



SEDE CENTRAL

ADMINISTRACIÓN ADUANERA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN ADUANERA

**ELABORACIÓN DE UNA BASE DE DATOS ARMONIZADA PARA LA
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE LAS MERCANCÍAS QUE SE
COMERCIALIZAN A NIVEL DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA PARA**

WALMART, 2016

SUSTENTANTES:

Bolaños Solís Luis Alfredo

Murillo Gómez Tatiana

Venegas Soto Luis Miguel

Agosto, 2019

Declaración Jurada

Yo, Luis Alfredo Bolaños Solís, Luis Miguel Venegas Soto y Tatiana Murillo Gómez, portadores de la cédula de identidad número, 114450983, 206480845 y 114070265, conocedores de las sanciones legales con las que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio y el Reglamento Disciplinario Estudiantil de la Universidad Técnica Nacional (UTN).

DECLARAMOS bajo fe de juramento lo siguiente: Que somos estudiantes de la carrera de Administración Aduanera en el grado de Licenciatura de la Universidad Técnica Nacional (UTN), y como requisito de graduación debemos realizar un proyecto de graduación aplicado y exponerlo, el cual tiene como tema de investigación: Elaboración de una base de datos armonizada para la clasificación arancelaria de las mercancías que se comercializan a nivel de la región centroamericana para *Walmart*, 2016. Por lo que manifestamos que el mismo ha sido elaborado siguiendo las disposiciones exigidas por la Universidad Técnica Nacional (UTN).

Además, declaramos que dicha investigación es el resultado de nuestro esfuerzo e investigación en su totalidad, que en ella no han participado personas ajenas ni otras organizaciones. ES TODO.

Firmamos en la ciudad de Alajuela a las 5:30 horas del 09 del mes de agosto del 2019.



Luis Alfredo Bolaños

Solís No. de cédula:

114450983



Luis Miguel Venegas

Soto No. de cédula:

206480845



Tatiana Murillo Gómez

No. de cédula: 114070265

Alajuela, 23 de Enero del 2017.

A quien corresponda

Por medio de la presente yo Aidalicia Boniche Carrillo, he aceptado la solicitud de ser tutora de la tesis titulada "Elaboración de una base de datos armonizada para la clasificación arancelaria de las mercancías que se comercializan a nivel de la región Centroamericana para Walmart 2016" de los estudiantes de Licenciatura en administración aduanera, **Tatiana Murillo Gómez** cedula **114070265**, **Luis Venegas Soto** cedula **206480845** y **Luis Bolaños Solís** cedula **114450983**, el anteproyecto a presentar cumple con los requisitos estipulados por la Universidad Técnica Nacional, el mismo ha sido revisado y aprobado por mi persona.

Atentamente,



Aidalicia Boniche Carrillo

Grado académico: Master.

Firma

Alajuela, 30 de octubre del 2018

A quien corresponda

Por medio de la presente yo **Eyrrol Mora Mejía**, he aceptado la solicitud de ser lector de la tesis titulada "Elaboración de una base de datos armonizada para la clasificación arancelaria de las mercancías que se comercializan a nivel de la región Centroamericana para Walmart 2016" de los estudiantes de Licenciatura en administración aduanera, **Tatiana Murillo Gómez** cédula **114070265**, **Luis Miguel Venegas Soto** cédula **206480845** y **Luis Bolaños Solís** cédula **114450983**, el proyecto a presentar cumple con los requisitos estipulados por la Universidad Técnica Nacional, el mismo ha sido revisado y aprobado por mi persona.

Atentamente,

Eyrrol Mora Mejía.

Cédula: 110210779

Grado académico: Master en Comercio Internacional.

Firma



San Jose, 16 de Noviembre del 2018

A quien corresponda

Por medio de la presente yo **Shilveth Fernández Cantón**, he aceptado la solicitud de ser lectora de la tesis titulada "Elaboración de una base de datos armonizada para la clasificación arancelaria de las mercancías que se comercializan a nivel de la región Centroamericana para Walmart 2016" de los estudiantes de Licenciatura en administración aduanera, **Tatiana Murillo Gómez** cédula **114070265**, **Luis Miguel Venegas Soto** cédula **206480845** y **Luis Bolaños Solís** cédula **114450983**, el proyecto a presentar cumple con los requisitos estipulados por la Universidad Técnica Nacional, el mismo ha sido revisado y aprobado por mi persona.

Atentamente,

Shilveth Fernández Cantón.

Cédula: 106780542

Grado académico: Licenciatura.

Firma



A quien interese:

Yo, Astrid Quirós Granados, Filóloga de la Universidad de Costa Rica; con cédula de identidad 3-438-182, inscrita en el Colegio Licenciados y Profesores, con el carné N° 80791 y en la Asociación Costarricense de Filólogos, con el carné N° 0096, hago constar que he revisado el trabajo. Y he corregido en él, los errores encontrados en redacción, ortografía, gramática y sintaxis. El trabajo se titula:

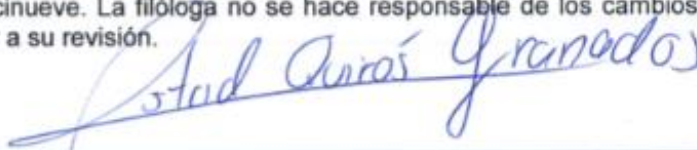
ELABORACIÓN DE UNA BASE DE DATOS ARMONIZADA PARA LA CLASIFICACIÓN
ARANCELARIA DE LAS MERCANCÍAS QUE SE COMERCIALIZAN A NIVEL DE LA
REGIÓN CENTROAMERICANA PARA WALMART, 2016

Bolaños Solís Luis Alfredo

Murillo Gómez Tatiana

Venegas Soto Luis Miguel

Se extiende la presente certificación a solicitud del interesado, en la ciudad de San José a los quince días del mes de agosto del dos mil diecinueve. La filóloga no se hace responsable de los cambios que se le introduzcan al trabajo posterior a su revisión.



Teléfono: 8315 95 27 Correo: asqui24@hotmail.es

30 de Abril, 2016.

San José, Costa Rica.

Señores:

Luis Venegas Soto, Luis Bolaños Solís, Tatiana Murillo Gómez.

Estudiantes de Administración Aduanera.

Universidad Técnica Nacional.

Por medio de la presente y en respuesta a su solicitud de realizar su proyecto de graduación que los acredite en el grado de licenciatura en Administración Aduanera, me permito expresar lo siguiente:

Con el paso de los años, Walmart se ha convertido en la empresa de ventas al detalle más grande del mundo, en donde la base para lograr el éxito son sus asociados, por tal razón tomamos con gran seriedad las relaciones con nuestros asociados; nos preocupamos y ayudamos a que ellos puedan desarrollarse y cumplir sus logros personales y profesionales, por tal razón y por medio de este documento queda aprobado el desarrollo de su proyecto dentro del departamento de clasificación.

No obstante, reiteramos su responsabilidad de mantener de forma confidencial y dentro de nuestras políticas de ética y cumplimiento toda información que pueda afectar los intereses de la empresa.

Atentamente,


Christian Avila Chacón.

Departamento de Recursos Humanos.

Walmart Centroamérica.

114670164



ACTA DE DEFENSA TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN ADMINISTRACIÓN ADUANERA

En Alajuela, siendo las 18 horas del día 09 de agosto del 2019, se constituyó la Tribunal Evaluador del Proyecto de los sustentantes Sr. Luis A Bolaños Solís, srita Tatiana Murillo Gómez y el sr Luis Miguel Venegas Soto, alumnos de la Licenciatura en Administración de Aduanas.

El Tribunal se integra por: Licda. Aidalicia Boniche Carrillo, tutora. Licda. Shilveth Fernández Cantón Lectora. Lic. Eyrrol Mora Mejía Lector. Sr Marcelo Cerdas Barrantes representante del sector productivo y Lic. William Alberto. Rojas Meléndez director de carrera.

Preside el sr William Alberto. Rojas Meléndez.

La Defensa oral y pública del Proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Administración Aduanera, se realizó en el auditorio de la Administración Superior de la UTN, de acuerdo a la reglamentación vigente, las sustentantes Presentaron y defendieron el proyecto titulado "ELABORACIÓN DE UNA BASE DE DATOS ARMONIZADA PARA LA CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE LAS MERCANCÍAS QUE SE COMERCIALIZAN A NIVEL DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA PARA WALMART, 2016.", obteniendo los sustentantes la nota de buena y dos siendo **aprobado con observaciones**, con lo cual los sustentantes acceden al grado de Licenciados en Administración Aduanera, una vez realizadas las correcciones señaladas, para lo cual disponen de un plazo de 15 días hábiles. Al plazo fijado deberán presentar el documento final con las correcciones realizadas, caso contrario se dará por desestimada la defensa.

De conformidad al ser las 19 horas con 40 minutos del 09 de agosto del 2019 en la ciudad de Alajuela, firman los miembros del Tribunal Evaluador:



Licda. Aidalicia Boniche Carrillo
Prof. Tutor



Licda. Shilveth Fernández Cantón
Lectora



Lic. Enríol Mora Mejía
Lector



Sr. Marcelo Cerdas Barrantes
Sector Productivo



Lic. William Alberto Rojas Meléndez
Director de Carrera
Presidente del Tribunal Evaluador

Palabras Claves: Arancel, Centroamérica, Clasificación, homologación, merceología.

Elaboración de una base de datos armonizada para la clasificación arancelaria de las mercancías que se comercializan a nivel de la región centroamericana para *Walmart*, 2016.

Resumen ejecutivo

El presente proyecto, consiste en la estructuración e implementación de una herramienta que le permitiera a *Walmart* contar con una base de datos homogenizada, a nivel centroamericano, para la clasificación arancelaria de los productos con mayor rotación en su cadena de abasto.

Para lograr lo anterior, se realizó una revisión del marco normativo vigente en temas merceológicos y arancelarios en cada uno de los países centroamericanos. Asimismo, se creó una herramienta digital que le permitió a la organización registrar las clasificaciones arancelarias determinadas para cada uno de los productos, y que estuvieran relacionadas con los requisitos no arancelarios que deben cumplir todas las mercancías objeto de importación.

Adicionalmente, se realizó un trabajo de verificación en conjunto con cada una de las agencias aduanales que *Walmart* utiliza en los países centroamericanos operantes. De esta forma, se alcanzó un alineamiento de criterios de clasificación, lo cual permitió crear una base de datos uniforme para toda la región.

Finalmente, al poner en marcha el presente proyecto, se realizó una reestructuración en varias funciones logísticas y operativas a nivel departamental que permitió a *Walmart* generar un ahorro aproximado de \$130.000 (el método para lograr este resultado se detalla más adelante, en los distintos capítulos).

Índice

CAPÍTULO I	1
Justificación del proyecto.....	2
Delimitación temporal	7
Objetivos	8
Objetivo General:	8
Objetivos Específicos:.....	8
CAPÍTULO II	9
Marco teórico referencial	10
Del Comercio Internacional y Sistema Arancelario Centroamericano (SAC).....	10
De la codificación de las mercancías a nivel del Sistema Armonizado	13
De las reglas generales de clasificación arancelaria	16
De la administración de proyectos	23
CAPÍTULO III	31
Marco metodológico	32
Tipo de investigación	33
Investigación descriptiva y explicativa.....	33
Población y muestra.....	34
Recolección de la información	35
Análisis de la información	37
Cronograma de actividades	37
Presupuesto de la inversión	38
Empresa.....	40
Historia de <i>Walmart</i> México y Centroamérica	40
La cadena logística de <i>Walmart</i> México y Centroamérica.....	41
Viabilidad del proyecto de clasificación arancelaria regional para Walmart.....	43
Diagrama causa y efecto	48
Ausencia del control de las clasificaciones arancelarias:.....	49
Incumplimiento normativo:	50
Multas:	51
Pago de bodegajes:	51
Reprocesos logísticos:	52
Impacto económico:	55

Plan de trabajo	56
Fase de preinversión del proyecto:.....	58
Identificación del problema:	58
Ideas del proyecto:.....	58
Selección del proyecto	59
Formulación del proyecto y factibilidad del proyecto:	60
Ejecución del proyecto:.....	61
Diseño y ejecución del proyecto:.....	61
Diagrama de Gantt.	62
Funcionamiento del proyecto:	62
Evaluación posterior:	65
CAPÍTULO IV	66
Presentación y análisis de resultados	67
Antes de la implementación del proyecto:	68
Proceso de clasificación y costeo:	68
Departamento de Documentación:	70
Departamento de Importaciones:.....	72
Cuantificación del costo de los procesos	75
CAPÍTULO V	82
Diseño e implementación del proyecto	83
Nuevo proceso de clasificación arancelaria	83
Implementación Tecnológica:	90
Menú de Inicio:	90
Menú de arancel	93
Menú de indicadores	95
CAPÍTULO VI	96
Conclusiones y recomendaciones	97
Conclusiones	97
Recomendaciones	102
Bibliografía	104

Lista de Tablas

Número de tabla	Título	Página
1	Impuestos arancelarios de importación 2004 al 2013	3
2	Presupuesto aprobado para el desarrollo del proyecto	40
3	Multas y penalidades	52
4	Reprocesos logísticos	55
5	Importaciones 2014-2015	56
6	Fases del proyecto	58
7	Diseño y ejecución del proyecto	63
8	Ponderación del proyecto	65
9	Variables para la cuantificación del proyecto	76
10	Costos asociados a la clasificación arancelaria según el área o departamento dentro del proceso actual de importación	77
11	Multas y penalidades derivadas por clasificaciones arancelarias incorrectas	78
12	Cantidad de importaciones 2014-2015	80
13	Costos operativos	82
14	Disminución del pago de multas y penalidades derivadas por clasificaciones arancelarias incorrectas	98
15	Incremento en la cantidad de importaciones anticipadas	99
16	Reducción del tiempo y recuperación de la inversión	100

CAPÍTULO I

Justificación del proyecto

Según Carbajal (2012).

Los antecedentes más cercanos del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA o Sistema Armonizado), se encuentran en la Nomenclatura del Consejo de Cooperación Aduanera.

Por tanto, comprende una Nomenclatura alfanumérica (de dos dígitos para los capítulos, cuatro dígitos para las partidas arancelarias, antecediendo una letra que identificaba las subclasificaciones arancelarias), publicada en el año de 1974 a partir de la Nomenclatura Arancelaria de Bruselas, cuya estructura ya contaba con XXI secciones que agrupaban 99 capítulos.

Por otro lado, existía la Clasificación Uniforme para el Comercio Internacional (CUCI), Nomenclatura estadística nacida de la Lista Mínima de Mercancías para las Estadísticas del Comercio Internacional, publicada por la Sociedad de las Naciones en 1938, revisada y nombrada así por la ONU en 1950.

En 1983, el Consejo de Cooperación Aduanera adoptó el Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, bajo el auspicio de la Organización Mundial de Aduanas. Y entró en vigencia en 1988. El Anexo de este convenio es, precisamente, la Nomenclatura aduanera más utilizada a nivel mundial, con aproximadamente doscientos países y organizaciones económicas como usuarios.

Lo anterior continúa siendo un tópico de actualidad e importancia alrededor del mundo, en, donde a partir de este sistema y codificación para la clasificación

de las mercancías objeto de comercio internacional, los países pueden tener una mejor estructuración de su comercio, controlar y proteger la producción nacional estableciendo tasas impositivas y barreras no arancelarias (posterior a los 6 dígitos) a la rama productiva que desean proteger.

Seguidamente, en Centroamérica, por pertenecer a las partes contratantes del Tratado General de Integración Económica y del Convenio del Régimen Arancelario, el tema de clasificación arancelaria toma especial relevancia.

Esto debido a que, aparte de ser un escudo para la producción nacional, representa una de las fuentes de ingreso más importante para el estado de cada país en la región centroamericana, según los datos obtenidos por *Numbers for Development Data Platform* (2016), donde se indica que los periodos del 2004 al 2013 para Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala, y posteriormente con Panamá, los Derechos Arancelarios de Importación (D.A.I.) representan el cuarto lugar en importancia de impuestos recaudados.

En el siguiente infograma, se detalla un promedio de la representación de los Derechos Arancelarios de Importación sobre el PIB del año 2004 al 2013 en cada país.

Tabla No. 1

Impuestos Arancelarios de Importación 2004 al 2013

País	Sobre PIB	En millones de dólares (US\$)
Costa Rica	6%	\$2.903,12
Nicaragua	5%	\$1.121,50
Honduras	6%	\$2.074,20
El Salvador	7%	\$2.758,75
Guatemala	8%	\$1.104,74

Fuente: Numbers for Development Data Platform, 2016.

Basado en lo anterior, las economías de estos cinco países tienen la similitud de presentar un modelo económico de apertura comercial. Uno de los efectos de este modelo es que, por medio de los gravámenes a la importación, los gobiernos tratan en cierta medida de subsanar o apalancar las diferencias en la balanza comercial.

Dicho de otra forma, el sector interno de la economía (los importadores y consumidores), subsidia a uno de los sectores externos (los exportadores), para que estos últimos puedan tener las condiciones suficientes y colocar con éxito sus mercancías en el extranjero.

Por ende, se puede apreciar como un tema antiguo y del que se ha discutido tanto, mas hoy sigue siendo vital para el fisco en los países centroamericanos, y sin duda, con un impacto directo significativo en la economía de cada país.

Con base en lo anterior, se puede afirmar que una correcta clasificación arancelaria, es uno de los elementos que vuelve eficiente la recaudación de los derechos arancelarios de importación, generando un claro beneficio para los Estados Centroamericanos. Cabe destacar, que este beneficio se extiende también para el sector privado, directamente al sector importador.

Así pues, dentro de ese sector privado, se encuentra *Walmart* Centroamérica (sin operaciones en Panamá), la cual actúa en cinco países: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua. Es la compañía de ventas al por menor más grande del mundo. Sus funciones pueden resumirse en comprar, mover y vender. Su objetivo principal es obtener costos bajos todos los días, para brindar precios bajos cada día.

Con el propósito de ayudar a la compañía a cumplir con las funciones y sus objetivos, el presente proyecto pretende: Identificar los productos importados de mayor rotación dentro la cadena de abasto de la compañía, con el objetivo de

elaborar e implementar una base de datos de clasificación arancelaria regional (a diez dígitos), que permita el análisis y la comparación de los criterios de clasificación de las diferentes agencias aduanales que *Walmart* utiliza en cada país. Esto con el propósito de alcanzar una armonización de la clasificación arancelaria del comercio de sus mercancías, además de la identificación de los incisos arancelarios que se deben aplicar en forma general a nivel de la región centroamericana.

Entonces, el desarrollo de este proyecto se llevará a cabo mediante el análisis de la legislación vigente en tema merceológico y arancelario, de forma tal, que cumpla con el marco jurídico establecido por cada uno de los países de Centroamérica donde *Walmart* opera. Con la implementación de esta base de datos, se pretende dar visibilidad y seguridad a la compañía del impacto económico causado a raíz de la armonización de la clasificación arancelaria de las mercancías.

Adicionalmente, una adecuada clasificación arancelaria, permitiría a la compañía pagar con exactitud los impuestos de nacionalización que corresponde. Dichos impuestos tienen un impacto directo en el precio final de los productos, y, por tanto, repercute en la sociedad en general, ya que el precio final será determinado por los gastos en los que incurre la compañía para poder importarlos. De esta forma, al pagar los impuestos correspondientes, los productos serán colocados a disposición de la sociedad al precio adecuado.

En último lugar, el desarrollo del proyecto de armonización arancelaria regional para *Walmart* tendría un impacto e importancia significativa para la Universidad Técnica Nacional, el estudiantado, y para el grupo de trabajo que desarrollará el mismo.

Evidentemente, este proyecto le permite a la universidad convertirse en una

base y fuente de consulta a nivel nacional e internacional, por tratarse de un proyecto desarrollado a nivel centroamericano. Para el estudiantado, representa la base de futuras investigaciones o proyectos que pueden crearse a partir de éste.

Para el grupo de trabajo que lo realizará, este proyecto constituye un reto como profesionales, brindando exposición frente a la compañía de ventas al por menor más grande del mundo, donde se podrá poner en práctica los conocimientos adquiridos y la experiencia obtenida en la formación profesional de cada uno de los sustentantes, dejando en alto el nombre de la Universidad Técnica Nacional.

Delimitación temporal

El desarrollo y la implementación de este proyecto se llevó a cabo durante el año 2016, para la ejecución, fue necesario realizar un análisis de datos estadísticos de la operación logística de Walmart en los años 2014 y 2015. Lo anterior, para lograr tener un panorama claro de la situación en la que se encontraba la empresa, previo al desarrollo y ejecución de este proyecto, es importante considerar que los datos analizados se encuentran registrados en períodos anuales ordinarios, es decir del 01 enero a 31 diciembre de cada año.

Posterior a la implementación de este proyecto es fundamental desarrollar un análisis final, que permita identificar el escenario en el que se encuentra la compañía una vez ejecutado el mismo; por lo que no se debe considerar la información del año 2016, al ser este el año de ejecución y transición, la información generada en este periodo representaría un sesgo para esta investigación, debido a que no demostraría la realidad operativa de Walmart una vez desarrollado este proyecto. Por lo tanto, a efectos de poder realizar un análisis final, se tomará como año comparativo, el año ordinario completo siguiente al de ejecución, es decir del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

Objetivos

Objetivo General:

- Implementar una base de datos, a partir del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC), que permita el registro de las clasificaciones arancelarias a nivel de la región centroamericana para los productos que presentan mayor rotación dentro la cadena de abasto de *Walmart* Centroamérica.

Objetivos Específicos:

- Analizar la legislación vigente en tema merceológico y arancelario, de forma tal, que el proyecto pueda desarrollarse dentro del marco jurídico establecido por cada uno de los países en Centroamérica en donde *Walmart* opera, a efecto de mantener el cumplimiento de las diferentes normativas.
- Estructurar una herramienta que le permita a *Walmart* determinar y almacenar la correcta clasificación de los productos importados en Centroamérica, permitiendo a todos los departamentos del área logística la consultoría de los requisitos arancelarios y no arancelarios de una manera eficiente.
- Analizar las clasificaciones arancelarias propuestas en la base de datos, contra las presentadas por las diferentes agencias aduanales que *Walmart* utiliza en la región, logrando un alineamiento de los criterios de clasificación y permitiendo una estandarización de la clasificación arancelaria.
- Estimar el impacto económico para *Walmart* Centroamérica, que tendría la implementación de una base de datos que permita la armonización arancelaria en la región centroamericana.

CAPÍTULO II

Marco teórico referencial

Del Comercio Internacional y Sistema Arancelario Centroamericano (SAC)

Cabe mencionar que, a partir del año de 1995, las disciplinas desarrolladas en el GATT se aplican por la Organización Mundial del Comercio (OMC). Es en 1958, donde la República de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica suscriben el Tratado de Integración Económica Centroamericana, con el propósito de integrar progresivamente sus economías, asegurar la ampliación de sus mercados, fomentar la producción, además del intercambio de bienes y servicios.

De igual forma, el Sistema de Integración Centroamericana (SICA) se crea como marco institucional en 1991 por países centroamericanos, incorporando otros países fuera de la región, catalogándolos en calidad de Estado Asociado.

Asimismo, los países centroamericanos han expresado su voluntad de operar en forma uniforme y coordinada, con el propósito de formar una eventual Unión Aduanera Centroamericana. Es por esto por lo que, en 1963, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, se suscriben al Código Aduanero Uniforme Centroamericano, por sus siglas en español (CAUCA). Como complemento de este, en 1965 se crea su reglamento (RECAUCA).

Para el año 1996, entra en vigencia en Costa Rica el CAUCA II, en el cual se establecían procesos muy engorrosos, razón por la cual, se decide realizar ciertas modificaciones. Y, es para el 2002 que entra en vigor el CAUCA III, quien faculta a los Servicios Aduaneros para que implementen procedimientos aduaneros ágiles, los cuales faciliten el comercio en la región.

Desde los inicios de la comercialización, ha existido una preocupación por regular y controlar el paso de las mercancías a través de las distintas fronteras, esto con el fin de impedir el ingreso de mercancías que afecten a la población en general.

Consecuentemente, es de conocimiento común que las aduanas son una fuente de ingresos por su gran volumen y su posibilidad de influencia en el comercio exterior. Según el Artículo 13, de la “Ley General de Aduanas de Costa Rica” (LGA):

La aduana es la unidad técnico-administrativa encargada de las gestiones aduaneras y del control de las entradas, la permanencia y la salida de las mercancías objeto del comercio internacional, así como de la coordinación de la actividad aduanera con otras autoridades gubernamentales ligadas al ámbito de su competencia, que se desarrollen en su zona de competencia territorial o funcional. Las aduanas tendrán la facultad de aplicar las exenciones tributarias que la ley indique expresamente y las relativas en materia aduanera creadas por acuerdos, convenios y tratados internacionales.

Descrito lo anterior, se puede decir que el éxito de toda política comercial internacional depende de una acertada clasificación arancelaria y de una aduana impecable.

Sin embargo, se vuelve inherente que todos los actores o usuarios de la Nomenclatura internacional y regional, tengan claro cuáles son las obligaciones y derechos de aplicar el Convenio Internacional de Sistema Armonizado, así como el Sistema Arancelario Centroamericano, que incorporan el fundamento legal que se debe aplicar para determinar la clasificación arancelaria de las mercancías.

Por otra parte, a raíz de la globalización económica, muchos países se han

convertido en productores de materia prima, estableciendo una trascendental cadena logística y comercial, en la cual se ha desarrollado un importante intercambio de bienes entre las diferentes naciones. Dichas relaciones comerciales, logran que los países amplíen sus mercados y establezcan una integración económica en los pueblos, mostrando una tendencia mundial que fomenta el empleo y bienestar entre los involucrados.

Según McKenna (1999), “Comercialización es un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, que involucra procesos sociales” (s/p). Como consecuencia de esta evolución del comercio internacional y de la integración económica, surge el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT sus siglas en inglés), organización encargada de supervisar el sistema multilateral del comercio, suscrito en 1947.

Según Carrau (2001), el objetivo de este es “[...] liberalizar progresivamente el comercio mundial eliminando las trabas establecidas por los estados nacionales sustituyéndolas por la cooperación entre ellos”. (p.6)

Se podría decir que este acuerdo constituye el conjunto de obligaciones y derechos que tienen los países que lo suscribieron. Sus objetivos, se enfocan en contribuir al mejoramiento de los niveles de vida, aprovechar los recursos mundiales, desarrollar la producción y el intercambio de mercancías, y fomentar el desarrollo económico.

De la codificación de las mercancías a nivel del Sistema Armonizado

El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías es una forma sistemática y estructurada que permite la clasificación ordenada y progresiva de cualquier mercancía objeto de comercio, en donde se toma como punto de partida los criterios de origen (animal, vegetal y mineral). Posteriormente, se avanza dependiendo del grado de elaboración y procesos y se comprende las mercancías clasificadas por el criterio de función.

Así pues, la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, es la más utilizada como referente de codificación en el comercio exterior de todo el mundo. Además, sirve para facilitar el comercio internacional, homogeneizar las estadísticas de comercio exterior, agilizar las negociaciones comerciales, abaratar gastos y permitir el uso de herramientas informáticas.

Para lograr ilustrar cómo funciona la codificación de este sistema, se tomará como ejemplo uno de los productos importados por *Walmart* del proveedor *Hersheys*, la descripción comercial del producto es la siguiente: “*Nuggets* de chocolates, chocolates oscuros, presentados en bloques, rellenos de almendras”.

El Sistema Armonizado está compuesto por capítulos que van del 01 al 97 (excepto el 77 que está reservado para futuras utilidades). Los capítulos se agrupan a su vez en secciones, estas últimas van de la Sección I hasta la XXI. Por ejemplo, la Sección I correspondiente a los Animales vivos y productos del reino animal, agrupa a los capítulos 01 (“Animales vivos”), 02 (“Carne y despojos comestibles”), 03 (“Pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos”), 04 (“Leche y productos lácteos, huevos de ave, miel natural,

productos comestibles de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte”), y 05 (“Los demás productos de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte”). Así conforme a los 97 capítulos que describen mercancías en un orden irrestricto, y una especificación de estos.

Las subclasificaciones arancelarias están codificadas a nivel internacional a seis dígitos y son las que designan las mercancías en forma más específica o residual a nivel internacional.

El Sistema Armonizado es usado por más de doscientos países y uniones aduaneras, lo que representa más del 98% de las transacciones internacionales. Con el objetivo de facilitar el comercio en algunas regiones, se han creado subdivisiones, como el caso de Centroamérica que utiliza un Sistema Arancelario Centroamericano a diez dígitos en forma común.

También, a nivel de país, existen aperturas a nivel de doce dígitos, tal como lo utilizan Costa Rica, Nicaragua y Honduras, en donde la clasificación a doce dígitos permite establecer el porcentaje correspondiente de impuestos a pagar al momento de la importación y los requisitos de importación.

Si se continua con el ejemplo del chocolate mencionado anteriormente, se encuentra en la Sección IV, Capítulo 18 (“Cacao y sus preparaciones”), los dos siguientes dígitos (tercero y cuarto) corresponde a la partida arancelaria. Es decir, que cada capítulo se subdivide en clasificaciones arancelarias.

En el caso del capítulo 18, presenta 06 clasificaciones arancelarias, por lo que van del 18.01 hasta el 18.06. Para el ejemplo en mención, la partida arancelaria, que corresponde es la 18.06 chocolate, y las demás preparaciones alimenticias que contengan cacao. Dentro de cada partida, se subdivide en otros dos dígitos (quinto y sexto), y esta subdivisión se denomina subpartida arancelaria.

Para el caso del chocolate, las subclasificaciones arancelarias dependerán de la

presentación y las características del producto, en este caso la subpartida arancelaria que corresponde es la 1806.31, ya que el chocolate se presenta en bloques y es relleno de almendra. Los dos siguientes dígitos (séptimo y octavo), determina el inciso arancelario y permite conocer los Derechos Arancelarios de Importación (DAI) en cada uno de los países centroamericanos.

Es aquí donde el caso mencionado, el inciso que corresponde es el 1806.31.00.00, determinando, por ejemplo, que el producto en Costa Rica debe pagar un 14% de DAI (siempre que no cuente con un trato preferencial dentro de un Tratado de Libre Comercio).

Por último, en la región de Centroamérica, algunos países tienen aperturas, agregando dos dígitos más a la clasificación (noveno y décimo). Estos últimos, permiten establecer impuestos adicionales al DAI y conocer las medidas no arancelarias necesarias para importar el producto en cada país.

Por esta razón, la clasificación arancelaria completa para “los *Nuggets* de chocolates, chocolates oscuros, presentados en bloques, rellenos de almendras”, es la 1806.31.00.00. Esta clasificación permite conocer que este producto, para ser importado en Costa Rica, debe cancelar un 14% DAI, un 1% de Ley y un 13% de impuesto de venta. Es necesario cumplir con una Autorización de Desalmacenaje de Alimentos, emitida por el Ministerio de Salud.

A manera de ejemplificar lo anterior, se detalla lo siguiente:

SECCION: IV	PRODUCTOS DE LAS INDUSTRIAS ALIMENTARIAS; BEBIDAS, LÍQUIDOS ALCOHÓLICOS Y VINAGRE, TABACO	Impuestos			Permiso de importación
Capítulo: 18	CACAO Y SUS PREPARACIONES	DAI	LEY	I.V.A	
Partida:					
1801	CACAO EN GRANO, ENTERO O PARTIDO, CRUDO O TOSTADO				
1802	CÁSCARA, PELÍCULAS Y DEMÁS RESIDUOS DE CACAO				
1803	PASTA DE CACAO, INCLUSO DESGRASADA				
1804	MANTECA, GRASA Y ACEITE DE CACAO				
1805	CACAO EN POLVO SIN ADICIÓN DE AZÚCAR NI OTRO EDULCORANTE				
1806	CHOCOLATE Y DEMÁS PREPARACIONES ALIMENTICIAS QUE CONTENGAN CACAO				
Subpartida:					
1806.1	- Cacao en polvo con adición de azúcar u otro edulcorante				
1806.2	- Las demás preparaciones, en bloques, tabletas o barras con peso superior a 2 kg o en forma líquida, pastosa o en polvo, gránulos o formas similares, en recipientes o en envases inmediatos, con un contenido superior a 2 kg				
1806.3	- Los demás, en bloques, tabletas o barras				
Inciso Arancelario:					
1806.31.00.00	- Rellenos	14%	1%	13%	Nota Técnica 50: Autorización de Desalmacenaje de Alimentos, otorgada por el Ministerio de Salud, Dirección de Registros y Controles o Ventanilla Única (PROCIMER)

De las reglas generales de clasificación arancelaria

Con base en el convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, y por ende del Sistema Arancelario Centroamericano (S.A.C.) que deriva del S.A., la clasificación de las mercancías en la Nomenclatura se regirá en los principios establecidos en las Reglas Generales de Clasificación Arancelaria.

Seguidamente, se han establecido seis Reglas Generales de Clasificación Arancelaria, las mismas constituyen una parte integral del Sistema Armonizado y son el fundamento legal para resolver todo caso de clasificación arancelaria. Debido a establecen los principios y pautas que se deben seguir para clasificar las mercancías cuando las Notas Legales y los textos de clasificaciones arancelarias no sean lo suficientemente claros para determinar la clasificación arancelaria de un determinado artículo.

Dichas reglas, se deben aplicar de forma sucesiva. Las primeras cinco reglas establecen la clasificación de las clasificaciones arancelarias a cuatro dígitos, mientras que la sexta regla se refiere a la clasificación a nivel de subpartida arancelaria, es decir, a seis dígitos.

Según Acosta (2005), se identifican de la siguiente manera:

Regla general de clasificación 1: los títulos de las secciones, de los capítulos o de los subcapítulos, solo tienen un valor indicativo, debido a que la clasificación está determinada legalmente por los textos de las clasificaciones arancelarias y de las notas de sección o de capítulos y, si no son contrarias, a los textos de dichas clasificaciones arancelarias y notas explicativas.

Regla general de clasificación 2:

a) Cualquier referencia a un artículo en una partida determinada alcanza al artículo incompleto o sin terminar, siempre que estén presente las características esenciales del artículo completo o terminado. *Numbers for Development Data Platform* También, alcanzan al artículo completo o terminado, o considerado como tal en virtud de las disposiciones precedentes, cuando se presente desmontado o sin montar todavía.

b) b) Cualquier referencia a una materia en una partida, alcanza a dicha materia incluso mezclada o asociada con otras materias. Asimismo, cualquier referencia a las manufacturas de una materia determinada, alcanza 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 general tres.

Regla general de clasificación 3: cuando una mercancía pudiera clasificarse en principio en dos o más clasificaciones arancelarias por la aplicación de la regla 2b, o en cualquier otro caso, la clasificación se efectuará como sigue:

- a) La partida con descripción más específica tendrá prioridad sobre las clasificaciones arancelarias de alcance más genérico. Sin embargo, cuando dos o más clasificaciones arancelarias 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 las mercancías presentadas en juegos o surtidos acondicionados para la venta al por menor, tales clasificaciones arancelarias deberán 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 en surtidos acondicionados para la venta al por menor, cuya clasificación no pueda efectuarse aplicando la regla 3ª. Estas se clasificarán según la materia, o con el artículo que les confiera su carácter esencial, si fuera posible determinarlo.
- c) Cuando las reglas 3a y 3b 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.

Regla general de clasificación 4: las mercancías que no pueden clasificarse aplicando las reglas anteriores, se clasificarán en la partida que comprenda aquellas con las que tengan mayor analogía.

Regla general de clasificación 5: además de las disposiciones precedentes, a las mercancías consideradas a continuación se les aplicarán las reglas siguientes:

a) Los estuches para cámaras fotográficas, instrumentos musicales, armas, instrumentos de dibujo, collares y continentes similares, apropiados para contener un artículo determinado, un juego o un surtido, susceptibles de uso prolongado o presentados con los artículos a los que estén destinados, se clasificarán con dichos artículos cuando sean del tipo de los normalmente vendidos con ellos. Sin embargo, esta regla no se aplica en la clasificación de los continentes que confieran al conjunto su carácter esencial.

Salvo lo dispuesto en la regla 5a, los envases que contengan mercancías se clasificarán con ellas cuando sean del tipo de los normalmente utilizados para esa clase de artículos. Sin embargo, esta disposición no es obligatoria cuando los envases sean susceptibles de ser utilizados razonablemente de manera repetida.

Regla general de clasificación 6: La clasificación de mercancías en las subclasificaciones arancelarias de una misma partida, está determinada legalmente por los textos de estas subclasificaciones arancelarias y de las notas de subpartida. Así como *mutatis mutandis* por las reglas anteriores, se entiende que sólo pueden compararse subclasificaciones arancelarias del mismo nivel.

A efectos de esta regla, también se aplicarán las notas de sección y de capítulo, salvo disposiciones en contrario. La correcta clasificación de las mercancías es de suma importancia, ya que se trata de encontrar la partida que más se adecúe a la mercancía sujeta a clasificar. Si se clasifica incorrectamente, tanto el importador como el exportador, estarán evadiendo los impuestos o pagando crecidamente por dichas mercancías, de ahí que los diferentes países han creado artículos para sancionar estas acciones. (p.35)

Al respecto, la normativa nacional, establece en la “Ley General de Aduanas de Costa Rica”, artículo 242, lo siguiente:

“Constituirá infracción tributaria aduanera y será sancionada con una multa de dos veces los tributos dejados de percibir, toda acción u omisión que signifique una vulneración del régimen jurídico aduanero que cause un perjuicio fiscal superior a quinientos pesos centroamericanos, y no constituya delito ni infracción administrativa sancionable con suspensión del auxiliar de la función pública aduanera”.

Por otra parte, la “Ley Nacional de Aduanas de Guatemala”, 2013, artículo 6, indica que:

“Las infracciones aduaneras administrativas se sancionarán con una multa de trescientos pesos centroamericanos (\$CA 300.00), o su equivalente en quetzales según el tipo de cambio del día en que se incurrió en la infracción. Cuando en un mismo procedimiento administrativo y disciplinario se genere más de una multa, se aplicará una sola, independiente del número de las infracciones. Las sanciones estarán sujetas a los cargos y rebajas en los términos y condiciones que establece el Código Tributario”.

La Asamblea Legislativa de El Salvador (2012), “Ley especial para sancionar infracciones aduaneras”, 2012, artículo 6, establece en su segunda sección lo siguiente:

“Serán sancionadas con una multa equivalente a cincuenta dólares de los estados unidos de américa (US \$50.00), salvo las infracciones establecidas en los literales c), d), e), f), m), n), o), p), además del y), las que serán sancionadas con una multa equivalente al 0.5% sobre el

patrimonio o capital contable que figure en el balance general, menos el superávit por revalúo de activos no realizado, la que no podrá ser inferior a un salario mínimo mensual, correspondiente al sector comercio. Así mismo, las infracciones contempladas en los literales i), j), k) y ñ) serán sancionadas con una multa equivalente a tres salarios mínimos mensuales correspondientes al sector comercio. En el caso que se compruebe que la información proporcionada en el registro de importadores o exportadores es inexacta o incorrecta, la dirección general suspenderá el acceso del infractor al sistema informático de la dirección general”.

Para el caso de Nicaragua, establece en su “Ley de valoración en aduana y de reforma a la Ley N° 265”, 2002, artículo 24 inciso 4:

“Presentar los documentos indicados en el numeral segundo con anotaciones erróneas, omisiones, o con falta de ejemplares u otras condiciones exigidas con una multa de cincuenta pesos centroamericanos o su equivalente en moneda nacional”.

Además, en su “Ley sobre defraudación y contrabando aduaneros, 1982”, artículo 3, inciso a, establece lo siguiente:

“Se presume la comisión de defraudación aduanera cuando se pruebe la ejecución de cualquiera de los siguientes actos: la realización de cualquier operación aduanera empleando documentos en que se altere la calidad, clase, cantidad, peso, valor, origen o precedencia de las mercancías”.

Dicha Ley, cita en el artículo 6, que dichas infracciones o delitos serán sancionados de las siguientes maneras:

- 1) Los autores, con prisión de dos a cinco años.
- 2) Los cómplices, con prisión de dieciséis meses a cuatro años.

- 3) Los encubridores, con prisión de seis meses a dos años.

En todos los casos, se aplicarán además multas de una a tres veces el valor de las mercancías o bienes involucrados en la infracción, tomando en cuenta el beneficio obtenido o que se pretendió lograr por el infractor, sin perjuicio de los otros criterios establecidos en la legislación ordinaria.

Además, en el artículo 7 indica que las infracciones a las que se refiere esta Ley, constituidas faltas, serán sancionadas de la manera siguiente:

- 1) Los autores con multa de una a tres veces el valor de la mercancías o bienes involucrados en la infracción.

- 2) Los cómplices con tres cuartos de la multa señalada para los autores.

- 3) Los encubridores con la mitad de la multa establecida para los autores.

Estas multas y las establecidas en el artículo anterior, se aplicarán sin perjuicio del pago de los impuestos respectivos.

Por último, “Ley de aduanas de Honduras”, 2004, artículo 177-A, establece lo siguiente en lo que respecta a sanciones:

“Cuando el contribuyente, responsable, agente de retención o percepción regularice, rectifique o subsane el incumplimiento de la obligación tributaria, mediante el pago del tributo adeudado, se le concederá una rebaja del monto correspondiente a los intereses, recargos y multas, de conformidad con los porcentajes siguientes:

- 1) Un cincuenta por ciento (50%) de los intereses, recargos y multas, si el contribuyente, responsable, agente de retención o percepción

normaliza su situación tributaria con el Fisco, antes de cualquier notificación o requerimiento de la Dirección Ejecutiva de Ingresos (DEI); y

2) Un treinta por ciento (30%) de los intereses, recargos y multas, si regulariza su situación antes de que la Autoridad Tributaria requiera el pago de la deuda o inicie el procedimiento de apremio.

Así pues, cuando la multa tenga el carácter de sanción principal, no estará sujeta a la rebaja de los porcentajes antes señalados, únicamente serán aplicables a los intereses y recargos respectivos”.

Tanto las reglas generales de clasificación como la normativa de cada país constituyen el marco legal sobre el cual se deberá realizar la clasificación arancelaria de las mercancías. Es decir, que todos los criterios del grupo encargado de la clasificación deben ser armonizados bajo el marco jurídico mencionado anteriormente, y los mismos deben coincidir con los utilizados por las agencias aduanales al momento de la validación de las clasificaciones arancelarias, creando una armonización arancelaria.

De la administración de proyectos

Una vez que se han definido las variables de clasificación arancelaria y el impacto de esta en materia legal, es conveniente establecer la base o estructura que llevará el presente proyecto. En este punto, es esencial definir qué es un proyecto y qué tipo de proyecto se desarrollará. Con base en lo anterior, y de acuerdo con Sarmiento (2011, p.1): “Un proyecto no es más ni menos que la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de problema que tiende a resolver, entre tantas, una necesidad humana”.

De acuerdo con el enunciado anterior, para poder desarrollar un proyecto, es necesario conocer y definir en detalle el problema que se debe atender y la

magnitud de este. De manera que, a partir del planteamiento del problema, se pueda estructurar una solución que pueda satisfacer la necesidad de desarrollar dicho proyecto.

Basado en lo anterior, el problema que plantea atender el presente proyecto es: ¿Cómo lograr una estandarización de las clasificaciones arancelarias a nivel regional para los productos que presentan mayor rotación dentro de la cadena de abasto de *Walmart* Centroamérica?

Ahora bien, una vez definido lo que es un proyecto y el problema que se pretende atender a partir del mismo, es necesario determinar el tipo de proyecto que se realizará. Nuevamente, Sarmiento menciona:

Aunque hay muchas formas de clasificar los proyectos, aquí se utiliza la que lo hace por el objetivo del proyecto. De esta manera, se encuentran dos grandes grupos, el primero es el de los proyectos de inversión, cuyo objetivo principal es la obtención de beneficios futuros. En el segundo grupo, se encuentran los proyectos de inversión social, los cuales tienen como objetivo el lograr un aumento en el bienestar de una comunidad específica. (Sarmiento, 2011, s/p).

Un segundo, considera que:

El proyecto con inversión es aquel proyecto para proveer bienes objetivos, con sentido comercial o social, que requiere bienes de capital sean insumos durables o existencias a formar mediante un proceso de inversión, y poder producir operativamente los bienes objetivos o productos. Aquí el análisis se centra especialmente en los insumos durables. (Ginestar 2001, p.25).

Por tanto, se puede afirmar que esta investigación se clasifica como un

proyecto de inversión, en donde si bien el mismo no tiene como objetivo principal la generación o aumento de capital, el desarrollo de este pretende dotar a *Walmart* de una base de datos de clasificación arancelaria, la cual permitirá una armonización de criterios de clasificación arancelaria a nivel centroamericano.

Seguidamente, para lograr desarrollar un proyecto, ya sea social o de inversión (como en este caso), es necesario definir las pautas o lineamientos que crearán una base sólida que permitirá formular y alienar todos los procesos dentro de un mismo esquema de trabajo. De esta forma, se puedan identificar los puntos que se pretenden reformar, construir o fortalecer con el desarrollo de dicho proyecto.

Para lograr este resultado, una de las herramientas más prácticas a utilizar es el diagrama causa-efecto, el cual fue desarrollado por el Dr. Ishikawa, dentro del concepto de calidad total, de acuerdo con Halliburton (2006, p.125): “Este diagrama, permite por medio de la representación gráfica, visualizar de forma clara las posibles causas y su dependencia; y orientada al equipo en la identificación de aquellas que puedan estar originando el problema o deficiencia en el proceso”.

Con base en la afirmación anterior, se afirma que el diagrama causa-efecto es un medio para organizar, de forma muy certera, todas las causas que aparentemente pueden contribuir a un determinado efecto. De esta manera, se logra un conocimiento común y una visión general de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Por tanto, a efecto del presente proyecto, el incluir un diagrama causa-efecto permitirá tener una especie de radiografía sobre todas las causas y consecuencias que presentan en *Walmart*, debido a que cuenta con una herramienta que le permita una armonización merceológica en Centroamérica.

En este punto, es importante enfatizar que este tipo de diagrama presenta y estructura posibles teorías solamente cuando la información contenida es contrastada y respaldada por los datos reales de la compañía, pues únicamente a partir de la veracidad de estos datos, se podrá probar las causas de los fenómenos observables.

Descrito lo anterior, el desarrollo de este diagrama dentro del proyecto de *Walmart* supondría un consumo de tiempo muy importante. Es un error frecuente, construir este tipo de diagrama sin antes haber analizado de forma global los síntomas que presenta la empresa, lo cual resultaría en un escenario sesgado, ya sea por enmascarar voluntariamente la raíz de los problemas, o bien cometer errores en la relación causal como en el orden de las teorías.

Se puede concluir que una investigación y recopilación de datos e información detallada, englobados en un diagrama causa-efecto, facilitaría el análisis de los componentes del problema planteado anteriormente de una forma clara, estructurada y sistemática.

Una vez definida la base sobre la que se realizará el proyecto, es fundamental establecer los criterios sobre los que se desarrollará la estructura anteriormente mencionada. De acuerdo con distintos autores, existen varias fases en el desarrollo del proyecto que se deben respetar para poder lograr una implementación exitosa.

La forma en la que se nombran estas fases varía dependiendo del autor, pero una vez puestas en contexto, se logra identificar que se trata de cuatro fases específicos: preinversión, ejecución, funcionamiento y evaluación posterior.

El *IT Governance Institute* (2007) menciona que la fase de preinversión está definida como planear y organizar, en donde se establece que: “Este dominio cubre las estrategias y las tácticas, y tiene que ver con identificar la manera en que se puede contribuir de una mejor manera al logro de los objetivos del negocio.

Además, la realización de la visión estratégica requiere ser planeada, comunicada y administrada desde diferentes perspectivas. Finalmente, se debe implementar una estructura organizacional y una estructura tecnológica apropiada". (p.12)

Con base en el enunciado anterior, esta fase es todo el estudio previo y la planeación de cómo se llevará a cabo el proyecto, el cual inicia en el momento que surge la idea, y termina cuando todos los puntos descritos en el diagrama causa-efecto han sido analizados, previo a la ejecución del proyecto.

Esta fase pretende que los objetivos del proyecto estén alineados con las estrategias y objetivos de la compañía. Igualmente,, alcanzar una optimización de los recursos utilizados, asegurando que las personas involucradas entiendan el propósito del proyecto, minimizando y administrando los riesgos para satisfacer las necesidades de la compañía. Asimismo, se han identificado las necesidades y las posibles soluciones, se ha seleccionado un proyecto y se ha formulado la ejecución de este.

Ahora bien, una vez que se ha analizado la factibilidad del proyecto en la fase de preinversión, y el panorama es positivo para el desarrollo, es momento de saltar de la recopilación documental a la fase de ejecución. Aunque, para poder ejecutar un proyecto, se deben tener claros los pasos a seguir con fechas establecidas. Únicamente, de esta manera, será posible medir los avances del proyecto y cumplir con la fecha de entrega pactada.

Para lograr lo anterior, el Diagrama de Gantt se convierte en una herramienta sumamente útil y de fácil visualización. Según Adamiecki, K. (2016), el diagrama de Gantt fue desarrollado a mediados de 1980:

Este diagrama, es comúnmente utilizado en la gerencia o dirección de proyectos, es el medio más popular y útil para mostrar

actividades (tareas o eventos) que se desarrollarán a través del tiempo. La parte izquierda de la tabla consiste en una lista de actividades, y a lo largo de la parte superior, es una escala de tiempo ajustada. Cada actividad es representada por una barra, la posición y la longitud de la barra representa la fecha de inicio, la duración y finalización de la actividad.

Implementar este diagrama dentro del proyecto de estandarización arancelaria para *Walmart*, dará a conocer cuáles son las diferentes actividades que se deben realizar para mejorar todos los puntos expuestos en el diagrama causa-efecto.

Logra determinar cuándo debe iniciar y terminar una actividad, dará una visibilidad de cuánto tiempo se ha programado para finalizar cada actividad, especificará cuándo se traslapa una actividad con otra y por cuánto tiempo, y da visibilidad de la duración total del proyecto. En resumen, esta herramienta permitirá mostrar las actividades que tienen que ser realizadas y cuándo deben ser finalizadas.

Una vez que el proyecto es llevado a la ejecución, inicia la fase de funcionamiento u operación, en donde según La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), establece: “(...) En ésta se generan los bienes y servicios para los cuales fue ejecutado. Es importante indicar que, al iniciar esta fase, se debe disponer de los recursos de funcionamiento necesarios para una eficiente operación de este, ya que, sin ellos, no generará los beneficios esperados” (SEGEPLAN, 2002, s/p).

También, para el desarrollo de la fase de funcionamiento, es necesario que se hayan cumplido a cabalidad las fases anteriores. Esto para que, durante el funcionamiento del proyecto, se logre contar y hacer uso eficiente

del tiempo y los recursos que se planificaron anteriormente en la fase de preinversión y ejecución.

Continuamente, dentro de la fase de funcionamiento del presente proyecto de estandarización arancelaria que se realizará en Walmart Centroamérica, se llevará a cabo la clasificación arancelaria de los productos importados de las divisiones de abarrotes/consumibles (ABCO) y mercancía general (MG) con mayor rotación dentro de la cadena de abasto. De igual manera, las clasificaciones proporcionadas deberán ser validadas por cada una de las agencias aduanales en la región.

Se pondrá en funcionamiento una herramienta digital ligada a la base de datos, que permitirá la búsqueda de los incisos arancelarios de acuerdo con las características específicas de cada producto (código de barras, código de referencia del proveedor y descripción del producto).

Luego, una vez que se ha desarrollado e implementado el proyecto, es de suma importancia mantener un control y monitoreo constante. Permitirá ir conociendo si los resultados de la implementación son consistentes contra lo que originalmente se planteó durante las fases anteriores. A este procedimiento se le conoce como fase de evaluación posterior o retorno sobre la inversión, en donde según Simón (2014): “Es el beneficio obtenido de una inversión en relación con los costes que ésta representa, expresado como un porcentaje (...)”.

En otras palabras, “es el valor añadido que genera una inversión en relación con el sacrificio financiero que hay que hacer para que ésta sea rentable”. (Stoel & Leeuwen. V, 2007, p.8)

La afirmación anterior, se refiere a que durante el desarrollo y posterior a la conclusión de un proyecto, debe realizarse una evaluación que permita

medir el beneficio obtenido para *Walmart* al finalizar el proyecto. Estas mediciones no necesariamente tienen que expresarse en cantidades monetarias, puede ser un ahorro en tiempo o el uso eficiente de los recursos.

Sin embargo, las evaluaciones son cuantificadas en dinero constantemente, debido a que es la principal medida en que los niveles gerenciales utilizan para tomar decisiones, pues el patrimonio es la forma más sencilla y eficaz de comparar y medir.

Por lo anterior, como parte del cierre del presente proyecto, se recopilará la información para evaluar los tiempos de respuesta de las áreas involucradas, y el impacto económico que ha tenido para *Walmart* la implementación de esta base de datos.

CAPÍTULO III

Marco metodológico

Método de investigación.

Investigación cuantitativa y cualitativa

Para el presente proyecto, se desarrollará un método de investigación cuantitativa, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2005), “lo cuantitativo se caracteriza por pretender ser objetiva, deductiva, uso de estadística inferencial y tener el control de las variables estudiadas para poder llegar a realizar generalizaciones a partir de los hallazgos”.

Por otra parte, Rodríguez Peñuelas (2010, p.32) señala que:

El método cuantitativo: se centra en los hechos o causas del fenómeno social, con escaso interés por los estados subjetivos del individuo. Este método utiliza el cuestionario, inventarios y análisis demográficos que producen números, los cuales pueden ser analizados estadísticamente para verificar, aprobar o rechazar las relaciones entre las variables definidas operacionalmente, además regularmente la presentación de resultados de estudios cuantitativos viene sustentada con tablas estadísticas, gráficas y un análisis numérico.

Adicionalmente, debido al tipo de investigación se estará utilizando un método de investigación cualitativa, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000, p.68), “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes”.

Con base en lo descrito anteriormente, este proyecto se orienta en una necesidad específica en el área merceológica de *Walmart* en

Centroamérica, dotando a la empresa con una herramienta que le permita armonizar los criterios merceológicos, y, por ende, la clasificación arancelaria que utilizan sus diferentes agentes aduanales en la región.

El objetivo final del proyecto no es medir a las agencias aduanales por su rendimiento en la clasificación. Por el contrario, se pretende desarrollar una base de datos que establezca una estandarización arancelaria a nivel regional, en donde finalmente se pueda mostrar el impacto económico a partir de la implementación de ésta.

Tipo de investigación

Investigación descriptiva y explicativa

Según Lara (2011, p.50), la investigación descriptiva “(...) trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Ésta puede incluir los siguientes tipos de estudios: encuestas, casos exploratorios, causales, de desarrollo, predictivos, de conjuntos, de correlación”. En donde las variables de estudio serán definidas y medidas con el fin de describir lo que se investiga con exactitud.

En relación con lo expuesto por Lara, el objetivo de este proyecto es desarrollar una base de datos que permita la correcta clasificación arancelaria, a partir de la armonización de los criterios merceológicos que hayan sido validados con los de las distintas agencias aduanales, logrando una correlación de criterios, y a su vez, la armonización de las clasificaciones arancelarias a nivel de Centroamérica.

Según Golcher (1992, p. 54), “el enfoque de la investigación descriptiva consiste en la medición y conceptualización de las variables que proporcionarán datos a partir de los cuales es posible elaborar hipótesis

explicativas”.

Entonces, la base investigativa de este proyecto se realizará por medio de la extracción y análisis de libros de texto, trabajos de graduación, tratados de libre comercio, notas explicativas, resoluciones, circulares, acuerdos internacionales, legislación nacional e internacional en materia merceológica, sitios web, entre otros.

Por otra parte, según Fidias G. Arias (2012):

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental). (p.26)

Se utilizará un diagrama causa-efecto como una herramienta para el desarrollo del proyecto, permite visualizar de una forma práctica, el problema de investigación y el impacto que causa este en las diferentes variables involucradas.

Población y muestra

Población

El proyecto a desarrollar pretende abarcar exclusivamente los productos que presentan mayor rotación dentro de la cadena de abasto de *Walmart* Centroamérica (productos resurtibles). Por lo anterior, se han identificado un catálogo de diez mil productos diferentes que serán la base de implementación del proyecto.

En cuanto a las personas involucradas o fuentes directas de información para el proyecto, se compone del conjunto de profesionales y técnicos

especialistas en materia de clasificación arancelaria, reglamentación nacional e internacional vigente en materia aduanera de *Walmart* en Centroamérica, específicamente los gerentes y coordinadores de los equipos de importación. Así como el departamento de clasificación arancelaria, y las diferentes agencias aduanales que *Walmart* utiliza en la región.

Muestra

Dado que el proyecto a realizar requiere de una elección de individuos cuidadosa y controlada a nivel de juicio, con características denotadas de previo en el anteproyecto, se empleará un muestreo no probabilístico. El uso de este muestreo se debe principalmente a la cobertura específica de los objetivos. En este tipo de muestreo, “no entran en juego las probabilidades para la selección de los elementos de investigación, sino que se toman ciertos criterios y conveniencias del investigador (...)”. (Cevallos, 2012, p. 84)

Entonces, la clase de muestreo que se empleará tendrá como finalidad de seleccionar los productos de mayor rotación, a los especialistas en clasificación arancelaria y reglamentación nacional e internacional.

Recolección de la información

Según Lara (2011, p. 49), la recopilación de la información “se hace con el objetivo de obtener información necesaria para el apoyo y contribución del proyecto de investigación”. La realización de este proyecto se efectuará con la recopilación de información de fuentes existentes. En éstas mismas, la información existente será acudida a través de fuentes primarias y secundarias, mediante la consulta y procesamiento de material bibliográfico como: libros de texto, revistas especializadas, sitios web y legislación nacional e internacional

referentes al tema de clasificación arancelaria, requisitos de importación y exportación para los países de la región centroamericana.

Tomando en cuenta que las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de estudios como: libros, antologías, artículos, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos periodísticos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas de internet, entre otros.

Las fuentes secundarias “son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados”. (Hernández, 2008, p. 66)

Cuadro No. 2 – Fuentes de información

Referencias Bibliográficas	
Legislación	Legislación vigente en el tema de clasificación arancelaria para toda la región centroamericana, medidas sanitarias y fitosanitarias a nivel nacional e internacional: principalmente el Acuerdo sobre la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias de la OMC, el Reglamento Centroamericano sobre Medidas y Procedimientos Sanitarios y Fitosanitarios, la legislación correspondiente a cada país y sus reglamentos, entre otros.
Sitios en Internet	Páginas web de la Organización Mundial de Comercio, Convención Internacional de Protección Fitosanitaria, Ministerio de Comercio Exterior,

	Ministerio de Salud y de los países impactados en este proyecto.
Artículos de revistas y periódicos	Artículos de revistas y periódicos relacionados con el tema.
Tesis	Tesis de grado elaboradas por estudiantes de la carrera de Administración Aduanera.
Libros	Libros relacionados con el tema.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Análisis de la información

La información recopilada será la base para la realización de un análisis comparativo entre el estado actual de la empresa, la aplicación de la clasificación, reglamentación y demás.

A partir de dicho análisis comparativo, se identificarán las fortalezas y limitaciones que tiene *Walmart* en este campo, con la finalidad de emitir recomendaciones y sugerencias que sean de utilidad para futuras consideraciones de la empresa, la cual es la encargada de la correcta aplicación y observancia de las disposiciones de este proyecto.

Cronograma de actividades

Se contempla para el desarrollo de las actividades propias de la investigación el periodo de enero 2016 a diciembre 2016, esbozado de la siguiente manera:

Cuadro No. 3 - Cronograma de actividades

Actividad	Duración	Responsable
Nombre del proyecto	0,5 semanas	Grupo de trabajo
Justificación del proyecto	1 semana	Luis Venegas Soto
Objetivos del proyecto	0,5 semanas	Grupo de trabajo
Líneas del marco conceptual	6 semanas	Grupo de trabajo
Estrategia metodológica	2 semanas	Tatiana Murillo Gómez
Empresa interesada en el proyecto y posibilidades de ejecución	1 semana	Luis Bolaños Solís
Diagrama causa - efecto	1,5 semanas	Luis Venegas Soto
Plan de trabajo de los estudiantes	0,5 semanas	Grupo de trabajo
Bibliografía	0,5 semanas	Tatiana Murillo Gómez
Carta de autorización de la empresa	0,5 semanas	Walmart Centroamérica
Carta del tutor avalando el anteproyecto del trabajo final de graduación	0,5 semanas	Tutor

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Presupuesto de la inversión

El desarrollo del proyecto, en términos de inversión, se ha definido en dos etapas: la construcción del arancel interno y la digitalización del arancel. La primera etapa, está relacionada al levantamiento de la base de datos o creación de un arancel interno, especialmente para la creación de la plataforma virtual, la validación de las clasificaciones arancelarias y la carga

inicial a dicha plataforma de la base de datos. Durante esta fase, se tomará el 48% de los asociados del Departamento de Clasificación y Costeo de *Walmart*. Se solicita el apoyo de tres recursos externos de forma temporal, con experiencia en merceología y manejo avanzado de *Excel*, con el fin de crear la base de datos inicial.

En cuanto a la segunda etapa, consiste en el mantenimiento de la herramienta virtual, por medio de la cual se podrá consultar la clasificación arancelaria relacionada a un producto específico.

Para lograr esto, se creará un cartel de licitación donde se invitará a determinadas empresas, a quienes se les expondrá el proyecto y los requerimientos dentro de la implementación tecnológica. Las empresas oferentes, por políticas de la compañía, se mantendrán de forma confidencial. Es importante resaltar que este proyecto ha sido presentado ante la empresa, y el presupuesto aprobado para el desarrollo de éste, se desglosa de la siguiente manera:

Tabla No. 2.

Presupuesto aprobado para el desarrollo del proyecto

1 dólar=	₡ 545,00
----------	----------

COD.	Ítem	Unidad	Cantidad	Precio unitario	Precio total en colones	Total, ítem en colones	Totales en dólares	Asignación porcentual
1	FASE I: Construcción de Arancel Interno							
1.1	Recursos					₡ 8.992.500,00	\$16.500,00	
1.1.1	Creación de la plataforma virtual	Paquete	1	₡5.722.500,00	₡5.722.500,00		\$10.500,00	48%
1.1.2	Validación de clasificaciones arancelarias por agencia en país y carga de base de datos	Paquete	1	₡3.270.000,00	₡3.270.000,00		\$ 6.000,00	

2 FASE II: Digitalización del Arancel Interno								
2.1	Herramienta en línea					₡ 9.810.000,00	\$18.000,00	
2.1.1	Mantenimiento mensual de la plataforma	Paquete	12	₡ 817.500,00	₡9.810.000,00		\$18.000,00	52%
4	TOTAL					₡18.802.500,00	\$ 34.500,00	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Empresa

Historia de *Walmart* México y Centroamérica

En septiembre del año 2005, *Walmart Stores Inc.* adquirió el 33% de las acciones de *Central American Retail Holding Company* (CARHCO) al operador detallista holandés Royal Ahold. Las otras dos empresas que conformaban CARHCO, eran La Fragua y Corporación Supermercados Unidos.

En marzo del 2006, *Walmart* incrementó su participación al 51%, convirtiéndose en el socio mayoritario. A partir de ese momento, desapareció el nombre de CARHCO, y se bautizó *Walmart* México y Centroamérica.

Actualmente, *Walmart* México y Centroamérica es el operador detallista líder en la región con cerca de quinientas tiendas y veintiocho mil colaboradores en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica, para el año 2008.

Asimismo, *Walmart* México y Centroamérica combinan una larga tradición de éxito de tres empresas pioneras en la industria detallista en sus respectivos mercados: La Fragua, fundada en 1928 por Carlos Paiz Ayala; en Guatemala, Corporación Supermercados Unidos, creada en 1960 por

Enrique Uribe Pagés; en Costa Rica, y *Walmart Stores*, fundada en 1962 por Sam Walton, en el estado de Arkansas, Estados Unidos.

Luego, a partir de la alianza estratégica que le dio origen en 2005, *Walmart* México y Centroamérica mantienen un fuerte compromiso de servir a los clientes centroamericanos con su profundo conocimiento de los mercados locales. Al mismo tiempo, incorpora las prácticas y tecnologías de primer nivel que han hecho de *Walmart Stores Inc.*, la empresa detallista líder en el mundo y la preferida por los consumidores.

Por tanto, *Walmart* México y Centroamérica buscan reinventarse con creatividad e iniciativa todos los días. La cultura empresarial se ha distinguido siempre por tener una sólida base de integridad, donde tres creencias rigen el actuar diario: respeto por el individuo, servicio al cliente y búsqueda de la excelencia, todo con miras a cumplir la misión empresarial en cada una de las tiendas, plantas, centros de distribución y oficinas. Todo esto se resume en la frase: “Le ahorramos dinero para que viva mejor”.

La cadena logística de *Walmart* México y Centroamérica

Dentro de toda la estrategia y planificación que necesita la empresa detallista más grande del mundo, puede sintetizar sus funciones en tres grandes áreas: comprar, mover y vender. Una vez que el área comercial ha realizado sus compras, es tarea del área logística trasladar las mercancías a cada uno de los centros de distribución en los cinco países en los que opera en Centroamérica.

Entonces, el área logística está compuesta por siete departamentos diferentes, que trabajan de forma paralela para lograr que cada uno de los productos sea llevado a las tiendas al menor costo posible, a continuación,

se detallan los departamentos y sus funciones:

Clasificación y costeo: la función de este departamento es dar visibilidad al área comercial de cómo los gastos logísticos impactan el costo de las compras. Es decir, se encarga de proyectar cuál será el precio de los productos una vez que éstos sean transportados desde el país de origen hasta al país de destino, incluyendo los gastos de nacionalización y el cálculo de los Derechos Arancelarios de Importación en cada uno de los países en Centroamérica donde opera *Walmart*.

MLM: este departamento se encarga de generar las órdenes de compra para los cinco países donde *Walmart* tiene representación. Una vez que han sido analizados los costos dados por el Departamento de Clasificación y Costeo, contactan a los proveedores de forma directa para generar las compras.

Documentación: posterior a la colocación de las órdenes de compra. Debe de contactar al proveedor, indicándole el tiempo establecido como ventana de embarque para cada orden. Le indica los requisitos de importación y revisa que toda la documentación esté conforme a lo establecido por la legislación de cada país en Centroamérica donde *Walmart* tiene participación.

Una de las funciones más importantes de este departamento la verificación del inciso arancelario de los certificados de origen para aquellas mercancías originarias en los países que tiene tratados de libre comercio con Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala.

Tráfico: una vez que la documentación ha sido aprobada, y el proveedor ha entregado las mercancías en la ventana de embarque establecida, el departamento de tráfico se encarga de coordinar las consolidaciones y los

flujos de las cargas con las diferentes navieras que mantienen una relación comercial con *Walmart*.

Importaciones país: responsable por el internamiento o nacionalización de las mercancías una vez que estas arriban a los puertos en destino. A diferencia de los otros departamentos, no tiene presencia regional, sino que cada país tiene un departamento de importaciones propio.

Es aquí donde los países revisan la documentación nuevamente, verifican las clasificaciones arancelarias y los requisitos de importación, y preparan todos los documentos para que los agentes aduanales procedan con las declaraciones aduaneras en cada uno de los países.

Centros de distribución: una vez que las mercancías son nacionalizadas, los centros de distribución reciben las mercancías. Son los responsables de mantener el abasto en cada una de las tiendas y supermercados de cada país. Es aquí donde se preparan todas las órdenes que serán entregadas en tiendas.

Transporte: el cierre de la cadena logística lo realiza el área de transporte local de cada país. Este departamento es responsable por la asignación de los transportes que llevarán los productos desde los centros de distribución hasta las tiendas, además de trasladar todas aquellas órdenes de compra que se adquieren en el mercado local.

Viabilidad del proyecto de clasificación arancelaria regional para Walmart

Walmart cuenta con un Departamento de Clasificación y Costeo, donde se analiza la viabilidad de compra sobre los productos nuevos y el costo de los productos resurtibles, una vez colocados en los centros de distribución para Centroamérica de forma paralela. Este departamento debe dar la

clasificación arancelaria de cada producto para incluir los costos asociados al pago de los impuestos dentro de los análisis correspondientes.

Pese a lo anterior, la validación de los incisos arancelarios sugeridos por el departamento de clasificación para todo Centroamérica es realizada únicamente por una agencia aduanal en Costa Rica.

Si bien, la región cuenta con un Arancel Común Centroamericano (S.A.C.) y la clasificación a ocho dígitos debería ser la misma, existen casos donde por regulaciones propias de cada país, no se respeta la clasificación arancelaria determinada en el (S.A.C). Asimismo, en los casos donde se mantiene el inciso arancelario para todos los países, estos tienen requisitos de importación distintos.

Con base en lo anterior, cabe resaltar que actualmente la empresa no cuenta con un control sobre las clasificaciones arancelarias utilizadas en las importaciones. Al mismo tiempo, utiliza como proveedores diferentes agentes aduanales en cada uno de los cinco países donde opera, lo que dificulta lograr la unificación de los criterios de clasificación arancelaria.

De seguida, para ejemplificar la necesidad de implementar un proyecto que controle y registre las clasificaciones arancelarias utilizadas para las importaciones de *Walmart* en Centroamérica, se tomará el caso de los refrigeradores, los cuales presentan una combinación de refrigerador con congelador, además de presentar puertas exteriores separadas.

Por tanto, un refrigerador con estas características presenta una clasificación arancelaria específica en el Sistema Arancelario Centroamericano. La subpartida arancelaria es 8418.10, donde se puede leer textualmente “Combinaciones de refrigerador y congelador con puertas exteriores separadas”.

Con base en lo anterior, según el Ministerio de Hacienda de Costa Rica, (2002) la “Regla General de Clasificación 3” especifica:

Cuando una mercancía pudiera clasificarse, en principio, en dos o más clasificaciones arancelarias por aplicación de la Regla 2b, o en cualquier otro caso, la clasificación se efectuará como sigue:

La clasificación con descripción más específica tendrá prioridad sobre las clasificaciones arancelarias de alcance más genérico.

Sin embargo, cuando dos o más clasificaciones arancelarias 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 clasificaciones arancelarias deben considerarse igualmente específicas para dicho producto o artículo, incluso si una de ellas lo describe de manera más precisa o completa.

A partir de esta regla de clasificación, se puede notar que, de acuerdo con las características particulares de este tipo de refrigeradores, la clasificación estaría delimitada en la subpartida arancelaria 8418.10, inciso arancelario 8418.10.00 para todo Centroamérica.

Sin embargo, existen algunas regulaciones internas a nivel de los países que evidencian la existencia de discrepancias de criterio en clasificación arancelaria, donde delimita un cambio o saldo de clasificación para este mismo artículo. Es decir que, en Centroamérica, un mismo producto tiene dos clasificaciones diferentes.

Mientras que Costa Rica por medio de la “Circular DGT-145-2007”,

comparte el criterio con Guatemala y El Salvador, clasificando en el inciso arancelario mencionada anteriormente, Nicaragua y Honduras determinan mediante la “Resolución Administrativa DTA-AEGC-0520-III-2011 y la Circular no. DEI-DL-SCA-201-2012”, respectivamente, clasificar en el inciso arancelario 8418.21.00.

El anterior es solamente uno de los casos que enfrenta diariamente una compañía con presencia a nivel regional como lo es *Walmart*. Casos como estos han generado en muchas ocasiones una mala imagen con los proveedores, pues no hay una estandarización en la información a utilizar para la confección de la documentación que acompaña los embarques, causando con retrasos en los procesos.

Por otra parte, ejemplos similares han causado que *Walmart* deba pagar gran cantidad de dinero en multas relacionadas con clasificaciones incorrectas, retrasos en la importación por discrepancias en los documentos, pago de almacenaje innecesario y la imposibilidad de tramitar importaciones de forma anticipada.

Si bien, existe un arancel común para Centroamérica, con ejemplos como el anterior, se puede observar que, los eventos del día a día realizados en los países de la región no sean la regla general. Se puede apreciar cómo con frecuencia estas diferencias crean un obstáculo técnico al comercio.

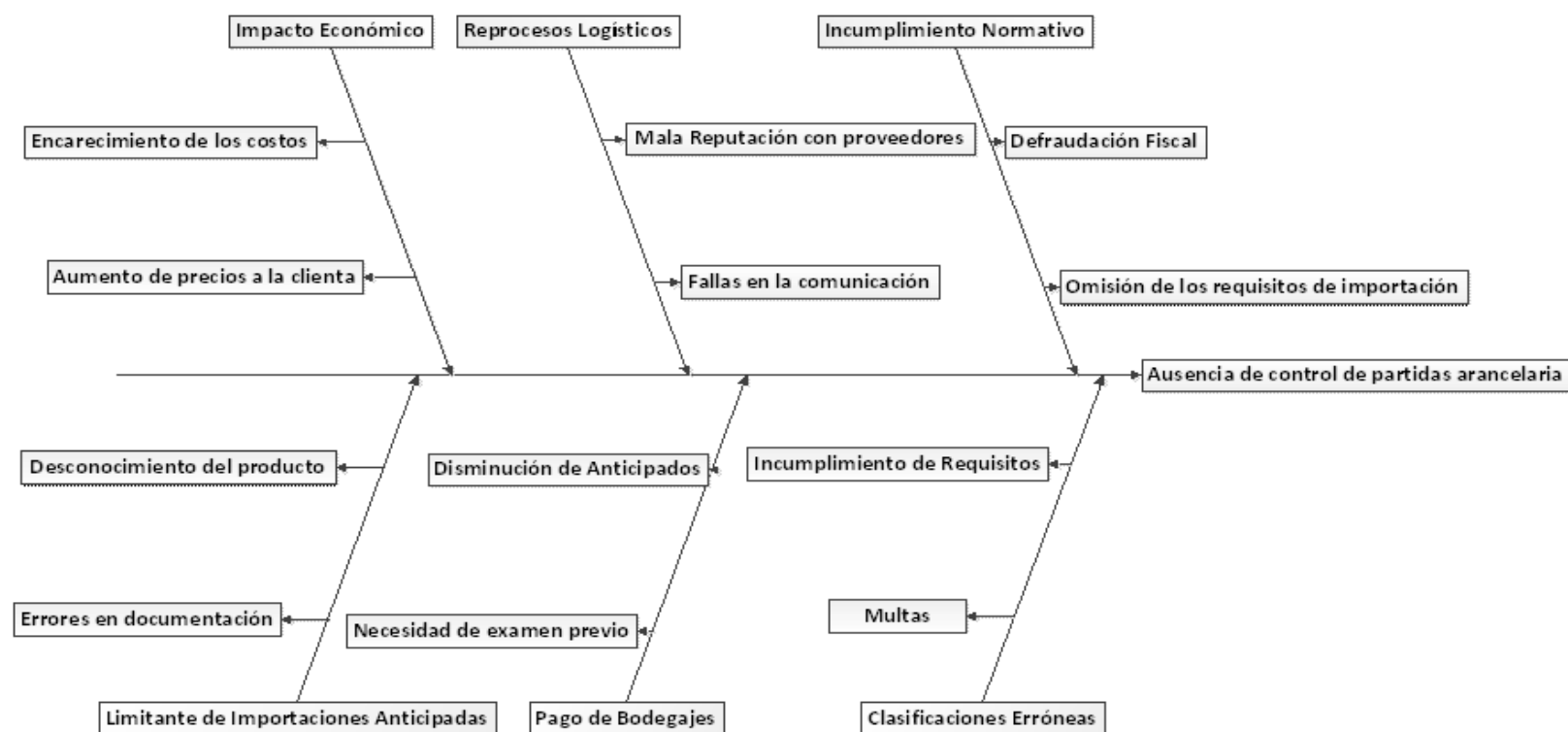
Por esta razón, *Walmart* debe de buscar de manera interna, la forma de estandarizar sus procesos y lograr armonizar criterios en los países donde opera en Centroamérica. También, en aquellos casos donde no sea posible, debe de tener esas diferencias claramente establecidas y registradas para evitar los contratiempos logísticos que hoy presenta, debido a la falta de contar con una fuente de consulta interna que le permita determinar las

clasificaciones arancelarias y los requisitos de importación de los artículos que históricamente ha importado.

Cabe resaltar que la información que sustenta el presente anteproyecto ha sido presentada al Subdirector de Importaciones para *Walmart* Centroamérica, quien será el patrocinador del proyecto. Ha sido revisado y aprobado, en forma y presupuesto, por la vicepresidencia de la compañía, por lo que procederá con la asignación del recurso económico solicitado.

Diagrama causa y efecto

Diagrama #1



Fuente: Elaboración Propia, 2016.

El diagrama anterior pretende brindar una visión clara y objetiva de la importancia del proyecto a realizar, pues, a partir de este, se podrá plasmar el problema de investigación, sus causas y las consecuencias sobre la compañía.

Asimismo, se podrán delimitar cuáles serán los principales puntos o áreas que deben de atenderse para lograr reducir o eliminar los efectos derivados del problema planteado. En último lugar, el esquema que se expone en este diagrama será la base para brindar las conclusiones y recomendaciones del proyecto a desarrollar.

A continuación, se describe de forma detallada el diagrama causa-efecto para el proyecto de clasificación arancelaria regional:

Ausencia del control de las clasificaciones arancelarias

Walmart cuenta con un departamento de “Clasificación y Costeo”. Este departamento, básicamente, está encargado de realizar proyecciones de costos, esto con el fin de dar claridad al área comercial de cuánto será el impacto de los gastos logísticos sobre los productos importados.

Para realizar esta función, el departamento debe de contemplar todos los costos asociados al transporte internacional de las mercancías, así como los gastos de nacionalización en cada país en Centroamérica. Todo esto, de forma tal, que se deben conocer con certeza la cantidad de impuestos que se deberá pagar en cada país al momento de la importación, lo cual es determinado a partir de una correcta clasificación arancelaria.

Pese a lo anterior, se logró identificar que, hasta el día de hoy, el Departamento de Clasificación no cuenta con una herramienta de consulta que les permita controlar y auditar las clasificaciones arancelarias. Tampoco existe un mecanismo que permita indicar con certeza que las clasificaciones arancelarias

sugeridas por dicho departamento, que vayan a ser importadas en ese momento, serán las que realmente el agente aduanero declare.

Esto debido a que, como parte del procedimiento que actualmente se realiza, las clasificaciones arancelarias que sugiere el área de clasificación y costeo son únicamente aprobadas por una agencia aduanal en Costa Rica, y no existe una forma de dar visibilidad a las demás agencias utilizadas en la región.

Por tanto, las clasificaciones arancelarias no son consensuadas y están sujetas al criterio de cada persona encargada de hacer la declaración de importación, impidiendo a *Walmart* tener un estándar de trabajo definido para Centroamérica en la actualidad.

Incumplimiento normativo

A partir de la ausencia en el control de las clasificaciones arancelarias para la importación de mercancías, se derivan una serie de efectos sobre la compañía que generan un impacto directo sobre las finanzas de *Walmart*.

También se pone en riesgo la imagen de la empresa con las autoridades aduaneras, pues al no tener control sobre las clasificaciones arancelarias declaradas, ha generado que, al momento de la importación, se presenten confusiones que conllevan a realizar algunas importaciones en clasificaciones arancelarias incorrectas, lo que las autoridades podrían considerar como una defraudación al fisco.

Se ha logrado identificar que el cambio de la clasificación ha llevado a *Walmart* a omitir el cumplimiento de requisitos documentales necesarios para la importación, lo cual claramente ha generado una duda ante las autoridades responsables.

Si bien, no se han presentado casos de una relevancia considerable, la autoridad aduanera podría levantar un perfil de riesgo sobre la empresa, elevando

con esto la cantidad de revisiones físicas, lo cual conllevaría a generar retrasos en los tiempos de desalmacenaje e incurrir en gastos logísticos que podrían evitarse por medio de una correcta clasificación arancelaria.

Multas

A raíz del incumplimiento normativo mencionado anteriormente, causado por la declaración incorrecta de las clasificaciones arancelarias, *Walmart* ha tenido que cancelar para el año 2014 y 2015, \$31 670, 04 en toda Centroamérica.

Tabla No. 3. Multas y penalidades

Año	Multas y penalidades
2014	\$ 12.994,44
2015	\$ 18.675,60

Fuente: Elaboración propia, a partir de las evaluaciones periódicas de Walmart.

Por tanto, el incremento de un 43% del monto cancelado por multas y penalidades ligadas a clasificaciones incorrectas e incumplimiento normativo entre los años mostrados en la tabla anterior, evidencian la urgencia que tiene la multinacional por poder desarrollar un proyecto que los oriente a cumplir con lo establecido por la ley, y con esto evitar la salida innecesaria de capital.

Pago de bodegajes:

Otro punto importante que se debe atender con este proyecto es la necesidad de reducir el monto pagado por bodegajes en la región. La falta de un registro que vincule las clasificaciones arancelarias a los códigos de los productos impide saber qué producto se está importando. Genera un reproceso interno, ya que, aunque se trate del mismo producto, éste es clasificado una y otra vez. Y, en muchos casos, no se cuenta con la documentación necesaria para poder realizar importaciones anticipadas. Por tanto, a partir de una correcta clasificación, es

posible determinar cuáles son los requisitos necesarios para la importación en cada país.

Basados en lo anterior, otro factor determinante es que, a la falta de un registro interno, se vuelve necesario estar realizando exámenes previos a las mercancías, para que las agencias aduanales tengan certeza de lo que se está declarando.

Consecuentemente, según los indicadores de evaluación internos de la compañía, solamente en los dos periodos anteriores (2014 y 2015), *Walmart* destinó cerca de \$600.000 al pago de bodegajes en toda Centroamérica.

Reprocesos logísticos

La ausencia en el control de las clasificaciones ha llevado a los equipos de importación de *Walmart* a tener que trabajar como un “brazo” independiente dentro de la organización, pues la falta de coordinación y de una herramienta de consulta común, imposibilita crear un estándar de trabajo en la región.

Por tanto, esto ha llevado a entorpecer los procesos de comunicación con los proveedores, porque en lugar de tener un requerimiento único como compañía, el proveedor recibe cinco solicitudes individuales, y en muchos casos, con diferencias considerables.

El tema de la clasificación por sí mismo genera un reproceso interno, ya que, para un mismo producto, diferentes departamentos se encargan de validar la clasificación de las mercancías. Originalmente, para la estimación de los gastos logísticos, el departamento de clasificación define una clasificación arancelaria.

Entonces, una vez que el área comercial toma la decisión de comprar, el proveedor emite sus documentos con un inciso arancelario sugerido. Es revisada y validada por el departamento de documentación regional, en conjunto con los equipos de importación de los cinco países. Al momento de la importación, la

agencia aduanal vuelve a realizar la clasificación.

A partir de ello, se ha realizado una estimación del gasto promedio por año que representa este reproceso de información:

Tabla No. 4. Reprocesos logísticos

Proceso	Líneas procesadas por día	Tiempo de validación de las clasificaciones arancelarias	Costo por día	Costo total por año
Clasificación y Costeo	125	16 horas	\$ 100	\$100.750,00
Documentación	125	16 horas	\$ 100	
Departamento de Importaciones	125	30 horas	\$ 100	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Con la implementación de este proyecto, se pretende unificar los criterios de clasificación arancelaria, respetando los incisos arancelarios que son asignados desde el inicio del proceso por el departamento regional de clasificación y costeo, disminuyendo los reprocesos logísticos.

Limitante en las importaciones anticipadas:

Es claro que al haber desconexión entre los departamentos y el tiempo que consumen los reprocesos mencionados anteriormente, existe una afectación directa sobre el tiempo para la nacionalización de las mercancías.

Asimismo, el desconocimiento de las características de los productos y las clasificaciones erróneas, causan que para el año 2014 y 2015, solamente el 22% de las compras que *Walmart* realizó para Centroamérica, hayan sido realizadas

de forma anticipada.

La siguiente tabla detalla la cantidad de importaciones anticipadas y el comportamiento comparable entre el 2014 y 2015:

Tabla No. 5. Importaciones 2014-2015.

Importaciones 2014-2015.						
Origen	Normales	Anticipadas	Total	Normales	Anticipadas	Total
	2014	2014	2014	2015	2015	2015
Guatemala	1.180	333	1.513	1.435	315	1.750
El Salvador	722	310	1.032	834	278	1.112
Honduras	718	180	898	778	195	973
Nicaragua	367	197	564	438	188	625
Costa Rica	1.109	277	1.386	1.515	168	1.683
Total	4.096	1.297	5.393	5.000	1.143	6.143
Variación	76%	24%	100%	81%	19%	100%

Origen	Comparación normales	Comparación anticipados
	2014-2015	2014-2015
Guatemala	22%	-5%
El Salvador	15%	-10%
Honduras	8%	8%
Nicaragua	19%	-5%
Costa Rica	37%	-39%
Variación	13%	-10%

Fuente: Elaboración propia a partir de las bases informáticas de Walmart, 2016.

De acuerdo con el detalle que se muestra en la tabla anterior, elaborado a partir de las evaluaciones anuales de *Walmart*, podemos notar que es imperativo desarrollar un proyecto que ayude aumentar la cantidad de importaciones que se tramitan de forma anticipada en la región. Esto se debe a que, el cuadro muestra un incremento del 13% en la cantidad de importaciones en Centroamérica entre el año 2014 y 2015, pero pese a este crecimiento, en la cantidad de importaciones anticipadas se observa un descenso del 10%.

Impacto económico:

Como se ha descrito, la ausencia en el control de las clasificaciones arancelarias para *Walmart* Centroamérica muestra una serie de repercusiones para la compañía. Estas afectan tanto el marco legal como el operativo, generando una fuga de capital bastante considerable.

Una de las premisas más importante de la multinacional es lograr costos bajos todos los días para ofrecer siempre precios bajos a sus clientes. Sin

embargo, lo descrito en este diagrama, permite comprobar que existe un encarecimiento de los costos generados por la ausencia de un control en las clasificaciones arancelarias utilizadas para la importación. Estos aumentos descontrolados en los gastos son, en su gran mayoría, trasladados a los consumidores finales por medio del aumento en los precios.

Si bien es cierto, el foco principal de este proyecto es alinear y controlar el proceso de clasificación arancelaria dentro de la compañía, pues al reducir sus costos operativos, se logrará un impacto positivo a nivel socioeconómico en los países centroamericanos operantes, pues el precio de los productos no se verá encarecido con gastos innecesarios para el consumidor final.

Plan de trabajo

De acuerdo con lo expuesto por Julio A. Sarmiento (2006, p. 5): “Todo proyecto tiene un ciclo de vida que cumplir y este está dividido en cuatro fases: planeación, ejecución, funcionamiento y evaluación posterior”. Y es con base en este diseño, que se ha estructurado el plan de trabajo del presente proyecto.

Tabla No.6. Fases del proyecto.

Proyecto fase 1 - Preinversión		
% completado	Fase	Vence el
100%	Identificación del problema	1-Jul-15
100%	Ideas del proyecto	1-Sep-15
100%	Selección del proyecto	1-Aug-15
100%	Formulación y factibilidad del proyecto	1-Jan-16

Proyecto fase 2 - Ejecución

%

completado**Fase****Vence el**

100%

Diseño y ejecución del
Proyecto

1-Feb-16

Proyecto fase 3 - Funcionamiento

%

completado**Fase****Vence el**

100%

Clasificaciones abarroses
y consumibles

1-Jul-16

100%

Validación de agencias
por país

1-Aug-16

100%

Clasificaciones
mercancía general

1-Oct-16

100%

Validación de agencias
por país

1-Nov-16

100%

Implementación del portal
para consultas

1-Nov-16

Proyecto fase 4 - Retorno de inversión / Evaluación**Posterior**

%

completado**Fase****Vence el**

100%

Evaluación de tiempos
de respuesta

1-Dec-16

	Evaluación de	
100%	anticipados	1-Dec-16
100%	Evaluación de multas	1-Dec-16
	Retorno sobre la	
100%	inversión	1-Dec-16

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A continuación, se detallan las fases de este proyecto:

Fase de preinversión del proyecto

Esta fase del proyecto pretende evaluar la factibilidad de desarrollar. Es decir, es necesario comprobar que el proyecto es rentable, sostenible y que se ajusta a lo requerido por la compañía.

Identificación del problema

Como base de las políticas de *Walmart*, se solicitó una auditoría del área de logística a nivel centroamericano en julio del 2015, la cual dio como resultado que la compañía no tenía una base o herramienta de consulta en donde se almacenaran las clasificaciones arancelarias para cada uno los productos resurtibles importados en la región.

A partir de ese hallazgo, se lograron identificar una serie de procesos vinculados con la clasificación arancelaria que estaban causando una fuga importante de recursos para la compañía.

Ideas del proyecto:

Una vez identificada el área de oportunidad, la auditoría interna estableció como plazo máximo para tener una serie de propuestas enfocadas en subsanar el hallazgo y sus efectos colaterales hasta el mes de septiembre del 2015.

De acuerdo a lo anterior, se presentan tres posibles proyectos a desarrollar ante la Subdirección de Importaciones. Son los siguientes:

- La creación de un departamento regional de gestión técnica.
- La construcción de una matriz de consulta, unificando las bases de datos de las agencias aduanales que *Walmart* contrata como proveedores en todo Centroamérica.
- Un proyecto de clasificación arancelaria regional para *Walmart* Centroamérica que permita la estandarización de clasificaciones arancelarias.

Selección del proyecto

Una vez definidas las ideas del proyecto, se realizó una evaluación general. Se determinó que la creación de un departamento regional de gestión técnica era un proyecto a mediano plazo que requería de una inversión fuerte de capital, infraestructura y tiempo. En consecuencia, Walmart no estaba dispuesto a asumir tales gastos, pues tenía la necesidad de ver resultados en corto plazo.

En cuanto al tema de la construcción de una matriz a partir de las bases de datos de las diferentes agencias aduanales en la región, se decidió rechazar esta idea, pues se identificó que la empresa había cambiado muchos de sus agentes aduanales en la región durante 2013 y 2014.

Por tanto, al momento de recolectar la información, iba a proveer una fuente de consulta muy limitada, pues los nuevos agentes no tenían la información completa de todos los productos que *Walmart* maneja como resurtibles. Además, podrían existir algunas clasificaciones erróneas o inconsistentes, y el hecho de incluirlas en una matriz de consulta, podría inducir al error en los diferentes procesos.

Para agosto del 2015, la Subdirección de Importaciones decidió inclinarse

por la idea de desarrollar, un proyecto de clasificación arancelaria regional de forma interna en el Departamento de Clasificación y Costeo, lo cual permitiría crear desde cero una herramienta de consulta en materia merceológica, en donde se incorporarían los diez mil productos resurtibles con mayor venta en la región.

Por tanto, las clasificaciones arancelarias dadas por el departamento a cargo serían evaluadas y validadas por las diferentes agencias aduanales en la región posteriormente. Esto admitiría crear un filtro interno, en donde en caso de encontrar diferencias entre las clasificaciones arancelarias del departamento de clasificación y de las agencias aduanales, se tuviera que abrir un canal de comunicación y documentación, contraponiendo los criterios y fundamentándolos con bases legales para poder definir una clasificación arancelaria aprobada por ambas partes.

Formulación del proyecto y factibilidad del proyecto:

Con la previa aprobación de la Subdirección de Importaciones, se procedió a identificar las áreas y procesos que estuvieran vinculados con la clasificación arancelaria.

Gracias a esta acción, se determinó que existían reprocesos en los departamentos de documentación, clasificación y costeo, y en los equipos de importación en cada país. Igualmente, se construyó una estimación de los gastos de la compañía del 2014 y 2015, y se realizó una propuesta formal del proyecto a la vicepresidencia logística en enero.

Ejecución del proyecto

a) Diseño y ejecución del proyecto:

El proyecto se ha diseñado bajo la estructura del Diagrama de Gantt, tal como se muestra en la siguiente tabla:

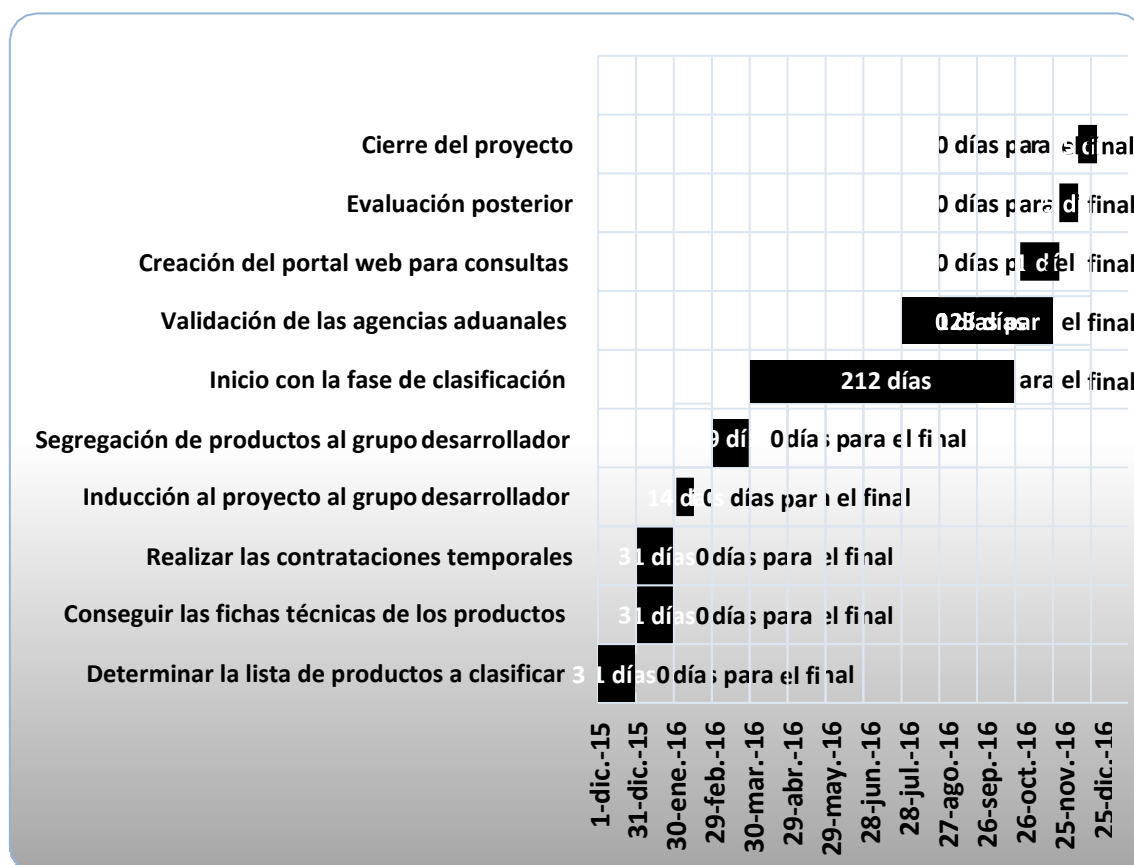
Tabla No. 7 Diseño y ejecución del proyecto

Asignaciones	Fecha inicio prevista	Días trabajados	Fecha final prevista	Situación	Días para el final
Determinar la lista de productos a clasificar	1-dic.-15	31	1-ene.-16	Terminado	0
Conseguir las fichas técnicas de los productos	1-ene.-16	31	1-feb.-16	Terminado	0
Realizar las contrataciones temporales	1-ene.-16	31	1-feb.-16	Terminado	0
Inducción al proyecto al grupo desarrollador	1-feb.-16	14	15-feb.-16	Terminado	0
Segregación de productos al grupo desarrollador	1-mar.-16	29	30-mar.-16	Terminado	0
Inicio con la fase de clasificación	1-abr.-16	212	30-oct.-16	Terminado	0
Validación de las agencias aduanales	30-jul.-16	123	30-nov.-16	Terminado	0
Creación del portal web para consultas	30-oct.-16	31	30-nov.-16	Terminado	0
Evaluación posterior	30-nov.-16	15	15-dic.-16	Terminado	0
Cierre del proyecto	15-dic.-16	15	30-dic.-16	Terminado	0

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Diagrama de Gantt.

Diagrama #2



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Funcionamiento del proyecto

Una vez definido el listado de los productos de mayor rotación, se hará una segregación de estos entre el total de los recursos asignados al proyecto. Se ha identificado que la división más sensible para la compañía es la de Abarrotes y Consumibles, por lo que las clasificaciones arancelarias se realizarán de la siguiente forma:

- Clasificaciones de abarrotes y consumibles: tiene como fecha de inicio el mes de julio del 2016, y finaliza en octubre del mismo año. Una vez que las clasificaciones arancelarias son sugeridas por el equipo de trabajo, debe existir una validación por las agencias aduanales de cada país.

b) Clasificaciones de mercancía general: tiene como fecha de inicio el mes de octubre del 2016, y finaliza en diciembre del mismo año. Una vez que las clasificaciones arancelarias son sugeridas por el equipo de trabajo, debe existir una validación por las agencias aduanales de cada país.

c) Homologación de partidas: como se ha mencionado anteriormente, uno de los objetivos principales de este trabajo es lograr la estandarización u homologación de los incisos arancelarios utilizadas por los diferentes agentes aduanales que Walmart contrata, en ese sentido toma especial relevancia la construcción de la herramienta digital, por cuanto la misma sirve como medio de comunicación con las 10 agencias aduanales que la compañía utiliza en la región centroamericana, de manera que cada vez que un producto nuevo es analizado por el departamento de clasificación arancelaria y costeo, se clasifica utilizando las reglas generales de clasificación, analizadas en conjunto con las notas interpretativas, así como el uso, función y composición, además de las fichas técnicas y hojas de seguridad de cada artículo.

Una vez que se define la partida esta se ingresa a la herramienta digital, con todas sus características y la documentación correspondiente, el sistema de forma automática envía un mensaje a los agentes aduaneros ubicados en instalaciones de Walmart, indicando que hay un nuevo producto pendiente de clasificar, en este punto, los agentes aduanales deben trabajar en conjunto cuentan con una partida de referencia y deben validar la información adjunta en el sistema e ingresar el inciso arancelario correspondiente, en caso de que no existe una concordancia entre las clasificaciones arancelarias, el sistema genera una alerta al departamento de clasificación y costeo, indicando que existe un artículo en el cual no fue posible lograr la homologación de la clasificación arancelaria.

En los casos donde exista una diferencia en la clasificación arancelaria, los

agentes aduanales deben adjuntar al sistema, las observaciones por las cuales discrepan de la clasificación arancelaria sugerida, así como los criterios técnicos o las resoluciones propias de la autoridad aduanera del país, en caso de que aplique. Finalmente, cuando el respaldo aportado por los agentes no es suficiente para demostrar el cambio del inciso arancelario sucedido, y aún exista una duda razonable, se debe enviar una muestra del artículo al laboratorio aduanero, para que sea la autoridad del país quien emita la clasificación arancelaria que se debe utilizar, esta será ingresada al sistema, adjuntando la resolución por la autoridad.

d) Implementación tecnológica del portal web para consultas: una vez clasificados y validados todos los productos por las agencias responsables en cada país, se debe contratar un desarrollador tecnológico para implementar un sitio web de consultas en línea. El proveedor cuenta con un mes para lograr la implementación. Para la creación del portal, se han evaluado los siguientes proveedores (quienes se mantendrán de forma anónima):

Tabla No. 8. Ponderación del proyecto

Tabla de ponderación (Proyecto de clasificación arancelaria)

Variable	Puntaje	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C	Proveedor D	Proveedor E
I. Trayectoria/Respaldo de la empresa	25%	0%	15%	15%	5%	25%
Se refiere al respaldo que existe detrás de la empresa que nos oferta los servicios específicamente para la creación de Aranceles Internos para diferentes sectores o industrias. Se calculará basado en los años en el mercado y respaldo de la compañía (+10 años → 25%, de 5 a 7 años → 15%, menos de 5 años → 5%, sin experiencia → 0%		Sin experiencia	De 5 a 7 años	De 5 a 7 años	Menos de 5 años	Más de 10 años
II. Servicio de actualización mensual	35%	35%	10%	35%	0%	35%
El servicio de actualización se da por cada ítem nuevo que deba ser incluido en la base de datos. Se calculará de la siguiente forma: \$1.00 a \$5.00 → 35%, \$5.00 a \$10.00 → 30%, \$10.00 a \$15.00 → 25%, \$15.00 a \$20.00 → 10%, >20.00 → 0%		\$1.00 a \$5.00	\$20.00	\$1.00 a \$5.00	> \$20	\$1.00 a \$5.00
III. Tarifas ofertadas para la base de datos	40%	10%	25%	40%	15%	10%
Tarifas ofertadas sobre una base de 4500 a 5000 ítems. Se toma como referencia el cobro por ítem. Forma de cálculo: < \$9 000 → 40%, de \$9 500 a \$12 500 → 25%, de \$12 500 a \$14 900 → 15%, de \$15 000 a \$19 900 → 10%, > \$2,50 → 0%		> \$20 000	\$9 500 a \$12 500	< \$9 000	\$12 500 a \$14 900	\$15 000 a \$19 900
Puntaje Obtenido	100%	45%	50%	90%	20%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Evaluación posterior

Una vez finalizado el proyecto, se realizará una medición y evaluación comparando los indicadores de desempeño de las diferentes áreas, en donde se analizarán los resultados obtenidos en los años 2014-2015. Serán comparables con los resultados del 2016, en donde se podrá medir la efectividad del proyecto y el impacto económico.

También, los resultados del proyecto deben ser revisados y avalados por el subdirector de importaciones, quien, en primera instancia, aprobó el proyecto. Posteriormente, serán presentados a la vicepresidencia logística, quien dará por concluido el proyecto de clasificación arancelaria regional.

CAPÍTULO IV

Presentación y análisis de resultados

Como parte de los objetivos planteados, es fundamental realizar un análisis que permita visualizar los resultados obtenidos tras la implementación y desarrollo del proyecto, con la intención de tener un panorama claro del antes y después del problema de investigación planteado.

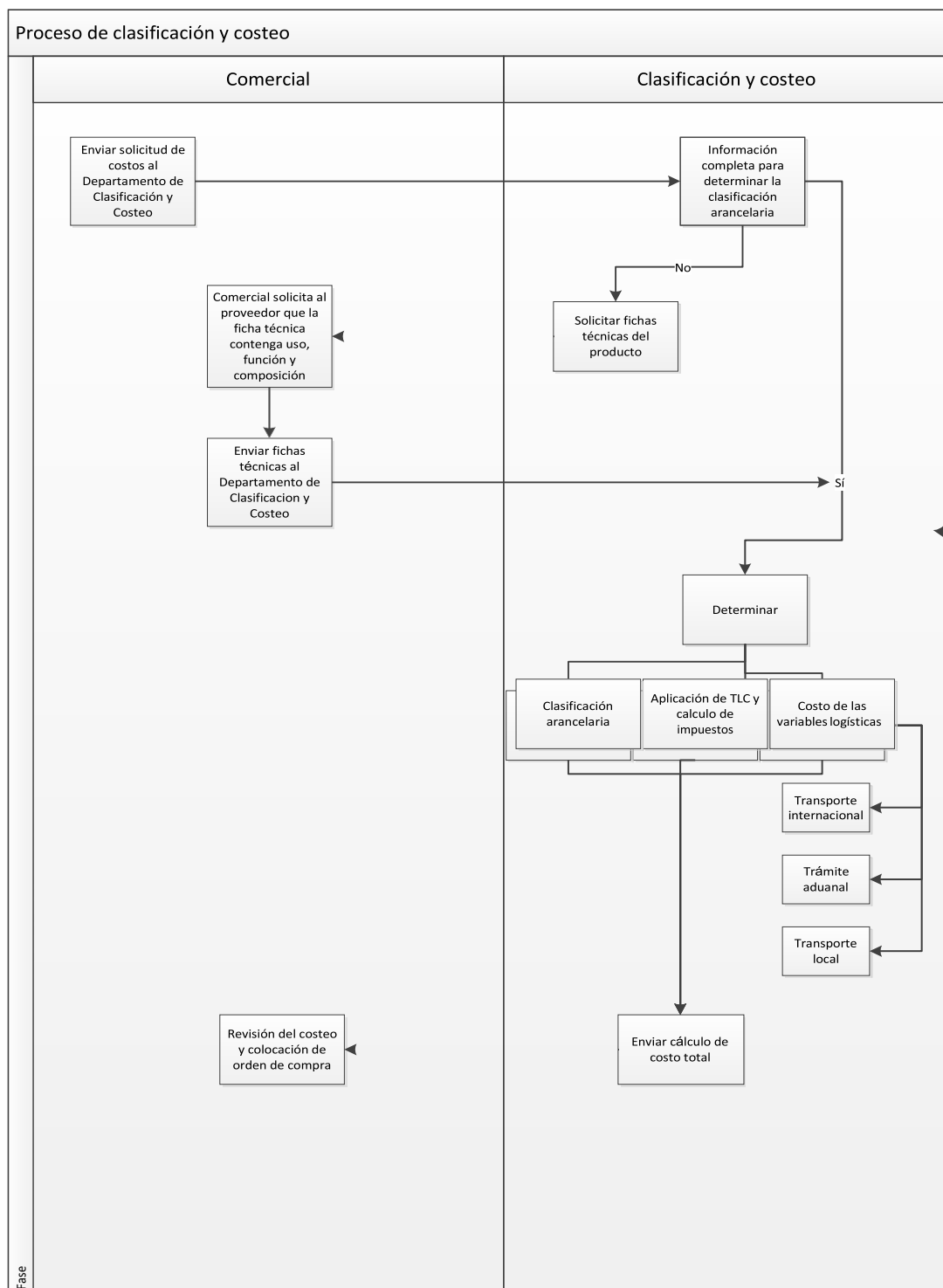
A continuación, se expone cada uno de los procedimientos o áreas impactadas, donde se podrá observar cómo, originalmente, la estructura presenta reprocesos en la empresa, ya que cada una de sus diferentes unidades trabajaba como áreas independientes. Se expondrá un panorama con la nueva propuesta de trabajo que permite crear un procedimiento integral facilitando el funcionamiento, interacción y comunicación de los diferentes departamentos involucrados en la logística de *Walmart*.

Para una mejor interpretación del lector, los procedimientos del antes y después de la implementación del proyecto, serán explicados con base en los siguientes flujogramas:

Antes de la implementación del proyecto

Proceso de clasificación y costeo

Diagrama No.3



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El proceso de clasificación y costeo inicia con el Departamento de Comercial, el cual envía una solicitud de costos al Departamento de Clasificación y Costeo. Dicho departamento recibe la información necesaria para determinar la clasificación arancelaria.

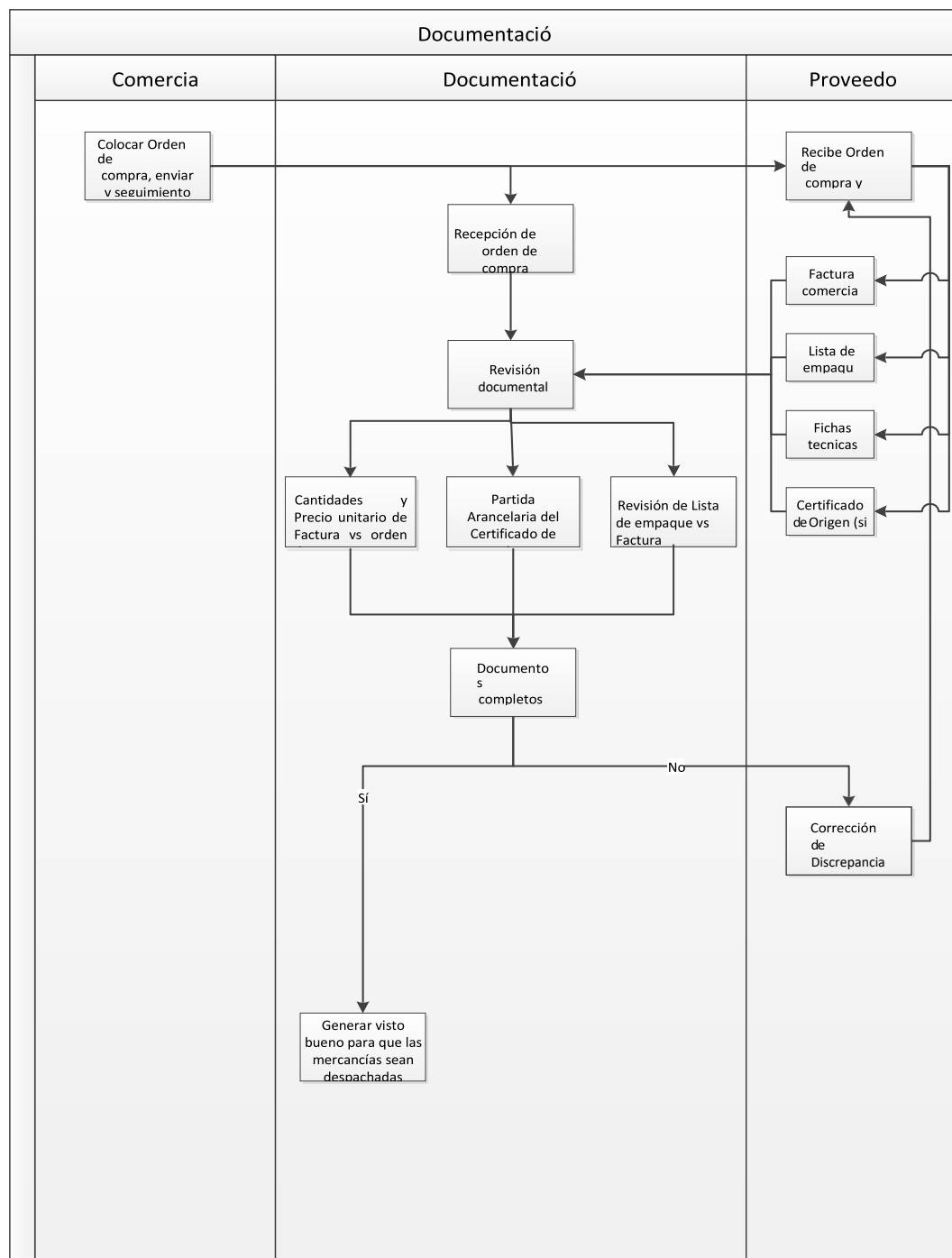
Luego, si la información enviada por el Departamento Comercial no se encuentra completa, Clasificación y Costeo solicitará fichas técnicas del producto a Comercial. Este por su parte, solicitará dichas fichas técnicas al proveedor, las cuales deben contener el uso, función y composición de cada uno de los productos. Entonces, una vez obtenidas, el Departamento Comercial envía las fichas a Clasificación y Costeo.

Asimismo, cuando la información para determinar la clasificación arancelaria está completa, no se procede con el proceso anteriormente explicado. En dicho caso, la información se lleva a cabo por el proceso de determinación de clasificación arancelaria, aplicación de tratados de libre comercio, cálculo de impuestos y costo de variables logísticas (transporte internacional, trámite aduanal y transporte local).

Determinado lo anterior, el Departamento de Clasificación y Costeo obtiene el cálculo del costo total y envía dicho cálculo a Comercial para que realice su respectiva revisión. Si está correcto, este departamento procederá con la colocación de la orden de compra.

Departamento de Documentación

Diagrama No.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Así pues, este flujo inicia con la colocación, el envío y seguimiento de la orden de compra al proveedor por parte del Departamento de Comercial. Cuando es recibida la orden de compra, el proveedor procede con el envío de documentos, factura comercial, lista de empaque, fichas técnicas, y certificado de origen, al

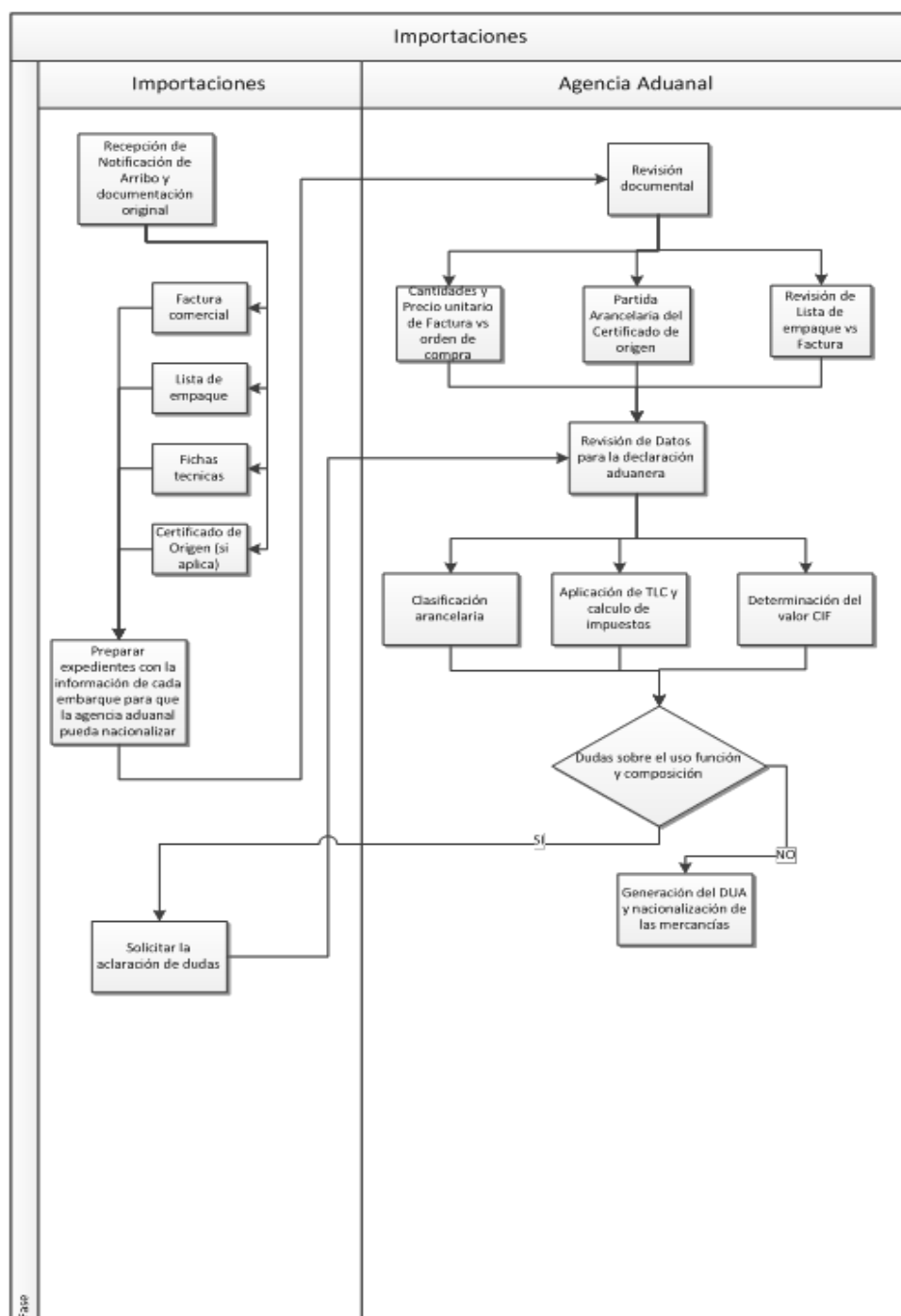
Departamento de Documentación. Éste recibe la orden de compra por parte del Departamento de Comercial, y realiza una revisión de esta contra los documentos enviados por el suplidor.

Básicamente, la revisión que realiza Documentación es en función de cantidades y precio unitario de la factura versus la orden de compra. Luego, verificará que el inciso arancelario del certificado de origen coincida con la de los documentos, y, por último, revisa la lista de empaque versus lo facturado por el proveedor.

Una vez realizada la revisión, si los documentos presentan alguna discrepancia, se envían al proveedor para que el mismo las corrija y envíe los documentos de nuevo con las correcciones solicitadas, donde estos documentos volverán a pasar por el flujo de revisión antes explicado. Entonces, una vez que la documentación esté correcta, el Departamento de Documentación generará un visto bueno para que las mercancías sean despachadas.

Departamento de Importaciones:

Diagrama No.5



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Asimismo, el Departamento de Importaciones inicia su proceso con una notificación de arribo de mercancías por parte de las diferentes transportistas internacionales utilizadas por *Walmart* Centroamérica. De la misma forma, recibe los documentos originales para cada uno de los embarques, factura comercial, lista de empaque, fichas técnicas y certificado de origen.

Una vez recibidos dichos documentos, el Departamento de Importaciones realizará la preparación de los expedientes con la información de cada uno de los embarques, para que la agencia aduanal proceda con el trámite de nacionalización.

Entonces, la agencia aduanal recibe los documentos e inicia una revisión documental, la cual está basada en la comparación de cantidades y precio unitario de la factura versus la orden de compra. Verificará que el inciso arancelario del certificado de origen coincida con la de los documentos y, por último, revisará la lista de empaque versus lo facturado por el proveedor.

Una vez realizada la revisión, la agencia procede con la determinación de la clasificación arancelaria, aplicación del tratado de libre comercio y cálculo de impuestos, así como la determinación del valor CIF (costo, seguro y flete).

Si existe alguna duda sobre el uso, función y composición del producto, la agencia aduanal procederá a enviar dichas dudas al Departamento de Importaciones, quien realizará la aclaración de estas y enviará la información a la agencia para que ésta proceda con el proceso de verificación. En caso de ausencia de dudas, se procede con la generación del DUA y nacionalización de las mercancías.

Ahora bien, como se puede observar en los flujos planteados anteriormente, existen procesos que se repiten en cada uno de los departamentos, lo cuales se detallan a continuación:

Reproceso de clasificación: Cada uno de los departamentos debe revisar la clasificación arancelaria, de forma tal que, cuando se realiza un cálculo de costos, el departamento de Clasificación y Costeo determina un inciso arancelario. No obstante, esta no es transmitida a los demás departamentos, por lo que no existe una trazabilidad de la clasificación asignada. Por lo tanto, el área de documentación debe realizar su propia revisión, y determinar si la clasificación

indicada por el proveedor en el certificado de origen y factura comercial es la correcta.

Por otra parte, cuando la carga arriba al país, el Departamento de Importaciones, junto con la agencia aduanal, debe revisar nuevamente la documentación y determinar la clasificación que será declarada en la importación.

Reproceso en la solicitud de información al proveedor: Es indiscutible que, ligado al proceso de asignación y revisión de las clasificaciones arancelarias, pueden surgir diferentes criterios técnicos.

Con el fin de poder determinar la clasificación correcta, cada uno de los departamentos involucrados, durante la revisión que le corresponde, contacta de forma independiente al proveedor para solicitar fichas técnicas o aclarar dudas sobre el uso, función y composición de los productos. Lo anterior causa que el proveedor tenga que responder en dos o tres ocasiones la misma información, resultando en que *Walmart* pierda credibilidad y afecte la relación comercial con sus proveedores.

Como se mencionó en capítulos anteriores, tras la implementación de todo proyecto, es necesario mantener un control y evaluación del impacto generado, una vez puesto en marcha el o los nuevos procedimientos. Este caso no es la excepción, por lo que a continuación se presentan los resultados obtenidos tras la puesta en marcha de este proyecto.

La elaboración de la base de datos se realizó en el año 2016, sin embargo, fue necesario un trabajo conjunto a nivel gerencial para lograr obtener los datos cuantitativos de la operación logística de *Walmart* de los años 2014 y 2015, y poder generar un marco de referencia que permite contextualizar a detalle los resultados obtenidos de este proyecto.

Por lo tanto, para efectos de facilitar la comprensión y el análisis de la información,

se parte de lo simple a lo complejo. Se muestran primeramente los datos de las operaciones de los años 2014-2015. Posteriormente, se puede observar una comparación entre estos y los alcanzados al finalizar el desarrollo del proyecto.

Cuantificación del costo de los procesos

Con el afán de poder determinar el impacto económico de este proyecto, es necesario entender y establecer las variables que se utilizarán para la cuantificación económica de los resultados obtenidos, las cuales se detallan a continuación:

Tabla No.9. Variables para la cuantificación del proyecto

Variables para la cuantificación del proyecto		
Costo horas hombre por mes	\$	1.200,00
Cantidad de horas laboradas por mes		192
Costo por hora	\$	6,25
Promedio de líneas por contenedor		25
Promedio de contenedores diarios por país		5

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La tabla anterior muestra el costo procesal de la clasificación arancelaria, tomando como referencia el salario mensual promedio de los colaboradores de *Walmart* (\$1.200). Asimismo, para la cantidad de horas laboradas por mes, se toma como referencia las cuarenta y ocho horas semanales que establece el Código de Trabajo costarricense.

En cuanto a cantidad de contenedores promedio por país y la cantidad de productos (o líneas), los datos fueron tomados de las bases informáticas de *Walmart*, quien realiza la compra de los mismos productos para toda la región centroamericana, por lo que se estima una cantidad de ciento veinticinco productos diarios que deben ser clasificados.

Ahora bien, con base en la información anterior, y en los flujos de los procedimientos operativos que hasta el año 2015 tenía cada uno de los departamentos de *Walmart* involucrados en temas logísticos y de clasificación arancelaria, se ha logrado realizar una estimación del costo asociado a cada una de las áreas, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla No.10 Costos asociados a la clasificación arancelaria según el área o departamento dentro del proceso actual de importación

Costos asociados a la clasificación arancelaria según el área o departamento dentro del proceso actual de importación							
Área/Departamento	Líneas procesadas por día	Horas requeridas para la clasificación arancelaria	Cantidad de recursos requeridos para la clasificación arancelaria	Cantidad de horas según el recurso asignado	Costo por día	Costo por semana	Costo total por año**
Clasificación y costeo	125	8	2	16	\$ 100,00	\$ 500,00	\$ 26.000,00
Documentación	125	8	2	16	\$ 100,00	\$ 500,00	\$ 26.000,00
Departamento de importaciones*	125	12	2,5	30	\$ 187,50	\$ 937,50	\$ 48.750,00
		Total	6,5	62	\$ 387,50	\$ 1.937,50	\$ 100.750,00

**El proceso del Departamento de Importaciones es más extenso, pues es el último filtro antes de entregar la información al agente aduanal, para que este último genere la Declaración Aduanera.*

***Costo anual basado en 52 semanas.*

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Por tanto, con la información detallada de la tabla anterior, es más fácil identificar el reproceso y la carga de trabajo repetitiva que estuvieron realizando cada uno de los departamentos hasta antes del año 2016.

Evidentemente, el trabajo aislado y la falta de integración de los procesos entre los distintos departamentos que hasta ese momento mantenía la compañía estaban generando una fuga significativa de capital, ya que los costos diarios de las funciones de clasificación alcanzaban los **\$387,50**, requiriendo de forma diaria el tiempo completo de colaboradores, y medio tiempo de un colaborador adicional, un gasto que se traduce en **\$100 750,00** anuales.

Si bien es cierto, que el escenario planteado anteriormente genera por si solo un reto importante en cuanto a la contención del gasto operativo de la compañía fue fundamental tener acceso a la base de datos de *Walmart* para lograr obtener un panorama general de las posibles implicaciones, que, de forma integral, están ligadas a la clasificación arancelaria.

De esta manera, en la siguiente tabla, se muestra el costo asociado a las multas y penalidades recibidas por *Walmart* a nivel de la región en los años 2014 -2015:

Tabla No.11 Multas y penalidades derivadas por clasificaciones arancelarias incorrectas

Multas y penalidades derivadas por clasificaciones arancelarias incorrectas						
País	Año 2014		Año 2015		Incremento nominal	Incremento porcentual
GT	\$	3.585,50	\$	4.235,50	\$ 650,00	18%
ES	\$	2.188,80	\$	3.575,50	\$ 1.386,70	63%

HN	\$	1.535,85	\$	3.574,10	\$	2.038,25	133%
NI	\$	2.575,50	\$	3.155,00	\$	579,50	23%
CR	\$	3.108,79	\$	4.135,50	\$	1.026,71	33%
Total	\$	12.994,44	\$	18.675,60	\$	5.681,16	54%

Fuente: Elaboración propia, a partir de las bases de datos de Walmart, 2016.

Si se compara el monto de las multas y penalidades asumidas por Walmart con el costo de su reproceso operativo, éstas no representan un monto elevado para una compañía que importa de seis mil a seis mil quinientos contenedores anuales en todos los países donde opera en Centroamérica.

Este se convierte nuevamente en un gasto que no agrega valor a sus procesos, en donde uno de los puntos más importante es que va creando un historial negativo ante cada una de las entidades aduaneras y de control fiscal de los diferentes países, lo que implica mayor cantidad de contenedores retenidos para revisión, y una mayor posibilidad de auditorías y apertura de procesos ordinarios por el incumplimiento con la normativa aduanera. Otro punto a resaltar es que, según la información recopilada, el pago de multas se incrementó de forma considerable en todos los países, alcanzado un crecimiento regional del 54% del 2014 al 2015.

Es relevante analizar la cantidad de importaciones realizadas, en relación al tipo de importación, pues la legislación aduanera de cada uno de los países, faculta a realizar una declaración aduanera anticipada, lo cual permite dentro de la cadena logística, reducir los gastos de almacenaje y transportes locales.

De ahí que para lograr realizar una declaración anticipada, es importante que *Walmart* y su agente aduanal tengan plena claridad y certeza de las mercancías objeto de importación, porque si al momento de realizar la importación, la selectividad indica que se debe realizar una inspección física y documental de la mercancía, debe existir concordancia entre lo declarado y el resultado de la inspección. De lo contrario, el importador y su agente están sujetos a pagos de multas y penalidades, según lo determina cada una de las legislaciones.

Por ello, a continuación, se detalla para cada uno de los países, la cantidad de importaciones realizada en el año 2014 y 2015. Asimismo, del total de las importaciones, se detalla la cantidad de importaciones realizadas dentro del proceso normal (ingresando a almacén fiscal) y la cantidad de importaciones anticipadas.

Es importante tener presente, que, dentro del modelo de negocio de *Walmart*, la gran mayoría de sus productos tiene que cumplir con un permiso de importación aprobado por el Ministerio de Salud. Sin embargo, es necesario destacar que, si bien existe una barrera no arancelaria ligada a la clasificación, se puede cumplir con la misma y tramitar los permisos de forma previa al arribo de las mercancías, siempre y cuando se tenga toda la documentación necesaria para determinar la clasificación arancelaria y cumplir con los requerimientos de Ley.

Tabla No.12 Cantidad de importaciones 2014-2015

Cantidad de importaciones 2014-2015						
Origen	Año 2014			Año 2015		
	Normales	Anticipadas	Total	Normales	Anticipadas	Total
Guatemala	1180	333	1513	1435	315	1750
El Salvador	722	310	1032	834	278	1112
Honduras	718	180	898	778	195	973
Nicaragua	367	197	564	438	188	625
Costa Rica	1109	277	1386	1515	168	1683
Total	4096	1297	5393	5000	1143	6143
Variación %	76%	24%	100%	81%	19%	100%

**Comparación total importados normales 2015
vs 2014**

**Comparación % importados anticipados 2015 vs
2014**

Guatemala	22%	-5%
El Salvador	15%	-10%
Honduras	8%	8%
Nicaragua	19%	-5%
Costa Rica	37%	-39%
Variación promedio %	20%	-10%

Fuente: Elaboración propia, a partir de las bases de datos de Walmart, 2016.

De la información detallada anteriormente, se puede notar que las importaciones

entre el 2014 y el 2015 crecieron en aproximadamente un 14%. Empero, aunque existe un crecimiento total de la operación, la cantidad de importaciones que fueron ingresadas a un almacén fiscal incrementó en un 20%, lo cual generó una caída del 10% en las importaciones anticipadas.

Entonces, se puede concluir que, aunque existe un crecimiento real de la operación en cada uno de los países, la compañía mantuvo una incapacidad de poder procesar cada una de ellas en forma y tiempo eficientes, para que las importaciones se realizaran de manera anticipada.

En consecuencia, esto sucede porque no existe un proceso claro que establezca una línea efectiva de comunicación entre las diferentes áreas, generando reprocesos y evitando tener definida la clasificación y los documentos listos antes de que los buques lleguen a puerto. Esto implica un gasto directo en almacenajes y transportes locales, y los mismos, son transferidos al precio final de los productos.

Desafortunadamente, al momento de realizar el proyecto, no se tuvo visibilidad de los montos efectivamente asignados a estas dos variables. Pero, por la información detallada en la tabla anterior, se nota claramente la complejidad que tuvo la compañía durante los años 2014 y 2015 para poder procesar una mayor cantidad de importaciones anticipadas, originadas por las dudas del uso, función y composición de los productos, produciendo cambios en la documentación de los embarques frecuentemente.

Es necesario recapitular la información del análisis realizado y los resultados obtenidos, tomando en consideración los costos totales operativos de los años revisados. Por tanto, se puede observar que la compañía ha tenido un costo por multas y penalidades de **\$31,670.04**, mostrando una tendencia a alta entre un año y otro. Mientras que el procedimiento de importación, como se revisó anteriormente, genera un costo anual de **\$ 100 750,00**, por lo que el total del proceso de importación para ambos años es de **\$201 500**. En donde la suma total de los diferentes costos

asociados a la operación es de **\$233 170,04**.

Tabla No.13 Costos operativos

Área/Departamento	Líneas procesadas por día	Costo por día	Costo por semana	Costo total por año
Clasificación y costeo	125	\$ 100.00	\$ 500.00	\$ 26,000.00
Documentación	125	\$ 100.00	\$ 500.00	\$ 26,000.00
Departamento de importaciones	125	\$ 187.50	\$ 937.50	\$ 48,750.00
Total		\$ 387.50	\$ 1,937.50	\$ 100,750.00

Rubro	Costo
Proceso actual de importación 2014-2015	\$ 201,500.00
Multas y penalidades 2014	\$ 12,994.44
Multas y penalidades 2015	\$ 18,675.60
Costo Total 2014-2015	\$ 233,170.04

Fuente: Elaboración propia, a partir de las bases de datos de Walmart, 2016.

CAPÍTULO V

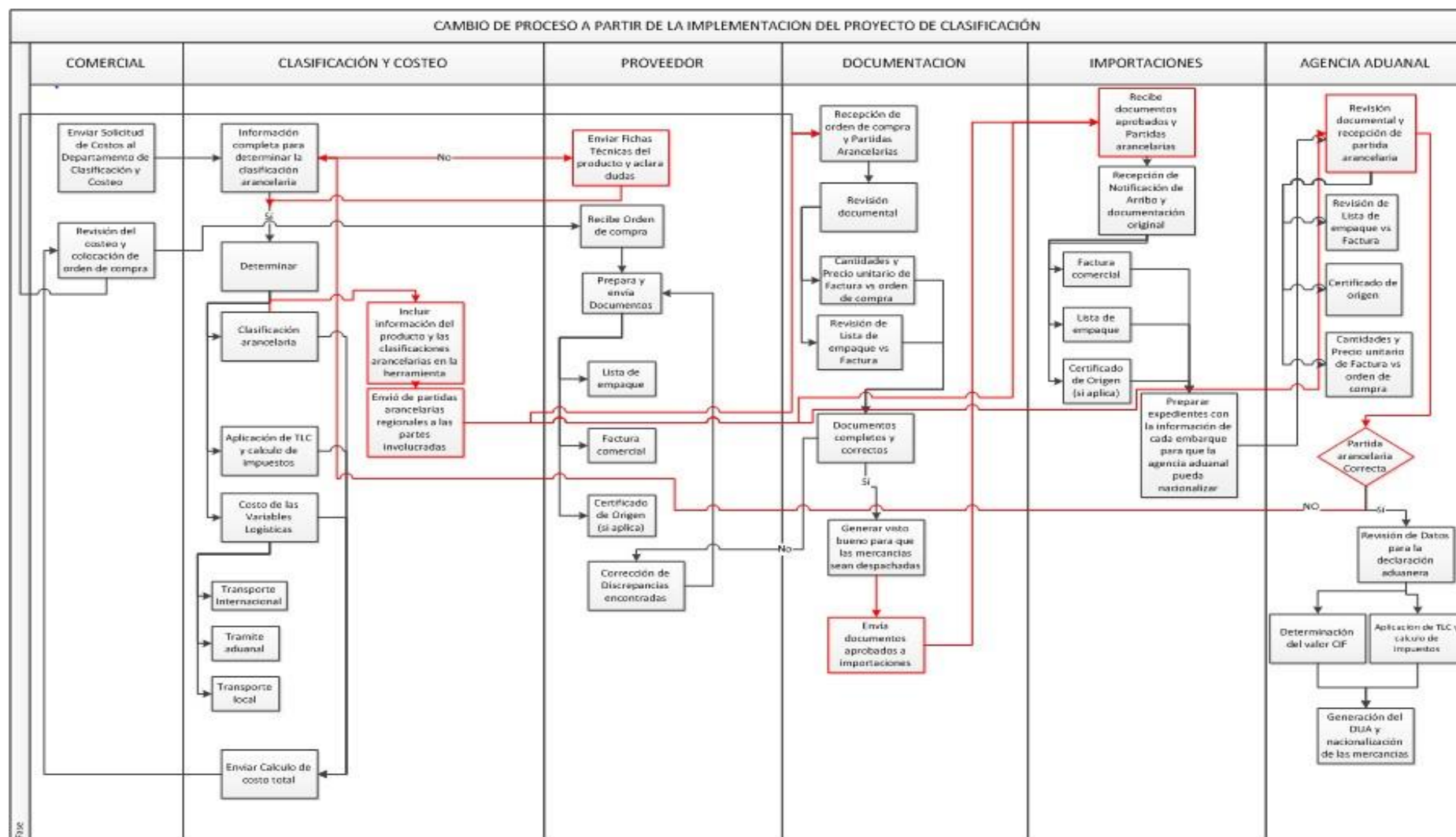
Diseño e implementación del proyecto

Primeramente, se logró alcanzar el propósito principal de este proyecto: dotar a la empresa de una base de datos armonizada para la clasificación arancelaria de las mercancías que se comercializan a nivel de la región centroamericana, tal como lo muestra el Anexo 1, donde se detallan más de quince mil productos. Entonces, los alcances de este proyecto aumentaron considerablemente, por lo que se detallará el nuevo procedimiento para la clasificación de las mercancías y su afectación económica para la compañía más adelante.

Nuevo proceso de clasificación arancelaria

Parte de los objetivos de la implementación de este proyecto es lograr una simplificación de los procedimientos, lo cual se traduce en una reducción de costos operativos y un uso eficiente de los recursos asignados a las diferentes operaciones. Por tanto, con el desarrollo del presente proyecto, se ha alcanzado crear una integración de todos los departamentos, según lo detalla el siguiente flujograma:

Diagrama No.6



Entonces, en la implementación de este proyecto, el nuevo proceso iniciaría con el envío de la solicitud de costos por parte del Departamento de Comercial al Departamento de Clasificación y Costeo. Este último se encarga de revisar que el proyecto cuenta con la información necesaria para determinar la clasificación arancelaria. En caso de tener dudas con el uso, la función y composición de este, contactará directamente al proveedor para aclarar las dudas y solicitar la ficha técnica del producto.

Si alguno de los otros departamentos necesite la información a futuro, la consulta se realizará de forma interna con el área de Clasificación y Costeo, centralizando la información en un solo Departamento a lo interno de la compañía, creando una mejora en los tiempos de respuesta, aumentando credibilidad y optimizando la relación comercial con los suplidores.

Ahora bien, con la información correcta, el Departamento de Clasificación determinará la clasificación arancelaria e incluirá los detalles del producto y la clasificación arancelaria para cada uno de los países en la región en una herramienta digital. Esto permite que, la clasificación arancelaria asignada sea enviada a cada una de las partes involucradas dando una visibilidad regional, incluyendo las agencias aduanales en cada país, las cuales valorarán la información para dar el visto bueno de la clasificación asignada.

A más de, si se diera el caso de que las agencias aduanales presenten alguna duda, será el Departamento de Clasificación y Costeo el encargado de suministrar la información necesaria, alineando los criterios de clasificación para toda la región.

El procedimiento anterior, permite que el proceso de clasificación y la solicitud de información al proveedor, esté centralizado en un departamento únicamente, con una valoración previa de cada una de las agencias aduanales de la región. Eliminando el reproceso, mejorando el rendimiento de los departamentos y logra una reducción en los tiempos de respuesta y en los costos operativos.

Una vez determinada la clasificación arancelaria, el Departamento de Clasificación y Costeo verifica si aplica trato preferencial, calcula los impuestos e incluye el costo de las variables logísticas y envía el cálculo del costo total al Departamento Comercial. Este último, realizará una revisión de la información, y si el costo está dentro del margen esperado, envía la colocación de la orden de compra al proveedor y al área de Documentación.

Luego, el proveedor se encarga de enviar los documentos (factura comercial, lista de empaque y certificado de origen) al Departamento de Documentación, quien se encarga de hacer una revisión documental, verificando que el inciso arancelario en la documentación coincida con las brindadas por el Departamento de Clasificación y costeo. Al mismo tiempo, revisa que las cantidades y precio unitario de la factura coincidan con la orden de compra, y que la lista de empaque sea consecuente con la factura comercial.

No obstante, si durante la revisión se encuentra alguna discrepancia, se le solicita al proveedor el cambio correspondiente. Entonces, una vez que todos los documentos estén completos y correctos, se genera el visto bueno para que las mercancías sean despachadas desde origen.

Al mismo tiempo, se envía copia de los documentos al equipo de importaciones, quienes pueden preparar de antemano el expediente para la

importación. Una vez que reciben la notificación de arribo, verifican que la documentación original coincida con la enviada por el Departamento de Documentación.

Luego, la agencia aduanal recibe los documentos originales y solamente verifica que la clasificación arancelaria coincida con la brindada al inicio del proceso. Si existieran discrepancias, éste le notificara al Departamento de Clasificación para que realice la revisión del caso. Una vez aclaradas las dudas, la agencia aduanal procede a realizar la declaración aduanera, dando fin al proceso de nacionalización de la mercancía.

Seguidamente, al haberse estructurado el nuevo flujo de trabajo y delimitadas las responsabilidades, se trabajó en conjunto con el área comercial para definir los artículos y productos de mayor importancia dentro de la cadena de abasto de *Walmart*.

De esta forma, se observó que la base inicial de clasificación está conformada por alrededor de quince mil mercancías diferentes. Por tanto, para cada una de ellas, se analizó con los criterios de composición y función de acuerdo con las reglas generales de clasificación arancelaria, y se determinó de forma inicial una clasificación arancelaria sugerida para Costa Rica.

Entonces, dicha clasificación arancelaria, se validó con la agencia aduanal, y posteriormente, se realizó la armonización de la clasificación arancelaria para cada uno de los países en la región. Esta comprobación fue validada por la(s) agencia(s) aduanal(es) en cada país.

Es importante resaltar que, en algunos casos particulares, se encontraron resoluciones o circulares propias de cada país, emitiendo un criterio de la autoridad aduanera, que imposibilitaba la armonización de las

clasificaciones arancelarias. Sin embargo, estos casos se encuentran debidamente identificados en el Anexo 1.

Finalmente, una vez creada la base de datos de clasificación arancelaria, una parte fundamental de este proyecto es crear una herramienta tecnológica que permitiera almacenar la información de las clasificaciones de cada uno de los productos, así como las características esenciales que permitieron determinar la clasificación arancelaria.

Tiene que ser una aplicación de fácil acceso y con una interfaz sencilla de utilizar para el usuario. Debe permitir visibilidad en tiempo real y con acceso desde todos los países de la región, veinticuatro horas al día, los trescientos sesenta y cinco días del año, por lo que en adelante se detalla el procedimiento.

Implementación Tecnológica

Para el desarrollo de la herramienta tecnológica fue necesario contratar un proveedor externo, quien, por solicitud de *Walmart*, se mantendrá anónimo. Sin embargo, durante la selección se consideraron tres variables fundamentales a saber: el costo por el servicio de mantenimiento y actualización mensual, y la tarifa oferta para la confección del portal web y la incorporación de la base de datos al sitio.

Una vez revisados los pormenores técnicos relativos a la parte informática, se realizaron una serie de pruebas para asegurar la conectividad e intercomunicación entre el sistema desarrollado por el proveedor y los propios de *Walmart*. Asegurada esta interfaz, se obtuvo como resultado un sistema o aplicación que se subdivide en tres secciones diferentes, las cuales se detallan a continuación:

Menú de Inicio

Página de inicio: se encuentra el buscador, que le permite al usuario ingresar al menú de arancel, en el cual se da la opción para filtrar los productos previamente clasificados en la base de datos. Es decir que, de manera general, funciona como un explorador, permitiendo ubicar cada uno de los productos por diferentes variables. Estas pueden ser un código específico del producto (Código de barras), *Vendor stock* (número de ítem del proveedor), características del producto, la división a la que pertenece el producto ABCO (Abarrotes y Consumibles), MG (Mercancía General) y TXT (Textil).

Se puede visualizar la fecha en que se envían a armonizar las clasificaciones arancelarias, e igualmente, permite detallar las clasificaciones arancelarias, y en caso de tener algún requisito o barrera no arancelaria necesaria para la importación en cada país, el sistema lo muestra.

De igual manera, el sistema da acceso a un menú rápido, donde se pueden observar todas las solicitudes que tengan más, menos, o igual a un día, en proceso de armonización regional.

Inicio Arancel Indicadores											
Go Actions ☐ Ipc Number ☐ Proveedor ☐ País Origen ☐ Descripción Cliente ☐ - de 1 día ☐ + de 1 día ☐ 1 día											
Proveedor: HANGZHOU LIGHT INDUSTRIAL PRODUCTS ARTS AND CRAFTS											
Clasificación	Consecutivo	Ipc Number	Vendor Stocks	Descripción Comercial	Características	División	Fecha Hora Solicitud	Fecha Para Key	Fecha Hora Clasifica	Partida Cr	Ben Number Cr
Clasificación	3853	6902955153791	8AESW001	ARBOL DECORATIVO CON MENSAJE	ARBOL DECORATIVO CON MENSAJE 100PORCIENTO fibra de densidad media MDF	MG	09/05/2016 13:51:25	09/05/2016 13:51:25	10/05/2016 12:19:57	9505.10.00.00	-
Clasificación	3854	6902955153807	8AESW003	CUADROS DECORATIVOS CON MENSAJE 10X15CMS	CUADROS DECORATIVOS CON MENSAJE 10X15CMS 100PORCIENTO fibra de densidad media MDF	MG	09/05/2016 13:51:25	09/05/2016 13:51:25	10/05/2016 12:19:53	9505.10.00.00	-
Clasificación	3855	6902955153814	8AESW009	CUADROS DECORATIVOS CON MENSAJE 20X30CMS	CUADROS DECORATIVOS CON MENSAJE 20X30CMS 100PORCIENTO fibra de densidad media MDF	MG	09/05/2016 13:51:25	09/05/2016 13:51:25	10/05/2016 12:19:49	9505.10.00.00	-
Clasificación	3856	6902955153821	8AHR18010	LUZ LED DECORATIVA	LUZ LED DECORATIVA 90PORCIENTOPlástico 5PORCIENTOBatería 5PORCIENTOMetal	MG	09/05/2016 13:51:25	09/05/2016 13:51:25	10/05/2016 12:19:46	9505.10.00.00	-

Siempre dentro del Menú de inicio, se encuentra la opción de acciones, la cual está presente en todas las secciones del programa. La misma contiene opciones donde se pueden realizar filtros, seleccionar columnas de diferentes formas, guardar reportes, regresar a la página de inicio, refrescar la información en el caso de contener

datos incorrectos, y la opción de descargar la información, permitiendo crear un archivo exportable a *Excel*.



The screenshot shows a software interface with a table of product classifications. A dropdown menu is open, showing options like 'Select Columns', 'Filter', 'Rows Per Page', 'Format', 'Flashback', 'Save Report', 'Reset', 'Help', and 'Download'. The table has columns for 'Clasificación', 'Consecutivo', 'Ipc Number', 'Proveedor', 'Pais Origen', 'Descripcion Cliente', 'Fecha Hora Solicit', 'Fecha Para Key', 'Fecha Hora Clasifica', 'Partida Cr', and 'Item Number Cr'. The data rows show various product classifications with their respective details.

Clasificación	Consecutivo	Ipc Number	Proveedor	Pais Origen	Descripcion Cliente	Fecha Hora Solicit	Fecha Para Key	Fecha Hora Clasifica	Partida Cr	Item Number Cr
Clasificación	3853	6902955153	HANGZHOU LIGHT INDUSTRIAL PRODUCTS			09/05/2016 13:51:25	09/05/2016 13:51:25	10/05/2016 12:19:57	9505.10.00.00	-
Clasificación	3854	6902955153807	8AESW003		CUADROS DECORATIVOS CON MENSAJE 10X15CMS	09/05/2016 13:51:25	09/05/2016 13:51:25	10/05/2016 12:19:53	9505.10.00.00	-
Clasificación	3855	6902955153814	8AESW009		CUADROS DECORATIVOS CON MENSAJE 20X30CMS	09/05/2016 13:51:25	09/05/2016 13:51:25	10/05/2016 12:19:49	9505.10.00.00	-
Clasificación	3856	6902955153821	8AHR18010		LUZ LED DECORATIVA	09/05/2016 13:51:25	09/05/2016 13:51:25	10/05/2016 12:19:46	9505.10.00.00	-

También, cada una de las líneas, tiene un hipervínculo de clasificación que despliega una subpantalla con los datos de la solicitud previamente cargados para cada artículo. Detalla los números de identificación propios del producto, así como las características, uso o función y composición, que permitió determinar la clasificación arancelaria.

De forma complementaria, en esta pantalla se puede visualizar si al momento de la clasificación se contaba con una imagen que permita tener una mejor referencia. Esta opción permite visualizar nuevamente las clasificaciones por país para cada producto y las notas técnicas (requisitos de importación).



The screenshot shows a software interface with a table of product classifications. A dropdown menu is open, showing options like 'Row text contains', 'Ipc Number', 'Proveedor', 'Pais Origen', 'Descripcion Cliente', 'Fecha Hora Solicit', 'Fecha Para Key', 'Fecha Hora Clasifica', 'Partida Cr', 'Item Number Cr', and 'Nota Técnica'. The table has columns for 'Clasificación', 'Consecutivo', 'Ipc Number', 'Vendor Stocks', 'Descripcion Comercial', 'Características', 'Division', 'Fecha Hora Solicit', 'Fecha Para Key', 'Fecha Hora Clasifica', 'Partida Cr', 'Item Number Cr', and 'Nota Técnica'. The data rows show various product classifications with their respective details.

Clasificación	Consecutivo	Ipc Number	Vendor Stocks	Descripcion Comercial	Características	Division	Fecha Hora Solicit	Fecha Para Key	Fecha Hora Clasifica	Partida Cr	Item Number Cr	Nota Técnica
Clasificación	3779	86786732656	73265	PELUCHE MIMIE HLWN	Relleno tela 50Porcentaje Papel 13Porcentaje Plastico 5Porcentaje acero 1Porcentaje piedra en polvo 22Porcentaje	MG	09/05/2016 13:51:24	09/05/2016 13:51:24	10/05/2016 13:33:19	9503.00.41.00	-	N/A

Inicio	Arancel	Indicadores		
Datos Solicitud				
Solicitud # :	3779			
Ipc Number # :	86786732656			
Descripción Cliente :	PELUCHE MIMIE HLWN			
Características :	Relleno.teja 59Porciento.Papel 13Porciento.Plastico 5Porciento.acero 1Porciento.piedra en polvo 22Porciento			
Archivos Cargados				
no data found				
Clasificación				
☐	País	Partida	Item Number	Nota Técnica
☐	Costa Rica	9503.00.41.00		N/A
☐	Honduras	9503.00.41.00		n/a
☐	El Salvador	9503.00.41		N/A
☐	Nicaragua	9503.00.41.00		NA
☐	Guatemala	9503.00.41		N/A
1 - 5				

En esta sección es importante resaltar que, durante el proceso de clasificación arancelaria, se encontraron diferencias de criterio merceológico en cada uno de los países. Por tanto, por resoluciones propias de cada uno de éstos, no fue posible realizar la armonización, tal y como se puede visualizar en la siguiente imagen.

Inicio	Arancel	Indicadores		
Datos Solicitud				
Solicitud # :	434			
Ipc Number # :	7501744605184			
Descripción Cliente :	REFRIGERADORES DOMESTICOS			
Características :	CON CONGELADOR INCORPORADO- 2 PUERTAS- TIENES PUERTAS EXTERIORES SEPARADAS- CAPACIDAD EN LITROS 249,1- ES UN REFRIGERADOR DE COMPRESION- TIENE EFICIENCIA ENERGETICA			
Archivos Cargados				
Consecutivo	Tipo Documento	ARCHIVO		
306	IMAGEN	Download		
1 - 1				
Clasificación				
☐	País	Partida	Item Number	Nota Técnica
☐	Costa Rica	8418.10.00.00		NT 0038
☐	Guatemala	8418.10.00.		LICENCIA DE MEDIO AMBIENTE
☐	El Salvador	8418.10.00.		CNT
☐	Honduras	8418.21.00.00		DEI-SCA-201-2012
☐	Nicaragua	8418.21.00.10		No. DTA-AEGC-0520-III-2011
1 - 5				

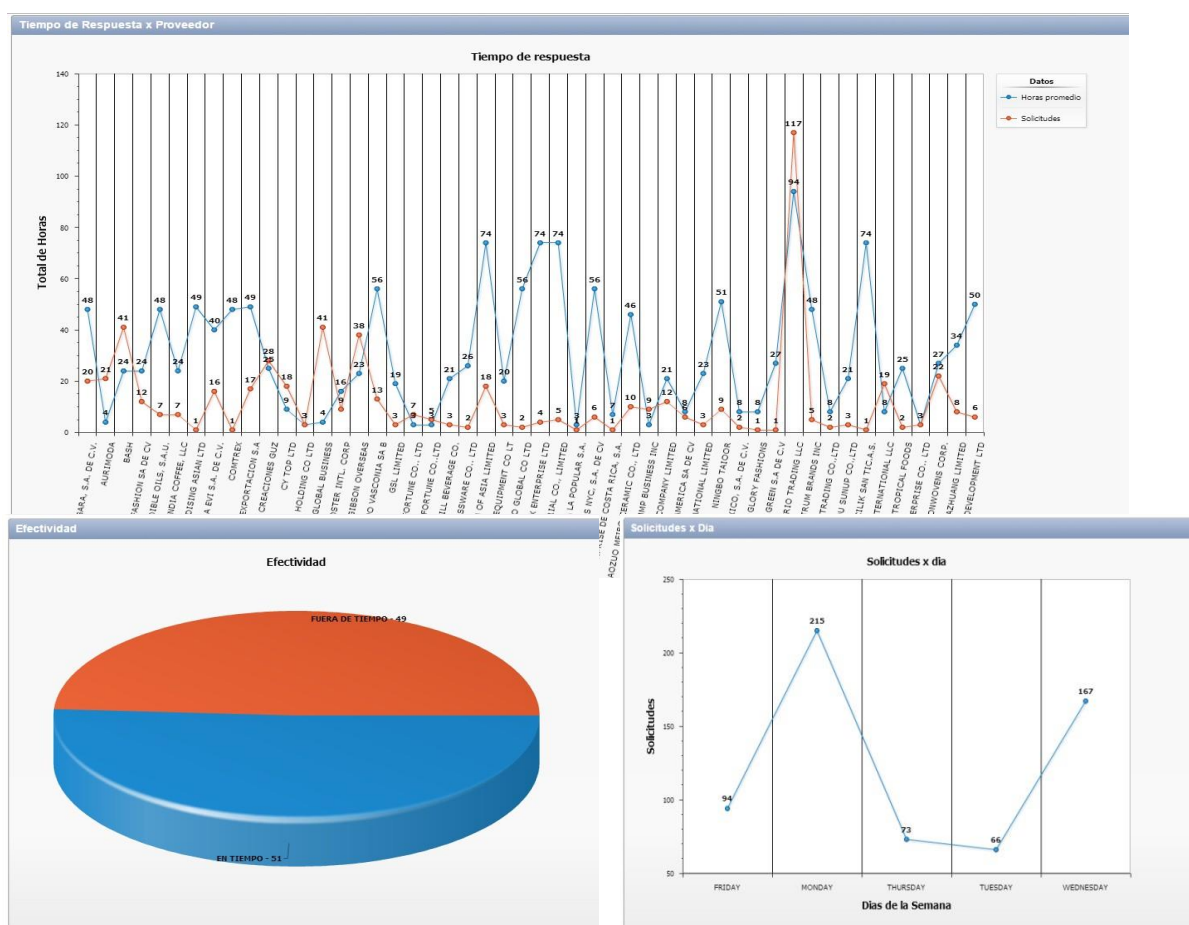
Menú de arancel

En esta sección se realiza el ingreso de la información al sistema, donde se indica el tipo de archivo que se va a cargar. Este contiene todos los datos correspondientes a los productos que se visualizaron en las pantallas anteriores.

Menú de indicadores

En todo proceso, es importante poder medir y evaluar los tiempos de respuesta, esto con el propósito de poder hacer uso eficiente de los recursos, maximizar las operaciones. Asimismo, mantiene una mejora continua y una evaluación constante.

En esta sección, se le incorporaron parámetros que permitan evaluar y monitorear cada una de las solicitudes de clasificación, logrando generar indicadores para visualizar los volúmenes de trabajo y los tiempos de respuesta de cada una de las agencias aduanales, permitiendo a *Walmart* gestionar sus recursos de la forma más eficiente posible.



CAPÍTULO VI

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

De acuerdo con lo expuesto durante los capítulos anteriores, y a manera de finalizar el presente proyecto, se desarrolló e implementó una base de datos donde se incluyeron las clasificaciones arancelarias para los productos con mayor rotación dentro de la cadena de abasto de *Walmart* Centroamérica.

Durante el desarrollo de esta herramienta, se analizó la legislación arancelaria y merceológica a nivel centroamericano con apego al marco jurídico y normativo, permitiendo a *Walmart* contar con un proyecto desarrollado totalmente dentro de la estructura legal de cada uno de los países.

Basado en esta herramienta, se creó una reestructuración de procesos logísticos internos, permitiendo la centralización de la clasificación arancelaria en un solo departamento. Dicho departamento, cumple con el rol de ser el enlace en la comunicación entre el departamento comercial, el proveedor, el área de documentación, importaciones y la agencia aduanal.

Este cambio en la estructura permitió una gestión más eficiente de los recursos, evitando reprocesos, y, por ende, causando un impacto significativo en la reducción de los costos, tal como se explicará más adelante.

También, la creación de esta herramienta y la reestructuración de los procedimientos logísticos relacionados con el departamento de clasificación, se traduce en una mejora significativa en los tiempos de acción de cada una de las áreas.

De forma paralela, el cambio generado a través del presente proyecto se refleja en una reducción de gastos y costos logísticos asociados a las importaciones, tal como se detalla a continuación:

Disminución del pago de multas y penalidades por clasificaciones arancelarias incorrectas:

Tabla No. 14 Disminución del pago de multas y penalidades derivadas por clasificaciones arancelarias incorrectas

Disminución del pago de multas y penalidades derivadas por clasificaciones arancelarias incorrectas							
País	Año 2014	Año 2015	Incremento nominal (2014-2015)	Incremento porcentual (2014-2015)	Año 2017	Variación nominal (2015-2017)	Variación porcentual (2015-2017)
GT	\$ 3.585,50	\$ 4.235,50	\$ 650,00	18%	\$ 2.600,00	\$(1.635,50)	-39%
ES	\$ 2.188,80	\$ 3.575,50	\$ 1.386,70	63%	\$ 2.725,00	\$(850,50)	-24%
HN	\$ 1.535,85	\$ 3.574,10	\$ 2.038,25	133%	\$ 2.145,00	\$(1.429,10)	-40%
NI	\$ 2.575,50	\$ 3.155,00	\$ 579,50	23%	\$ 1.900,00	\$(1.255,00)	-40%
CR	\$ 3.108,79	\$ 4.135,50	\$ 1.026,71	33%	\$ 3.150,00	\$(985,50)	-24%
Total	\$12.994,44	\$18.675,60	\$5.681,16	54%	\$ 12.520,00	\$(6.155,60)	-33%

Fuente: Elaboración propia, a partir de las bases de datos de Walmart, 2017.

Como se puede analizar en la tabla anterior, tras la implementación del nuevo proceso de clasificación y la reestructuración del flujo de comunicación interno, *Walmart* logró reducir el pago por multas y penalidades derivadas de clasificaciones incorrectas.

La reducción alcanzada fue de un 33% en comparación con los gastos del año 2015, (mismos que habían incrementado en un 54% en relación al año 2014). Esta reducción se traduce en un ahorro de \$6.155,60, y se prevé que este beneficio pueda incrementar en los años siguientes.

Incremento de la cantidad de importaciones realizadas de forma anticipada:

Tabla No. 15 Incremento en la cantidad de importaciones anticipadas

Incremento en la cantidad de importaciones anticipadas									
Origen	Año 2014			Año 2015			Año 2017		
	Normales	Anticipadas	Total	Normales	Anticipadas	Total	Normales	Anticipadas	Total
Guatemala	1180	333	1513	1435	315	1750	1245	523	1768
El Salvador	722	310	1032	834	278	1112	625	575	1200
Honduras	718	180	898	778	195	973	605	500	1105
Nicaragua	367	197	564	438	188	625	343	578	921
Costa Rica	1109	277	1386	1515	168	1683	1234	555	1789
Total	4096	1297	5393	5000	1143	6143	4052	2731	6783

Origen	Normales (2015-2017)	Anticipadas (2015-2017)	Crecimiento total (2015-2017)
Guatemala	-13%	66%	1%
El Salvador	-25%	107%	8%
Honduras	-22%	157%	14%
Nicaragua	-22%	208%	47%
Costa Rica	-19%	230%	6%
Total	-19%	139%	10%

Fuente: Elaboración propia, a partir de las bases de datos de Walmart, 2017.

Tal como se mencionó en capítulos anteriores, *Walmart* presentaba una incapacidad de gestionar sus procesos de una forma eficiente, por lo que no lograba tener con suficiente antelación los documentos de los embarques para procesar importaciones anticipada. Y a pesar de esto, cuando las importaciones entre el 2014 y el 2015 crecieron en aproximadamente un 14%, la cantidad de importaciones que fueron ingresadas a un almacén fiscal incrementó en un 20%.

Al momento del análisis, no se contaba con el monto de los gastos por concepto de bodegaje, por lo que, a efectos de lograr una cuantificación del impacto económico, se establece un valor promedio de \$100 de almacenaje por importación.

Por lo que se estima que para el 2015, en la región centroamericana cerca de

\$500.000,00 en bodegajes, y solo el 19% de las importaciones se lograban de forma anticipada.

Tras la implementación de este proyecto, hubo una mejora significativa, ya que todos los productos estaban previamente analizados, revisados y clasificados, permitiendo procesar los permisos de importación de forma anticipada, logrando la liberación de aduanas tan pronto las cargas arriban al puerto, posibilitando movilizar los contenedores directo del puerto a los centros de distribución, y con esto, eliminando un gasto de almacenaje innecesario.

Por lo anterior, aunque la cantidad de importaciones aumentó un 10% entre el año 2015 y 2017, se logró una reducción del 19% en la cantidad de importaciones llevadas a un almacén fiscal. Al mismo tiempo, se incrementó en un 139% la cantidad de importaciones anticipadas, con respecto al año 2015 a nivel regional.

En total, para el año 2017, *Walmart* pagó aproximadamente \$405.200,00. Es decir, un 23% menos que el año 2017, aun cuando la operación creció en un 10%, lo cual significa un ahorro total de \$94.800,00.

Reducción del tiempo y recuperación de la inversión:

Tabla No.16 Reducción del tiempo y recuperación de la inversión

Comparativo proceso actual vs Proyecto de clasificación regional				
Rubro	Proceso anterior	Nuevo proceso		
		Costo proyecto de clasificación regional	Variación nominal	Variación porcentual
Tiempo total	62 horas	32 horas	-36,00	-44%
Costo por año	\$ 100.750,00	\$ 70.000,00	\$30.750,00	-31%

Recuperación de la inversión	
Costo anual del proceso anterior	\$ 100.750,00
Costo anual del nuevo proceso (año siguiente de la implementación)	\$ 70.000,00
Reducción anual de costos	\$ 30.750,00
Costo del proyecto	\$ 34.500,00
Tiempo de recuperación (en años)	1,1

Fuente: Elaboración propia, a partir de las bases de datos de Walmart, 2017.

Con la implementación y la aplicación de este proyecto, tal como lo muestra la tabla anterior, bajo la nueva estructura logística, se redujeron los tiempos de procesamiento en treinta y seis horas durante el primer año de la operación. Es decir, un 44% menos, logrando con esto una disminución de \$30.750,00 anuales.

Entonces, tomando en consideración que la inversión de proyecto fue de \$34.500,00, solamente con la reducción en el tiempo de procesamiento, *Walmart* recuperó su inversión en un año y un mes. Por tanto, para enero del 2017, la compañía ya contaba con el retorno del 100% de su inversión.

De acuerdo con lo desarrollado en el capítulo anterior (Diseño e implementación del proyecto), tanto en la base de datos detallada en el Anexo 1, como en la digitalización de dicha base, se puede comprobar que se desarrolló un trabajo de campo a nivel merceológico. Este procedimiento permitió analizar y comparar los criterios de clasificación arancelaria de cada una de las diferentes agencias aduanales en los distintos países, y los propuestos durante la fase de clasificación de las mercancías de este proyecto.

Lo anterior permitió una estandarización y armonización de las distintas clasificaciones arancelarias para cada uno de los diferentes productos con mayor rotación dentro de la cadena de abasto de *Walmart*.

Ahora bien, por temas específicos en la legislación de cada país, en algunos casos no fue posible alcanzar la armonización. Sin embargo, estos casos se encuentran debidamente identificados y justificados. Asimismo, para cada una de las clasificaciones arancelarias determinadas en este proyecto, se adjuntan los requisitos no arancelarios que cada mercancía debe cumplir a efectos de lograr ser importadas.

Recomendaciones

A modo de finalizar el presente proyecto, a continuación, se detallarán una serie de recomendaciones que tienen como objetivo dar continuidad al proyecto y los beneficios ya mencionados en capítulos anteriores:

De acuerdo con la resolución No.372-2015 (COMIECO – LXXIV), la Organización Mundial de Aduanas (OMA), aprobó el 27 de junio del 2014, la sexta enmienda a la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías.

Evidentemente, esto se realizó el fin de mantener un lenguaje común en materia de Nomenclatura arancelaria, permitiendo una mayor integración regional que facilite el intercambio comercial internacional de mercancías. Aquí se determinó la necesidad de ampliar a diez dígitos los códigos arancelarios centroamericanos, lo cual significó migrar al Arancel Nacional a 12 dígitos.

Citado lo anterior, se sugiere a *Walmart* Centroamérica, actualizar dicha base de datos de acuerdo con la enmienda vigente, para poder contar con una herramienta actualizada que permita modificar las clasificaciones arancelarias determinadas previamente en este proyecto. De esta forma, se puede realizar la transposición arancelaria correspondiente para que cada uno de los productos cuente con su correcta clasificación, basado en los nuevos incisos arancelarios o aperturas determinadas en la sexta enmienda.

Adicional a la recomendación descrita anteriormente, se sugiere a *Walmart*

Centroamérica realizar una extensión de esta herramienta a todos los productos de su cadena de abastecimiento. Esta acción permitirá reducir los tiempos de los procesos descritos en los flujogramas de los capítulos anteriores, ampliando las ventajas de dicho proyecto a los productos que no fueron incluidos en la primera fase de esta base de datos.

Se recomienda implementar este proyecto en México, de forma que se puedan trasladar o replicar los beneficios obtenidos en Centroamérica. Dentro de estos, se pueden citar la reestructuración de los procesos logísticos para lograr la reducción en el tiempo de procesamiento de las órdenes, consolidación de las clasificaciones arancelarias en una sola herramienta (con acceso en línea las 24 horas del día y los 365 días del año).

Con el propósito de darle continuidad al presente proyecto y sus beneficios, es importante mantener una actualización constante en temas merceológicos. Por tanto, se sugiere una revisión trimestral de la legislación vigente que permita verificar o modificar las clasificaciones arancelarias, de acuerdo con los cambios o actualizaciones que se generen.

A efectos de garantizar un adecuado funcionamiento, es importante que *Walmart* establezca un proceso de auditoría semestral, donde se tomen muestras aleatorias de los productos previamente clasificados. Esto con el propósito de garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos en este proyecto, los cuales deben tener concordancia con lo determinado en la legislación de cada uno de los países centroamericanos donde *Walmart* opera.

Bibliografía

Acosta, F. (2005). *Clasificación arancelaria de las mercancías*. (3era. Ed) México: ISEF empresa líder.

Adamiecki, K. (2016). Gantt.com. Recuperado de <http://www.gantt.com>.

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. (5ta. Ed). Venezuela. Episteme.

Baca, G. (1995). *Evaluación de proyectos*. (3era Ed.). McGraw-Hill.

Bernal, C.A. (2010). *Metodología de la Investigación*. (3era Ed.). Colombia. Pearson Educación.

Bonilla, E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. (3era. Ed) Colombia: Editorial Nomos S.A

Bonilla y Rodríguez. (2000). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. (2da. Ed) Colombia: Editorial Pearson.

Carbajal. (2012). *Introducción a la Clasificación Arancelaria de las Mercancías*. (4a Ed).

Carrau y Holz. (2003). *Internacionalización y acuerdos de liberalización en servicios financieros: el caso de los países del Mercosur*. México: Editorial Fundación de Cultura Universitaria, 2003.

Centro Nacional de Análisis y documentación judicial (CENADOJ). (2013). “Ley Nacional de Aduanas de Guatemala”. Artículo 6. (Capítulo 1). Recuperado de: <http://www.oj.gob.gt/es/QueEsOJ/EstructuraOJ/UnidadesAdministrativas/CentroAnalisisDocumentacionJudicial/cds/CDs%20Leyes/2013/pdfs/decretos/D14-2013.pdf>.

Cevallos, I. (2012). "Metodología de la Investigación". Material de Recopilación. Recuperado el 13 de setiembre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/85826114/95/Muestreo-no-probabilistico>.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones*. (8va. Ed.) McGraw Hill.

Halliburton, E. (2006). *Manual para el análisis, evaluación y reingeniería de procesos de administración pública*. Argentina: Subsecretaría de la gestión pública.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista P. (2008). *Metodología de la investigación*. (4ª Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.

IT Governance Institute, (2007). *Manual de COBIT 4.1*. Roalling Meadows, IL.: IT Governance Institute .<https://www.itgi.org>.

La Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (14 de junio del 2002). Ley de valoración en aduana y de reforma a la Ley n° 265, "Ley que establece el auto despacho para la importación, exportación y otros regímenes". Artículo 24.

(Capítulo II). Recuperado de:

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/fc5a6f491e2587df0625718000550c7b?OpenDocument>.

La Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (8 de febrero de 1982). "Ley sobre defraudación y contrabando aduaneros". Artículos 6 y 7. (Capítulo II).

Recuperado

de:

<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/5a5087758769b4b5062570a10057cf72?OpenDocument>

La Asamblea Legislativa de El Salvador. (2012). "Ley especial para sancionar infracciones aduaneras". Artículo 6. (Segunda sección). Recuperado de:

<http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/Ley-especial-para-sancionar-infracciones-aduaneras>.

Lara, E. (2011). *Fundamentos de Investigación. Un enfoque por competencias*. (1ª Ed.). México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), (2002). "Manual de formulación y evaluación de proyectos, del Gobierno Guatemalteco". Guatemala: SEGEPLAN.<https://www.segeplan.gob.gt>.

Loscos, F. (2016). *¿Cómo adaptarme rápidamente a los cambios?* Mckenna, A. (1999) *Comercialización, Conjunto de Actividades para Organizaciones*. (3era. Ed.) México: Prentice Hal

Ministerio de Hacienda de Costa Rica, (2002). "Curso de Clasificación Arancelaria". Costa Rica: Ministerio de Hacienda, p.35.

Ministerio de Hacienda. (octubre, 2012). "Ley general de aduanas". Artículo 242. (Sección 3). Recuperado de:
http://www.hacienda.go.cr/docs/51c9baa1b805f_LEYGENERALDEADUANASACTUALIZADAAOCTUBRE2012.pdf

Numbers for Development Data Platform. (2016). Latin America and the Caribbean Fiscal Burden Database | IADB. [online] Available at: <https://mydata.iadb.org/Public-Finance/Latin-America-and-the-Caribbean-Fiscal-Burden-Data/2s4s-9a98> [Accessed 23 Jul. 2016].

Gary, D., Juárez, V. (2011). Administración de Recursos Humanos. Enfoque Latinoamericano. (5ta. Ed.) México. Pearson Educación
 Ginestar, A. (2001). Pautas para identificar, formular y evaluar proyectos. Argentina.

Gólcher, I. (1992). *Metodología para la Investigación Social. Cómo elaborar trabajos de investigación*. Panamá: Editorial CELA.

Rodriguez Peñuelas (2010). Métodos de investigación : diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales. (1era Ed) México. Universidad Autónoma de Sinaloa

Sarmiento, J. (2011). "Evaluación de proyectos". Colombia. Página: personal de Julio Sarmiento/ Departamento de administración/ Pontificia Universidad Javeriana.

Secretaría de finanzas dirección ejecutiva de ingresos. (31 de diciembre del 2004). Artículo 177-A. "Ley de aduanas de Honduras". Recuperado de: <https://col131.mail.live.com/mail/ViewOfficePreview.aspx?messageid=mgn0yaQIAc5hGXZwAhWtgKBA2&folderid=flinbox&attindex=6&cp=1&attdepth=6&n=9035746>.

Secretaría de Integración Centroamericana (SIECA). (04 de diciembre del 2015). Resolución No. 372-2015 (COMIECO-LXXIV). Recuperado de: <http://web-sieca.s3.amazonaws.com/actos%20administrativos/resoluciones/comieco/372->

[2015%20.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAI4MYHTF3E4G6TJAQ&Expires=1526151268&Signature=d7li0BlkqtLh16skrjZmv%2FKIXM4%3D](#)

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN).
(p.42). “Manual de formulación y evaluación de proyectos”.

Secretaría de Integración Centroamericana.

Simón, P. (2014). “El retorno de la inversión (ROI) en los eventos, herramienta imprescindible para la evaluación del éxito”. Revista científica de comunicación, protocolo y eventos, (3), pp.13-25.

Stoel y Leeuwen. V (2007). *Guía para asesores en formación. Calidad del e-learning y evaluación del ROI*. Lugar de publicación. Editorial.

Superintendencia de Administración Tributaria. (25 de noviembre 2013). Artículo 6. “Ley Nacional de Aduanas Guatemala”. Recuperado de:
<http://portal.sat.gob.gt/sitio/index.php/Leyes.html.re>

Alajuela, 21 de Agosto del 2019

A quien corresponda

Por medio de la presente yo Aidalicia Boniche Carrillo, tutora del proyecto titulado, "Elaboración de una base de datos armonizada para la clasificación arancelaria de las mercancías que se comercializan a nivel de la región Centroamericana para Walmart 2016", he revisado con cautela y atención las observaciones realizadas a este proyecto durante su defensa, el día 9 de agosto del 2019, las modificaciones se detallan a continuación:

1. Se incluyó la delimitación temporal del proyecto, ver página 7.
2. El enfoque metodológico se corrigió de acuerdo a las observaciones (cualitativo y cuantitativo), ver página 32 y 33.
3. Se corrigió el documento para no hacer referencia a la palabra "partida", en su lugar "inciso o clasificación arancelaria".
4. Todas las tablas y gráficos indican el año 2016, de acuerdo al formato APA.
5. De la página 41 a la 95 se detalla el antes y después de la ejecución del proyecto, así como la elaboración de la herramienta tecnológica y la homologación de las clasificaciones arancelarias.

Mencionado lo anterior, el proyecto a presentar cumple con los requisitos estipulados por el jurado evaluador.

Atentamente,

Aidalicia Boniche Carrillo

Cédula: 107890482

Firma Aidalicia Boniche C.

**CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS FINALES DE
GRADUACIÓN
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
(Trabajo colectivo)**

Alajuela, 26 de Agosto 2019
Señores
Vicerrectoría de Investigación
Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Luis Alfredo Bolaños Solís	114450983
Tatiana Murillo Gómez	114070265
Luis Miguel Venegas Soto	206480845

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

**ELABORACIÓN DE UNA BASE DE DATOS ARMONIZADA PARA LA
CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE LAS MERCANCÍAS QUE SE
COMERCIALIZAN A NIVEL DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA PARA
WALMART, 2016.**

El cual se presenta bajo la modalidad de:

☐ Seminario de Graduación
☒ Proyecto de Graduación
☐ Tesis de Graduación

Presentado en la fecha 09 Agosto 2019, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizo	SI	NO
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	

Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

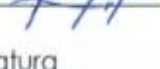
Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre de sustentantes	Cédula	Firma
Luis Alfredo Bolaños Solís	114450983	
Tatiana Murillo Gómez	114070265	
Luis Miguel Venegas Soto	206480845	

Día: 26 de agosto 2019

BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE GRADUACIÓN
UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Primer Apellido	Segundo Apellido	Nombre	Número de cédula	Firma del estudiante
Bolaños	Solís	Luis Alfredo	114450983	
Murillo	Gómez	Tatiana	114070265	
Venegas	Soto	Luis Miguel	206480845	
Carrera a la que pertenece: Administración Aduanera			Título obtenido: Licenciatura	
Fecha de presentación: 09 Agosto de 2019				
USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE CARRERA Y LOS ENCARGADOS DE BIBLIOTECAS				
Verificación de documentación		Marque con (x)		
		☐ Documento físico del trabajo final		
		☐ Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación		
		☐ Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación		
		☐ Copia digital para la carrera		
Nombre del Director (a) de carrera:		Firma del Director de carrera		Fecha de aprobación
Número de presentación asignado en biblioteca				
Nombre y firma del funcionario de la biblioteca que recibe:				

Sello de biblioteca	