



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN

EL JEFE DE IMPORTACIONES Y TRÁFICO

TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES

PRESENTA:

JOSÉ MARCOS RODRÍGUEZ CASTELLANOS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

El jefe de importaciones y tráfico

José Marcos Rodríguez Castellanos

Índice

	Pag.
Introducción	1
1.- El comercio exterior en el siglo XXI	7
1.1.- La globalización	8
1.2.- Las negociaciones comerciales internacionales	10
1.3.- La normalización	11
2.- La logística, núcleo de la empresa	13
2.1.- Mecanismos de la logística	14
2.2.- El manejo de mercancías a nivel internacional	16
2.3.- La aduana y la logística	18
3.- Las aduanas	21
3.1.- Las importaciones	
3.2.- Las importaciones definitivas	22
3.3.- Las exportaciones temporales	23
3.4.- El tránsito de mercancías	24
3.5.- Los agentes y apoderados aduanales	
3.6.- La clasificación arancelaria	25
3.7.- Las infracciones y las sanciones	26
3.8.- Las recomendaciones aduanales	

4.- Las funciones del jefe de importaciones y tráfico de una empresa como Sony Music	27
4.1.- Experiencia profesional	33
4.2.- Procedimientos del área de importaciones y tráfico	34
4.3.- Descripción de las funciones del jefe de importaciones y tráfico	36
Conclusiones	40
Anexos:	
A. Organigrama general	43
B. Diagrama de flujo	44
Bibliografía	47

Introducción

El mundo se está convirtiendo en una economía de mercado, lo cual permite que cada uno de los países, estados y ciudades participen con lo mejor de ellos en todo el mundo; sin limitar la comercialización de sus productos a una sola zona, como tampoco se puede dirigir la creatividad y el desarrollo a un sólo país, se tiene que compartir.

Tanto las importaciones, como las exportaciones han cambiado desde el punto de vista de la diversificación de mercados o de la mezcla macroeconómica de destinos, así como también por la variedad de mercancías, integración de la mano de obra y por el alto contenido tecnológico que hoy tienen los productos de exportación. En pocos años, México se ha convertido en exportador, también nosotros hemos permitido que en el extranjero tengan una nueva gama de artículos y servicios originarios de nuestro país, aunque contengan insumos extraterritoriales en la mayoría de los casos.

Las alianzas estratégicas son la base del comercio internacional, sustituyendo al modelo de conquista de mercados y redoblando esfuerzos por desarrollar proveedores y/o compradores según sea el caso. Esto nos ha permitido observar hacia la calidad y cantidad, más que a la posesión. Casi todos los exportadores en el mundo atienden sus labores productivas y dejan que sus contrapartes atiendan las labores de mercadotecnia, comercialización y venta.

Pero esta transformación no es aislada, exige que los productos y servicios sean de una buena calidad y que los proveedores califiquen sus propios procesos productivos, en otras palabras, se debe normalizar o estandarizar a la planta productiva.

Los Tratados de Libre Comercio que se han firmado hasta la fecha y en los cuales México participa, son el asociacionismo normalizado, en donde se reconoce que las fronteras no son un obstáculo y que ya no se puede evitar la interdependencia sino tan sólo calificarla y regularla.

La internacionalización, implica la liberación de la mayor parte de los requisitos y regulaciones arancelarios y no arancelarios que permite el paso de mercancías del extranjero, a cambio de que nos permitan pasar libremente a otros países sin más regulación que la competitividad de nuestros productos y servicios.

El 80% de los países están implementando una política comercial liberal por lo que pronto tendremos un comercio sin restricciones. Sin embargo, debemos entender que la diferencia que existe entre industriales provoca que la liberación pueda ser rápida o lenta, por ello, el mundo está inmerso en un proceso de desgravación paulatina para participar en el futuro, quizá no muy lejano, de un comercio libre.

México maneja su comercio internacional muy parecido al establecido en Estados Unidos, en Inglaterra, en Canadá, en Alemania y en Japón; compuesto de eliminación de aranceles a corto y mediano plazos y de permisos previos, pero con un incremento sustancial en la certificación cualitativa de lo que importamos y exportamos, por tal motivo podemos decir que el comercio exterior mexicano está tratando de ser equiparado con el de otras partes del mundo.

Es claro ver que los tratados son benéficos para México y que tienen un doble sentido o circulación, los demás países nos ofrecen ventajas arancelarias a cambio de que nosotros también abramos nuestras fronteras a favor de ellos, esto nos consolida ante la globalización.

México en 1985, comprendió que no podía ser un país autosuficiente e independiente del resto de las naciones, reconociendo que era necesario incursionar con sus productos en otras regiones del mundo y dejar que ellas compartieran los suyos, y sobre todo, aprovecharse de la ventajas competitivas, concientizándose de que había mercancías que teníamos que dejar de producir y especializándonos en otras que, a su vez, otras naciones dejarían de manufacturar.

Así, empezamos a dejar el proteccionismo a partir de aquel año, cuando México promueve su solicitud de incorporación al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), hoy sustituido por la organización Mundial de Comercio (OMC); a raíz de su entrada, aceptó la reducción de aranceles y de requisitos que prohibían o impedían la importación de mercancías, eliminando prácticamente todos los permisos que se imponían a la importación.

A cambio, los demás países miembros del entonces GATT aceptaron que México se incorporara en dicho acuerdo bajo el esquema que ellos mismos habían llevado en su momento. Así empezamos a participar, ampliamente, del comercio internacional y sin posibilidades, prácticamente de regresar a la protección de la industria.

México entendió que tenía que competir internacionalmente con productividad y eficiencia y que ya no viviría en el proteccionismo; de ahí que muchas empresas se hicieron altamente competitivas, siendo el único ganador el consumidor final, quien desde entonces, comenzó a obtener mejores alternativas de adquisiciones y mucho mejor servicio.

Es indudable que su ingreso le trajo grandes beneficios para los consumidores y para la propia industria que tuvo que crecer y madurar rápidamente para poder competir y exportar. Hoy, las exportaciones de México se han fortalecido y, sobre todo, se han diversificado, dejamos de ser un país mono-exportador ya que cada día se incorporan productos de una mayor integración de mano de obra y de valor agregado.

A nivel mundial, los países que han optado ser integrantes de los acuerdos comerciales han tenido mayor crecimiento económico que aquellos que han decidido quedarse cerrados o inmersos en una pseudo-autosuficiencia; ellos, en gran medida, han quedado atrasados económica, política y socialmente.

La entrada de México al GATT fue tan sólo el principio, ya que seguido a esto, decidió iniciar negociaciones en 1991, de un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, lo que hoy conocemos como TLCAN.

En estos tratados y acuerdos se vislumbra la parte comercial, financiera y tecnológica a nivel internacional los cuales tienen solamente dos objetivos: eliminar totalmente las barreras arancelarias y homologar la cultura de los permisos y autorizaciones previos, tendientes, únicamente, a certificar los productos y nivelar una sola calidad, la de exportación.

Prácticamente estos convenios internacionales tienen involucrados tres conceptos básicos:

El primero, permitir a los proveedores mexicanos participar en los mercados extranjeros más fácilmente, introduciendo sus mercancías libres aranceles.

El segundo, estandarizar la calidad de sus productos y generar un clima de reglas claras y predecibles, eliminando las barreras comerciales.

El tercero, hacer que todos los productos mexicanos puedan participar de las preferencias.

El aprovechar los tratados de libre comercio, se convierte entonces, en una medida imprescindible para poder comerciar más y mejor, por tal motivo el comercio exterior requiere de gente muy preparada que conozca y utilice las preferencias arancelarias derivadas de estos.

Por ello debemos entender la importancia de aquellas personas que participan en la distribución que, al ubicarla en el ámbito internacional son las que conforman lo que comúnmente se conoce como la gerencia de tráfico, logística y aduanas.

A partir de su ingreso al GATT, en 1987, el comercio exterior le ha representado a México grandes beneficios económicos ya que le permite hacer negocios local e internacionalmente, además de tener una mejor calidad en sus productos y servicios que lo hacen ser más competitivo.

Para lograr un comercio exterior excelente es necesario contar con personal especializado, ya que de ahí se derivan las condiciones comerciales más favorables para la compra-venta, por tal motivo, es indispensable tanto para Sony Music como para toda empresa que cuenten con un jefe de importaciones y tráfico que desarrolle sus actividades eficazmente para tener éxito en las negociaciones y obtener mejores resultados en beneficio de ésta; tales como calidad del producto o servicio, confiabilidad, tiempo de entrega y reducción de costos que le permitan generar importantes ahorros.

Las funciones son de carácter administrativo, por tal motivo la organización y la información a tiempo son las bases de su desempeño y tienen la responsabilidad de entregar las mercancías a tiempo y al menor costo posible.

Los conocimientos y la experiencia son baluartes que permiten lograr resultados sobresalientes que se proveen a la empresa.

Se requiere de una capacitación y actualización constante para estar al día en los cambios que se efectúan en el comercio exterior, con el fin de aplicar y cumplir correctamente con las disposiciones oficiales que marca la ley aduanera.

Este trabajo se justifica con base en que las empresas industriales invierten una gran cantidad de dinero para compras de materia prima y materiales indirectos para manufacturar los bienes a que se dedican; sin embargo la gran mayoría de éstas no cuentan con una planeación adecuada por lo cual pueden tener grandes pérdidas monetarias, ya que si no tienen un abastecimiento oportuno se pueden interrumpir sus procesos productivos.

Por tal motivo se describen las funciones que desempeña el jefe de importaciones y tráfico, y la importancia que su participación representa en el comercio exterior, para garantizar resultados óptimos en Sony Music.

Tengo amplia experiencia y conocimientos en el comercio internacional; manejo, administro y controlo las áreas de compras, importaciones, tráfico y logística internacional, he adquirido habilidades para negociar y buscar áreas de oportunidad donde se obtengan descuentos que representen ahorros.

Sony Music Entertainment México, es una empresa de entretenimiento líder en el ramo discográfico, se dedica a la manufactura de CD y DVD; comprometiéndose a producir con calidad a nivel mundial, con la tecnología apropiada, satisfacer las expectativas de los clientes y buscar la mejora continua en sus operaciones.

Algunos de los clientes principales son:

EMI
Sony & BMG
Sony Pictures

Este documento servirá como un manual para los estudiantes que estén interesados en cursar la licenciatura en Relaciones Internacionales, en el área de comercio exterior, porque se dan a conocer las actividades que desarrolla dicha jefatura.

En el capítulo uno se abordan los temas de la globalización, las negociaciones comerciales internacionales y la normalización, para desarrollar el comercio exterior eficazmente; en el dos se especifican los mecanismos de la logística para conocer las reglamentaciones, leyes y procedimientos que se deben cumplir en el manejo de mercancías a nivel internacional; el tres contempla el tema de las aduanas con la finalidad de cumplir con las disposiciones oficiales que marca la ley aduanera; en el cuatro se describen las funciones que desempeña el jefe de importaciones y tráfico, los procedimientos de su área y la experiencia profesional.

Los objetivos son:

- 1) Describir las funciones del jefe de importaciones y tráfico en una empresa como Sony Music.
- 2) Analizar y buscar la mejora continua en los procesos administrativos que desarrolla.
- 3) Aplicar correctamente las disposiciones oficiales vigentes que marca la ley aduanera.
- 4) Aportar al lector un manual que le permita conocer e identificar los pasos requeridos para desarrollar el comercio exterior con excelencia.

Se espera que con este trabajo los lectores puedan visualizar el comercio internacional desde un punto de vista teórico-práctico.

1.- El comercio exterior en el siglo XXI

El comercio exterior es un concepto más complejo que la simple compraventa de mercancías o bienes, ya que implica la integración e interrelación de ideas, culturas, estilos, conceptos, capitales, estrategias, gobiernos y personas.

México, desde 1987, determinó su destino con base, primordialmente, en el comercio exterior, al haber aceptado formar parte del entonces Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT)¹, comprometiéndose una buena parte de su política exterior y económica, por lo que de ahí se desprendieron una serie de acciones tomadas por el gobierno federal para acelerar, con cierta madurez, la internacionalización del país, acciones que nos han colocado entre los primeros países en captación de inversión extranjera, crecimiento de las exportaciones de manufacturas, alianzas estratégicas globalizadas, innovación tecnológica y generación de fuentes de empleo, así como la firma de diversos Tratados de Libre Comercio.

Ante esta situación México, como país, ha iniciado un nuevo siglo y milenio dependiendo profundamente de su intercambio de bienes y servicios con el exterior. Esto representa parte de nuestra realidad económica que refleja una interrelación e interdependencia con los asuntos internacionales y que se ve fortalecida con la influencia de la inversión extranjera que juega un papel trascendental en la evolución del país.

No puede haber duda de la importancia del comercio exterior para nuestra economía, su influencia es radical y entendiendo la vertiginosa velocidad y evolución que éste tiene, podemos ver el por qué y el cómo las empresas dedicadas a la importación y exportación han tenido que mejorar su productividad y eficiencia, generando con ello, una mejor estabilidad del país, una creciente distribución de la riqueza y un mejoramiento de la calidad de los productos y servicios que se comercializan.

¹ El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) se transformó en la Organización Mundial de Comercio (OMC).

El comercio exterior no es una institución o una política o un gobierno o una empresa sin personal, tampoco representa una actividad del Estado, o que se genere por consecuencia de una situación comercial programada y anunciada, o por el simple hecho de conformar una zona bajo algún Tratado de Libre Comercio; más bien es un grupo de cosas y valores formados y conformados por personas que son las que lo hacen en el marco político, económico y social de un determinado país, es la suma de los esfuerzos de los individuos que colaboran con la iniciativa privada, el sector público, las escuelas y la sociedad, que han entendido, la importancia para el país y las oportunidades que se abren a la vista, éste se hizo simplemente por la disposición de la gente por aceptar y participar en la internacionalización del país, que hoy se ha decidido llamar la Globalización de México. Mientras más nos involucremos en el tema, conoceremos sus alcances, consecuencias, ventajas y desventajas para que se aproveche con toda propiedad, ya que el comercio exterior además involucra conocimientos, estrategias y tácticas en los negocios.

1.1.- La globalización

La globalización es el proceso tecnológico que nos ha acercado a todos los productos, servicios, conceptos, culturas, inercias, acciones, etcétera en forma inmediata y automática; es un proceso de interrelación entre las naciones y los individuos que produce la eliminación de las fronteras geográficas.

La globalización es el arte de intercambiar los productos que mejor produce una nación por los mejor producidos de otra nación, dejando atrás o, simplemente de lado, el concepto de competir por competir; hoy el concepto es complementar con competitividad.

La globalización ha sido un detonador de las alianzas, de la integración de productos y de la generación de capitales que han hecho más pequeño al mundo, permitiendo el acercamiento entre la oferta y la demanda mundial y haciendo inminente la participación de más personas e instituciones en el comercio internacional, provocando con ello, la sofisticación de las importaciones y exportaciones y una mayor racionalización de la oferta y de las fuentes de producción.

Dentro de este proceso globalizador se encuentra la economía de escala, lo que quiere decir que entre más países, ciudades y empresas participen de lo mismo o, inclusive personas, más distribución equilibrada existirá y mucha más eficiencia en el aprovechamiento de esfuerzos y de recursos habrá.

Vivimos la era de las ventajas competitivas: produce el más eficiente, compramos al más productivo, consume el que más poder adquisitivo tiene; vislumbramos un nuevo mundo económico y comercial.

En la actualidad más empresas mexicanas pueden participar en el comercio internacional, aboliendo su dependencia al mercado doméstico. Cada vez son más las exportadoras y mayor la participación de productos extranjeros en nuestro país. La internacionalización nos alcanzó y nos obliga a influenciar a otros países, ya no podemos cegarnos a la globalización, todos, de alguna forma, coadyuvamos al comercio exterior directa o indirectamente; difícilmente encontraremos una tienda que solamente venda productos nacionales, también existirán empresarios visionarios que piensen en exportar, asociarse internacionalmente y/o alcanzar la calidad mundial.

La internacionalización fue la única forma que contábamos para participar en la globalización, para atraer oportunidades de abasto y de mercado, para que nosotros, como consumidores, pudiéramos elegir entre una basta gama de productos y siendo empresarios, podamos vender nuestros productos o servicios al mejor postor.

Queda en el pasado la era en que teníamos que comprar lo único que existía en el anaquel; hoy podemos seleccionar entre varios productos de diferentes características, cualidades y orígenes, del mismo modo, quedó atrás el tiempo de pensar sólo en México como mercado de oportunidad.

El productor debe entender que sus productos serán adquiridos si ostentan la calidad y precio que el consumidor exige; los mexicanos, día a día, somos mejores consumidores, esto nos equipara con los del extranjero, lo que está haciendo que un producto elaborado en México que es aceptado localmente, pueda ser exportado cada vez con mayor facilidad a otras partes del mundo.

La parte comercial es muy importante, pues ahí se concentra la mercadotecnia, la investigación de mercados, las negociaciones comerciales internacionales, la promoción, la participación en ferias y el moderno comercio electrónico.

1.2.- Las negociaciones comerciales internacionales

En el comercio internacional la negociación es muy importante porque en esa actividad salen a relucir las mejores cualidades de los productos, de las empresas y de los negociadores, para llegar al acuerdo que satisfaga a ambas partes.

Hoy en día, las negociaciones comerciales internacionales involucran además de una simple compra-venta, la necesidad de desarrollar proveedores y compradores a largo plazo, esto ha hecho evolucionar las estrategias y técnicas de negociación.

Los grandes importadores en el mundo buscan con sus proveedores una relación a largo plazo, por lo tanto, una operación de compra-venta internacional no abarca únicamente el intercambio de dinero por una mercancía, sino también el de compromisos, cooperación y proyecciones.

De ahí que hoy las negociaciones son más sofisticadas y deben prepararse mucho más profesionalmente, para buscar las ventajas y desventajas de ser proveedor o comprador. Actualmente, estas tienen que ser las de ganar-ganar, por ello ambos deben cuidar a sus contrapartes y generar ese propósito, para que salgan satisfechos y logren que toda negociación tenga, por lo menos, tres características:

- a) Estar representadas por personas que estén preparadas técnica, comercial e industrialmente;
- b) Conducir las negociaciones con honestidad y honradez; y,
- c) Pensar en sus intereses así como en los intereses de las contrapartes.

En todo caso, la negociación comercial internacional debe prever además, dos circunstancias: la primera, ser preparada antes de que ésta se lleve a cabo y la segunda, contemplar absolutamente todos los aspectos inherentes al comercio internacional, no simplemente el precio de la compra-venta.

La mejor forma de negociar es actuando con honestidad y sinceridad, reconociendo los alcances o ventajas que cada uno tiene y reconociendo la existencia de la mayor enseñanza del comercio internacional, la globalización.

En toda negociación comercial internacional hay que recordar la logística internacional y a la tramitología aduanera, a fin de que se puedan cumplir las disposiciones nacionales e internacionales que van desde documentos hasta marcaje o simbolización, pasando, desde luego, por el creciente número de certificaciones. Antes de negociar hay que investigar los requisitos logísticos y aduanales de la operación para acordarlos con la contraparte. Hay que resaltar que las aduanas en la mayor parte del mundo van rumbo a la desgravación arancelaria y a la eliminación de prohibiciones o permisos, pero han estado fortaleciendo su participación en el chequeo de las regulaciones no arancelarias, mejor entendidas como autorizaciones sobre la calidad del producto y de los procesos productivos, el mundo en sí está evolucionando hacia la normalización.

1.3.- La normalización

La normalización es demostrar o mejor dicho, certificar que los procesos productivos de toda empresa, así como administrativos o de proveeduría de servicios están a nivel internacional y son constantes. Un tipo de certificación es la mundialmente conocida como ISO-9001:2000, lo cual no significa que una empresa produce (necesariamente) los “mejores productos”, sino que la empresa siempre produce los “mismos productos”.

En el futuro todas las empresas deberán certificarse si quieren participar del comercio internacional. Este es un elemento digno de tomarse en cuenta en una negociación, ya que el futuro de los negocios dependerá de ello.

Existen naciones, como las que integran la Unión Europea, así como Japón, que exigirán que todos los proveedores estén certificados (la certificación sirve para comprobar y garantizar a los consumidores que el producto cumple con las especificaciones de calidad respectivas) por alguna institución reconocida en cuanto a sus procesos productivos.

Esto tiene que hacer reflexionar a las empresas mexicanas, para exigir a sus proveedores el cumplimiento de dicho requisito y también para alcanzar los niveles o estándares de sus procesos productivos y lograr la certificación internacional para asegurar su futuro en el comercio internacional globalizado.

Cabe mencionar que la Ley de Comercio Exterior tiene por objeto regularlo, promoverlo, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional, defender la planta productiva de prácticas desleales del comercio internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población.

Las disposiciones de esta Ley son de orden público y de aplicación en toda la República, sin perjuicio de lo dispuesto por los tratados o convenios internacionales de los que México sea parte. La aplicación e interpretación de estas disposiciones corresponden, para efectos administrativos, al Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Economía.

2.- La logística, núcleo de la empresa

La logística ha evolucionado en forma tan dinámica y trascendente hasta convertirse en una disciplina de importancia central para toda empresa manufacturera, así como también resulta vital para definir las políticas y estrategias de comercialización local e internacional.

La experiencia ha demostrado que la mitad de las fallas al lanzar un producto nuevo no se deben necesariamente a deficiencias en tecnología o fallidas estrategias de mercado, sino a que “la gente ya pone suficiente atención en el manejo de los materiales” (Daniel T. Carroll, 1978). Quienes por el contrario han basado su visión de negocios en una sólida estrategia de satisfacción al cliente, recurren a soluciones de logística integral.

Este esfuerzo coordinador debe ser cada vez más multidisciplinario, obligando a participar en la planeación logística desde los fabricantes propiamente generadores de productos y servicios, a sus proveedores, obviamente a los clientes, además de requerir la opinión y experiencia de los responsables de compras, transportes, almacenamiento, embalaje, agentes de seguros, analistas de costos, expertos aduaneros, abogados en comercio internacional, contadores, fiscalistas, asesores en comercio exterior, entre otros especialistas. Hay una clara tendencia de cambio en la forma de manejar los negocios. Hace veinticinco años no había exposiciones y congresos sobre logística como los visualizamos ahora. Hoy se han multiplicado dichos eventos en casi todos los países, a los que asisten toda esa gama de directivos e interesados por mantenerse al día en la disciplina que bien podemos definir como la ciencia estratégica del siglo XXI.

En revistas especializadas sobre el ramo, se observan cada vez más artículos donde se resalta la importancia que han tomado los ejecutivos en logística dentro de la toma de decisiones de alto nivel de las empresas, de su participación en los consejos de administración y de su directa influencia en la productividad operativa y financiera de las organizaciones.

Las áreas tradicionalmente consideradas como de mero servicio complementario en las operaciones, son en la actualidad, elementos vitales de la organización que deben ser encabezados por profesionales en logística, donde se exige una mayor preparación académica para coordinar integralmente a los diversos y diferentes actores que participan en la cadena de suministro.

La logística de hoy, en la materia de distribución física, representa un elemento importantísimo en la permanencia de los negocios, quienes han dominado el tema se han convertido en los líderes de sus ramas industriales y comerciales.

En México, frecuentemente, confundimos la logística con la entrega física de los bienes cuando en realidad, representa un conjunto de actos y actividades interrelacionados entre sí y que interactúan para mejorar, en términos de tiempo, dinero y esfuerzo, la entrega de un producto al consumidor final.

Permite que actividades aisladas se conformen como funciones no integradas y que posteriormente pasen a integrarse en forma interna y finalmente en forma externa.

Hoy en día, el comercio exterior tiene una importancia absoluta para nuestro gobierno y para sus gobernados, lo que ha orillado al crecimiento de la infraestructura que éste requiere, tanto concediendo o autorizando la participación del sector privado, como por participación directa del Estado, dejando la base para que los proveedores universales se acerquen, con mayor sencillez al mercado de consumo, ya sea exportación o de importación. Ante esta situación podemos observar una clara tendencia al libre comercio, representado por Tratados.

La logística permite una reducción en los costos, mejora el servicio al cliente, reduce la inversión económica al mantener en su mínima expresión, los inventarios, incrementa la calidad de la información y asegura el cumplimiento en la entrega justo a tiempo.

2.1.- Mecanismos de la logística

Algunos de los mecanismos principales de la logística son los siguientes:

Etiquetado.- Primeramente está la información comercial de la empresa o del producto y en segundo lugar aquella que se requiere para un buen manejo de los bienes (cuidados y señalización).

Empaque y embalaje.- Son aspectos muy importantes del comercio internacional, primero por la seguridad de que el producto llegará completo a su destino y segundo porque forman parte del estuche de las mercancías que les da presencia y utilidad.

Transportación a larga distancia.- La transportación de las mercancías siempre ha sido un factor determinante en la distribución y en la logística, no hay duda, pero el transporte puede variar en términos de precio, ya que estas pueden ser enviadas vía aérea, marítima o terrestre y llegar a tiempo a su destino.

En la logística no deberían existir las urgencias, sino fechas exactas conforme a necesidades, para que el área de tráfico decida el medio de transporte que brinde precisión en la entrega y, de ahí se esté dispuesto a pagar el precio.

Desaduanamiento.- En el caso de México, la aduana es una institución ligera y hasta manejable para la logística siempre que se trate de mercancías que no impliquen riesgos para el país. El gobierno mexicano ha implementado un sistema automatizado teniendo desaduanamiento libre o reconocimiento aduanero².

Sistema de información.- El sistema de información es básico e indispensable, es un programa de cómputo que describe la ubicación de un embarque.

Tiene que estar alimentada por las partes y debe ser de uso de ellas mismas, sin permitir confidencias que alteren la precisión de la logística, esto implica un alto grado de comunicación, a la vez se necesita contar con tecnología compatible entre ambas para lograr los resultados requeridos, aquí es en donde aparece el intercambio electrónico de datos (EDI), tanto para los clientes y proveedores como para uso interno.

² El reconocimiento aduanero en México está calculado al 10% de los embarques. La selección de los embarques proviene, esencialmente, de dos fuentes, una aleatoria emanada de la computadora central de Aduanas y una segunda automatizada, en un acto de parametrización del sistema. Esta fuente de reconocimiento aduanero selecciona parámetros de riesgos dependiendo el tipo de mercancías y es prácticamente imposible asegurar que una mercancía estará o no sujeta a revisión por parte de la Autoridad o de los Dictaminadores Aduanales.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo. "Introducción a la Logística Internacional", Ed. Wep Imagen Virtual, S.A. de C.V., 1ª ed., México, 2002.

La logística representa hoy por hoy una de las principales fortalezas que apoyan a la competitividad internacional de las empresas, por tal motivo es necesario implementarla en todos los eslabones de la cadena productiva y de suministro, haciéndola sólida herramienta de las alianzas y asociaciones en los negocios.

La base de ésta, no es el tipo de transporte, ni de empaque, ni de almacén, ni de trámites únicamente sino, también, es todo un sistema integral que nos permite alcanzar la eficiencia absoluta³, inclusive reduce costos de operación e incrementa los ingresos y las utilidades.

La logística (internacional o nacional) debe proveer la oportunidad para mantenerse en los negocios, por lo que se ha convertido en la estrategia de distribución inteligente, a fin de reducir los inventarios (principalmente por sus costos y la evolución de nuevos productos), trasladándolos al fabricante y quien los produce justo a tiempo, por tal motivo la distribución física debe ser precisa y oportuna.

2.2.- El manejo de mercancías a nivel internacional

El manejo de mercancías en el mercado local tiene menos contingencias que las existentes internacionalmente, pues se presentan reglamentaciones, leyes y procedimientos que afectan el manejo, carga y descarga adicionalmente, de ahí que debe recibir un especial cuidado este proceso.

Cliente Importador:

Orden de pedido

Requisitos legales para la importación, como son padrones y registros⁴

³ Debemos entender por eficiencia absoluta el cumplimiento de los siguientes factores: 1º. Suministro, 2º. Calidad, 3º. Servicio, 4º. Costo, y 5º. Innovación.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo. "Introducción a la Logística Internacional", Ed. Wep Imagen Virtual, S.A. de C.V., 1ª ed., México, 2002.

⁴ En México es requisito indispensable tener un Registro Federal de Contribuyentes, además, para la mayoría de las mercancías se exige un Padrón General de Importadores y para algunas (dependiendo de la sensibilidad para el mercado nacional) de un Padrón Sectorial. Todos estos trámites deben promoverse con la debida oportunidad a fin de evitar los retrasos y costos inherentes.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo. "Introducción a la Logística Internacional", Ed. Wep Imagen Virtual, S.A. de C.V., 1ª ed., México, 2002.

Permisos, autorizaciones y licencias dependiendo de las mercancías y sus fracciones arancelarias⁵

Documentación general como manifiestos de valor, normas oficiales mexicanas de información comercial o de certificación

Instrucciones de embarque a transportistas y agentes aduanales

Proveedor Exportador:

Embarque de mercancías

Avisos del envío de las partes

Lista de empaque, la cual permite a las aduanas y a los almacenes identificar exactamente que contiene cada caja, facilitando las labores de revisión legal y de localización de las partes

Talón de embarque

Facturas y documentos de la mercancía

Empaque y señalización

Certificados de origen

Datos técnicos de las mercancías

Exportación o reexpedición aduanal de las mercancías

Agentes Aduanales:

Recepción de los bienes (virtualmente cuando se reciben en almacenes de la aduana y físicamente cuando se reciben en sus almacenes de frontera)

Revisiones previas a las mercancías y a la documentación⁶

Clasificación arancelaria de las mercancías a importar

Solicitud e integración de la documentación aduanera y del archivo administrativo

⁵ Las fracciones arancelarias son los números con los que se han catalogado a las mercancías de importación y exportación con el objeto de homologar los requisitos e impuestos para un mismo grupo de bienes. La clasificación, para el caso de México, es proporcionada por el Agente o Apoderado Aduanal con base a las reglas de clasificación y a las características técnicas y comerciales de los bienes.

⁶ La legislación aduanera mexicana tiene como principio el que se conozcan las características y volumen de los bienes que se pretenden importar o exportar, no dejando margen de error alguno, por lo que es costumbre que los embarques se revisen previamente a su despacho evitando con ello caer en inexactitudes que generan desde multas administrativas hasta retenciones o embargos precautorios.

Solicitud de anticipos según la negociación con el cliente y de las expresadas en los Términos Internacionales de Comercio⁷, en su caso
Elaboración del pedimento aduanal y transmisión al sistema de cómputo de la Aduana⁸ para recibir validación del mismo
Pago de las contribuciones
Solicitud de carga y envío al reconocimiento aduanero
Coordinación del transporte y de los proveedores

Despacho Aduanal:

Atención de las inspecciones y reconocimientos aduanales
Reporte al cliente
Envío de las mercancías, en su caso, previa consolidación del embarque
Documentación y facturación
Auditoría de los documentos aduanales (funge como una segunda revisión del despacho aduanal permitiendo corregir oportunamente algunos errores o falsas declaraciones)

2.3.- La aduana y la logística

Aduana significa un conjunto de actos administrativos y físicos sobre las mercancías que se presentan en todos los países en el mundo con la finalidad de cumplir una determinada misión para salvaguardar los intereses de cada nación.

La mayoría de los países mantienen un comercio internacional como parte de la globalización, lo que significa que se tenga una apertura aduanera, pues aunque un país haya aceptado la importación de bienes como base del

⁷ Algunos Incoterms permiten al proveedor internacional ser el que deba contratar y pagar por los servicios logísticos en el mercado de destino, incluyendo los servicios aduanales y los impuestos y demás contribuciones que se pagan en la aduana. Para el caso de México, aún cuando el extranjero pague por los servicios de un Agente Aduanal, éste representa al importador legalmente.

⁸ La Aduana de México utiliza un sistema denominado Sistema Automatizado Aduanero Integral que, además de registrar las operaciones, sirve para revisar electrónicamente los pedimentos y aceptarlos cuando han pasado la prueba de los catálogos y autorizaciones ahí dispuestas.

crecimiento y como principio para que se reciban sus mercancías en el resto del mundo, también implica que tenga que recaudar algunos impuestos y protegerse de algunos productos o condiciones que pudieran afectar a la industria y comercio nacionales.

La aduana tiene la obligación de detener aquellos embarques que se intenten introducir falseando información que atente contra el Fisco Federal⁹, así como velar porque se cumplan otras formalidades documentales que se presenten como permisos, autorizaciones, registros, cuotas compensatorias y avisos que regulan la calidad y características de estos. Para cumplir con ésta función se han desarrollado una serie de actos que se les conoce con el nombre de despacho aduanal al que están sujetas todas las mercancías que se pretendan internar o extraer al o del país, el evitarlas implica un delito Federal que puede terminar, en pena corporal, y otras sanciones económicas dispuestas en la legislación aduanera¹⁰.

Algunos importadores en México se quejan de la aduana calificándola como un tropiezo en el flujo de las mercancías, pero salvo raras excepciones, estas quejas pudieran ser imputables a la propia planeación del despacho aduanal más que a la logística de las aduanas en sí. Esto es porque los requerimientos aplicables legales son del conocimiento público, es decir, cualquier importador los conoce o los pudo haber conocido oportunamente y en este hecho pudo haberse preparado adecuadamente para que la aduana funja como un verdadero facilitador del comercio exterior y del libre intercambio de bienes¹¹.

⁹ El contrabando en México principalmente intenta evadir el pago de los impuestos al comercio exterior y demás contribuciones por lo que se reducen los valores reales, se cambia el origen para recibir preferencias arancelarias y/o se clasifican en fracciones arancelarias que tienen una tasa arancelaria menor a la que corresponden.

¹⁰ Las sanciones aduaneras son de las más elevadas, en términos económicos, del sistema fiscal mexicano.

¹¹ Las aduanas en el mundo sólo velan por la entrada y salida de bienes tangibles y movibles y no atienden al comercio de servicio salvo cuando éstos se transportan físicamente a través de medios tangibles, tal es el caso de un disco compacto que transporta un programa de cómputo, pero si el programa se envía por Internet, la Aduana no tiene porque participar de esas importaciones o exportaciones.

Estas condicionantes le permiten al interesado prepararse, ya sea con los trámites conducentes y/o con la obtención de la documentación requerida y proporcionarlos al agente o apoderado aduanal que se encargará del despacho.

Obviamente, cuando algunos de éstos trámites no se pueden obtener, implica que el importador no podrá llevar a cabo la importación, si esto se reconoce al momento de que las mercancías estén en la aduana, el problema es mayor porque no podrán ser despachadas y se incurrirá en problemas serios de abandono, confiscación o, cuando menos, gastos extraordinarios que afectarán al valor de las mercancías y, desde luego, a la misión primaria de la entrega o suministro.

Un elemento importante para garantizar una operación ágil de los embarques es el agente aduanal, ya que su intervención es más intelectual que física, es el responsable de hacer cumplir con todas las formalidades del despacho y hacerlo sin contratiempos.

La aduana es un aliado en los negocios internacionales sólo cuando se ha planeado con debida oportunidad, preparando previamente la documentación e información que ésta exige y utilizando los servicios profesionales apropiados.

3.- Las aduanas

El tema de las aduanas es el más importante porque el comercio exterior es primordialmente el intercambio de bienes más que de mercancías.

Las aduanas en el mundo buscan el cumplimiento de sus funciones y conforme se vaya requiriendo un equilibrio entre estas, la política aduanera de cualquier país se va ajustando o alineando; por ejemplo, en el caso de México en donde (de momento) el tipo de cambio está sólido y las importaciones o compras en el extranjero se hacen muy atractivas, la aduana debe fortalecer la protección contra la entrada de productos que se presentan en prácticas desleales y debe cumplir su misión de protección para evitar que éstos entren en condiciones ilegales.

Por el contrario, si estamos en época de exportaciones, la aduana debe facilitar el paso de las mercancías a fin de apoyar la entrega a tiempo de los compromisos internacionales.

Cuando nos encontramos frente a diversos Tratados de Libre Comercio, en donde se pactan aranceles especiales según el origen, la aduana debe estar muy alerta de aplicar los descuentos únicamente en el producto que cuente con dicho beneficio.

La aduana mexicana no es igual a la de nuestros principales socios comerciales, se distingue ampliamente por la prohibición de cometer errores en la declaración respecto a las cantidades y descripciones y por la obligación de utilizar los servicios de agentes y apoderados aduanales.

3.1.- Las importaciones

Aunque mucha gente piensa que importar es simplemente pagar impuestos en la aduana y nacionalizar las mercancías, esto dista mucho de ser cierto, ya que el importador realiza las compras de mercancías en el extranjero para traerlas a México, posteriormente las importa y lleva un estricto control contable (fiscalización), lo que se llama negociación y logística internacional.

3.2.- Las importaciones definitivas

Las importaciones definitivas son aquellas que se realizan para que las mercancías extranjeras permanezcan en el país por tiempo indefinido, se trata de operaciones que tienen la obligación de pagar impuestos al comercio exterior, impuestos al valor agregado y también cumplir con todas las autorizaciones y permisos que en su caso se exijan y que son denominadas regulaciones y restricciones no arancelarias.

Prácticamente no existen permisos de importación, para casi ningún producto, excepto para aquellos que deben ser controlados por el Estado, como son las armas, las drogas, el petróleo o los bienes usados; los demás productos deben cumplir con la normalización o estandarización.

El proceso general aduanal, tanto de importación como de exportación, es aquel en el que los bienes llegan a la aduana, se revisan (acto comúnmente conocido como “previo”), se clasifican y se elabora el pedimento correspondiente, el agente o apoderado aduanal transmite la información de éste al Sistema Automatizado Aduanero Integral (SAAI), el cual valida en términos generales, si está o no correcto, posteriormente se presenta al banco para hacer el pago correspondiente de los impuestos, Derecho de Trámite Aduanero (DTA), Impuesto al Valor Agregado (IVA); ya pagadas las contribuciones se lleva junto con el embarque ante el mecanismo de selección automatizado, mejor conocido como semáforo aduanal, para que se determine si se procede o no a la revisión de las mercancías por parte de la autoridad.

El reconocimiento aduanero consiste en examinarlas para verificar si la descripción, cantidad e identificación fueron correctamente declaradas en el pedimento, determinando así si los impuestos y requisitos fueron cumplidos correctamente.

Este se practica únicamente cuando enciende la luz roja del semáforo aduanal para cumplir con esta obligación, selección que realiza la computadora de aduanas, misma que ha sido programada para tales fines.

Aunque las mercancías fueron examinadas, se tiene que activar el segundo semáforo fiscal, para saber si se tendrán que revisar nuevamente, independientemente del resultado del primero.

Una vez que se pasó el primero y/o el segundo reconocimiento, estas se entregan al agente o apoderado, para que las pueda retirar de la aduana y llevarlas finalmente a su destino en el territorio nacional, sin embargo ninguno de dichos reconocimientos limitan las facultades de comprobación de la autoridad fiscal, que puede ser ejercida en cualquier momento, dentro de los cinco años posteriores a la operación aduanal.

Para poder realizar importaciones en nuestro país, es necesario que los contribuyentes se den de alta en el padrón de importadores ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), de lo contrario serán negadas sistemáticamente por cualquier aduana.

En la actualidad, un proceso de importación puede tardarse horas, mientras que en el pasado podían pasar días o semanas; en sí es ágil y rápido, sobre todo cuando se cuenta con los documentos que la ley exige, tales como, factura comercial, lista de empaque y conocimiento de embarque mediante el cual se hizo llegar la mercancía a nuestro país.

3.3.- Las exportaciones temporales

Exportar temporalmente significa enviar al extranjero por tiempo limitado las mercancías para una finalidad específica: por ejemplo para reparación.

Por lo que respecta a los plazos de permanencia fuera del país, éstos oscilan entre 6 y 12 meses, pudiéndose prorrogar hasta por un plazo igual sin autorización oficial pero previo aviso a la aduana.

No existe posibilidad de prorrogar un plazo cuando éste ya está vencido, ya que por disposición legal una exportación temporal vencida se convierte, automáticamente, en definitiva, sin infracciones, ni sanciones.

Cuando no hay venta, la exportación se debe hacer acompañar con una factura pro forma que evidencie, únicamente, el valor comercial de las mercancías.

3.4.- El tránsito de mercancías

Para facilitar la operación comercial de los importadores y exportadores del país y de otros países es el régimen aduanal de tránsito de mercancías, que permite el cruce del territorio nacional bajo el control del fisco y sin el pago de los impuestos al comercio exterior. El objetivo es hacer llegar las mercancías de una aduana a otra.

3.5.- Los agentes y apoderados aduanales

Todos aquellos que pretendan importar o exportar a o de México deben utilizar los servicios de un agente o apoderado aduanal, marcando diferencia entre estos dos, en que los primeros son prestadores de servicios a todo el público y los segundos a una sola empresa o institución específica, pero también cuenta con conocimientos suficientes y aprobación del Servicio de Administración Tributaria (SAT) para atender los asuntos relacionados al sistema aduanero mexicano; ambos representan legalmente a los importadores y exportadores ante la aduana y por eso ellos pueden llenar y firmar la declaración de origen fiscal y de aplicación aduanal por cuenta de los contribuyentes, aunque carezcan de poder notariado, comprometiéndolos y protestando todo lo declarado.

Debemos considerar que son personas físicas con experiencia para poder manejar el tráfico aduanal de las mercancías, desde la traducción de la información comercial o industrial que se tiene que hacer para verse en el pedimento aduanero, hasta para poder conocer todos los recodos que tiene la Tarifa de la Ley de los Impuestos Generales de Importación y Exportación (TIGIE) en la que se clasifican dichas mercancías¹² pasando por los aspectos logísticos que un despacho aduanal debe cumplir, como es

¹² Clasificar es el mecanismo mediante el cual se pueden expresar las características de las mercancías de comercio exterior en términos numéricos, con el objetivo de facilitar la aplicación de los impuestos y otras restricciones o regulaciones arancelarias. En México, la clasificación arancelaria debe ser practicada por los agentes y apoderados aduanales quienes protestan verdad en cada pedimento de importación o exportación. Reyes Díaz-Leal, Eduardo. "Comercio Exterior, una Visión Integral", Ed. Intergrafic, S.A. de C.V., 1ª ed., México, 2005.

el pago de contribuciones o el simple accionamiento del mecanismo de selección automatizado para determinar si se practica el reconocimiento aduanero.

Tienen que ser sumamente cuidadosos, dedicados y profesionales para la elaboración de las declaraciones de importación y exportación, de lo contrario, los errores cometidos en el pedimento se conservarán toda la vida y tendrán castigos, en la mayoría de los casos, para el contribuyente, por eso es necesario que sean seleccionados, no nada más por el costo de sus servicios sino por la calidad de los mismos.

Muchas personas piensan que el agente aduanal deja de ser competente cuando solicita demasiados papeles y que toma su tiempo para hacer el despacho o cruce de las mercancías. Está comprobado que en la mayor parte de los casos el retraso de los embarques obedece a razones correctas o justificadas, que le permiten al importador cumplir con sus obligaciones en materia documental y de impuestos, como la ley lo indica, dando seguridad fiscal y legal. El correcto cumplimiento es mucho más importante que la rapidez, ya que aunque haya tocado luz verde pueden checar el proceso aduanal en el futuro. El riesgo en hacerlo rápido es alto, tanto por el castigo como por el plazo en que se pueden descubrir errores u omisiones¹³.

3.6.- La clasificación arancelaria

Toda mercancía tiene una sola fracción arancelaria, siendo ésta el código numérico que la autoridad hacendaria, por conducto de la ley de los impuestos generales de importación y exportación, le otorga a cada uno de los bienes existentes, estableciendo específicamente las obligaciones que en materia de documentos e impuestos, cada uno de ellos deberán cumplir.

La clasificación está compuesta por una serie de ocho dígitos, divididos todos ellos, en grupos de dos, los cuales van agrupando a los productos por sus diferentes características y naturaleza.

¹³ El Sistema Aduanero Mexicano está diseñado para un control físico de las mercancías de importación y exportación, pero también para un control y rastro documental. El pedimento puede ser revisado a través de diferentes mecanismos y momentos en un plazo mínimo de 5 años contados a partir de la fecha de la operación. El cuidado que se ponga en el embarque es crucial para la tranquilidad fiscal del usuario de las aduanas.

3.7.- Las infracciones y las sanciones

La Ley Aduanera contempla toda la operación aduanal y casi todas las repercusiones directas o indirectas para determinar las infracciones y sanciones por omisión de impuestos, permisos o autorizaciones, cuando no se presenta el pedimento o declarar en éste datos falsos e inexactos.

La detección de éstas puede darse en el despacho aduanal, durante la revisión documental dentro de la aduana, en la verificación en transporte o en visitas domiciliarias durante el plazo que se marca como prescripción fiscal.

3.8.- Las recomendaciones aduanales

El cruzar por la aduanas es un compromiso fiscal y legal de los contribuyentes que puede ser comprobado por la autoridad en un futuro, inclusive, puede efectuarse hasta dentro de los cinco años posteriores de la operación aduanal; por tal motivo, es importante precisar algunas recomendaciones para los usuarios del comercio exterior:

Primero.- Utilizar los servicios de agentes o apoderados aduanales, que sean de extrema confianza profesional, moral y económica, ya que ellos son los voceros oficiales que representan legalmente a los contribuyentes y que pueden comprometer a sus representados en actos fiscales.

Segundo.- Las aduanas requieren tiempo en el despacho aduanal para que se cumplan con las obligaciones fiscales y de documentación. Las prisas son la primera causa de errores infraccionables.

Tercero.- Conocer las variables del sistema aduanal mexicano para poder aprovechar las ventajas que éste representa, en materia de regímenes aduaneros, así como en el propio sistema de desaduanamiento.

Cuarto.- Importar o exportar con el firme propósito de hacer cumplir las leyes.

Quinto.- Llevar un control estricto y exacto de las operaciones de comercio exterior, a fin de conocer y reconocer las operaciones propias y no aceptar operaciones que se realizaron por nuestra cuenta pero sin nuestra autorización.

4.- Las funciones del jefe de importaciones y tráfico de una empresa como Sony Music

La jefatura de importaciones y tráfico es la que se encarga de que lleguen los productos a tiempo al punto programado, con los menores riesgos, al menor costo y cumpliendo con las formalidades aduanales y logísticas que existen en el país de destino y las impuestos internacionalmente.

Las funciones de un jefe de aduanas, tráfico o logística son y seguirán siendo las mismas, aunque tenga que cumplir diferentes ordenamientos que varíen constantemente. Está obligado a hacer llegar las mercancías a su destino final en buenas condiciones, con las menores contingencias posibles y evitando gastos innecesarios.

Estas son de carácter administrativo, la organización y la información son las bases de su desempeño, la preparación de la documentación, el involucramiento de las demás áreas y la coordinación de los esfuerzos de las terceras personas (prestadores de los diferentes servicios que involucra el comercio exterior) son los medios para alcanzar el fin deseado.

Es aquí en donde debemos entender la importancia de aquellos individuos que participan en la distribución que, al traducirla al ámbito internacional son los que conforman lo que se conoce como la gerencia de tráfico y aduanas.

La aduana de México es muy fácil de usar, manejar y cumplir toda vez que los agentes aduanales realicen adecuadamente el despacho pero que, también, el importador o exportador, por conducto de su jefe de tráfico, aduanas o logística, cumpla con su deber, que dista mucho de llamar por teléfono a la agencia aduanal para ver que pasó, sino planear, preparar, auditar y corregir sus movimientos.

Las gerencias (en cualquier especialidad) deben trabajar con valor agregado, esto significa que deben producir, administrar, obtener resultados y alcanzar la excelencia, de lo contrario, son reemplazados por otra área o departamento en alguna reestructuración integral o implementación de una reingeniería de procesos que decida la empresa.

Los conocimientos y la experiencia son baluartes de las gerencias, pero su trabajo es aún más grande. Debemos entender por valor, los resultados sobresalientes que le proveemos a la empresa, las ventajas competitivas que le cooperamos para que se mantenga en el mercado, los ahorros de costos, tiempos y esfuerzos que se traducen en bienestar para el mercado de ésta, la simplificación de procesos, la eliminación de burocracia innecesaria, la seguridad de trabajo, la integridad de la gente, entre otros.

El jefe de tráfico no es aquel que se la pasa llamando infinidad de veces para ver si ya salió su embarque, ni el que navega en internet 20 veces al día para ver a qué hora llega, es el que vela para evitar problemas en la aduana, que se hayan tomado las rutas adecuadas en la logística internacional y el que se asegura que nada le pase a las mercancías para garantizar el abastecimiento.

El trabajo de la gerencia de tráfico es incrementar el valor a la distribución y logística de los bienes que deben llegar a tiempo, ni antes, ni después, que deben verse reducidos en costos y que deben cooperar para que el cliente tenga el producto en sitio y a tiempo para que pueda disponer de los bienes con la mayor comodidad posible.

Por ello, debemos definir las funciones que deben llevar a cabo las gerencias de tráfico, entendiéndose por ellas, cualquier área (aunque sea de una sola persona) que atienda los embarques de importación y/o exportación de la empresa, sean internas o externas y compartan o no otras actividades, y dependiendo de la dimensión de cada compañía en relación con su comercio exterior, deben ejecutarse con especialidad y objetividad.

La gerencia de tráfico no puede aislarse de las actividades administrativas y de la tendencia mundial de cualquier gerencia, ya que esta nos lleva a un equilibrio que provee elementos para alcanzar la competitividad internacional, la cual se basa en la mezcla equitativa y visualizada de las labores técnicas con las administrativas y de la necesidad de una mejora continua.

Cada día, las gerencias de tráfico, además de comprender su función, la deben ejercer con mayor valor, respondiendo a la responsabilidad encargada, incrementando y superando la eficiencia y ejerciendo nuevas y mejores operaciones que le permitan a su empresa, cumplir y superar las expectativas del mercado.

El objetivo es alcanzar la perfección en la entrega internacional de los materiales, productos, maquinaria, etcétera, que se traduce en tiempos, reducción de costos y administración; la operación aduanera es la más importante de las funciones¹⁴, debe ser planeada, coordinada y auditada con eficacia por parte de la gerencia de tráfico, ya que existe una participación de los costos muy trascendente (por aquello de los impuestos, maniobras, almacenajes, etcétera), inclusive los embarques pueden perder su importancia, por no llegar a tiempo a su destino final y en donde la aduana se convierte prioritaria frente a la actividad comercial o industrial de los importadores o exportadores. Por tal motivo la atención de dicha gerencia, basada en la planeación, revisión y actualización permanente se hace imprescindible.

Es importante comentar que las imperfecciones aduanales generan problemas fiscales, legales y logísticos. Estos problemas son recibidos, invariablemente, por los importadores y exportadores, sean o no los culpables, pues es el principal responsable en el cumplimiento de todas las disposiciones arancelarias y no arancelarias dispuestas, aún cuando existan responsables directos y efectivos distintos al propio contribuyente.

Debemos aceptar que las repercusiones de un movimiento aduanal imperfecto, se traducen en pérdida de tiempo para el propietario o responsable de las mercancías, y este es lo único que no se tiene en el comercio internacional.

Las gerencias de tráfico requieren de un entrenamiento, apoyo y presupuesto especiales, ya que las aduanas y los puertos están diseñados para que se les ponga mucha atención, se les demuestre conocimientos y se haga uso de toda clase de creatividad.

Nos debemos concientizar que el tráfico internacional es tan importante como la producción o como la venta, si el embarque no llega a tiempo, estas no sirvieron de mucho, y si los costos fueron irracionales el cliente perderá la confiabilidad por el producto o la empresa tendrá que absorberlos contra sus utilidades.

¹⁴ La gerencia de tráfico tiene como funciones generales: la logística, la aduana, la revisión de la documentación (auditoría) y la atención de requerimientos, entre otras.

Mientras en la década de los 80, la mayor parte de las empresas controlaban su comercio exterior a través de la asistente o secretaria del director general, ahora han desarrollado divisiones o gerencias dedicadas a eficientar el proceso operativo, perfeccionar sus movimientos y evitar, a toda costa, problemas de carácter comercial, legal, fiscal o aduanal.

Un jefe de importaciones y tráfico (y su personal de apoyo) es aquel que prevé problemas, planea, sistematiza y soluciona contingencias, aquella persona que coopera con sus despachadores evitando contratiempos, que hace cumplir la ley sin que esto represente más tiempo en el tránsito de las mercancías, que ahorra dinero en la logística internacional y, sobretodo, hace que los embarques lleguen a tiempo y bien.

El cómo hacerlo, depende de cada gerencia, de las necesidades de cada empresa, de cada cliente y de la estrategia que se implemente a largo plazo.

El realizarlo bien, depende solo de las gerencias de tráfico, que respeten sus objetivos, que desarrollen y cumplan con sus planes de trabajo y conozcan, a profundidad, sus alternativas, facilidades y compromisos.

El tráfico internacional es una profesión que involucra un alto grado de sofisticación profesional, porque requiere de conocimientos técnicos internos que son las características propias de la empresa y sus mercancías, y externos que se refieren a las disposiciones legales nacionales e internacionales.

Tradicionalmente, estas gerencias tienen el menor de los presupuestos para su infraestructura, pero tienen el mayor análisis u observación cuidadosa ante los problemas. En sí, es que nadie considera a las labores de tráfico y logística como una parte tan importante como la venta o la conquista de un cliente, por lo que debe tener la atención y el apoyo de todas las áreas de la empresa y la delegación de poderes proveniente de la dirección general.

Cuando la empresa importa un producto lo hace para que se fortalezca su negocio, se compran insumos para fabricar los productos que se venden, maquinaria para poder procesarlos, equipo para una mejor administración del negocio, producto terminado para revenderlos en su mercado, difícilmente se importan estos para satisfacer nuestra propia necesidad de consumo individual.

Que importante es el comercio internacional, las compras, las ventas, pero ¿cómo llega la carga a las bodegas del cliente o de nosotros? ¿cómo se liberan o se liberarán los embarques de las aduanas? Eso, y mucho más, lo olvidamos es más casi nunca nos interesa, quizá porque se parte del supuesto que es algo sencillo y que habrá alguna persona que lo atienda, tal vez la asistente o secretaria del director general se encargará, o mejor aún, habrá algún agente aduanal que pueda resolver esos detalles. Esta filosofía es común y tradicionalista, pero para que esto sea fácil, alguien lo tuvo que simplificar, con una correcta planeación, investigación, contratación y capacitación, ese es el jefe de importaciones y tráfico o la gerencia de tráfico o aduanas. El menospreciar la actividad de la logística internacional, provoca la pérdida de clientes, la elevación de costos, las entregas tardías y las repercusiones fiscales, económicas, legales y/o aduanales.

Esta no representa al personal que esta viendo cómo se resuelven problemas en despacho aduanal. Mientras sigamos pensando así, se arriesga todo el negocio, a través de poner en riesgo cada embarque. La gerencia de tráfico, aduanas o de logística, debe contar con personal altamente calificado, conciente de sus responsabilidades, interconectados eficientemente a nivel internacional, sus funciones van más allá de unos simples correteadores de mercancías que sirven, adicionalmente, para justificar fallas que perjudican a los clientes externos o internos de la organización, sobretodo si un embarque no llega a tiempo o con faltantes o cuando creó algún conflicto de tipo fiscal. A nadie le interesa la calidad de los servicios que provea una gerencia de tráfico, todos nos involucramos con nuestros problemas, elogiamos esfuerzos propios y menospreciamos el valor y la importancia que tiene la logística internacional; esto hace que dicha gerencia se mantenga sin supervisión técnica, con poco o nulo apoyo y sin reconocer que sin ellos no existiría comercio internacional. En este esquema, la entrega de bienes se arriesga y con ello la posibilidad de quedar fuera de los negocios que tienen una evolución dinámica y acrecentada con motivo de la globalización.

Las mejores gerencias de logística son aquellas que prevén problemas, reducen costos y pasan inadvertidas en la organización, pero también son aquellas que tienen al mejor personal, con grande infraestructura y con soporte para la capacitación y entrenamiento constante.

Si la gerencia aduanal realiza un buen trabajo y en combinación de unos buenos agentes aduanales y de carga, se logra el perfeccionamiento de la logística internacional, evitando con ello, retrasos, incumplimientos, problemas fiscales y excedentes en los gastos internacionales. Eso se logrará si se cuenta con la objetividad y preparación del personal que representa a los importadores y exportadores, que nos debe llevar a la concientización de nuestros actos, a la especialización de nuestras funciones y a la coordinación adecuada de nuestros embarques.

Las gerencias de tráfico deben entregar a tiempo todas las mercancías, tienen que entrenarse en lo individual y hacer partícipes a los demás del entrenamiento para que todo salga correctamente.

Para alcanzar la perfección de estas funciones, es necesario partir de un cambio radical de conceptos, principalmente de la importancia que tienen para el bienestar de la empresa, esta conciencia le obligará a invertir más en el área; sueldos, capacitación, sistemas, etcétera, pero le redituará en beneficios, tales como evitar contingencias legales, fiscales y aduanales que se traducen comúnmente en gastos.

El diseño de estas actividades, se han hecho con base, exclusivamente, en las condicionantes técnicas del comercio internacional, tanto de logística como del sistema aduanero.

Ambos conceptos tienen la característica que involucran responsabilidad de los agentes prestadores del servicio, de los intermediarios y también de los importadores y exportadores. Pero no se ha dejado a un lado la necesidad de administrarse adecuadamente; es decir, una gerencia de tráfico debe, por regla general, ser una parte administrativa de elevados conocimientos técnicos. Por eso, se considera que la primera regla específica es la contratación de buenos elementos que entienden de comercio internacional, organizadas y administradas, con capacidad de estudio e investigación.

Técnicamente, el personal debe contar con suficiente preparación y conocer las obligaciones y derechos que el comercio internacional implica en las áreas de logística, aduanas y administración.

Tienen que comprender que la mejor negociación con los prestadores de servicios no es aquella en la que logren reducir los honorarios del agente aduanal como el gran éxito, sino manejar buenos embarques evitando que se generen problemas legales posteriormente.

Se debe entender que la labor de la gerencia es coordinar todo y a todos para que el embarque salga perfecto, lo cual sólo se logra con esmero y conocimientos.

4.1.- Experiencia profesional

Tengo amplia experiencia y conocimientos en el comercio exterior; manejo, administro y controlo las áreas de compras, importaciones, tráfico y logística internacional, garantizando resultados inmediatos.

He adquirido habilidades para negociar y buscar áreas de oportunidad donde se obtengan descuentos que representen importantes ahorros para Sony Music.

Fortalezas

- a) Honesto
- b) Responsable
- c) Negociador
- d) Administrador
- e) Analítico
- f) Organizado
- g) Liderazgo
- h) Trabajo en equipo
- i) Actitud de servicio
- j) Trabajo bajo presión
- k) Idioma inglés

Debilidades

- a) Diplomado en negocios internacionales
- b) Maestría en administración

Otros conocimientos

- a) Word
- b) Excel
- c) Power Point
- d) Internet
- e) E.mail
- f) Lotus Notes
- g) JD Edwards, AS400
- h) Oracle Manufacturing System, Super User
- i) Six Sigma, Green Belt
- j) Green Partner
- k) Estándar de Calidad ISO 9001:2000 y Ambiental ISO 14001

4.2.- Procedimientos del área de importaciones y tráfico

- Propósito

- Fincan oportuna y correctamente ante los proveedores las compras solicitadas por las áreas de la empresa, con la finalidad de obtener los mejores beneficios en cuanto a confiabilidad, calidad del producto, precio y tiempo de entrega.

- Alcance

- Este procedimiento aplica a todas las áreas que realicen requisiciones para generar ordenes de compra en Sony Music.

- Responsabilidades

De las áreas solicitantes:

- Elaborar la requisición de compra por sistema Oracle y enviarla a autorización con el jefe inmediato.

- Planear con oportunidad sus requerimientos.

Del área de compras:

- No tramitar ninguna compra si no se cuenta con la requisición.
- Negociar con los proveedores y colocar las ordenes con el que se obtengan las condiciones más favorables para Sony Music.
- Vigilar que se cumplan los acuerdos pactados.
- Solicitar a la agencia aduanal que realice los trámites de importación y desaduanamiento de los bienes.
- Revisar y tramitar los anticipos para el pago de impuestos de importación, así como el pago de las cuentas de gastos de la agencia aduanal.

Del almacén de materiales:

- Únicamente podrá recibir el pedido si cuenta con la orden de compra.
- Recepción física de las mercancías revisando que las cantidades recibidas sean iguales a las solicitadas.
- Verificar que el embarque llegue en excelentes condiciones, tanto el empaque como el producto.
- Elaborar en el sistema Oracle el reporte de recepción, capturando lo que se recibió.
- Notificar al área de importaciones y tráfico cualquier diferencia que exista entre lo solicitado y lo recibido.

Del área de control de calidad:

- Efectuar en un plazo no mayor a 48 horas la evaluación de las mercancías, a fin de comprobar que cumplan con los estándares de calidad requeridos por la empresa.

- Emitir un dictamen describiendo las aprobaciones o rechazos, parciales o totales.

Del área de costos:

- Revisar y registrar en el sistema los costos y los gastos generados.
- Postear en el sistema los movimientos que por recepción se generen.

Del área de cuentas por pagar – tesorería:

- Revisar que la documentación para realizar un pago este correcta, completa y autorizada.
- Controlar la programación de pago a proveedores de acuerdo a las fechas de vencimiento de créditos.

4.3.- Descripción de las funciones del jefe de importaciones y tráfico

- Requisiciones de importación

- Identifica que la requisición de compra cuente con todos los datos técnicos del material, refacciones o equipo que se va a comprar, para solicitarle al proveedor correspondiente la cotización vía telefónica, por fax o por e.mail.

- Da seguimiento con el proveedor para que envíe su cotización.

- Verifica que la cotización cumpla con los requerimientos de Sony Music, en cuanto a calidad del producto, tiempo de entrega y costo.

- Negocia con el proveedor descuentos para obtener el mejor precio y generar ahorros para Sony Music.

- Realiza el llenado de la hoja de cotización en excel, anotando la fecha, número de orden de compra asignada y nombre del proveedor, si se obtiene algún descuento se indica el precio inicial y el precio final, así como el ahorro generado.

- Orden de compra de importación

- Lleva a cabo la captura en el sistema para la elaboración; anotando el número de la orden de compra, fecha, proveedor, condiciones de pago, dirección donde se entregará la mercancía, razón social para facturación, datos técnicos del bien que se va a comprar (descripción, número de parte, modelo y cantidades), precio unitario y total indicando el tipo de moneda, la imprime, la revisa y la turna a la gerencia de compras para aprobación, si las condiciones de pago son por adelantado, genera una requisición de cheque y la envía a dicha gerencia para su autorización.

- Coloca la orden de compra al proveedor vía telefónica, por fax o por e.mail y archiva la documentación en su expediente.

- Da seguimiento a las ordenes de compra colocadas, para que sean embarcadas en el tiempo de entrega establecido.

- Solicita al proveedor el nombre de la línea transportista, número de guía, lista de empaque, factura y certificado de origen.

- Proporciona a la agencia aduanal toda la información del punto anterior, para que tengan conocimiento de la llegada del embarque a la aduana.

- Arribo de mercancías a la aduana

- Mantiene comunicación vía telefónica con la agencia aduanal, para verificar el arribo de mercancías.

- Confirma con la agencia aduanal la recepción de la documentación que la línea aérea les entrega con cada embarque, para que lleven a cabo la revisión de dicha documentación y de la mercancía.

- Traduce la factura y proporciona datos técnicos de la mercancía a la agencia aduanal, para su clasificación arancelaria.

- Solicita a la agencia aduanal que realice el cálculo para el pago de los impuestos de importación y desaduanamiento de la mercancía.

- Envío de mercancías de la aduana a las instalaciones de Sony Music
 - Checa el valor del embarque y el tipo de mercancía, para determinar si es necesario solicitar una escolta, para su custodia.
 - Coordina con la agencia aduanal el envío de la mercancía a las instalaciones de Sony Music.

- Recepción de mercancías en el almacén de materiales
 - Verifica la recepción de la mercancía con el almacén de materiales.
 - Proporciona el número de la orden de compra al almacén de materiales para que identifiquen las partidas recibidas y elaboren el reporte de recepción correspondiente.

- Cuentas de gastos de la agencia aduanal
 - Da seguimiento con la agencia aduanal, para que envíe sus cuentas de gastos en tiempo oportuno de los embarques que desaduanan.

- Cierre de mes de importaciones
 - Coordina el cierre de mes de importaciones con el almacén de materiales y con el área de costos.

- Pago a proveedores
 - Coordina el pago de facturas de proveedores nacionales e internacionales.

- Requisiciones nacionales
 - Vid, pag. 36, apartado 4.3.

- Orden de compra nacional
 - Vid, pag. 37, primeros dos puntos.
 - Da seguimiento a las ordenes de compra colocadas, para que sean surtidas en el tiempo de entrega establecido.

- Recepción de mercancías en el almacén de materiales
 - Vid, pag. 38, segundo apartado.

- Dependencias gubernamentales
 - Realiza trámites ante dependencias gubernamentales cuando sea necesario; Secretaría de Economía, SAT, etcétera.

- Asesoría
 - Brinda asesoría de comercio exterior y ley aduanera a las diferentes áreas de la empresa que lo solicitan.

Conclusiones

Durante décadas México, como país, mantuvo una política económica de protección absoluta, un esquema que restringía la entrada de casi todo producto del extranjero; a partir del ingreso de México al GATT, cambió la forma de actuar, implicando con ello la posibilidad de comprar mercancías en cualquier parte del mundo, pudiéndolas importar con una simplificación externa y un impuesto bajo.

México es un país de libertad, en donde se nos permite hacer y deshacer negocios local e internacionalmente, pero a su vez se nos exige hacerlos correctamente y que se expresen con claridad y transparencia, para los eventuales momentos en que la comprobación de nuestros actos se llegue a efectuar y se ejerza la facultad que el estado tiene por conducto de las leyes y las normas que rigen a este país.

El comercio exterior tiene dos aspectos relevantes que le han permitido conformarse como una materia económica:

El primero es en relación a la participación del individuo, aun cuando el tema es macroeconómico, está conformado por las acciones que hacemos en lo individual; es decir, es el resultado de un esfuerzo de muchas personas, ideas, trabajos y estrategias.

En segundo lugar, es una actividad compleja, llena de tendencias, leyes y técnicas que ameritan una amplia y constante preparación y actualización.

Hoy tenemos un comercio exterior que requiere más participación y una mayor y mejor integración de las cadenas productivas, lo que va garantizando paulatinamente una mejor y mayor distribución de las riquezas.

Por eso, es importante resaltar que la organización y desarrollo de las gerencias de tráfico se deben hacer, con los principios generales de administración y también con las implicaciones aduaneras y logísticas existentes, es decir, no se puede organizar una área tan sólo basándose en los libros, sino considerando las condicionantes especiales que el mundo aduanal y comercial internacional marcan.

Es evidente, que la importación y exportación radican su éxito en la planeación (aduanal y logística) y trabajo muy coordinado entre los importadores y exportadores con sus agentes aduanales, funciones que están en manos de las gerencias de tráfico.

También la organización, automatización y comunicación, deben ser parte integrante en el manejo de embarques internacionales, si se quiere alcanzar la eficiencia y efectividad logística.

Nuestro sistema aduanero es considerado excelente, siempre que se cumplan las labores de las tres partes involucradas (autoridad, agentes aduanales y usuarios).

La aduana del pasado se recargaba en la autoridad, en la desconfianza y en el actuar improvisado de las partes; actualmente se basa en la confianza, esta no debe ser defraudada por nadie si queremos mantener el principio del fomento al comercio exterior.

Por muchos años, el agente aduanal ha fungido como el notario de las aduanas, ya que es él quien revisa el 100% de los embarques y tiene la facultad de declarar bajo protesta de decir verdad el contenido integral del pedimento. De ahí que la autoridad y la legislación han querido confiar en sus agentes aduanales para mantener muy bajo el porcentaje de las revisiones ante la implementación del mecanismo de selección automatizada.

Muchas gerencias de tráfico desconocen o eluden sus funciones, que van desde la coordinación de los prestadores de servicios, auditoría de sus movimientos hasta la atención de requerimientos oficiales. Debemos entender que éstas al participar adecuadamente, logran mejorar sustancialmente su vida comercial, aduanal y fiscal.

Dentro de esas actividades trascendentes para un buen comercio exterior está el control de inventarios de importaciones que se debe llevar a cabo para facilitar el ejercicio de comprobación por parte de las autoridades, las cuales las debemos entender como un acto positivo, todos los que estamos en el negocio internacional, queremos que se detengan las prácticas desleales de comercio que perjudican a la industria y comercio locales.

Dicho control es una herramienta para demostrar la legalidad de nuestros actos y en virtud de que se lleva a cabo con muchísima información emanada del despacho aduanal se considera pertinente que se lleve por parte del personal de la gerencia de tráfico.

Así mismo ésta debe auditarse, a fin de identificar los errores corregibles y rectificables, tanto del mundo aduanal como del proceso logístico. El éxito de las operaciones aduanales está en la prevención y en ocasiones proviene de la experiencia, es decir, de los movimientos pasados se deben observar aquellos puntos que son perfectos, por lo que la auditoría sirve para rectificar pedimentos y para hacer un comercio exterior mucho mejor.

La organización hace la diferencia entre conflictos y eficiencia, por eso se deben concentrar los esfuerzos en 6 grandes grupos de acciones: planeación, trámites, coordinación, contrataciones, relación fiscal y auditoría; no es necesario, para estos efectos contar con demasiado personal, tan sólo aquellos que conozcan el negocio, se mantengan estudiando, sean de confianza y organizados.

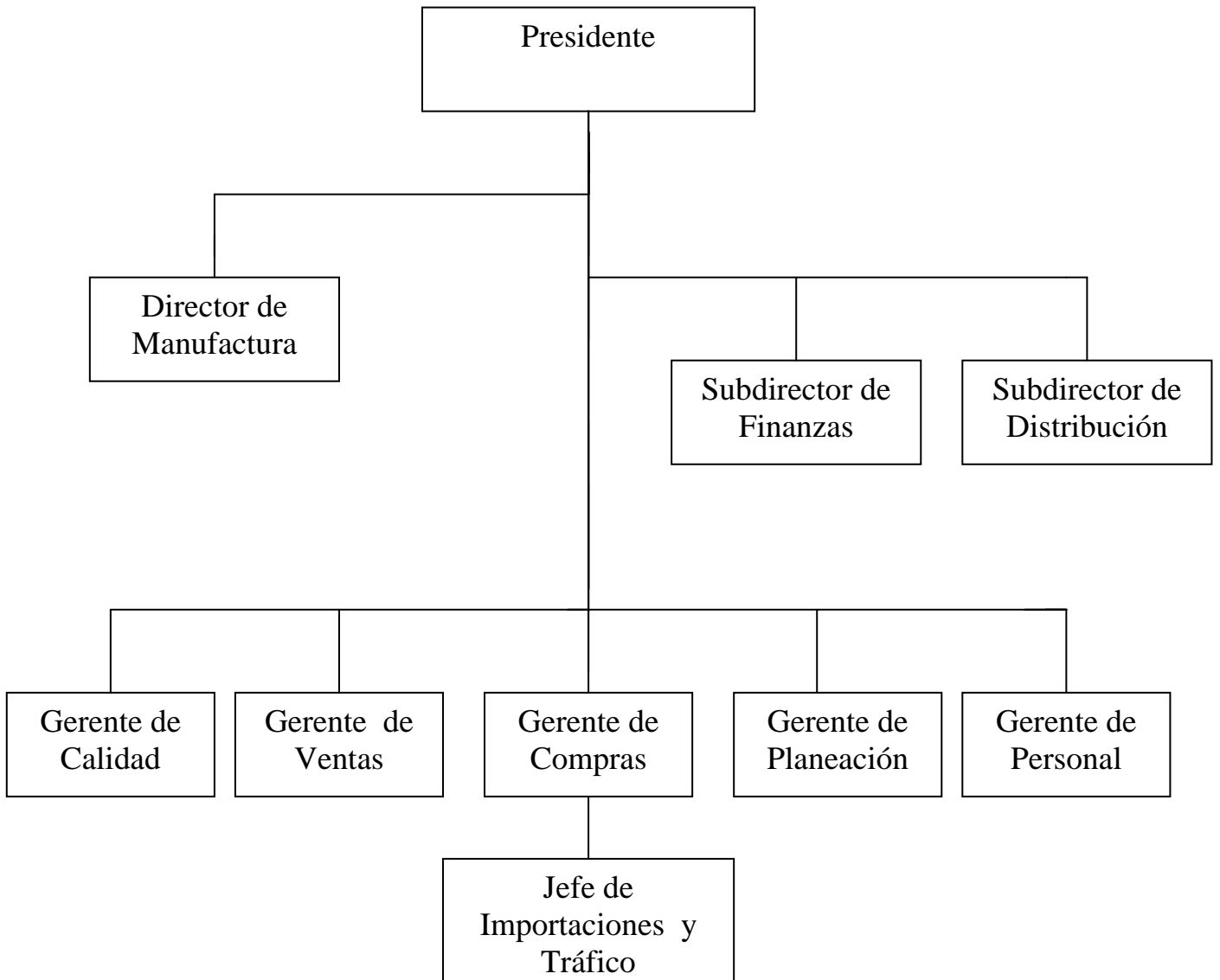
Por su parte, las labores del despacho aduanal implican la concertación de movimientos entre los diferentes actores que intervienen, así como el mantenerse al tanto para atender, en forma inmediata y precisa, cualquier problema que surja, en el entendido que la pronta respuesta es la base para liberar los embarques rápidamente sin que se paren en algún punto de la logística internacional.

En este sentido la logística y la planeación juegan un papel predominante, debemos aceptar que la idea es tener en nuestras manos, el menor tiempo posible las mercancías; para eso hay que conocer las necesidades de los clientes internos y externos y la disponibilidad de los proveedores.

Logística o tráfico no significan almacenes de largo tiempo, es la inteligencia aplicada a los requerimientos del cliente. La gerencia de tráfico es la que se encarga de hacer que los productos se importen o exporten, se reciban y se entreguen eficientemente, entendiéndose la entrega física a tiempo, con reducción de costos y elevada seguridad.

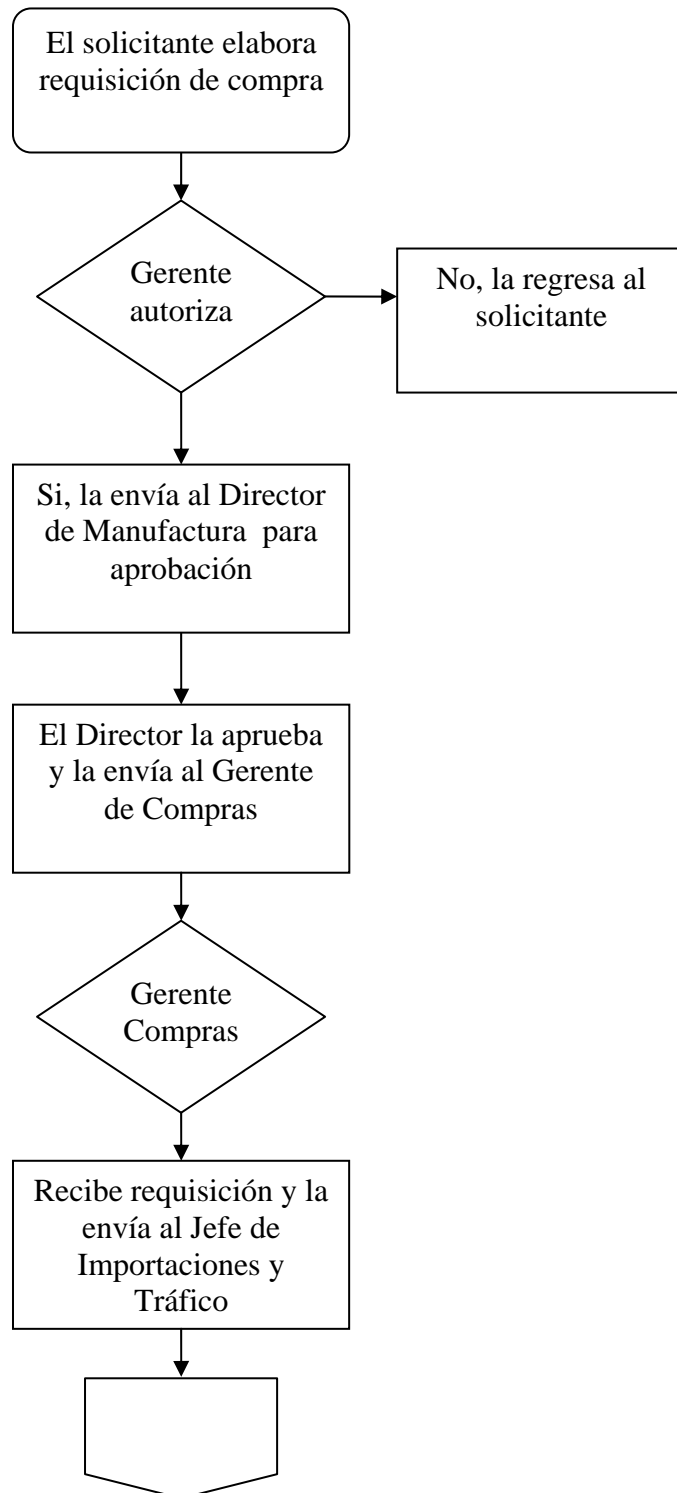
Anexo "A"

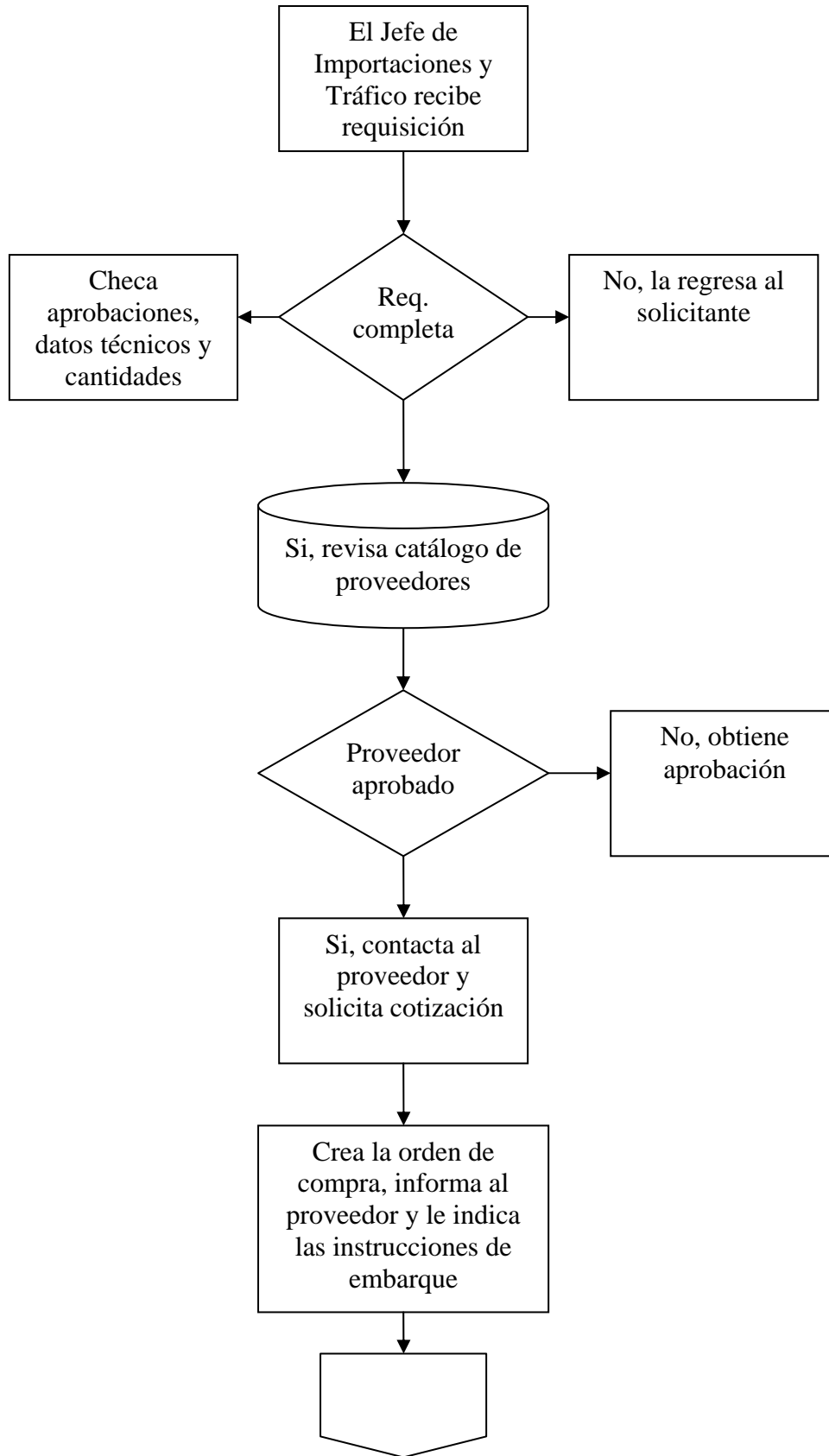
Organigrama general

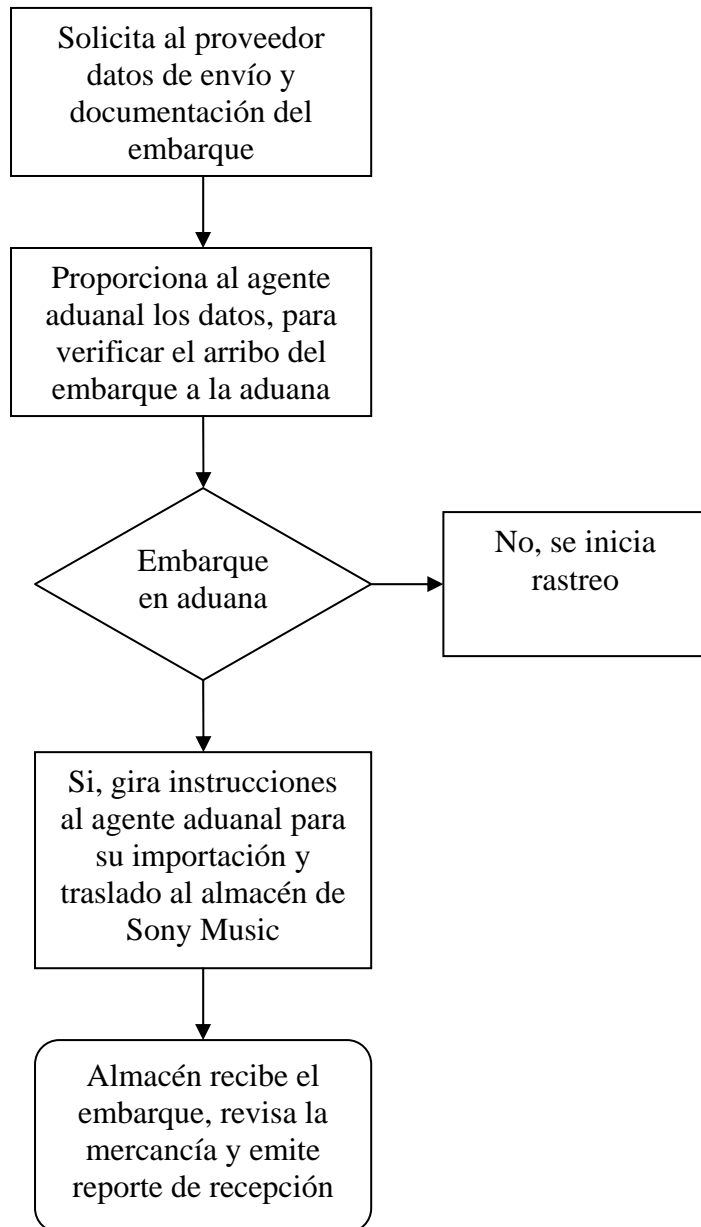


Anexo "B"

Diagrama de flujo







Bibliografía

Adams Murray, Kiemele Mark, Pollock Lee, Quan Tom, "Lean Six Sigma: A Tools Guide", Ed. Air Academy Associates, LLC., 2nd ed., USA, 2004.

Cruz Barney Oscar, "Ley de Comercio Exterior y su Reglamento", Ed. Porrúa, S.A. de C.V., 72ª ed., México, 2004.

Kiemele Mark J., R. Schmidt Stephen, Berdine Ronald J., "Six Sigma Basic Statistics", Ed. Air Academy Press, LLC., fourth ed., USA, 2005.

"Ley de Comercio Exterior y su Reglamento", Ed. Ediciones Delma, S.A. de C.V., 1ª ed., México, 2006.

"Ley de Comercio Exterior", Ed. Ediciones Fiscales ISEF, S.A. de C.V., décima cuarta ed., México, 2007.

Manual de Bienvenida, "Un poco de Historia", Sony Music Entertainment México, S.A. de C.V., México, 2004.

"Manual de Procedimientos del Departamento de Compras", Sony Music Entertainment México, S.A. de C.V., México, 2005.

Oñate, Willy y Cía. S.C., "Operaciones de Comercio Exterior y sus Consecuencias Legales", México, 2006.

Rath & Strong's, "Six Sigma Pocket Guide", Ed. Board, USA, 2002.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo. "Comercio Exterior, una Visión Integral", Ed. Intergrafic, S.A. de C.V., 1ª ed., México, 2005.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo. "El Gerente de Tráfico y Aduanas", Ed. Wep Imagen Virtual, S.A. de C.V., 1ª ed., México, 2001.

Reyes Díaz-Leal, Eduardo. "Introducción a la Logística Internacional", Ed. Wep Imagen Virtual, S.A. de C.V., 1ª ed., México, 2002.

Six Sigma Green Belt, "Participant Guide", Ed. Air Academy Associates, LLC., USA, 2003.

"Sony Six Sigma Champion", Sony Music Entertainment México, S.A. de C.V., México, 2005.