



## **ESCUELA DE COMERCIO INTERNACIONAL**

**“EFICIENCIA DE LAS ADUANAS MEXICANAS: UNA  
COMPARACIÓN CON LAS ADUANAS DEL SUR DE  
CANADÁ”**

# **TESIS**

**Que para obtener el título de:  
LICENCIADO EN COMERCIO INTERNACIONAL**

**Presenta:**

**MONTSERRAT TELLO MORENO**

**Asesor:**

**YUNUEN MORALES ARELLANO**

**No. De acuerdo LCI 100843    CLAVE 16PSU0011T**

**17 de marzo del 2017**

## Índice

Introducción .....	5
Capítulo 1. Fundamentos de la Investigación .....	7
1.1 Situación problemática:.....	7
Pregunta de Investigación.....	11
Objetivos de la Investigación .....	11
Hipótesis .....	11
Variables de la Investigación .....	11
Justificación.....	12
Modelo de la Investigación.....	12
Método de Investigación .....	12
Alcance de Investigación .....	13
Capítulo 2: Marco Teórico .....	14
2.1 Eficiencia.....	14
2.2 Innovación.....	17
2.3 Infraestructura.....	22
2.4 Capacitación .....	25
2.5. Seguridad.....	30
Capítulo 3: Sistema Aduanero Mexicano y Canadiense .....	34
3.1 México.....	34
Importaciones y Exportaciones.....	36
Especificaciones de la Aduana de Nuevo Laredo.....	37
Especificaciones de la Aduana de Tijuana .....	39
Especificaciones de la Aduana de Cd. Juárez.....	40
3.2 Canadá.....	45
Especificaciones de la Aduana de Windsor Ambassador Bridge .....	46
Especificaciones de la aduana de Fort Erie.....	48
Especificaciones de la aduana de Lacolle .....	49
3.3 Despacho de Mercancías en México .....	50
Empresas Certificadas .....	54

Recinto Fiscal Estratégico.....	54
3.4 Sistema Aduanero Canadiense .....	57
Barreras al Comercio .....	57
Manifiestos de Canadá .....	58
Liberaciones Aduanales.....	58
Aranceles .....	59
Impuesto de Valor Agregado .....	59
Requerimientos de Etiquetado.....	60
Estándares .....	60
Liberación Aduanal por Línea Automatizada (ALR).....	62
Auto-cotización Aduanal (CSA).....	62
Examen Antes de Llegada .....	63
Sistema de Inspección de Vehículos y Carga (VACIS) .....	63
Alianza Comercial Aduanera de Lucha Contra el Terrorismo (C-TPAT) .....	63
Socios Para la Protección (PIP).....	63
Trato Posterior al Despacho de Mercancías.....	64
Elaboración de un Modelo Eficiente de Gestión de Riesgo .....	68
Inversiones Esenciales en Tecnología de la Información .....	69
Creación de un Sistema Flexible .....	71
Cooperación Aduanera de Canadá.....	75
Asistencia Técnica y Creación de Capacidad.....	77
Dirección de Ciencias e Ingeniería del CBSA (Laboratorio) .....	78
Intercambio de Información Aduanera .....	79
Beneficios de la Cooperación Aduanera.....	81
Cooperación General .....	83
Intercambio de Información.....	84
Factores Fundamentales de Éxito y Mejores Prácticas .....	86
Capítulo 4: Marco metodológico: Comparación de las aduanas mexicanas del Norte y las aduanas del Sur de Canadá. ....	88
4.1 Investigación cualitativa e investigación cuantitativa .....	88

4.2 Análisis comparativo de las aduanas del sur de Canadá y las aduanas del norte de México.....	91
Conclusiones .....	104
Bibliografía .....	107

## Introducción

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo hacer una comparación entre las aduanas del sur de Canadá con las aduanas del norte de México, en busca de respuestas para innovar y mejorar las aduanas mexicanas. Algunas de las áreas que se someterán a evaluación y comparación son: los procesos de despacho de mercancías, el desarrollo de infraestructura, así como también la seguridad y capacitación del personal en aduanas. Cabe destacar que esta evaluación y comparación se llevará a cabo en las aduanas de ambos países.

A lo largo de esta tesis abordaremos diversos temas que van desde la elaboración de la hipótesis, la pregunta de investigación, hasta la comparación de variables de cada uno de los países en cuestión. Si hablamos más detalladamente, en el capítulo primero encontraremos cual es la situación problemática, es decir, la razón por la que yo decidí hacer esta tesis, la razón por la que decidí darle el enfoque que tiene, y lo preocupante de esta situación, por lo cual yo creo es imperante que comencemos a hacer algo al respecto de esto, así como también se encuentra el modelo de investigación, donde explico más detalladamente el proceso que se llevó a cabo a lo largo de este estudio.

Por otro lado, siguiendo el curso de la investigación, el capítulo segundo, le pertenece al marco teórico, donde me dedique a darle una investigación detallada a cada una de las variables independientes, que a mi consideración son las indispensables para llevar a cabo el estudio comparativo entre las aduanas de México y Canadá.

Luego de haber hecho la investigación detallada de cada una de las variables, dediqué el siguiente capítulo a escribir, a investigar acerca del sistema aduanero mexicano y el sistema aduanero canadiense, así como también de las aduanas y sus

componentes, las medidas de seguridad, las distintas tecnologías para la revisión y por supuesto el despacho de mercancías en cada uno de los países.

Para finalizar, en el capítulo cuarto se ubica el marco metodológico, donde se llega al objetivo de esta tesis que es la comparación entre las aduanas mexicanas con las canadienses, analizando cada una de las variables que fueron planteadas desde el inicio de esta investigación, no dejando de lado por supuesto la investigación cualitativa y cuantitativa que se tuvo que llevar a cabo para lograr el objetivo final de esta investigación, que es la localización de procesos eficientes que puedan ayudar a mejorar las aduanas mexicanas.

## Capítulo 1. Fundamentos de la Investigación

### 1.1 Situación problemática:

Uno de los problemas más grandes que existe en México respecto de sus aduanas, sobre todo en las aduanas del norte, es la falta de eficacia en sus prácticas de todos los días, pues la mayoría de estos factores se debe a la inseguridad que se vive en México, el crimen organizado, la corrupción por parte de las personas que laboran en las aduanas, la falta de infraestructura, la poca seguridad y vigilancia que tienen, la falta de capacitación para las personas que laboran en estas aduanas, pero más que nada la poca inversión que se tienen para las aduanas de México.

Si la intención es comparar las aduanas del norte de México con las del sur de Canadá, pues las dos naciones comparten un mismo intermedio (Estados Unidos) podríamos darnos cuenta que en verdad las aduanas de México tienen muy poca eficacia, cuentan con mucha más infraestructura y sobre todo, el nivel de inversión es mucho mayor que en México.

Dado es el caso de la nueva iniciativa que acaba de lanzar el Servicio Nacional de Sanidad Inocuidad y Calidad Agroalimentaria que consiste en lo siguiente: “Mercancía de EU y Canadá no se detendrá en las aduanas. La mercancía de ciertos productos y forestales que provenga de Estados Unidos y Canadá, ya no se detendrá en las aduanas de la frontera norte. Fernando Ramos Casas Presidente de la Asociación Mexicana de Transporte Intermodal (AMTI) y Erich Wetzel Director de la empresa concesionaria Ferrovalle, anunciaron que fue abierto el primer punto de inspección sanitaria en el área metropolitana de la Ciudad de México a fin de agilizar la revisión de las importaciones sin detenerse en la frontera con Estados Unidos.

Se trata, según explicaron, de una iniciativa impulsada por la propia ferroviaria, la asociación y el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA, 2016).

El proceso que impedía el ingreso inmediato al país al detenerse en frontera, fue transferido a Ferrovial a través de un acuerdo de traspaso de verificación promovido por la AMTI y SENASICA.

Se explica que dicha iniciativa tiene como propósito evitar demoras en las aduanas fronterizas que elevaban el costo de las importaciones y para ello, las instalaciones de reconocimiento previo recibieron el primer contenedor intermodal con productos forestales de bajo riesgo, agilizando así los trámites, el transporte y la prueba de sanidad que permitan declarar la limpieza de los insumos y su envío al dueño de la carga. El primer contenedor procedente de Canadá que fue transportado en un convoy del ferrocarril Canadian National (CN), almacenaba musgo para producir fertilizantes destinado al cultivo de champiñones en la región de Toluca, Estado de México, donde los productores lo usan en la mejora de la consistencia y el desarrollo de las plantas que luego son enviadas a los supermercados del país (Informador.mx, 2015).

Dada esta iniciativa que busca eficacia en cuanto al tiempo de espera para la revisión en las aduanas quizás si se pueda llegar a reducir el tiempo pero a mi parecer esta es una manera mucho más fácil de que se pueda llevar a cabo el tráfico de cualquier mercancía no autorizada en México, y esto a su vez va a empeorar la seguridad, pues lo único que pretenden hacer es burlar un lineamiento que ya estaba establecido para todas las aduanas fronterizas que es revisar la mercancía que pasa por ahí e ingresar el problema al país.

Muchas somos las personas que creemos que las aduanas de México y sobre todo las fronterizas en el norte necesitan tener más eficacia en todo lo que hacen, pues



llevan varios años operando de manera ineficaz lo cual muchas veces da como resultado que se encuentren mercancías ilegales en el país, corrupción, que se lleguen a omitir los impuestos, pero sobre todo la lentitud en los tramites y la falta de seguridad de estas.

“Urge Eficiencia Aduanera. Ante la importancia del tráfico comercial en la frontera norte del País, los proyectos de modernización y facilitación comercial en la frontera norte deben volverse una prioridad, señalan expertos. Este año finalizarán 12 proyectos de reconstrucción y mejora de infraestructura en las instalaciones de esa región, pero los usuarios de comercio exterior precisan que para mejorar la eficiencia de los procedimientos es necesario ir más allá de las remodelaciones.

"La frontera norte es la más grande del mundo y la más importante en términos comerciales para México, es lógica la inversión y el esfuerzo que se hace para su mantenimiento", explicó Fernando Ramos, presidente de la Asociación Mexicana de Transporte Intermodal (AMTI).

Según este experto, que también es agente aduanal, la modernización aduanera en el País debe centrarse no sólo en la mejora de la infraestructura y el embellecimiento de instalaciones, sino también de hacer más operativos los procedimientos.

Sin embargo, hay otros pendientes igual de importantes para mejorar el servicio, como una ampliación de los horarios de atención.

De acuerdo con datos de las propias aduanas, la mayoría no trabaja los domingos, tiene media jornada los sábados y cierra poco después del anochecer entre lunes y viernes, mientras que los camiones, trenes y buques no dejan de moverse todo el tiempo.

Los casos más extremos son, por ejemplo, los de los puertos de Guaymas y Mazatlán, que operan solamente de 8:00 a 17:00 horas de lunes a viernes y permanecen cerrados los fines de semana, aunque también hay casos como la de Tijuana, que está abierta entre semana de 6:00 a 20:00 horas y los sábados y domingos, de 8:00 a 14:00 horas.

Refugio Muñoz, director general de la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (Canacar), explicó que como los transportistas nunca dejan de moverse, eventualmente se generan largas filas durante los horarios de mayor demanda, particularmente en algunos puertos, como el de Manzanillo, que sufre además de bloqueos generados por las obras que se están llevando a cabo dentro del recinto. Si se ampliaran los horarios o se pensara incluso en trabajar los fines de semana y las 24 horas del día, de esa manera se podría manejar la carga de una mejor manera", opinó el representante de los transportistas.

Pero para alcanzar ese objetivo hay un gran obstáculo: la falta de personal suficiente para desplegar durante los horarios nocturnos o de fines de semana (Síntesis Ejecutiva de Comercio Exterior, 2015).

Es mucho el trabajo que se tiene que hacer con respecto a las aduanas de México y como aquí lo dice hace falta más que solo una remodelación de ellas, pues no solo es cosa de infraestructura aunque si existe una falta muy grande de esta, no es el principal objetivo para lograr una mayor eficiencia en las aduanas del norte.

Por lo anterior se plantea la siguiente problemática.

## Planteamiento del Problema

### Pregunta de Investigación

¿Cómo incrementar la eficiencia de procesos de despacho de mercancías en las aduanas del norte de México?

### Objetivos de la Investigación

- Hacer una comparación entre las aduanas del sur Canadá y las del norte de México, para lograr identificar procesos eficientes en el despacho de mercancías, que puedan llegar a ser aplicados en México.

### Hipótesis

La innovación de procesos de despacho de mercancías, el desarrollo de infraestructura, aumento de seguridad, así como también la capacitación constante del personal de las aduanas en el norte de México son factores para lograr una mejor eficiencia en sus deberes cotidianos.

### Variables de la Investigación

Variable Dependiente: Eficiencia

Variables Independientes:   Innovación  
  Infraestructura  
  Seguridad  
  Capacitación

## Justificación

A mi parecer las aduanas son lo más importante en cuanto al comercio internacional, es decir, pues simple y sencillamente es ahí donde se llevan a cabo gran parte de los procesos para el intercambio de mercancías entre países, por esta razón considero que aumentar la eficiencia en las aduanas, sobre todo del norte de México es algo que debería ser tratado como prioridad, pues gracias a la ineficiencia que experimentamos en estas aduanas, existe el contrabando y por supuesto la gran cantidad de tiempo perdido en cuanto a procesos de despacho de mercancías y la falta de infraestructura. Considero que Canadá está utilizando procesos, herramientas, tecnología e infraestructura que podría ser de gran ayuda para mejorar la situación de las aduanas en el norte de México.

La principal razón por la que elegí Canadá para hacer la comparación es que, tanto México como Canadá compartimos una misma frontera, que es Estados Unidos.

## Modelo de la Investigación

### Método de Investigación

El método de investigación que se va a emplear para esta tesis es el método científico, pues todo esto está sometido a una hipótesis, es decir, que tenemos una posible respuesta a una pregunta inicial, y por medio de la investigación a fondo, se determinará si la hipótesis es correcta o no, si ese camino nos lleva a lo que queremos lograr o debemos tomar uno diferente.

Mario Bunge en 1999, realiza una propuesta de la secuencia de pasos que contiene el método científico, los cuales son los siguientes:

- Elección del campo de investigación

- Identificación de un problema de conocimiento
- Formulación del problema
- Elección de hipótesis tentativa
- Prueba conceptual de la hipótesis
- Diseño e implementación de prueba empírica
- Obtención de resultados
- Si la hipótesis se confirma de manera sólida se verifica o rechaza su aceptación

### Alcance de Investigación

El alcance de la investigación es descriptivo pues se pretende recabar información de las variables, es decir, de los indicadores de México y Canadá y a partir de eso hacer una comparación entre ambas variables y así lograr obtener respuesta a la hipótesis.

## Capítulo 2: Marco Teórico

Dentro de este apartado se realiza un análisis teórico sobre las variables dependientes e independientes.

### 2.1 Eficiencia

La teoría de la eficiencia se remonta hasta los años 50, cuando Tjalling C. Koopmans y Gerard Debreu en 1951 comienzan sus investigaciones con relación al uso eficiente de los recursos empresariales y al análisis de producción. En 1957 Michael J. Farrell, basado en los trabajos de Koopmans y Debreu, estudió la forma de medir la eficiencia, dividiéndola en eficiencia técnica y asignativa. Similarmente, Abraham Charnes, William Cooper y Edward Rhodes inspirados en las investigaciones de Farrell, (NA, eumed.net, 2008)

La eficiencia es un concepto que posee diversas interpretaciones, que obligan a delimitar la acepción del mismo que se pretenda utilizar en una investigación.

Lindbeck consideró la diferenciación de tres extensiones adicionales de la idea eficiencia: asignativa, técnica y coordinativa e informativa (Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas).

La eficiencia a nivel de las organizaciones comenzó a intentar ser medida a partir del trabajo seminal de Farrell (1957), quien entiende por eficiencia técnica la obtención de la mayor cantidad posible de producto, a partir de un conjunto dado de insumos. La misma implica establecer la relación existente entre el producto final y los productos utilizados. Por ejemplo, para entregar en domicilio un metro cubico de agua potable (producto), se requiere una red de tuberías y esfuerzo laboral humano (es decir, capital y trabajo). Cada combinación es una técnica productiva. Habrá

técnicas que usen más insumos y otras que usen menos para lograr el mismo producto. Una técnica que ahorre insumos para obtener el mismo producto, por definición, es más eficiente que una que utiliza más.

En un contexto de mercados competitivos, se espera que las fuerzas de la competencia lleven naturalmente a la eficiencia, como una consecuencia del postulado teórico de maximización de beneficios. La teoría económica supone habitualmente que las empresas se fijan esa meta, y a no observación de dicho presupuesto en un mercado competitivo es letal. Un producto de alto costo relativo no podrá competir con nuevos oferentes que entren al mercado con menores precios.

Sin embargo, el ideal competitivo de la teoría económica enfrenta a nivel empírico una serie de problemas conocidos como fallos de mercado que pueden impedir el logro de un resultado eficiente.

Otra razón para la ineficiencia, es la llamada “holgura organizacional”, que aparece cuando los objetivos de la empresa se apartan de la meta de maximización de beneficios, y que es entendida como: realización de pagos a los miembros de la organización que superan lo indispensable para mantenerla.

Cuando se incluyen consideraciones económicas en el análisis de eficiencia, entran a jugar decisiones de costos y precios y se habla de eficiencia asignativa. La función de costos es un correlato económico de la función de producción. Los costos de producción se relacionan con el nivel de producto a alcanzar (que a su vez está ligado a uso físico de insumos por la función de producción) y al precio de los insumos. De las técnicas posibles de producción (mezclas de insumos), se tomará en cuenta en la elección de aquellas que se ajusten a las señales de escasez que dan los precios relativos. Si el producto se genera con capital y trabajo, y en un momento y un lugar el trabajo se toma escaso y caro con relación al capital, la

asignación eficiente de recursos, implica hacer caso de la señal, y en la medida de lo técnicamente posible, economizar trabajo usando capital que lo reemplace.

Supongamos que se quiere medir la eficiencia (técnica, asignativa o total). La eficiencia técnica se mide mirando la productividad, es decir la relación entre productos e insumos físicos. La eficiencia asignativa tiene en cuenta la dimensión de costos, y la eficiencia total o económica considera ambas.

Desde el punto de vista empírico, Berg (2010) provee una útil taxonomía, clasificando los enfoques de medición de desempeño en cinco grupos:

- A) Indicadores parciales: (razones o porcentajes), que muchas veces son condensados en un indicador sintético.
- B) Indicadores totales o agregados: (siguiendo un enfoque de estimación de funciones de costos o producción), que permiten detectar las mejores prácticas relativas en una muestra de prestadores.
- C) Comparación con un ideal teórico: (enfoque ingenieril conocido, como empresa modelo), que optimiza en el papel las posibilidades técnicas de localización, de dimensionamiento y de procesos, con independencia de las circunstancias y restricciones reales y heredadas.
- D) Métrica de procesos: (medición de eficiencia de procesos productivos particulares) para identificar problemas en etapas específicas de los procesos productivos. Un estudio inscripto en cualquiera de las tres anteriores posibilidades puede detonar la necesidad de ir a aspectos específicos como los considerados en este cuarto apartado o viceversa. Sin embargo, no es bueno que la práctica regulatoria interfiera en decisiones propias de la gerencia del prestador.
- E) Comparación de desempeño como es percibido en encuestas: Las percepciones, preocupaciones o dificultades percibidas por los consumidores pueden distar de las que tenga el regulador o la gerencia y ayudar a establecer metas o corregir desvíos. Las percepciones y expectativas, por su



naturaleza, pueden estar desvinculadas de lo que los indicadores objetivos establecen, pueden ser interesadas, frívolas u oportunistas, o pueden mostrar por el contrario, a gerentes y reguladores que no se estén enfocando en lo que interesa en realidad a los usuarios. Las creencias no tienen por qué tener base real. Son volátiles y no necesariamente tienen fundamentos razonables, pero no por eso dejan de tener menos realidad e importancia en la mente de los interesados (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

## 2.2 Innovación

Joseph Schumpeter fue un economista que, aunque formado en la tradición austriaca, reabrió una nueva línea clásica de investigación económica trabajada ya. Introdujo en su propuesta de desarrollo económico dos conceptos que han tenido un enorme impacto en los desarrollos posteriores de este tema: la innovación como causa de desarrollo y el empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación.

En primero lugar Schumpeter considera el proceso de producción como una combinación de fuerzas productivas, a las que, a su vez, están compuestas por fuerzas materiales y fuerzas inmateriales. Las fuerzas materiales las componen los llamados factores originales de la producción (Factor Trabajo, Factor Tierra y Factor Capital – “medios de producción producidos”). Las fuerzas inmateriales las componen los “hechos técnicos” y los “hechos organización social” que al igual que los factores materiales, también condicionan la naturaleza y el nivel de desarrollo económico.

En este sentido de función de producción de Schumpeter es la siguiente:

$$\text{PIB} = F(K, RN, W, T, \text{ASC})$$

Donde:

PIB: Producto Interno Bruto (volumen de producción)

K: Factor denominado por Schumpeter “medios de producción producidos” (maquinaria, equipo, materias primas e insumos, infraestructura física, infraestructura de transporte y comunicaciones), que es distinto al concepto de capital que se tenía.

RN: Recursos naturales (la tierra y su fertilidad, los recursos naturales vírgenes)

W: Trabajo (fuerza física y conocimientos rutinarios)

T: Tecnología e innovación

ASC: Aspectos Socio – Culturales

A, K, RN, y W se les suele denominar factores productivos y entre esos, RN es considerado por Schumpeter un factor constante (poco variable en tiempo). De aquí la ecuación de producción de Schumpeter se puede escribir de la siguiente manera:

$$PIB = F(FP, T, ASC)$$

Donde FP son los factores productivos antes señalados, denominados por Schumpeter factores materiales, del proceso de producción, mientras que los restantes, T y ASC, son denominados por el mismo autor Fuerzas inmateriales del proceso de producción.

De esta manera para Schumpeter el aumento de la producción depende de la tasa de cambio de la tecnología y la tasa de cambio del ambiente socio – cultural.

Sin embargo, no todos los elementos tienen la misma importancia en cuanto contribuyen a la tasa de crecimiento de la producción. Para Schumpeter, estos elementos se pueden agrupar de acuerdo al impacto que ejercen sobre la evolución de la dinámica de una economía, así:

- A) Los efectos en los cambios en la disponibilidad de los factores productivos (fuerzas materiales), provocan un cambio gradual, lento, en el sistema económico; por tal razón, estos factores fueron determinados por este autor los “componentes del crecimiento económico”.
- B) Los efectos de los cambios tecnológicos y sociales (tecnología, innovación y ambiente socio – cultural), ejercen un impacto más decisivo y más dinámico; por esta razón estos factores inmateriales fueron denominados por Schumpeter “fuerzas o factores de desenvolvimiento económico o evolución económica”. (Schumpeter, 2004)

La palabra innovación aparece continuamente como sinónimo de progreso, de desarrollo tecnológico, de creación de empleo, de mejora de las condiciones de vida. Se habla de innovación en ámbitos económicos (la innovación tecnológica en las empresas) y sociales (sanidad, ocio, condiciones laborales, transportes, etc). En Europa después de conocer el déficit de innovación que sufre la Unión Europea en relación con otras economías desarrolladas, se plantea el primer plan de acción para la innovación europea.

En el año 1934 el economista Schumpeter señalaba con acierto que la innovación y la tecnología juegan un papel primordial como motores del crecimiento económico.

Según aparece en el libro verde la innovación de la comisión europea, la innovación se considera como sinónimo de producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, en las esferas económicas y sociales, de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas, y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad. Se aportan además ejemplos como nuevas vacunas y medicinas (mejora de la salud), air bag y ABS (mayor seguridad en los transportes), telefonía móvil (mejora de telecomunicaciones), tecnologías menos contaminantes etc, que ilustran un concepto más amplio de lo que es innovación. También la OCDE en su Manual

de Frascati define la innovación como la transformación de una idea en un producto o servicio comercializable, un procedimiento de fabricación o distribución operativo, nuevo o mejorado, o un nuevo método de proporcionar un nuevo servicio social. En este caso va claramente ligado a la innovación empresarial.

Existe una multitud de definiciones y explicaciones del término innovación, ligados al ámbito económico, sociológico, etc., pero en definitiva todas tienen implícito que innovar significa introducir modificaciones en la manera de hacer las cosas, para mejorar el resultado final. Así una innovación puede ser desde una acción sobre el precio de un artículo para conquistar un mercado, hasta la mejora de un producto antiguo o el descubrimiento de un nuevo uso para un producto ya existente.

Tabla 1: Tipos de innovación

---

## Innovación

Por su naturaleza u objeto :

- De producto bien o servicio
  - De proceso
  - De métodos o técnicas de comercialización (comerciales)
  - De métodos o técnicas de gestión
  - Organizativas
- 

Por su grado de novedad:

- Radicales o de ruptura
  - Incrementales
  - Adaptativas
- 

Por su impacto económico:

- Basicas
  - De mejora
- 

Elaboración propia con base en “La innovación un factor clave para competitividad de las empresas” 2016

Actualmente la innovación es considerada como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados. La innovación no consiste únicamente en la incorporación de tecnologías sino que ha de ir más allá, debe ayudar a prever las necesidades de los mercados y a detectar los nuevos productos, procesos y servicios de mayor calidad, generando nuevas prestaciones con el menos coste posible. La innovación hace necesaria la reacción antes los cambios que impone el mercado globalizado.

Para lograr una mayor productividad a través de la innovación se ha provocado un cambio radical en los modelos económicos y de gestión de las empresas, anteriormente basados en las manos de obra y el capital, que han pasado, especialmente en la segunda mitad de los años noventa, a establecer como factores críticos: el conocimiento, la formación y el capital intelectual, marcando la economía basada en el conocimiento.

Más allá, la economía basada en el conocimiento, ya está pasando a ser economía dirigida por el conocimiento, de forma que será éste la herramienta fundamental de gestión del conjunto de los procesos de la empresa. Ello implica gestionar de forma eficiente una cantidad de información como jamás anteriormente había conocido la sociedad. Es precisamente el hecho de tener información adecuada, en el momento adecuado y a disposición de las personas adecuadas lo que diferencia y da ventajas a las empresas.

La política regional de innovación, que tiene su fundamento en el análisis de las necesidades de las empresas, y especialmente de las pequeñas y medianas, centra una parte importante de sus esfuerzos en facilitarles la obtención de información relevante favoreciendo la innovación para una competitividad más eficaz. (Organización de Estados Iberoamericanos)

## 2.3 Infraestructura

La provisión eficiente de los servicios de infraestructura es uno de los aspectos más importantes de las políticas de desarrollo, especialmente en aquellos países que han orientado su crecimiento hacia el exterior. Para la mayoría de los economistas la ausencia de una infraestructura adecuada, así como la provisión ineficiente de servicios de infraestructura, constituyen obstáculos de primer orden para implementación eficaz de políticas de desarrollo y la obtención de tasas de crecimiento económico que superen los promedios internacionales.

Por diversas razones, los países requieren ampliar y modernizar su infraestructura básica de acuerdo con estándares tecnológicos internacionales, lograr niveles máximos de cobertura del territorio nacional y satisfacer con eficacia las necesidades de servicios de infraestructura de los agentes económicos y las personas.

En términos generales, la adecuada disponibilidad de obras de infraestructura, así como la presentación eficiente de los servicios conexos, permiten a un país suplir el déficit que pudiera tener en la dotación de determinados recursos naturales. Así como por ejemplo una industria que ha diversificado adecuadamente sus fuentes de generación y que además es administrada eficientemente, puede atenuar las dificultades que le significan no disponer de insumos energéticos, tales como gas natural o petróleo, impidiendo con ello que el país registre pérdida de competitividad ocasionadas por suministros inseguro y caros. Además en muchos casos, el desarrollo de obras de infraestructura en el marco de políticas de integración regional permite la interglobalización de la prestación de servicios de infraestructura, contribuyéndose a suplir, también de esa manera, el déficit de dotación de determinados recursos naturales que algunos países pueden registrar (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2004).

La inversión en infraestructura es un tema estratégico y prioritario para México porque representa el medio para generar desarrollo y crecimiento económico y es la pieza clave para incrementar la competitividad. Por esta razón, y con el objeto de elevar el nivel de bienestar de la sociedad, se deben crear las condiciones necesarias que hagan posible el desarrollo integral de todas las regiones y sectores del país, a fin de que todos los mexicanos puedan desarrollar su potencial productivo conforme a las metas que se haya propuesto.

Mediante el Plan Nacional de Infraestructura 2014 – 2018 el gobierno de la República busca orientar la funcionalidad integral de la infraestructura existente y nueva del país por medio de los siguientes objetivos:

- A) Contar con una infraestructura y una plataforma logística de transportes y comunicaciones modernas que formen una mayor competitividad, productividad y desarrollo económico y social.
- B) Optimizar la coordinación de esfuerzos para la generación de infraestructura energética, asegurando así el desarrollo adecuado de la misma, a efecto de contar con energía suficiente, de calidad y precios competitivos.
- C) Incrementar la infraestructura hidráulica tanto para asegurar agua destinada al consumo humano y riego agrícola como para protección contra inundaciones.
- D) Contribuir a fortalecer y optimizar la infraestructura interinstitucional en salud para garantizar el acceso efectivo a servicios de salud con calidad.
- E) Impulsar el desarrollo humano y la construcción de viviendas de calidad, dotada de infraestructura y servicios básicos, con el acceso ordenado del suelo.
- F) Desarrollando infraestructura competitiva que impulse el turismo como eje estratégico de la productividad regional y detonador de bienestar social.

Con el cumplimiento de estos objetivos, se busca optimizar las obras de infraestructuras de los sectores estratégicos del país a fin de potenciar la competitividad de México y así asegurar que las oportunidades y el desarrollo lleguen a todas las regiones, a todos los sectores y a todos los grupos de la población. (Secretaría de Comunicaciones y Transporte , 2013)

En México, la industria logística es uno de los sectores con más potenciales de desarrollo debido a que sus actuales alcances son pequeños en proporción a las necesidades reales, tanto en el mercado interno como en las cadenas de abasto hacia Norte América. México lleva un considerable rezago en esta materia, las inversiones se han centrado en la construcción de parques industriales y centros de distribución que, aunque sean grandes y hasta espectaculares, no solucionan toda la problemática. En México no existe todavía una infraestructura logística integrada, y las naves utilizadas para depósito de mercancía y maniobras de transportes y contenedores solo son una parte de lo que se entiende como una verdadera plataforma logística.

Se trata de inversiones con alcance restringido y en ocasiones carecen de una adecuada vinculación y soporte con infraestructura pública. Es de ahí que en ocasiones estos centros de operación sean rechazados por las comunidades locales, que los entienden más como un problema que como un generador de oportunidades económicas y laborales. El concepto plataforma logística integral incluye diferentes tipos de desarrollos inmobiliarios y de servicios y no se limitan a un parque logístico o a un centro de distribución. Una plataforma de este tipo es una ventana de negocios abierta al mundo. Es un concepto que ha dado fortaleza a los grandes centros logísticos de España, Estados Unidos o Japón y es lo que han hecho legendarias ciudades comerciales y puertos como Marsella, Rotterdam y Venecia.



En México no existe todavía una infraestructura logística integrada, y las naves utilizadas para depósito de mercancías, maniobras de transportes y contenedores solo son parte de lo que se entiende como una verdadera plataforma logística (Villareal, 2014).

En general es posible definir a la infraestructura como el conjunto de estructuras de ingeniería e instalaciones (por lo general de larga vida útil) que constituyen la base sobre la cual se produce la prestación de servicios considerados necesarios para el desarrollo de fines productivos, políticos, sociales y personales. Aunque las estadísticas económicas hacen una clara distinción entre las actividades de infraestructura y la prestación de servicios de infraestructura, es frecuente que en la literatura económica no se haga mayor distinción en relación con su impacto sobre el crecimiento y el desarrollo, probablemente debido al hecho de formar parte, ambos tipos de actividades, de la misma cadena de producción (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2004).

## 2.4 Capacitación

En la actualidad se ha dado un papel preponderante a la administración del personal, anteriormente las empresas que tenían mayor acceso al capital y las innovaciones tecnológicas contaban con mayores ventajas competitivas, sin embargo, en la actualidad esto ha cambiado considerablemente. Hoy las compañías que ofrecen productos con la más alta calidad son las que van un paso delante de la competencia, pero lo único que mantendrá la ventaja de la compañía para el día de mañana es el calibre de la gente que esté en la organización.

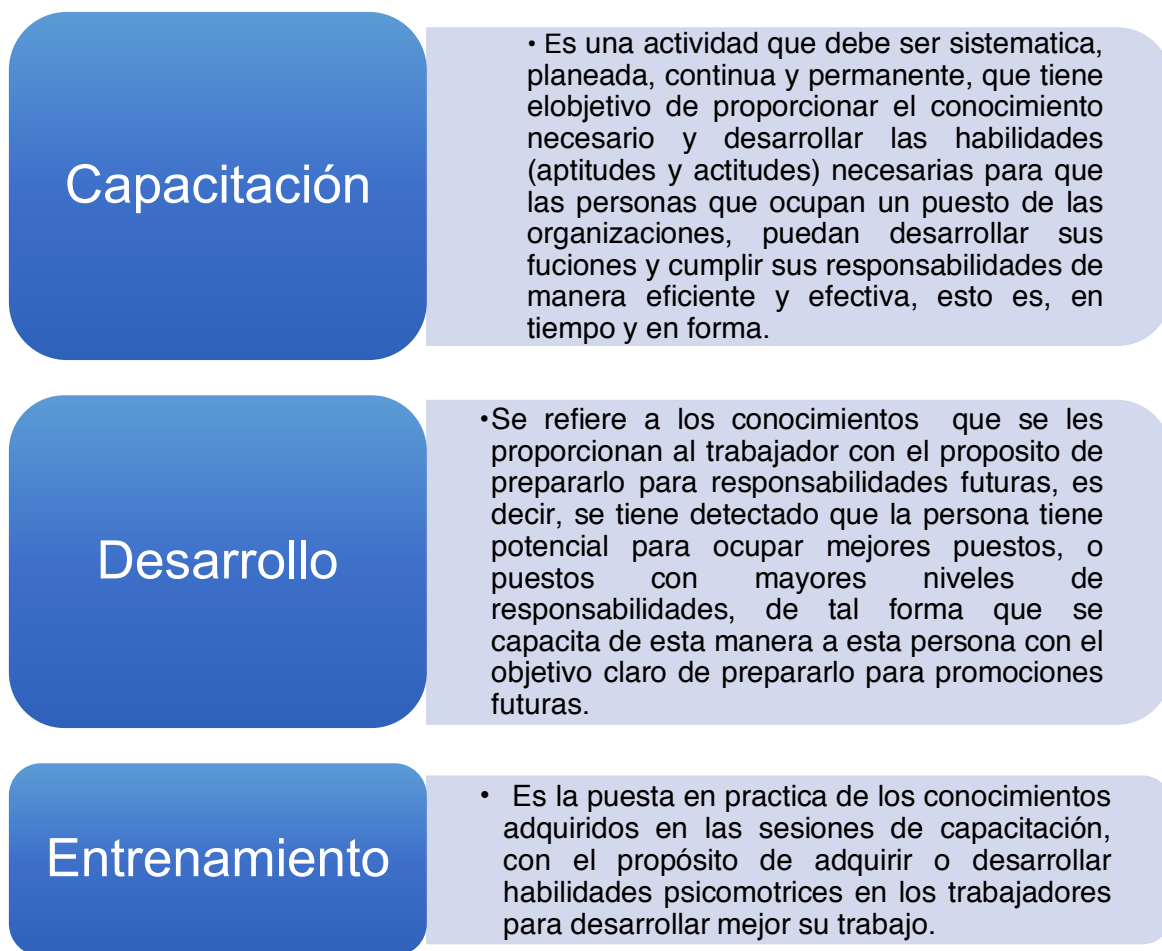
De alguna forma se podría decir el principal desafío de los administradores de recursos humanos es lograr el mejoramiento de las organizaciones de la cual forma

parte, haciéndolas más eficientes y más eficaces a través de administrar mejor los recursos humanos genera beneficios en el sentido de que, si el talento humano es escaso y valioso, se tiene que crear un ambiente de trabajo atractivo para retener al personal contratado y obtener del el máximo rendimiento.

Administrar el recurso humano es la habilidad que podría marcar la diferencia entre el éxito o el fracaso en la mayoría de las organizaciones. Una gran parte de los ejecutivos actuales y en especial, ejecutivos de áreas productivas, no le dan importancia debida a la administración efectiva de los recursos humanos, por lo regular consideran que esta función corresponde solamente al departamento de recursos humanos, de aquí que, muchos de los problemas de una compañía son problemas de personal y por lo regular, no son atendidos hasta que hacen crisis, o cuando ya no es posible postergarlos. Si se quiere desarrollar una organización que pueda crear valor a largo plazo irremediamente hay que enfocarse en la gente, que crezcan y se desarrollen a la par de la organización.

La información recopilada durante el proceso de detección de las necesidades de capacitación, misma a la que se le ha dado por llamar en forma general capacitación, resulta conveniente definirla y/o clasificarla ya sea en capacitación o en desarrollo, porque esto permitirá una mejor coordinación y planeación de la misma, para ello, se da continuación una breve definición de cada uno de estos términos:

Figura 1: Clasificación de Capacitación

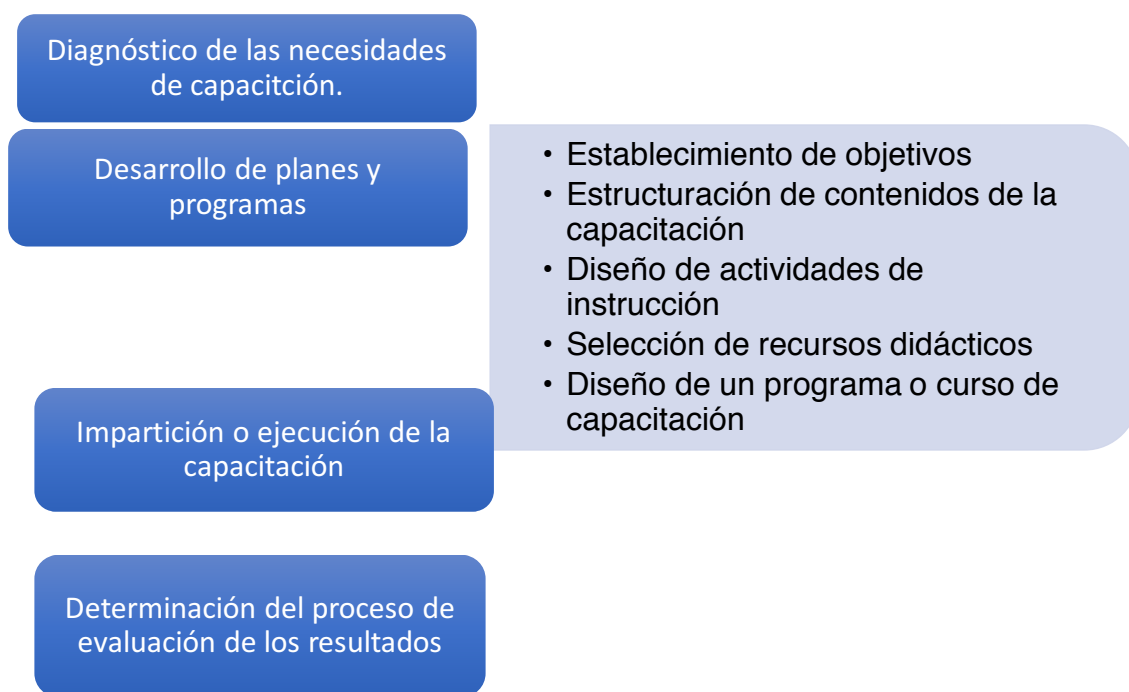


Fuente: Elaboración propia con base en la Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros, con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de las personas y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, por otro lado, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo o a partir de funciones que puede estar ejecutando en la actualidad.

Para que la capacitación sea efectiva en una organización, es una organización, esta deberá estar enfocada a cumplir con una función muy importante en la empresa, formar y educar en forma sistemática a los trabajadores, por lo tanto, la capacitación y/o formación de los recursos humanos deberá ser un proceso planeado, constante y permanente que permita a la capacitación de los trabajadores, en el sentido de que éstos puedan adquirir las competencias necesarias para desempeñar bien su trabajo o adquirir valores, estilos, trabajos en equipo entre otras. De tal forma que la capacitación requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de cómo impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión. Chiavenato propone también un modelo en el que se pueden apreciar claramente las etapas en que se deben operar al impartir la capacitación:

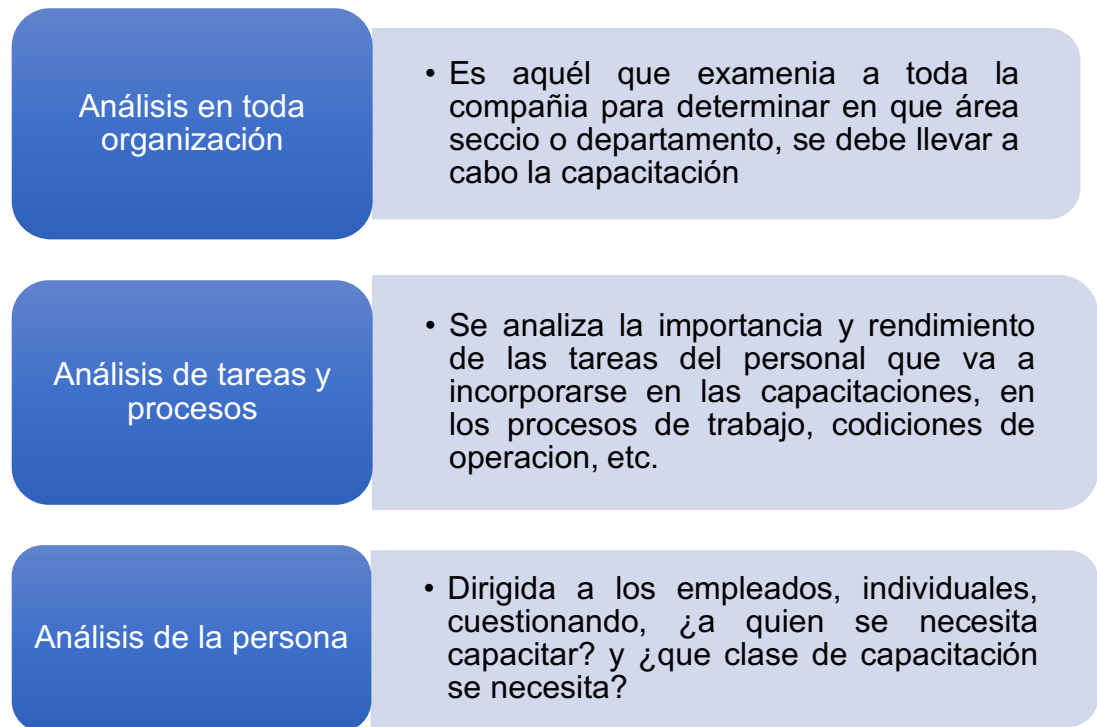
Figura 2: Etapas de la Capacitación



Fuente: Elaboración propia con base en la Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales

Para detectar o diagnosticar las necesidades de la capacitación es el primer paso en el proceso de la capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se debe realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación:

Figura 3: Niveles organizacionales de la capacitación



Elaboración propia con base en la Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales.

Al determinarse los objetivos de capacitación, se deben definir también los indicadores que permitirán verificar que los programas puedan ser exitosos. Una vez determinados ambos, se deberán enfocar en los resultados con los planes y programas estratégicos de la organización (Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales).

## 2.5. Seguridad

Las teorías más en boga que explican el origen de las conductas delictivas son, al menos, siete, mismas que también son usadas frecuentemente para explicar otro tipo de fenómenos sociales como son las rebeliones, los movimientos sociales y la conducta coyuntural de grupos y sectores de la sociedad.

Dentro de estos marcos teóricos, en primer lugar, se encuentra la teoría estructural, la cual señala que la inseguridad pública es producto de los ajustes y re-estructuraciones que se presentan a nivel de las estructuras socio-económicas, de tal forma que al producirse una serie de complicaciones en la economía (crisis económicas) éstas a su vez generan un incremento en los índices de criminalidad. Esto es, la crisis genera desempleo y éste repercute en los niveles de inseguridad pública, ya que muchos de los que delinquen lo hacen por cuestiones de sobrevivencia obligados por las circunstancias o por la falta de una ocupación productiva.

De esta forma, de acuerdo a este marco analítico, para tratar de solucionar de raíz el problema de la inseguridad se requiere primero resolver la cuestión del empleo y del bienestar socio-económico, ofreciendo a la población oportunidades para su integración al mercado laboral. Si hay empleo y salarios decorosos (pagando bien también a los policías), los índices de delincuencia tienden a reducirse. Por el contrario, si el número de oportunidades laborales desciende, la criminalidad crece.

Sin embargo, esta explicación estructuralista que para muchos resulta lógica y adecuada no puede ser útil para explicar un sinnúmero de casos reales que se presentan a lo largo y ancho de la República mexicana en la que, quienes delinquen, en su mayoría, no pertenecen al sector social más desprotegido, sino a niveles medios o altos de la sociedad.

O de otra forma, quienes delinquen no sólo son los desempleados o quienes provienen de las clases sociales depauperadas, sino también los pertenecientes a las clases medias y altas de la sociedad. Además, existen innumerables evidencias que demuestran el que muchos individuos, quienes por los desajustes económicos y las crisis, son lanzados al desempleo o subempleo no delinquen, sino que buscan otros medios para asegurar su sobrevivencia (préstamos, familia, empleo informal, etcétera).

Al no poder explicar a partir de este cuerpo teórico toda la gama de casos criminalísticos que se presentan, surgen otros enfoques que a través de otra óptica tratan de dar cuenta de la causalidad de las conductas delictivas.

Por ello, surge otro marco explicativo que se conoce como la teoría internacionalista, la cual pone especial énfasis en los aspectos globales del fenómeno de la delincuencia, ya que, por ejemplo, se señala que el problema de la oferta de las drogas a nivel mundial incide directamente en los niveles de criminalidad y delincuencia que se presentan a nivel local y que la solución a este tipo de problemas tiene que darse allende las fronteras de los Estados nacionales. Es decir, esta perspectiva analítica sobre el problema de la delincuencia apunta que la génesis de las conductas delictivas responden a fenómenos que se dan en la esfera metanacional y que, por lo tanto, el tratar de encontrar soluciones en el ámbito local o nacional, no permite enfocar con precisión este tipo de problemáticas.

La teoría institucional apunta que son las instituciones (dependencias gubernamentales, los cuerpos policíacos y la institución armada) y el Estado mismo de Derecho (leyes, normas y reglamentos) el eje fundamental sobre el que descansa la previsión y el combate a la delincuencia.

De tal forma que si existen fallas (corrupción) en el sistema judicial, en las organizaciones policíacas y militares y en los mismos cuerpos de seguridad, el nivel de criminalidad se incrementa. Es decir, esta perspectiva responsabiliza de los altos

índices de inseguridad al estado de deterioro y corrupción que prevalece en las instituciones encargadas de ofrecer seguridad tales como la policía, el ejército y el Poder Judicial.

De tal forma que, si como sociedad queremos reducir los índices de delincuencia y, por lo tanto, incrementar los niveles de seguridad pública requerimos primero limpiar las corporaciones policíacas, rediseñar las instituciones que tiene que ver con la seguridad, reformar el sistema de impartición de justicia y las leyes y normas existentes en la materia. En otras palabras, necesitamos un nuevo cuerpo normativo, así como la conformación de un nuevo marco institucional que nos permita terminar con la corrupción y los altos niveles de impunidad que existen en las dependencias gubernamentales relacionadas con la seguridad pública.

Desde esta perspectiva, para reducir el índice de delincuencia se recomienda el aprobar leyes mucho más estrictas que contemplen sanciones y penas mayores para los que delinquen, aconsejando incluso la pena de muerte y la cadena perpetua para cierto tipo de infractores.

Y finalmente existe en un último aspecto que considero esencial para tomar en cuenta en la inseguridad y es la ingobernabilidad que, desde el punto de vista de las políticas públicas, la ingobernabilidad es conceptualizada como producto de una crisis conjunta de gestión administrativa del sistema y de apoyo político de los ciudadanos a las autoridades. Desde esta perspectiva, el término ingobernabilidad implica, de cierta manera, un descrédito y deslegitimización de la autoridad y pérdida de confianza en su liderazgo. Es decir, el tema de la inseguridad pública es analizado como una crisis de gestión e incapacidad de los gobernantes en turno para dar soluciones efectivas para la ciudadanía.

Al conceptualizar la ingobernabilidad, como un problema del ámbito de las políticas públicas, se parte de la idea que la seguridad pública también es un problema del



ámbito socio-político, aunque no se restringe a esto exclusivamente, sino que comparte fronteras y es producto de las políticas públicas, el marco legal e institucional del país (Orozco, 2005).

## Capítulo 3: Sistema Aduanero Mexicano y Canadiense

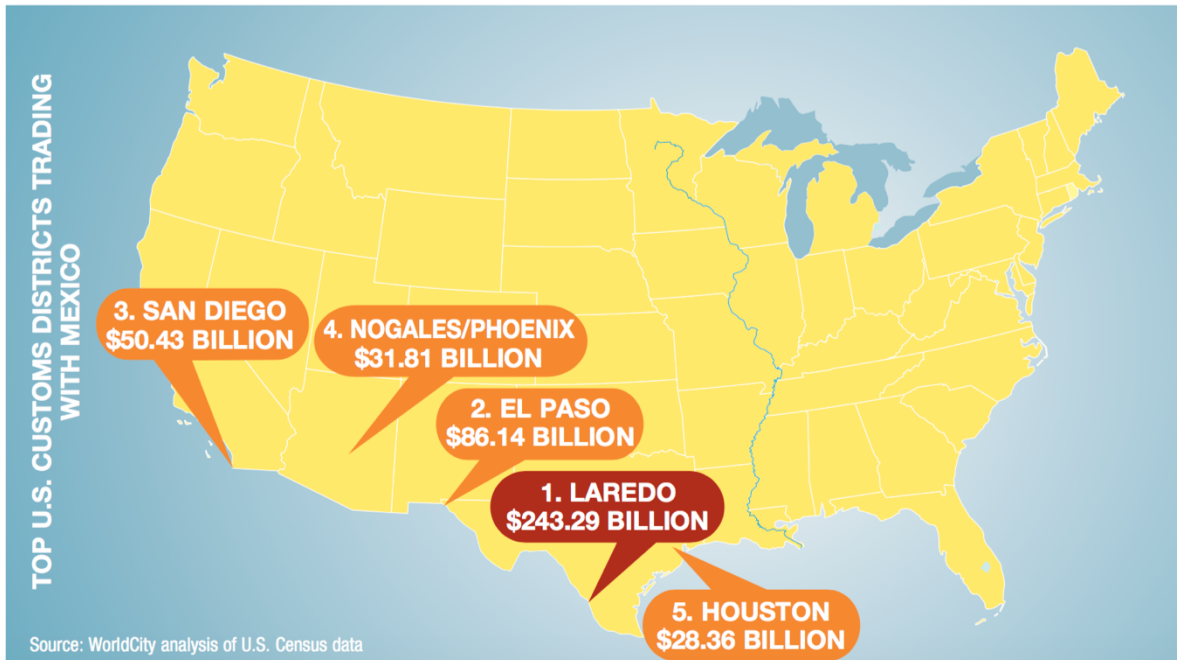
### 3.1 México

En México a lo largo de todo el país se cuentan con un total de 49 aduanas administradas por el SAT (Servicio de Administración Tributaria), las cuales están ubicadas de la siguiente manera:

- 19 en la frontera norte
- 02 en la frontera sur
- 17 marítimas
- 11 interiores

(Gobierno Federal, 2016)

En la siguiente imagen se muestra las principales aduanas ubicadas en la frontera México – Estados Unidos, según el gobierno estadounidense.



Para este estudio solo se tomarán en cuenta las principales aduanas de la frontera norte, pues presentan un mayor número de operaciones de comercio exterior, así como también una mayor cantidad de tráfico terrestre, siendo estas la aduana de Nuevo Laredo, Ciudad Juárez y Tijuana. En la siguiente tabla se muestra las principales aduanas de México según el modo de transporte en la exportación, corroborando así que estamos hablando de las principales aduanas del norte de México.

Tabla 2: Principales aduanas según el modo de transporte a la exportación.

<b>Aduana</b>	<b>Valor \$ MDD (2011)</b>	<b>Valor \$ MDD (2012)</b>	<b>Valor Porcentual %</b>
Nuevo Laredo	4,588.0	4,868.4	14.6
Cd. Juárez	3,875.2	3,528.9	12.3
Tijuana	2,387.1	2,202.2	7.6

Elaboración propia con base en Estadísticas de Comercio Exterior de México, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

En la siguiente tabla se muestra las principales aduanas de México según el modo de transporte en la importación, corroborando así que estamos hablando de las principales aduanas del norte de México.

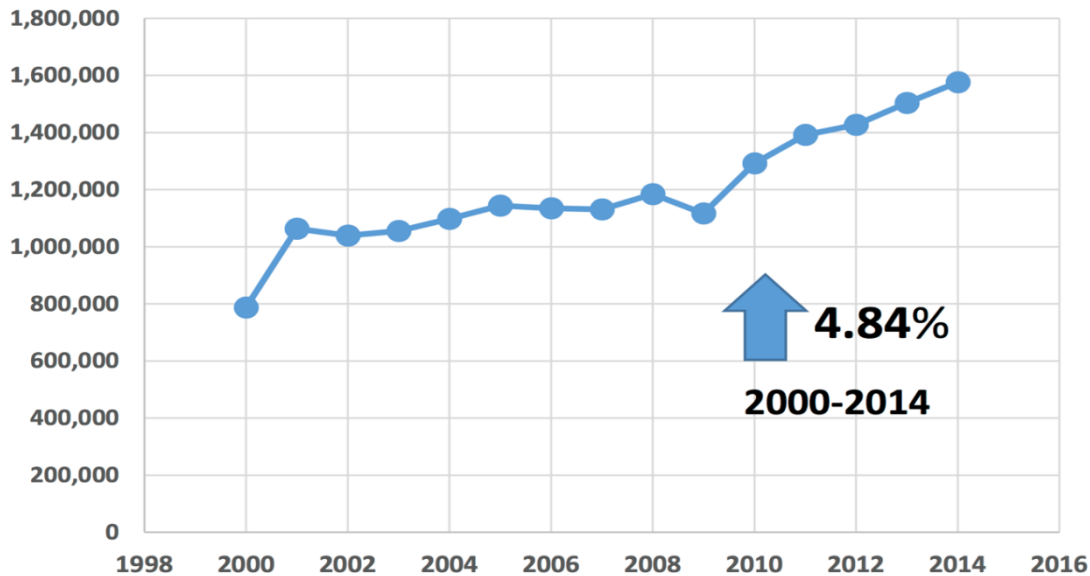
Tabla 3: Principales aduanas según el modo de transporte a la importación.

<b>Aduana</b>	<b>Valor \$ MDD (2011)</b>	<b>Valor \$ MDD (2012)</b>	<b>Valor Porcentual %</b>
Nuevo Laredo	5,195.6	5,704.5	17.5
Cd. Juárez	3,538.6	3,294.9	10.1
Tijuana	2,127.2	2,117.7	6.5

Elaboración propia con base en estadísticas de Comercio Exterior de México, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (México, 2012)

## Importaciones y Exportaciones

Siendo más específicos en la aduana de Nuevo Laredo, desde su apertura, el 15 de Abril del 2000 hasta Diciembre del 2014 se han realizado 36,800,000 cruces, de los cuales 17,942,045 han sido exportaciones y 18,857,955 han sido importaciones.



Fuente: Prontuario 2015 "Conoce Nuevo Laredo"(2015)

La siguiente tabla muestra la cantidad monetaria que se realizó por despacho de mercancías en el año 2013 en las aduanas anteriormente señaladas.

Tabla 4: Principales aduanas según cantidad monetaria.

Aduana	Importación (USD)	Exportación (USD)
Nuevo Laredo	\$ 111,808,401,626	\$ 131,486,206,593
Cd. Juárez	\$ 39,636,451,462	\$ 46,503,004,788
Tijuana	\$ 19,695,395,961	\$ 30,733,992,886

Elaboración propia con base en "Laredo Trade Numbers 2014) (Laredo Trade Numbers 2014, 2014)

En la aduana de la ciudad de Tijuana, en el despacho de importación se calcula un promedio de 2,000 operaciones diarias y en el de exportación 1,500. En Mexicali, en promedio se registran 1,000 despachos de importación y 500 de exportación (Gobierno de Baja California , 2015).

En promedio la aduana de Cd Juárez hace un total de 2,055 importaciones diarias y un total de 1,619 exportaciones diarias, dándonos un total de 3,674 operaciones diarias y un promedio de 16,224 al mes (Aduana de Ciudad Juárez , 2008).

## Especificaciones de la Aduana de Nuevo Laredo

- Horarios de atención
  - Puente I: Lunes a Viernes de 8:00 – 24:00
  - Puente I: Sábado de 8:00 – 14:00
  - Puente I: Domingo de 10:00 – 14:00
  - Puente II en importación: Lunes a Viernes de 8:00 – 24:00
  - Puente II en importación: Sábado de 8:00 a 14:00
  - Puente II en importación: Domingo de 10:00 – 14:00
  - Puente II en exportación: Lunes a Viernes de 7:00 – 23:00
  - Puente II en exportación: Sábado de 8:00 a 16:00
  - Puente II en exportación: Domingo de 10:00 – 14:00
  - Puente III en importación: Lunes a Viernes de 8:00 – 24:00
  - Puente III en importación: Sábado 8:00 – 14:00
  - Puente III importación: Domingo de 10:00 – 14:00
  - Puente III exportación: Lunes a Viernes de 8:00 – 23:00
  - Puente III exportación: Sábado de 8:00 – 14:00
  - Puente III exportación: Domingo de 10:00 – 13:00
  - Puente F.F.C.C importación: Lunes a Viernes de 9:00 – 16:00
  - Puente F.F.C.C importación: Sábado de 10:00 – 14:00

- Puente F.F.C.C importación: Domingo de 10:00 – 11:00<sup>1</sup>
- Puente F.F.C.C exportación: Lunes a Viernes de 9:00 – 13:00
- Puente F.F.C.C exportación: Sábado de 10:00 – 14:00
- Puente F.F.C.C exportación: Domingo de 8:30 – 15:30 (Broker Service and Logistic)
  
- Puntos de inspección
  - Puente I
  - Puente II
  - Puente III
  - Puente F.F.C.C
  
- Cruce de pasajeros en automóvil
  - Puente I
  - Puente II
  - Puente III
  - Puente F.F.C.C
  
- Infraestructura para la importación
  - Rayos Gamma
  - Rayos Gamma para vacíos
  - Basculas de pesaje
  - Circuito cerrado de TV
  - Esclusas
  - Sistema de control vehicular
  - Carril express para la importación
  - 4 carriles de circulación
  - 19 módulos de selección aleatoria

---

<sup>1</sup> F.F.C.C: Ferrocarril

- 5 módulos de revisión
- Infraestructura para la exportación
  - Rayos Gamma
  - Rayos Gamma para vacíos
  - Basculas de pesaje
  - Circuito cerrado de TV
  - Esclusas
  - Sistema de control vehicular
  - Carril express para la exportación
  - 4 carriles de circulación
  - 19 módulos de selección aleatoria
  - 5 módulos de revisión (Organización de los Estados Americanos) (Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la Republica Mexicana).

## Especificaciones de la Aduana de Tijuana

- Horarios de atención
  - En Aduana
    - Importación: Lunes a Viernes de 9:00 – 18:00
    - Importación: Sábado de 9:00 – 11:00
    - Exportación: Lunes a Viernes de 8:00 – 18:00
    - Exportación: Sábado de 10:00 – 16:00 (Centro de Asistencia para la Conformidad Fronteriza)
- Puntos de inspección (Garita)
  - El Chaparral
  - Puerta México Este
- Cruce de pasajeros en automóvil

- Puerta México
- Tijuana Otay
- Tecate
- Mexicali Centro
- Nuevo Mexicali
- Algodones (Gobierno del Estado de Baja California)
  
- Infraestructura para la importación
  - Rayos Gamma
  - Rayos Gamma para vacíos
  - Basculas de pesaje
  - Circuito cerrado de TV
  - Esclusas
  - Sistema de control vehicular
  - Carril express para la importación
  
- Infraestructura para la exportación
  - Rayos Gamma
  - Rayos Gamma para vacíos
  - Bascula de pesaje
  - Circuito cerrado de TV
  - Esclusas
  - Sistema de control vehicular
  - Carril express para la exportación (Organización de los Estados Americanos)

## Especificaciones de la Aduana de Cd. Juárez

- Horarios de atención
  - En aduana



- Importación: Lunes a Viernes de 8:00 – 20:00
  - Importación: Sábado de 10:00 – 14:00
  - Exportación: Lunes a Viernes de 7:30 – 17:30
  - Exportación: Sábados de 7:30 – 12:30
- Secciones aduaneras
  - Puente Internacional Zaragoza Ysleta: Lunes a Viernes de 8:00 – 23:00
  - Puente Internacional Zaragoza Ysleta: Sábado de 10:00 – 17:00
  - San Jerónimo – Santa Teresa: Lunes a Viernes de 8:00 – 23:00
  - San Jerónimo – Santa Teresa: Sábado de 10:00 – 17:00
  - Aeropuerto Internacional Abraham González en Cd. Juárez: Pasajeros 24 horas
  - Aeropuerto Internacional Abraham González en Cd. Juárez: Empresas certificadas 24 horas
- Puntos de inspección
  - Puente Córdoba (24 horas del día)
  - Puente Zaragoza Ysleta
  - San Jerónimo
  - Porvenir
  - Guadalupe
  - Aeropuerto Internacional Abraham González
  - Central Camionera
  - Ferrocarril
  - Reforma
  - Santa Fe
- Cruce de pasajeros en automóvil
  - Puente Córdoba (8 carriles)

- Puente Zaragoza Ysleta (3 carriles)
- San Jerónimo (1 carril)
- Reforma (7 carriles)
- Porvenir (1 carril)
- Guadalupe (1 carril)
  
- Infraestructura para la importación (Córdoba)
  - 2 equipos de rayos gamma
  - 1 equipo de rayos gamma para vacíos
  - 1 módulo de importación express
  - 3 módulos de importación
  - 1 módulo de pedimentos virtuales
  - 1 plataforma de primer reconocimiento
  - 1 carril exclusivo de vacíos
  - 1 equipo neumático
  - 1 oficina de reconocedores
  - 7 esclusas
  
- Infraestructura para la exportación (Córdoba)
  - 4 módulos de exportación
  - 1 módulo fast
  - 1 plataforma de primer reconocimiento
  - 1 carril exclusivo de vacíos
  - 1 oficina de reconocedores
  - 5 esclusas
  
- Infraestructura para la importación (Zaragoza Ysleta)
  - 2 módulos de importación
  - 3 módulos de importación express
  - 1 plataforma de primer reconocimiento

- 1 equipo de rayos gamma
  - 1 equipo neumático
  - 1 oficina de reconocedores
  - 1 área de laboratorio
  - 1 área de trasportistas
  - 7 esclusas
- Infraestructura para la exportación (Zaragoza Ysleta)
    - 2 módulos de exportación
    - 1 módulo fast
    - 1 plataforma de primer reconocimiento
    - 1 equipo de rayos gamma
    - 1 carril exclusivo de vacíos
    - 1 oficina de reconocedores
    - 4 esclusas
- Infraestructura para la importación (San Jerónimo)
    - 2 módulos de importación
    - 1 plataforma de primer reconocimiento
    - 1 equipo de rayos gamma
    - 1 oficina de reconocedores
    - 3 esclusas
- Infraestructura para la exportación (San Jerónimo)
    - 2 módulos de exportación
    - 1 plataforma de primer reconocimiento
    - 1 carril exclusivo de vacíos
    - 1 oficina de reconocedores
    - 3 esclusas

- Seguridad en las operaciones (Equipamiento)
  - Rayos gamma
  - Rayos X
  - Sistema de supervisión vehicular (SIAVE)
  - Sistema de video vigilancia (VIVA-I)
  - Exclusas
  - Equipos móviles para detección de vehículos robados
  - Biométricos

- Seguridad en las operaciones (Sistemas)

Con información obtenida de la página web de la Aduana de Ciudad Juárez, Chihuahua, se pudo conocer que la seguridad de las operaciones se realiza con las siguientes herramientas.

SAAI M3: Sistema de Automatización Aduanera Integral. Es un sistema de cómputo diseñado bajo los estándares establecidos por la SHCP, para la elaboración y validación de pedimentos de importación, exportación, embarque parcial, complementarios, consolidados, transito, rectificaciones y extracción entre otros.

SIRESI: Sistema de Registro, Evaluación y Seguimiento de Incidencias.

INTERSECRETARIAS: Coordinación de esfuerzos de varias dependencias.

CRP: Consulta Remota de Pedimentos.

SIREM: Sistema de Reconocimientos.

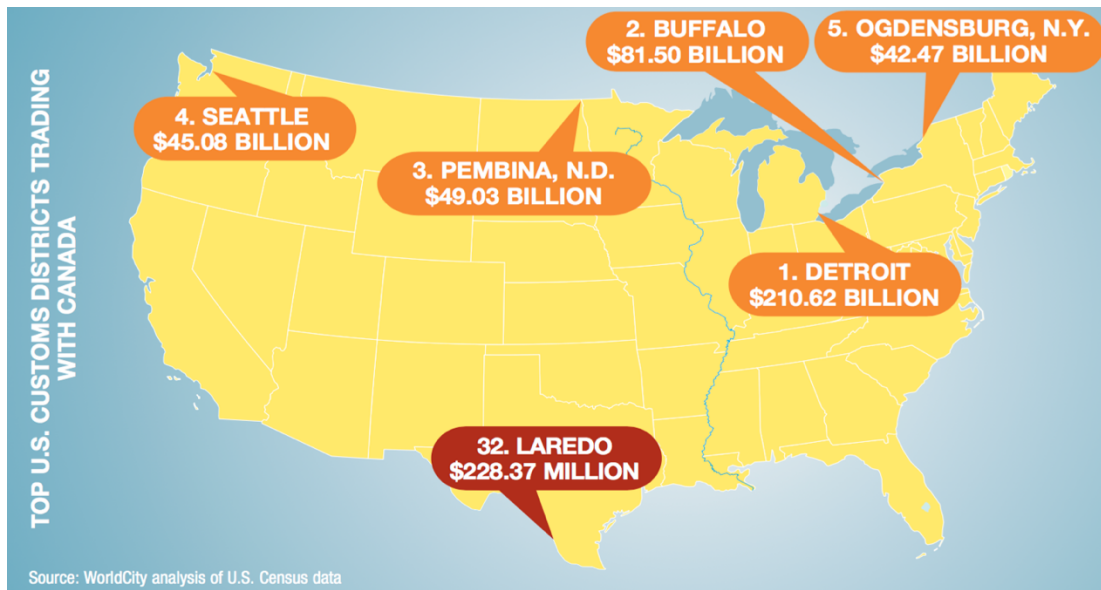
SCOP: Sistema de Control de Ordenes de Pedido.

### 3.2 Canadá

En Canadá a lo largo de todo el país se cuentan con un total de 40 aduanas administradas por el CBSA (Canada Border Services Agency), las cuales están divididas de la siguiente manera:

- 10 aéreas
- 10 marítimas
- 10 terrestres
- 10 ferroviarias

En la siguiente imagen se muestra las principales aduanas ubicadas en la frontera Estados Unidos - Canadá, según el gobierno estadounidense.



Para este estudio solo tomaremos en cuenta las principales aduanas de la frontera sur, pues presentan un mayor número de operaciones de comercio exterior, así como también una mayor cantidad de tráfico terrestre. Siendo estas la aduana de Windsor Ambassador Bridge, Fort Erie y Lacolle.

En la siguiente tabla se muestra las principales aduanas de Canadá según el número de operaciones de comercio exterior, corroborando así que estamos hablando de las principales aduanas del sur de Canadá.

Tabla 5: Principales aduanas de Canadá según número de operaciones.

<b>Aduana</b>	<b>Importación (USD)</b>	<b>Exportación (USD)</b>
Windsor Ambassador Bridge	\$ 102,072,310,851	\$ 108,584,209,732
Fort Erie	\$ 38,460,048,658	\$ 43,043,142,750
Lacolle	\$ 24,883,144,762	\$ 17,584,831,170

Fuente: Elaboración propia con base en Laredo Trade Numbers 2014

Con información obtenida de la página del Gobierno de Canadá (2016) concretamente de la agencia canadiense de servicios fronterizos se detalla a continuación las especificaciones de las aduanas seleccionadas para el análisis.

### Especificaciones de la Aduana de Windsor Ambassador Bridge

- Horarios de atención
  - Lunes a Viernes: 8:00 – 4:00
  - Sábados y Domingos: 8:00 – 4:00
  - Pascua: 8:00 – 4:00
  - Lane 3 Lunes a Sábado: 6:00 – 10:00
  
- Puntos de inspección
  - Para vehículos personales

- NEXUS<sup>2</sup>
- “Ready Lane”<sup>3</sup>
- Para vehículos comerciales
- “Fast”
  
- Cruce de pasajeros en automóvil
  - Sault Ste
  - Blue Water
  - Detroit Windsor
  - (Tolls for Bridges Along the US Canada Border, 2016)
  
- Infraestructura para la importación
  - Sistema de huellas digitales
  - Programa LSI (instrumentos no intrusivos)
  - Unidades de carbono
  - Instrumentos biométricos
  - Scanner
  - Buscador laser
  
- Infraestructura para la exportación
  - Sistema de huellas digitales
  - Programa LSI (instrumentos no intrusivos)
  - Unidades de carbono
  - Instrumentos biométricos
  - Scanner
  - Buscador laser

---

<sup>2</sup> NEXUS: El programa NEXUS permite a los viajeros preseleccionados procesamiento acelerado al entrar a Estados Unidos y Canadá.

<sup>3</sup> Ready Lane: es un carril exclusivo para los viajeros que entran en los EE.UU. en los puertos de entrada terrestres con la identificación que contiene el chip de una identificación por radiofrecuencia (RFID).

## Especificaciones de la aduana de Fort Erie

- Servicios
  - Oficina designada para las exportaciones (EXPORT)
  - Oficina Central (HUB)
  - Oficina de cuentas por cobrar (ARL)
  - Oficina de tráfico comercial (DCO)
  - Programa de envíos de bajo valor (LVS)
  - Migración (IMM)
  - Autopista NEXUS (NEXUS/HWY)
  - Oficina de cruce terrestre (HWY/B)
  - Tienda duty free (SHOP)
  
- Horarios de Atención
  - Carril NEXUS: Lunes a Domingo de 7:00 – 23:00
  - Carril NEXUS USA: Lunes a Domingo de 5:00 – 23:00
  - Vehículos Comerciales: Lunes a Domingo 24 horas
  
- Puntos de inspección
  - Carril 1 para vehículos personales
  - Carril 2 para vehículos comerciales
  - Carril 3 prioridad de retraso
  
- Infraestructura para la importación
  - Rayos X
  - Sistema de huellas digitales
  - Programa LSI (instrumentos no intrusivos)
  - Unidades de carbono



- Instrumentos biométricos
- Scanner
- Buscador laser
  
- Infraestructura para la exportación
  - Rayos X
  - Sistema de huellas digitales
  - Programa LSI (instrumentos no intrusivos)
  - Unidades de carbono
  - Instrumentos biométricos
  - Scanner
  - Buscador laser

## Especificaciones de la aduana de Lacolle

- Servicios
  - Oficina de cruce terrestre (HWY/B)
  - Tienda de “Duty-Free” (SHOP)
  - Intercambio electrónico de datos (EDI)
  
- Horarios de atención (oficinas)
  - Carril para viajeros: Lunes a Domingo 24hrs
  - Vehículos comerciales: Lunes a Viernes de 8:00 – 17:00
  - Vehículos comerciales: Sábado y Domingo cerrado
  
- Puntos de inspección
  - Estación de inspección

- Infraestructura para la importación
  - Sistema de huellas digitales
  - Programa LSI (instrumentos no intrusivos)
  - Unidades de carbono
  - Instrumentos biométricos
  - Scanner
  - Buscador laser
  
- Infraestructura para la exportación
  - Sistema de huellas digitales
  - Programa LSI (instrumentos no intrusivos)
  - Unidades de carbono
  - Instrumentos biométricos
  - Scanner
  - Buscador laser

### 3.3 Despacho de Mercancías en México

Se entiende por despacho aduanero el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficos y regímenes aduaneros establecidos en el presente ordenamiento, deben realizar ante la aduana, las autoridades aduaneras y quienes introducen o extraen mercancías del territorio nacional, ya sea los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitentes en las exportaciones, así como los agentes aduanales, empleando el sistema electrónico aduanero, o apoderados aduanales (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016).

Agente Aduanal: Persona física autorizada por la SHCP, mediante una patente para promover por cuenta ajena el despacho de las mercancías, en los diferentes regímenes aduaneros.

Apoderado Aduanal: Personas física designada por otra persona física o moral para que su nombre y representación se encargue del despacho de mercancías.

Presentación de pedimentos y sus anexos: quienes importen o exporten mercancías, están obligados a presentar ante la aduana, por conducto de agente o apoderado aduanal, pedimento en la forma oficial aprobada por la SHCP.

Obligaciones respecto de las importaciones:

- Entregar al agente o apoderado aduanal una manifestación de valor de las mercancías.
- Registrar la carta encomienda, otorgada al agente aduanal (encargo conferido)
- Utilizar la forma aprobada del pedimento
- Llevar un sistema de inventarios automatizado a disposición de la autoridad aduanera
- Obtener la información, documentación y otros medios de prueba necesarios para acreditar el origen y procedencia de las mercancías
- Estar inscritos en el padrón de importadores y en su caso en el padrón de importadores específicos

Obligaciones respecto de las exportaciones:

- Utilizar el formato oficial aprobado del pedimento
- Acreditar el cumplimiento de restricciones y regulaciones no arancelarias
- Registro en el padrón de exportadores, solo para determinados casos

Documentos que deben acompañar al pedimento a la importación:

- Factura comercial
- Documento de transporte
- Documentos que comprueben el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias
- Documento con el que se determine la procedencia y el origen de las mercancías para efectos de la aplicación de preferencias arancelarias, cuotas compensatorias, cupos y mercados de país de origen
- Certificado de peso y volumen

Documentos que debe acompañar al pedimento a la exportación:

- Factura comercial
- Documentos que comprueben el cumplimiento de las restricciones y regulaciones no arancelarias

Reconocimiento de origen: al momento de despacho, las autoridades aduaneras solo desconocen el origen cuando las mercancías vienen marcadas o etiquetadas con un origen distinto al que fue declarado en el pedimento.

Facultades de comprobación:

- Reconocimiento
- Revisión de mercancía en transporte
- Glosa
- Visitas domiciliarias
- Cuando las autoridades aduaneras tienen dudas razonables sobre un certificado de origen, consultan con la autoridad que expidió dicho certificado

Reconocimiento aduanero:

- Examen de las mercancías de importación o exportación, así como de sus muestras para allegarse de elemento que le ayuden a precisar la veracidad de lo declarado.
- Efectuado por la autoridad aduanera
- Revisión en orden cronológico conforme a lo indicado por el SAAI
- Asignación de verificadores por sistema

#### Sistema Automatizado Aduanero (SAAI)

- Permite el manejo y control de la operación aduanera en las 49 aduanas desde 1993
- El control empieza con la autodeclaración de pedimentos y continua hasta los procesos de entrada y/o salida de las mercancías
- La información es concentrada en un sistema centralizado y es usada por diferentes entidades gubernamentales para generar las estadísticas nacionales de comercio exterior
- Fácil mantenimiento del sistema
- Ventanilla única para el despacho aduanero
- Simplificación de trámites
- Digitalizado
- Opera con base a la normatividad establecida
- El 100% de las operaciones son validadas por el SAAI

#### Diversos Controles

- Se han instalados equipos de rayos gamma para ferrocarril y vacíos en aduanas fronterizas y marítimas
- Basculas de pesaje dinámico
- Circuito cerrado de TV
- Esclusas
- Sistema de supervisión y control vehicular

## Empresas Certificadas

Son empresas que, tras el cumplimiento de requisitos fiscales, aduaneros y de seguridad obtienen beneficios que impactan de forma importante en sus costos y tiempos logísticos, así como su competitividad. Las empresas interesadas en obtener autorización de empresas certificadas, deberán cumplir con los requisitos generales, así como con los requisitos específicos que correspondan al apartado al que deseen pertenecer.

- Empresas con más de 300 mdp
- Empresas Immex con más de 200 mdp
- Empresas Immex con dictamen
- Empresas de mensajería y paquetería

### Beneficios (Despacho de mercancías)

- Reducción de porcentajes y tiempos de revisión en reconocimientos aduaneros
- Despacho a domicilio sin aviso ni autorización en exportación
- Horarios extraordinarios
- Importación en carriles exclusivos (Express)

## Recinto Fiscal Estratégico

Es un inmueble ubicado dentro de la circunscripción de cualquier aduana el cual se habilita para la introducción de mercancías, bajo el régimen aduanero también denominado recinto fiscalizado estratégico.

Su objetivo es desarrollar esquemas aduaneros que promuevan la competitividad de las empresas del país y promover la inversión de capital nacional y extranjero, bajo los siguientes principios.

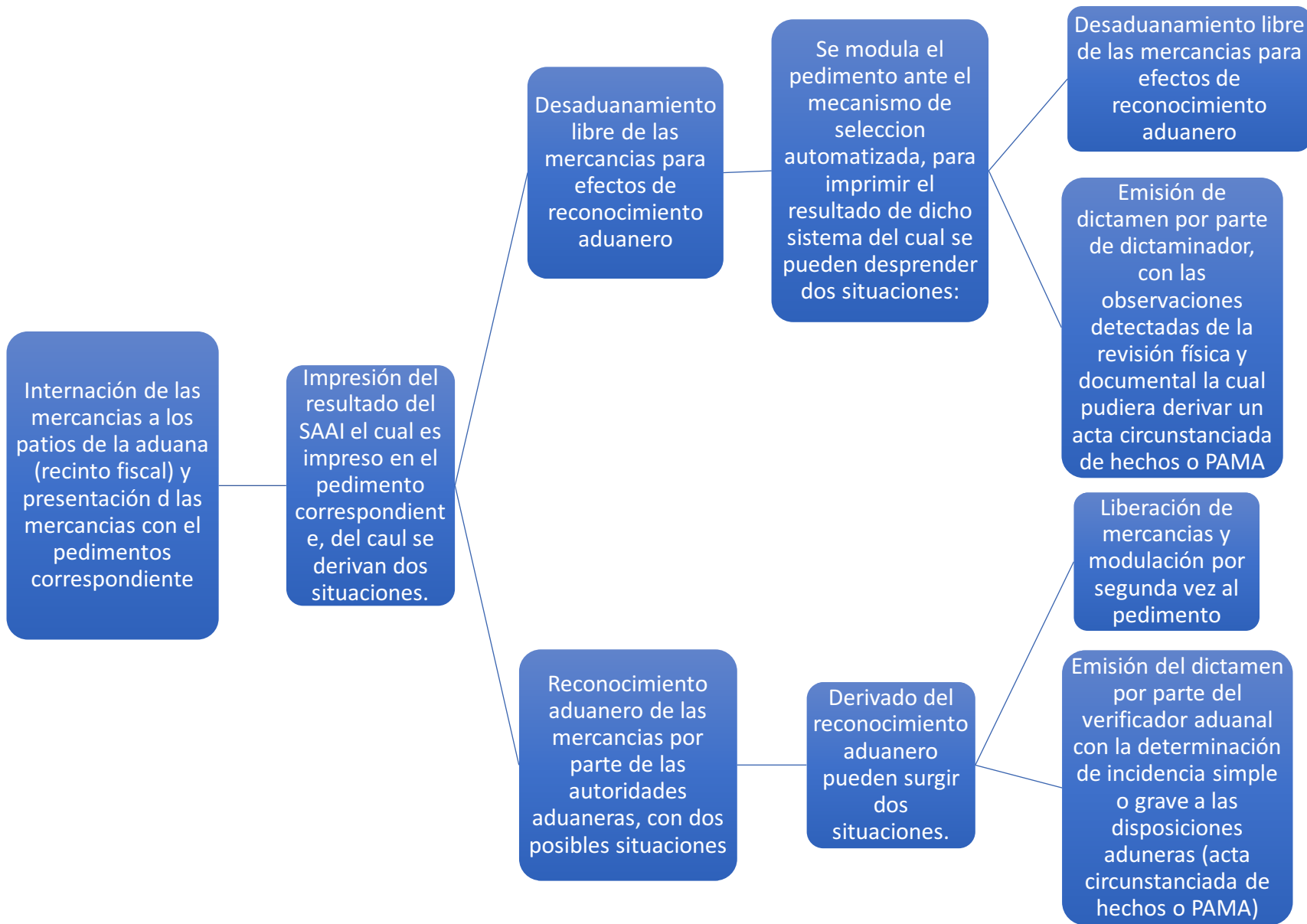
- Simplificación administrativa

- Mejora de procesos logísticos
- Control aduanero eficiente y transparente

Consiste en la introducción de mercancías, extranjeras, nacionales y nacionalizadas, por tiempo limitado para ser objeto de manejo, almacenaje, custodia exhibición, venta distribución, elaboración, transformación o reparación.

La figura mostrada a continuación muestra el proceso completo para la realización del despacho de mercancías en México.

Figura 4: Despacho de Mercancías en México



(Administración General de Aduanas, 2006)



### 3.4 Sistema Aduanero Canadiense

La agencia canadiense de servicios fronterizos (CBSA) facilita la circulación de mercancías y personas a través de las fronteras canadienses, impidiendo la entrada en Canadá de mercancías y personas peligrosas e ilegales. Administra y ejecuta las leyes canadienses que regulan el comercio, incluyendo los alimentos, productos agrícolas y los viajes, así como los acuerdos internacionales y convenios.

#### Barreras al Comercio

La ley de aduanas de Canadá regula los procedimientos para importaciones, es un modelo de liberalización de comercio internacional, por lo cual, la mayoría de los productos importados no requieren licencia.

En efecto según el último examen de políticas comerciales de Canadá efectuado por la OMC, los ajustes introducidos en sus políticas y prácticas comerciales han confirmado que su régimen comercial es uno de los más transparentes del mundo, a pesar de estos obstáculos impuestos a la importación en unos pocos sectores, aunque importantes.

Algunos de los productos que requieren licencia son: el trigo, la cebada, la carne de bovino y los quesos. Para importar estos productos dentro de Canadá, se requiere una licencia general de importación, el cual es otorgado por la división de control de importaciones del ministerio de comercio exterior.

Las reglas de origen permiten beneficiarse de descuentos en aranceles (especialmente para productos textiles), son extremadamente drásticos. Canadá es uno de los mayores usuarios en medidas de antidumping.

## Manifiestos de Canadá

Un manifiesto es un control de mercancías transportadas o almacenadas mientras están bajo responsabilidad de entidades sometidas a control aduanero tales como transportistas o bien, en instalaciones bajo control aduanero, hasta que la agencia de aduanas correspondiente de aduanas autoriza su entrega o su desplazamiento. Los manifiestos son gestionados electrónicamente a través del “Sistema de Apoyo de Liberación Acelerada de Envíos Comerciales” (ACROSS) y su “Sistema de notificación de liberación” (RNS) de la agencia canadiense de servicios fronterizos.

## Liberaciones Aduanales

Una liberación aduanal es la liberación de entrega al cliente de un vagón o un contenedor importado a Canadá que todavía está bajo control de las autoridades aduaneras canadienses. La agencia de servicios fronterizos (Canada Border Services Agency) publica los requisitos para las importaciones de mercancías en Canadá, de manera general los documentos son:

- Dos copias del documento de control de carga
- Dos copias de la factura
- Dos copias del formulario B3 (formulario de la aduana de Canadá)
- Permisos de importación, certificados Sanitarios
- Certificados de origen (cuando corresponda el caso)

Para envíos por correo, el único documento requerido es la factura. Las empresas deben indicar la cantidad pagada por el comprador. Si los productos son muestras o demos, las empresas deben indicar el valor en mercado de éstas.

Algunas mercancías como productos alimenticios o medicinas podrían estar sujetas a requerimientos de otros departamentos o agencias del Gobierno Canadiense y podría requerirse permisos, certificados y pruebas.

## Aranceles

Canadá aplica el sistema armonizado de código arancelario. En promedio, la mayoría de los impuestos de aduanas son calculados Ad Valorem. Los productos que están gravados con mayores aranceles son:

- Gasolina
- Bebidas alcohólicas
- Tabaco
- Joyería

Cada provincia tiene potestad de fijar impuestos adicionales.

La gran mayoría de los países recibe trato arancelario de nación más favorecida. Los países en desarrollo al igual que algunos países del Commonwealth, reciben un trato más favorable con aranceles más modestos. Con el tratado de libre comercio de NAFTA se han eliminado prácticamente todas las barreras comerciales entre Estados Unidos, México y Canadá (100% en bienes industriales y 95% en productos agrícolas) desde el 1 de enero del 2003.

## Impuesto de Valor Agregado

Además de los aranceles correspondientes, las importaciones están sujetas al impuesto de valor añadido federal, denominado GST (7%) y a los correspondientes impuestos provinciales si el bien importado es trasladado directamente de la aduana a su usuario final. Por ejemplo, la provincia de Alberta, aplica una tasa general en ventana detallista y ciertos servicios cuyo impuesto varía entre 6% y 10%.

## Requerimientos de Etiquetado

La oficina de aduanas de Canadá requiere que la siguiente información aparezca en el empaque/etiqueta de todo producto importado:

- Declaración del producto: describe el nombre común o genérico del producto o su función, esta declaración debe ser en inglés y en francés.
- La declaración neta de la cantidad, debe ser expresada en unidades métricas de volumen si el producto es líquido, gas o viscoso. En caso de que el producto sea sólido se debe expresar en unidades métricas de peso.
- Nombre del productor y la dirección de la empresa, lugar donde el producto ha sido procesado (inglés o francés).
- El país de origen del producto
- Muchas industrias exigen que el producto informe que es “amigable con el medio ambiente” ya sea por el contenido del producto o de su empaque.

La provincia de Quebec requiere que todos los productos vendidos ahí, sean etiquetados en francés, además del certificado de garantía, manuales, instrucciones y signos públicos.

## Estándares

El Sistema Nacional de Estandarización de Canadá (Canada's National Standards System – NSS) es el sistema para el desarrollo, promoción e implementación de estándares en Canadá. La NSS incluye a más de 400 organizaciones acreditadas por el Consejo de Canadá. Estas organizaciones están envueltas en diversas actividades: desarrollo de estándares, prueba de productos y calidad (medición de conformidad), certificación de productos o servicios y el registro de manejo ambiental y sistemas de producción, más de 15000 miembros forman parte de los comités que desarrollan estándares nacionales y/o internacionales.

El consejo de estandarización de Canadá (Standards Council of Canada-SCC) no desarrolla propiamente, si no que vigila y coordina las actividades de estandarización de Canadá. Algunas de sus actividades son:

- Probar productos
- Medición de calidad
- Certificación de productos o servicios

Las organizaciones que se encargan de llevar a cabo estos procesos son:

- Canadian Standards Association (CSA)
- Underwriters' Laboratories of Canada (ULC)
- Canadian General Standards Board (CGSB)
- Oficina de Normalización de Quebec (BNQ)

Cada una de estas organizaciones desarrolla estándares a través de comités que representan varios intereses, ellos deben enviar estándares a la SCC para que sean reconocidas como una Estándar Nacional de Canadá. Ellos pueden también desarrollar documentos como códigos y guías (guías no obligatorias o documentos informativos).

El CSA y el ULC son organizaciones privadas sin fines de lucro, mientras que la BNQ y la CGSB son organizaciones públicas.

La SCC está conformado por representantes de las provincias, además de una gran cantidad de miembros públicos y privados. Sus principales funciones son, realizar políticas y procedimientos para el desarrollo de estándares nacionales en Canadá, coordinar la participación de Canadá en el sistema internacional de estandarización y acreditar a más de 400 organizaciones envueltas en el desarrollo de estándares de certificación de productos y/o servicios, pruebas y manejo de sistemas de registro en Canadá.

La SCC es independiente del gobierno a pesar de que es financiada parcialmente con los fondos públicos. La SCC no desarrolla estándares propiamente si no dirige la medición de la conformidad.

La medición de la conformidad es usualmente realizada por una organización certificadora o laboratorio que ha sido acreditado para dirigir las pruebas y certificar que el producto cumple todos los requisitos.

Los consejos de estandarización acreditan 6 tipos de organizaciones de medición de conformidad.

- Laboratorios de pruebas y calibración
- Cuerpos registradores de manejo de sistemas
- Asociaciones certificadoras del personal
- Partes certificadoras de productos
- Cursos proveedores de auditorias

### Liberación Aduanal por Línea Automatizada (ALR)

Procedimiento eficaz para la liberación aduanal y seguimiento de envíos muy repetitivos de bajo riesgo exportados desde Canadá a Estados Unidos.

Los importadores y sus agentes aduanales utilizan sus propios sistemas administrativos para gestionar el despacho de las importaciones y el pago de derechos e impuestos.

### Auto-cotización Aduanal (CSA)

El programa CSA de la agencia canadiense de servicios fronterizos, permite que los importadores homologados que trabajan con transportistas también homologados

disfruten de un despacho simplificado de las mercancías importadas de Estados Unidos y México. Las mercancías importadas son despachadas directamente en la frontera, eliminando los retrasos en el destino.

## Examen Antes de Llegada

El servicio PARS de la agencia canadiense de servicios fronterizos, permite al importador o a su agente aduanal, presentar una solicitud de liberación, hasta en 30 días naturales antes de la llegada de las mercancías a la frontera entre Estados Unidos y Canadá. Las mercancías importadas son despachadas directamente en la frontera, eliminando retrasos en el destino.

## Sistema de Inspección de Vehículos y Carga (VACIS)

Sistema de imágenes de rayos gamma que utiliza imágenes radiográficas para ayudar a los inspectores a llevar a cabo inspecciones discretas de los contenidos de los carros de ferrocarril.

## Alianza Comercial Aduanera de Lucha Contra el Terrorismo (C-TPAT)

Este programa implementa un plan para mejorar los procedimientos de seguridad en el transporte y las instalaciones, los controles de acceso, la exactitud de los manifiestos, la seguridad del personal y la sensibilización a la educación y la formación, en conjunto con la aduana estadounidense.

## Socios Para la Protección (PIP)

El programa PIP de la agencia canadiense de servicios fronterizos (en colaboración con el sector comercial) es un programa de cooperación para mejorar la seguridad fronteriza, combatir la delincuencia organizada y el terrorismo, aumentar los conocimientos sobre las normas aduaneras, y detectar e impedir el contrabando. Los participantes en el PIP

se benefician de un flujo rápido a través de la frontera canadiense de mercancías legítimas de bajo riesgo (Requisitos, 2012).

## Trato Posterior al Despacho de Mercancías

La facilitación del comercio es un elemento fundamental de la función de apoyo a la economía canadiense que cumple el Organismo de Servicios Fronterizos de Canadá (CBSA). El CBSA hace inversiones en programas que permiten la tramitación acelerada de envíos cuando se cumplen las prescripciones relativas a la importación y exportación de bienes comerciales en Canadá. Subsiguientemente esas inversiones permiten al CBSA centrarse en aquellas esferas o empresas en las que el riesgo relacionado con las cuestiones de cumplimiento es mayor.

El CBSA reconoce que mantener informadas a las empresas mediante el suministro de datos y servicios es la clave para promover el cumplimiento de las normas vigentes en la comunidad comercial. Por lo tanto, el CBSA proporciona acceso a los recursos siguientes:

- Publicaciones (directrices de política y avisos de aduana)
- Actividades de difusión (seminarios para importadores y puestos de información en ferias comerciales)
- Resoluciones anticipadas
- El centro para PyMES del sitio web de CBSA, una fuente de productos y herramientas útiles para las actividades de importación como listas de verificación, guías paso a paso e inscripciones a seminarios
- El servicio de información sobre la frontera, un servicio gratuito de información por teléfono
- Programa de declaraciones voluntarias



El CBSA también asegura el cumplimiento de normas comerciales:

- Examinando las mercancías y envíos en las fronteras
- Llevando a cabo verificaciones posteriores al levante de mercancías para confirmar que se cumplen las normas comerciales y para corregir errores, esto incluye la revaloración para cobrar derechos e impuestos adicionales.
- Imposición de sanciones monetarias administrativas en los casos de incumplimiento

En Canadá el proceso de auditoria posterior al despacho de mercancías se denomina verificación posterior al levante de mercancías. El CBSA está encargado de la gestión de las verificaciones, que se realizan en virtud de la ley de aduanas de Canadá con arreglo al principio del cumplimiento de las normas comerciales.

La verificación posterior al levante de mercancías es un mecanismo de control aduanero que se gestiona estratégicamente y de forma conjunta con una metodología rigurosa de gestión del riesgo. En Canadá el CBSA gestiona los riesgos en tres etapas: antes de la llegada, en la frontera y después del levante de mercancías.

Para asegurar la seguridad y prosperidad en Canadá y sus habitantes y se pueda facilitar simultáneamente el libre flujo de las mercancías, los funcionarios de los servicios fronterizos deben adoptar decisiones con prontitud y al mismo tiempo proceder al levante de los envíos sin poner en peligro la seguridad. Esto es esencial para reducir al mínimo las demoras causadas por los procesos de adopción de decisiones en la aduana que podrían hacer aumentar los costos para la comunidad comercial, y posteriormente afectar la salud económica del país.

Las verificaciones posteriores al levante de mercancías promueven el cumplimiento de las normas comerciales al exigir que los importadores paguen los derechos e impuestos que no se percibieron en el momento del levante, pero también entrañan la obligación

para los importadores canadienses de proporcionar información comercial veraz, exacta y completa incluida una descripción adecuada de las mercancías importadas. Esta obligación está establecida en la ley de Aduanas y se aplica a todas las mercancías independientemente de que estén sujetas al pago de derechos o exentas. Las verificaciones posteriores al levante de mercancía se llevan a cabo para asegurar que los importadores cumplan la legislación y los reglamentos de aduana.

Si bien las verificaciones posteriores al levante de las mercancías se hacen en Canadá incluyen una amplia gama de programas en diversas esferas, como la exención o devolución de derechos y el transporte, la atención se centra en la clasificación arancelaria origen o trato arancelario y la valoración.

En general el CBSA lleva a cabo dos tipos de verificaciones teniendo en cuenta las necesidades específicas de los programas y la naturaleza de las actividades del importador:

- Programas múltiples: incluyen como mínimo programas de clasificación arancelaria, origen o trato arancelario y valoración; y se utilizan para evaluar el grado de cumplimiento en general de un importador
- Programas únicos: están centrados en una única esfera (clasificación arancelaria, origen o trato arancelario, y valoración) en la que se ha identificado un riesgo o una cuestión relacionada con un importador o una rama de producción concreta.

Con base en un análisis preliminar de riesgo, el CBSA determina el lugar donde se llevará a cabo la verificación “in-situ” en las instalaciones del importador o en la oficina del funcionario de la CBSA, y los programas que se examinarán en el caso de cada importador. Al iniciarla verificación el funcionario de la CBSA informa al importador de lo siguiente:

- El propósito de la verificación
- El periodo
- Objeto del examen
- El alcance
- El fundamento jurídico del CBSA para llevar a cabo la verificación
- Documentación aduanera
- Información sobre el producto
- Muestras del producto para su examinación

Tras recibir la documentación y la información presentada, el funcionario de la CBSA encargado de la verificación, examina la exactitud de la declaración del importador de conformidad con la legislación y los reglamentos aplicables a cada programa.

Al terminar el CBSA informa al importador de las constataciones incluidas, si las hubiera, las modificaciones de la clasificación arancelaria, el origen arancelario y la valoración de las mercancías importadas, las sanciones correspondientes y la obligación del importador de rectificar otras declaraciones sobre la base de los resultados de la verificación. Todas las constataciones se pueden recurrir con arreglo a las disposiciones pertinentes del CBSA. Posteriormente se supervisa la actividad del importador objeto de la verificación hasta que el funcionario que la ha realizado confirme que ha cumplido con sus obligaciones.

El CBSA recopila los resultados de cada caso para efectos de información interna, para analizar y posiblemente identificar pautas que puedan utilizarse para definir esferas de alto riesgo que no se conocían previamente y que puedan ser la base de verificaciones futuras o que puedan proporcionar información para las operaciones en la frontera a efectos de la selección y el examen de casos.

El principal beneficio de utilizar el régimen de verificación posterior al levantamiento de las mercancías es que permite acortar los plazos y acelerar el levante de las mercancías

por los comerciantes. Posteriormente la autoridad aduanera utiliza estrategias y herramientas de evaluación del riesgo, para medir y evaluar el cumplimiento de las normas comerciales sobre la base de criterios establecidos. Evidentemente un régimen sólido de evaluación del riesgo forma parte integrante del programa de verificación posterior al levante de mercancías que aplican las autoridades aduaneras.

El régimen de verificación posterior al levante de mercancías es dinámico y puede centrarse en sectores específicos de la economía e identificar productos específicos en ese sector, lo que permite realizar controles más eficientes que se pueden aplicar durante un plazo determinado. Se pueden analizar empresas o mercancías específicas en determinados sectores durante plazos determinados, para identificar de ese modo pautas o incongruencias que puedan ser objeto de verificación posterior.

Esa labor adicional puede dar pauta al pago de derechos o impuestos adicionales por el importador, a la identificación de prácticas fraudulentas de los comerciantes y la rectificación de los datos comerciales.

El CBSA está convencido de que el mecanismo de verificación posterior al levante de la mercancía es un instrumento esencial para fomentar la competitividad económica y la facilitación del comercio y no simplemente un mecanismo aduanero punitivo cuya finalidad es la generación de ingresos.

## Elaboración de un Modelo Eficiente de Gestión de Riesgo

Para seleccionar ramas de producción, empresas y/o mercancías: el desafío principal es establecer normas nacionales de análisis del riesgo que se adecuen específicamente a las exigencias de un régimen de verificación posterior al levante de mercancías. Esto conlleva, por un lado, inversiones en tecnología de la información para tener una buena base de datos, con toda la información comercial necesaria y por otro lado, formación

para transmitir buen conocimiento de las prioridades nacionales establecidas en el sistema aduanero y de los principios de evaluación del riesgo, las prácticas comerciales y la determinación de altos niveles de riesgo.

## Inversiones Esenciales en Tecnología de la Información

Para realizar verificaciones después del levante de las mercancías de forma metódica y eficiente se requiere un sistema eficaz de base de datos de múltiples funciones basado en la web. En Canadá es sistema de gestión de cumplimiento sirve para extraer información de las importaciones de una base nacional de datos comerciales que permite entre otras cosas lo siguiente:

- Análisis y muestreo de los datos sobre las importaciones
- Creación de archivos de verificación a nivel nacional y regional
- Obtención de informes para el control de calidad que lleva a cabo la dirección
- Acceso inmediato a información sobre las empresas
- Obtención de informes sobre el tiempo dedicado a los casos
- Una carga de trabajo estadísticamente fiable gestionada desde una fuente central
- Información coherente sobre los resultados de las verificaciones.

Los costos de crear y mantener una infraestructura de tecnología de la información sólida y efectiva para un programa satisfactorio de verificación posterior al levante de las mercancías, son considerables. Esos recursos de tecnología de la información deben incluir sistemas de bases de datos muy eficientes en materia de recopilación, análisis a efectos de la evaluación de riesgos y comunicación de datos con sistemas internos equivalentes. Además, se requieren sistemas eficientes y modernos de tecnología de la información para elaborar informes efectivos de los resultados posteriores a la verificación y supervisarlos eficazmente. También se deben tener en cuenta el costo de las actualizaciones periódicas de los sistemas informáticos a medida de que aumente el

volumen de comercio internacional y se sigan introduciendo mecanismos electrónicos para la modernización continua de los procedimientos aduaneros a nivel mundial.

La formación de los funcionarios encargados de la verificación posterior al levante de las mercancías es necesaria para mantener la uniformidad de los informes de los resultados de las verificaciones. Esto supone un conocimiento amplio de los fundamentos jurídicos, los principios y la metodología de la verificación y de los principios y directrices relacionados con la clasificación arancelaria, el origen o trato arancelario de las mercancías y la valoración, conocimientos técnicos de contabilidad y una compensación cabal de la dinámica del entorno empresarial de importación a razón de las verificaciones in situ.

Los funcionarios encargados de las verificaciones por lo general han trabajado previamente en los servicios aduaneros de primera línea en la frontera. Aún con esta experiencia es importante que reciban formación teórica y adquieran experiencia práctica. La formación teórica puede proporcionarse en un periodo de dos a cuatro semanas; no obstante, pueden ser necesarios entre 18 y 24 meses para que un funcionario conozca a fondo la naturaleza técnica de la función que ha de cumplir. En consecuencia, dependiendo de la magnitud y el alcance del programa de verificación posterior al levante de mercancías, el costo de contratar y formar al personal necesario podría ser elevado.

Se requiere un programa efectivo de examen para que los resultados finales de las verificaciones posteriores al levante de las mercancías y las sanciones impuestas puedan examinarse de manera imparcial. El CBSA ha establecido vías de recurso efectivas que promueven la transparencia y permiten que los importadores recurran las decisiones que en su opinión ameriten un examen más minucioso. Este proceso de examen está fundamentado en la legislación nacional de Canadá promulgada en el marco de la ley de aduanas y se ajusta a las directrices y procedimientos establecidos.

## Creación de un Sistema Flexible

La capacidad de dar una respuesta flexible en sectores de la economía nacional en las que se han detectado problemas, es esencial para que el régimen de verificación posterior al levante de las mercancías funcione satisfactoriamente. La adaptación de las estrategias de gestión del riesgo es el fundamento de toda la iniciativa flexible y eficiente destinada a complementar el régimen de verificación.

Mediante respuestas dinámicas y flexibles, las autoridades de aduana pueden utilizar diversos programas que forman parte del régimen de verificación posterior al levante de mercancías y que se pueden modificar o actualizar cuando sea necesario, incluso adaptando las estrategias de evaluación de riesgo. Por ejemplo, una autoridad aduanera puede decidir centrarse en determinadas mercancías durante un periodo específico como prioridad nacional, y únicamente en los aspectos relacionados con la clasificación arancelaria, o bien, en la valoración en un sector industrial específico. Es esencial realizar exámenes y análisis constantes de los programas y los resultados a fin de modificar oportunamente los programas sobre la base de la legislación, las prioridades nacionales y las nuevas cuestiones comerciales que se plantean a nivel mundial.

Se debe informar a la comunidad comercial de los beneficios de la verificación posterior al levante de las mercancías desde la perspectiva de la facilitación del comercio. Sin un compromiso firme de los comerciantes, es difícil aplicar y mantener un régimen de verificación. Por lo tanto, todas las autoridades de aduana nacionales deben establecer relaciones firmes y efectivas con las empresas mediante una comunicación transparente, amplias actividades de difusión, publicaciones electrónicas e impresas, resoluciones anticipadas y servicios de la información por teléfono, también por conducto de funcionarios altamente calificados que establezcan una comunicación abierta con los importadores y les proporcionen la orientación técnica, los conocimientos y la asesoría que necesiten.

Para que los funcionarios puedan efectuar una verificación posterior al levante de las mercancías necesitan:

- Tener los conocimientos necesarios de los fundamentos jurídicos y comprender los objetivos de las verificaciones posteriores al levante de las mercancías
- Las verificaciones deben planificarse, supervisarse y examinarse debidamente a efectos del control de calidad
- Las verificaciones deben efectuarse con objetividad y transparencia
- Debe tenerse en cuenta la situación comercial de la empresa de que se trate, y los informes finales transmitirse al importador en un plazo razonable.

Hablando de las supervisiones referentes a las verificaciones posteriores al levante de las mercancías. De conformidad con la legislación vigente en Canadá, puede exigirse a un importador que corrija una declaración errónea de la clasificación arancelaria, el origen o trato arancelario y/o la valoración con efecto retroactivo máximo de cuatro años.

Esto puede suponer sumas importantes en derechos e impuestos pagaderos al gobierno de Canadá, además de los considerables recursos que debe dedicar el importador para efectuar las correcciones exigidas, que pueden estar relacionadas con cientos o incluso miles de transacciones. Así pues, una verificación posterior al levante de las mercancías puede terminar únicamente cuando se han revisado y confirmado las correcciones exigidas. Esto es indispensable no sólo desde de punto de vista de la recaudación de ingresos sino también para que los datos comerciales sean exactos. Esto puede resultar difícil cuando los recursos de las autoridades aduaneras son limitados o cuando sus métodos o herramientas de información son ineficientes, por ejemplo, cuando carecen de un sistema de base de datos eficaz.

En 2002, el CBSA puso en marcha un régimen de sanciones civiles (AMPS) que permiten al CBSA imponer sanciones monetarias por incumplimiento de las leyes, reglamentos y programas aduaneros. El CBSA establece sanciones monetarias según el tipo y la



frecuencia de las infracciones. La mayoría de las sanciones son graduales y tienen en cuenta el historial de cumplimiento del comerciante. El AMPS tiene su fundamento en la legislación vigente de Canadá y fue establecido para reforzar el cumplimiento. Los comerciantes pueden evitar las sanciones previstas en el AMPS al rectificar los casos de incumplimiento y establecer condiciones iguales para todos los comerciantes.

En la siguiente tabla se muestran los resultados del ejercicio económico de censo de los años 2010 y 2012.

En la tabla número 6 se muestra principalmente el total de operaciones contabilizadas durante el censo, el total de personas encargadas de realizar las operaciones (muestra de 369) y los resultados obtenidos fueron que de 3,143 operaciones verificadas se contabiliza un total de 3.2 millones de dólares erróneos y un total de 58 millones de dólares de ingresos obtenidos.

Tabla 6: Ejercicio económico 2010 - 2012

Evaluación	Muestra
Número de funcionarios encargados de las realizar las verificaciones	369
Número de las verificaciones realizadas	3,143
Valor de los derechos considerados erróneos tras su verificación	3.200 millones de dólares
Total de ingresos percibidos (derechos e impuestos)	58 millones de dólares

Elaboración propia con base: "Auditoria posterior al despacho de mercancías" 2011

En la tabla número 7 se muestra que en el censo realizado se verificó dentro de las operaciones realizadas, información relativa a la clasificación arancelaria, la determinación del origen y la valoración en aduana de las mercancías. Los resultados obtenidos dicen que el porcentaje de error en las operaciones revisadas fueron los siguientes:

Tabla 7: Porcentaje de error en los programas aplicados

Programas	% de error en el valor total de los derechos por programa
Clasificación arancelaria	18,80%
Origen	6,44%
Valoración	7,13%

Elaboración propia con base: "Auditoria posterior al despacho de mercancías" 2011

En la siguiente tabla se muestran los ingresos obtenidos dentro de las operaciones verificadas por el concepto de derechos (ajustados) por los trámites realizados y los impuestos percibidos por los ajustes o correcciones realizadas gracias a las inspecciones realizadas.

Tabla 8: Valores recaudados en el ejercicio

Valor de los derechos de los ajustes tramitados	19,000 millones de dólares
Derechos e impuestos percibidos por los ajustes (correcciones) tramitados	140 millones de dólares

Elaboración propia con base: "Auditoria posterior al despacho de mercancías" 2011

(Auditoria posterior al despacho de las mercancías , 2011)

## Cooperación Aduanera de Canadá

El mandato del CBSA es presentar servicios fronterizos para apoyar la seguridad nacional y las prioridades de seguridad pública, y facilitar la libre circulación de personas y mercancías, incluidos los alimentos, las plantas, los animales y los productos conexos. A fin de cumplir su mandato, el organismo mantiene activas relaciones con la comunidad internacional, tanto a nivel bilateral como multilateral.

La facilitación del comercio es un elemento fundamental de la función de apoyo a la economía canadiense que cumple la CBSA. Por consiguiente, el CBSA invierte en programas que permitan acelerar la tramitación de los envíos cuando esos cumplan los requisitos de importación y exportación de bienes comerciales de Canadá.

Gestionar los riesgos antes de la frontera mediante, asociaciones con administraciones fronterizas extranjeras es un componente fundamental de la estrategia actual de gestión fronteriza de Canadá.

La cooperación aduanera puede adoptar varias formas, como la presentación de asistencia técnica, el intercambio de mejores prácticas, la participación en foros/encuentros internacionales, el intercambio de recursos materiales y humanos y el intercambio de información aduanera para combatir el contrabando, el fraude y otras infracciones aduaneras.

El CBSA participa en muchas formas de cooperación, entre ellas las siguientes:

- Activa participación y cooperación en numerosos comités e iniciativas de la OMA. El CBSA también tiene destinados en Bruselas a un consejero y un primer secretario, encargados específicamente de cuestiones relacionadas con la OMA y la Unión Europea.
- Iniciativas de cooperación en el Laboratorio Aduanero
- Reconocimiento mutuo de programas de comerciantes de confianza

- Proyectos de asistencia técnica y creación de capacidad por intermedio del Programa Columbus de la OMA o acuerdos bilaterales específicos
- Presencia de funcionarios de enlace de la CBSA en varios lugares del mundo
- Plan de acción más allá de la frontera, organizado conjuntamente con los Estados Unidos
- Equipo integrado de policía de frontera (iniciativa conjunta de los Estados Unidos)
- Intercambio bilateral de información aduanera mediante Acuerdos de Asistencia Mutua Aduanera, memorandos de entendimiento y Tratados de Asistencia Jurídica Mutua.

Desde que Canadá se adhirió a la OMA en 1971, este ha sido un elemento central de cooperación aduanera internacional de Canadá, y muchas de las iniciativas bilaterales de cooperación aduanera en las que Canadá ha participado se han originado en recomendaciones, principios o convenciones promulgados por la OMA o están relacionados con ellos.

Canadá ha reforzado su cooperación aduanera mediante su adhesión al Convenio Internacional para la Simplificación y Armonización de los Regímenes Aduaneros de la OMA o también conocido como Convenio de Kyoto Revisado. El Convenio de Kyoto constituye una guía para una gestión aduanera juiciosa e innovadora y promueve una mayor interacción y cooperación entre asociados del sector privado y administraciones aduaneras, a fin de fomentar alianzas mutuamente beneficiosas que mejoren la cooperación internacional.

El CBSA también participa y coopera en varios comités y grupos de trabajo que se ocupan de cuestiones aduaneras, en el marco de organismos como la OMC, el Foro de Cooperación Económica de Asia y el Pacífico (APEC), la conferencia regional de Directores Generales de Aduanas de las Américas y el Caribe (CRDGA) y el Consejo del Caribe para la Aplicación de las Leyes Aduaneras (CCALA).

## Asistencia Técnica y Creación de Capacidad

Canadá comparte sus mejores sus mejores prácticas de gestión fronteriza desde 1980 a través de diversas actividades de capacitación y asistencia técnica. El CBSA contribuye activamente a las respuestas que el gobierno de Canadá brinda a los países menos adelantados y a las iniciativas mundiales de creación de capacidad, como el Programa Columbus de la Organización Mundial de Aduanas (OMA).

Las actividades de creación de capacidad de la CBSA se ocupan de la gestión fronteriza y están encaminadas a mejorar los conocimientos, las capacidades las aptitudes y el comportamiento de las personas y a desarrollar las estructuras y los procesos de las instituciones para que estas puedan cumplir su misión de manera sostenible. Las actividades de asistencia técnica y creación de capacidad de la CBSA se agrupan en dos ramas principales. La rama de organización que está destinada a los encargados de la toma de decisiones de nivel superior que procuran modernizar las administraciones fronterizas, abarca entre otros, los siguientes temas:

- Gestión estratégica
- Integridad/ética
- Creación de programas de capacitación orientados a la contratación

La segunda rama técnica concebida para el personal de operaciones y de actividades sobre el terreno, abarca entre otras las siguientes esferas:

- Examen de contenedores
- Análisis de inteligencia/gestión de riesgos
- Fraude comercial/técnicas de investigación
- Valoración en aduana
- Normas de origen

Las peticiones de asistencia técnica y creación de capacidad dirigidas al CBSA se someten a un riguroso proceso de evaluación para determinar si el CBSA está en condiciones de llevarlas a la práctica.

Canadá tiene más de 60 funcionarios de enlace del CBSA destinados en misiones de Canadá en más de 40 países del mundo. Estos funcionarios participan en diversas actividades de cooperación, como las siguientes:

- Capacitar al personal de transporte
- Invitar autoridades gubernamentales y representantes de otras naciones con preocupaciones afines a participar en actividades relacionadas con la detección de documentos fraudulentos de viaje y de identidad
- Luchar contra el fraude
- Participar en diversos foros bilaterales o multilaterales
- Actuar como punto de enlace principal para las organizaciones internacionales y regionales dentro de su territorio
- Atender a las peticiones de las autoridades de los países receptores

### Dirección de Ciencias e Ingeniería del CBSA (Laboratorio)

Gracias a su laboratorio el CBSA hace un uso inteligente e integral de la ciencia y la tecnología para cumplir su mandato de seguridad y de facilitación de la circulación en la frontera. En el marco de foros internacionales, bilaterales y multilaterales, el laboratorio trabaja con punteros en innovación en el ámbito de la ciencia y la ingeniería a fin de intercambiar ideas, experiencias y técnicas. Estas asociaciones internacionales le permiten mantenerse actualizado en ese ámbito que apoya la gestión de las fronteras de Canadá y, en particular, los esfuerzos del CBSA por combatir la delincuencia organizada internacional.

A nivel multilateral, las contribuciones del laboratorio son en general de difusión pública. Por ejemplo, el laboratorio publicó un documento sobre las nuevas tendencias en materia de estupefacientes y de drogas de fórmula manipulada, que facilitó a la OMA para su divulgación. Además, ha desempeñado un papel fundamental en la ampliación de mandato en el marco del Sistema Armonizado (nomenclatura arancelaria) para incluir los artículos de ciencia e ingeniería relacionados con la aplicación (cumplimiento y facilitación) y otras esferas pertenecientes.

Bilateralmente, el laboratorio del CBSA intercambio conocimientos especializados y mejores prácticas con sectores especializados de la ciencia y la ingeniería, como la caracterización de alimentos y de la identificación del origen, los procedimientos de los laboratorios móviles, las técnicas de muestreo y la detección y el análisis del contrabando. Además, en el marco de iniciativas de creación de capacidad financiadas, el laboratorio ha ayudado a países como el Salvador, Tailandia y Ucrania a aplicar nuevos instrumentos y nuevas tecnologías y a fortalecer sus conocimientos especializados.

Los esfuerzos de colaboración internacional han multiplicado la capacidad científica del CBSA y de Canadá en materia de gestión fronteriza, que seguirá reforzándose por medio del intercambio de conocimientos especializados y mejores prácticas, y del desarrollo y la mejora de nueva tecnología y metodología, asegurando así el mayor provecho para el CBSA y la seguridad de las fronteras.

### Intercambio de Información Aduanera

En Canadá y el CBSA participan también en un número de iniciativas relacionadas con la presentación de asistencia mutua en cuestiones aduaneras. Después de su adhesión al Consejo de Cooperación Aduanera en 1971, en Canadá ratificó la Recomendación del Consejo de Cooperación Aduanera sobre la Asistencia Mutua Administrativa, de 5 de diciembre de 1953.

La legislación de Canadá permite el intercambio de información aduanera a través de acuerdos o arreglos escritos y Canadá es firme partidario del uso de instrumentos bilaterales. Hay dos tipos principales de acuerdos a nivel de tratado que en Canadá se utiliza para intercambiar información aduanera:

- Acuerdos de asistencia mutua aduanera
- Tratados de asistencia jurídica mutua

Los acuerdos de asistencia mutua aduanera proporcionan a Canadá la base jurídica para intercambiar información aduanera a fin de prevenir, investigar y combatir las infracciones aduaneras, en particular el fraude, y prestar asistencia mutua para una debida aplicación de la legislación aduanera. En virtud de estos acuerdos, Canadá puede intercambiar información aduanera relativa a:

- Personas mercancías y medios de transporte
- Actividades previstas, en curso o finalizadas, que constituyan o parezcan construir una infracción aduanera en el territorio del país que solicite los datos
- Técnicas comprobadas de aplicación de la ley
- Tendencias, medios o métodos nuevos y emergentes en la comisión de infracciones aduaneras
- Facilitación de actividades de evaluación de riesgos, dentro del mandato y el ámbito de competencia del CBSA.

Los acuerdos de asistencia mutua aduanera se basan en el acuerdo bilateral modelo sobre asistencia administrativa mutua en cuestiones aduaneras de la OMA. En virtud de la cual ambas partes tienen flexibilidad, en el marco de estos acuerdos, para conciliar sistemas jurídicos reglamentarios diferentes, lo que facilita la cooperación pese a las diferencias. El CBSA se encarga de negociar y administrar los acuerdos de asistencia mutua aduanera y actualmente Canadá es parte en ocho acuerdos de este tipo. Además,



se están negociando o considerando acuerdos de asistencia mutua aduanera con varios otros países.

Canadá concierta también a veces acuerdos de intercambio de información aduanera en forma de memorandos de entendimiento, similares a los acuerdos de asistencia mutua aduanera por su objetivo y su alcance, pero de carácter no vinculante. Canadá es parte actualmente en seis memorandos de entendimiento.

Los tratados de asistencia jurídica mutua proporcionan a Canadá la base jurídica para la cooperación y la asistencia mutua en materia penal con el fin de mejorar la eficacia de la investigación, el enjuiciamiento y la erradicación de los delitos. Los tratados de asistencia jurídica mutua pueden abarcar también las infracciones aduaneras. El ministerio de justicia de Canadá se encarga de negociar, aplicar y administrar estos tratados, Canadá tiene actualmente 35 en vigor.

## Beneficios de la Cooperación Aduanera

Los beneficios de la cooperación son evidentes en el caso de las administraciones en frontera. En lo que se refiere al CBSA, la cooperación internacional ha propiciado la colaboración en diversas cuestiones y ha promovido la armonización de los procedimientos aduaneros y la seguridad de la cadena de suministro, que a su vez han mejorado los servicios prestados a clientes comerciales de todo el mundo. La cooperación aduanera alienta a los miembros a informarse unos a otros de las tendencias que van desarrollándose, como las amenazas emergentes o recurrentes a la inocuidad y la seguridad, las nuevas tecnologías aplicables en la frontera, las medidas de facilitación del comercio y la investigación y el desarrollo en ese ámbito. Por consiguiente, la participación internacional estimula el intercambio de conocimientos, experiencias, competencia técnica y mejoras prácticas, para que los miembros puedan superar las diferencias causadas por limitaciones propias. Según las formas de

cooperación aduanera, también pueden crearse sinergias, que representan un ahorro financiero, de tiempo y de otros recursos para los gobiernos, las administraciones aduaneras y a comunidad comercial.

Por ejemplo, un socio extranjero al que la importación en su territorio de desechos metálicos y orgánicos para su reciclaje causaba problemas, ya que carecía de la capacidad y de los métodos necesarios para verificar y determinar la verdadera identidad de las mercancías a fin de prevenir la entrada de materiales peligrosos como plomo, el cadmio, los difenilos policlorados y los hidrocarburos aromáticos policíclicos. El CBSA le ayudó a desarrollar un método para que verificara y determinara la identidad de las mercancías y protegiera así la salud y la seguridad de sus ciudadanos, facilitando a la vez la circulación de mercancías legítimas de la industria del reciclaje.

En definitiva, el beneficio fundamental que la cooperación aduanera aporta a nuestra comunidad comercial es que alienta a los miembros a colaborar en la búsqueda de soluciones para enfrentar el desafío de facilitar el comercio sin comprometer la seguridad.

Dependiendo del tipo de cooperación aduanera contemplada, su puesta en práctica puede formalizarse mediante un acuerdo o un arreglo. En caso de los acuerdos internacionales, que son jurídicamente vinculantes, estos se suscriben en nombre del gobierno de Canadá, mientras que en el caso de los arreglos internacionales, que son jurídicamente vinculantes, estos pueden alcanzarse directamente entre las administraciones aduaneras.

Además, cuando los acuerdos o arreglos contemplan el intercambio de información personal, hay varios instrumentos jurídicos que regulan dicho intercambio, en particular para garantizar la confidencialidad, la seguridad, la protección y el uso adecuado de la información que se comparte. Entre ellos figuran la “Ley de Aduanas”, la “Ley de

Protección de los Datos Personales”, la “Ley de acceso a la información” y la “Carta Canadiense de Derechos y Libertades”.

En consecuencia, el CBSA puede rechazar una solicitud de asistencia si lo considera necesario o si no puede satisfacerla, como en los casos en que el CBSA no haya obtenido de la persona o del comerciante a que se refiera la información, autorización para difundirla o en que el intercambio de información pueda representar un riesgo sustancial de malos tratos a personas, un daño serio a la propiedad o la pérdida importante de ésta, una infracción de las normas sobre terceras partes, o pongan en peligro la integridad de los procedimientos judiciales o las investigaciones en curso. Todo intercambio o uso indebido de información puede perjudicar a la persona o el comerciante a que se refiere ésta (incluidos sus intereses comerciales legítimos), provocar una ruptura o pérdida de la valiosa relación de confianza establecida entre el CBSA y los comerciantes canadienses, o crear un riesgo de contencioso para el gobierno de Canadá.

## Cooperación General

Dado que la cooperación aduanera abarca una amplia gama de iniciativas, entre ellas como ya se ha mencionado, la prestación de asistencia técnica y la creación de capacidad, el intercambio de mejores prácticas, la participación en foros o reuniones internacionales, el intercambio de recursos materiales y humanos, y el envío de expertos de aduanas a otros países, la ejecución de las distintas iniciativas variará según su importancia, urgencia, complejidad, riesgos, duración y repercusiones en términos de recursos.

Para guiar la concepción y la ejecución de las iniciativas de cooperación aduanera, el CBSA utiliza valores SMART, por sus siglas en inglés (específicos, medibles,

alcanzables, pertinentes y sujetos a plazos) a fin de lograr iniciativas sostenibles y estratégicas, medibles, acordadas, realistas y con plazos determinados.

## Intercambio de Información

Aunque es parte en unos pocos convenios multilaterales o plurilaterales en virtud de los cuales pueden compartir información aduanera, Canadá prefiere y procura establecer este intercambio de información a través de acuerdos o arreglos bilaterales.

La negociación de esos acuerdos y arreglos, como en el caso de todos los tratados internacionales, debe respetar la política canadiense de presentación de tratados en el parlamento. Concretamente, en el caso de los acuerdos, se debe obtener un mandato de negociación y el examen jurídico de los textos en todos los idiomas, contar con la autorización gubernamental y legal para firmar y ratificar el acuerdo y, por último, registrar, depositar y publicar el acuerdo. También se requiere una evaluación del impacto de los acuerdos en la privacidad, lo que permite determinar repercusiones de una propuesta en la vida privada de las personas y las formas de reducir o evitar resultados adversos en ese ámbito. La evaluación del impacto en la privacidad asegura el respeto y el cumplimiento de los principios y las leyes referentes a la privacidad durante el ciclo de la vida de un nuevo programa, servicio o iniciativa y, si es el caso, de las iniciativas existentes cuyos servicios estén en curso de transformación o reforma.

Actualmente Canadá puede intercambiar información aduanera bilateralmente de conformidad con sus acuerdos de asistencia mutua aduanera, tratados de asistencia jurídica mutua y memorandos de entendimiento sobre el intercambio de información aduanera, y a través de un número reducido de instrumentos multilaterales, entre los cuales la recomendación del consejo de cooperación aduanera relativa a la asistencia administrativa mutua, de 1953, otras recomendaciones de la OMA a las que Canadá se ha adherido.

Salvo si están relacionadas con procedimientos penales (en cuyos casos se cursan en el marco de los tratados de asistencia jurídica mutua), las solicitudes de información aduanera se presentan directamente al CBSA. Dado que cada solicitud es única, el CBSA seguirá las etapas generales que se enumeran a continuación para determinar, en cada caso, si se puede facilitar la asistencia e información requeridas:

- Comprobar si Canadá tiene un acuerdo o arreglo en vigor con el país solicitante en virtud del cual se permita el intercambio de información
- Comprobar si la información requerida cumple los criterios enunciados en el acuerdo o arreglo. Esto incluye asegurarse de que responder a la solicitud no de lugar a un riesgo sustancial de malos tratos a personas, un daño grave a la propiedad o a la pérdida importante de ésta o una infracción de las normas sobre terceras partes, o ponga en peligro la integridad de los procedimientos judiciales o las investigaciones en curso.
- Verificar que la solicitud contenga toda la información pertinente y necesaria
- Si en cualquiera de las etapas anteriores el resultado no fuera satisfactorio, se enviará una respuesta al solicitante indicándole que no se puede comunicar la información requerida
- Si el resultado es satisfactorio, se tomarán medidas apropiadas, como:
  - Se enviará la solicitud a la oficina pertinente
  - Se harán las búsquedas necesarias para obtener información
  - En algunos casos el, CBSA no tiene información en su poder, ha de realizar búsquedas adicionales o necesita el consentimiento de la persona o el comerciante para divulgar la información. Se contacta entonces a la persona o el comerciante, que, voluntariamente, podrá autorizar a divulgar la información. Si no se obtiene su consentimiento, se deniega la solicitud de información.
  - Una vez recabada, la información se envía al solicitante con todas las advertencias necesarias para velar por qué ésta se utilice sólo

para los fines con los que se facilitó, se proteja adecuadamente y no se divulgue sin el consentimiento previo del CBSA.

Las solicitudes presentadas en el marco de un tratado de asistencia jurídica mutua siguen un procedimiento muy similar, salvo que se envían primero al grupo de asistencia internacional del ministerio de justicia de Canadá, que realiza un examen preliminar antes de remitirlas a los servicios jurídicos de la autoridad competente (el CBSA en el caso de las solicitudes de información aduanera) para obtener la información solicitada. Toda solicitud de información para su uso en procedimientos penales, que presente una parte en un tratado de asistencia jurídica mutua suscrito por Canadá, se remite al ministerio de justicia.

## Factores Fundamentales de Éxito y Mejores Prácticas

El CBSA participa, en la mayor medida posible, en actividades de cooperación internacional en ese ámbito, insistiendo en la transparencia, la exhaustividad, el compromiso, la identificación, el apoyo, el reconocimiento y el respeto de las diferencias de los miembros.

Cuando participa en arreglos y acuerdos que contemplan el intercambio de información específica de un comerciante, el CBSA debe tener en cuenta los intereses de los comerciantes junto con los propios y los de las organizaciones asociadas, de conformidad con nuestra legislación. Por ello, el CBSA preconiza el uso de instrumentos bilaterales que, permiten determinar y reducir las diferencias con mayor facilidad e incluir en un grado mucho mayor las salvaguardias necesarias que en un foro multilateral.

Los instrumentos multilaterales de intercambio de información en lo que es parte el CBSA no suelen prever las cláusulas de salvaguardia adicionales que figuran en nuestros acuerdos y arreglos bilaterales.

Los elementos provisionales más recientes de estos acuerdos bilaterales ponen de manifiesto la necesidad de contar con eficaces sistemas de gestión de riesgos y de auditoría posterior al despacho y con una buena relación entre la aduana y los comerciantes para que las administraciones aduaneras puedan recabar la información necesaria a nivel nacional, sin tener que pedir asistencia con demasiada frecuencia a las administraciones extranjeras (Canadá).

## Capítulo 4: Marco metodológico: Comparación de las aduanas mexicanas del Norte y las aduanas del Sur de Canadá.

En este capítulo se realiza la comparación de las aduanas seleccionadas del norte de México con las aduanas seleccionadas del Sur de Canadá.

### 4.1 Investigación cualitativa e investigación cuantitativa

Existen diversas formas para investigar la realidad social. La investigación científica en ciencias sociales se puede estudiar desde dos enfoques o herramientas metodológicas, que son el enfoque cualitativo y el cuantitativo.

Cada uno tiene su propia fundamentación epistemológica, diseños metodológicos, técnicas e instrumentos particulares, acordes con la naturaleza y tipos de estudio que se realiza se debe elegir el enfoque correspondiente.

Para Hernández (2003) el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar en su proceso de investigación y puede o no probar hipótesis en el proceso de interpretación.

Busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información, busca comprender el fenómeno de estudio en su ambiente usual.

El método cualitativo es el instrumento analítico por excelencia de quienes se preocupan por la comprensión de significados (observar, escuchar y comprender). Exige una sistematización rigurosa de las distintas técnicas e instrumentos que componen el acervo metodológico y, por ende, un gran conocimiento de la teoría. Sin embargo, la opción cualitativa no se contrapone a la opción cuantitativa, toda vez que lo cualitativo determina lo cuantitativo (Silva, 2005).



La investigación cualitativa se puede definir como la conjunción de ciertas técnicas de recolección, modelos analíticos normalmente inductivos y teorías que privilegian el significado de los actores, el investigador se involucra personalmente en el proceso de acopio, por ende, es parte del instrumento de recolección. Su objetivo no es definir la distribución de variables, sino establecer las relaciones y los significados de su objeto de estudio (Silva, 2005).

Para Campoy y Gomes (2009) entre los instrumentos utilizados para la recolección de información en el enfoque cualitativo se encuentran los siguientes:

La observación en la cual se necesita distinguir entre lo que es “observación” y “observación participante”. La primera es una técnica para la recogida de datos sobre comportamiento no verbal, mientras que la segunda hace referencia a algo más que una mera observación, es decir, implica la intervención directa del observador, de forma que el investigador puede intervenir en la vida del grupo.

La técnica Delphi que fue desarrollada en 1950 por Dalkey y colaboradores y tiene por objetivo conocer la opinión de un grupo de personas en relación a un problema, sin que los integrantes se reúnan físicamente. Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo.

La entrevista a profundidad que consiste en realizar una interacción entre dos personas, planificada y que obedece a un objetivo, en la que el entrevistado da su opinión sobre un asunto y, el entrevistador, recoge e interpreta esa visión particular.

Los grupos de discusión formados por un grupo reducido de personas, que se reúnen para intercambiar ideas sobre un tema de interés para los participantes, a fin de resolver un problema o tratar un tema específico. La sesión está cuidadosamente planificada y se rige por las normas propias del proceso.

La historia de vida que se centra en un sujeto individual, una comunidad, un colectivo, etc., y tiene como elemento central el análisis de la narración que esta persona o grupo realiza sobre sus experiencias vitales. Hay historia de vida desde el momento en que un sujeto cuenta a otra persona un episodio cualquiera de su experiencia de vida.

Por otro lado el enfoque cuantitativo usa recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento (Hernández, 2003).

La metodología cuantitativa es aquella que permite examinar los datos de manera numérica, especialmente en el campo de la estadística. Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea lineal. Es decir, que haya claridad entre los elementos del problema de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y que tipo de incidencia existe entre sus elementos.

Entre los instrumentos que se utilizan para la obtención de información en la investigación cuantitativa están los siguientes:

Las pruebas objetivas se componen de un conjunto de preguntas claras y precisas que admiten una sola respuesta correcta y cuya calificación es siempre uniforme y precisa. Se llaman objetivas porque intentan eliminar en la medida de lo posible la subjetividad. La clave para que las pruebas objetivas se conviertan en instrumentos eficaces de evaluación, es la preparación con que han sido elaboradas.

Las encuestas que consisten en un conjunto predeterminado de preguntas normalizadas, que recopila información directamente de una muestra seleccionada a fin de obtener datos estadísticos sobre opiniones, hechos u otras variables.

Las escalas de medición que son un conjunto de símbolos o valores numéricos, construida de tal manera que pueden ser asignados por una regla a los comportamientos o rasgos de los individuos a quienes se aplica la escala y donde la asignación indica si el individuo u objeto posee lo que se supone que mide la escala. Las escalas proporcionan valores numéricos con que pueden compararse objetos de evaluación. Por lo regular existen diferentes tipos de medición escalar, los cuales pueden estar orientados a medir personas, estímulos y tipos de respuesta.

La observación cuantitativa que consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas. Se recolecta información sobre la conducta así como sobre el contenido de comunicaciones verbales y no verbales entre sujetos.

La estadística y fuentes documentales en la cual se obtienen datos a través de internet, bibliotecas u organismos, el instrumento consiste en obtener información de fuentes secundarias para analizarlas.

En la presente investigación se utilizó la obtención de estadísticas y fuentes documentales, debido a las variables seleccionadas para el estudio y a los recursos que se contaban para la obtención de información.

#### 4.2 Análisis comparativo de las aduanas del sur de Canadá y las aduanas del norte de México

Para la comprobación de hipótesis se optó por realizar una comparación de las variables seleccionadas como independientes, que son: la innovación, la infraestructura, la seguridad y la capacitación.

Para cada una de estas variables de la información recabada y plasmada en el capítulo tres, se seleccionaron indicadores que permitieran realizar dicha comparación.

Para la variable dependiente (eficiencia) se parte de la medición que realiza el Banco Mundial cada dos años, en donde se puede ver claramente en base a mediciones realizadas que las aduanas en Canadá son más eficientes en el despacho de mercancías que las aduanas en México (véase tabla 9). El puntaje más alto de eficiencia que en esta medición se puede tener es de 5 y el más bajo es de 1.

De acuerdo a este índice, las aduanas más eficientes a nivel mundial en el año 2014 fueron las aduanas de Alemania, Holanda, Bélgica, Países Bajos y Singapur. En la tabla 9 se muestran algunos de los indicadores de eficiencia a nivel mundial.

Tabla 9: Eficiencia en el despacho aduanero (1=baja a 5=alta)

País	2012	2014
Alemania	3.87	4.09
Singapur	4.01	4.0
Países Bajos	3.85	3.96
Reino Unido	3.73	3.90
Japón	3.72	3.78
Estados Unidos	3.67	3.72
<b>Canadá</b>	<b>3.58</b>	<b>3.60</b>
<b>México</b>	<b>2.63</b>	<b>2.68</b>
Brasil	2.51	2.48

Elaboración propia con base en: estudio realizado por el Banco Mundial (Índice de desempeño logístico , 2014).

En la tabla de “Eficiencia en el despacho aduanero” de los años 2012 y 2014, también quise incluir algunos países que yo considero que tienen gran eficiencia en sus aduanas tales como Reino Unido, Estados Unidos y Japón, por supuesto también están incluidos Canadá y México que son el objeto de comparación de este estudio, y así de esta manera comprobamos que en efecto, las aduanas canadienses son mucho más eficientes que

las mexicanas, en el año 2014 México tuvo un 2.68 de eficiencia en sus aduanas, mientras que Canadá un 3.60, si se realiza el comparativo con el año anterior (2012) se puede ver que tanto México como Canadá obtuvieron mejor eficiencia en el año más reciente de estudio y que de igual forma Canadá en el año 2012 era más eficiente que México.

Del año 2012 al 2014, México incrementó .05 puntos de eficiencia en sus aduanas, mientras que Canadá incrementó en .02 puntos de eficiencia en la operación aduanera.

De igual manera el Banco Mundial realiza estudios en los cuales realiza mediciones que determinan la facilidad para el comercio a nivel mundial. Aunque no es un indicador de eficiencia, esta medición sirve para realizar un comparativo y dar un panorama acerca del comercio en México y de Canadá, los datos siguientes son del año 2014.

- Indicador de desempeño logístico (1 más bajo y el 5 el mejor): México 3.13 y Canadá 3.86
- Procedimientos en frontera (1 más bajo y el 7 el mejor): México 4.0 y Canadá 4.9
- Documentos exigidos para exportar: México 3 y Canadá 3
- Documentos exigidos para importar: México 3<sup>4</sup> y Canadá 3
- Calidad de infraestructura portuaria (1 más bajo y el 7 el mejor): México 4.3 y Canadá 5.5

En todos estos indicadores el país de Canadá es mayor facilitador de condiciones para la realización de comercio exterior, excepto en los documentos para importar y exportar que son tres en ambos casos.

---

<sup>4</sup> En el informe del Banco de México se señalan 3, pero en la Ley Aduanera mexicana, de acuerdo al artículo 36 se señalan 5 documentos: factura comercial, documento de transporte, documento que compruebe el cumplimiento de las regulaciones y restricciones no arancelarias, certificado de origen y documento de garantía en cuenta aduanera.

A continuación, se realiza la comparación de las variables independientes en las aduanas seleccionadas.

Eficiencia	México	Canadá
Innovación		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de despacho</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Depósito ante la aduana</li> <li>Verificación previa de la mercancía</li> <li>Clasificación y elaboración del pedimento</li> <li>Determinación de contribuciones</li> <li>Validación del pedimento</li> <li>Pago del pedimento</li> <li>Salida de la mercancía del almacén</li> <li>Presentación de la mercancía ante la aduana</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Mercancía bajo manifiesto</li> <li>Verificación de la mercancía</li> <li>Clasificación y correcto llenado del formulario B3 de la aduana canadiense</li> <li>Entrega de la correcta documentación</li> <li>Pago de contribuciones</li> <li>Revisión de etiquetas en la mercancía</li> <li>Liberación de la mercancía</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Integraciones</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pre-inspección de carga en aeropuerto de Laredo, Texas y en la aduana mexicana en Mesa de Otay, Baja California</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Programa de autocotización aduanal (CSA)</li> <li>Examen antes de la llegada</li> <li>Liberación aduanal por línea automatizada (ALR)</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de control</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Auditorias</li> <li>Visitas domiciliarias</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Creación de un sistema flexible</li> </ol>

	3.- Revisión de sistema de control de inventarios	2.- Elaboración de un modelo eficiente de gestión de riesgo 3.- Trato posterior al despacho de las mercancías
<b>Infraestructura</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carriles</li> </ul>	1.- Nuevo Laredo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puente I</li> <li>• Puente II</li> <li>• Puente III</li> </ul> 2.- Tijuana <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puerta México</li> <li>• Tijuana – Otal</li> <li>• Tecate</li> <li>• Mexicali Centro</li> <li>• Nuevo Mexicali</li> <li>• Algodones</li> </ul> 3.- Ciudad Juárez <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puente Cordova</li> <li>• Puente Zaragoza</li> <li>Ysleta</li> <li>• San Jeronimo</li> <li>• Porvenir</li> <li>• Guadalupe</li> </ul>	1.- Fort Erie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carril 1: vehiculos personales</li> <li>• Carril 2: vehiculos comerciales</li> <li>• Carril 3: prioridad de retraso</li> </ul> 2.- Widsor Ambassador <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehiculos personales</li> <li>• NEXUS</li> <li>• Ready Lane</li> <li>• Vehiculos comerciales</li> <li>• Fast</li> </ul> 3.- Lacolle <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carril 1: para viajeros</li> <li>• Carril 2: vehiculos comerciales</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puentes internacionales</li> </ul>	1.- Nuevo Laredo <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puente I</li> <li>• Puente II</li> </ul>	1.- Widsor Ambassador Bridge

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puente III</li> </ul> <p>2.- Ciudad Juárez</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puente Zaragoza</li> <li>• Ysleta</li> <li>• Puente Cordova</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos de revisión</li> </ul>	<p>1.- Nuevo Laredo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puente I</li> <li>• Puente II</li> <li>• Puente III</li> </ul> <p>2.- Tijuana</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Chaparral</li> <li>• Puerta México Este</li> </ul> <p>3.- Ciudad Juárez</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puente Córdoba</li> <li>• Puente Zaragoza</li> <li>• Ysleta</li> <li>• San Jerónimo</li> <li>• Porvenir</li> <li>• Guadalupe</li> </ul>	<p>1.- Fort Erie</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carril 1: vehículos personales</li> <li>• Carril 2: vehículos comerciales</li> <li>• Carril 3: prioridad de retraso</li> </ul> <p>2.- Windsor Ambassador</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos personales</li> <li>• NEXUS</li> <li>• Ready Lane</li> <li>• Vehículos comerciales</li> <li>• Fast</li> </ul> <p>3.- Lacolle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estación de inspección</li> </ul>
<b>Seguridad</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología para revisión</li> </ul>	<p>1.- Rayos gamma para ferrocarriles y vacíos para el resto de las mercancías</p> <p>2.- Basculas de pesaje</p> <p>3.- Circuito cerrado de TV</p>	<p>1.- Sistema de huellas digitales</p> <p>2.- Como herramientas de detección utilizan un programa de tecnología de</p>



	<p>4.- Esclusas</p> <p>5.- Sistema de supervisión y control vehicular</p>	<p>alta escala (LSI), que se compone de instrumentos no intrusivos que permiten verificar la legitimidad de las mercancías a despachar, así como materiales peligrosos y no permitidos. Entre estos instrumentos se encuentran: Detección por radiación, unidades de carbono que permiten la identificación de materiales, tecnología biométrica, mediciones de densidad, buscadores laser, cámaras, microscopios y espejos, binomios caninos, tecnología para detectar explosivos o narcóticos (scanner), herramientas de aislamiento de aseo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forma de revisión</li> </ul>	<p>1.- Sistema de selección automatizado</p>	<p>1.- Asignación de un número de 14 dígitos con el cual se identifica la carga</p> <p>2.- De acuerdo al monto y a la documentación entregada (factura, formulario B3, certificado de origen, documento de</p>

		<p>transporte y documento que compruebe el cumplimiento de regulaciones y restricciones no arancelarias) y de acuerdo a la Ley de Aduanas en Canadá, los inspectores tienen la facultad de revisar de manera aleatoria para comprobar su conformidad. Se examinan todas las solicitudes de despacho y se examinan físicamente aproximadamente el 2% de los envíos. La frecuencia de los exámenes depende de los antecedentes y el cumplimiento del importador.</p> <p>3.- La opción de despacho rápido permite que los importadores con operaciones frecuentes tengan despachos aduaneros con mayor agilidad y documentación (Programa FIRST)</p> <p>4. Programa PARS (Sistema de previa llegada)</p>
--	--	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas para mejora y mantenimiento de la seguridad</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>Cooperación aduanera de Canadá</li> <li>Socios para la protección (PIP)</li> <li>Sistema de inspección de vehículos y carga (VACIS)</li> <li>Dirección de ciencias de la ingeniería del CBSA (Laboratorio)</li> <li>Inversiones en tecnología de la información</li> </ol>
<b>Capacitación</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de capacitación</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Programa formativo en materia de comercio exterior</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica y creación de capacidad</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrenamiento</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Al ingresar el personal con programas formativos en comercio exterior</li> <li>Adiestramiento de perros detectores de drogas, armas y dinero</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Al ingresar el personal</li> <li>Organización de la CBSA y el Comité Interamericano de terrorismo con talleres de transporte internacional de carga aérea e intercepción de pasajeros</li> <li>Adiestramiento de perros detectores y cursos de análisis d inteligencia</li> <li>Programas de entrenamiento a personal</li> </ol>

		<p>de otras aduanas (2009 y 2010) en aduanas de Haití y Afganistán.</p> <p>5.- Permeancia en el comité de transparencia y ética de la OMA</p> <p>6.- Por parte de las oficinas de aduanas brindan capacitaciones específicas como la CITES para los inspectores de aduanas</p> <p>7.- Programas como “Socios en protección” que agrupa personal de aduanas con empresas para la facilitación comercial</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Periodicidad en los programas</li> </ul>	<p>En ninguna de las fuentes analizadas se detalla si se ofrecen capacitaciones o actualizaciones una vez ingresado el personal al puesto, sin embargo se conoce que la rotación de personal en aduanas es muy alta y en promedio cada 6 meses se intercambia el personal entre las 49 aduanas del país.</p>	<p>En ninguna de las fuentes analizadas se detalla si se ofrecen capacitaciones o actualizaciones una vez ingresado el personal al puesto.</p>

A continuación se muestran otros indicadores importantes de ambos países para la operación de comercio exterior.

Tabla 9: Indicadores

	Tiempo para importar (cumplimiento fronterizo, cumplimiento documental)	Costo de importación (cumplimiento fronterizo, cumplimiento documental)	Tiempo para exportación (cumplimiento fronterizo, cumplimiento documental)	Costo de exportación (cumplimiento fronterizo, cumplimiento documental)
Canadá	3 horas	335 USD	3 horas	323 USD
México	62 horas	550 USD	28 horas	460 USD

Elaboración propia con base en indicadores del Banco Mundial

En el cuadro de la parte superior, es donde presento el objeto de investigación de esta tesis, lo que yo considero la parte más importante, pues después de haber hecho una investigación detallada de cada una de las aduanas, de los procesos, capacitación entre otras cosas, aquí es donde se simplifica todo y muestro el resultado de todo esto, que es la comparación de las variables dependientes que son innovación, infraestructura, seguridad y capacitación, y la manera en la que yo pienso que se manifiestan físicamente en una aduana, pues considero que son cruciales para que una aduana pueda funcionar de manera más eficiente, los tiempos que se manejan para hacer el despacho de mercancías en México y en Canadá, así como también los costos de todos los documentos, permisos, entre otras cosas que permiten la liberación de las mercancías.

Ahora bien, hablando comparativamente. Empezando con el apartado de innovación, se tocan los puntos de proceso de despacho, sistema de controles e integraciones, por ejemplo, el proceso de despacho tanto en México como en Canadá es prácticamente el

mismo, viéndolo desde una manera generalizada, pues por esa parte no hay mucho que podamos hacer para mejorar si lo comparamos con el objeto de estudio, que es Canadá, sin embargo en las áreas de sistema de control e integraciones pienso que ahí México tiene un gran déficit de actividad, pues Canadá cuenta con muchos más procesos de integración que hacen que el proceso de despacho de mercancías sea mucho más ágil y simplificado que es lo que México pide a gritos desesperados. Por la parte de sistemas de control se podría decir que tenemos la misma cantidad, pero la realidad es que Canadá engloba todos procesos que México aplica en uno solo, llamado “trato posterior al despacho de mercancías” en donde se hacen las auditorías, la revisión del sistema de control de inventarios y por supuesto las visitas domiciliarias, pienso que también por este lado todavía tenemos muchas cosas que hacer para que México mejore.

Uno de los elementos que analicé para la siguiente de mis variables de “infraestructura” fueron los carriles con los que cuenta cada una de las aduanas, tanto las mexicanas como las canadienses, y aquí encontré que en cuanto a número de carriles, las aduanas mexicanas cuentan con un mayor número de ellos, sin embargo, las canadienses tiene carriles específicos para cada revisión que se vaya a hacer, es decir, un carril específico para las revisiones de turistas, otro para revisiones de vehículos NEXUS y así sucesivamente, y de esta manera, hacer las revisiones mucho más rápidas y simplificadas como les sea posible.

Otra de las cosas que me llamó mucho la atención de este apartado fue “Programas para mejora y mantenimiento de la seguridad” pues Canadá cuenta con muchísimos de ellos que efectivamente, son programas que buscan la mejora continua de la seguridad aduanera canadiense, pero esto también sin lugar a dudas se logra con la continua inyección de efectivo, pues todos estos programas pertenecen al gobierno así como también su financiamiento, cosa que en México no sucede porque tampoco tenemos programas de este tipo que estén destinados a la inversión por la seguridad.

Por último, en el cuadro se encuentra la variable de capacitación, a mi parecer esto es algo que tiene que estar en constante cambio, en constante tratamiento y en constante implementación, pues día con día las cosas cambian, los delitos se agravan y las invenciones de las personas que se dedican a delinquir también, es por esto, que en el sistema aduanero canadiense se tiene una constante capacitación de todo el personal, conforme la infraestructura crece, la tecnología cambia y más programas se incrementan a la lista, el personal así mismo tiene que estar preparado, en cambio en México las cosas no suceden así, como difícilmente se innova o se invierte, pues entonces las prácticas con el personal mexicano permanecen de la misma manera, es decir, las personas que se quieren dedicar al trabajo en las adunas reciben una capacitación al inicio de haber obtenido el cargo en aduana, únicamente esa una capacitación en todo el tiempo que van a durar bajo ese cargo, yo creo que no es suficiente pues en efecto, y como ya lo mencione las cosas cambian con el paso del tiempo y una sola capacitación para toda una vida laboral no considero que sea suficiente.

## Conclusiones

Después de todo esto solo me queda decir que, al término de una larga y exhaustiva investigación, la hipótesis que planteé al inicio de esta tesis es muy acertada pues Canadá puede ser un buen modelo a seguir para poder mejorar la eficiencia de las aduanas mexicanas y sigo creyendo firmemente que si mejoramos las variables dependientes que planteé en un inicio, que son innovación, infraestructura, seguridad y capacitación, podremos tener sin duda alguna unas aduanas mucho más eficientes. Lo que quiero decir con esto es que, México lleva toda la vida haciendo las cosas de la misma manera, pero no porque así sea esto, significa que es la manera correcta, pues a lo largo de mi investigación me di cuenta de muchos de los factores que nos están dejando atrás en la lista a la hora de calificar la eficiencia aduanera en los diferentes países del mundo.

Uno de los factores donde en mi opinión necesitamos más cambios, es en los tiempos de despacho de mercancías, considero que es exagerado el tiempo que en México se toman para que esto se pueda llevar a cabo en comparación con otros países, en comparación con Canadá, pues en realidad la tecnología que emplea México y Canadá para las revisiones de las mercancías aunque es similar, en Canadá es más avanzada y variada. Pienso que la diferencia radica en la capacitación del personal y por supuesto en la importancia que le pone cada país a detalles que quizás puedan parecer insignificantes, poniendo esto en palabras y hechos exactos, Canadá tiene la implementación de laboratorios para estar mejorando la seguridad día con día, es decir que si algo ha fallado, buscan la manera de que en un futuro esto ya no se vuelva a repetir y en México tristemente eso es algo que no sucede, pues las personas que laboran en las distintas aduanas del país se apegan únicamente al manual de procedimientos sin importar cuantas veces aparezca el mismo error y cuantas veces incurran en él, aunque esto sea algo que quizás también tenga que ver con la cultura de nuestro país.



Otro punto que en mi opinión es muy importante son los programas para mejora y mantenimiento de la seguridad, pues si ponemos de ejemplo a Canadá tiene varios programas para poder poner esto en práctica, uno de ellos es la “Cooperación Aduanera” que es este programa que se implementó con el fin de mantener activas las relaciones con la comunidad internacional, tanto a nivel bilateral como multilateral lo que quiero decir con esto es que la manera más concreta de cooperación aduanera puede adoptar varias formas, como la presentación de asistencia técnica, el intercambio de mejores prácticas, la participación en foros/encuentros internacionales, el intercambio de recursos materiales y humanos y el intercambio de información aduanera para combatir el contrabando, el fraude y otras infracciones aduaneras, pero todo esto con el mismo fin en común, que es con el paso del tiempo ir mejorando la eficiencia aduanera de Canadá.

Si nos ponemos a analizar cuál es en verdad la falla que tiene México con respecto de la eficiencia aduanera, pienso que nos podríamos enfrentar a diversas hipótesis pues cada persona tiene su manera de pensar y de ver las cosas, sin embargo desde mi punto de vista algo que también considero tiene gran influencia y peso sobre la eficiencia aduanera de México, es el gobierno, pues aunque en la actualidad se tienen planes a futuro para modernizar las aduanas todavía no se ve como un hecho concreto. Al hacer referencia al gobierno mexicano hablo de que en México hace falta que más recursos federales estén destinados para la implementación de nueva de tecnología, de la creación de programas que nos ayuden a combatir la inseguridad, a tener revisiones más rápidas y seguras, pero por supuesto, fidedignas, por otro parte crear capacitación innovadora y constante para el personal que labora en las aduanas tenga un mejor desempeño de sus labores y finalmente pero no menos importante, invertir en la infraestructura para las aduanas, a lo que me quiero referir con esto es que con el paso del tiempo México va teniendo más relaciones comerciales con todo el mundo y la única manera de que entren o salgan mercancías del país es por medio de las aduanas, creo yo que valdría la pena invertir en algo que sabes que te está dando frutos, día a día los flujos de tránsito aumentan y no es posible que México y sus aduanas cuenten con la

misma infraestructura de hace 30 años, las cosas cambian y resto del mundo también va creciendo a pasos de gigante, pero México se está quedando atrás.

Considero que es imperante comenzar a hacer algo con respecto de esta situación, porque si no hacemos algo, el mundo se nos va a venir encima y cada vez nos será más difícil salir de ahí. Después de haber hecho todo este estudio y de analizar todos los datos, comparar a México con otros países, ver todo el potencial que tenemos y no hacer nada con él, pues literalmente solo nos quedamos mirando e imaginando como sería si las cosas fueran diferentes, si las cosas se hicieran de manera distinta, si no estuviéramos tan cerrados al crecimiento, al cambio.

No estoy diciendo que estemos haciendo las cosas mal, pero definitivamente digo que las podríamos hacer mejor, y sin lugar a dudas pienso que si comenzáramos a implementar algunas de las acciones que tiene Canadá para la conseguir la eficiencia aduanera que tiene, se nos abrirían cientos de puertas para el comercio con más países porque, ¿A quién no le va a gustar hacer negocios con alguien que es eficiente?, yo creo que a todos, así mismo creo que es una tarea de todos nosotros empezar a hacer algo con esto, pues como lo mencioné anteriormente, después de tanta investigación, no creo que el único problema de México radique únicamente en el algo sistemático, si no también, en un problema cultural que me atrevo a decir que la gran mayoría de los mexicanos tenemos, que es el medio al cambio y a abrirnos a cosas nuevas, a cosas mejores, pero eso es algo que nunca sabremos si solo seguimos haciendo lo mismo con lo mismo.

## Bibliografía

- Laredo Trade Numbers 2014. (2014). *City of Laredo*. Obtenido de City of Laredo: [http://www.ci.laredo.tx.us/bridgesys/Laredo\\_Trade\\_Numbers/Laredo\\_Trade\\_Numbers\\_2014.pdf](http://www.ci.laredo.tx.us/bridgesys/Laredo_Trade_Numbers/Laredo_Trade_Numbers_2014.pdf)
- Centro de Asistencia para la Conformidad Fronteriza. (s.f.). *Border Center*. Obtenido de Bordercenter.org: <http://www.bordercenter.org/spanish/bordercities/tijuana.htm>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2004). *Cepal.org*. Obtenido de Desarrollo Infraestructura y Crecimiento Económico: Revisión Conceptual: [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6441/S048642\\_es.pdf?sequence=1](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6441/S048642_es.pdf?sequence=1)
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (s.f.). *Eficiencia y su medición en prestadores de servicios de agua potable y alcantarillado*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/8/42728/lcw385e.pdf>
- Confederación de Asociaciones de Agentes Aduanales de la República Mexicana. (s.f.). *CAAAREM*. Obtenido de Optimización de Procesos Logísticos de la Importación y Exportación: [http://caaarem.mx/Bases/Noticias07\\_09.nsf/b87c734d69cddd80862573da005c3979/71e86bd66c1e78625760200821155/\\$FILE/Capitulo%203.pdf](http://caaarem.mx/Bases/Noticias07_09.nsf/b87c734d69cddd80862573da005c3979/71e86bd66c1e78625760200821155/$FILE/Capitulo%203.pdf)
- Administración General de Aduanas. (2006). *Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral*. Obtenido de OEA: <http://www.sedi.oas.org/DCTC/AdmAcuerdos/Administracion%20de%20las%20Reglas%20de%20Origen/09%20-.pdf>
- Aduana de Ciudad Juárez. (2008). *wtnmcba.org*. Obtenido de West Texas New Mexico: [wtnmcba.org/cbaweb/documents/TXBFC06.ppt](http://wtnmcba.org/cbaweb/documents/TXBFC06.ppt)
- Aduana de Ciudad Juárez. (2008). *wtnbcba.org*. Obtenido de West Texas New Mexico: [wtnmcba.org/cbaweb/documents/TXBFC06.ppt](http://wtnmcba.org/cbaweb/documents/TXBFC06.ppt)
- Broker Service and Logistic. (s.f.). *BSL Operador Logístico*. Obtenido de bsl.com.mx: <http://www.bsl.com.mx/oficinas/oficinas.html>

Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas. (s.f.). *El Concepto de Eficiencia: Definición y Cuantificación*. Obtenido de Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales Economicas y Juridicas.: [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rfp/007245\\_2.pdf](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/rfp/007245_2.pdf)

Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, E. y. (s.f.). *EL PROCESO DE CAPACITACIÓN, SUS ETAPAS E IMPLEMENTACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de eumed.net: <http://www.eumed.net/ce/2011b/jmgl.pdf>

Ezbordercrossing. (2016). *ezbordercrossing.com*. Obtenido de Ezbordercrossing: <http://www.ezbordercrossing.com/list-of-border-crossings/new-york/peace-bridge/#.V-QjiTJDnR0>

Gobierno del Estado de Baja California. (s.f.). *Baja California Inversión y Comercio*. Obtenido de Investinbaja.gob: <http://www.investinbaja.gob.mx/es/infraestructura/transporte-intermodal/puertos-fronterizos-aduanas>

Gobierno de Canadá. (2016). *Canada Border Services Agency*. (G. d. Canadá, Productor) Obtenido de cbsa-asfc: <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/do-rb/offices-bureaux/1003-eng.html>

Gobierno de Canadá. (2016). *Government of Canada*. Obtenido de Canada Border Services Agency : <http://www.cbsa-asfc.gc.ca/do-rb/offices-bureaux/726-eng.html>

Gobierno de Baja California . (2015). *investinbaja.gob*. Obtenido de Baja California Inversión y Comercio : <http://www.investinbaja.gob.mx/es/infraestructura/transporte-intermodal/puertos-fronterizos-aduanas>

Gobierno Federal. (s.f.). *Aduanas.gob*. (Gobierno Federal) Obtenido de Aduanas. gob: [http://www.aduanas.gob.mx/aduana\\_mexico/A\\_Preguntas\\_Frecuentes\\_Otros.htm](http://www.aduanas.gob.mx/aduana_mexico/A_Preguntas_Frecuentes_Otros.htm)

México, E. d. (2012). *INEGI*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/externo/mensual/ece/ecem.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/continuas/economicas/externo/mensual/ece/ecem.pdf)

NA. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.com/innovacion/>, Nombre: Significados

NA. (s.f.). Obtenido de <http://www.significados.com/innovacion/>, Nombre: Significados

NA. (s.f.). *DeConceptos*. Obtenido de DeConceptos: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/infraestructura>

NA. (s.f.). *DeConceptos*. Obtenido de DeConceptos: <http://deconceptos.com/ciencias-sociales/capacitacion>

NA. (s.f.). *DefiniciónDe*. Obtenido de DefiniciónDe: <http://definicion.de/seguridad/>

Organización de los Estados Americanos. (s.f.). *Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral*. Obtenido de oas.org: <http://www.sedi.oas.org/dctc/AdmAcuerdos/Administracion%20de%20las%20Reglas%20de%20Origen/09%20-%20Presentacion%20despacho%20Aduanero.pdf>

Organización de Estados Iberoamericanos. (s.f.). *La innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*. Obtenido de oei.es: <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>

Orozco, G. (2005). El Concepto de Seguridad Como Teoría de las Relaciones Internacionales. *CIDOB*.

PRONTUARIO 2015 “CONOCE NUEVO LAREDO”. (2015). *Nuevolaredo.gob*. Obtenido de Nuevolaredo.gob: [http://www.nuevolaredo.gob.mx/documentos/transparencia/Prontuario\\_ICCE\\_2015.pdf](http://www.nuevolaredo.gob.mx/documentos/transparencia/Prontuario_ICCE_2015.pdf)

Requisitos, C. (2012). *Scribd*. Obtenido de Scribd.com: <https://es.scribd.com/document/86539475/Canada-Requisitos>

Schumpeter, i. y. (2004). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.uniroja.es/descarga/articulo/484297.pdf>

Sanchez, A. E. (2011). *Sistema Aduanero Canadiense*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/doc/49175811/Sistema-Aduanero-Canadiense>

Secretaria de Hacienda y Crédito Público . (s.f.). *Servicio de Administración Tributaria* . Obtenido de Servicio de Administración Tributaria : [http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando\\_exportando/guia\\_importacion/Paginas/Despacho\\_mercancias.aspx](http://www.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/guia_importacion/Paginas/Despacho_mercancias.aspx)

Secretaria de Comunicaciones y Transporte . (2013). *Ferroistmo.com*. Obtenido de Programa Nacional de Infraestructura 2014 - 2018: <http://www.ferroistmo.com.mx/Programa-Nacional-de-Infraestructura-2014-2018.pdf>

Silva, M. S. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. Mundo siglo XXI, 115-118.

Tolls for Bridges Along the US Canada Border. (2016). *Ezbordercrossing*. Recuperado el 2 de Agosto de 2016, de [ezbordercrossing.com](http://www.ezbordercrossing.com): <http://www.ezbordercrossing.com/travel-resources/international-bridge-tolls/#.V6DZ1WXkb-Y>

Villareal, A. (2014). Logística, clave para el desarrollo económico de un país, oportunidades para el sector público y privado. Obtenido de [www.kpmg.com/MX/es/Documents/Delineado/DE\\_Logistica\\_050612.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/Documents/Delineado/DE_Logistica_050612.pdf)