

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CIUDAD JUÁREZ  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



**ESTRATEGIA DRAWBACK PARA LA RECUPERACIÓN  
DE IMPUESTOS PAGADOS EN ESTADOS UNIDOS POR  
LAS IMPORTACIONES DE UNA EMPRESA DE LA  
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.**

**TESIS  
QUE PRESENTA:**

**ING. EVELIN OLIVAS MATA**

**COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**CD. JUÁREZ, CHIH.**

**AGOSTO DE 2023**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a mis sinodales Ma. Lizette Alvarado Tarango, Dr. Eduardo Poblano Ojinaga, Dr. Salvador Noriega Anacleto y Dr. Jorge Pinto, que con sus conocimientos y apoyo me guiaron a través de cada una de las etapas de este proyecto para alcanzar los resultados que buscaba. Gracias al tecnológico por haberme permitido formar en él y a todos mis maestros por los conocimientos que me proporcionaron en el lapso de mi posgrado.

En especial quiero dar gracias a mi familia porque ellos son parte fundamental en mi formación como profesionalista, a mis tíos Olivas que siempre han representado para mí el ejemplo del que persevera alcanza y me dieron el ejemplo de siempre actuar con valores, a mi prima Lore y a su esposo porque siempre me apoyaron, a mis hermanos y a mis padres que son los principales promotores de mis sueños, que sin duda han sido una gran guía y apoyo en mi vida, todo lo que soy se los debo a ustedes.

Gracias a Dios y a la vida por este nuevo triunfo, gracias a todas las personas que me apoyaron en mi trascurso de estudiante y realización de esta tesis.

## RESUMEN

El pago de impuestos por la importación de materia prima es uno de los factores que encarece los productos terminados, debido a que los costos de los materiales se elevan por el pago de dichos aranceles. Para las empresas transnacionales la globalización ha representado un papel muy importante debido que diferentes países suministran a un país los componentes necesarios para producir el producto final, lo que ha aumentado las importaciones y exportaciones a nivel mundial, esto implica un aumento del pago de impuestos. Es por eso que el presente trabajo de investigación tiene como objetivo aplicar el programa de Drawback administrado por CBP (Customs and Border Protection) para recuperar los impuestos pagados en Estados Unidos por la importación de mercancías no utilizadas en dicho país, debido a que su destino final fue México.

Los resultados de la investigación fueron obtenidos a través de la revisión bibliográfica para tener un amplio panorama acerca de negocios internacionales, administración estratégica, ventaja competitiva, Drawback y casos prácticos de este. Esta investigación garantizó que, si se aplica este plan estratégico en las importaciones de materia prima que por cuestiones logísticas arriban a Estados Unidos para después ser importadas a México se reducirán los costos del producto final.

**Palabras clave:** Drawback, aranceles, negocios internacionales, importaciones, administración estratégica y ventaja competitiva.

## **Contenido**

AGRADECIMIENTOS.....	i
RESUMEN.....	iii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.1 Antecedentes.....	2
2.2 Descripción del Problema.....	3
2.3 Preguntas de Investigación .....	4
2.4 Hipótesis.....	4
2.5 Objetivo .....	4
2.6 Justificación .....	4
2.7 Delimitaciones .....	5
3. MARCO TEORICO .....	6
3.1. Revisión de literatura .....	6
3.1.1. Negocios Internacionales .....	6
3.1.2. Administración Estratégica .....	8
3.1.3. Ventaja Competitiva.....	12
3.1.4. Drawback.....	15
3.1.5. Administración del Drawback.....	20
3.2. El estudio del arte .....	21
3.3. Marco conceptual .....	22
3.4. Marco Legal.....	23
3.5. Marco contextual .....	25
4. MATERIALES Y MÉTODOS.....	27
4.1. Tipo de Investigación .....	27

4.2. Fases de la Investigación .....	28
4.3. Recolección y Tratamiento de los Datos.....	29
6.1. Respuestas a Preguntas de Investigación.....	37
6.3. Validación de Objetivos. ....	37
6.4. Recomendaciones.....	38
6.5. Futuras líneas de investigación. ....	38
BIBLIOGRAFÍA.....	39

**Lista de figuras**

Figura 1 Modelo integral del modelo de administración estratégica ..... 10  
Figura 2 Metodología..... 28

**Lista de tablas**

Tabla 1 Factores Externos Clave..... 31  
Tabla 2 Factores Internos Clave ..... 32  
Tabla 3 Matriz FODA ..... 33



## **1. INTRODUCCIÓN**

En los últimos años las empresas se han enfocado en la reducción del pago de aranceles, a través de la globalización los países han creado acuerdos comerciales e incluso desarrollado programas para evitar el pago de dichos impuestos. Por tanto, el presente trabajo consiste en el desarrollo de una estrategia para la recuperación de impuestos pagados en Estados Unidos por las importaciones de una empresa de la industria automotriz.

La investigación se desarrolla en seis capítulos, el primer capítulo contempla la introducción al tema de investigación, el segundo capítulo aborda el planteamiento del problema, antecedentes, objetivos, justificación y delimitación. En el tercer capítulo se plantean las teorías que justifican la investigación y como se ha venido implementando este programa en diferentes países, mientras que en el cuarto capítulo se detalla la metodología del proyecto.

En el quinto capítulo se muestran los resultados obtenidos en la investigación y finalmente en el sexto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones de la tesis, con el objetivo de dar a conocer la existencia de este programa.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente la empresa paga impuestos en Estados Unidos por la importación de materia prima que tiene como destino final México, sin embargo en el país vecino estas mercancías no son utilizadas, únicamente Estados Unidos es un medio en la ruta de transporte, esto genera que la empresa pague impuestos en dos países, lo que representa para las compañías altos costos, menor competitividad en precios y reducción de las utilidades.

El programa Drawback en Estados Unidos regulado por CBP (Customs and Border Protection), permite la recuperación de impuestos a través de diferentes tipos de Drawback mencionados en el capítulo 3, en este caso se delimito el problema a Drawback de mercancías no utilizadas, el cual permite recuperar los impuestos por mercancías importadas a Estados Unidos que no fueron utilizadas en este país, ya que posteriormente fueron exportadas o destruidas.

No obstante que, para recuperar los impuestos pagados en Estados Unidos, existe este programa de fomento al comercio internacional Drawback administrado por CBP (Customs and Border Protection), que permite a las empresas recuperar los impuestos que pagaron en Estados Unidos por mercancías que no se utilizaron en ese país, pero que por cuestiones logísticas la mercancía estuvo ahí y por la falta de un plan específico por parte de la empresa, el pago de impuestos al gobierno de Estados Unidos no se recuperaba.

### **2.1 Antecedentes**

En México la mayoría de las importaciones de insumos, materias primas, partes y componentes, empaques, combustibles, lubricantes y otros materiales que tienen como destino las ciudades fronterizas pasan por Estados Unidos para poder importarse a México, lo que hace que las empresas paguen impuestos en

ambos países, al aplicar el programa de fomento a la exportación "Drawback" se pretende que solo se paguen impuestos en el país donde son consumidas las mercancías.

Por el tipo de operaciones logísticas que realiza la compañía para importar materias primas y exportar el producto terminado, la mayoría de las mercancías cruzan por Estados Unidos para llegar a su destino final, cabe mencionar que en su estancia en el país vecino las mercancías no sufren ninguna modificación únicamente son distribuidas, por lo tanto, el programa para el fomento del comercio exterior Drawback es aplicable a dichos movimientos.

El congreso de los Estados Unidos aprobó la ley de reembolso (Drawback) en marzo de 1845 que exime de impuestos a las mercancías importadas a los Estados Unidos que tuvieron como destino final México. (Bautista González, 2012).

Actualmente las compañías se encuentran en un entorno altamente competitivo, lo que los lleva a buscar procesos de mejora continua, donde estos procesos lleven a las empresas a tener ahorros significativos. Tal es el caso de este tipo de proceso que al aplicarse puede generar una devolución de impuestos significativos, lo que hace que las empresas reduzcan sus egresos y ofrezcan precios más competitivos en el mercado.

## **2.2 Descripción del Problema**

La compañía por cuestiones logísticas, pagó impuestos en Estados Unidos por materiales que tenían como destino final México, para llegar a este país fueron importadas a Estados Unidos pagando impuestos en ambos países, provocando una doble tributación, lo que impacta directamente en los costos del producto final.

### **2.3 Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es el impacto de la estrategia de recuperación de impuestos de importaciones de mercancías no utilizadas en Estados Unidos que tienen como destino final México?

### **2.4 Hipótesis**

La aplicación de la estrategia identificada recuperará los impuestos pagados en Estados Unidos por la importación de mercancía que tuvo como destino final México.

### **2.5 Objetivo**

Esta sección expone los propósitos de esta investigación, inicia con el objetivo general que antecede a los objetivos específicos.

#### **Objetivo General**

Identificar una estrategia y medir el impacto de recuperación de los impuestos pagados en Estados Unidos por aquellas importaciones tuvieron como destino final México.

#### **Objetivo Específico**

- Aplicar la estrategia identificada en las importaciones de la empresa, para recuperar los impuestos pagados en Estados Unidos, por importación de mercancía que tuvo como destino final México.

### **2.6 Justificación**

La doble tributación en derecho fiscal se ha entendido por múltiple imposición la circunstancia de que un mismo sujeto sea gravado varias veces sobre la misma fuente. Por lo anterior se hace necesario realizar un estudio que contribuya a

encontrar una estrategia para la recuperación de impuestos y a medir el impacto de su aplicación.

Los beneficios que se pretenden lograr a través de la aplicación de la estrategia de recuperación de impuestos es promover el comercio internacional, las empresas se pueden beneficiar a través de la recuperación de los aranceles que fueron pagados, por lo tanto, esto puede representar una ventaja competitiva para la empresa en el liderazgo de costos y un aumento considerable en las utilidades.

Con este trabajo de investigación se pretende contribuir a la recuperación de dichos impuestos, sin embargo, se considera que este tema puede representar áreas de estudio y experimentación porque no hay mucha literatura acerca de este programa de fomento a la exportación. La importancia de esta investigación radica en el impacto económico que se puede tener en un futuro, si la empresa canaliza la información y pone las estrategias en práctica. Por lo que se llevara a cabo una investigación de campo y bibliográfica que demuestre la viabilidad de los mismos en su aplicación.

## **2.7 Delimitaciones**

La implementación del programa Drawback (mercancías no utilizadas) administrado por CBP (Customs and Border Protection), solo se aplicará en las mercancías que no estén exentas del pago de aranceles y que por el tipo de operaciones logísticas tengan que pasar por Estados Unidos para llegar a México. Este estudio se realizará en el departamento de aduanas de una industria del sector automotriz en México.

### **3. MARCO TEORICO**

Este capítulo expone la literatura consultada, específicamente el marco general contiene la literatura relacionada, también presenta un marco contextual acerca de la empresa, luego un marco conceptual para definir terminología de la investigación y por ultimo un marco legal donde se enmarcan aspectos legales del estudio.

#### **3.1. Revisión de literatura**

En esta sección se comenta sobre los Negocios Internacionales, administración estratégica, ventaja competitiva, Drawback, seguida de la administración del Drawback.

##### **3.1.1. Negocios Internacionales**

Para Mancera (2015), los negocios internacionales son las transacciones privadas o gubernamentales que involucran a dos o más países, algunos ejemplos de este tipo de actividad es la compra de materia prima, insumos y componentes en un país y su envío a otro para su procesamiento o ensamblaje, luego el producto terminado se vende en diferentes países, la construcción de una planta en otro país para aprovechar la mano de obra barata, obtener un crédito financiero en otro país, entre otros.

La exportación y la importación son las actividades más propias de los negocios internacionales, la exportación se aplica para vender los productos hechos en un país y la importación se hace para la compra de productos hechos en otro país, ya sea para revender o consumir dichos productos. Las empresas transnacionales ejecutan tanto importaciones como exportaciones, compran insumos de diversos países, los procesan y los exportan a diferentes países del mundo para su venta.

En las últimas décadas la globalización ha jugado un papel muy importante en el desarrollo de los negocios internacionales, pues ha conectado a empresas e individuos de todo el mundo en el plano político, social y tecnológico, ahora los negocios internacionales se efectúan con mayor facilidad y menores costos.

Lerma y Márquez (2020), señalan que los negocios internacionales se dividen en diferentes categorías:

- Comercio internacional que abarca tanto exportaciones como importaciones.
- Inversiones internacionales.
- Maquila internacional.
- Franquicia miento internacional.
- Turismo internacional.

Lerma y Márquez (2020), explican la importancia que ha jugado la globalización en los negocios internacionales, debido a que esta ha representado la posibilidad de producir, vender, comprar e invertir en cualquier sitio del mundo donde les resulte más factible hacerlo, sin duda la globalización ha ampliado los mercados, ha incrementado las ganancias y estabilidad de las empresas.

Urrosolo y Martínez (2018), definen el comercio internacional como el intercambio de bienes y servicios entre empresas de dos o más países, el comercio internacional ha evolucionado a través de los años a tal punto que actualmente existen zonas de libre comercio, unión arancelaria, unión aduanera, incluso se generó la integración de bloques económicos que consiste en la agrupación de países para eliminar barreras comerciales y de esta manera se benefician los países que forman parte de dichos acuerdos.

Para Hill (2021), la globalización en los mercados consiste en la fusión de los mercados nacionales en un solo mercado mundial, los mercados que se encuentran mayormente globalizados no son lo de productos de consumo sino los

de bienes y materiales industriales. La globalización de la producción se refiere a la preferencia de fabricar productos y servicios en diferentes regiones del mundo para aprovechar las ventajas de costo y calidad que oferta cada país.

La globalización permite a las empresas aumentar su rentabilidad e incrementar sus utilidades. Por ende, Hill establece que las empresas que operan internacionalmente pueden:

- Expandir el mercado a través de la venta de sus productos en mercados internacionales.
- Construir economías localizadas.
- Lograr economías a escala.
- Obtener un mayor rendimiento gracias a su red de operaciones globales.

Este fenómeno ha intensificado la rivalidad entre los competidores, aumentado la cantidad de contendientes, han aparecido productos sustitutos y las tecnologías emergentes han vuelto más dinámico el mercado, factores que han ocasionado fuertes presiones al interior de las empresas no solo para conservar su participación en el mercado, sino para aumentarla. En estas condiciones de la competencia, las empresas recurren a la administración estratégica, diseñando y desplegando estrategias que les permitan seguir en el mercado y aumentar su participación.

### **3.1.2. Administración Estratégica**

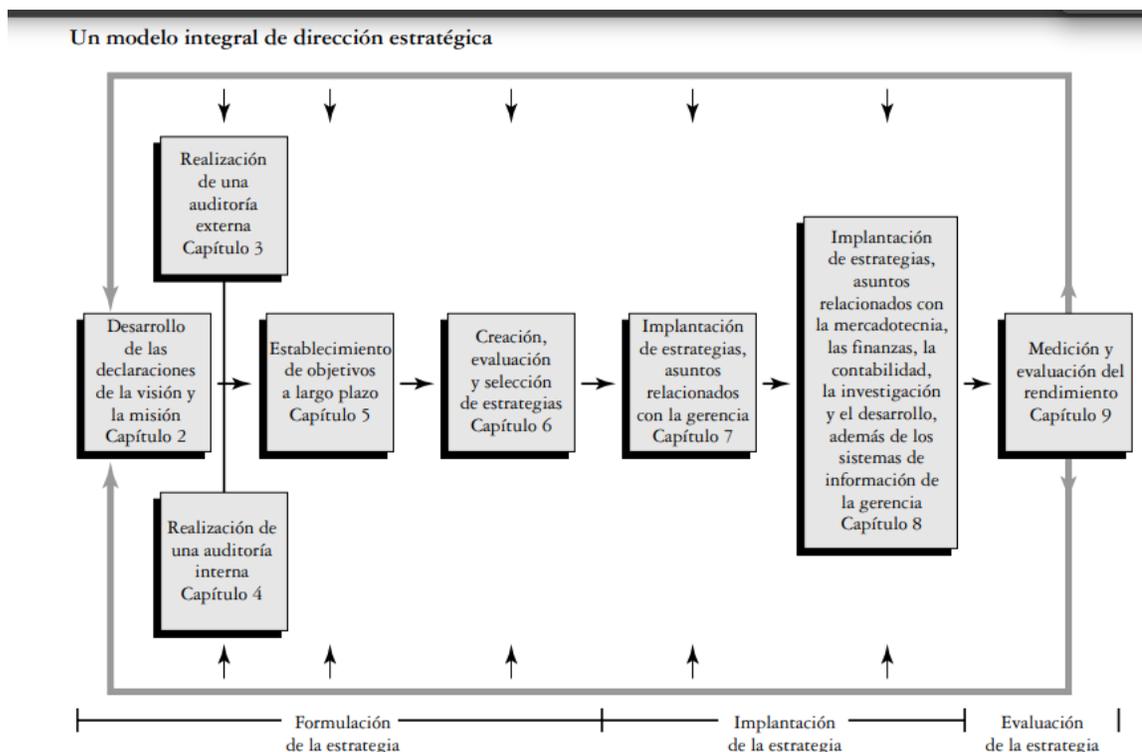
Fred y Forest (2017), definen la administración estratégica como el arte de formular, implementar y evaluar estrategias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos, esto con el fin de obtener y conservar una ventaja competitiva, un plan estratégico es básicamente el plan de juego de una empresa, en un plan estratégico se eligen las tácticas más rentables para competir con éxito en el mercado.

Los anteriores autores señalan que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de estrategias, la formulación consiste en desarrollar la visión y la misión, realizar un análisis FODA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para aprovechar las primeras y diseñar estrategias para combatir las segundas.

Por su parte la implementación de la estrategia se enfoca en que las compañías establezcan una jerarquía organizacional, estableciendo objetivos, políticas, motivación de empleados y asignación de recursos para que las estrategias formuladas puedan implementarse. La evaluación de estrategias se divide en tres pasos fundamentales:

- 1) Revisar los factores internos y externos que afectan a las estrategias implementadas.
- 2) Medir el desempeño.
- 3) Aplicar acciones correctivas.

Sin duda la evaluación de estrategias es vital para las organizaciones, porque el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana. En la siguiente figura los autores presentan gráficamente un modelo de administración estratégica.



*Figura 1 Modelo integral del modelo de administración estratégica*

Nota: La figura representa un modelo integral de dirección estratégica por Fred y Forest (2017).

La declaración de la visión y misión son piezas clave de la administración estratégica, la primera especifica lo que se pretende llegar a ser y es el primer paso de la planeación estratégica, por su parte la misión es el porqué de la existencia de la empresa. Otro termino importante de la administración estratégica son las oportunidades y amenazas las cuales son externas a la empresa, estas son consecuencia de las tendencias y los acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar a una organización.

Por su parte, las fortalezas y debilidades forman parte del contexto interno de la empresa, son actividades que la organización puede controlar, ya que están relacionadas directamente con sus operaciones. Es fundamental que las

empresas identifiquen y evalúen estas para capitalizar sus fortalezas y eliminar sus debilidades.

Los objetivos a largo plazo son los objetivos específicos que se plantea una organización para alcanzar su misión, las estrategias por su parte son los medios a través de los cuales se alcanzan los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales son planteados por los directivos para lograr los objetivos a largo plazo, las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), exponen que la administración estratégica es fundamental para que las empresas logren una ventaja competitiva y con esto alcancen rendimientos superiores al promedio, la economía global ha empujado a las empresas a implementar el proceso de administración estratégica. El avance de la globalización ha obligado a las empresas a diseñar e implementar novedosas estrategias para competir en el mercado mundial, cuando las empresas desarrollan una administración estratégica inmediatamente globalizan sus operaciones.

Una compañía continuamente debe de implementar estrategias para crear más valor para sus clientes, en eso consiste el enfoque de la administración estratégica en desarrollar un proceso de mejora continua, planear, organizar, ejecutar y controlar el progreso de las estrategias. Las compañías que implementan estrategias conducen a la organización de forma eficiente, ya que dictan lo que una organización debe y no debe de hacer, por este motivo es importante que las estrategias estén diseñadas y ejecutadas correctamente. El buen desempeño de una organización depende directamente del diseño de su estrategia y la calidad de ejecución de esta.

Thompson, Strickland III, Janes, Sutton, Peteraf y Gamble (2018), contextualizan que la esencia de la administración estratégica consiste en definir las acciones para superar a los rivales de la competencia, adaptarse a los cambios del mercado, manejar cada parte funcional del negocio. En si la administración estratégica es un plan de acción para competir con éxito y operar con rentabilidad, la esencia de la estrategia se basa en competir de manera diferente.

En este contexto se puede concluir que una compañía alcanza la competitividad estratégica cuando implementa estrategias que la hacen lograr una ventaja competitiva, una compañía genera esta ventaja cuando aplica estrategias que sus competidores no han aplicado.

### **3.1.3. Ventaja Competitiva**

Fred y Forest (2017), señalan que la esencia de la administración estratégica es alcanzar y conservar una ventaja competitiva, ellos definen este término como cualquier actividad que una empresa ejecute especialmente bien en comparación a la competencia, o cualquier recurso que la compañía posea y los rivales deseen. Una de las ventajas competitivas que mencionan los autores es tener menos activos fijos. Como el caso particular de Apple, quien carece de fábricas propias, mientras que uno de sus principales rivales Sony tiene 57 fábricas de electrónicos, esto a categorizado a Apple como una empresa financieramente más eficiente. La particularidad de la ventaja competitiva es alcanzar una ventaja competitiva sostenida mediante su adaptación al cambio constante y la efectividad de la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

Para Porter (2015), la ventaja competitiva es el conjunto de acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible dentro de la industria. Entre las estrategias destacan el liderazgo de costos, es la estrategia que se enfoca en ofrecer al mercado un producto a menor precio; la diferenciación busca distinguirse de la competencia a través de las características distintivas del

producto o servicio que ofrecen las empresas oponentes y el enfoque se basa en especializarse en un segmento del mercado.

Porter (2015), explica que las compañías deben diagnosticar la competencia para luego identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en relación con la industria. Una eficaz estrategia comprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de que la compañía logre una posición estratégica en el mercado. Para lograr un mejor desempeño frente a la competencia el autor propone 3 estrategias genéricas:

- Liderazgo global en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o concentración.

El liderazgo en costos globales comprende la producción a escala eficiente, porque a través de esta estrategia se pueden reducir los costos por la mano de obra especializada, control de gastos, mayor enfoque en el área de investigación y desarrollo. Esta estrategia se enfoca en las acciones para la reducción de costos sin descuidar la calidad, el servicio, entre otros. La disminución de costos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio de la industria.

Por su parte la estrategia de diferenciación, son las acciones que hacen distinguir al producto como algo único. Un claro ejemplo de la aplicación de esta estrategia es la compañía Caterpillar que es reconocida por la durabilidad y calidad de sus productos, en efecto esta estrategia crea una posición defendible, la aplicación de esta estrategia trae como resultado clientes leales y con esta lealtad se levantan barreras para la entrada de nuevos competidores.

La tercera estrategia genérica es el enfoque, la cual consiste en brindar un servicio de calidad atendiendo las necesidades especiales de los clientes, si se atiende a un segmento del mercado definitivamente se logra la reducción de

costos, además los clientes desarrollan lealtad hacia el proveedor debido a la atención enfocada que les ofrecieron.

Para Hill y Jones (2019), la competencia es una batalla campal, es una carrera sin fin, una empresa tiene una ventaja competitiva cuando su rentabilidad y utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las empresas de la industria, a mayor rentabilidad mayor ventaja competitiva. Las empresas crean una ventaja competitiva a través de la implementación de estrategias, las cuales consisten en un conjunto de acciones correlacionadas que los gerentes establecen para incrementar el desempeño de las compañías.

Hill y Jones (2019) definen la estrategia como un conjunto de acciones que diseñan y ejecutan los directivos de una compañía, cuando las estrategias generan un desempeño superior a la competencia se logra una ventaja competitiva, ya que las estrategias eficientes reducen la estructura de costos de una empresa, precios más bajos, mayor participación en el mercado y un alto grado de rentabilidad frente a sus rivales. Una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que las del promedio de empresas que compiten por los mismos clientes.

Hill (2021), expone que la estrategia de una empresa consiste en las acciones encaminadas a alcanzar los objetivos establecidos. Los directivos deben establecer estrategias encaminadas a incrementar la rentabilidad y las utilidades de la compañía; la rentabilidad se incrementa a través de la creación de valor, por este motivo es de vital importancia que se definan claramente sus estrategias para la creación de valor. La importancia de la estrategia radica en que una empresa reduzca sus costos de creación de valor y aumente su rentabilidad

Hill y Jones (2019), dicen que, para lograr un posicionamiento competitivo en el mercado, los administradores deben de implementar estrategias que funcionen

para distinguirse de sus rivales, los precios bajos son clave para incrementar la rentabilidad, a través de las estrategias se pretende reducir la estructura de costos. También destacan que las empresas que se enfocan en el liderazgo de costos aplican estrategias para reducir su estructura de costos, de manera que puedan vender sus productos a un costo menor que el de sus competidores.

La eficacia de las estrategias produce rentabilidad y crecimiento de las utilidades, lo que a su vez genera valor para los accionistas. Actualmente las empresas se encuentran en un entorno altamente competitivo lo que lleva a los directivos a buscar estrategias que generen ahorros significativos para las empresas. Tal es el caso del programa Drawback que al aplicarse puede generar devoluciones de impuestos significativos, lo que hace que las empresas reduzcan sus egresos y ofrezcan precios más competitivos en el mercado.

Es muy frecuente, en la IME (Industria Maquiladora de Exportación), el despliegue de estrategias para reducción de costos, puesto que constituyen una fuente de ventaja competitiva, una de ellas es el Drawback.

#### **3.1.4. Drawback**

Con mayor detalle Duarte (2011), reporta que drawback en las empresas de Perú forma parte de la estrategia de promoción de exportaciones que implementan los gobiernos con el objetivo de aumentar las exportaciones, mejorar la balanza comercial y promover la competitividad de las empresas exportadoras. Drawback, en el caso peruano, en la medida que restituye un monto mayor al arancel efectivamente pagado, tiene implicancias en las políticas comerciales del país como en la estrategia empresarial, considerando que a largo plazo Drawback debería ceñirse a devolver el arancel pagado.

Espinosa et al. (2022), fundamentan que el Drawback en México surgió en 1995 por la necesidad de diseñar políticas comerciales que impulsen el comercio exterior y por ende el desarrollo económico del país, la Secretaria de Hacienda y Crédito público es quien se encarga de hacer el reembolso a los exportadores que realicen la solicitud de devolución de impuestos y es la Secretaria de Economía quien da respuesta a los tramites de manera total o parcial.

En México, para la Secretaria de Economía (2010), Drawback es la devolución de impuestos de importación a los exportadores, este programa tiene el objetivo de devolver a los exportadores el valor del impuesto general de importación causado por la importación de insumos, materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado o por la importación de mercancías que se retornan en el mismo estado o por mercancías para su recuperación o alteración.

El Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX), establece que el Drawback es una práctica internacionalmente aceptada por los países miembros de la OMC, este programa tiene el objetivo de que las mercancías solo paguen impuestos en el país donde son consumidas. Entre los beneficios más importantes de este programa destacan:

- Recuperación de impuestos pagados por las mercancías importadas que retornan en el mismo estado.
- Suministra liquidez en las finanzas de las empresas.
- Promueve el comercio exterior.

El SIICEX, establece dos tipos de modalidades de Drawback en México:

- Materiales transformados: Mercancías importadas utilizadas para la manufactura de un producto de exportación.
- Mercancías que retornan al extranjero en el mismo estado: Esta modalidad es aplicada en mercancías que se exportan en la misma

condición que fueron importadas, es decir que sus condiciones no fueron alteradas.

La modalidad más utilizada en México es el retorno de las mercancías en el mismo estado, que representa el 97% de las solicitudes durante el 2013.

El Diario Oficial de la Federación (DOF), establece en el Acuerdo por el que la Secretaría de Economía emite reglas y criterios de carácter general en materia de Comercio Exterior, que la devolución de impuestos (Drawback) es un programa de fomento al comercio exterior, donde los exportadores pueden obtener la devolución del impuesto general pagado por la importación de componentes incorporados a mercancías de exportación o productos que retornan al extranjero en el mismo estado o que hayan sido sometidas a procesos de reparación o alteración.

En lo que se refiere a Drawback en los Estados Unidos de América CBP (Customs and Border Protection 2013), define Drawback con el siguiente concepto es la devolución de derechos de aduana, ciertos impuestos de rentas internas y ciertas tasas que han sido recaudadas legalmente en el momento de la importación. El reembolso se administra después de la exportación o destrucción del producto o artículo sustituido importado que ha sido fabricado a partir del producto importado/sustituido.

El U.S. Customs and Border Protection (2013), establece los siguientes tipos de Drawback:

- Fabricación de Identificación directa: Este tipo de drawback se refiere a que las mercancías fabricadas en Estados Unidos con materias primas importadas de diferentes países, una vez exportado o destruido el producto final, se puede recuperar el 99 por ciento de los impuestos sobre las mercancías importadas.

- Fabricación por sustitución: Si la mercancía importada se utiliza para fabricar productos para exportación, al momento de exportarlo se presenta la oportunidad de obtener una devolución del 99 por ciento de los impuestos pagados por la importación de la materia prima, insumos o componentes.
- Mercancía rechazada: Si las mercancías que se exportan son rechazadas por el cliente, los impuestos pagados podrán recuperarse como devolución.
- Impuesto sobre la renta interna: Para productos de exportación elaborados con alcohol nacional, se podrá efectuar una recuperación de impuestos pagados por el alcohol nacional.
- Sal (Pescado): Si se utiliza sal importada para curar el pescado para exportación, se pueden remitir los derechos sobre la sal.
- Sal (Carne): Si se utiliza sal importada para curar la carne para exportación, se pueden remitir los derechos sobre la sal.
- Materiales de construcción: Si se utilizan materiales importados para construir embarcaciones extranjeras, se pueden recuperar los impuestos de los materiales utilizados siempre que la embarcación haya sido exportada.
- Materiales de reparación: Si la mercancía importada a los Estados Unidos se utiliza para reparar motores de aviones fabricados originalmente en el extranjero, los derechos pagados sobre las mercancías importadas se

podrán recuperar en montos no inferiores a 100 dólares cuando los motores se exporten.

- Mercancía no utilizada: Si la mercancía importada no se utiliza y se exporta o destruye bajo vigilancia aduanera, el 99 por ciento de los impuestos pagados por las mercancías pueden recuperarse a través de Drawback.
- Mercancía no utilizada de sustitución: Si la mercancía es comercialmente intercambiable con mercancías importadas sobre las que haya pagado cualquier impuesto en virtud de la Ley Federal por razón de su importación, se exporta o se destruye bajo vigencia aduanera y al momento de la exportación o destrucción no se ha utilizado, el 99% por ciento de los impuestos podrán recuperarse como devolución.
- Sustitución de derivados del petróleo terminados: Si los artículos exportados cumplen con la definición de “artículo elegible” o son Drawback devolución de ciertas exportaciones del mismo tipo y calidad que los artículos calificados, entonces el 99 por ciento de los impuestos pagados podrán recuperarse.
- Material de embalaje: Si se utiliza material de embalaje importado para embalar la mercancía al exportarse o destruirse se puede recuperar el 99 por ciento de los aranceles pagados por material de embalaje.
- Material de embalaje producido en EUA: Material de embalaje que es producido en Estados Unidos que es utilizado por el fabricante para artículos que se exportan, el material utilizado para producir el embalaje será elegible para devolución después de haberlo exportado o destruido.

- **Materiales recuperados:** El término “destrucción” incluye un proceso mediante el cual los materiales se recuperan de la mercancía o de un artículo fabricado a partir de mercancías importadas. En la determinación del importe de los derechos a rembolsar, el valor de los materiales recuperados (incluido el valor de cualquier beneficio fiscal o pago de regalías) correspondiente al reclamante del reintegro se deducirá del valor de las mercancías importadas que se destruyan, o del valor de las mercancías utilizadas en la fabricación del artículo.

### **3.1.5. Administración del Drawback**

El programa “Drawback” consiste en la devolución de impuestos, que permite a los beneficiarios recuperar el arancel pagado en la importación de insumos, materia prima, partes y componentes, entre otros materiales que retornen en el mismo estado. El objetivo principal de este régimen es que las mercancías exportadas solo paguen impuestos en el país donde son consumidas. (Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2023).

De esta manera se detectó este régimen como una oportunidad de que las empresas lo apliquen y reduzcan costos.

El U.S. Customs and border protection (2013), determino que cualquier arancel, impuesto o tarifas por pago de importación de mercancías no utilizadas antes de la exportación o destrucción es elegible para la recuperación, se permitirá la devolución de impuestos de mercancías importadas si la mercancía se exporta o se destruye en un periodo máximo de cinco años posterior a la fecha de importación.

El U.S. Customs and border protection (2013) determina que en el momento que una reclamación está completa y cumple con todos los requisitos de la devolución, se verifica el monto de la devolución y se liquida el entry , el entry es el manifiesto de entrada (formulario 7533 del CBP) o solicitud y permiso especial para entrega inmediata (formulario 3461 del CBP) por el reembolso total, la devolución es pagadera al exportador o destructor a menos que se haya otorgado el derecho a reclamar la devolución a un tercero.

### **3.2. El estudio del arte**

Mah (2007), considera que los aranceles de los insumos importados elevan el costo de la producción de exportación afectando directamente la competitividad de las empresas, ya que al aumentar sus egresos el precio del producto final tiende a incrementar. Corea es una de las naciones que ha mantenido la estrategia de liderazgo de exportaciones desde la década de 1960, el autor del artículo concluye que el sistema de devolución de aranceles ha contribuido significativamente a la promoción de las exportaciones

Duarte (2011), reflexiona sobre el Drawback y su efecto sobre las exportaciones, esta devolución de impuestos forma parte de las estrategias de promoción de exportación que implementan los países, en este caso Duarte hace énfasis en Perú, quien también ejecuta esta estrategia con el propósito de aumentar las exportaciones, mejorar la balanza comercial y promover la competitividad de las organizaciones exportadoras.

Espinosa et al. (2022), exponen que desde que se implementó el programa Drawback en México las exportaciones han aumentado, este régimen ha representado una oportunidad para los exportadores que utilizan insumos importados en sus procesos productivos. Sin duda este mecanismo fomenta la competitividad de las empresas y estimula el desarrollo de las naciones.

### **3.3. Marco conceptual**

El objetivo de este marco es definir los términos claves que se presentan con mayor frecuencia en el desarrollo de la investigación.

CBP: CBP (Customs and Border Protection) es una unidad fronteriza con un enfoque integral para la gestión y el control de fronteras, combinando aduanas, inmigración, seguridad fronteriza y protección agrícola en una actividad coordinada y da apoyo.

Drawback: CBP (2013), especifica que Drawback es un programa de promoción para los exportadores, que les permite recuperar los impuestos, impacta positivamente en la competitividad de las empresas, los impuestos se pueden recuperar una vez que se exporte o se destruya la mercancía.

Drawback mercancías no utilizadas: CBP (2013), describe el Drawback mercancías no utilizadas como un tipo de Drawback que se aplica cuando la mercancía no es utilizada en un país, es decir, especifica que solo se deben de pagar impuestos en el país donde la mercancía es consumida.

Estrategia: Hill y Jones (2019), detallan que una estrategia es el conjunto de actividades incorporadas que los directivos aplican para incrementar el desempeño de una empresa y son estas estrategias las que crean una ventaja competitiva.

Ventaja competitiva: Hill y Jones (2019), definen ventaja competitiva como la superioridad de rentabilidad y crecimiento de utilidades que tiene una compañía sobre sus rivales que compiten por el mismo segmento de clientes.

### **3.4. Marco Legal**

La función de este marco legal es sustentar a través de las leyes, normas, reglamentos, manuales de procedimientos etc., la legalidad de este programa.

La CFR (Código de Regulaciones Federales, 2022) del gobierno de Estados Unidos en su título 19, volumen 2, capítulo 1, parte 190, subparte C – Devolución de mercancía no utilizada, establece un marco jurídico sobre la implementación del Drawback.

#### **190.31 Identificación directa de la mercancía no utilizada drawback.**

a) Generalidades. El artículo 313(j)(1) de la Ley, en su forma enmendada (19 U.S.C. 1313(j)(1)), prevé la devolución de la exportación o destrucción bajo la supervisión de CBP de mercancías importadas sobre las cuales se pagó cualquier derecho, impuesto o tasa impuesta en virtud de la ley federal a la entrada o importación, si la mercancía no se ha utilizado dentro de los Estados Unidos antes de dicha exportación o destrucción. El monto total de la devolución permitida no excederá el 99 por ciento del monto de los derechos, impuestos y tasas pagados con respecto a la mercancía importada.

b) Momento de exportación o destrucción. Se permitirá la devolución de mercancías importadas si, antes del cierre del período de 5 años que comienza en la fecha de importación y antes de que se presente la reclamación de devolución, la mercancía se exporta desde los Estados Unidos o se destruye bajo la supervisión de CBP.

c) Operaciones realizadas sobre mercancías importadas. La realización de cualquier operación o combinación de operaciones, que no constituya una fabricación o producción con arreglo a las disposiciones de la ley de devolución

de la fabricación prevista en 19 U.S.C. 1313(j)(3), sobre mercancías importadas no es un uso de esa mercancía a los efectos de esta sección.

**190.33 Persona con derecho a reclamar la devolución de mercancía no utilizada.**

(a) *Identificación directa.* (1) Bajo 19 U.S.C. 1313(j)(1), según enmendada, el exportador o destructor tendrá derecho a reclamar la devolución.

2) El exportador o destructor podrá renunciar al derecho a reclamar la devolución y ceder ese derecho al importador o a cualquier parte intermediaria. Un reclamante de devolución bajo 19 U.S.C. 1313(j)(1) que no sea el exportador o destructor debe obtener y conservar una certificación firmada por el exportador o destructor renunciando al derecho a reclamar la devolución, y declarando que no autorizó ni autorizará a ninguna otra parte a reclamar la exportación o destrucción para su devolución (véase § 190.82). La certificación prevista en esta sección puede ser una certificación general por un período determinado. El reclamante debe presentar dicha certificación con cada reclamo.

**190.38 Mantenimiento de registros.**

(a) *Mantenido por el reclamante; por otros.* De conformidad con 19 U.S.C. 1508(c)(3), todos los registros que es necesario que mantenga el reclamante en virtud de esta parte con respecto a las reclamaciones de devolución, y los registros mantenidos por otros para complementar los registros del reclamante, que son esenciales para establecer el cumplimiento de los requisitos legales de 19 U.S.C. 1313(j)(1) o (j)(2), según corresponda, y esta parte con respecto a las reclamaciones de devolución, debe conservarse durante 3 años después de la liquidación de dichas reclamaciones (en virtud de 19 U.S.C. 1508, los mismos registros pueden estar sujetos a un período de retención diferente para diferentes fines).

b) *Contabilización de la mercancía.* Las mercancías sujetas a devolución en virtud de 19 U.S.C. 1313(j)(1) y (j)(2) deben contabilizarse de manera que el reclamante:

- 1) Determinar, y la CBP verificar, la entrada o transferencia(s) de importación aplicable(s) de mercancías que reúnan los requisitos para devolución;
- (2) Determinar, y CBP verificar, la exportación o destrucción aplicable; y
- 3) Identificar, con respecto a la entrada de importación o a cualquier transferencia o transferencias de mercancías que reúnan los requisitos para devolución, la mercancía importada designada como base para la solicitud de devolución.

### **3.5. Marco contextual**

La industria maquiladora surgió cuando las empresas buscaban la creación de una ventaja competitiva, aprovechando las economías de escala, costos de transportación, costos laborales, ubicaciones estratégicas, disminución o eliminación de barreras arancelarias, en este proceso de globalización las empresas internacionales encontraron a Ciudad Juárez como una región estratégica que podía formar parte de sus negocios internacionales.

Ciudad Juárez tiene una posición geográfica estratégica, ya que es una ciudad que se encuentra entre la franja de Estados Unidos y México, los inversionistas se dieron cuenta que los costos de transporte serian bajos si se establecían en esta frontera, además la mano de obra es barata en comparación a la de otros países, conjuntamente México cuenta con 12 tratados y 9 acuerdos comerciales, lo que representa para los inversionistas extranjeros una gran oportunidad para la creación de ventajas competitivas.

El directorio Industrial de Ciudad Juárez (2012), expone que esta ciudad hace la maquila, esta localidad es considerada el sector líder en el exportador manufacturero, la posición de la urbe ha sido un punto de atracción para las empresas transnacionales. En el año de 1966 se asentaron las primeras maquiladoras en la ciudad y fue en noviembre de 2006 que se publicó el decreto

para el fomento de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX).

El Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) permite importar temporalmente los bienes necesarios para un proceso industrial, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera, importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y, en su caso, de las cuotas compensatorias. El impacto de este programa radica en que es la principal fuente de empleos en Ciudad Juárez y en la generación de divisas para el país.

Actualmente se identifican 416 maquiladoras en operación distribuidas en 24 parques industriales y 15 zonas industriales, el 50% de las empresas que se han asentado en la región son originarias de Estados Unidos y el 25% de México; sin embargo, la ciudad también cuenta con empresas de Reino Unido, Suecia, Alemania, Italia, Corea, Japón, Taiwán, Singapur, China, Francia, Canadá, entre otros.

Esta investigación y análisis se realiza en una empresa de la industria automotriz en el área de aduanas. Para la implementación de este proceso es necesario la colaboración de gerencia, supervisor y analistas de aduanas.

## **4. MATERIALES Y MÉTODOS**

Este capítulo expone los materiales y métodos utilizados durante la investigación, específicamente tipo de investigación, prosiguiendo con fases de la investigación, concluye con recolección y tratamiento de datos.

### **4.1. Tipo de Investigación**

El tipo de investigación de este estudio es cualitativo, donde se buscó y se analizó el programa Drawback en Estados Unidos administrado por CBP (Customs and Border Protection), se desarrolló para tener conocimiento del proceso a través del estudio de casos particulares y entendiendo su naturaleza. Para llevar a cabo este estudio se utilizó el método histórico, con el fin de conocer los antecedentes de Drawback, el método inductivo para llegar a una conclusión general, a partir de observaciones de casos específicos, el método deductivo para apoyar nuestros planteamientos mediante la consulta de estudios doctrinales sobre el tema, además este estudio se basó en la exposición de la realidad y se buscó comprobar las premisas.

Las técnicas que se utilizaron consistieron básicamente en la investigación artículos en revistas indizadas, libros, proyectos metodológicos y otras fuentes bibliográficas, que ayudaron a ampliar no solo la visión conceptual, sino también práctica de los diferentes aspectos del tema de investigación. Además, durante todo el proyecto se adoptó el método cuantitativo que permitió la recolección y análisis de datos numéricos relacionados con las variables a estudiar.

## 4.2. Fases de la Investigación

La investigación está dividida en siete fases, se utilizó el modelo integral del proceso de administración estratégica. En la primera fase se realizará una evaluación de la misión y visión de la empresa, luego se realizará una auditoría externa para identificar oportunidades y amenazas, para posteriormente ejecutar una auditoría interna, en la cuarta fase se establecerán los objetivos a largo plazo, en la quinta fase se generarán y evaluarán las estrategias, para pasar a la sexta fase donde se implementan las estrategias y se finalizará midiendo y evaluando el desempeño.



*Figura 2 Metodología*

*Nota: La tabla representa un modelo integral de dirección estratégica por Fred y Forest (2017).*

La primera fase consiste en realizar un análisis que permita evaluar la declaración de la misión y la visión, objetivos y estrategias existentes en la empresa, esto con el fin de que el estratega identifique los objetivos que persigue la organización, para de esta manera proceder a la fase dos, la cual consiste en ejecutar una auditoria externa, con esta auditoria se pretende ser capaz de responder de manera ofensiva o defensiva a las amenazas y oportunidades del entorno.

La tercera fase consiste en ejecutar una auditoria interna, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades que posee la empresa, para aprovechar las fortalezas internas y superar las debilidades para a través de estos establecer objetivos y estrategias. La cuarta fase consiste en establecer los objetivos a largo plazo, estos representan los resultados que se esperan obtener al implementar ciertas estrategias.

La quinta fase se enfoca en la implementación de estrategias, estas son las acciones que se emprenden para lograr los objetivos a largo plazo como lo señalan los autores, se plantean y se evalúan para implementar en la sexta fase de la metodología, en esta parte del proceso se involucra marketing, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo y aspectos de MIS. En la última fase se mide y evalúa el desempeño de las estrategias. Fred y Forest (2017).

#### **4.3. Recolección y Tratamiento de los Datos**

Durante el desarrollo de esta investigación la recolección de datos fue realizada con ayuda del personal directamente involucrado en el caso de estudio, posterior a una revisión del proceso y los objetivos de este. Estos datos fueron recolectados y analizados por el investigador.

## 5. ANALISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan las actividades realizadas para la obtención de resultados.

**Fase 1.** Desarrollar la declaración de la visión y misión.

Para este análisis se partió de la premisa de que la declaración de la visión y la misión cumplen con todos los componentes que deben de llevar dichas afirmaciones.

Fred y Forest (2017), redactan que la declaración de la visión responde a la pregunta "¿Qué queremos llegar a ser?", el desarrollo de la visión es el primer paso de la administración estratégica; por su parte la misión es una afirmación del propósito que distingue la organización.

Por políticas de la empresa en cuestión no se mencionará la visión y la misión de la empresa, sin embargo se citarán las que maneja actualmente la empresa STARBUCKS.

**Visión:** "Posicionarse como el principal proveedor de cafés finos del mundo, sin comprometer jamás sus principios, y proporcionar a sus clientes y socios una experiencia inspiradora que enriquezca su día."

**Misión:** "Inspirar y nutrir el espíritu humano; una persona, una taza de café y una comunidad a la vez."

**Fase 2.** Ejecutar auditoria externa

En esta etapa se identificaron las oportunidades y amenazas, a través de una matriz EFE (Tabla 1 Factores Externos Clave), la cual permitió resumir y evaluar la información de fuerzas externas.

Tabla 1 Factores Externos Clave

<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>			
<b>Oportunidades</b>	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fomento de programas de promoción de exportaciones.	0.2	4	0.8
Trados de libre comercio.	0.2	3.5	0.7
Rembolsos de impuestos aduaneros.	0.1	2	0.2
Dumping internacional.	0.05	2	0.1
<b>Amenazas</b>	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Aranceles.	0.2	3.5	0.7
Aumento de barreras comerciales.	0.2	3	0.6
Relaciones antagónicas entre Estados Unidos y otros países.	0.025	3	0.075
Condiciones políticas en países extranjeros.	0.025	3	0.075

1

### 3.25

#### Fase 3. Ejecutar auditoria interna

En esta fase se identificaron las fortalezas y debilidades, a través de una matriz EFI (Tabla 2 Factores Internos Clave), la cual permitió identificar las fuerzas internas.

Tabla 2 Factores Internos Clave

<b>FACTORES INTERNOS CLAVE</b>			
<b>Fortalezas</b>	Valor	Clasificación	Valor ponderado
La estructura del departamento es adecuada de acuerdo a los objetivos que se persigue.	0.15	4	0.6
Existe buena coordinación y trabajo en equipo entre los miembros del departamento.	0.10	3	0.3
Se cuenta con programas y sistemas que semi automatizados.	0.15	4	0.6
Se cuenta con personal capacitado para realizar nuevos procesos.	0.15	4	0.6
La motivación de los empleados es buena.	0.10	3	0.3
<b>Debilidades</b>	Valor	Clasificación	Valor ponderado
El pago de aranceles ha incrementado en los últimos años.	0.25	1	0.25
Las capacitación de los empleados es esporádica.	0.05	2	0.1
No se cuenta con un programa de asesorías.	0.05	2	0.1
	1		2.85

**Fase 4.** Establecer objetivos a largo plazo

- Reducir el pago de aranceles.
- Recuperar los aranceles pagados en los últimos cinco años.
- Lograr una ventaja competitiva, a través de la disminución del pago de impuestos por efectos de importación y exportación de mercancías.

**Fase 5.** Generar, evaluar y seleccionar las estrategias

La construcción de la Tabla 3 Matriz FODA consistió en 8 pasos propuestos por Fred y Forest (2017):

1. Elabore una lista de amenazas externas clave de la empresa.
2. Elabore una lista de oportunidades externas clave de la empresa.
3. Elabore una lista de fortalezas internas de la empresa.
4. Elabore una lista de debilidades internas de la empresa.
5. Establezca la relación entre las fortalezas internas y las oportunidades externas y registre las estrategias FO resultantes en el cuadrante correspondiente.
6. Establezca la relación entre las debilidades con las oportunidades y anote las estrategias DO resultantes.
7. Establezca la relación entre las fortalezas con las amenazas y anote las estrategias FA resultantes.
8. Establezca la relación entre las debilidades y las amenazas y anote las estrategias DA resultantes.

*Tabla 3 Matriz FODA*

	<b>Fuerza</b>	<b>Debilidad</b>
--	---------------	------------------

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La estructura del departamento es adecuada de acuerdo a los objetivos que se persigue.</li> <li>2. Existe buena coordinación y trabajo en equipo entre los miembros del departamento.</li> <li>3. Se cuenta con programas y sistemas semi automatizados.</li> <li>4. Se cuenta con personal capacitado para realizar nuevos procesos.</li> <li>4. La motivación de los empleados es buena.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El pago de aranceles ha incrementado en los últimos años.</li> <li>2. La capacitación de los empleados es esporádica.</li> <li>3. No se cuenta con un programa de asesorías.</li> </ol>
<b>Oportunidad</b>	<b>Estrategia F - O</b>	<b>Estrategia D - O</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomento de programas de promoción de exportaciones.</li> <li>2. Tratados de libre comercio.</li> <li>3. Rembolsos de impuestos aduaneros.</li> <li>4. Dumping internacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a los empleados a participar en proyectos de ahorro.</li> <li>2. Utilizar los programas y sistemas para procesos de programas de promoción de exportaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un plan anual de capacitación y asesoría.</li> <li>2. Aplicar rembolsos aduaneros, a través de programas de promoción de exportaciones.</li> <li>3. Aplicar TLC correspondientes.</li> </ol>
<b>Amenaza</b>	<b>Estrategia F - A</b>	<b>Estrategia D - A</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aranceles.</li> <li>2. Aumento de barreras comerciales.</li> <li>3. Relaciones antagónicas entre Estados Unidos y otros países.</li> <li>4. Condiciones políticas en países extranjeros.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fomentar el desarrollo del trabajo bajo el enfoque de reducción de pago de Impuestos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar un plan anual de capacitación.</li> </ol>

Estrategia seleccionada: Aplicar rembolsos aduaneros, a través de programas de promoción de exportaciones.

Se evaluaron las diferentes alternativas y se seleccionó esta, debido a que es la que más responde a los objetivos de la empresa.

### **Fase 6. Implementar estrategias**

En esta fase se implementó la estrategia de aplicación de reembolsos aduaneros, a través del programa de promoción de exportaciones Drawback, conjuntamente se motivó a los empleados a trabajar y comprometerse en este proyecto de ahorro.

### **Fase 7. Medir y evaluar el desempeño**

En esta fase se proyectan los resultados esperados, a través de la muestra de un producto "A" importado de China a Estados Unidos, con un impuesto acumulado por seis meses de \$43,400 dls, los cuales se recuperaron a través de este programa.

*Tabla 5- 1 Muestra*

Producto	Fracción arancelaria	País de origen	Precio factura	Impuesto
A	85389060	CN	124,000	43,400

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados muestran que el modelo integral de dirección estratégica es aplicable a una gran variedad de procesos, haciendo posible la identificación e implementación de estrategias apropiadas para generar una ventaja competitiva. Con un seguimiento ordenado de este modelo documentado por Fred y Forest (2017), se logró identificar e implementar la estrategia de mayor impacto para la organización.

Las estrategias que se identificaron fueron las siguientes:

1. Motivar a los empleados a participar en proyectos de ahorro.
2. Utilizar los programas y sistemas para procesos de programas de promoción de exportaciones.
3. Implementar un plan anual de capacitación y asesoría.
4. Aplicar reembolsos aduaneros, a través de programas de promoción de exportaciones.
5. Aplicar TLC correspondientes.
6. Fomentar el desarrollo del trabajo bajo el enfoque de reducción de pago de Impuestos.
7. Realizar un plan anual de capacitación.

Se optó por la aplicación de la estrategia de aplicar reembolsos aduaneros, a través de programas de promoción de exportaciones, el programa seleccionado fue Drawback.

El objetivo de este trabajo de investigación fue aplicar una estrategia y medir el impacto de recuperación de los impuestos pagados en Estados Unidos por aquellas importaciones que tuvieron como destino final México. A través de la literatura se determinó que la estrategia de aplicación del programa Drawback conduce a las empresas a generar ahorros significativos, de esta manera se logra

una ventaja competitiva de liderazgo en costos. Por lo tanto, las empresas que lo apliquen disminuirán sus costos, en este caso se pueden ver los resultados en la Tabla 5- 2 Muestra.

### **6.1. Respuestas a Preguntas de Investigación**

Al término de esta investigación, comprendiendo datos actuales del proceso y posteriores al estudio, fue posible responder a la pregunta de investigación definida en el capítulo 2, misma que cuestiona el efecto de la implementación de la metodología, así como la identificación y aplicación de estrategias.

Como primer interrogante se planteó conocer el impacto de la estrategia de recuperación de impuestos de importaciones de mercancías no utilizadas en Estados Unidos que tienen como destino final México, a través de una muestra se pudo identificar que si se cumplen los requisitos establecidos por CBP (Customs and Border Protection) se puede recuperar el 100% del arancel pagado en Estados Unidos.

### **6.2. Validación de Hipótesis**

La hipótesis general presentada en el capítulo 2 puede ser aceptada con base a los resultados obtenidos en la fase 7 del capítulo 5 del análisis de resultados donde se confirmó que se puede recuperar el 100% de los impuestos pagados en Estados Unidos cumpliendo con los lineamientos determinados por CBP (Customs and Border Protection).

### **6.3. Validación de Objetivos**

Como objetivo de investigación se buscaba identificar una estrategia y medir el impacto de recuperación de los impuestos pagados en Estados Unidos

por aquellas importaciones tuvieron como destino final México, se alcanzó este objetivo, ya que se identificó y aplicó la estrategia para recuperar dichos impuestos.

#### **6.4. Recomendaciones**

Los resultados indican que la aplicación de este modelo lleva a las empresas a alcanzar una ventaja competitiva sostenible. Sin embargo, en un mundo de constante evolución, se recomienda evaluar continuamente a las empresas a través del modelo integral del proceso de administración estratégica, para identificar sus fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas y generar estrategias en base a estas, porque el éxito de ayer no garantiza el éxito del mañana.

#### **6.5. Futuras líneas de investigación**

Esta investigación presenta, por medio de revisión de literatura, los temas de interés que fueron considerados por algunos autores como significativos y de importancia para la implementación de estrategias para lograr una ventaja competitiva a través de la reducción del pago de aranceles, sin embargo, no existen casos de estudios que analicen con rigor el impacto de este programa en las organizaciones y gobierno. Por lo tanto, se considera que esto puede representar casos de estudios y experimentación. La información obtenida podría ser útil para establecer estrategias que reduzcan el pago de aranceles.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cue Mancera, A. (2015). *Negocios Internacionales: En un mundo globalizado*. En A. Cue Mancera, *Negocios Internacionales: En un mundo globalizado*. México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Código Electrónico de Regulaciones Federales e-CFR. (2022). *Código Electrónico de Regulaciones Federales e-CFR*. Obtenido de Código Electrónico de Regulaciones Federales e-CFR: <https://ecfr.io/>
- DOF. (2017). Acuerdo que modifica al diverso por el que la Secretaría de Economía emite reglas y criterios de carácter general en materia de Comercio Exterior. Ciudad de México: Diario Oficial de la Federación.
- Duarte Cueva, F. (2011). *Contabilidad y Negocios. Reflexiones sobre el drawback y su efecto sobre las exportaciones*.
- Espinosa Lagunes, N., Ortiz Anaya, A., Peña Ordaz, D., Plaza Escamilla, N., Solís Ríos, D., & Gómez Yáñez, A. (2022). *DRAWBACK COMO POLÍTICA FISCAL: MÉXICO VS. BRASIL*. CEDS, 1-10.
- David, F., y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación De México, S.A. De C.V.
- Hill, C. W. (2021). *Negocios Internacionales. Cómo competir en el mercado global*. México, D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Hill, C., & Jones, G. (2019). *Administración Estratégica: teoría y casos: Un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Instituto Municipal de Investigación y Planeación. (2012). *Actualización diagnóstica, sociodemográfica y económica del programa de desarrollo urbano de Ciudad Juárez, Chih*. Ciudad Juárez, Chihuahua: Instituto Municipal de Investigación y Planeación.
- Lerma Kirchner, A., & Márquez Castro, E. (2020). *Comercio y marketing internacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.
- Mah, J. S. (2007). *The effect of duty drawback on export promotion*. Elsevier Inc, 972.

- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Sistema Integral de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (s.f.). Drawback - Información General. SIICEX. <http://www.siicex.gob.mx/portalSiicex/Transparencia/DWBK/dwbk-infgeneral.htm>
- Secretaría de Economía. (2010). Secretaría de Economía. Obtenido de Secretaría de Economía: <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/drawback>
- Thompson, A., Strickland III, A., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M., & Gamble, J. (2018). *Administración estratégica Teoría y casos*. Ciudad de México: McGraw-Hill Education.
- Urrosolo Muños, M. J., & Martínez Martínez, E. M. (2018). *Gestión administrativa del comercio internacional (Spanish Edition)*. Madrid, Espana: Ediciones Paraninfo, S.A.
- U.S. Customs and Border Protection. (Julio 2013). *Drawback*. Washington, DC : U.S. Customs and Border Protection.