u>Exportación a Honduras</u>	Esquema Decreto 29-89

Alcance <u>Exportaciones de Guatemala hacia Honduras vía terrestre</u>	Emitido por: Coordinador – Exportaciones Autorizado por: <u>Gerente - Finanzas C.A.</u> <u>Gerente – Operaciones C.A.</u>	Fecha de emisión Año 2008
---	---	------------------------------

## Objetivo

Establecer lineamientos que permitan conocer la forma de crear y administrar correctamente las exportaciones destinadas a Honduras. Solventar las necesidades urgentes de documentos e información en una forma ágil y oportuna, para ser utilizados por los asistentes de exportaciones en las operaciones diarias a ese destino. La exportación a Honduras, es una operación logística realizada mediante despacho de mercadería al cliente por vía terrestre.

## Responsabilidades

Las responsabilidades principales de este procedimiento son las siguientes:

Tabla LIX. Exportaciones a Honduras - Responsabilidades



Procesos a su cargo	Responsable
Control cruzado de volúmenes de venta en US\$ dólares, unidades, bultos totales en reportes electrónicos versus documentos de exportación impresos.	Asistente de Exportaciones a Honduras (HO)
Kilogramos totales a exportar versus reserva aérea confirmada por agencia de carga a línea aérea	Asistente de Exportaciones a Honduras (HO)
Juegos de documentos de Exportación	Asistente de Exportaciones a Honduras (HO)
Confirmación de embarque y marchamo	Asistente de Embarques
Autorización de despacho de mercadería de Planta a aduana Agua Caliente	Coordinador de Exportaciones
Presentación de documentación y carga a operación SAT en aduana Agua Caliente Guatemala	Gestor agencia de aduana AC GUA
Entrega de documentación y carga certificada por SAT a empresa transportista	Gestor agencia de aduana AC GUA
Presentación de documentación y carga a agencia de aduana en Agua Caliente Honduras	Piloto empresa de transporte

## Definiciones

### Conceptualización Operativa de la Exportación a Honduras

Su definición operativa refiere la venta internacional destinada al cliente (empresa afiliada) cuya operación de distribución se encuentra ubicada en el territorio hondureño, efectuada en fecha determinada, debidamente oficializada en los calendarios operacionales de la compañía y soportada por documentos para el manejo de la exportación y la mercancía física contenida en cajas. La exportación a Honduras, es una operación logística realizada mediante despacho de mercadería al cliente por vía terrestre.

## Lineamientos

### Documentos para el Manejo del las exportaciones

Los siguientes documentos se constituyen en soporte para cada exportación a Honduras:

- Factura de Venta Internacional
- Formulario Aduanero Único Centroamericano (Fauca)
- Declaración para las Exportaciones (Deprex)
- Póliza de exportación definitiva Régimen ED
- Póliza de re exportación desde depósito aduanero Régimen DR
- Manifiesto de Carga
- Carta de Porte
- Listados de empaque electrónicos

## Embarques con destino a Honduras

La autorización para la exportación de embarques con destino a Honduras le corresponde efectuarla al departamento de Exportaciones, a solicitud del Gerente de Operaciones a C.A., debiendo anexar los siguientes documentos:

- Solicitud formal en base a calendario operacional. (anexo A)
- Análisis de los gastos “documentales” y de “transporte” según presupuesto autorizado para el año en curso.
- Cualquier otro estudio de acuerdo a la experiencia del Departamento de Exportaciones, que se estime conveniente.

Se informa:

- Por medio de calendario operacional a la operación en destino y empresa de transporte.
- Por ampliaciones al calendario operacional, de común acuerdo con el coordinador de operaciones en destino.

Se retroalimenta:

- Por medio de comunicación escrita de los gastos incrementales efectuados, cuando se ejecuta ampliación del plan de gastos.

Seguridad de las exportaciones:

Con el propósito de obtener mejores resultados en el control interno y a fin de fortalecer los mecanismos de seguridad, la custodia y operación logística, a continuación se presentan algunos requerimientos y disposiciones para la administración de la exportación:

- El calendario de carga debe de estar bajo la responsabilidad del asistente de exportaciones a Honduras

- Los despachos de mercadería deben de estar bajo autorización del coordinador administrativo de exportaciones y con referencia en la política de delegación de autoridad.
- Ningún embarque será despachado sin haber superado los controles necesarios oficializados por SAT y cumpliendo lo correspondiente en cuanto a los equipos de seguridad de posicionamiento geográfico con ayuda de satélite (GPS) con que cuentan las unidades de transporte.

## Manejo de Exportaciones

Se debe separar adecuadamente las funciones de tal forma que una sola persona no sea la que solicite, autorice y cancele alguna transacción.

## Diferencias en la información de las exportaciones

Al momento de producirse un sobrante a nivel de venta, unidades o cajas, en los reportes electrónicos de la exportación respecto a la documentación impresa, el encargado debe inmediatamente:

- Informar de las diferencias al área de logística en el país destino y a la coordinación de exportaciones. Es importante tomar en consideración que los documentos impresos con información incorrecta deben adjuntarse en la liquidación de la misma.

## Aumentos en las exportaciones

Cada vez que existan variantes superiores al 10% en los volúmenes planeados de las exportaciones dentro de los calendarios operacionales, sean estos a nivel del número de cajas a embarcar o en los kilogramos totales a transportar, se debe de informar de forma inmediata tanto a la empresa transportista como a la operación en destino. Esta prealerta debe de contribuir a generar condiciones que permitan la administración de los nuevos volúmenes de tal manera que se asegure la entrega a tiempo de la exportación en las fechas establecidas en destino, ampliando los recursos necesarios.

## Disminuciones en las exportaciones

La reducción en los volúmenes planeados de las exportaciones únicamente tendrá efecto sobre el equipo de transporte solicitado para transportar la mercadería, será importante asegurar por parte del asistente de exportaciones a Honduras, que no se reduzca de manera inmediata el margen de protección establecido en las reservas futuras.

## Despacho de las exportaciones a la aduana Agua Caliente

Una vez confirmado por el asistente de embarque el llenado de la unidad de transporte con el total de la mercancía a exportar y colocado el marchamo referido en documentos en las puertas posteriores del furgón, se procede a dar despacho a la unidad de transporte. El coordinador administrativo de exportaciones firmará el despacho correspondiente como visto bueno a la salida del embarque de la planta, con destino a la aduana Agua Caliente.

## Entrega de exportación

Arribado el embarque a la aduana y ubicado en muelle para verificación por parte de la autoridad aduanera competente, el gestor de la agencia de aduanas presenta en aduana SAT Agua Caliente los listados de empaque electrónicos y toda la documentación de exportaciones que ampara el embarque. Una vez la autoridad aduanera competente, autoriza el corte de marchamo del furgón, el equipo de cuadrilla autorizado procede al acomodo y descarga de toda la mercadería que sea solicitada por SAT.

El representante de SAT procederá a la cuantilla física de la carga y cotejo del contenido de cajas versus listados de empaque electrónicos, para proceder a certificar la documentación de exportaciones y retornar la papelería del embarque al gestor de la agencia de aduanas. Una vez la agencia de aduana confirme la entrega de documentos al piloto de la empresa transportista y el despacho del embarque hacia la aduana Agua Caliente en Honduras, el supervisor de la empresa de transporte reconfirmará al departamento de exportaciones el traslado del embarque a la agencia de aduanas hondureña.

Efectuado el trámite de importación por la agencia aduanera hondureña, la empresa transportista depositará el embarque físicamente en el centro de distribución en San Pedro Sula, requiriendo el piloto del transporte visto bueno de recepción de mercancía en la carta de porte correspondiente.

### Liquidación de las exportaciones

Alcanzado el plazo de liquidación de exportaciones (4 días hábiles después del despacho), la empresa transportista, será responsable de presentar junto con la factura de cobro de flete, los documentos de exportación debidamente certificados por la autoridad aduanera competente. El Departamento de Exportaciones autorizará la liquidación de la exportación siguiendo los siguientes pasos:

- Embarque despachado de la planta a la aduana convenida, en fecha específica de calendario operacional.
- Recepción de mercadería y documentos de exportación, confirmada por parte de la agencia aduanal en frontera Agua Caliente.
- Recepción de mercadería, confirmada por parte del cliente en centro de distribución en destino.
- Archivo de las facturas y comprobantes de exportación certificados por aduana en Guatemala, entregados por empresa transportista.
- Presentación de factura de cobro de flete por parte de la empresa transportista.

### Controles diarios

- Los realiza el asistente de exportaciones a Honduras, con el propósito de mantener un adecuado control de la logística de la exportación.
- Las variantes en la fecha de despacho de Guatemala a Honduras serán informados por el asistente de exportaciones al coordinador administrativo de exportaciones, al coordinador de operaciones en destino y al asistente de logística.
- Se recomienda realizarlo al inicio y al final de la jornada laboral pero no es necesario llenar formularios en este punto, ya que son únicamente medidas de control.

#### Controles adicionales

Las exportaciones estarán sujetas a recuentos o arqueos, en forma periódica y razonable sin previo aviso por parte del departamento de Finanzas, estando el responsable en la obligatoriedad de custodiar la documentación y de ofrecer todas las facilidades para que el trabajo se realice en su presencia. Por cada arqueo sorpresivo se debe dejar evidencia escrita (documento) de lo actuado.

#### Resguardo de Autorizaciones

No son necesarias.

#### Cambios de Asistentes de Exportaciones



Cuando estos eventos ocurran, es responsabilidad del Coordinador de Exportaciones informar con la mayor anticipación posible para poder informar a los involucrados, quien será el nuevo responsable y a partir de que fecha se hace efectivo el cambio.

#### Proveedores de servicio autorizados

Empresas prestatarias de servicios de transporte y agencias aduanales para la exportación a Honduras:

Tabla LX. Exportaciones a Honduras – Empresas - Transporte y aduanas

Servicio	Empresa Autorizada
Transporte terrestre a San Pedro Sula Honduras	LZ Liner
Transporte terrestre a San Pedro Sula Honduras	Altraco
Agencia Aduanal Guatemala	Consolidados 807
Agencia Aduanal Honduras	Adinter

#### Otros

##### Prohibiciones:

- Mezclar información de embarques de otros países dentro los documentos y que no tengan relación con la exportación a Honduras indicada en calendario operacional.

- Efectuar exportaciones a Honduras que no sean administradas por medio de las agencias de aduanales y de transporte que no sean las autorizadas para ese efecto y exclusivamente por vía terrestre.
- Cambiar documentos de exportación emitidos en procesos previos en cualquier fecha, inclusive la fecha de embarque.
- Emitir documentos de exportación con referencia a terceras personas que no sea específicamente el cliente (afiliada de la compañía en territorio hondureño).
- No incluir en los juegos de documentos, la información de exportación completa.
- Contratación de servicios emergentes que deban efectuarse mediante el procedimiento del área de compras misceláneas.

Violaciones a las prohibiciones arriba mencionadas serán sancionadas según las medidas disciplinarias que establece la compañía según lo descrito en las políticas de Medidas Disciplinarias referidas en el Código de Conducta Comercial y Ética en los Negocios.

## Equivalencia según estructura operativa

Según las estructuras organizacionales de las operaciones identificadas se emite una de autoridad en donde existan las posiciones descritas en este procedimiento:

Tabla LXI. Exportaciones a Honduras - Equivalencia de posiciones

Posición en Guatemala	Equivalencia en destino o proveedores
Coordinador de Exportaciones	Coordinador de Operaciones
Coordinador de Exportaciones	Gerente General Empresa de Transporte
Asistente de Exportaciones a Honduras (HO)	Supervisor Agencia Aduanal o Empresa de Transporte
Asistente de Embarques	Asistente de Logística
Asistente de Exportaciones (HO)	Asistente de Logística
Asistente de Facturación	Asistente de Logística

El presente procedimiento "no" puede ser modificado sin previa autorización del área de exportaciones ubicada en Guatemala.

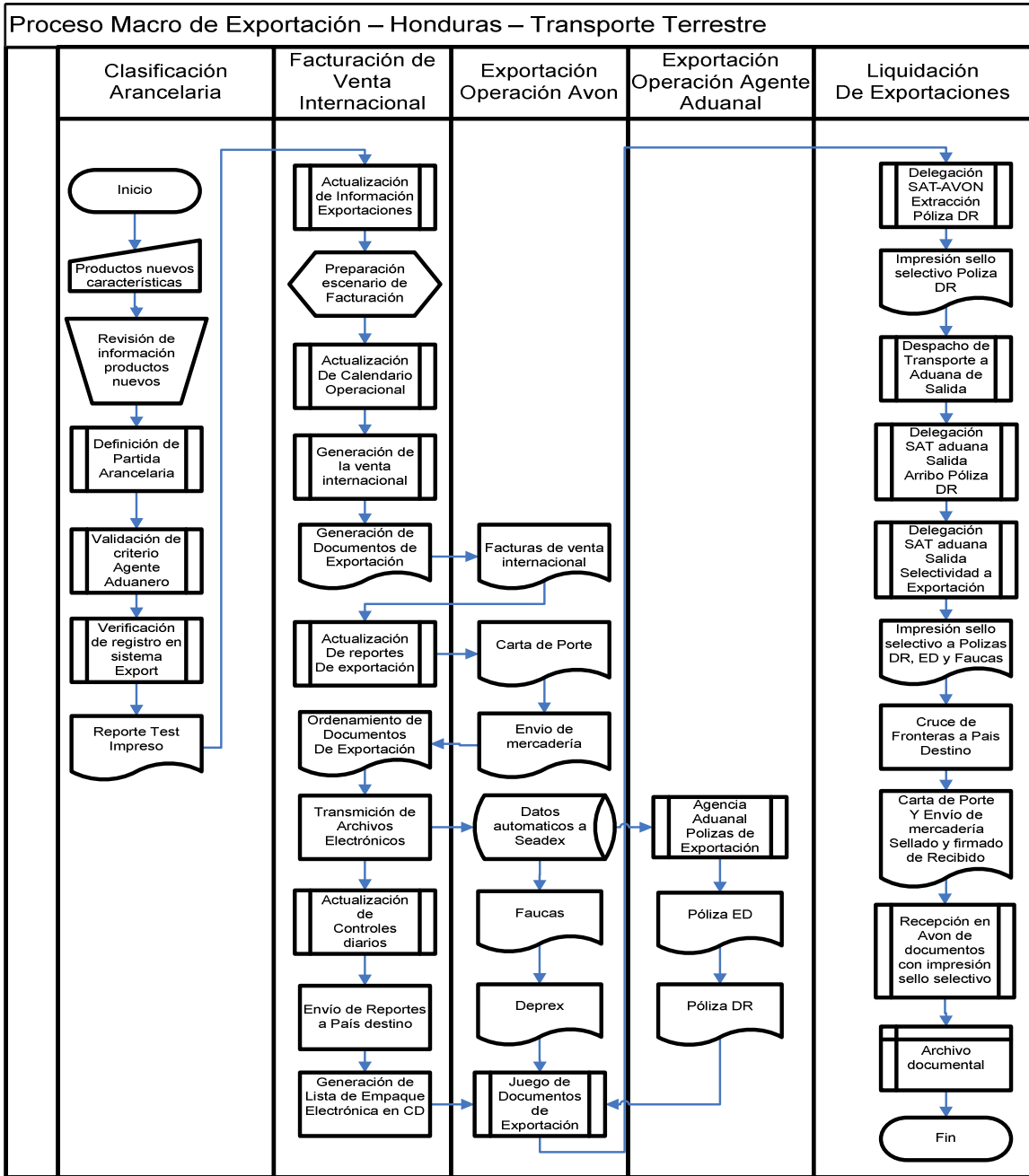
### Archivo

Este procedimiento en caso de ser autorizado por la empresa, pasará a formar parte del archivo correspondiente.

### Contacto

Cualquier duda acerca de este procedimiento debe ser enviada al Coordinador de Exportaciones.

Figura 14. Proceso de exportaciones a Honduras propuesto



4.1.1.5- Exportación a El Salvador

<u>MODELO PROPUESTO</u>	Departamento <u>Exportaciones</u>	Procedimiento Número <u>EX 006</u>
PROCEDIMIENTO LOCAL	Asunto <u>Exportación a El Salvador</u>	Esquema Decreto 29-89
Alcance <u>Exportaciones de Guatemala hacia El Salvador vía terrestre</u>	Emitido por: <u>Coordinador – Exportaciones</u> Autorizado por: <u>Gerente - Finanzas C.A.</u> <u>Gerente – Operaciones C.A.</u>	Fecha de emisión <u>Año 2008</u>

## Objetivo

Establecer lineamientos que permitan conocer la forma de crear y administrar correctamente las exportaciones destinadas a El Salvador. Solventar las necesidades urgentes de documentos e información en una forma ágil y oportuna, para ser utilizados por los asistentes de exportaciones en las operaciones diarias a ese destino.

## Responsabilidades

Las responsabilidades principales de este procedimiento son las siguientes:

Tabla LXII. Exportaciones a El Salvador - Responsabilidades

Procesos a su cargo	Responsable
Control cruzado de volúmenes de venta en US\$ dólares, unidades, bultos totales en reportes electrónicos versus documentos de exportación impresos.	Asistente de Exportaciones a El Salvador (ES)
Kilogramos totales a exportar versus reserva aérea confirmada por agencia de carga a línea aérea	Asistente de Exportaciones a El Salvador (ES)
Juegos de documentos de Exportación	Asistente de Exportaciones a El Salvador (ES)
Confirmación de embarque y marchamo	Asistente de Embarques
Autorización de despacho de mercadería de Planta a aduana San Cristóbal	Coordinador de Exportaciones
Presentación de documentación y carga a operación SAT en aduana San Cristobal Guatemala	Gestor agencia de aduana SC GUA
Entrega de documentación y carga certificada por SAT a empresa transportista	Gestor agencia de aduana SC GUA
Presentación de documentación y carga a agencia de aduana en San Cristóbal, El Salvador	Piloto empresa de transporte

## Definiciones

### Conceptualización Operativa de la Exportación a El Salvador

Su definición operativa refiere la venta internacional destinada al cliente (empresa afiliada) cuya operación de distribución se encuentra ubicada en el territorio salvadoreño, efectuada en fecha determinada, debidamente oficializada en los calendarios operacionales de la compañía y soportada por documentos para el manejo de la exportación y la mercancía física contenida en cajas.

La exportación a El Salvador es una operación logística realizada, mediante despacho de mercadería al cliente por vía terrestre.

## Lineamientos

Documentos para el Manejo de las exportaciones:

Los siguientes documentos se constituyen en soporte para cada exportación a El Salvador:

- Factura de Venta Internacional
- Formulario Aduanero Único Centroamericano (Fauca)
- Declaración para las Exportaciones (Deprex)
- Póliza de exportación definitiva Régimen ED
- Póliza de re exportación desde depósito aduanero Régimen DR
- Manifiesto de Carga
- Carta de Porte
- Listados de empaque electrónicos

## Embarques con destino a El Salvador

La autorización para la exportación de embarques con destino a El Salvador le corresponde efectuarla al departamento de Exportaciones, a solicitud del Gerente de Operaciones a C.A., debiendo anexar los siguientes documentos:

- Solicitud formal en base a calendario operacional. (anexo A)
- Análisis de los gastos “documentales” y de “transporte” según presupuesto autorizado para el año en curso.
- Cualquier otro estudio de acuerdo a la experiencia del Departamento de Exportaciones, que se estime conveniente.

Se informa:

- Por medio de calendario operacional a la operación en destino y empresa de transporte.
- Por ampliaciones al calendario operacional, de común acuerdo con el coordinador de operaciones en destino.

Se retroalimenta:

- Por medio de comunicación escrita de los gastos incrementales efectuados, cuando se ejecuta ampliación del plan de gastos.

## Seguridad de las exportaciones

Con el propósito de obtener mejores resultados en el control interno y a fin de fortalecer los mecanismos de seguridad, la custodia y operación logística, a continuación se presentan algunos requerimientos y disposiciones para la administración de la exportación:

- El calendario de carga debe de estar bajo la responsabilidad del asistente de exportaciones a El Salvador.
- Los despachos de mercadería deben de estar bajo autorización del coordinador administrativo de exportaciones y con referencia en la política de delegación de autoridad.
- Ningún embarque será despachado sin haber superado los controles necesarios oficializados por SAT y cumpliendo lo correspondiente en cuanto a los equipos de seguridad de posicionamiento geográfico con apoyo de satélite (GPS) con que cuentan las unidades de transporte.



## Manejo de Exportaciones

Se debe separar adecuadamente las funciones de tal forma que una sola persona no sea la que solicite, autorice y cancele alguna transacción.

### Diferencias en la información de las exportaciones

Al momento de producirse un sobrante a nivel de venta, unidades o cajas, en los reportes electrónicos de la exportación respecto a la documentación impresa, el encargado debe inmediatamente:

- Informar de las diferencias al área de logística en el país destino y a la coordinación de exportaciones. Es importante tomar en consideración que los documentos impresos con información incorrecta deben adjuntarse en la liquidación de la misma.

## Aumentos en las exportaciones

Cada vez que existan variantes superiores al 10% en los volúmenes planeados de las exportaciones dentro de los calendarios operacionales, sean estos a nivel del número de cajas a embarcar o en los kilogramos totales a transportar, se debe de informar de forma inmediata tanto a la empresa transportista como a la operación en destino. Esta prealerta debe de contribuir a generar condiciones que permitan la administración de los nuevos volúmenes de tal manera que se asegure la entrega a tiempo de la exportación en las fechas establecidas en destino, ampliando los recursos necesarios.

## Disminuciones en las exportaciones

La reducción en los volúmenes planeados de las exportaciones únicamente tendrá efecto sobre el equipo de transporte solicitado para transportar la mercadería, será importante asegurar por parte del asistente de exportaciones a El Salvador, que no se reduzca de manera inmediata el margen de protección establecido en las reservas futuras.

## Despacho de las exportaciones a la aduana San Cristóbal

Una vez confirmado por el asistente de embarque el llenado de la unidad de transporte con el total de la mercancía a exportar y colocado el marchamo referido en documentos en las puertas posteriores del furgón, se procede a dar despacho a la unidad de transporte.

El coordinador administrativo de exportaciones firmará el despacho correspondiente como visto bueno a la salida del embarque de la planta, con destino a la aduana San Cristóbal.

#### Entrega de exportación

Arribado el embarque a la aduana y ubicado en muelle para verificación por parte de la autoridad aduanera competente, el gestor de la agencia de aduanas presenta en aduana SAT San Cristóbal los listados de empaque electrónicos y toda la documentación de exportaciones que ampara el embarque. Una vez la autoridad aduanera competente, autoriza el corte de marchamo del furgón, el equipo de cuadrilla autorizado procede al acomodo y descarga de toda la mercadería que sea solicitada por SAT.

El representante de SAT procederá a la cuantilla física de la carga y cotejo del contenido de cajas versus listados de empaque electrónicos, para proceder a certificar la documentación de exportaciones y retornar la papelería del embarque al gestor de la agencia de aduanas.

Una vez la agencia de aduana confirme la entrega de documentos al piloto de la empresa transportista y el despacho del embarque hacia la aduana San Cristóbal en El Salvador, el supervisor de la empresa de transporte reconfirmará al departamento de exportaciones el traslado del embarque a la agencia de aduanas salvadoreña.

Efectuado el trámite de importación por la agencia aduanera salvadoreña, la empresa transportista depositará el embarque físicamente en el centro de distribución en San Salvador, requiriendo el piloto del transporte visto bueno de recepción de mercancía en la carta de porte correspondiente.

#### Liquidación de las exportaciones

Alcanzado el plazo de liquidación de exportaciones (4 días hábiles después del despacho), la empresa transportista, será responsable de presentar junto con la factura de cobro de flete, los documentos de exportación debidamente certificados por la autoridad aduanera competente. El Departamento de Exportaciones autorizará la liquidación de la exportación siguiendo los siguientes pasos:

- Embarque despachado de la planta a la aduana convenida, en fecha específica de calendario operacional.
- Recepción de mercadería y documentos de exportación, confirmada por parte de la agencia aduanal en frontera San Cristóbal.
- Recepción de mercadería, confirmada por parte del cliente en centro de distribución en destino.
- Archivo de las facturas y comprobantes de exportación certificados por aduana en Guatemala, entregados por empresa transportista.
- Presentación de factura de cobro de flete por parte de la empresa transportista.

## Controles diarios

- Los realiza el asistente de exportaciones a El Salvador, con el propósito de mantener un adecuado control de la logística de la exportación.
- Las variantes en la fecha de despacho de Guatemala a El Salvador serán informados por el asistente de exportaciones al coordinador administrativo de exportaciones, al coordinador de operaciones en destino y al asistente de logística.
- Se recomienda realizarlo al inicio y al final de la jornada laboral pero no es necesario llenar formularios en este punto, ya que son únicamente medidas de control.

## Controles adicionales

Las exportaciones estarán sujetas a recuentos o arqueos, en forma periódica y razonable sin previo aviso por parte del departamento de Finanzas, estando el responsable en la obligatoriedad de custodiar la documentación y de ofrecer todas las facilidades para que el trabajo se realice en su presencia. Por cada arqueo sorpresivo se debe dejar evidencia escrita (documento) de lo actuado.

## Resguardo de Autorizaciones

No son necesarias.

## Cambios de Asistentes de Exportaciones

Cuando estos eventos ocurran, es responsabilidad del Coordinador de Exportaciones informar con la mayor anticipación posible para poder informar a los involucrados, quien será el nuevo responsable y a partir de que fecha se hace efectivo el cambio.

## Proveedores de servicio autorizados

Empresas prestatarias de servicios de transporte y agencias aduanales para la exportación a El Salvador:

Tabla LXIII. Exportación a El Salvador - Empresas - Transporte y aduanas

Servicio	Empresa Autorizada
Transporte terrestre a San Salvador, El Salvador	LZ Liner
Transporte terrestre a San Salvador, El Salvador	Altraco
Agencia Aduanal Guatemala	Consolidados 807
Agencia Aduanal El Salvador	Asimex

## Otros

### Prohibiciones:

- Mezclar información de embarques de otros países dentro los documentos y que no tengan relación con la exportación a El Salvador indicada en calendario operacional.
- Efectuar exportaciones a El Salvador que no sean administradas por medio de las agencias de aduanales y de transporte que no sean las autorizadas para ese efecto y exclusivamente por vía terrestre.

- Cambiar documentos de exportación emitidos en procesos previos en cualquier fecha, inclusive la fecha de embarque.
- Emitir documentos de exportación con referencia a terceras personas que no sea específicamente el cliente (afiliada de la compañía en territorio salvadoreño).
- Construir juegos de documentos de exportación, con información parcial.
- Contratación de servicios emergentes que deban efectuarse mediante el procedimiento del área de compras misceláneas.

Violaciones a las prohibiciones arriba mencionadas serán sancionadas según las medidas disciplinarias que establece la compañía, según lo descrito en las políticas de Medidas Disciplinarias referidas en el Código de Conducta Comercial y Ética en los Negocios.

Equivalencia según estructura operativa

Según las estructuras organizacionales de las operación identificadas se emite una de autoridad en donde existan las posiciones descritas en este procedimiento:

Tabla LXIV. – Exportación a El Salvador - Equivalencia de posiciones

Posición en Guatemala	Equivalencia en destino o proveedores
Coordinador de Exportaciones	Coordinador de Operaciones
Coordinador de Exportaciones	Gerente General Empresa de Transporte
Asistente de Exportaciones a El Salvador	Supervisor Agencia Aduanal o Empresa de Transporte
Asistente de Embarques	Asistente de Logística
Asistente de Exportaciones a El Salvador (ES)	Asistente de Logística
Asistente de Facturación	Asistente de Logística

El presente procedimiento "no" puede ser modificado sin previa autorización del área de exportaciones ubicada en Guatemala.

#### Archivo

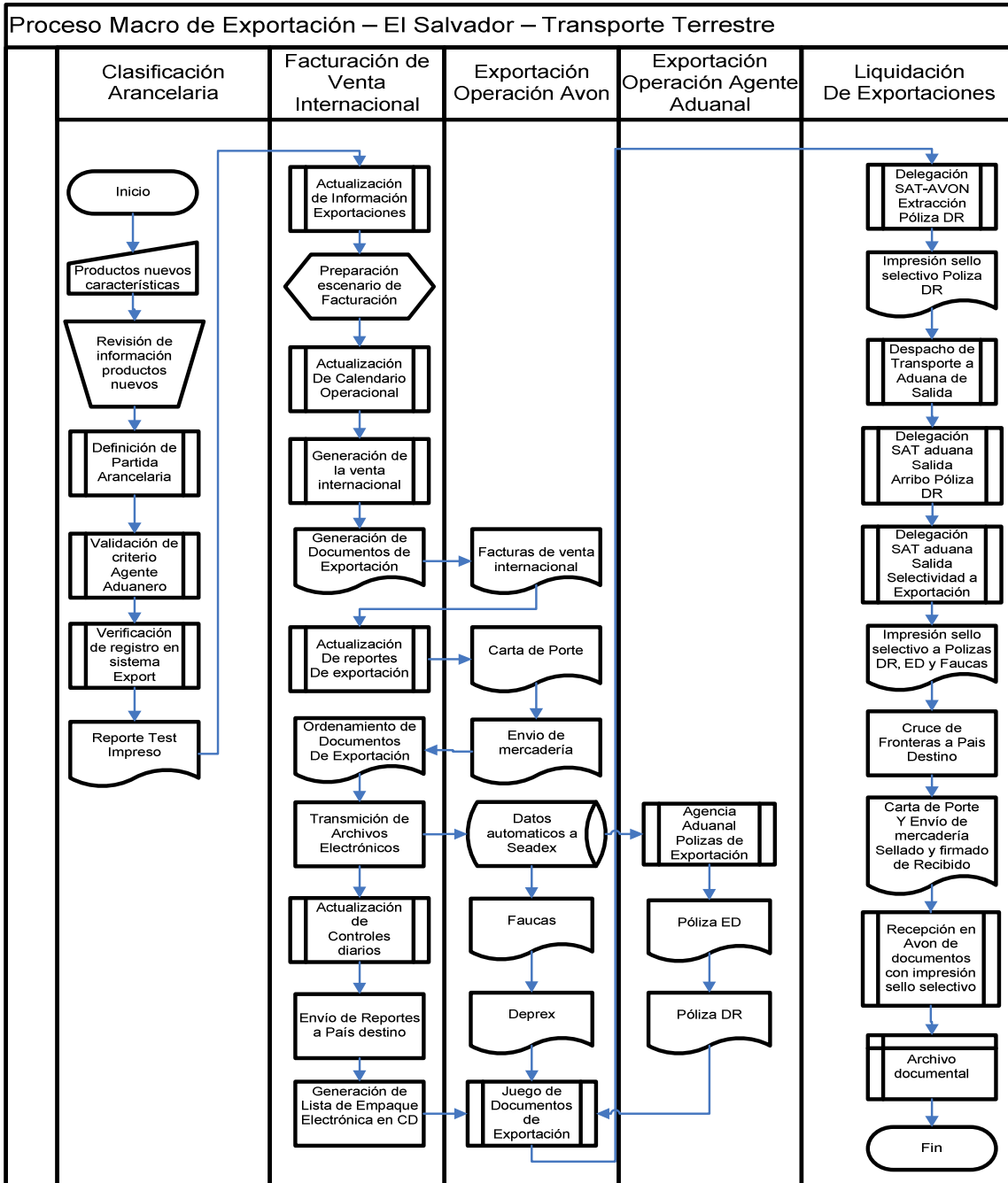
Este procedimiento en caso de ser autorizado por la empresa, pasará a formar parte del archivo correspondiente.

#### Contacto

Cualquier duda acerca de este procedimiento debe ser enviada al Coordinador de Exportaciones.

Figura 15. Proceso de exportación a El Salvador propuesto





**4.1.2- Documentación de procedimiento de liquidación de exportaciones y diagrama de flujo propuesto.**

<u>MODELO PROPUESTO</u>	Departamento <u>Exportaciones</u>	Procedimiento Número <u>EX 007</u>
PROCEDIMIENTO LOCAL	Asunto <u>Liquidación de las Exportaciones</u>	Esquema Decreto 29-89
Alcance <u>Exportaciones de Guatemala hacia empresas afiliadas en C.A.</u>	Emitido por: Coordinador de Exportaciones Autorizado por: <u>Gerente - Finanzas C.A.</u> <u>Gerente – Operaciones C.A.</u>	Fecha de emisión Año 2008

## Objetivo

Establecer lineamientos que permitan conocer la forma de crear y administrar correctamente la liquidación de las exportaciones efectuadas a cualquier cliente o empresa afiliada.

Solventar las necesidades de documentos e información en una forma ágil y oportuna, para ser utilizados como soporte de las exportaciones ante las auditorias posteriores a ser efectuadas por parte de la administración tributaria. Servir de apoyo para cumplir con objetivos del modelo Decreto 29-89.

## Responsabilidades

Las responsabilidades principales de este procedimiento son las siguientes:

Tabla LXV. Liquidación de exportaciones - Responsabilidades

Procesos a su cargo	Responsable
Detalle de documentos	Asistente de exportaciones a Panamá, Nicaragua, Honduras y El Salvador
Certificación de documentos de exportación	Gestor de agencia aduanal ante aduanas SAT
Liquidación de exportaciones	Supervisor de empresa de transporte
Verificación de liquidación de exportaciones	Asistente de Clasificación Arancelaria
Apertura de expediente en archivo documental	Asistente de Clasificación Arancelaria

## Definiciones

### Conceptualización Operativa de la Liquidación de Exportaciones

Su definición operativa refiere la venta internacional ya entregada al cliente (empresa afiliada), efectuada en una fecha determinada, debidamente soportada por los documentos de exportación correspondientes, habiendo sido estos, presentados ante las autoridades aduaneras competentes para su certificación en Guatemala y posteriormente entregados en el departamento de exportaciones de Avon, como soporte al cobro del flete (por parte de las empresas de transporte) en plazos de tiempo específicos y con objeto de constituirse en archivo documental, para soporte de posteriores auditorias de campo o de gabinete a ser solicitadas por la Superintendencia de Administración Tributaria, SAT.

## Lineamientos

### Documentos para el Manejo de las exportaciones

Los siguientes documentos se constituyen en soporte para cada exportación:

- Factura de Venta Internacional
- Formulario Aduanero Único Centroamericano (Fauca)
- Declaración para las Exportaciones (Deprex)
- Póliza de exportación definitiva Régimen ED
- Póliza de re exportación desde depósito aduanero Régimen DR
- Manifiesto de Carga
- Carta de Porte
- Listados de empaque electrónicos
- Certificaciones por parte de SAT en documentos de exportación

Los documentos de exportaciones que recibirán, sello selectivo de certificación de exportaciones por parte de SAT son:

- Formulario Aduanero Único Centroamericano (Fauca)
- Póliza de exportación definitiva Régimen ED
- Póliza de re exportación desde depósito aduanero Régimen DR
- Otras certificaciones por parte de SAT en documentos de exportación -  
Caso especial

## Caso especial de ausencia o fallas de software en aduanas

Cuando la aduana correspondiente no se encuentre en condiciones de depositar los sellos selectivos correspondientes sobre los documentos de exportación, serán reportados por el supervisor de la empresa de transporte al coordinador de exportaciones, quien informará al agente de aduanas, para que sea éste a su vez quien gestione ante las autoridades aduaneras competentes, el mecanismo específico a utilizar de manera que se garantice adecuadamente, el registro de dichas exportaciones ante SAT.

## Detalle de documentos de exportación

Este reporte emitido por los asistentes de exportaciones que atienden cada empresa afiliada, integra los números correlativos de autorización emitidos por SAT sobre los documentos de exportación, respecto al número correlativo de documento versus la factura de venta internacional correspondiente.

Tiene como objetivo servir de control cruzado de recepción de dichos documentos por parte de las diferentes personas que intervienen en la cadena, desde el personal de Avon en las exportaciones, pasando por pilotos de empresas de transporte, gestores de aduana y personal administrativo de las empresas transportistas, de tal forma que toda exportación a liquidarse debe de ser acompañada por éste documento, incluyendo las firmas de las personas que han intervenido en el proceso de certificación documental.

## Liquidación de las exportaciones

Alcanzado el plazo de liquidación de exportaciones (5 días hábiles después del despacho), la empresa transportista, será responsable de presentar junto con la factura de cobro de flete, los documentos de exportación debidamente certificados por la autoridad aduanera competente, por medio del supervisor de transporte correspondiente. El Departamento de Exportaciones autorizará la liquidación de la exportación siguiendo los siguientes pasos:

- Embarque despachado de la planta a la aduana convenida, en fecha específica de calendario operacional.
- Recepción de mercadería y documentos de exportación, confirmada por parte de la agencia aduanal en fronteras.
- Recepción de mercadería, confirmada por parte del cliente en centro de distribución en destino.
- Archivo de las facturas y comprobantes de exportación certificados por aduana en Guatemala, entregados por empresa transportista.
- Presentación del detalle de documentos de exportación emitido por Avon y factura de cobro de flete por parte de la empresa transportista.

## Controles diarios

- Los realiza el asistente de exportación, con el propósito de mantener un adecuado control de las exportaciones liquidadas por parte de cada empresa transportista y efectuar la apertura de los expedientes correspondientes en el archivo documental.

- Todas las variantes en la liquidación de exportaciones por parte de las empresas de transporte, serán informados por el asistente de al coordinador administrativo de exportaciones
- Se recomienda realizarlo al finalizar la recepción diaria de liquidaciones de exportaciones, si es necesario informar por escrito mediante correo electrónico, como medida de seguimiento y control.

### Controles adicionales

Las exportaciones estarán sujetas a recuentos o arqueos, en forma periódica y razonable sin previo aviso por parte del departamento de Finanzas, estando el responsable en la obligatoriedad de custodiar la documentación y de ofrecer todas las facilidades para que el trabajo se realice en su presencia. Por cada arqueo sorpresivo se debe dejar evidencia escrita (documento) de lo actuado.

### Archivo Documental de Exportaciones

El archivo documental está constituido por el 100% de las exportaciones liquidadas, será creado, mediante la apertura de expedientes mensuales partiendo de la referencia del número correlativo de la factura de exportación, misma que será soportada y acompañada por el Fauca, Póliza ED o Póliza DR, ya certificados y liquidados, que correspondan.

Los Faucas correspondientes a las exportaciones registradas con beneficio en el Decreto 29-89, serán liquidados mensualmente mediante los mecanismos electrónicos correspondientes para su registro, asegurando la declaración de los descargos correspondientes al inventario insumos, sean materias primas y/o componentes, beneficiados en resolución emitida por Mineco. Los expedientes mensuales serán ubicados por el asistente de, en el área de archivo, conformados en cajas plásticas por trimestre, debidamente identificadas mediante rótulo, sellados con colocación de marchamo y custodiados bajo llave, para evitar cualquier riesgo de pérdida o extravío sobre la papelería.

Mediante la notificación de auditoria de campo o de gabinete, por parte de SAT, el archivo documental de exportaciones del trimestre o mes correspondiente solicitado, será puesto a disposición del auditor competente, previo conocimiento del contador general de Avon, quien se encontrará a disposición de facilitar cualquier información reflejada en las liquidaciones documentadas.

#### Resguardo de Autorizaciones

Si son necesarias, las correspondientes a la puesta en disposición del auditor competente, sea éste por parte de Avon o SAT, de información relacionada al archivo documental de exportaciones.

#### Cambios de Asistentes de Exportaciones



Cuando estos eventos ocurran, es responsabilidad del Coordinador de Exportaciones informar con la mayor anticipación posible para poder informar a los involucrados, quien será el nuevo responsable y a partir de que fecha se hace efectivo el cambio.

#### Proveedores de servicio autorizados

Empresas prestatarias de servicios de transporte y agencias aduanales para la exportación a Centroamérica desde Guatemala:

Tabla LXVI. Liquidación de exportaciones - Empresas - Transporte y aduanas

Servicio	Empresa Autorizada
Transporte terrestre	LZ Liner, Altraco.
Transporte aéreo	DHL Logística, Consolidados 807 y DHL Aviación
Agencia Aduanal Guatemala	Consolidados 807

#### Otros

##### Prohibiciones:

- Efectuar el cruce de fronteras guatemaltecas, sin contar con los documentos de exportación de rigor, debidamente certificados por aduanas SAT.
- Efectuar el cruce de fronteras guatemaltecas, con documentos de exportación cuyo plazo de vigencia haya sido superado.
- Mezclar información de embarques que no tengan relación con la exportación liquidada.
- Construir juegos de documentos de exportación para su liquidación, con información parcial.

- Proceder al pago del flete correspondiente, no contando con el 100% de documentos certificados por aduana.
- Presentar la liquidación de exportaciones fuera de los plazos definidos para ese efecto.
- Abrir expediente en archivo documental, para la liquidación de exportaciones, habiendo incumplido cualquiera de los puntos anteriores.
- Presentar descargos y declaraciones de exportación de productos 29-89 fuera de los plazos estipulados en ley.

Violaciones a las prohibiciones arriba mencionadas serán sancionadas según las medidas disciplinarias que establece la compañía según lo descrito en las políticas de Medidas Disciplinarias referidas en el Código de Conducta Comercial y Ética en los Negocios.

#### Equivalencia según estructura operativa

Según las estructuras organizacionales de las operaciones identificadas se emite una de autoridad en donde existan las posiciones descritas en este procedimiento:

Tabla LXVII. Liquidación de exportaciones - Equivalencia de posiciones

Posición en Guatemala	Equivalencia en destino o proveedores
Coordinador de Exportaciones	Contador General de Avon
Coordinador de Exportaciones	Agente Aduanal o Gerente General Empresa de transporte
Asistente de Clasificación Arancelaria	Supervisor Agencia Aduanal o Empresa de Transporte
Asistente de Clasificación Arancelaria	Gestor de Agencia aduanal o Piloto empresa de transporte
Asistente de Clasificación Arancelarias	Asistente de Logística

El presente procedimiento "no" puede ser modificado sin previa autorización del área de exportaciones ubicada en Guatemala.

## Archivo

Este procedimiento en caso de ser autorizado por la empresa, pasará a formar parte del archivo correspondiente.

## Contacto

Cualquier duda acerca de este procedimiento debe ser enviada al Coordinador de Exportaciones.

Figura 16. Proceso liquidación de exportaciones propuesto - Parte I

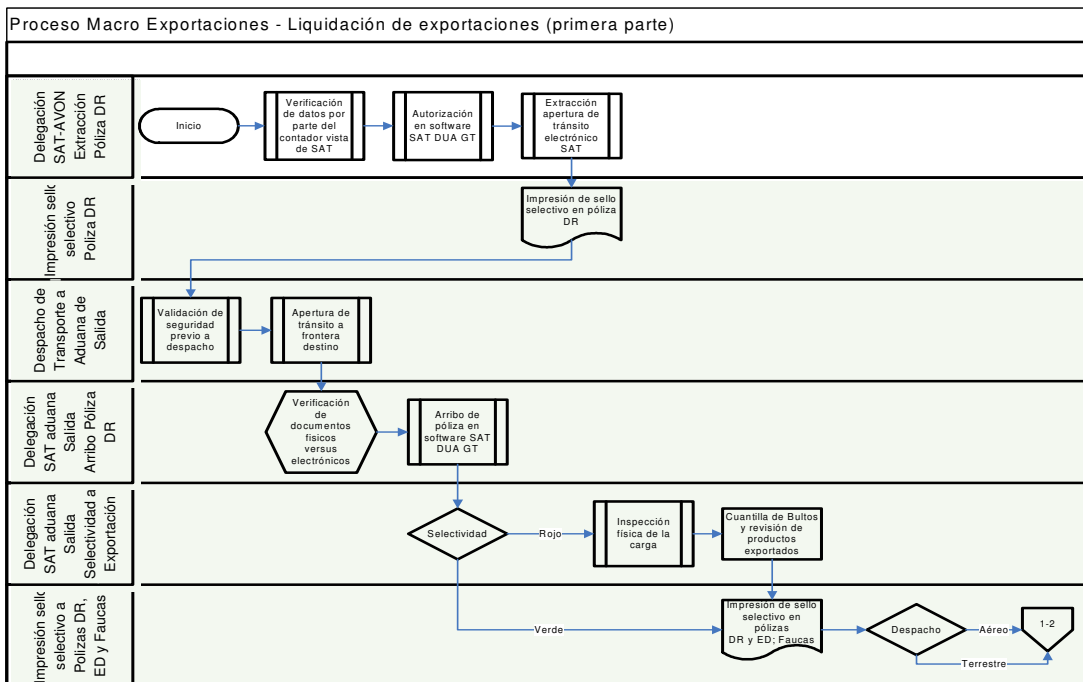
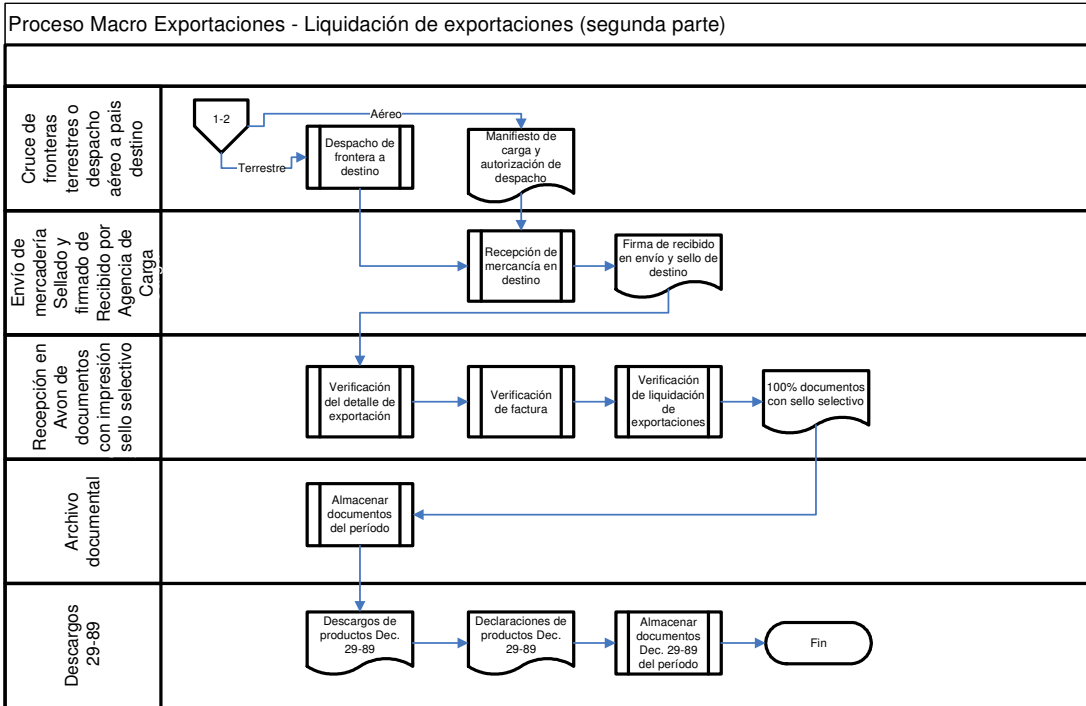


Figura 17. Proceso liquidación de exportaciones propuesto - Parte II



#### 4.2- Definición de plazos para creación de archivo documental por destino de exportaciones.

El archivo documental de exportaciones se convierte en un elemento clave para dar garantía a las operaciones de exportación de la empresa. Como herramienta de control es de suma importancia, ya que tiene por objetivo asegurar se mantengan las calidades necesarias en cuanto al cumplimiento de las normativas que requieren las exportaciones para sustentar a corto, mediano y largo plazo, auditorias por parte de las autoridades competentes y también de la misma empresa, que soliciten validar las actividades comerciales de diferentes períodos.

En éste sentido es indispensable la construcción ordenada y lógica de las diferentes exportaciones, tomando como punto de partida los documentos

liquidados por los transportistas, que aseguren mediante el depósito de sellos selectivos por parte de las autoridades locales sobre la documentación, el cumplimiento continuo de los procedimientos necesarios para sustentar la salida de productos terminados del país, al momento de efectuar los trámites de cruce de frontera o despacho aéreo, según sea el caso. Se debe de tener riguroso cuidado, especialmente con aquella documentación que soporta el aprovechamiento de los beneficios brindados por el Decreto 29-89 derivado que se trata de suspensión temporal de derechos arancelarios.

Como propuesta al ciclo completo del trámite documental requerido para exportar bajo ésta , se plantea la liquidación de los descargos, mediante presentación de declaraciones juradas comprendidas al período corriente, es decir a cada mes, dentro de un plazo máximo a las dos semanas subsiguientes en que se haya efectuado la última exportación comprendida a un mes determinado, referida en el calendario operacional de la empresa.

Tabla LXVIII. Tiempo operacional exportación declaración jurada Decreto 29-89

<b>Tiempos operacionales de Exportación hasta presentar declaración jurada mensual 29-89</b>	<b>El Salvador</b>	<b>Honduras</b>	<b>Nicaragua</b>	<b>Panamá</b>
Procesos documentales	6	6	6	5
Embarque de mercadería	6	6	7	5
Transito a fronteras (viaje de ida)	4	5	12	12
Transito a centros de distribución	2	12	12	2
Descarga en centros de distribución	2	2	2	2
Estadía transportista en centro de distribución	8	10	16	4
Transito a fronteras (viaje de retorno)	4	5	12	8
Integración de información y cobro de flete	48	48	48	48
Tiempo total del proceso en horas	80	94	115	86
Tiempo total del proceso en días	3.3	3.9	4.8	3.6
Tiempo máximo en días para declaración jurada de descargos 29-89 tras última exportación de mes	10.0	10.0	10.0	10.0

## **5. SEGUIMIENTO DEL PROYECTO Y MONITOREO DE INDICADORES.**

### **5.1- Definición de indicadores propuestos para medición del desempeño.**

Para asegurar el éxito en la implementación de un nuevo modelo de departamento de exportaciones estratégico, hay que tener claro que, es necesario medir el modelo para poder implantarlo. La labor esencial de un ejecutivo, gerente o coordinador, es precisamente implementar, o bien, ver que se implemente la estrategia, asegurándose que las cosas ocurran. La clave de la implementación es llevar precisamente la estrategia a algo medible. Todos los involucrados en la misma deben de saber con claridad cual es su parte y cómo se le va a medir para asegurar que se ejecute.

Los cuatro ejes propuestos para el seguimiento del proyecto son:

- **Perspectiva financiera**
  - La necesidad de los objetivos financieros (presupuesto de gastos) es indiscutible y primaria en la actividad comercial de la empresa
- **Perspectiva del cliente**
  - La gestión del departamento de exportaciones debe de estar altamente enfocada en el cliente y en la satisfacción de sus requerimientos.
- **Perspectiva de proceso interno**
  - Los objetivos y las métricas basadas en ésta perspectiva, permiten a la administración del departamento de exportaciones, saber como está funcionando éste tramo del negocio, y si sus productos o

servicios están cumpliendo con los requerimientos de las empresas afiliadas en Centroamérica.

- Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento
  - Aquí empatan la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y operativo, de cada uno de los miembros del departamento.

El seguimiento a la implantación necesitará evaluar en consecuencia momentos determinantes del proyecto, de tal manera que resumidos mediante una secuencia lógica podrá identificarse el estado de las tareas más importantes. La tabla adjunta propone la matriz de seguimiento del proyecto, resumiendo las tareas claves por perspectiva.

Tabla LXIX. Matriz de seguimiento del proyecto

Matriz de Seguimiento del Proyecto				
Seguimiento al proyecto	Financiero	Clientes	Proceso Interno	Crecimiento y desarrollo
	Decisión de empresa de optar a calificación	Exportaciones con nuevo modelo documental	Embarque de mercadería para exportación	Motivación del personal
	Autorización del presupuesto incremental	Imagen y reputación de la empresa ante autoridades de aduana	Despacho a tiempo de embarques	Delegación de autoridad
	Solicitud de calificación al decreto 29-89	Problemas reportados por cliente en documentos de exportación	Nivel de servicio prestado por proveedores	Capacidad de los asociados
	Aprobación del Ministerio de Economía		Simplificación de funciones	Alineación de los asociados a los objetivos de la empresa
	Suspensión temporal de arancel sobre insumos de productos		Liquidación de exportaciones 29-89	Capacidad de los sistemas de información
				Entrenamiento de asociados

Es importante indicar que el seguimiento del proyecto tiene por objeto actualizar el estado del proyecto durante su ejecución a fin de controlar cómo ha sido el desempeño real, respecto al plan original, en términos de tiempos, de costos, de trabajo y de alcance del mismo. La tabla adjunta refiere la matriz de indicadores propuestos, para evaluar el desempeño de los factores claves de la implantación del nuevo modelo de forma mensual y partiendo de la base de las diferentes perspectivas, planteadas anteriormente.

Tabla LXX. Matriz de indicadores propuestos

Matriz de Indicadores Propuestos				
Indicadores	Financiero	Clientes	Proceso Interno	Crecimiento y desarrollo
	Vo.Bo. De la dirección regional	Número de embarques arribados en plazos de calendario operacional por destino	Errores operativos por mes	Nivel de compromiso encuesta anual
	Eficiencia en la ejecución del gasto operativo en quetzales	Número de multas administrativas y tributarias sobre embarques	Porcentaje de eficiencia en despachos a tiempo con referencia en calendario operacional	% de cumplimiento del plan de desarrollo de asociados clave
	Fecha de presentación de memorial de solicitud de calificación al decreto 29-89	Nivel de quejas del cliente en número de errores por embarque	Errores operativos por mes	Productividad de los asociados
	Fecha de resolución de Mineco favorable a la empresa autorizando beneficios		Gasto trimestral en desarrollo de herramienta informática, en quetzales	Evaluación de desempeño trimestral
	Control diario de descargos efectuados por partida arancelaria de productos calificados como 29-89		Reporte de Liquidación mensual de exportaciones 29-89 por parte de agencia aduanal	Ejecucion de gasto en desarrollo de software en quetzales
			Ejecucion de gasto trimestral en capacitacion en quetzales	

## 5.2- Medición de beneficios en derechos arancelarios.



Los factores críticos de éxito son aquellas pocas cosas que no podemos dejar de hacer en el momento de ejecutar la implementación del nuevo modelo de exportaciones y al mismo tiempo constituyen el foco de la estrategia. A lo largo del desarrollo del alcance de éste proyecto se ha planteado el beneficio del Decreto 29-89 bajo el régimen de admisión temporal y actividad de maquila, a la suspensión temporal del pago de derechos arancelarios de importación DAI, de los insumos del producto estrella identificado. Los pasos propuestos para efectuar la medición de beneficios en la línea de derechos arancelarios son:

- Identificar con clave 29-89 los insumos que aplican a beneficio de suspensión temporal de DAI.
- Identificar con clave 29-89 el producto estrella seleccionado para exportarse.
- Asignar los porcentajes de DAI por partida arancelaria a los insumos correspondientes.
- Identificar el total de unidades de producto estrella vendidos por exportación y separar el mismo en una única factura de venta internacional por empresa afiliada.
- Utilizar un formulario aduanero específicamente para referir la exportación del producto estrella a cada destino.
- Emitir un reporte de descargo de inventario de insumos en unidades y costado por valor de materias primas o componentes, incluyendo las partidas arancelarias correspondientes según sea el caso e identificarlo por número de factura de exportación y fecha.
- El reporte puede ser lo suficientemente flexible para determinar los beneficios por día, mes, año o rango de fechas, en moneda local y/o dólares americanos.
- Efectuar la programación del reporte dentro del software Export, la generación de reporte 29-89 que permita desplegar las unidades de

producto estrella exportado y el valor total de DAI dejado de pagar temporalmente, por concepto de los insumos (materias primas y componentes).

Una vez puesta en marcha la herramienta, el coordinador de exportaciones podrá definir los lineamientos de frecuencia, con que desea generar el reporte para dar el seguimiento correspondiente.

### **5.3- Auditoria de cumplimiento de procedimientos.**

La administración del departamento de exportaciones es responsable de crear, dar mantenimiento y asegurar la efectividad de los controles que coadyuvan al alcance de las diferentes funciones. De tal manera, que es importante desarrollar una serie de pasos que permitan cumplir éste cometido:

- Aceptar la responsabilidad por la evaluación del control interno del departamento.
- Evaluar la efectividad de sus controles internos de acuerdo a criterios establecidos por la empresa.
- Soportar la evaluación con evidencia suficiente.
- Presentar una evaluación escrita de la efectividad del control interno sobre los reportes de exportación al cierre de cada período.
- Prevenir el riesgo futuro.
- Minimizar los niveles de riesgos a niveles aceptables.
- Identificar y administrar los riesgos en todos los niveles.
- Enfocarse en el logro de los objetivos para este tramo del negocio.

Todas las empresas exitosas, asumen riesgos. El punto clave es precisamente hacerlo de forma calculada administrando el riesgo dando participación a tareas de control:

- Creación de una Filosofía y Políticas dentro del negocio
  - Crear un lenguaje y entendimiento común de riesgo
- Facilitar una estructura que permita crear reportes
  - Crear la responsabilidad con los dueños de procesos y dueños de control
- Metodología para establecer el perfil de Riesgo
  - Ayudar a identificar y medir los riesgos y controles
  - Proveer retroalimentación para el status actual e identificar las áreas de mejora
- Optimización
  - Ayudar a desarrollar planes de acción para mitigar los riesgos
- Monitoreo
  - Proveer seguimiento y mejora

El control interno en las exportaciones es un proceso diseñado para proveer seguridad razonable de alcanzar los objetivos, en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de los reportes fiscales.
- Cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables, en materia tributaria y aduanera, local e internacional.

En pocas palabras, es todo aquello que garantiza que el departamento de exportaciones podrá alcanzar sus objetivos dentro del cumplimiento de normas y procedimientos. Derivado de lo anterior, existen componentes que forman parte de la estructura del control interno:

- El ambiente de control, que proporciona disciplina a la organización siendo una característica que la administración impregna al departamento.
- La evaluación del riesgo, que identifica y analiza los riesgos que se deben administrar para alcanzar los objetivos.
- Actividades de control, resumidas en las políticas y procedimientos que ayudan diariamente a asegurarse que las actividades se están llevando a cabo.
- Información y Comunicación, que identifican, capturan e intercambian información que permita a los asociados del departamento llevar a cabo sus responsabilidades.
- El monitoreo, como proceso que evalúa la calidad de la ejecución del control interno a través del tiempo.

El ejercicio del comercio internacional requiere al departamento de exportaciones poner especial énfasis en las actividades de control y en este sentido se propone direccionamiento sobre los procedimientos propuestos, en cuanto a los siguientes puntos:

- Aprobaciones, en lo relacionado a planes que exijan variantes sobre la marcha.
- Autorizaciones, en lo relacionado a la ejecución del presupuesto y la interacción con las autoridades de gobierno y proveedores.
- Conciliaciones, verificaciones y revisiones, en referencia a la liquidación de las exportaciones y la creación de los archivos documentales.
- Segregación de funciones, de tal manera que se genere transparencia a la gestión de la organización, en actividades que puedan comprometer los intereses del departamento de exportaciones y principalmente de la empresa.

En términos de auditorías sobre el proceso de exportación propuesto y partiendo de la base del control interno, existirá enfoque sobre dos aspectos fundamentales:

- Primero, emitir una evaluación y opinión sobre la evaluación de control interno desarrollada por la administración del departamento de exportaciones.
- Segundo, emitir una evaluación y opinión sobre la efectividad de los controles vigentes y aplicables, como producto de la gestión completa de los actores del departamento, es decir, de los miembros de la organización que intervienen en los procedimientos de exportación desarrollados.

#### 5.4- **Propuesta de buenas prácticas.**

Existen elementos claves diferenciadores en las organizaciones, que contribuyen a la ejecución efectiva del trabajo, logrando impactar positivamente desde diferentes ángulos al negocio y sus resultados.

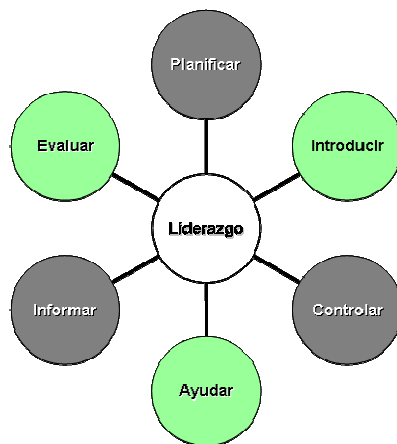
Al hablar de ejecución es importante resaltar, que para ejecutar o implantar un nuevo modelo de negocio, es necesario construir bloques o pilares sobre los que la estrategia pueda desarrollarse, lo que implica tener claros tres pasos básicos:

El marco que los líderes deben de perseguir:

- a) Conocer a su gente y al negocio

- b) Insistir en la realidad
- c) Establecer objetivos claros y las prioridades
- d) Hacer un seguimiento apropiado
- e) Recompensar a las personas que hacen que las cosas sucedan
- f) Expandir las capacidades de su gente
- g) Conocerse a sí mismo

Figura 18. Liderazgo - Funciones de liderazgo



El marco para un cambio de cultura organizacional:

- a) Los comportamientos son creencias convertidas en acción
- b) Aplicación de la normativa de la empresa
- c) Nuevas formas de pensar positivamente en la organización y el entorno

Figura 19. Cultura Organizacional - Elementos de la cultura



El marco para contar con las personas correctas en el puesto correcto:

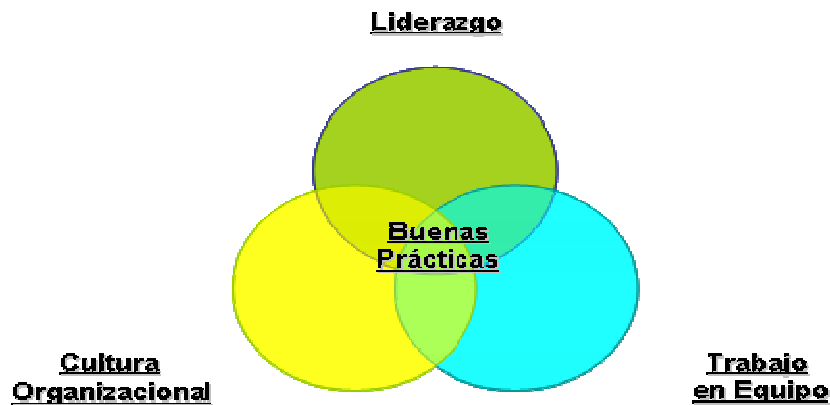
- a) Controlar la calidad de líderes que tiene la organización
- b) Seleccionar a la gente apropiada pensando en el largo plazo
- c) Trabajo en equipo

Figura 20. Trabajo en equipo - Elementos



El gráfico detallado a continuación muestra el punto de convergencia de los marcos de liderazgo, cultura organizacional y trabajo en equipo convergiendo en las buenas prácticas.

Figura 21. Buenas prácticas - Modelo de negocio integrado



El fin último de toda estrategia es obtener la preferencia de los clientes y crear una ventaja competitiva sostenible, al mismo tiempo que dejar suficiente dinero para los accionistas, de tal forma que la estrategia será exitosa, en la medida que aquellos actores que van a implantarla tengan claro los objetivos a perseguir y cuales son los factores críticos en el cambio. Estos elementos diferenciadores lo constituyen las buenas prácticas, mismas que se hacen indispensables en la medida en la que se integran al bloque de la estrategia, definida para un tramo específico de negocio.



La sincronización aquí, es esencial, para lograr la excelencia en la ejecución, de tal forma que es de suma importancia que todas las partes de la organización involucradas, tengan un entendimiento común de hacia donde se dirige la organización. Un plan de acción fuerte que conteste todas las inquietudes planteadas de antemano y una acción conjunta sincronizada hará que aumenten, mediante ese esfuerzo, las probabilidades de éxito.

La tabla adjunta incluye desde la perspectiva de los cuatro ejes de seguimiento del proyecto, las buenas prácticas propuestas para desarrollar la puesta en marcha del nuevo modelo de departamento de exportaciones.

Tabla LXXI. Buenas prácticas propuestas

<b>Buenas prácticas propuestas</b>	Financiero	Clientes	Proceso Interno	Crecimiento y desarrollo
	Planeación del gasto con 6 meses de anticipación al nuevo periodo	Cumplimiento estricto de toda la legislación y normativa internacional	Evaluación continua de procesos claves	Cultura Organizacional, trabajo de equipo y liderazgo servidor
	Segregar la responsabilidad sobre el gasto a toda la organización	Revisión de la logística de empresa en conjunto con autoridades aduaneras	Desarrollo de herramienta informática o software	Paquete de compensación salarial alineado a resultados anuales de desempeño
	No autorizar crecimiento en gastos fijos	Selección de proveedores mediante un proceso formal de licitación	Altos estándares de productividad y eficiencia	Aplicación de código de conducta y etica en los negocios
	Cumplimiento estricto de toda la legislación local	Reuniones mensuales con proveedores para evaluar el desempeño de indicadores negociados	Desarrollo de controles robustos y efectivos	Desarrollo y capacitación para asociados con alto estandar de desempeño
	Gestion fiscal y aduanera con autoridades de alto nivel en instituciones competentes	Vinculación a Cámaras y Agremiaturas relacionadas al sector exportador	Encadenamiento productivo con procesos previos y posteriores	Rotación del personal en todas las posiciones de la exportación

Una vez alcanzada la propuesta de buenas prácticas, es importante no perder de vista que el cambio es una parte esencial del nuevo modelo de departamento de exportaciones. Cambiar es imprescindible y mejor hacerlo antes que verse obligado a ello. Está claro que la resistencia al cambio es una realidad concreta en las organizaciones y que la gente adora lo conocido y los patrones, aferrándose a ellos.

Si se quiere ganar es imprescindible efectuar cambios, que permitan mantener al negocio en una tendencia competitiva permanente. Los cambios deben de convertirse en el negocio habitual, de tal manera que se constituirá en la norma, mediante un proceso relativamente ordenado, logrando que el departamento de exportaciones entienda porqué el cambio es necesario y hacia donde les conducirá.

## CONCLUSIONES

1. El sector manufacturero local tiene un fuerte potencial para competir en el mercado exterior, de tal forma, que es importante evaluar la calificación de empresas exportadoras o potencialmente exportadoras que están dentro de ésta categoría, al Decreto 29-89 con objetivo de aprovechar incentivos a las exportaciones, que redunden en rentabilidad para los inversionistas, sostenibilidad en el largo plazo de las operaciones apegadas a sus diferentes regímenes y búsqueda continua de oportunidades en otros mercados.
2. Cualquier empresa que quiera estar integrada al comercio exterior, participando del mercado global o regional y utilizando medios electrónicos para fortalecer su esquema competitivo, necesariamente deberá desarrollar e incorporar habilidades para operar y gestionar la logística de su negocio.
3. El departamento de exportaciones cuenta en la actualidad con una suma de características muy importantes, que contribuyen a generar ventajas competitivas para la empresa; entre ellas, la experiencia del personal contratado para desarrollar la gestión de exportaciones y su desarrollo a lo largo de los años dentro del negocio, con una actualización continuada en el tema de aduanas regional, gestión logística y un modelo organizacional encaminado cada vez más, al esquema de matriz por proceso. Los socios logísticos como empresas de transporte y agentes de aduana son estratégicos e integrados a la cadena mediante un proceso de cotización formal para la contratación de servicios, vienen a dar valor agregado a la gestión actual, contribuyendo a la sinergia sistémica que requiere el negocio para alcanzar sus objetivos en este tramo de la operación.

4. Como resultado del análisis de insumos y materias primas del producto estrella, se determinó que la suspensión temporal de los derechos arancelarios a la importación ascienden a Q.1.9 millones para el primer año de beneficio, de tal forma que exceden los Q.0.31 millones necesarios, para llevar adelante la puesta en marcha del modelo estratégico del departamento de exportaciones, bajo la actividad de maquila y dentro régimen de admisión temporal del Decreto 29-89, una vez la empresa decida impulsar dicha iniciativa, solicitando la calificación a la autoridad competente.
5. Se identificaron oportunidades claras de desarrollo de software que pueden contribuir en el corto plazo a la agilización de procesos de exportación y liberación de recursos por un monto de Q. 102,720, una vez la empresa analice los escenarios propuestos y se decida cotizar el costo correspondiente en el que se incurrirá por concepto de las mejoras propuestas.
6. Los procedimientos del departamento de exportaciones se constituyen en actividades que contribuyen al control sobre las operaciones de comercio internacional de la empresa, son determinantes en el apoyo a la gestión de liderazgo sobre la organización de exportaciones y contribuyen a la alineación del personal sobre el cumplimiento de los procesos, garantizando efectividad en la gestión del nuevo modelo propuesto.
7. La clave de la implementación del nuevo modelo de departamento de exportaciones es llevar la estrategia a algo medible, de tal forma que se requiere de seguimiento continuo a los puntos claves del trabajo de graduación, establecer control sobre los nuevos procedimientos que desencadenarán nuevas actividades, instituir buenas prácticas y gestionar

el cambio, asegurando el cumplimiento de toda la normativa y legislación correspondiente.

8. Todos los exportadores calificados en el Decreto 29-89 régimen de admisión temporal y actividad de maquila tienen derecho a iniciar y presentar solicitudes de suspensión temporal de DAI, ya que de conformidad con la ley, todos los contribuyentes que se dediquen a la exportación y sean debidamente autorizados por el Ministerio de Economía de Guatemala, les asiste el derecho a solicitar los beneficios sobre insumos de productos autorizados según resolución favorable emitida por ésta dependencia del Estado.
  
9. El incumplimiento a la normativa jurídica contenida en el Decreto ley 29-89, relacionada con la suspensión temporal de derechos arancelarios a la importación de insumos, representa para las empresas exportadoras riesgos de ajustes monetarios al momento de liquidar anualmente la suspensión temporal de DAI aplicada sobre productos autorizados por Mineco y puede constituir causa de pérdida del 100% de los beneficios resueltos como favorables.



## RECOMENDACIONES

1. No duplicar recursos, simplificar procesos y focalizarse en agilizar aquellas tareas clave que detonan o desencadenan la gestión operativa en el departamento de exportación, debe de ser una constante; mantener como buena práctica la mejora continua y la innovación, pueden garantizar que agregar valor sea un proceso permanente.
2. La actividad exportadora de la empresa será exitosa, en la medida que se logre centrar parte de sus ventajas competitivas en torno a su capacidad de gestión y operación logística.
3. La aplicación del principio de Pareto a la revisión de funciones de la organización debe de focalizar al coordinador de exportaciones en destacar la productividad excepcional del departamento, en lugar de aumentar los esfuerzos promedio; buscar el atajo, en lugar de recorrer el circuito completo; ejercer el control sobre la operación con el menor esfuerzo posible; ser selectivo, no exhaustivo; procurar la excelencia en pocas cosas, en lugar del buen rendimiento en muchas; delegar empoderando al personal; finalmente, identificar el 20% del esfuerzo que puede conducir al 80% de los resultados.
4. Se debe mantener en perspectiva las diferentes actualizaciones de los procedimientos utilizados por la autoridad aduanera local y por Mineco, con objeto de mantener encadenada y alineada la gestión del modelo del departamento de exportaciones bajo el esquema del Decreto 29-89 propuesto; ninguna actualización futura de los procedimientos debe desarrollarse en menoscabo de los beneficios a obtener bajo el régimen de

admisión temporal y actividad de maquila, toda vez la empresa opte por desarrollar éste modelo.

5. Para gestionar el cambio al modelo estratégico de departamento de exportaciones se requiere vincular a cada cambio un propósito u objetivo claro; contratar y promocionar a aquellos asociados que crean sinceramente en el cambio y estén dispuestos a asumirlo; identificar y apartar a quienes resisten el cambio, aunque su rendimiento sea bueno; y finalmente, prestar atención a los tentativos riesgos, anticipándose y aprovechando cualquier oportunidad, inclusive que pueda surgir de la adversidad.
  
6. Es de suma importancia que los contribuyentes en general conozcan sus derechos constitucionales, o bien, que dispongan de asesoría profesional permanente que les oriente en identificar los diferentes mecanismos que ofrece el país para fomentar la actividad exportadora.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Lledó, Pablo y Gustavo Rivarola. **Gestión de Proyectos**. Buenos Aires: Prentice Hall-Pearse Education, 2007. 499 pp.
2. Maxwell, John C. **Las 21 Leyes Irrefutables del Liderazgo**. Edición del décimo aniversario. Estados Unidos: Grupo Nelson, 2007. 337 pp.
3. Carvajal Smith, Julio M. **Introducción a la clasificación arancelaria de las mercancías**. 3ª Edición. s.e. Estados Unidos. 2006. 109 pp.
4. Koch, Richard. **El Principio del 80/20**. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1998. 287 pp.
5. Schemelkes, Corina. **Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (Tesis)**. Segunda Edición. México: Oxford University Press, 1998. 200 pp.
6. Salvendy, Gavriel. **Biblioteca del Ingeniero Industrial Volumen I y II**. México: Editorial Limusa, 1990. 788 pp.
7. Álvarez de Mon Pan de Soraluze, Santiago. **Desde la adversidad Liderazgo, cuestión de carácter**. España: Prentice Hall-Pearse Education, 2003. 297 pp.
8. Junta Directiva Combex-Im. **Combex-Im**. Quality print. s.e. Guatemala, 2002. 32 pp.

9. Guatemala, **Decreto 29-89 Ley de fomento a la actividad exportadora y de maquila y su reforma Decreto 38-04**. Congreso de la República de Guatemala.
10. J & J Consultores. **Taller de Trabajo en Equipo y reforzando el liderazgo**. Impartido a Productos Avon de Guatemala, Octubre 2006.
11. Monterroso, Fernando. **Creación de valor en la empresa**. Curso Gestión de recurso humano. Impartido a Productos Avon de Guatemala. Universidad Francisco Marroquín. Agosto 2007.
12. **Diccionario electrónico cultura aduanera**. Superintendencia de Administración Tributaria SAT. [www.sat.gob.gt](http://www.sat.gob.gt). (Mayo 2008)
13. Ministerio de Economía Guatemala, [www.mineco.gob.gt](http://www.mineco.gob.gt), (Mayo 2008)
14. Ventanilla única para las exportaciones, [www.export.com.gt](http://www.export.com.gt), (Mayo 2008)
15. Pérez, Valietti. 2008. **Importancia de la logística empresarial**. Data Export. 189(19): 10
16. Agexport. 2007. **Aniversario 25 años de contribución a Guatemala**. Data Export. 175(18):20-22
17. Mencos, Alejandro. 2007. **Comportamiento de las exportaciones en el año 2006**. Data Export. 171 (18): 8-12
18. De la Torre, Sergio. 2006. **Los empresarios apuestan por el desarrollo**. Industria. (109): 12

19. Nuñez, Karla. 2006. **¿Cómo incrementar la competitividad de su empresa?** . Industria. (101): 38
20. Zaldivar, Haroldo. 2006. **Exportación de manufacturas, situación del sector.** Data Export. 166(17): 8-9
21. Brichaux, Jean Paul. 2007. **Los costos de la logística y transporte internacional evaluados de forma integral.** Data Export. 177(18): 30
22. Ordoñez, Omar. 2008. **La tecnología del DUA y las exportaciones.** Data Export. 185(19): 8
23. Agexport. 2008. **La creciente importancia de la educación empresarial.** Data Export. 190(19): 10-12
24. Agexport. 2007. **Plataforma estratégica para la exportación.** Data Export. 176(18): 5
25. Agexport. 2007. **El reto de la modernización de la aduana Guatemalteca.** Data Export. 179(18): 23
26. Jaschkowitz, Daniel. 2007. **GPS, un sistema versátil de seguridad garantizada.** Data Export. 179(18):26-28
27. Avon Products Inc. **Código de conducta comercial y ética.** Versión en español. 2008
28. Internet. **Revista Fortune.** <http://money.cnn.com/magazines/fortune> (Mayo 2008)



## ANEXOS

### ANEXO 1

#### Lay Out Actual Departamento de Exportaciones

Los gráficos que siguen a continuación detallan el nombre de las posiciones actuales en la organización del departamento de exportaciones y su ubicación física.

Figura 22. Lay Out actual departamento de Exportaciones - Turno diurno

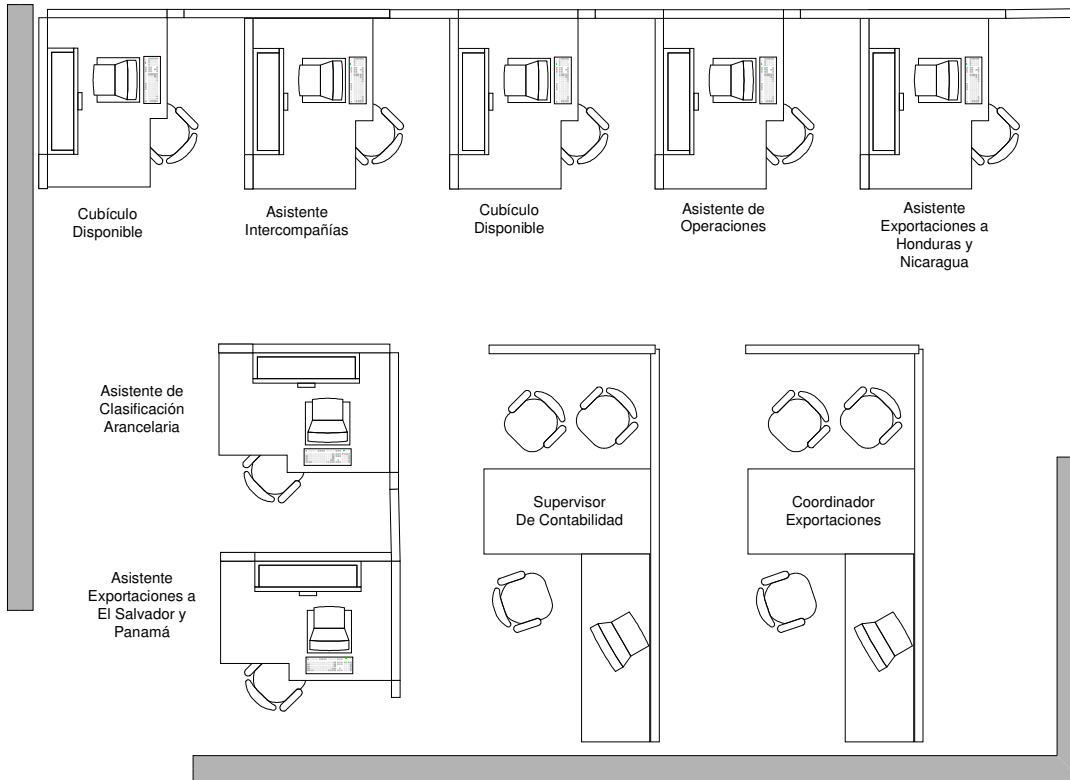
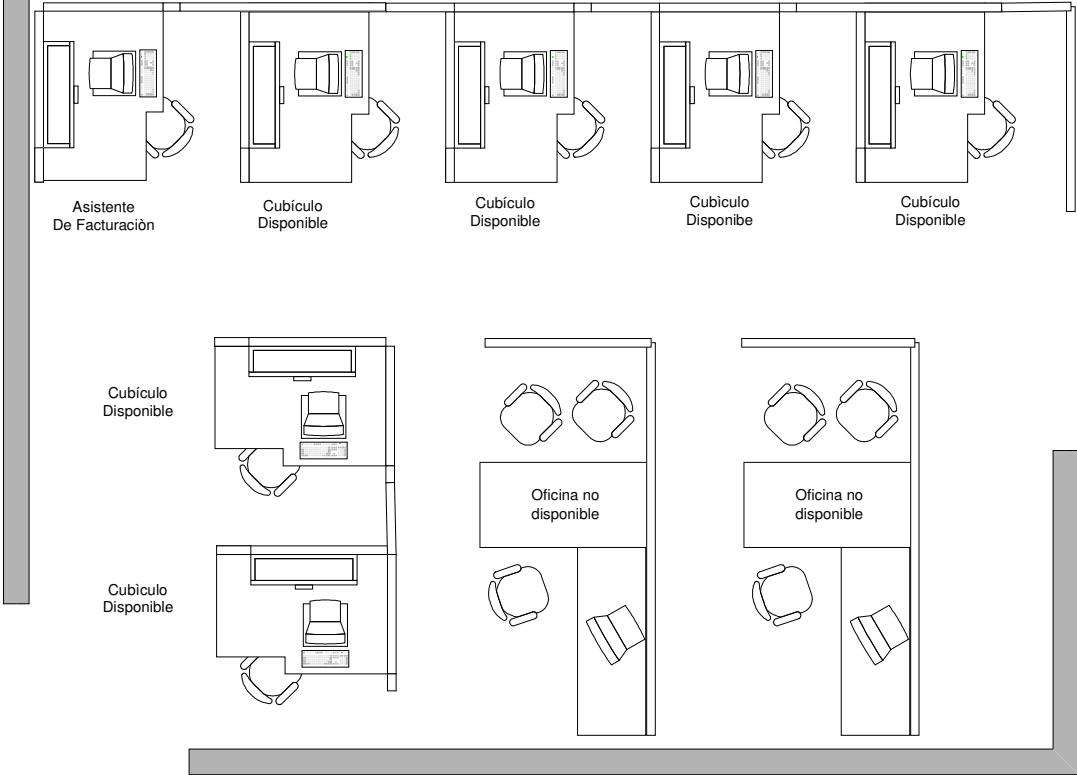


Figura 23. Lay Out actual departamento de Exportaciones - Turno nocturno



## ANEXO 2

### Departamento de Exportaciones Funciones del Personal (descripciones de puesto)

#### Tabla LXXII. Coordinador de exportaciones - Descripción de puesto actual

**STATUS** **ACTUAL** **Departamento:** Administración  
**Nombre de la Posición:** **Coordinador de Exportaciones** **Posición a la que le reporta:** Gerente Finanzas C.A.  
**País:** Guatemala

**RESPONSABILIDADES DE LA POSICION**  
**Objetivo de la Posición** Coordinar las operaciones generales del Departamento de Exportaciones asegurando el servicio de exportación hacia C.A., otros destinos y la recuperación de los créditos fiscales.

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	2	0	0
Exportaciones	5	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	16	0
Agencia de Carga	0	12	0
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>28</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>		
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Coordinar y asegurar las operaciones de exportación de mercadería a C.A. y otros destinos.	Seguimiento	25%
2	Coordinar y asegurar las operaciones de cuadre y embarque de mercancía para las exportaciones a C.A y Guatemala.	Seguimiento	20%
3	Coordinar los servicios de importación de mercancía devuelta desde los países hacia GUA.	Seguimiento	10%
4	Coordinar gestiones y seguimiento para la recuperación de los créditos fiscales de Avonexport y modelo 29-89.	Seguimiento	10%
5	Elaborar y ejecutar el presupuesto de Avonexport bajo esquema de la iniciativa ZOG.	Manual	10%
6	Diseñar, evaluar y ejecutar proyectos e iniciativas enfocadas en mejorar controles, eficientar procesos y mejorar costos en las exportaciones.	Manual	10%
7	Evaluar continuamente el desempeño de los proveedores de servicios para asegurar el cumplimiento de estándares en las operaciones	Seguimiento	5%
8	Revisión y Vo.Bo. de facturas para pagos a proveedores	Manual	5%
9	Asegurar los procesos para la facturación de exportaciones de campañas futuras (TS).	Seguimiento	3%
10	Seguimiento de litigios fiscales y legales (Representación Legal)	Seguimiento	2%
		<b>Total %</b>	<b>100%</b>

Tabla LXIII. Asistente de Operaciones - Descripción de puesto actual

**STATUS** ACTUAL **Departamento:** Exportaciones  
**Nombre de la Posición:** Asistente de Operaciones **Posición a la que le reporta:** Coordinador de Exportaciones  
**País:** Guatemala

**RESPONSABILIDADES DE LA POSICION**

**Objetivo de la Posición** Responsable de coordinar, facturación de exportaciones y embarques a los países en C.A. y Resto del Mundo, desarrollos de sistemas y ejecución del gasto de exportación

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Ingreso de información a Reportes del área de exportaciones	Manual	25%
2	Facturación de exportaciones a Resto del Mundo	Manual	22%
3	Desarrollo y operatividad de Sistema de Exportación y Mantenimientos	Seguimiento	10%
4	Desarrollo de Proyectos varios del área de exportaciones	Seguimiento	10%
5	Envío de información electrónica e impresa al País con cada embarque	Manual	5%
6	Entrega de Exportación impresa a Agencia de Carga	Manual	5%
7	Revisión documentos de liquidación de exportación al Resto del Mundo	Manual	5%
8	Archivo de documentos de exportación al Resto del Mundo	Manual	5%
9	Desarrollar calendarios operacionales de Transporte de Exportación	Manual	3%
10	Control del gasto por concepto de cruces de fronteras y cobros de servicios a afiliadas	Manual	2%
11	Control de Tarifas y contratos de servicios de exportación	Manual	3%
12	Coordinar desarrollo y mantenimiento de interfaces proveedores externos de software (Agexpront, Aspradco, etc)	Manual	2%
13	Facturaciones adicionales	Manual	3%
		Total %	100%



Tabla LXXIV. Asistente de Facturación - Descripción de puesto actual

**STATUS** ACTUAL **Departamento:** Exportaciones  
**Nombre de la Posición:** Asistente de Facturación **Posición a la que le reporta:** Coordinador de Exportaciones  
**País:** Guatemala  
**RESPONSABILIDADES DE LA POSICION**  
**Objetivo de la Posición** Responsable de generar la facturación de la venta de exportación, impresión de facturas, certificación de documentos, comunicación de información a los países destino, ejecución y control de operaciones con sistema SEADEx

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
Subtotal	0	0	0
Total	0	0	0
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Facturación de Venta Internacional	Software desarrollado	30%
2	Impresión y sellado de Facturas, Fauscas, Licencias de exportación y Certificados de origen	Software desarrollado	20%
3	Inspección de Integración de exportaciones	Manual	10%
4	Autorización Electrónica de Formularios Aduaneros C.A.	Software desarrollado	10%
5	Verificación de reportes	Manual	7%
6	Reporte diario de acciones en sistema Export	Software desarrollado	6%
7	Aplicación de Acciones sobre sistema	Manual	5%
8	Diseño de las exportaciones por tipo de transporte	Manual	3%
9	Control de Stock de facturas pre-impresas disponibles	Manual	3%
10	Monitoreo y reportería gastos diarios en SEADEx	Manual	3%
11	Transmisión de información a C.A.	Manual	3%
		Total %	100%

Tabla LXXV. Asistente de clasificación arancelaria - Descripción de puesto actual

<b>STATUS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>Departamento:</b>	Exportaciones
<b>Nombre de la Posición:</b>	<b>Asistente de Clasificación Arancelaria</b>	<b>Posición a la que le reporta:</b>	Coordinador de Exportaciones
<b>País:</b>	<b>Guatemala</b>		

**RESPONSABILIDADES DE LA POSICION**

**Objetivo de la Posición** Responsable de la clasificación arancelaria, archivo de exportaciones, integraciones contables y conciliaciones bancarias.

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Análisis de Clasificación Arancelaria productos nuevos por campaña	Manual	35%
2	Control documental de Exportaciones a C.A. para posterior reclamo de créditos fiscales	Manual	25%
3	Registro de Pesos, Materiales y Orígenes de Pts al Sistema Export y validación test por negocio y relaciones de embarque	Manual	15%
4	Revisión facturas proveedores locales y separación documentos Exportación	Manual	15%
5	Elaboración de Integraciones de las cuentas de balanza y Conciliaciones Bancarias, mensuales	Software Desarrollado	10%
		<b>Total %</b>	<b>100%</b>

Tabla LXXVI. Asistente de exportaciones El Salvador y Panamá - Descripción de puesto actual

<b>STATUS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>Departamento:</b>	Exportaciones
<b>Nombre de la Posición:</b>	<b>Asistente Exportaciones a El Salvador y Panamá</b>	<b>Posición a la que le reporta:</b>	Coordinador de Exportaciones
<b>País:</b>	<b>Guatemala</b>		
<b>Objetivo de la Posición</b>	<b>RESPONSABILIDADES DE LA POSICION</b> Responsable de preparar los juegos de documentos de exportación e importación, coordinar los recursos de transporte y asegurar el monitoreo y cruce de frontera de los embarques a Panamá y El Salvador		

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>0</b>		
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Servicio e información diaria a países	Manual	25%
2	Cuadre de información diaria de facturación vía sistema vrs lo calendarizado (CALOPO)	Manual	15%
3	Monitoreo de arribo, descarga en COMBEX IM y cruce de fronteras	Manual	10%
4	C.D. Lista de empaque de El Salvador	Software desarrollado	10%
5	Cuadre de embarques documental vrs físico	Manual	15%
6	Envío de información electrónica e impresa al País con cada embarque	Manual	7%
7	Servicio de Facturaciones adicionales	Manual	5%
8	Cartas de Porte Transportista	Manual	6%
9	Entrega de Exportación impresa a Transportista	Manual	3%
10	Reporte diario cajas inspeccionadas SAT COMBEX IM	Manual	2%
11	Revisión de documentos de exportación	Manual	2%
		Total %	100%

Tabla LXXVII. Asistente de exportaciones Honduras y Nicaragua – Descripción de puesto actual

**STATUS** ACTUAL **Departamento:** Exportaciones  
**Nombre de la Posición:** Asistente Exportaciones a Honduras y Nicaragua **Posición a la que le reporta:** Coordinador de Exportaciones

**País:** Guatemala

**RESPONSABILIDADES DE LA POSICION**

**Objetivo de la Posición** Responsable de preparar los juegos de documentos de exportación e importación, coordinar los recursos de transporte y asegurar el monitoreo y cruce de frontera de los embarques a Honduras y Nicaragua.

NUMERO DE POSICIONES QUE LE REPORTAN	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
Subtotal	0	0	0
Total	0		
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Asegurar la Recepción y entrega de Pólizas de Exportación régimen ZR y ED	Manual	5%
2	Lista de empaque de Nicaragua	Manual	15%
3	Cuadre de embarques documental vrs físico	Manual	20%
4	Envío de información electrónica e impresa al País con cada embarque	Manual	7%
5	Cuadre de embarques solicitado vrs facturado	Manual	5%
6	Servicio de Facturaciones adicionales	Manual	10%
7	Cartas de Porte Transportista	Manual	20%
8	Asegurar la Reproducción de documentos de exportación	Manual	5%
9	Entrega de Exportación impresa a Transportista	Manual	3%
10	Revisión de documentos de exportación	Manual	5%
13	Monitoreo de arribo descarga en AVON y cruce de fronteras	Manual	5%
		Total %	100%

## Tabla LXXVIII. Supervisor de contabilidad - Descripción de puesto actual

<b>STATUS</b>	<b>ACTUAL</b>	<b>Departamento:</b>	Exportaciones
<b>Nombre de la Posición:</b>	<b>Supervisor de Contabilidad</b>	<b>Posición a la que le reporta:</b>	Coordinador de Exportaciones
<b>País:</b>	<b>Guatemala</b>		
<b>Objetivo de la Posición</b>	<b>RESPONSABILIDADES DE LA POSICION</b> Revisión y control de la contabilidad relacionado con impuestos, Activos fijos, conciliaciones bancarias, integraciones, estados financieros, integraciones de las cuentas de balance, cumplimiento de procedimientos, normas y leyes.		

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	1	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
<b>Subtotal</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>1</b>		
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Preparar y presentar solicitudes mensuales de solicitud de crédito fiscal ante BANGUAT y SAT, Régimen Especial	Software desarrollado	15%
2	Preparar y presentar en los meses de abril, julio, octubre y enero de cada año, expedientes trimestrales correspondientes a los remanentes de crédito fiscal no devueltos en el Régimen Especial; así como el seguimiento respectivo ante las autoridades de gobierno	Manual	15%
3	Atender los requerimientos de los auditores tributarios de SAT, en las auditorías de gabinete y de campo realizadas para verificar la procedencia del crédito fiscal en los regímenes especial y general	Manual	10%
4	Preparar y presentar en los meses de julio y enero de cada año, expedientes semestrales ante SAT, por actualización ante el registro de exportadores	Manual	10%
5	Preparación y análisis de las declaraciones fiscales de IVA e ISR	Software desarrollado	10%
6	Participación en la autoevaluación de Control Interno anual	Software desarrollado	15%
7	Correr mensualmente los procesos de Cierre Contable en CODA	Software desarrollado	5%
8	Análisis y actualización de los libros contables, compras y ventas IVA	Software desarrollado	5%
9	Revisión de pólizas contables inherentes a cada mes	Manual	10%
10	Revisión mensual de integraciones de las cuentas de Balance	Manual	5%
		Total %	100%

## Tabla LXXIX. Asistente intercompañías - Descripción de puesto actual

**STATUS:** ACTUAL  
**Nombre de la Posición:** Asistente Intercompañías  
**Pais:** Guatemala  
**Departamento:** Exportaciones  
**Posición a la que le reporta:** Supervisor de Contabilidad

### RESPONSABILIDADES DE LA POSICION

**Objetivo de la Posición:** Controlar, revisar y ejecutar las actividades relacionadas con las operaciones que se tengan con las afiliadas, así como el registro de todas las transacciones contables generadas por las operaciones del departamento de Exportaciones

Posiciones que le reportan	Reportes directos	Reportes Indirectos	Reportes subcontratados
Administración	0	0	0
Finanzas	0	0	0
Exportaciones	0	0	0
Embarques	0	0	0
Agencia Aduanal	0	0	0
Empresas de Transporte	0	0	0
Agencia de Carga	0	0	0
Subtotal	0	0	0
Total	0		
Orden de importancia	Actividades	Comentarios	% de tiempo
1	Participar en la preparación de los expedientes mensuales de solicitud de devolución de Crédito Fiscal ante SAT	Manual	15%
2	Participar en la preparación de los expedientes trimestrales de solicitud de devolución de Crédito Fiscal ante SAT	Manual	15%
3	Atender y presentar requerimientos de SAT, por Auditorías para Devolución de Crédito Fiscal	Manual	20%
4	Cuadrar y registrar contablemente en forma semanal la venta y el costo de las exportaciones realizadas a Centroamérica	Software desarrollado	7%
5	Elaborar y grabar las pólizas contables inherentes a cada mes	Software desarrollado	8%
6	Efectuar cada mes las conciliaciones intercompanys y procurar la depuración de las mismas, y elaboración mensual de Reporte de Antigüedad de Saldos	Software desarrollado	7%
7	Enviar en forma mensual los reportes MA-7 y MA-9	Software desarrollado	3%
8	Contribuir con las actividades y reportes de la auto evaluación de Control Interno	Manual	3%
9	Elaboración y registro de Cheques y pagos a Proveedores, y las respectivas ordenes de compra a los proveedores que no tienen contrato.	Manual	10%
10	Apoyar a Coordinación de Impuestos en Avon Guatemala.	Software desarrollado	7%
11	Apoyar en la preparación de los expedientes semestrales de Actualización de Exportadores ante SAT	Manual	5%
		Total %	100%

### ANEXO 3

#### Lay Out Propuesto Departamento de Exportaciones

Los gráficos que siguen a continuación, son las propuestas de distribución de lay out conforme a las posiciones adicionales que se integran al modelo propuesto y detallan el nombre de las posiciones en la organización del departamento de exportaciones y su ubicación física.

Figura 24. Lay Out propuesto departamento de Exportaciones - Turno diurno

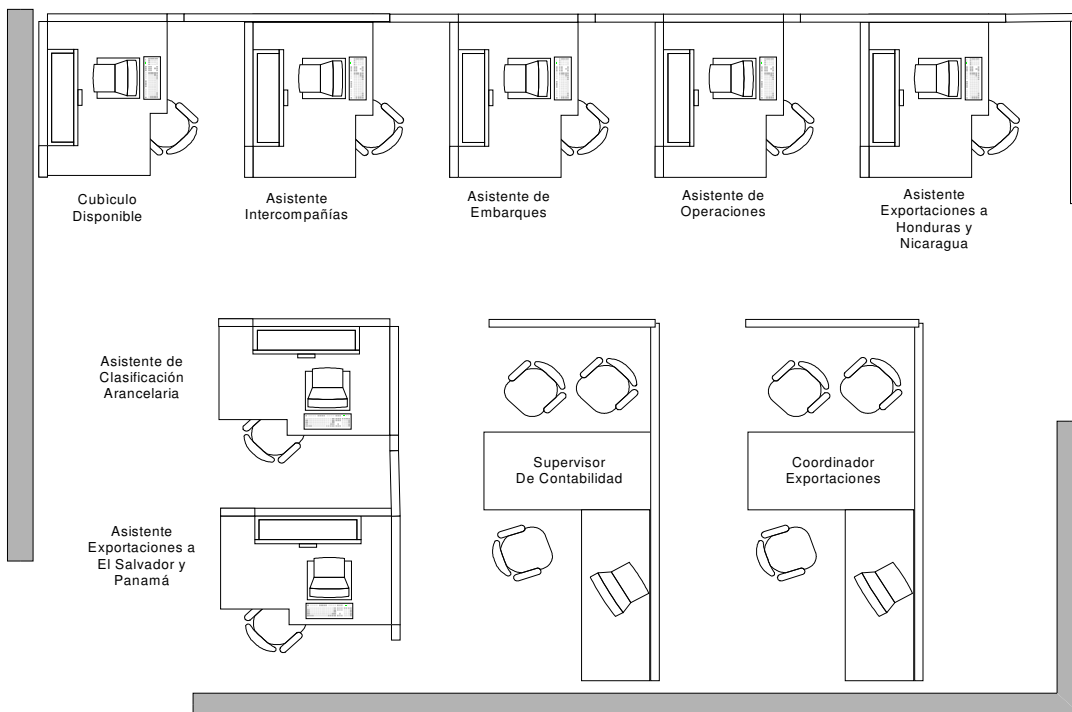
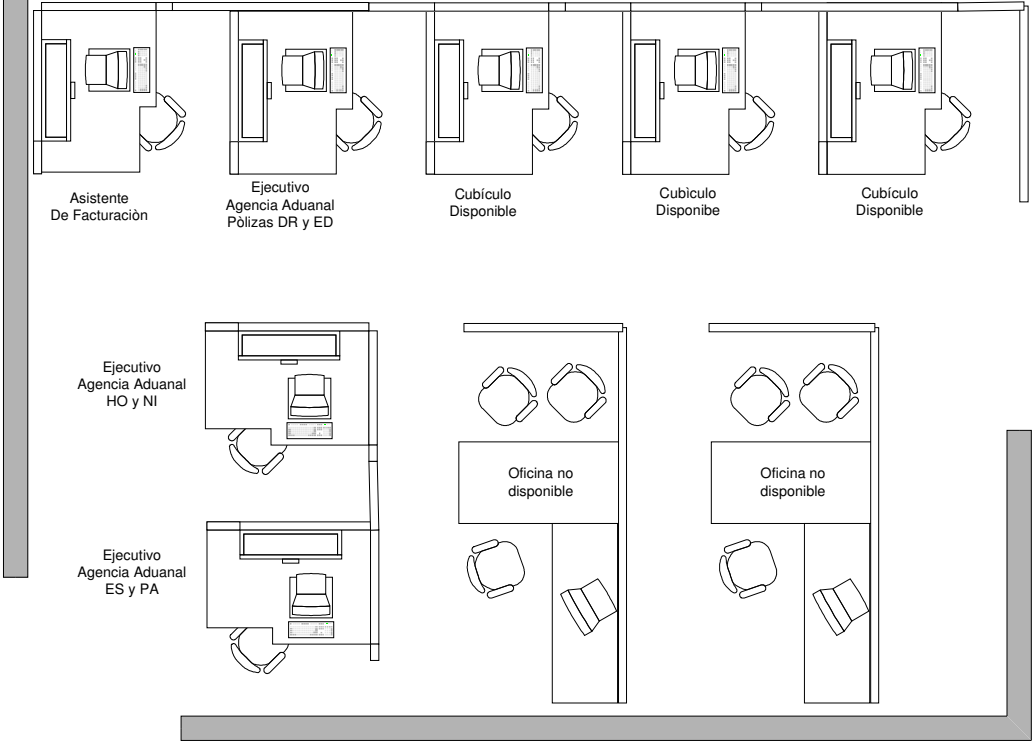


Figura 25. Lay Out propuesto departamento de Exportaciones - Turno nocturno





## ANEXO 4

### Documentación complementaria para solicitud de calificación al Decreto Ley 29-89

El ministerio de economía por medio de la dirección de servicios al comercio y a la inversión (DISERCOMI), departamento de política industrial, requiere como requisito indispensable completar la solicitud de calificación al Decreto 29-89, adjuntando la documentación indicada en la siguiente tabla.

Tabla LXXX. Documentación solicitud de calificación

Solicitud de Calificación al decreto 29-89	Documento	Detalles especiales	Adicional
Papelería necesaria para completar un expediente de solicitud de calificación bajo el amparo del Decreto 29-89 del congreso de la república de Guatemala	Solicitud de Calificación	Firmada y sellada por el representante legal; Incluir datos completos de la empresa y representante legal o propietario	Dirigida a Director (a) de Servicios al Comercio y a la Inversión, Departamento de Política Industrial, Ministerio de Economía
	Informe Técnico-económico	Firmada y sellada por el representante legal o propietario de la empresa	
	Patente de Comercio	Fotocopia legalizada	
	Escritura de constitución de sociedad y sus modificaciones	Fotocopia legalizada	
	Nombramiento de representante legal	Fotocopia legalizada	El representante legal tiene que estar inscrito en el registro mercantil
	Cédula de vecindad de representante legal	Fotocopia legalizada	
	Legalización de fotocopias	Efectuada por un abogado	Deben de incluir un timbre fiscal de Q. 0.50 en cada hoja autenticada
	Constancia de inscripción Registro Tributario Unificado	Fotocopia legalizada	Debe ser la correspondiente al representante legal
	Código de exportación de la empresa	Fotocopia legalizada	
	Inscripción en el IGSS	Fotocopia legalizada	
	Asesor de la Empresa	Si lo hubiere, referencias telefónicas y nombre	
	Legalización de fotocopias	Efectuada por un abogado	Deben de incluir un timbre fiscal de Q. 0.50 en cada hoja autenticada

## ITE – Informe técnico económico

El ministerio de economía por medio de la dirección de servicios al comercio y a la inversión (DISERCOMI), departamento de política industrial, requiere como requisito indispensable para aquellas empresas a calificarse al Decreto 29-89, sus reformas y reglamentos, el informe técnico-económico (ITE) cuyos requisitos se indican en la tabla adjunta.

Tabla LXXXI. Estudio Técnico económico - Componentes

Solicitud de Calificación al decreto 29-89	Información de la Empresa	Información técnica económica	Otra información adicional
Componentes del estudio técnico-económico	Nombre de la empresa	Actividad que realizará la empresa	Listado de productos a exportar con sus respectivas partidas arancelarias
	Nombre de la entidad propietaria de la empresa	Descripción del proceso de producción	Listado de maquinaria y equipo, cantidad, valor CIF, con sus respectivas partidas arancelarias
	Número de Identificación Tributaria - NIT -	Capacidad instalada y aprovechada por producto	Listado de materias primas, productos semieleaborados, productos intermedios, materiales, envases, empaques y etiquetas con sus respectivas partidas arancelarias
	Datos del representante legal	Valor de la producción con sus respectivas ventas	Indicar los documentos que se adjuntan
	Ubicación de la planta y oficinas administrativas	Materias primas, productos semieleaborados, productos intermedios, materiales, envases, empaques y etiquetas que la empresa utilizará en su proceso productivo	Firma del propietario o Representante Legal, quien debe firmar cada hoja que contenga el informe técnico correspondiente.
	Dirección para recibir notificaciones	Maquinaria y Equipo a Importar	
	Dirección electrónica de la empresa	Estructura ocupacional	
	Calificación (Actividad) y Régimen que solicita	Plan global de inversiones ( desglosado)	
	Origen de la Inversión	Estados financieros proyectados para el primer año de operaciones	
		Valor económico agregado a costo de factores y precios de mercado (especificar su composición)	
		Beneficio neto de la balanza de pagos	
	Fecha de Inicio de operaciones de exportación		

## **ANEXO 5**

### CLASIFICACIÓN ARANCELARIA

El arancel centroamericano de importación está constituido por el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) y los correspondientes derechos arancelarios a la importación (DAI).

El código numérico del SAC esta representado por ocho dígitos que identifican: los dos primeros, al capítulo; lo dos siguientes, a la partida; el tercer par, a la sub-partida; y los dos últimos, a los incisos.

La identificación de las mercancías se hará siempre con los ocho dígitos de dicho código numérico.

Reglas generales para la interpretación del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC):

La clasificación de mercancías en el sistema arancelario centroamericano, se regirá por los principios siguientes:

1. Los títulos de las secciones, de los capítulos o de los sub-capítulos solo tienen 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 y, sino son contrarias a los textos de dichas partidas y notas de acuerdo con las reglas siguientes:
2. Cualquier referencia a un artículo en una partida determinada alcanza al artículo incluso incompleto o sin terminar, siempre que éste presente las características esenciales del artículo completo o terminado.

- a. Alcanza también al artículo completo o terminado o considerado como tal en virtud de las disposiciones precedentes, cuando se presente desmontado o sin montar todavía.
  - b. Cualquier referencia a una materia en una partida determinada alcanza a dicha materia incluso mezclada o asociada con otras materias. Así mismo cualquier referencia a las manufacturas de una materia determinada alcanza también a las constituidas total o parcialmente por dicha materia. La clasificación de estos productos mezclados o de estos artículos compuestos se efectuará de acuerdo con los principios enunciados en la regla número 3.
3. Cuando una mercancía pudiera clasificarse en principio en dos o más partidas por aplicación de la regla 2 b. o en cualquier otro caso, la clasificación se efectuará como sigue:
- a. La partida con descripción más específica tendrá más prioridad sobre las partidas de alcance más genérico. Sin embargo cuando dos o más partidas se refieran cada una, solamente a una parte de las materias que constituyen un producto mezclado o un artículo compuesto o solamente a una parte de los artículos en el caso de mercancías presentadas en juegos o surtidos acondicionados para la venta al por menor tales partidas deben considerarse igualmente específicas para dicho producto o artículo, incluso si una de ellas lo describe de manera más precisa o completa.
  - b. Los productos mezclados, las manufacturas compuestas de materias diferentes o constituidas por la unión de artículos diferentes y las mercancías presentadas en juegos o surtidos acondicionados para la venta al por menor, cuya clasificación no pueda efectuarse aplicando la regla 3 a., se clasificarán según la materia o con el artículo que les confiera su carácter esencial, si fuera posible determinarlo;

- c. Cuando las reglas 3 a. y 3 b. no permitan efectuar la clasificación, la mercancía se clasificará en la última partida por orden de numeración entre las susceptibles de tenerse razonablemente en cuenta.
4. Las mercancías que no puedan clasificarse aplicando las reglas anteriores se clasificarán en la partida que comprenda aquellas con las que tengan mayor analogía.
5. Además de las disposiciones precedentes, a las mercancías consideradas a continuación se le aplicarán las reglas siguientes:
  - a. Los estuches para cámaras fotográficas, instrumentos musicales, armas, instrumentos de dibujo, collares y continentes similares, especialmente apropiados para contener un artículo determinado o un juego o surtido susceptibles de uso prolongado y presentados con los artículos a los que están destinados se clasificarán con dichos artículos cuando sean de los tipos normalmente vendidos con ellos. Sin embargo, ésta regla no se aplica en la clasificación de los continentes que confieran al conjunto su carácter esencial;
  - b. Salvo lo dispuesto en la regla 5 a. anterior, los envases que contengan mercancías se clasificarán con ellas cuando sean de los tipos normalmente utilizados para esa clase de mercancía. Sin embargo ésta disposición no es obligatoria cuando los envases sean susceptibles de ser utilizados razonablemente de manera repetida.
6. La clasificación de mercancías en las sub-partidas de una misma partida está determinada legalmente por los textos de éstas sub-partidas y de las notas de sub-partida así como, mutatis mutandis por las reglas anteriores, bien entendido que solo pueden compararse sub-partidas del mismo nivel. A efectos de ésta regla, también se aplican las notas de sección y de capítulo, salvo disposición en contrario.

7. El alcance, condiciones, limitaciones o exclusiones de una partida, deberán considerarse implícitos en las sub-partidas en que dicha partida se subdivide. El mismo criterio es aplicable a los incisos en relación a la subpartida a la que pertenece.