



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

LA INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y MEJORES
PRÁCTICAS PARA LA COMERCIALIZACIÓN
DE BIENES EN SUBASTA PRESENCIAL

**Informe de Trabajo
Profesional**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIA

P R E S E N T A

NYDIA MORENO VITE



Tutor:

ACT. FRANCISCO JAVIER DORANTES PLASCENCIA

2018



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.

1. Datos de la alumna

Moreno

Vite

Nydia

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

Actuaría

093337788

2. Datos del Tutor

Actuario

Francisco Javier

Dorantes

Plascencia

3. Datos del Sinodal 1

Actuario

Raymundo

Jiménez

Ramírez

4. Datos del Sinodal 2

Licenciado en Relaciones Comerciales

Luis Manuel

Pérez

Ruiz

5. Datos del Sinodal 3

Maestro en Finanzas

Marco Antonio

García

Fernández

6. Datos del Sinodal 4

Actuario

Rubén

Marín

Sánchez

7. Datos del trabajo escrito

Título

La inteligencia de negocios y mejores prácticas para la comercialización de bienes en subasta presencial

58 Páginas

2018

Agradecimientos

Mi agradecimiento al Actuario, Javier Dorantes Plascencia por el apoyo que me ha brindado y por la confianza ofrecida desde que llegué al Servicio de Administración y Enajenación de Bienes.

Dedicatoria

A mi papá y mamá, por apoyarme como solo ustedes lo hacen, como en todos mis logros en este han estado presentes.

A mi esposo por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto.

Nydia

ÍNDICE GENERAL

Figuras.....	I
Cuadros.....	II
Introducción.....	1
Capítulo 1. Administración de Bienes.....	3
1.1 Glosario de términos.....	3
1.2 Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE)	3
1.2.1 Antecedentes	4
1.2.2 Atribuciones	4
1.2.3 Estructura orgánica.....	5
1.2.4 Marco Normativo.....	8
1.3 Origen y Naturaleza de los Bienes.....	10
1.3.1 Entidades Transferentes	10
1.3.2 Tipos de Bienes	10
1.4 Recepción de Bienes.....	12
1.5 Destino Administración	13
1.6 Destino Enajenación.....	14
1.6.1 Donación.....	14
1.6.2 Comercialización de Bienes	14
1.6.2.1 Adjudicación Directa	15
1.6.2.2 Procedimientos Públicos de Venta.....	15
1.7 Destino Destrucción.....	17
1.8 Rendición de cuentas	17
Capítulo 2. Descripción del proceso de Subasta Presencial a Martillo	19
2.1 Glosario de términos.....	19
2.2 Teoría de las Subastas.....	20
2.3 Definición de Subasta Presencial a Martillo como medio de comercialización	22
2.3.1 Selección de Bienes.....	23
2.4 Descripción de macro-proceso	24
2.4.1 Precio Base de Venta	25
2.4.2 Estrategia de lotificación	26
2.4.3 Desarrollo de la Subasta	26
2.4.3.1 Posturas o pujas sin el uso físico de la paleta de participación	28
2.4.3.2 Junta de postores (Subasta).....	29
2.4.3.3 Causas de descalificación de participantes.....	30
2.4.3.4 Acto de Fallo.....	31
2.4.4 Memoria de Gestión.....	31
2.4.5 Postventa y atención a clientes	31
2.4.6 Penas y sanciones.....	32
2.5 Mercadotecnia e inteligencia de mercado.....	33
Capítulo 3. La inteligencia de negocios y mejores prácticas	35
3.1 Glosario de términos.....	35
3.2 Estrategias de comercialización.....	36
3.2.1 Innovación y mejora continua.....	40

3.2.2	Tecnologías de la información.....	40
3.2.3	Administración de riesgos	41
3.3	Descripción de un caso práctico de Subasta Presencial a Martillo.....	42
3.3.1	Antecedentes	43
3.3.2	Desarrollo	44
3.3.3	Resultado.....	47
3.3.4	Recomendaciones	48
	Conclusiones	49
	Bibliografía.....	50
	Fuentes electrónicas	51

Figuras

Figura 1.1 Estructura orgánica.....	8
Figura 1.2 Proceso de recepción de Bienes.....	13
Figura 1.3 Histórico de ventas SAE 2003-2017.....	17
Figura 2.1 Macro-proceso de comercialización de Bienes en Subasta a Martillo	24
Figura 2.2 Evidencia fotográfica de Junta de Postores (Subastas)	30
Figura 2.3 Evaluación del evento de Subastas Presenciales	34
Figura 3.1 Línea estratégica comercial 2013-2016	37
Figura 3.2 Línea estratégica comercial 2017	38
Figura 3.3 Línea estratégica comercial 2018	38
Figura 3.4 Interfaces del Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB).....	41

Cuadros

Cuadro 2.1 Ventajas y desventajas por tipos de Subastas	22
Cuadro 3.1 Clasificación de los factores de riesgo.....	42
Cuadro 3.2 Comisión de éxito respecto al cumplimiento del monto proyectado.....	44
Cuadro 3.3 Subastas 2015-abril de 2017.....	45
Cuadro 3.4 Tabla de Factor de Participante.....	47

Introducción

El presente trabajo analiza el uso de datos como apoyo en la estrategia comercial implementada en las «Subastas Presenciales a Martillo» del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE), identificando su impacto en la venta.

Inicialmente se presentan las generalidades del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes como un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal sectorizado en la SHCP, el cual tiene como uno de sus objetivos dar destino a los Bienes que le son transferidos conforme a lo establecido por la Ley, a través de la donación (a municipios con declaratoria de desastre o de alta o muy alta marginación), la destrucción (bienes que atentan contra la propiedad intelectual o peligrosos o dañinos para la salud) o principalmente la venta.

En este campo laboral el actuario puede participar implementando estrategias y mejores prácticas para la comercialización de los Bienes cuyo destino es la venta, a través de Subastas Públicas (Presenciales a martillo, Electrónicas a martillo y Licitaciones) que son eventos comerciales donde los participantes compiten por los Bienes de su interés, los cuales se ofrecen con un precio de salida (mínimo aceptable) a partir del cual se reciben posturas, pujas u ofertas (dependiendo del procedimiento) y se asignan a quien haya ofrecido mayor cantidad de dinero. El actuario también puede participar en la inteligencia de negocios para las Adjudicaciones Directas a Entidades o Dependencias Públicas Federales, Estatales o Municipales, de Bienes que requieren para el cumplimiento de su función.

En el trabajo se describirá y enfocará al procedimiento público de venta denominado «Subasta Presencial a Martillo». Para este fin se presenta un caso práctico con el cual se analiza la estrategia comercial, considerando el uso de datos en la toma de decisiones.

Al abordar el tema de la estrategia comercial resulta necesario analizar las acciones tendientes a fortalecer los procedimientos de venta del SAE, desde el lanzamiento de su propio Portal Comercial hasta la regionalización de las Subastas Presenciales a Martillo y el estudio para optimizar la contratación de los Terceros Especializados que intervienen en ellas, así como los resultados obtenidos.

El reporte se presenta en tres capítulos:

- El objetivo del capítulo 1 es describir el marco teórico donde se explicarán las funciones del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) a través de la presentación de información, con el fin de proporcionar un panorama general del SAE y sus principales actividades.
- Por su parte, el objetivo del capítulo 2 es puntualizar el concepto Subasta Presencial a Martillo; así como sus etapas de preparación, ejecución y cierre con el propósito de conocer las particularidades de este proceso de venta.

- Finalmente, el objetivo del capítulo 3 es explicar mediante un caso práctico el análisis de datos como herramienta en la toma de decisiones que forman parte de la estrategia comercial implementada en la Subasta Presencial a Martillo del SAE.

Capítulo 1.

Administración de Bienes

1.1 Glosario de términos

Para efecto del presente capítulo, se entenderá en singular o plural por:

- *Autoridades aduaneras:* Las que de acuerdo con el Reglamento interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria y demás disposiciones aplicables tienen competencia para ejercer las facultades que la Ley Aduanera establece.
- *Enajenación:* El acto por medio del cual se transmite la propiedad de uno o más Bienes, a través del SAE o de Terceros Especializados mediante los procedimientos que establece la Ley.
- *Encargos:* Los actos de administración, destrucción o enajenación encomendados al SAE, entre otros los mandatos y liquidaciones.
- *LFAEBSP:* La Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.
- *Postura o puja.* Oferta económica, incondicional, en firme, irrevocable para la adquisición de un Bien, presentada por un participante durante una Subasta.
- *SAE:* Servicio de Administración y Enajenación de Bienes.
- *Tercero Especializado.* Cualquier persona física o moral que coadyuve con el SAE en el cumplimiento de sus funciones, respecto de la administración, enajenación o destrucción de Bienes o Empresas, que cuente con conocimientos en la materia que corresponda.
- *Trasferencia.* El procedimiento por el cual una Entidad Transferente entrega uno o más Bienes al SAE para su administración, enajenación o destrucción.
- *Udis.* Las unidades de cuenta llamadas unidades de inversión, cuyo valor en pesos para cada día lo publica periódicamente el Banco de México en el Diario Oficial de la Federación.

1.2 Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE)

El Servicio de Administración y Enajenación de Bienes es un Organismo Descentralizado de la Administración Pública Federal con personalidad jurídica y patrimonio propios, agrupado en el sector coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, encargado de dar destino a los Bienes y a las Empresas improductivas para el Estado, con compromiso, eficiencia, transparencia y

responsabilidad social, buscando contribuir al fortalecimiento del Estado de Derecho, las Finanzas Públicas y el Sistema Financiero Mexicano.

1.2.1 Antecedentes

El SAE fue creado por el Congreso de la Unión a través de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, cuyo decreto fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de diciembre del 2002, iniciando operaciones a partir del 17 de junio de 2003.

Tiene como propósito apoyar el cambio en la función pública dirigido a promover la eficiencia y eficacia del Sector Público en el manejo de activos y en particular, a reducir los costos de administración, operación, custodia, liquidación y enajenación de los Bienes a disposición del Gobierno Federal.

Por mandato de la LFAEBSP, el SAE incorpora las funciones que desarrollaban el Fideicomiso Liquidador de Instituciones y Organizaciones Auxiliares de Crédito (FIDELIQ), el Servicio de Administración de Bienes Asegurados (SERA), la Unidad de Desincorporación de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Administración General del Destino de Bienes de Comercio Exterior Propiedad del Fisco Federal (SAT) y el área de Activos no Monetarios de la Tesorería de la Federación (TESOFE), generando con ello flexibilidad para el manejo de volúmenes variables y especialización.

1.2.2 Atribuciones

El SAE realiza actividades para la liquidación, fusión, extinción, desincorporación, administración, devolución, quiebra, concurso mercantil y operaciones residuales de empresas, así como para la Administración de Activos Financieros, también desempeña las funciones de administración, visitador, conciliador y síndico cuando haya sido designado para tal efecto y atiende las actividades relacionadas con las Empresas en administración y los concursos mercantiles bajo su responsabilidad.

Asimismo, coordina y en su caso llevar a cabo la recepción y devolución física y jurídica de las Empresas en administración y en concurso mercantil, así como la entrega de sus Bienes cuando medie mandamiento judicial o administrativo.

De igual manera coordina y en su caso ejerce los derechos corporativos de los Activos Financieros y supervisa la dictaminación de incosteabilidad de las Empresas en Administración.

Cuando el SAE no administra, enajena o destruye los Bienes directamente, se busca de preferencia que sean nombrados las dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal o las Autoridades Estatales y Municipales, pero también es permitido designar otras personas profesionalmente idóneas.

De acuerdo con el Artículo 78 de la LFAEBSP, para regular la administración y destino de los Bienes el SAE cuenta con las atribuciones siguientes:

- a) Recibir, administrar, enajenar y destruir los Bienes de las Entidades Transferentes;
- b) Administrar y enajenar los Bienes que previa instrucción de autoridad competente, se le encomienden por la naturaleza especial que guardan los mismos;
- c) Optimizar los Bienes para darles un destino;
- d) Fungir como visitador, conciliador y síndico en concursos mercantiles y quiebras, debiendo recaer tales designaciones en el SAE, invariablemente, tratándose de empresas aseguradas;
- e) Liquidar empresas de participación estatal mayoritaria, sociedades nacionales de crédito y organismos descentralizados de la Administración Pública Federal (APF), así como toda clase de sociedades mercantiles, sociedades o asociaciones civiles;
- f) Ejecutar los mandatos en nombre y representación del Gobierno Federal;
- g) Manejar los créditos que el Gobierno Federal destine o haya destinado para otorgar su apoyo financiero a las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares del crédito, así como para la recuperación de tales créditos;
- h) Celebrar convenios de coordinación y colaboración con los gobiernos de los Estados, así como con organizaciones de productores deudores, sociedades de ahorro y préstamo y Entidades de Fomento, con el objeto de que coadyuven en la recuperación de la cartera vencida, pudiendo estipularse la cesión gratuita u onerosa de créditos;
- i) Extinguir fideicomisos públicos y privados;
- j) Fungir como fiduciario sustituto en los fideicomisos constituidos en instituciones fiduciarias, cuya liquidación sea encomendada al SAE, así como, en aquellos en los que actúe con el carácter de fideicomitente o fideicomisario el Gobierno Federal o alguna entidad paraestatal de la APF;
- k) Celebrar contratos de prestación de servicios necesarios para la atención de los Encargos que le sean conferidos cuyo cumplimiento de pago sea con cargo a recursos de los mismos; su duración podrá ser superior al ejercicio fiscal de que se trate, y
- l) Realizar todos los actos, contratos y convenios necesarios para llevar a cabo las atribuciones anteriores.

1.2.3 Estructura orgánica

La administración del SAE está a cargo de la Junta de Gobierno y el Director General del SAE. La Junta de Gobierno está integrada por el Secretario de Hacienda y Crédito Público (SHCP) quien la preside, dos Subsecretarios de la SHCP, el Tesorero de la Federación y el Presidente de la Comisión

Nacional Bancaria y de Valores. Dichos funcionarios se reúnen al menos una vez cada tres meses, pudiéndose además celebrar reuniones extraordinarias, conforme a lo previsto en el Estatuto Orgánico del SAE.

Las facultades de la Junta de Gobierno están determinadas en el Artículo 81 de la LFAEBSP, entre las que se encuentran establecer las políticas generales y definir las prioridades a las que deberá sujetarse el SAE, aprobar el Estatuto Orgánico del SAE y la estructura orgánica básica del mismo, así como sus modificaciones. Entre sus facultades también está el autorizar los diferentes procedimientos de venta de conformidad con el Reglamento de la Ley y emitir los lineamientos para la destrucción de los Bienes, así como para las demás actividades relacionadas con el objeto del SAE.

El Director General del SAE es designado por el titular de la SHCP previo acuerdo del Ejecutivo Federal y entre sus funciones esta presentar los programas y presupuestos del SAE a la Junta de Gobierno para su aprobación, rendir informes a la Junta de Gobierno relacionados con la administración y manejo de los Bienes, así como del desempeño de los depositarios, liquidadores, interventores o administradores designados y de los terceros.

Asimismo, es su responsabilidad establecer métodos que permitan el óptimo aprovechamiento de los Bienes del SAE, así como recabar información y elementos estadísticos de las funciones del SAE para poder mejorar su gestión y establecer sistemas de control necesarios para alcanzar metas u objetivos propuestos. Las facultades del Director General del SAE se encuentran estipuladas en el Artículo 87 de la Ley.

La estructura orgánica del SAE se encuentra definida por siete direcciones corporativas:

- I. *Dirección Corporativa Jurídica Fiduciaria.* Tiene como función principal dirigir la atención de los asuntos jurídicos del SAE, las empresas y sus encargos, así como la protección y defensa de sus intereses; coordinar la emisión de los documentos normativos, así como la intervención del organismo en actividades fiduciarias y de valuación, para dotar de certeza jurídica la actuación de las unidades administrativas que conforma el SAE, con el fin de que el desempeño institucional sea eficiente, transparente y con total apego a la normativa aplicable.
- II. *Dirección Corporativa de Bienes.* Es la encargada de definir las estrategias de recepción, administración, asignación, donación, regularización, destrucción, devolución y venta de Bienes Muebles e Inmuebles, que por mandato de ley eventualmente pasan a ser propiedad del Gobierno Federal, a través de líneas de acción que contribuyan al fortalecimiento de las Finanzas Públicas y de los Sistemas Económicos y Financiero Mexicanos.
- III. *Dirección Corporativa de Empresas y Activos Financieros.* Ordena los objetivos específicos de las Empresas, Activos Financieros y Encargos bajo su responsabilidad, con las estrategias

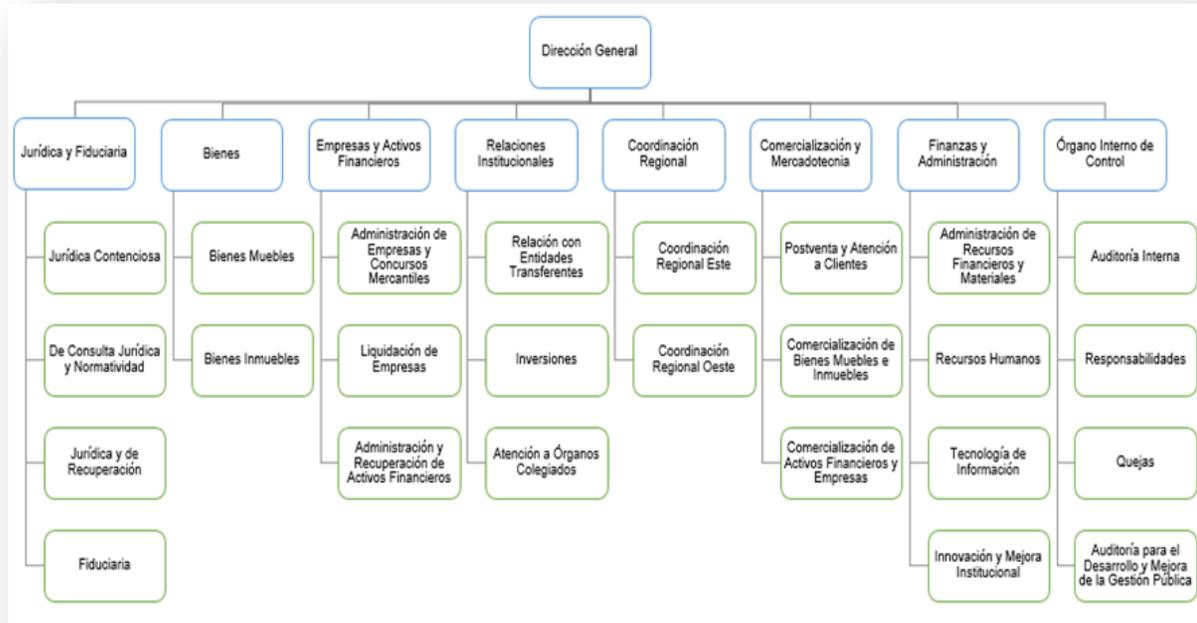
definidas por las instancias competentes, a través de la supervisión, evaluación y control de las herramientas.

- IV. *Dirección Corporativa de Relaciones Institucionales.* Es el enlace entre el SAE, las Entidades Transferentes y demás autoridades para la promoción y recepción de los encargos, dando seguimiento a los avances de los mismos a través de la integración de información, del presupuesto y flujo de efectivo con la finalidad de informar sus resultados, así como coordina la operación de los órganos colegiados que le correspondan y asesora y genera criterios relativos a la inversión de recursos y administración de riesgos.
- V. *Dirección Corporativa de Finanzas y Administración.* Define las estrategias para la administración de los recursos humanos, materiales financieros y en materia de tecnología de la información y comunicaciones, así como las relativas a los procesos de mejora institucional y modernización administrativa, para proporcionar a las áreas sustantivas los servicios requeridos para el logro de los objetivos institucionales.
- VI. *Dirección Corporativa Coordinación Regional.* Controla el cumplimiento de las estrategias institucionales en materia de Administración de Bienes, Empresas, Activos Financieros y Comercialización, que establezcan las Direcciones Corporativas correspondientes, con el fin de asegurar la realización de las mismas en el ámbito nacional a través de sus doce Delegaciones Regionales.
- VII. *Dirección Corporativa Comercialización y Mercadotecnia.* Coordina la definición y ejecución de las estrategias para la comercialización y mercadotecnia de los Bienes Muebles e Inmuebles, Activos Financieros y Empresas con destino venta.

Para el seguimiento y cumplimiento de la Ley y demás normativa aplicable, el SAE cuenta con un órgano de vigilancia integrado por un Comisario Público y un Suplente designados por la Secretaría de la Función Pública, quienes tienen las atribuciones que les confieren los Artículo 60 de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, 29 y 30 de su Reglamento y demás disposiciones. El Comisario asiste con voz pero sin voto a las sesiones de la Junta de Gobierno del SAE.

También cuenta con una Contraloría Interna denominada Órgano Interno de Control, al frente de la cual está un Contralor Interno designado en los términos del Artículo 37, fracción XII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y que en el ejercicio de sus facultades se auxilia por los titulares de las áreas de responsabilidades, auditoría y quejas, designados en los mismos términos.

Figura 1.1
Estructura orgánica



1.2.4 Marco Normativo

La principal ventaja competitiva que ofrece el SAE a las diferentes dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal proviene de sólidos principios de legalidad, transparencia y eficiencia que se establecen en la Ley y que rigen la actuación del organismo en todo momento.

El marco legal establece la posibilidad de utilizar mecanismos y procedimientos competitivos para que de manera ágil y transparente se obtengan los mejores resultados tanto en la administración y enajenación como en la destrucción de Bienes a cargo del Gobierno Federal, en el menor tiempo posible.

El diseño institucional del SAE garantiza efectividad en la gestión de activos porque está orientado al logro de resultados con énfasis en la supervisión y control de especialistas en los diferentes tipos de activos que recibe la institución.

Las principales disposiciones normativas que regulan la operación y funcionamiento del SAE son:

Marco Jurídico Básico

- *Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público (LFAEBSP) y su Reglamento.* Su objetivo es regular la administración y destino por parte del SAE de los Bienes

que le son transferidos, aplicable hasta que se realice la destrucción, enajenación o termine la administración de los mismos.

- *Estatuto Orgánico del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes.* Establece las bases de organización, así como las facultades de la Junta de Gobierno, del director General y de las distintas unidades administrativas que conforman el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes.

Marco Jurídico Operativo y Administrativo

Lineamientos que rigen cada actividad operativa del SAE

- *Políticas, Bases y Lineamientos para la Venta de los Bienes Muebles, Inmuebles, Activos Financieros y Empresas que realice el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (POBALINES).* Tienen por objeto establecer los criterios y términos a seguir para la venta de Bienes Muebles, Inmuebles, Activos Financieros y Empresas que realice el SAE de conformidad con la LFAEBSP y su Reglamento.
Son de observancia obligatoria para los servidores públicos facultados, para los Terceros Especializados que coadyuven en la venta y para los participantes y ganadores en todos los procedimientos de venta previstos en la Ley, estipulándose dicha obligatoriedad en los contratos de prestación de servicios, así como en las respectivas Bases de Venta.
- *Directrices para la aplicación de las POBALINES.* Tiene por objeto establecer los criterios de aplicación de las disposiciones contenidas en las Políticas, Bases y Lineamientos del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes para la venta de los Bienes Muebles que le son transferidos, a través de los distintos procedimientos de venta autorizados por la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.
Son de observancia obligatoria de para los servidores públicos adscritos a la Dirección Corporativa de Comercialización y Mercadotecnia, así como para los Terceros Especializados que se contraten para el cumplimiento de las atribuciones de dicha unidad administrativa.
- *Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes para dar destino a los Bienes Muebles que le son transferidos.* Tienen por objeto regular el destino de los Bienes transferidos al SAE. Son de observancia obligatoria para todo personal del SAE, los Encargos y los Terceros Especializados.
- *Otros ordenamientos.* Bases, Contratos, Disposiciones, Lineamientos, Manuales Administrativos de Aplicación General e Institucionales, Reglamentos laborales y Políticas Bases y Lineamientos de Adquisiciones y Obra Pública. También el Manual General de Organización del SAE (Mandos Medios y Superiores), el Catálogo Institucional de Puestos y Perfiles, el Reglamento Interior de

Trabajo del SAE y el Contrato Colectivo de Trabajo del SAE (éste sólo aplica a personal operativo sindicalizado).

1.3 Origen y Naturaleza de los Bienes

1.3.1 Entidades Transferentes

Son considerados Entidades Transferentes los organismos públicos autónomos que en términos de las disposiciones aplicables transfieran Bienes para su administración, enajenación o destrucción, tales como las Autoridades Aduaneras, la Tesorería de la Federación, la Procuraduría, las Autoridades Judiciales Federales, las Entidades Paraestatales incluidas las instituciones de banca de desarrollo y las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, los fideicomisos públicos tengan o no el carácter de entidad paraestatal, las dependencias de la Administración Pública Federal, la oficina de la Presidencia de la República, la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, el Banco de México, el Instituto Federal Electoral, los gobiernos de las Entidades Federativas y de los Municipios, etc.

Existen dos tipos de Entidades Transferentes:

- Las obligadas a transferir por ley: la Tesorería de la Federación (TESOFE), el Servicio de Administración Tributaria (SAT) y la Procuraduría General de la República (PGR).
- Las que voluntariamente deciden transferir Bienes patrimoniales.

1.3.2 Tipos de Bienes

El Artículo 1 de la LFAEBSP señala los Bienes sujetos a la administración o destino a través del SAE:

- Los asegurados y decomisados en los procedimientos penales federales;
- Los recibidos en dación en pago para cubrir toda clase de créditos a favor del Gobierno Federal, de sus Entidades o Dependencias, incluyendo los puestos a disposición de la Tesorería de la Federación o de sus auxiliares legalmente facultados para ello;
- Los que habiendo sido embargados por autoridades federales, hayan sido adjudicados a las Entidades Transferentes conforme a las leyes aplicables;
- Los que sean abandonados a favor del Gobierno Federal;
- Los que estando sujetos a uno de los procedimientos establecidos en la legislación aduanera, en la legislación fiscal federal o en otros ordenamientos jurídicos aplicables a las Entidades Transferentes, deban ser vendidos, destruidos, donados o asignados, en virtud de ser inflamables, fungibles, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, así como cuando se trate de animales vivos y vehículos;

- Los que pasen a ser propiedad del Fisco Federal;
- Los títulos, valores, activos y demás derechos que sean susceptibles de enajenación, cuando así se disponga por las autoridades competentes;
- Los Bienes del dominio privado de la Federación y los que constituyan el patrimonio de las Entidades Paraestatales;
- Cualquier bien que sin ser propiedad de la Federación, en términos de la legislación aplicable el Gobierno Federal, sus entidades o dependencias puedan disponer de él, y
- Los demás que determinen la SHCP y la Secretaría de la Función Pública dentro del ámbito de sus atribuciones y conforme a las disposiciones legales aplicables.

Esos Bienes deberán ser transferidos al SAE cuando así lo determinen las leyes o cuando así lo ordenen las autoridades judiciales. En los demás casos, las Entidades Transferentes determinarán de conformidad con las disposiciones aplicables para tal efecto, la conveniencia de transferir los Bienes al SAE o bien, de llevar a cabo por sí mismas la administración, destrucción o enajenación correspondientes, en cuyo caso aplicarán la normativa que corresponda de acuerdo a los Bienes de que se trate.

El SAE podrá administrar, enajenar o destruir directamente los Bienes que le sean transferidos o nombrar depositarios, liquidadores, interventores o administradores de los mismos, así como encomendar a terceros la enajenación y destrucción de éstos.

Bienes Muebles e Inmuebles. De acuerdo con las Directrices del Servicio de Administración y Enajenación de Bienes para dar destino a los Bienes Muebles que le son transferidos, los Bienes Muebles se definen como: todos los Bienes que pueden transportarse de un lugar a otro, por sí mismos o por efecto de una fuerza exterior, excepto los Activos Financieros.

Empresas. Son todas aquellas Entidades Paraestatales, Sociedades Mercantiles, Sociedades y Asociaciones Civiles, Fideicomisos Públicos y aquellos Fideicomisos Públicos que sean análogos a Entidades Paraestatales, Fideicomisos Privados que cuenten con estructura propia, en proceso de desincorporación, liquidación o extinción, que hayan sido transferidos al SAE.

Activos Financieros. Son los Derechos contenidos en títulos de crédito, instrumentos de deuda y cualquier otro documento transferido al SAE, que consigne derechos de cobro o cualquier otro que sea enajenable.

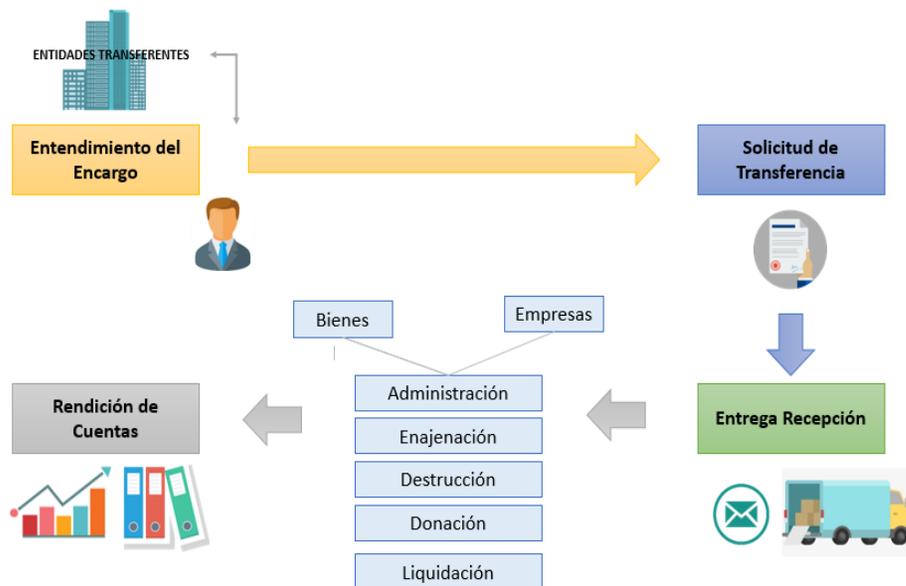
1.4 Recepción de Bienes

La transferencia de los Bienes comienza mediante la presentación de la solicitud de transferencia y concluye con la firma del acta de entrega –recepción. La solicitud de transferencia se debe realizar en términos de lo establecido en la LFAEBSP y su reglamento, incluyendo:

1. Entrega de acta que contenga inventario con la descripción y estado en se encuentran los Bienes, donde se debe señalar si se trata de Bienes propiedad o al cuidado de la Entidad Transferente, agregando original o copia certificada del documento en el que conste el título de propiedad o del que acredite la legítima posesión y posibilidad de disponer de los Bienes.
2. Identificación de los Bienes con sellos, marcas, cuñas, fierros, señales u otros medios adecuados.
3. Señalar destino de los Bienes, es decir si se entregan para su administración, venta, donación o destrucción.
4. Poner los Bienes a disposición del SAE en la fecha y lugar que previamente acuerden con éste.

Con la información de los Bienes el SAE integra una base de datos donde se ingresa la información que proporcionan las Entidades Transferentes y el registro de los Bienes desde su transferencia hasta que concluya su administración, ya sea que se enajenen o se destruyan. Esta base de datos puede ser consultada por la autoridad judicial federal, la Procuraduría, las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las autoridades del fuero común encargadas de la procuración e impartición de justicia, así como por las personas que acrediten un interés legítimo para ello.

Figura 1.2
Proceso de recepción de Bienes



1.5 Destino Administración

El SAE administra los Bienes que para tales efectos le entregan las Entidades Transferentes, los cuales deben tener un valor mayor al importe de seis meses de salario mínimo general vigente para la Ciudad de México (Artículo 5 de la LFAEBSP). Dicha administración se realiza en tanto no exista resolución definitiva emitida por una autoridad administrativa o judicial competente que determine el destino de dichos Bienes, salvo que se trate de Bienes inflamables, fungibles, percederos, de fácil descomposición o deterioro, así como cuando se trate de animales vivos.

Todos los Bienes asegurados incluyendo los billetes, monedas de curso legal, divisas, metales preciosos, numismáticos o filatélicos y los Bienes con valor artístico, serán administrados por el SAE.

Respecto de los Bienes que no son susceptibles de administración, las Entidades Transferentes deben asignar su destrucción, enajenación o donación o bien determinar un fin específico que ofrezca la mayor utilidad para el Gobierno Federal.

Cuando procede la devolución de los Bienes la autoridad competente informa al SAE para que sean entregados a quien acredite tener derecho a ellos, cuando no son recogidos los Bienes causan abandono a favor del Gobierno Federal.

1.6 Destino Enajenación

Los procedimientos de enajenación son de orden público y tienen por objeto enajenar de forma económica eficaz y transparente los Bienes que le sean transferidos al SAE, asegurar las mejores condiciones de enajenación, obtener el mayor valor de recuperación posible y las mejores condiciones de oportunidad, así como la reducción de los costos de administración y custodia a cargo de las Entidades Transferentes.

De acuerdo con la LAEBSP los procedimientos de enajenación son:

1. La donación, y
2. La compraventa, que incluye la permuta y cualesquiera otras formas jurídicas de transmisión de la propiedad, a través de Licitación Pública, Subasta, Remate o Adjudicación Directa.

1.6.1 Donación

En casos excepcionales, de conformidad con lo que establecen para tal efecto las disposiciones aplicables y previo cumplimiento de requisitos relativos a monto, plazo o tipo de Bienes, éstos pueden ser donados a las Dependencias o Entidades Paraestatales de la Administración Pública Federal, así como de los Gobiernos de las Entidades Federativas y Municipios, para que los utilicen en los servicios públicos locales, en fines educativos o de asistencia social, o a instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que lo requieran para el desarrollo de sus actividades.

Tratándose de Bienes provenientes de comercio exterior solo podrán donarse los inflamables, explosivos, contaminantes, radioactivos, corrosivos, perecederos, de fácil descomposición o deterioro, flora, animales vivos o aquellos que se utilicen para la prevención o atención de los efectos derivados de desastres naturales y los destinados para la atención de zonas determinadas de alta marginalidad.

Para la donación de los Bienes el SAE cuenta con un Comité de Donaciones que tiene por objeto recibir las solicitudes de donación y verificar que las mismas cumplan con los requisitos que establecen las disposiciones de la materia.

1.6.2 Comercialización de Bienes

El SAE vende los Bienes que le son transferidos a través de los procedimientos públicos de venta y de Adjudicación Directa. Desde su origen el SAE ha vendido más de 1,200 millones de Bienes muebles y más de 14,400 inmuebles en más de 740 eventos comerciales, generando ingresos por más de \$25 mil millones.

La mayoría de los Bienes son comercializados mediante procedimientos públicos de venta (abiertos y competitivos) ampliamente difundidos y transparentes y menos del 2% se adjudican en directo a Entidades o Dependencias Públicas Federales, Estatales o Municipales.

Los precios de venta son siempre iguales o superiores a los determinados por un avalúo vigente, o bien corresponden a los ofrecidos por el mercado siempre y cuando la venta se haya realizado mediante los procedimientos de Licitación Pública o Subasta y se cumpla con lo establecido al respecto en las POBALINES de Venta.

1.6.2.1 Adjudicación Directa

Con la finalidad de apoyar a la sociedad, el SAE enajena Bienes de manera directa a los Gobiernos Estatales, Gobiernos Municipales, Entidades Paraestatales, así como instituciones públicas. Para ello se realiza un dictamen donde entre otras cosas se describe del uso que se dará a los Bienes (prestación de servicios públicos, fines educativos o de asistencia social) y la adjudicación se somete a la aprobación de un comité colegiado. Los Bienes que se venden por Adjudicación Directa generalmente son: juguetes, mobiliario de oficina, artículos de papelería, electrodomésticos, vehículos, maquinaria e inmuebles.

1.6.2.2 Procedimientos Públicos de Venta

Los eventos públicos de venta inician con la publicación de la Convocatoria en un diario de circulación nacional y en el Portal Comercial del SAE y concluyen con la realización del Fallo. En la Convocatoria se señalan el costo y forma de pago de las Bases de Venta (que establecen los términos y condiciones del procedimiento comercial y de la compraventa) y el lugar, fecha y horario para que los interesados realicen su registro como participantes, así como el lugar, fecha y horario de la celebración del evento.

Para cada evento se publica en el Portal Comercial del SAE el listado de Bienes a comercializar, incluyendo fotografías y detalle de los mismos, así como el calendario e información del procedimiento. Pueden participar cualesquiera personas físicas o morales para adquirir los Bienes.

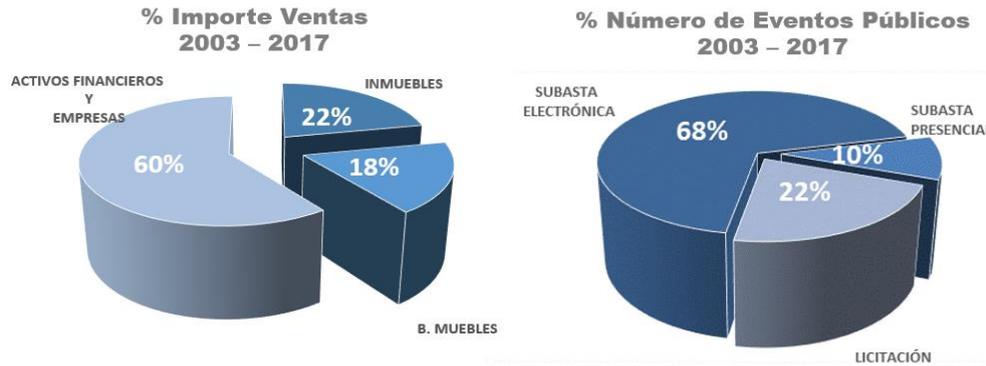
De la realización de 77 procedimientos públicos de venta en el 2017 (12 Subastas Presenciales a Martillo de Bienes Muebles, 23 Subastas a Sobre Cerrado de Inmuebles y Bienes Muebles y 42 Subastas Electrónicas de Bienes Muebles e Inmuebles), el SAE alcanzó ventas por 2,453.8 mdp:

- *Subasta Presencial o Subasta a Martillo:* Son eventos donde los participantes acuden a una sede previamente determinada y anunciada en la Convocatoria. Los Bienes se ofrecen con un precio de salida y mediante pujas ascendentes (modalidad "inglesa") se asigna a quien haya ofrecido mayor cantidad de dinero. En estas Subastas se comercializan todo tipo de Bienes Muebles. Actualmente la ejecución de la mitad de las Subastas a Martillo se realiza con la

colaboración de un «Tercero Especializado» y la otra mitad con autogestión SAE. De las 12 Subastas a Martillo realizadas en el 2017 se obtuvieron ventas por 369.1 mdp.

- *Licitación Pública o Subasta a Sobre Cerrado:* A diferencia de las Subastas a Martillo, en este caso los participantes entregan sus ofertas en sobre cerrado y no conocen si hay más ofertas de otros participantes hasta que los sobres son abiertos en un evento público y a la vista de todos. Una vez que se abren y registran las ofertas se declara ganador de cada Lote a la oferta más alta. Este tipo de Subastas se realizan recibiendo sobres de manera paralela en la Ciudad de México y en distintos lugares de la República y en ellas se puede adquirir todo tipo de Bienes Muebles, inmuebles, así como Activos Financieros. Durante el 2017 en las 23 Subastas a Sobre Cerrado realizadas se alcanzaron ventas por 1,683.9 mdp.
- *Subasta en Línea o Electrónica:* El proceso de Subasta Electrónica emula a una Subasta a Martillo, también con pujas de tipo ascendente (modalidad “inglesa”) y en este caso los participantes presentan su oferta en el Portal Comercial del SAE. Las Subastas en Línea se encuentran disponibles las 24x7 y en ellas se comercializan Bienes Muebles e Inmuebles. Desde 2014 el SAE cuenta con un Portal propio de Subastas en Línea y realiza el 100% de las Subastas de este tipo en autogestión. De las 42 Subastas en Línea realizadas en el 2017 se alcanzaron ventas por 400.9 mdp.
- *Remate:* Este procedimiento es considerado como una alternativa a la Licitación Pública o la Subasta cuando en estos procedimientos los Bienes no recibieron posturas o no se cubrió al menos el Precio Base de Venta, con base en pujas de tipo descendente (modalidad “holandesa”). Los Bienes que pueden ser comercializados por este procedimiento deben tener un valor igual o menor al equivalente a diez millones de Udis. Actualmente no se realizan Remates en el SAE.

Figura 1.3
Histórico de ventas SAE
2003-2017



Cifras al 31 de enero de 2017

1.7 Destino Destrucción

De acuerdo con la LAEBSP y su Reglamento, los Bienes materia de destrucción son:

- Los decomisados o abandonados relacionados con la comisión de delitos de propiedad industrial o derechos de autor.
- Los que por su estado de conservación no se les pueda dar otro destino.
- Los que se encuentren en evidente estado de descomposición, adulteración o contaminación.
- Productos o subproductos de flora, fauna silvestre y productos forestales plagados o que tengan alguna enfermedad.
- Aquellos respecto de los cuales la autoridad judicial o administrativa determinen que deban ser destruidos.
- Los que las Entidades Transferentes ponen a disposición del SAE para su destrucción.

1.8 Rendición de cuentas

El Director General del SAE debe remitir semestralmente a la SHCP y a la Secretaría de la Función Pública un informe en donde se detalle, entre otras cosas, la enajenación de los Bienes que fueron puestos a su disposición.

Además, dentro de los sesenta días hábiles siguientes al cierre del ejercicio fiscal el SAE rinde un informe detallado a las Entidades Transferentes, respecto de los Bienes que cada una le haya transferido.

En dicho informe se incluyen los Bienes transferidos en administración, vendidos, destruidos, donados y devueltos, así como los ingresos por las ventas de Bienes y los costos de administración.

A los recursos obtenidos por los procedimientos de venta así como a los frutos que generen los Bienes que administra el SAE, se le descuentan los costos de administración, gastos de mantenimiento y conservación de los Bienes, honorarios de comisionados especiales que no sean servidores públicos de dichos procedimientos, así como los pagos de las reclamaciones procedentes que presenten los adquirentes o terceros, por pasivos ocultos, fiscales o de otra índole, activos inexistentes, asuntos en litigio y demás erogaciones.

El SAE entrega a quien tenga derecho a recibirlos los recursos derivados por los procedimientos de venta junto con los frutos que generan los Bienes que administró, en los plazos que se convengan con la Entidad Transferente o la Tesorería de la Federación, o en su caso se entregan semestralmente o bien cuando concluya la venta de la totalidad de Bienes que formen parte de la misma transferencia. Una vez entregados tales recursos, el SAE concluye la transferencia de los Bienes y no tiene responsabilidad alguna en caso de reclamaciones.

Capítulo 2.

Descripción del proceso de Subasta Presencial a Martillo

2.1 Glosario de términos

Para efecto del presente Capítulo, adicionalmente a los términos contenidos en el anterior se entenderá en singular o plural por:

- *Avisos de rutina.* Documentos y/o lecturas que se proporcionarán durante la Subasta, mediante los cuales el SAE presenta información relevante de la Subasta y de los Lotes.
- *CFDI.* Al Comprobante Fiscal Digital por Internet o factura electrónica que se emite conforme a las disposiciones expedidas por el Servicio de Administración Tributaria.
- *Ganador.* Participante a quien le ha sido aceptada su postura o puja y declarada como la oferta más alta.
- *Garantía de Seriedad.* Cantidad monetaria que debe entregar un participante para asegurar el sostenimiento de sus posturas o pujas presentadas al participar en los eventos públicos de venta del SAE, de conformidad con las Bases de Venta. Esta garantía depende del valor del Lote.
- *Garantía de Cumplimiento.* La Garantía de Seriedad entregada por un participante que al momento de ser declarado ganador, se retiene para asegurar el cumplimiento de su obligación de pago.
- *Interesado.* La persona física o moral que tenga intención de participar en la Subasta y que aún no haya cumplido con los requisitos para ser considerado como participante.
- *Junta de Postores (Subasta).* Acto donde los participantes realizan sus ofertas de compra y en la que se determina al ganador de cada Lote y el precio de transacción.
- *Línea de captura.* Clave numérica que proporciona el SAE, para realizar el pago de los Lotes.
- *Lote.* Un Bien o un conjunto de Bienes que será tratado como una sola unidad para efectos de su venta en la Subasta.
- *Proveedor Subastador.* Empresa a la que el SAE encomendó la enajenación de los Lotes.

- *VOM o Valor Ofrecido por el Mercado.* Al valor monetario que determina un participante para adquirir un bien y se establece mediante la ley de la oferta y la demanda conforme a las características del mercado en cuestión.

2.2 Teoría de las Subastas

Las teorías económicas señalan que las Subastas son procedimientos para pactar compraventas, con reglas predeterminadas y explícitas que determinan la asignación del Bien y el precio de transacción con base en ofertas realizadas por las contrapartes interesadas (McAfee R. and McMillan, J. Auctions and Bidding, Journal of Economic Literature).

Su objetivo es propiciar que el precio pactado para la compraventa sea «de equilibrio», esto es, que maximice el ingreso del vendedor y el ingreso marginal del comprador (“Revenue Equivalence Theorem”). En una Subasta «óptima» el bien se asigna a quien tenga el ingreso marginal esperado más elevado.

El vendedor no debe vender a un precio menor al de reserva, esto es, al que está dispuesto a pagar aquel cuyo ingreso marginal esperado es igual al que tendría el vendedor si decidiera no vender. Teóricamente cualquier tipo de Subasta es “óptima” si el vendedor establece el precio de reserva que es óptimo.

Fundamentalmente existen cuatro tipos de Subastas para optimizar el precio:

Británica (pujas ascendentes). Su forma más común es la Subasta de viva voz, el subastador abre la Subasta con el anuncio de precio de apertura sugerido, un precio de salida o de reserva para el artículo en venta y luego acepta las ofertas cada vez más altas de los compradores.

A diferencia de las Subastas de ofertas selladas, las de viva voz están abiertas, es decir la identidad de los licitadores se conoce durante la Subasta. El mejor postor en un momento dado se considera al que tiene la oferta permanente, que sólo puede ser desplazado por un postor con una oferta más alta. Si ningún postor desafía la oferta mayor dentro de un plazo determinado, el participante que haya ofrecido la cantidad mayor se convierte en el ganador.

Holandesa (pujas descendentes). La Subasta Holandesa es un tipo de Subasta en la que el subastador comienza subastando con un alto precio, que es rebajado hasta que algún participante está dispuesto a aceptar el precio del subastador o hasta que se llega al precio de reserva, que es el precio mínimo aceptado para esa venta. El participante ganador paga el último precio anunciado.

Este tipo de Subasta es conveniente cuando es importante subastar los Bienes rápidamente, teóricamente, la estrategia y resultados de la Subasta Holandesa es igual al de una Subasta de primer precio, pero de cualquier modo pruebas indican que a veces una Subasta Holandesa termina con precios de venta menores.

Sobre Cerrado primer precio. Una Subasta o Remate es una venta organizada de un producto basado en la competencia directa y generalmente pública, es decir, a aquel comprador (postor) que pague la mayor cantidad de dinero. El Bien subastado se adjudica al postor que más dinero haya ofrecido por él, aunque si la Subasta es en Sobre Cerrado el Bien se adjudica a la mejor oferta sin posibilidad de mejorarla una vez conocida.

Sobre Cerrado segundo precio (Subasta Vickrey). Una Subasta Vickrey es un tipo de Subasta de puja sellada, donde los oferentes presentan ofertas por escrito sin conocer la oferta de las otras personas en la Subasta y en la que gana el postor más alto, pero el precio que paga éste es la segunda oferta más alta.

Las Subastas Vickrey son muy estudiadas en la literatura económica, pero no son particularmente comunes en la práctica. eBay® utiliza un sistema de puja automática que es similar, pero no idéntico.

Dado que tienen el mismo objetivo, los cuatro tipos de Subastas son técnicamente equivalentes y su selección obedece más que a la finalidad de maximizar ingresos, a mantener una oferta aceptable de acuerdo a las preferencias de los participantes a estos eventos. Conforme al Artículo 38 de la LFAEBSP, en el SAE únicamente contempla la Británica y la de Sobre Cerrado primer precio.

En cualquiera de los casos, los participantes determinan el valor máximo que están dispuestos a ofertar en función de su modelo de negocio y rentabilidad esperada y con base en ello y en su percepción o conocimiento de cuántos y quiénes son los otros participantes y de sus ofertas, buscan ganar el proceso pagando el menor valor posible.

Cuadro 2.1
Ventajas y desventajas por tipos de Subastas

Características	Ventajas	Desventajas
Subasta Británica (pujas ascendentes)		
<p>Se solicita a los participantes oferten (inicialmente al precio de reserva), con incrementos sucesivos hasta que nadie oferte más.</p> <p>Todos los participantes conocen cuántos compiten y las ofertas que se van haciendo.</p> <p>El precio alcanzado es el que supera al segundo lugar y es menor (o cuando mucho igual) al valor máximo que el participante ganador estaba dispuesto a pagar.</p>	<p>Cuando hay más participantes se propicia que el precio alcanzado sea óptimo (cercano al valor máximo que el participante ganador estaba dispuesto a pagar).</p> <p>En Bienes de menor valor el comprador puede dejar de lado sus criterios racionales, en beneficio del vendedor</p>	<p>Cuando hay un solo participante o se tiene un número reducido, el precio que se alcanza puede tener o no ser óptimo (lejano al valor máximo que el participante ganador estaba dispuesto a pagar).</p> <p>Dependiendo de la mecánica de pujas, en el ínterin de las mismas podrían darse acuerdos entre los postores que detengan los incrementos.</p>
Subasta de Sobre Cerrado primer precio		
<p>Los participantes presentan una sola oferta y gana la mayor de ellas si es al menos igual al precio de reserva.</p> <p>Teóricamente ninguno de los participantes conoce cuántas ofertas se presentarán ni su importe (únicamente la suya).</p>	<p>Dado que no se conoce cuántas ofertas habrá y que no existe posibilidad de pujar, se propicia que los participantes oferten el valor máximo que están dispuestos a pagar.</p> <p>Se recomienda cuando se estima que habrá pocos participantes y/o los Bienes son de mayor valor.</p>	<p>Dado que los participantes presencian la entrega de sobres, de existir un solo dispuesto a ofertar puede esperar casi al final del horario y entregar un sobre con una oferta por el precio mínimo de venta en vez de la que contenga el valor máximo que estaba dispuesto a pagar.</p>

2.3 Definición de Subasta Presencial a Martillo como medio de comercialización

Como parte de las acciones para dar cumplimiento a su misión, el SAE realiza regularmente eventos comerciales a través de los cuales pone a disposición del público en general aquellos Bienes que le fueron transferidos cuyo destino es la venta.

Para la ejecución de la actividad comercial, anualmente se elabora el programa de eventos de venta con las consideraciones siguientes:

- Mantener una oferta constante de Bienes de manera que se genere durante todo el año interés por parte del público en general, con ese propósito se programa las Subastas en Línea, Subastas Presencial a Martillo y Licitación Pública o Subastas a Sobre Cerrado.
- Poner a disposición de los interesados diferentes opciones de participación, para que éstos puedan hacer una elección conforme a sus necesidades y preferencias.
- Dar destino a los Bienes a corto plazo, con eventos quincenales (Subasta en Línea) y eventos presenciales de forma mensual.

- Fortalecer la imagen del SAE y buscar nuevos clientes con la realización de eventos regionales en diversos puntos de la República Mexicana (actualmente el SAE cuenta con más de 10 mil usuarios registrados).
- Promover clientes locales al realizar eventos en el área de influencia de cada una de las Delegaciones Regionales del SAE.
- Tener una exposición comercial continua del inventario de Bienes.

2.3.1 Selección de Bienes

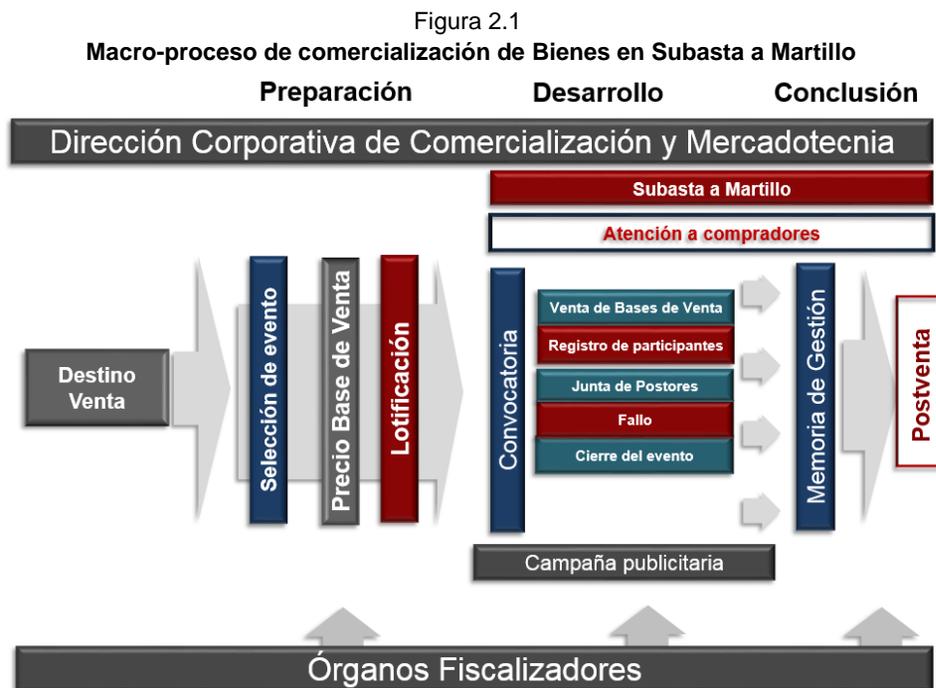
Tomando en cuenta que técnicamente los tipos de eventos comerciales que realiza el SAE son equivalentes, para la selección del tipo de evento se consideran elementos como:

1. *Inventario de Bienes disponibles para venta.* A diferencia de un proceso comercial “normal”, el SAE no selecciona los tipos de Bienes ni la fecha de su recepción para su venta, dado que ello depende de las Entidades Transferentes.
2. *Calendario de eventos.* Mantener una frecuencia comercial periódica y constante es valor adicional de cualquier proceso comercial que genera compradores recurrentes.
3. *Tipo y ubicación de los Bienes.* En los eventos regionales se procura incorporar la totalidad de inventario disponible de la Delegación Sede, buscando con ello generar compradores locales.
4. *Valor de salida de los Bienes.* Considerando rangos para distribuirlos en los diferentes eventos, por ejemplo, en las operaciones de Bienes Inmuebles se ha establecido como practica incorporar a Subasta Electrónica los Inmuebles iguales o inferiores a 150 mil Udis, mientras que el resto de los Inmuebles se incorporan en la Subasta a Sobre Cerrado.
5. *Mercado objetivo (a quien se pretende llegar).* De acuerdo a la experiencia existen compradores que por decisiones o hábitos personales tienen preferencias por algún tipo de procedimiento; en ese sentido en la selección de eventos se busca mantener una oferta atractiva de Bienes en todos los eventos comerciales.
6. *Criterios mercadológicos.* Dentro de esta línea de acción se ha buscado generar ventas cruzadas, para ello se han incorporado a los eventos a Sobre Cerrado de Inmuebles, Lotes destacados de Bienes Muebles. Con ello se pretende que los compradores de inmuebles conozcan y se interesen por Bienes Muebles y de la misma forma que los compradores habituales de Bienes Muebles conozcan la oferta de Bienes Inmuebles.

2.4 Descripción de macro-proceso

La comercialización de Bienes Muebles a través del procedimiento de Subasta Presencial a Martillo inicia con la preparación, en la cual se lleva a cabo la determinación del Precio Base de Venta, la selección de Bienes que se incluirán en el evento (estrategia descrita en el punto anterior), la lotificación e incorporación de fotografías, así como de la información que sea importante dar a conocer a los interesados. La preparación concluye cuando los Bienes están listos para publicarse en Lotes en el Portal Comercial del SAE.

La publicación de la Convocatoria determina oficialmente el inicio del evento y a partir de ese día el listado de Lotes es publicado en el Portal Comercial del SAE y comienzan las actividades de desarrollo de la Subasta tales como la venta de Bases, el registro de participantes y posteriormente la ejecución de la Junta de Postores



Como parte de la estrategia de mercadotecnia, por lo menos tres días antes de la publicación de la Convocatoria y durante todo el periodo del evento se lleva a cabo una campaña publicitaria, con la cual se busca la difusión de la Subasta para atraer al mayor número de participantes. Al concluir la Subasta se elabora el Acta de Fallo con el reporte de resultados y pormenores que pudieron surgir en el evento y se generan las líneas de captura para que los ganadores realicen los pagos de la liquidación de los Lotes adquiridos. Con la generación de las líneas de captura se da pie a las actividades de postventa donde se administran la cobranza de los Bienes vendidos.

Respecto de la preparación, ejecución y cierre de la Subasta, es importante señalar que de acuerdo con el calendario de eventos anual puede contarse con la colaboración o no de un Tercero Especializado.

Cada etapa del evento se documenta mediante la «Memoria de Gestión», que es la recopilación de la documentación que describe las actividades generales realizadas. En todos los eventos se cuenta con la presencia de un representante del Órgano Interno de Control y de un Notario Público, brindando transparencia al evento. Asimismo, los interesados pueden emitir sus dudas quejas o reclamaciones al Módulo de Atención a Compradores, vía correo electrónico, de manera presencial en una cita o vía telefónica.

Subastas Regionales. A partir de 2015 se dio un enfoque de mercado (regional) a las Subastas Presenciales a Martillo, obteniéndose una contribución relevante en las ventas. Las Subastas Regionales se realizan preferentemente en los almacenes del SAE y en ellas se busca incluir todos los Bienes disponibles de la Delegación Regional anfitriona complementando con Bienes destacados de otras Delegaciones Regionales para dar fuerza al producto de venta. A través de este modelo se han realizado Subastas en las 12 Delegaciones Regionales del SAE, logrando desarrollo de compradores y Entidades Transferentes locales.

Subastas de autogestión. A partir de 2016 el SAE implementó como parte de la estrategia comercial la realización de Subastas de autogestión, es decir, realizadas únicamente con personal adscrito al SAE (sin Tercero Especializado). Considerando su resultado en el 2017 (reducción de costos de casi el 80%), en 2018 se ha implementado que 6 de las 12 subastas programadas sean realizadas en autogestión.

2.4.1 Precio Base de Venta

Todos los Lotes se publican en el Portal Comercial del SAE con un valor de salida o Precio Base de Venta a partir del cual los participantes de la Subasta realizan sus ofertas de compra. Este valor incluye el importe correspondiente a la tasa del Impuesto al Valor Agregado (IVA) en los casos en que éste se cause conforme a la legislación aplicable y vigente, por lo que las ofertas de compra que se hagan por los Lotes se consideran con IVA incluido.

De acuerdo con la LFAEBSP (Artículo 36), en las Subasta a Martillo el SAE puede vender los Bienes con un Precio Base de Venta igual o superior al determinado por un avalúo vigente o bien al Valor Ofrecido por el Mercado (VOM). Cuando el precio se determina con base en avalúo este es igual al Valor de Realización Inmediata (VRI) consignado en el avalúo vigente y en caso de que el SAE opte por determinar el precio de salida como el VOM éste se determina en función de lo establecido en las POBALINES de venta.

2.4.2 Estrategia de lotificación

Una vez contando con los Precios Bases de Venta de cada uno de los Bienes a comercializar a través de la Subasta, ya sean VRI o VOM, inicia el proceso de lotificación o agrupación de Bienes. La mayoría de los Bienes Muebles se venden como portafolios o de manera conjunta.

Para llevar a cabo la lotificación de los Bienes se consideran las premisas siguientes:

- Transferente.
- Ubicación de los Bienes.
- Agrupación de los Bienes con características o usos similares.
- Relación de Altos/Bajos Precios Bases de Venta.
- Equilibrio de interés SAE y Comprador.

Considerando las cifras de 2015 al 2017 una Subasta a Martillo está constituida en promedio por 275 Lotes con un valor de salida total de 24 mdp.

2.4.3 Desarrollo de la Subasta

- *Convocatoria.* La publicación de la Convocatoria se realiza en al menos un diario de circulación nacional de acuerdo con lo establecido en la LFAEBSP, incluyen el calendario de las actividades del evento, así como el lugar o forma donde consultar el detalle de la información de los Bienes comercializables.
- *Bases de Venta.* Las condiciones, términos y formalidades que deben cumplir los posibles compradores en cada evento se determinan mediante las Bases de Venta, en las cuales se especifica a detalle los derechos y obligaciones del SAE, los participantes y los ganadores. El periodo para la adquisición dichas Bases de Venta, así como para el registro de participantes se publica en el calendario del evento contenido en la Convocatoria.

Los interesados pueden adquirir las Bases de Venta mediante pago en efectivo, depósito o transferencia electrónica, en los establecimientos 7-Eleven, Chedraui, Telecom y en el Módulo de Atención a Compradores, así como en las doce Delegaciones Regionales del SAE, el pago de las Bases de Venta no es reembolsable, excepto si se realiza fuera del plazo establecido en el calendario del evento.

- *Inspección física o visita ocular.* Los interesados que hayan adquirido las Bases de Venta, pueden visitar e inspeccionar los Lotes objeto de la Subasta, previa cita. La visita ocular o inspección física es opcional, pero se busca que el mayor número de interesados la realice considerando que brinda certeza respecto de las condiciones de los Bienes.

- *Registro único de SAE.* Todos los interesados en participar en los eventos públicos de venta que realiza el SAE deben estar inscritos previamente en la base de clientes del SAE. Para ello deben presentar algunos documentos, tales como identificación oficial, comprobante de domicilio, etc., los cuales se encuentran señalados en el Portal Comercial del SAE, la Convocatoria y en las Bases de Venta, así como los lugares fechas y horarios para entrega.

Esta acción es por única ocasión, ya que si el interesado fue inscrito en algún otro evento comercial y su información no ha sufrido modificaciones no es necesario ingresar de nuevo la documentación, salvo que existan cambios o actualizaciones de datos.

- *Recepción de la Garantía de Seriedad.* Una vez completado su inscripción en el registro único del SAE, para participar en la Subasta los interesados entregan una garantía que asegura el sostenimiento de su oferta. Dicha cantidad se exhibe a través de cheque certificado o de caja o bien haciendo uso del Portal de Pagos del SAE (transferencia electrónica, en ningún caso se acepta dinero en efectivo). Los domicilios y horarios para la entrega de garantías están señalados en el calendario de la Subasta publicado en el Portal Comercial del SAE, la Convocatoria y en las Bases de Venta.

Para completar el registro como participante es indispensable la presentación de por lo menos una Garantía de Seriedad, con independencia de que durante la Junta de Postores pueden seguir presentando Garantías de Seriedad. El monto de las Garantías de Seriedad se determina en función del valor de salida de los Lotes y ampara la posibilidad de pujar por una cantidad de terminada de Lotes del rango de valor al que corresponda. De acuerdo a las Garantías de Seriedad exhibidas por el participante, se le entrega una paleta de color correspondiente a esas Garantías. Si bien no existe normativa que indique el método de cálculo para el monto de las Garantías de Seriedad, a partir del 2015 para su determinación se toman en cuenta los criterios siguientes:

- Garantía con monto de \$5,000 permite adquirir un Lote integrado por un vehículo con precio de salida menor a \$100,000.
- Garantía con monto de \$50,000 permite adquirir hasta 2 Lotes, pudiendo ser:
 - Lotes de mercancía o mercancía combinada con vehículo, cuyo valor de salida sea de hasta \$100,000.
 - Lotes de vehículo (s), con valor de salida mayor a \$100,000 y menores a \$200,000.

- Garantía con monto de \$100,000 para la adjudicación de hasta 2 Lotes, que no caigan en los supuestos anteriores, es decir:
 - Lotes de mercancía o mercancía combinada con vehículo, con valor de salida mayor a \$100,000.
 - Lotes de vehículo (apto o no apto), con valor de salida mayor \$200,000

Es importante señalar que estos criterios son de uso operativo y se puede integrar una garantía de monto distinto debido principalmente al valor de salida del Lote.

2.4.3.1 Posturas o pujas sin el uso físico de la paleta de participación

Si bien la naturaleza de las Subasta a Martillo es que los participantes comparezcan de forma presencial en la Junta de Postores, el SAE ha buscado fortalecer los canales de participación mediante la implementación de tres opciones para la presentación ofertas de compra sin el uso físico de la paleta.

Con ello los participantes pueden elegir realizar sus posturas o pujas con una opción de entre las tres disponibles:

- *Posturas en ausencia.* Se presentan en un sobre cerrado inviolable firmado por el participante, al momento de su inscripción o en la Junta de Postores hasta antes de que inicie la Subasta del Lote de que se trate. Al momento de iniciar la puja de ese Lote, se abren los sobres que se hayan recibido.
- *Posturas por vía telefónica.* Al momento de su inscripción, un participante indica que desea usar esta opción especificando el lote de su interés. Poco antes de iniciar la puja de ese Lote, un operador telefónico del SAE le llama, lo identifica y le va informando el importe solicitado por el martillero, ante lo cual el participante indica si acepta o no dicho monto.
- *Posturas vía web cast.* En este caso las ofertas se presentan a través de internet mediante un aplicativo denominado web-cast que el SAE dispone para ello. La funcionalidad de los equipos y conexiones a internet utilizados por el participante son de su única responsabilidad, por lo que los riesgos tecnológicos son asumidos por éste.

No es permitido que los participantes realicen posturas o pujas para un mismo Lote mediante más de una de las opciones disponibles para hacerlo y en caso de que un participante este en este supuesto se le solicita que elija el método de participación y el o los no elegidos quedan cancelados.

2.4.3.2 Junta de postores (Subasta)

La Junta de Postores inicia con la bienvenida a los participantes y la lectura de información sobre los Avisos de Rutina. A continuación el conductor va anunciando cada Lote y en su caso los Avisos de Rutina correspondientes así como su Precio Base de Venta e inmediatamente después el martillero dirige la Subasta conforme a lo siguiente:

- I. En caso de que las haya da lectura a las posturas en ausencia e inicia la puja a partir del Precio Base de Venta o del monto de la postura en ausencia mayor, lo que sea más alto.
- II. En función de las ofertas de los competidores, los participantes mejoran sus ofertas mediante pujas (con una paleta o con posturas por vía telefónica o web-cast) hasta llegar a un nivel donde ningún postor está dispuesto a ofrecer más.
- III. La puja o postura más alta aceptada por el martillero es la que determina al ganador. La decisión del martillero es inapelable.
- IV. Los Lotes se subastan secuencialmente conforme a su numeración en el Listado de Lotes publicado en el Portal Comercial.

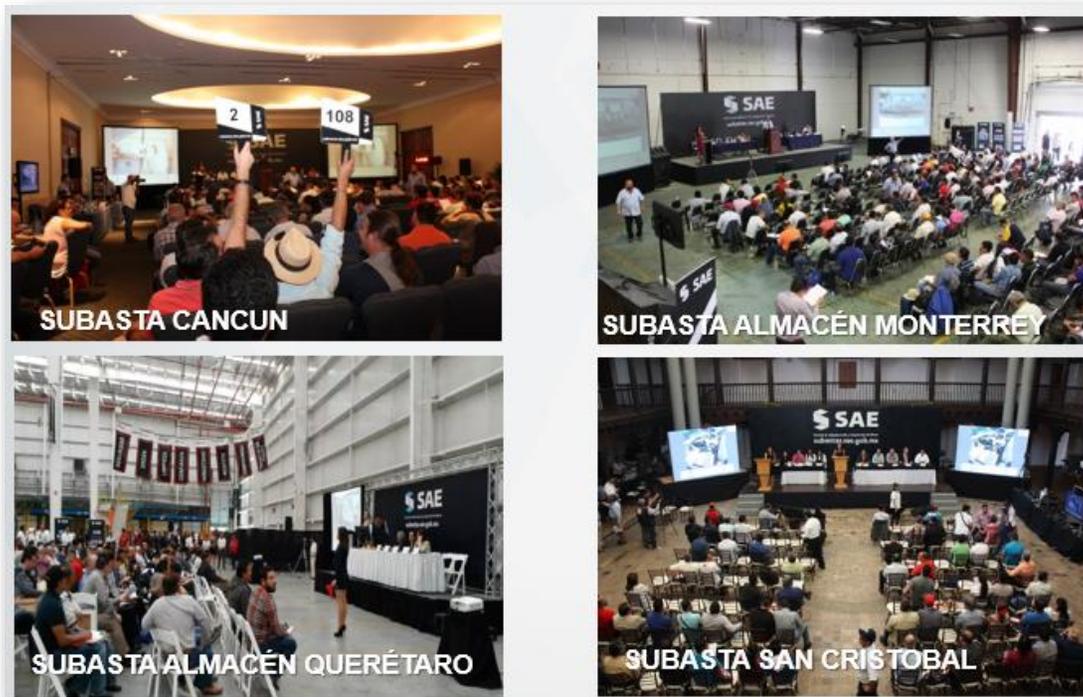
Cuando un participante resulta ganador sin tener o habiendo agotó su Garantía de Seriedad, no procede la adjudicación del Lote y éste se vuelve a subastar, dándose oportunidad a que el participante incremente su Garantía. En este caso la puja puede iniciar con un Precio Base de Venta equivalente al importe mayor que haya ofrecido previamente el participante que no contaba con la respectiva Garantía de Seriedad.

Previo a la conclusión de la Junta de Postores, los Lotes respecto de los cuales no se hayan recibido ofertas de compra pueden ofertarse nuevamente. En virtud de lo anterior, antes de concluir la Subasta generalmente se realiza una ronda de Lotes desiertos.

Actualmente el SAE no hace uso de la facultad de adjudicar posturas en segundo lugar, aun cuando la LFAEBSP mediante su Artículo 51 señala que puede realizarse:

Artículo 51.- *El adjudicatario perderá en favor del SAE, la garantía que hubiere otorgado, si por causas imputables a él, la operación no se formaliza dentro del plazo a que se refiere el Artículo 43, quedando el SAE en posibilidad de adjudicar el bien al participante que haya presentado la segunda oferta de compra más alta que no hubiera sido descalificada, y así sucesivamente, en caso de que no acepte la adjudicación, siempre que su postura sea mayor o igual al Precio Base de Venta fijado.*

Figura 2.2
Evidencia fotográfica de Junta de Postores (Subastas)



2.4.3.3 Causas de descalificación de participantes

Conforme lo establece la LFAEBSP, el SAE descalificará a los participantes y/o compradores por:

- I. Incumplir con cualquiera de los requisitos u obligaciones que se señalan en las Bases de Venta.
- II. Participar de manera tendenciosa o intentar manipular la Subasta.
- III. Participar en la Subasta con dolo o mala fe de manera que afecten la transparencia o la propia realización de la Subasta.
- IV. Encontrarse en alguno o algunos de los supuestos del Artículo 32 de la LFAEBSP.
- V. No presentar la documentación para acreditar su identidad o personalidad jurídica cuando le sea requerida.
- VI. Cuando los datos aportados durante el proceso de inscripción o registro sean falsos.

2.4.3.4 Acto de Fallo

Conforme a lo establecido en las Bases de Venta, una vez realizado el cierre de la Subasta el SAE procede a emitir el Fallo levantando el Acta respectiva en la que se declara oficialmente la adjudicación de cada Lote a los correspondientes ganadores, así como especifica los Lotes desiertos y cualquier situación relevante que haya ocurrido. El Acta de Fallo es firmada por los funcionarios del área comercial que presiden el evento, un notario o corredor público y en su caso un representante del Órgano Interno de Control en el SAE.

El resultado de la Subasta es publicado y difundido en el Portal Comercial del SAE y a través de la aplicación de Datos Abiertos, conforme a lo establecido la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados y sus Lineamientos.

2.4.4 Memoria de Gestión

La Memoria de Gestión es la documentación que contiene la descripción de las actividades generales realizadas en cada evento, la cual incluye al menos la Convocatoria, las Bases de Venta, el listado de participantes y sus datos de identificación, el Acta de Fallo, así como la demás documentación relevante de la Subasta. Cada evento a Martillo cuenta con una Memoria de Gestión física y electrónica.

2.4.5 Postventa y atención a clientes

- *Pago para la liquidación de los Lotes adquiridos.* Una vez realizado el cierre de la Subasta, las Garantías de Seriedad exhibidas por los ganadores se convierten en Garantías de Cumplimiento y son consideradas como parte del pago al que están obligados los ganadores a quienes se adjudicaron los Lotes. En caso de que la Garantía de Seriedad entregada por el ganador sea mayor al precio de venta del Lote adjudicado, se hace la devolución por el monto correspondiente a través de transferencia conforme a los datos bancarios proporcionados por el ganador durante el proceso de inscripción o registro.

Para realizar sus pagos para liquidar los Lotes adquiridos, los compradores deben ingresar al Portal de pagos del SAE y generar sus líneas de captura personalizadas. Las líneas de captura están compuestas por un algoritmo que permite la identificación del pago y asociación del mismo de manera automática.

Una vez que el comprador realiza sus pagos, éstos se concilian de manera automática y se identifican las penalizaciones a aplicar en su caso, así como los Lotes sujetos a facturar y/o entregar. El resultado de la referida conciliación de pagos son las órdenes de ingreso.

Las órdenes de ingreso deben ser afectadas contablemente, lo que significa enviar el recurso correspondiente a cada Entidad Transferente, y posteriormente se generan los comprobantes fiscales (CFDI).

- *Entrega de Lotes.* Las fechas y/o plazos de entrega de los Lotes se encuentran publicados en el Portal Comercial del SAE y adicionalmente durante el proceso de inscripción o registro se proporciona a cada participante un calendario de entregas. En caso de ser necesario modificar las fechas y/o plazos de entrega, se comunica por correo electrónico o teléfono a los compradores.

El CFDI de cada Lote adjudicado se expide a nombre del correspondiente comprador y se entrega una vez que el comprador haya recibido el Lote adjudicado. La entrega física de los Lotes se realiza en el domicilio señalado en el calendario de entregas, en coordinación con las Delegaciones Regionales del SAE. El retiro de los Lotes del lugar donde se encuentran se lleva a cabo por cuenta y riesgo del comprador y debe realizarlo dentro del plazo establecido.

Si después de treinta días naturales de cumplido el período programado de entrega el comprador no ha retirado totalmente los Lotes adquiridos por causas imputables a él, el SAE puede cancelar la operación de venta de los Bienes no retirados y el precio pagado no es devuelto y se aplica como recuperación de gastos de administración. Los Lotes que queden a disposición del SAE conforme a lo anterior se pueden vender nuevamente o ser donados o destruidos.

- *Atención a Clientes.* El Módulo de Atención a Compradores proporciona diariamente información respecto de los tramites de venta, postventa y reclamaciones, recibiendo en promedio aproximadamente 150 llamadas diarias, 4 citas presenciales y solicitudes vía correo.

2.4.6 Penas y sanciones

Los interesados, participantes, ganadores y compradores son objeto de penalización de conformidad con lo siguiente:

- I. Por incumplimiento en el pago del precio de venta. Por cada uno de los Lotes respecto de los cuales el ganador no pague el total del importe de la oferta dentro del plazo establecido en las Bases de Venta, se hará efectiva la Garantía de Cumplimiento.

Adicionalmente, el ganador quedará impedido de participar en futuros procedimientos públicos de venta convocados por el SAE en plazos de 30 días y hasta dos años en función de la frecuencia de los incumplimientos.

- II. Por participar con dolo o mala fe o aportar datos falsos. Cuando el interesado, participante o ganador participe de manera que afecte la transparencia o la propia realización de la Subasta o cuando aporte datos durante el proceso de inscripción o registro que sean falsos, es descalificado y queda impedido de participar en los procedimientos públicos de venta convocados por el SAE hasta por dos años. Adicionalmente, si se encuentra participando en una Subasta, Licitación Pública o Remate en desarrollo organizadas por el SAE, se suspenderá su participación.
- III. Por incumplimiento de los plazos de entrega y retiro de Lotes. Cuando el ganador no retira la totalidad de los Lotes en el plazo establecido por el SAE para ello, queda impedido para participar en los procedimientos de venta convocados por el SAE por un plazo de 2 años calendario.

2.5 Mercadotecnia e inteligencia de mercado

Desde el 2011 la Dirección Corporativa de Comercialización y Mercadotecnia del SAE a través de su Coordinación de Mercadotecnia ha enfocado los esfuerzos a la generación y posicionamiento de la marca Subastas SAE, a través de campañas en prensa y radio y digitales, homologando la comunicación y resaltando las oportunidades de negocio, con lo cual se ha incrementado considerablemente el tráfico a los Portales comerciales.

Adicionalmente se ha buscado la mayor explotación de los medios propios y gratuitos (bases de datos de compradores e interesados, las redes sociales o las entrevistas con medios) para capacitar a nuevos interesados en cómo comprar y para fortalecer la promoción de los eventos comerciales.

Para el seguimiento del impacto en los programas publicitarios y en general la estrategia de comercialización se diseñó una metodología de análisis en la que se incluye un cuestionario aplicado a los participantes de las Subastas a Martillo para medir entre otras cosas la percepción de los participantes respecto del registro o inscripción al evento, el recinto sede, la transparencia y en general el evento.

Figura 2.3
Evaluación del evento de Subastas Presenciales



Registro

Sede del evento



Transparencia del evento

Calidad general del evento

Segundo semestre de 2017

Capítulo 3.

La inteligencia de negocios y mejores prácticas

3.1 Glosario de términos.

Para efecto del presente capítulo, adicionalmente a los términos contenidos en los capítulos anteriores, se entenderá en singular o plural por:

- *Estimación de Ventas.* Es el monto proyectado por el proveedor que éste espera obtener en la Subasta, considerando los Bienes que el SAE previamente ha determinado incluir.
- *Factor de Participantes.* Es el factor que se aplicará de acuerdo al número de participantes registrados en el Evento.
- *Licitación Pública (Subasta a Sobre Cerrado).* Evento comercial en el que los participantes entregan su oferta en un sobre cerrado, que al finalizar el horario para su recepción son abiertos a la vista de todos.
- *Participantes registrados.* Corresponde a aquellos participantes que concluyeron el proceso de registro y presentaron Garantía de Seriedad para el evento comercial del que se trate.
- *Subasta Regional.* Evento comercial que se realiza en diferentes Estados de la Republica, en el que el SAE comercializa Bienes mediante uno o varios tipos de procedimientos de venta.
- *Subtotal de Participantes.* Es el monto resultante de multiplicar la Ventas Logradas por el Factor de Participantes correspondiente.
- *Ventas pactadas.* Es el importe total de la suma de todas las ventas del evento antes de saber si serán pagadas.
- *Ventas Logradas.* Es el importe total de la suma de todas las ventas del evento que finalmente fueron pagadas.

3.2 Estrategias de comercialización

La formulación estratégica y su correspondiente implantación son sin duda parte esencial del resultado comercial, que permiten garantizar la obtención de las mejores condiciones de venta para el Estado. Particularmente, en las acciones realizadas del 2013-2018 en el panorama general se observan nuevos canales y modalidades de venta, un esquema de tercerización competitivo, el desarrollo de un Portal Comercial propio, la regionalización de las Subastas y una comercialización continua.

En cuanto a la aplicación de la normativa se realizaron ajustes a las Directrices de Destino, la implementación del VOM y otras adecuaciones normativas (POBALINES y Guía COPER). También como parte del panorama actual, se cuenta con un Catálogo electrónico donde los usuarios pueden manifestar su interés de compra, un Módulo de Atención a Compradores, pagos en línea y otras mejoras de postventa.

Asimismo, se ha consolidado y ampliado la Base de compradores y se tienen mayor “focalización” de la promoción y una transparencia fortalecida.

La evolución comercial ha permitido incrementar los niveles de efectividad permitiendo la atención más expedita a Entidades Transferentes, asimismo las operaciones comerciales mantienen continuidad y han adquirido escala relevante. Con ello se estima que en breve se abatirá rezago en el destino de Bienes con antigüedad mayor a 540 días desde que fueron transferidos.

Resultados obtenidos en 2017

Cuantitativos

- Ventas por 2,356 mdp (665 mdp de Muebles, 1,663 mdp de Inmuebles y 28 mdp de Activos Financieros y Empresas)
 - 105,058 registros de Bienes Muebles vendidos (91% de los recibidos para venta).
 - Inventario de Bienes Muebles al cierre 2017 de 27,363 registros (54% del inventario corresponde a remesas creadas a finales de diciembre).
 - 976 inmuebles vendidos (96% de los recibidos con destino de venta).
 - Adjudicaciones Directas de cartera Banrural.
 - 436 Adjudicaciones Directas a Entidades Públicas (92 más que en 2016) por 50 mdp.
- 80 Subastas realizadas (12 más que en 2016), de las cuales 42 fueron electrónicas (ventas por 303 mdp) y 38 presenciales (mitad sin apoyo de Proveedores Subastadores, ventas por 1,975 mdp).
- 454 nuevos compradores en Subastas Presenciales y 1,758 usuarios nuevos en Subasta Electrónica.

Aspectos relevantes

- Posicionamiento del SAE como opción en transacciones de alto nivel (IMSS, Bancomext, Exportadora de Sal).
- Reestructuración de procedimientos para la preparación, venta y postventa de Activos Financieros y Empresas.
- Incremento y fortalecimiento de Subastas Regionales de muebles e inmuebles (12 eventos):
 - ✓ 7 Subastas Regionales sin proveedor (León, Estado de México, Cancún, Monterrey, Guadalajara, Hermosillo y Tijuana).
 - ✓ Venta de Bases a través de puntos comerciales y bancarios (más de 5,000).
 - ✓ Simplificación del registro de participantes y del pago de garantías de seriedad y su ampliación (incluye tarjetas).
 - ✓ Trasmisión en vivo vía YouTube.
 - ✓ Apertura de nuevas plazas (León, Mazatlán, Oaxaca y Chihuahua).
- Venta de 448 mil toneladas de Mineral de Hierro (42 mdp, incluye 2015 y 2017) y de Predio Rancho Menchaca (862 mdp).

Figura 3.1
Línea estratégica comercial 2013-2016

PROCESO	NORMATIVA Y PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamiento del proceso • Solicitud de valuación previa a la definición del evento • Estatus SIAB para manejo de Bienes 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor Ofrecido por el Mercado • Directrices de Destino de Bienes • Manuales de Procedimientos • Adecuación de Convocatoria y Bases 
PLAZA (o CANAL)	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Portal Comercial propio (integral) • Subastas Regionales y Temáticas • Periodicidad de las Subastas Regionales y electrónicas • Transmisiones simultáneas • Nuevo modelo de Licitación Pública • Puntos de venta de Bases 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción dirigida, creativa y constante (marca SUBASTAS SAE) • Seguimiento individualizado de interés de compra en inmuebles • Encuestas de salida y satisfacción a compradores 

Figura 3.2
Línea estratégica comercial 2017

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la exposición comercial continua del inventario • Concretar nuevas transferentes para incrementar inventario susceptible de venta • Promoción especializada en bienes “especiales” (mineral de hierro, aeronaves, etc.) para comercialización focalizada • Venta de vehículos en Corralones Federales • Venta de bienes asegurados • Estructurar portafolios de inmuebles y <u>co</u>-propiedades en función de vocación y condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener uso de Valor Ofrecido por el Mercado, con “escalón” adicional en inmuebles de alto valor • Ejecución del replanteamiento normativo para elaborar Referencias de Valor
PLAZA (o CANAL)	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación del Portal Comercial propio (2ª fase) • Consolidación de Subastas Regionales (muebles e inmuebles) y Subastas temáticas • Consolidación del Portal de Interés de Compra (inmuebles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción dirigida, creativa, cruzada y constante, que continúe fortaleciendo marca (SUBASTAS SAE) y la atracción de participantes nuevos • Relanzamiento del Portal Comercial (2ª fase) • Promoción del Portal de Interés de Compra (inmuebles)
SERVICIOS A COMPRADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Venta de bases y registros a eventos comerciales en oficinas regionales y comercios • Mejora del proceso de facturación y entrega 	

Figura 3.3
Línea estratégica comercial 2018

PRODUCTO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> • Exposición comercial continua del inventario • Concretar nuevas transferentes para incrementar inventario susceptible de venta • Promoción especializada y focalizada en bienes “especiales” (mineral de hierro, aeronaves, etc.) • Venta de vehículos en Corralones Federales • Venta de bienes asegurados • Estructurar portafolios de inmuebles y <u>co</u>-propiedades en función de vocación y condiciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener uso de Valor Ofrecido por el Mercado, con “escalón” adicional en inmuebles de alto valor • Ejecución del replanteamiento normativo para elaborar Referencias de Valor
PLAZA (o CANAL)	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Actualización y mejora del Portal Comercial propio • Seguimiento de Subastas Regionales (muebles e inmuebles) • Consolidación del Portal de Interés de Compra (inmuebles) 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción dirigida, creativa, cruzada y constante, que continúe fortaleciendo marca (SUBASTAS SAE) y la atracción de participantes nuevos • Promoción del Portal de Interés de Compra (inmuebles)
SERVICIOS A COMPRADORES	
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora del proceso de facturación y entrega 	

Como parte de los retos y objetivos para 2018, se estima:

- Aumentar el nivel de desplazamiento a un nivel cercano al 100%, con lo cual se mantendría un equilibrio entre los Bienes vendidos y los Bienes recibidos.
- Exposición al mercado en al menos una ocasión del 100% de los Bienes y Activos Financieros susceptibles de venta.
- Ventas pactadas mínimas de 1,500 mdp.

Para cumplir con estos objetivos y metas se busca robustecer el programa de eventos del 2018 aumentando el número de procedimientos de venta realizados, programando la realización de 12 Subastas Regionales y en cada una realizándose tres eventos comerciales: Subasta Martillo de Muebles, a Sobre Cerrado de Muebles y a Sobre Cerrado de Inmuebles (36 en total); además se proyecta una reducción de costo del 20% con la realización de la 6 de las Subastas con autogestión.

Asimismo, de manera paralela a través del Portal electrónica se tienen programadas 22 con 2 Subastas c/una (de Muebles y de Inmuebles), total 44 Subastas, con cierres los miércoles de cada dos semanas, a la 1 (inmuebles), a las 2 (vehículos y mercancía diversa) y a las 3 (vehículos y mercancía diversa). Además de 4 Subastas a Sobre Cerrado Activos Financieros y Empresas que se realizarán con las Subastas Regionales de Febrero, mayo, agosto y noviembre.

3.2.1 Innovación y mejora continúa

En la búsqueda de mejorar los procesos y agregar mayor valor a lo existente, el SAE ha trabajado en la implementación de innovación y mejores prácticas, con un programa anual en el que se involucran todas las áreas del SAE. Particularmente en lo referente a las «Subasta a Martillo», para la adquisición de Bases el área comercial ha implementado 5,000 puntos de venta distribuidos en tiendas Chedraui™, Telecom™, 7Eleven™ y Banamex™.

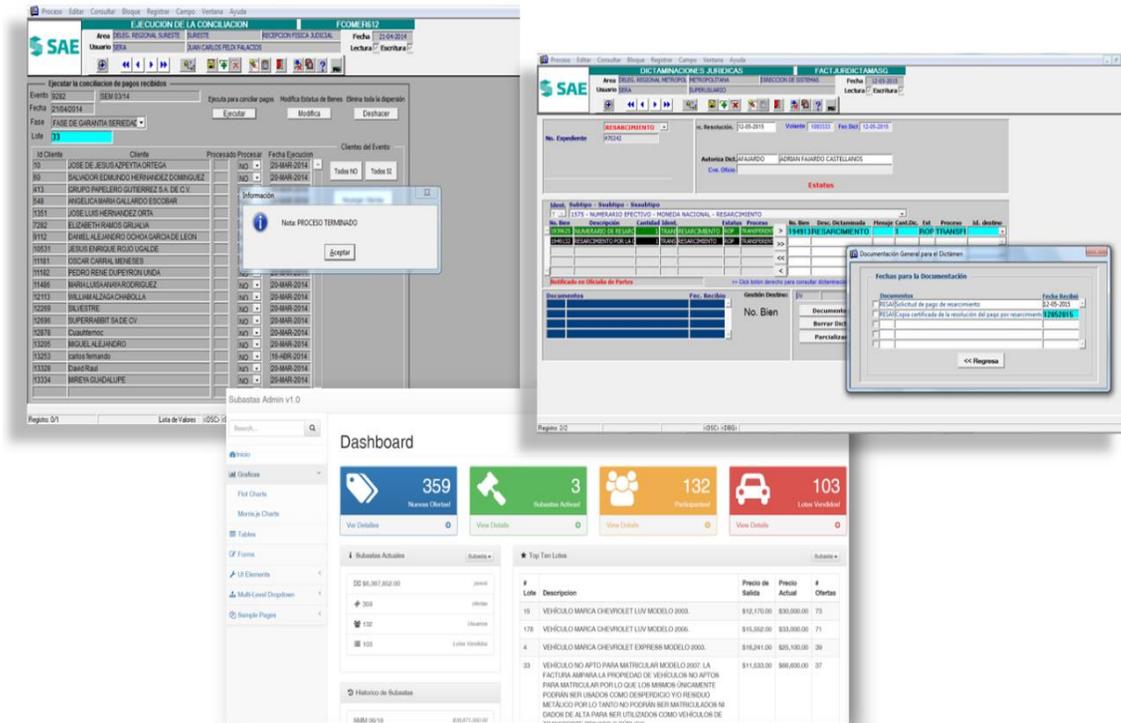
En paralelo incrementó los módulos de registro de participantes, de un módulo ubicado en la Ciudad de México a trece distribuidos en la república mexicana. También amplió las opciones de participación, incluyendo en el esquema la puja vía web cast, vía telefónica y vía postura en ausencia, con lo cual no solo se facilita la participación sino también se busca romper asociaciones y malos hábitos y actividades de hostigamiento en las Subastas por parte de los postores. Para motivar la participación de nuevos participantes se modificaron los montos de garantías a cantidades más accesibles y la periodicidad de las Subastas Regionales.

3.2.2 Tecnologías de la información

De acuerdo con el Artículo 4 de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes *“El SAE integrará una base de datos con el registro de los Bienes, que podrá ser consultada por la autoridad judicial federal, la Procuraduría, las dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, autoridades del fuero común encargadas de la procuración e impartición de justicia, así como por las personas que acrediten un interés legítimo para ello”*.

Bajo esta normativa, en su oportunidad se implementó el Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB) como la herramienta informática que proporciona a los Servidores Públicos adscritos al SAE, los elementos necesarios para el registro, administración, seguimiento y control de Bienes. El SIAB cuenta con más de 384,879 expedientes, 2,272,395 registros, 1,873,480 documentos digitalizados y 3,076,039 fotografías, incluyendo Bienes registrados desde el año 1999. La información contenida en sus Bases de Datos es actualizada día a día por las áreas del SAE conforme a su operación y atribuciones, para lo cual dispone de diferentes módulos de ingreso de información y consulta.

Figura 3.4
Interfaces del Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB)



Desde el punto de vista técnico, el SIAB se encuentra a cargo de la Dirección Ejecutiva de Tecnologías de la Información quienes resguardan conforme a criterios tecnológicos la integridad de la Base de Datos y proporciona a las áreas el soporte necesario para su manejo y administración.

Por su parte, la Dirección Corporativa de Comercialización y Mercadotecnia complementa el análisis con el uso de herramientas y reportes específicos que se crean a partir de los datos que se obtienen del SIAB, de tal forma que la información es presentada de manera ágil y accesible para que pueda realizarse el análisis e interpretación correspondiente.

3.2.3 Administración de riesgos

La administración de riesgos es una parte integral del proceso de comercialización, pues forma parte del procedimiento operativo y posibilita una mejora continua en el proceso de toma de decisiones. El SAE cuenta con un programa de administración de riesgos institucional al cual se da seguimiento de manera trimestral; en dicho programa, por parte de la Dirección Corporativa de Comercialización y

Mercadotecnia se tiene identificado como riesgo la comercialización ineficiente o deficiente de Bienes con cinco factores de riesgo:

Cuadro 3.1
Clasificación de los factores de riesgo

No. de Factor	Descripción	Clasificación	Tipo
1	Criterios normativos desactualizados para la enajenación de bienes	Normativo	Interno
2	Portal comercial se quede rezagado tecnológicamente	TIC's	Interno
3	Incumplimiento en el Programa Anual de Subastas y falta de medidas que abonen a la transparencia de las subastas	Técnico-Administrativo	Interno
4	Ambientes locales e internacionales económicamente adversos	Entorno	Externo
5	Desconocimiento de las subastas del SAE por parte del público	Técnico-Administrativo	Interno

Conforme el programa de control de riesgos para el cuarto trimestre de 2017, en las acciones reportadas en la matriz de riesgo para control de la posibilidad de *“Bienes comercializados de manera Ineficiente o deficiente”* se documentaron las gestiones preventivas siguientes:

- Revisar anualmente la normativa interna para la venta de los Bienes.
- Impulsar la contratación del desarrollo de la Fase II Portal Comercial propio.
- Seguimiento del programa anual de Subastas con frecuencia continua y mantener atestiguamiento de notarios y fiscalizadores, transmisiones vía internet y procedimientos que hacen tangible la transparencia.
- Aplicar de manera continua el esquema del VOM.
- Ejecutar el plan publicitario.

Con independencia de las acciones realizadas día a día, con estas medidas se controla y gestionan las actividades asociadas a riesgos, diferenciándolas por tipo y nivel y considerando los factores exógenos y endógenos relacionados.

3.3 Descripción de un caso práctico de Subasta Presencial a Martillo

De acuerdo con las cifras históricas de venta del SAE del 2015 al 2018, el 49% de las ventas de Bienes Muebles realizadas a través de procedimientos públicos de venta del SAE se realizaron mediante «Subastas a Martillo». Durante este periodo, este canal de venta ha experimentado una considerable evolución que incluye entre otras cosas el aumento en la cantidad de eventos realizados, la regionalización, la auto-ejecución o la ejecución con el apoyo de un Proveedor Subastador (en cuyos casos se ha replanteado el esquema para su contratación).

Como resultado de dicha evolución se ha aumentado el número de «Subastas a Martillo»: hasta antes del 2014 se realizaban una o dos Subastas al año, aumentando la cifra a seis en el 2015, diez en el

2016 y doce en el 2017, lo que además ha permitido la realización de eventos comerciales en 21 plazas distintas y se han llevado a cabo 11 Subastas sin apoyo de Proveedor Subastador, así como un mayor compromiso en la integración de nuevos participantes por parte de los Proveedores Subastadores.

El presente capítulo describirá el uso del análisis de datos y las mejores prácticas como herramienta en el planteamiento de los argumentos para la toma de decisiones, de manera particular en lo referente a la contratación del Proveedor Subastador y del esquema de contraprestación.

3.3.1 Antecedentes

La Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público en sus Artículo s 1° tercer párrafo, 38 y 78 fracción XI, faculta al SAE a auxiliarse de Terceros Especializados para la ejecución de sus encargos, por lo cual desde 2004 se ha contado con el apoyo de Proveedores Subastadores para la preparación y venta a través de Subastas o Licitaciones Públicas, con el objeto de enajenar en forma económica, eficaz y eficiente los Bienes Muebles que le son transferidos.

Los Proveedores Subastadores se habían contratado a través del procedimiento de Adjudicación Directa o Licitación Pública suscribiendo contratos anuales y/o plurianuales, en los que habían propuesto como contraprestación de los servicios el pago de una comisión de éxito que se ha ubicado en un rango de entre el 9% y el 15% del importe de la venta de los bienes más el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Aun cuando los beneficios obtenidos con la participación de los Proveedores Subastadores han sido aceptables, se han explorado nuevos esquemas de contratación que mejoren los resultados alcanzados, en particular los ingresos que se obtienen por la venta de Bienes en las Subastas.

El primer antecedente de este esfuerzo por mejorar las condiciones de contratación fue el que se observó en la Subasta a Martillo que se realizó en el último trimestre del 2013, en la que se consideró el pago escalonado de la comisión de éxito sobre una proyección de ventas realizada por el proveedor.

Derivado de lo anterior, del 2014 a mayo de 2017 se estableció un método de asignación de eventos de subastas o licitaciones presenciales que tenía como fin no sólo obtener de los Proveedores Subastadores la preparación y la realización de los eventos comerciales, sino hacerlos corresponsables de la maximización de los ingresos por la venta de bienes.

El procedimiento de contratación se realizaba mediante invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa. Para ello se llevó a cabo un estudio de mercado, obteniéndose cuatro proveedores que cumplían con las condiciones solicitadas y estaban dispuestos a aceptar el nuevo esquema de contraprestación.

Para cada Subasta se entregaba a los proveedores un listado de Bienes comercializables junto con sus valores de salida y con ello cada uno realizaba el cálculo del monto proyectado de ingresos. El evento se asignaba al que proyectaba el mayor monto de venta en cada Subasta.

Las condiciones de contratación adicionaron una obligación de promoción (2% del importe de ventas proyectadas) y logística para los Proveedores Subastadores.

La contraprestación era una comisión de éxito del 12% que se escalonaba en función de las ventas logradas con respecto a las ventas proyectadas, es decir, si se lograban ventas mayores al 90% de las proyectadas se pagaba el 100% de la comisión, si las ventas eran entre el 75% y el 89% de las ventas proyectadas se pagaba el 75% de la comisión, y en las ventas con cumplimiento del 50%-74% o menores a 50% de las proyectadas se pagaba el 50% o el 25% de la comisión respectivamente.

Cuadro 3.2
Comisión de éxito respecto al cumplimiento del monto proyectado

Escenario	Cumplimiento del "Monto proyectado de Ingresos" de las ventas reales	% a pagar respecto de la comisión de éxito
1	Mayor o igual al 90%	100%
2	Mayor o igual a 75% y menor al 90%	75%
3	Mayor o igual a 50% y menor a 75%	50%
4	Menor a 50%	25%

Este esquema fue presentado al Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (CAAS), con acuerdo no contractual de vigencia al 30 de junio de 2017.

Independientemente de lo anterior, desde el 2016 el SAE inició la realización de «Subastas a Martillo» operadas exclusivamente con su propio personal (Subastas de autogestión), que han buscado fortalecer la capacidad institucional para ejecutar los eventos comerciales. Para ello lleva a cabo también una contratación por adjudicación directa o licitación pública solamente de los servicios de montaje, alimentos y en su caso arrendamiento de la sede del evento, no necesariamente con Subastadores especializados (usualmente éstos no se interesan en cotizar).

3.3.2 Desarrollo

A partir del segundo semestre del 2017 se realizó un ajuste en el esquema incluyendo en la contraprestación dos componentes:

$$\text{Contraprestación} = \text{Componente por Ventas} + \text{Componente por Participantes}$$

Las condiciones de contratación incrementaron la obligación de promoción e incluyeron el montaje de los elementos requeridos por las «Subastas a Sobre Cerrado», procedimiento de venta que el SAE realiza en las Subastas Regionales generalmente un día después de las Subastas a Martillo.

El procedimiento de contratación continúa realizándose mediante invitación a cuando menos tres personas o adjudicación directa.

El esquema antecedente para la contratación de Proveedores Subastadores contemplaba el supuesto de incrementar el nivel de compromiso de venta del Proveedor Subastador, al incluir un factor que lo obligara a cumplir con la proyección de venta.

En el planteamiento del ajuste se utilizó el análisis estadístico de las Subastas en el período comprendido de 2015 a abril de 2017 que fueron realizados bajo ese modelo de contratación. Considerando los resultados de esos eventos, se observó que los Proveedores Subastadores tendían a sub-proyectar las ventas: de las 20 Subastas realizadas en el periodo analizado en todos los casos se alcanzó la proyección de venta.

Cuadro 3.3
Subastas 2015-abril de 2017

INDICADORES		CON subastador	SIN subastador
# SUBASTAS		17	3
VENTAS	proyectadas / valor salida	78%	n.a.
	ventas / proyectadas	180%	
LOTES DESIERTOS		18%	11%
COMISIONES (promedio por evento)	proyectadas	2.2 mdp* ₁	n.a.
	pagadas	3.9 mdp	.88 mdp* ₂
VEHICULOS AUTOMOTORES	ventas / total	43%	60%
	ventas / valor salida	206%	156%
	lotes desiertos	12%	4%
MERCANCÍA DIVERSA	ventas / total	57%	40%
	ventas / valor salida	255%	329%
	lotes desiertos	27%	27%
PARTICIPANTES NUEVOS	totales	18%	16%
	ganadores	8%	7%

*1 Teóricamente ya incluyen costo y utilidad del subastador

*2 Representa el costo para SAE

Respecto a los resultados de venta por tipo de Bien, se analizaron 403,678 registros de Bienes vendidos a efecto de determinar si había diferencias en la comercialización por tipo de Bien: como resultado se logró identificar que los vehículos automotores se venden con un sobreprecio del 115% en promedio y en otro tipo de Bienes se alcanza en promedio un sobreprecio del 80%.

En cuanto a los participantes registrados (con garantía presentada) en los eventos realizados en el periodo del 2015 a abril de 2017, se determinó su promedio y su desviación estándar eliminándose las observaciones más alta y más baja, resultando en 132 y 38 respectivamente. La suma de estos parámetros definió el nivel deseado de participantes (170 en adelante) y a partir de ello se determinaron 3 niveles inferiores con una diferencia de 9 participantes en cada uno.

Paralelamente se compararon los resultados obtenidos entre las Subastas de autogestión y las realizadas con Proveedor Subastador, advirtiendo que las Subastas operadas por el SAE tienen resultados similares con menor costo. A pesar de ello, la planeación de un esquema donde todas las Subasta a Martillo sean de autogestión aún tiene que superar algunos aspectos operativos y normativos, por lo que se consideró necesario continuar con la proveeduría de Subastadores especializados.

Como parte del estudio de mercado realizado para los efectos, se solicitó a los posibles proveedores cotización considerando de 10 a 21 Subastas en el en el período julio 2017 – marzo 2019. La cotización fue solicitada en tres formas:

- I. Comisión de éxito general (sin distinción del tipo de Bienes), con gasto de promoción y publicidad del \$400 mil por evento (en vez de 2% sobre las ventas proyectadas).
- II. Comisión de éxito por tipo de Bienes (vehículos automotores y otros) con gasto de promoción y publicidad de \$400 mil por evento (en vez de 2% sobre las ventas proyectadas).
- III. Contraprestación fija considerando solo mobiliario y equipo sin gastos de promoción y publicidad.

Se solicitó la cotización a 11 posibles proveedores obteniéndose respuesta de 7, de los cuales solo 6 cumplieron con los requerimientos del SAE. De las propuestas recibidas el menor porcentaje de comisión de éxito fue de 7.9% para el escenario I (sin distinción del tipo de Bienes), en el escenario II fue de 8.5% para vehículos automotores y de 5% para otro tipo de Bienes y la propuesta más conveniente para el escenario III fue de \$500 mil a 1 mdp por evento.

Considerando todo lo anterior y que en este tipo de eventos el número de participantes es esencial para obtener los mayores ingresos de venta, se propuso un esquema que además de considerar el compromiso de cumplir con el proyectado de ventas reconoce las ofertas recibidas e incentiva a los Proveedores Subastadores a incrementar el número de participantes (o en su defecto a reducir el costo del SAE), mediante una contraprestación por comisión de éxito con dos componentes:

Componente por Ventas (hasta el 7.5%) + Componente por Participantes (hasta el 4.5%)

A) Componente por Ventas:

Caso 1: Cuando las ventas logradas son iguales o superiores a la Estimación de Ventas presentada por el Proveedor Subastador, la fórmula a utilizar es la siguiente:

$$\text{Fórmula Caso 1: } \textit{Componente por Ventas} = \textit{Ventas Logradas} \times .075$$

Caso 2: Aplica cuando las ventas logradas son menores a la Estimación de Ventas presentada por el Proveedor Subastador:

$$\text{Fórmula Caso 2: } \textit{Componente por Ventas} = \textit{Ventas Logradas} \times 0.075 \times (\textit{Ventas Logradas} / \textit{Estimación de Ventas})$$

B) Componente por Participantes:

Para determinarlo se utiliza el número de Participantes registrados en el evento, aplicando la fórmula siguiente:

$$\text{Componente por Participantes} = \text{Ventas Logradas} \times \text{Factor de Participantes}$$

Cuadro 3.4
Tabla de Factor de Participante

Número de Participantes Registrados en el Evento	Factor de Participantes
De 1 a 149	0.0
De 150 a 159	0.015
De 160 a 169	0.025
De 170 a 179	0.035
De 180 en adelante	0.045

El ajuste al esquema de contratación fue presentado al Comité de Adquisidores, Arrendamiento y Servicios (CAAS).

3.3.3 Resultado

Desde que se implementó el esquema de contratación que considera una contraprestación con componentes por ventas y por participantes, del segundo semestre de 2017 al primer semestre de 2018 se han realizado cinco Subastas. En todos los casos los Proveedores Subastadores han cumplido con las ventas proyectadas y el número de participantes se encuentra en el rango de 150 a 169 participantes.

En lo anterior se ha mantenido la asignación no discrecional y competitiva de los eventos, es decir, a quien proyecte mayor importe de ventas, pero vinculando la contraprestación al esfuerzo promocional (para impulsar un mejor resultado y/o un menor costo).

Así, se ha dado continuidad a la proveeduría de Terceros para mantener margen de maniobra operativo, pero combinándola con las Subastas de autogestión que han consolidado la operatividad y autonomía de las actividades comerciales y han reducido costos y propiciado balance en la relación con los Proveedores Subastadores. Con ello se ha logrado continuidad en los procesos de venta de Bienes, aun cuando no es predecible el tipo, calidad, cantidad o fecha de lo que se recibe, considerando incluso que la mayoría son de bajo valor, múltiples categorías y alta heterogeneidad.

3.3.4 Recomendaciones

Para tomar decisiones acertadas, es mejor basarse en la frialdad y objetividad de los datos más que en intuiciones, deseos y esperanzas, sin embargo, el modo en el que se obtienen los datos, su fiabilidad y correcta interpretación puede ser un problema. Para aminorar éste se debe tener conocimiento del área en el que se emplearán los datos y establecer canales de comunicación para que la información pueda ser obtenida de manera confiable y analizada con criterios válidos y útiles y finalmente resumida y estructurada para que pueda ser entendida con facilidad.

Considerando que igual de importante es contar con información que saber manejarla e interpretarla, se debe hacer de la tecnología un aliado que ayude en la combinación del ERP y las herramientas de inteligencia de negocios. Una combinación adecuada puede marcar una gran diferencia para convertir los datos obtenidos en información útil que ayude a comprender la situación actual, como se manejó en el pasado y como puede actuar en el futuro y con ello resolver problemas, así como analizar y monitorear metas y objetivos para tomar decisiones.

Las herramientas de inteligencia de negocios que actualmente existen son incontables, cada vez más sofisticadas y potentes, sin embargo no se debe olvidar que el verdadero poder de la información es entender lo que los datos arrojan.

Por otro lado, el uso de metodologías en la ejecución de las decisiones incrementa la posibilidad de un crecimiento ordenado y eficiente y con ello se potencialicen los procesos estratégicos. Estas metodologías deben ser documentadas, acumulando y aplicando los conocimientos de lo que funciona y no funciona en diferentes situaciones y contextos, incluyendo las lecciones aprendidas y el proceso continuo de aprendizaje, retroalimentación, reflexión y análisis. Al comprender lo que funciona, cómo funciona y por qué, se puede generar un conjunto coherente de acciones (mejores prácticas) esperando que en contextos similares tengan similares resultados. La adopción de las mejores prácticas refleja una voluntad progresiva de institucionalización para ser más competitivos y brindar mayores garantías.

Conclusiones

La creación del SAE tiene como propósito apoyar el cambio en la función pública, dirigido a promover la eficiencia y eficacia del Sector Público en el manejo de activos y en particular a reducir los costos de administración, operación, custodia, liquidación y enajenación de los Bienes a disposición del Gobierno Federal.

Bajo esta premisa el área comercial del SAE debe garantizar las mejores condiciones de venta, tomando en cuenta las características de los Bienes transferidos y la rigidez que puede presentarse derivado de la normativa aplicable.

Para el cumplimiento de este deber se realizan periódicamente eventos públicos en los que los participantes ajustan la oferta conforme al grado de competencia y el precio que está dispuesto a pagar y el ganador es aquel que más valora el bien subastado y lo que él oferta representa el valor del mercado.

Con más de 10 mil potenciales compradores registrados se asume un grado de madurez de las Subastas SAE que asegura que los Bienes siempre se venden al valor de mercado y el carácter público de las Subastas garantiza la transparencia y objetividad.

Particularmente en las «Subastas a Martillo» se ha buscado incrementar el interés de los Proveedores Subastadores por generar nuevos participantes, condicionando un incremento en la contraprestación en función del número de participantes que concurren a las mismas. Esta condición en la contraprestación fue sustentada mediante el análisis de los datos.

Por otro lado, la consolidación de la base de compradores se ha fortalecido a través de la regionalización, mejores condiciones para registro (mas lugares de atención y montos accesibles de garantías), así como con nuevos canales de oferta (telefónica, web cast y en ausencia), implementaciones realizadas con metodologías que han permitido la recopilación de la experiencia y generación de datos históricos útiles en la exploración de los resultados.

Transformar los datos almacenados en información, ésta en conocimiento y éste dirigirlo a un plan o una estrategia, permite optimizar la utilización de recursos, monitorear el cumplimiento de los objetivos y la capacidad de tomar buenas decisiones.

Asimismo, al ser ordenados y compartidos el conocimiento y experiencias pueden ser utilizados de manera productiva, pues permiten aprender de aquello que previamente ha funcionado y pueden convertirse en herramienta estratégica.

Bibliografía

- Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.
- Reglamento de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.
- Políticas, Bases y Lineamientos para la Venta de los Bienes Muebles, Inmuebles, Activos. Financieros y Empresas que realice el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes.
- McAfee R. and McMillan, J. Auctions and Bidding, Journal of Economic Literature.
- Ferrari Alberto, Russo Marco. Analyzing Data with Power BI and Power Pivot for Excel (Business Skills).
- Hope Jeremy, Player. Steve. Mejores prácticas en la gestión empresarial.
- Notas periodísticas de actividad comercial.
- Convocatorias y Bases de Venta de eventos comerciales 2015-2018.
- Material didáctico del Diplomado en Administración y Enajenación de Bienes, Universidad Panamericana.

Fuentes electrónicas

- Portal Comercial del SAE, <http://subastas.sae.gob.mx>, sección Histórico de Ventas, reportes de Subastas y Datos Abiertos.
- Portal Compranet de la Función Pública, Expediente Servicio Integral para la Ejecución de Subasta del SAE.
- Portal de Obligaciones de Transparencia, <http://portaltransparencia.gob.mx>, secciones Estructura Orgánica, Facultades, Reportes.
- Portal de Subastas Presenciales, <http://presencial.sae.gob.mx>, sección como participar.