



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**DEFINICIÓN, DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS
COMERCIAL Y LOGÍSTICO PARA LA VENTA Y EXPORTACIÓN DE
TELA PROVENIENTE DE COMERCIO EXTERIOR, BAJO LA
ADMINISTRACION DEL SAE**

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

A C T U A R I O

P R E S E N T A :

CARINA SAIDÉN CÓRDOVA MARENTES

TUTOR:

ING. JOSÉ TORT VELÁZQUEZ

2015





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.

Hoja de Datos del Jurado

1. Datos del alumno

Córdoba

Marentes

Carina Saidén

26 15 85 18

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

099600150

2. Datos del Tutor

Ing.

José

Tort

Velázquez

3. Datos del sinodal 1

Act.

Miguel Ángel

Torres

Ramírez

4. Datos del sinodal 2

M. en D.

Alejandro

Mina

Valdés

5. Datos del sinodal 3

Act.

Felipe

Zamora

Ramos

6. Datos del sinodal 4

Act.

Marco Antonio

Reyes

Hernández

7. Datos del trabajo escrito

Definición, diseño e implementación de los modelos comercial y logístico para la venta y exportación de tela proveniente de comercio exterior, bajo la administración del SAE

68p.

2015

Agradecimientos

A Dios por ser la luz que guía mi camino, por estar presente en todo momento de mi vida.

A mis padres a quienes debo la vida, porque por ellos soy la persona que hoy en día me define.

A la Universidad Nacional Autónoma de México, la máxima casa de estudios, por haberme abierto sus puertas.

A la Facultad de Ciencias por haberme brindado las bases y conocimientos que hoy en día marcan mi vida profesional.

Al Ing. José Tort Velázquez, a quien admiro, por haber encaminado mi formación laboral, por haber confiado en mi trabajo y por haberme impulsado a cerrar este capítulo en mi vida.

A mi esposo por su apoyo y entrega incondicional.

A mis hijas porque son mi motor más grande para lograr metas inimaginables, por ser mis maestras de vida y mis mejores motivos para trascender.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I.....	9
EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES	9
1.1 Organismo Público Federal.....	9
1.2 Principales Procesos.....	10
1.3 Destino de los Bienes	10
CAPÍTULO II.....	13
ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA ENAJENACIÓN Y EXPORTACIÓN DE TELA.....	13
2.1 Participación del Gobierno Federal en la reconversión de la Industria Textil	13
2.2 Administración de Riesgos.....	14
2.3 Matriz de Riesgos	15
CAPÍTULO III.....	18
DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL MODELO COMERCIAL	18
3.1 Identificación del Universo de Tela por Comercializar	18
3.2 Definición de la Unidad de Medida y Fracción Arancelaria.....	20
3.3 Proceso de Licitación	22
CAPÍTULO IV.....	25
DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL MODELO LOGÍSTICO PARA LA EXPORTACIÓN	25
4.1 Concentración de Tela en puntos clave y selección del Puerto para la Exportación	25
4.2 Definición de la Logística de Retiro de Tela de Almacenes al Puerto de Exportación.....	36
4.3 Logística de Retiro hacia la Aduana de Exportación	46
4.4 Establecimiento de un Plazo Máximo para el Retiro de Tela	47
4.5 Cronograma de Actividades para la Licitación y Exportación	47

CAPÍTULO V.....	49
INTEGRACIÓN OPERATIVA E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS COMERCIAL Y LOGÍSTICO PARA LA EXPORTACIÓN.....	49
5.1 <i>Transparencia en el Proceso de Exportación</i>	49
5.2 <i>Establecimiento de Acuerdos con Instituciones y Empresas identificadas</i>	50
5.3 <i>Actividades Obligatorias para el Comprador</i>	52
CAPÍTULO VI.....	53
RESULTADOS.....	53
6.1 <i>Bases de Licitación para la enajenación de Tela</i>	53
6.2 <i>Resultados de la Comercialización</i>	56
6.3 <i>Resultados de la Logística de Retiro</i>	58
CONCLUSIONES.....	65
BIBLIOGRAFÍA BÁSICA	68

INTRODUCCIÓN

En el 2006 tuve la oportunidad de conocer el Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE) al ingresar como personal de servicio social en la Dirección Corporativa de Comercialización, Mercadotecnia e Inteligencia de Mercado, en la cual se me encomendó participar en la actualización de los valores de referencia de bienes inmuebles para su venta en subastas públicas.

Desde mi ingreso al SAE, me resultaron atractivas las áreas de oportunidad para diseñar o mejorar procesos, pues a esa fecha sumaba escasos 3 años desde su creación. Fue así que al finalizar el servicio social, logré incorporarme a la Dirección Corporativa de Planeación Estratégica y Programas Interinstitucionales del SAE, en la que participé principalmente en el seguimiento del Programa Estratégico Integrador, así como en la concentración de reportes estadísticos para el Portal de Obligaciones.

En el 2007, se me presentó la oportunidad de unirme a la Dirección Corporativa de Bienes, área en la que además de conocer a gente muy valiosa, tuve a bien participar en diversos proyectos encaminados a la recepción, administración y destino de bienes muebles, entre ellos los siguientes:

- *Programa para la recepción y venta de joyas*
- *Estrategia para la destrucción de 200,195 kilogramos de desperdicio de polietileno (pañal) proveniente de la aduana de Mexicali*
- *Ejecución de destinos a bienes provenientes de la aduana del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, almacenados en bodegas del SAE*
- *Venta de tela proveniente de comercio exterior*

Si bien es cierto que en cada uno de ellos pude participar en la planeación, ejecución y seguimiento, también lo es que el relacionado con la venta de tela proveniente de comercio exterior fue sin duda para mí el que tuvo mayor impacto, no solo por los beneficios que traería el lograr exitosamente la venta, sino también por el grado de complejidad que representaba el estudiar, analizar y llevar a cabo su exportación.

Es así como tuve la fortuna de poder participar en la definición, el diseño y la implementación del proyecto, así como de dar seguimiento puntual durante su ejecución, fungiendo como enlace central entre el SAE y los diversos actores.

Con el presente reporte de trabajo profesional pretendo describir el análisis realizado para llevar a cabo la comercialización de bienes textiles no confeccionados identificados de manera simple como tela, recibidos por decomiso o por abandono, por el Sistema de Administración Tributaria (SAT), en las diversas aduanas del país a nivel nacional, derivado de incumplimientos o infracciones cometidos por los causantes que intentaron internarla a México para su comercialización, la cual conforme a las leyes federales vigentes, fue transferida al SAE.

Siendo entre otras una de las principales Entidades Transferentes del SAE, el referido SAT, el cual entre una gran variedad de bienes provenientes de las actividades de comercio exterior en nuestro país, realiza de manera regular la transferencia de diversos productos textiles, entre ellos la tela, la cual proveniente de diferentes aduanas a nivel nacional, después de haber sido retenida a diversas personas físicas y morales como resultado de procesos administrativos en materia aduanera (PAMAS) iniciados por incumplimientos en los procesos de importación, o bien, derivado de abandonos de mercancía en las mismas aduanas y/o recintos fiscalizados ya señalados, son finalmente transferidos al SAE para que les otorgue un destino.

Cabe aludir, que antes de la mencionada creación del SAE en el año 2003, el propio SAT con el fin de no afectar a la industria textil en México, acumulaba por largos periodos en bodegas propias o subarrendadas toda la tela retenida a los contribuyentes, para luego someterla a un proceso de “destrucción” lo cual era poco eficiente y costoso para el erario federal, dado el volumen de tela acumulado. Por lo anterior, ya bajo la operación y administración del SAE, surgió la iniciativa de considerar la comercialización de dicha mercancía como una mejor alternativa, teniendo como uno de los principales objetivos de inicio, el que dicha comercialización se realizase fuera de las fronteras mexicanas, preservando con ello la citada protección a la planta productiva nacional del ramo textil.

Esta situación implicaba el reto de hacerlo con mecanismos diferentes a los del resto de los bienes bajo la administración del SAE, ya que venderla en el mercado nacional provocaría considerables afectaciones económicas en la industria textil nacional, con la consideración adicional de la existencia de acuerdos establecidos por el entonces Ejecutivo Federal con dicha industria desde el año 2009.

Por lo anterior, se consideró el comercializar la tela en el extranjero, cumpliendo de esta forma con el mencionado compromiso de protección de la planta productiva nacional del ramo textil, fortaleciendo a la vez las Finanzas Publicas y el Sistema Financiero Mexicano.

Dado lo anterior, el SAE con apoyo del propio SAT, se dio a la tarea de desarrollar un modelo integral que contemplara tanto los aspectos comerciales, como de logística para el acopio y exportación de grandes volúmenes de tela, asegurando su salida definitiva del país, todo ello a cuenta y costo del comprador de la misma.

Dicho modelo, así como el estudio correspondiente para su definición, considerando los riesgos y beneficios que el mismo implicaría, se explican en el presente reporte considerando para ello el desarrollo de las siguientes etapas:

- a) Definición y diseño del modelo comercial*
- b) Definición del modelo logístico de exportación*
- c) Integración operativa e implementación de ambos modelos*
- d) Resultados obtenidos*

Bajo esta perspectiva, el presente reporte se divide en seis capítulos, los cuales consideran lo siguiente:

- *Capítulo I: Se brinda una descripción general del SAE, su función y sus principales procesos así como los posibles destinos finales de los bienes que le son transferidos para su administración por alguna Entidad Transferente.*
- *Capítulo II: Está orientado al objetivo principal descrito en el presente reporte, la venta exitosa de la tela en el extranjero, asegurando su exportación definitiva, fortaleciendo con ello el erario federal y protegiendo al mismo tiempo la industria textil en México. Para diseñar y ejecutar lo anterior, se partió de la elaboración de una Matriz de Riesgos, a través de la cual se recopiló la información necesaria para llevar a cabo la identificación y el análisis de todos los posibles factores de riesgo, con la finalidad de establecer controles en cada una de las etapas del proceso, cuidando en todo momento el equilibrio costo-beneficio.*
- *Capítulo III: Está enfocado a la definición y diseño del modelo comercial, el cual inició con la identificación de la tela que sería motivo de la comercialización ubicada en diferentes almacenes, en conjunto con el establecimiento de la unidad de medida (kilogramos, metros, rollos) que facilitara el manejo y cuantificación de la tela con la cual saldría a la venta y se entregaría finalmente al posible comprador. El estudio y definición del proceso comercial también consideró el establecimiento de controles que atendieran a todos y cada uno de los factores de riesgo identificados en el segundo capítulo del presente reporte.*
- *Capítulo IV: Este apartado está encaminado a la definición y diseño del modelo logístico para la exportación de la tela. En éste se continúa y refuerza el análisis para el establecimiento de mecanismos de control, con los cuales se disminuyó la ocurrencia de factores de riesgo identificados durante todo el proceso de exportación.*
- *Capítulo V: Se describen las acciones llevadas a cabo para la integración de los modelos comercial y logístico de retiro, lo cual incluyó el establecimiento de diversos acuerdos interinstitucionales, con el propio SAT, los transportistas terrestres y marítimos y los recintos fiscales, entre otros, con la finalidad de asegurar el proceso y la seguridad de que la totalidad de la mercancía enajenada fuera exportada definitivamente.*
- *Capítulo VI: Se plasman los resultados obtenidos derivados de la definición, implementación y ejecución de los modelos de comercialización y logístico de retiro de la tela, destacando el monto obtenido por su enajenación, así como la presentación de las conclusiones.*

CAPÍTULO I

EL SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES

1.1 Organismo Público Federal

El H. Congreso de la Unión, a finales del 2002, aprobó el decreto por el que se expide la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público con objeto de 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.

El Servicio de Administración y Enajenación de Bienes (SAE), organismo con personalidad jurídica y patrimonio propios, agrupado en el sector coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, tiene como misión contribuir al fortalecimiento de las Finanzas Públicas del Sistema Financiero Mexicano y de los derechos de propiedad, en estricto apego a la Ley y buscando los términos económicos y financieros más convenientes en el menor tiempo posible.

El SAE con su presencia a nivel nacional, a través de 10 oficinas en el interior de la República, identificadas como Coordinaciones Regionales ubicadas en las ciudades de Tijuana, B.C., Hermosillo, Son., Monterrey, N.L., Culiacán, Sin., Guadalajara, Jal., D.F., Querétaro, Qro., Veracruz, Ver., Tuxtla Gutiérrez, Chis. y Cancún, Q. Roo.



1.2 Principales Procesos

El SAE estructuralmente opera bajo tres grandes procesos:

- **Proceso de Bienes:** Encargado de la recepción, registro, custodia, conservación y supervisión de los bienes muebles e inmuebles, así como la asignación del destino que les corresponda.
- **Proceso de Cartera:** Encargado de la administración, recuperación y enajenación de activos financieros, como lo son los títulos de crédito, instrumentos de deuda y derechos de cobro transferidos al SAE por la desaparición de empresas e instituciones de crédito.
- **Proceso de Empresas:** Encargado de la liquidación, administración, concurso mercantil y venta de empresas que provienen de distintos sectores económicos y cuya naturaleza puede ser pública o privada, estas últimas incautadas por el gobierno federal.

1.3 Destino de los Bienes

Respecto de todos los bienes que son transferidos al SAE para su administración por alguna Entidad Transferente, el Organismo tiene la obligación de darles un destino final, por lo que los mismos deben ser vendidos, destruidos, donados o asignados, con base en sus características físicas, jurídicas y/o administrativas.

Los diferentes destinos de los bienes administrados por el SAE son los que se describen a continuación:

a) VENTA:

Acto mediante el cual el SAE realiza la comercialización de los bienes transferidos a través de procedimientos de licitación pública, subasta, remate o adjudicación directa, cuyos recursos obtenidos deben ser entregados a quien tenga derecho a recibirlos, en los plazos que al efecto convenga con la Entidad Transferente o con la Tesorería de la Federación, contribuyendo así al fortalecimiento del Estado de Derecho, las Finanzas Públicas y el Sistema Financiero Mexicano.

b) DONACIÓN Y ASIGNACIÓN:

En casos excepcionales, los bienes podrán ser donados o asignados, según corresponda, a favor de las dependencias y 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 en última instancia a instituciones autorizadas para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta, que lo requieran para el desarrollo de sus actividades.

c) DEVOLUCIÓN:

Cuando proceda la devolución de los bienes, la autoridad competente informa al SAE a efecto de que queden a disposición de quien acredite tener derecho a ellos.

d) DESTRUCCIÓN:

El SAE podrá llevar a cabo la destrucción de los siguientes bienes, observando en todo momento las disposiciones de seguridad, salud, protección al medio ambiente y demás que resulten aplicables:

- Bienes decomisados o abandonados relacionados con la comisión de delitos de propiedad industrial o derechos de autor,
- Bienes que por su estado de conservación no se les pueda dar otro destino,
- Objetos, productos o sustancias que se encuentren en evidente estado de descomposición, adulteración o contaminación que puedan resultar nocivos para la salud de las personas.

Asimismo, en el siguiente recuadro se revelan algunos de los principales bienes que el SAE recibe para darles un destino final:

TIPO DE BIENES	DESTINO		
	Venta	Donación	Destrucción
Muebles	Aeronaves	Ropa y calzado nuevos	Material pornográfico
	Embarcaciones		Ropa y calzado usados o en mal estado
	Automóviles		
	Artículos de oficina		Juguetes
	Artículos personales	Bienes relacionados con la comisión de delitos de propiedad industrial o derechos de autor.	
	Aparatos electrónicos		
	Equipo hospitalario		
	Refacciones		
	Vinos y licores		

	<i>Artículos del hogar</i>		
	<i>Telas</i>		
	<i>Joyería</i>		
<i>Inmuebles</i>	<i>Bodegas y locales comerciales</i>	<i>Inmuebles para fines educativos o de asistencia social</i>	<i>No aplica</i>
	<i>Casas habitación</i>		
	<i>Estacionamientos</i>		
	<i>Condominios</i>		
	<i>Edificios</i>		
	<i>Fincas y granjas</i>		
	<i>Plantas y naves industriales</i>		
	<i>Terrenos</i>		

CAPÍTULO II

ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS PARA LA ENAJENACIÓN Y EXPORTACIÓN DE TELA

2.1 Participación del Gobierno Federal en la reconversión de la Industria Textil

La Industria Textil es el nombre genérico que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra y productos relacionados¹. Los textiles son productos de consumo masivo que se venden en grandes cantidades. Es por ello, que la industria textil genera gran cantidad de empleos directos e indirectos y tiene una participación muy importante en la economía mundial.

Dado que la industria textil es uno de los sectores industriales que más controversia genera, especialmente en la definición de tratados comerciales internacionales, debido principalmente a su efecto sobre las tasas de empleo², la participación del gobierno en la protección de dicha industria ha sido constante.

Derivado de lo anterior, y considerando el OBJETIVO 5 del Eje Rector número 2 del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, encaminado a la potenciación de la productividad y competitividad de la economía mexicana así como de la creación de empleos, en la que se estableció la reconversión de la industria textil y del vestido, entre otras, el SAE asumió el compromiso de respetar las salvaguardas respecto de la producción y comercialización de telas en México.

Aunado a lo anterior, es de señalar que con fecha 10 de marzo de 2008, el entonces Titular del Ejecutivo Federal, durante su participación en la LXXI Asamblea General Ordinaria de la Cámara Nacional de la Industria Textil, refrendó su compromiso hacia las empresas textiles y del vestido para que evolucionen hacia cadenas de mayor valor agregado, que den soporte y estabilidad a la planta productiva y al empleo.³

¹ *Industrial Development Under Institutional Frailty: The Development of the Mexican Textile Industry in the Nineteenth Century* (1999) en *The Economic Revisit of Historic, Mexico*, año XVII, Número Especial.

² *El TLCAN 5 años después. Contenido, Resultados y Propuestas.* (2000) México, Comisión de Comercio Cámara de Diputados LVII Legislatura.

³ <http://www.presidencia.gob.mx/prensa/> sala de prensa del Gobierno Federal

2.2 Administración de Riesgos

La administración del riesgo se ha convertido en uno de los temas de mayor importancia en la actualidad, debido a que la mayor parte de las industrias deben ser sumamente competitivas y el eslogan vigente es: mejor, más rápido y más barato. Estas vertientes están acompañadas de riesgos, mismos que si no se manejan en forma adecuada, dan resultados pobres, lentos y costosos.

La administración de riesgos consiste en un proceso de identificación y gestión global de los riesgos clave del negocio con el objeto de mitigar la exposición total de la empresa.

Para efectos del presente reporte, y considerando que el objetivo primordial del proyecto fue lograr la comercialización exitosa de la tela debiendo asegurar su exportación definitiva del país, es que la administración del riesgo se centró en la identificación y el estudio de mecanismos de control que permitieran cumplir con los objetivos dentro del plazo y presupuesto definidos.

En esa tesitura, la administración de riesgos se focalizó máxime en lo siguiente:

- *Garantizar el cumplimiento de los objetivos definidos*
- *Asegurar la estrategia*
- *Disminuir la probabilidad de acontecimientos que pudieran tener un efecto negativo en el logro de los objetivos*
- *Asegurar mediante su vigilancia, la transparencia y legalidad durante todo el proceso*
- *Vigilar las exigencias del buen gobierno con responsabilidad social y ética*
- *Proteger los recursos del Organismo y optimizar el gasto*
- *Proteger la reputación del Organismo*
- *Asegurar la confianza de los interesados en participar en el evento comercial, así como del gremio textil*

2.3 Matriz de Riesgos

Una vez presentados y conocidos todos los elementos de los puntos anteriores, se considera que es más clara y entendible la decisión del SAE de comercializar la tela para exportación definitiva, y con ella la necesidad de diseñar un modelo comercial con la logística necesaria para llevar a cabo la exportación de la mercancía, bajo el mejor curso de actuación posible, con los siguientes propósitos:

- Generar ingresos al erario federal a través de la comercialización de la tela
- Incentivar la participación de posibles compradores en la licitación pública
- Potenciar la transparencia del proceso de licitación

Para lo anterior, se elaboró en primera instancia, una matriz de riesgos considerando las distintas actividades y/o etapas del proceso, tanto comercial como de logística para la exportación definitiva, tal como se ilustra enseguida:

<i>Etapa del Proceso</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Factores de Riesgo</i>	<i>Impacto</i>	<i>Acciones principales por considerar para el establecimiento de Controles</i>
Identificación del universo de tela por comercializar	No lograr llevar a cabo la enajenación de la tela	Faltantes de tela en almacenes a nivel nacional. Incongruencias entre las existencias físicas en almacén contra lo registrado en el sistema. Dificultad para determinar la cantidad de tela objeto de la licitación.	Alto (Quebranto, desprestigio y legales)	Revisiones aleatorias por almacén para determinar cantidad y estado físico de la tela. De las revisiones aleatorias por almacén estimar equivalencia entre distintas unidades de medida.
Proceso Comercial	Fracaso en la comercialización	Declaración de una licitación desierta. Incumplimiento por parte del comprador en el pago.	Medio (intentos fallidos para la venta de tela, costos extras para el SAE)	Determinar la mejor logística de acopio de tela en puntos clave previo al fallo, de tal suerte que resultara cómodo y atractivo para el comprador su retiro. Describir en las Bases de Licitación la logística para la exportación que resulte del análisis realizado, que sea adecuada, precisa y clara y para

Etapa del Proceso	Riesgo	Factores de Riesgo	Impacto	Acciones principales por considerar para el establecimiento de Controles
		<p><i>Incumplimiento por parte del comprador en cualquier etapa del proceso de retiro de tela de almacenes.</i></p> <p><i>Exceso de controles.</i></p> <p><i>Ausencia de una fracción arancelaria para exportación de tela con las distintas unidades de medida.</i></p>		<p><i>el comprador.</i></p> <p><i>Establecer en las Bases de Licitación todas las obligaciones por parte del comprador para la exportación de la tela, así como las penalizaciones correspondientes en caso de incumplimiento.</i></p> <p><i>Establecer el pago de garantías por parte del comprador.</i></p> <p><i>Mencionar en las Bases de Licitación las obligaciones por parte del comprador, entre ellas el apegarse de manera exacta y sin consideraciones a la logística de retiro definida por el SAE.</i></p> <p><i>Determinar la unidad de medida para efectos comerciales y de exportación.</i></p> <p><i>Realizar consulta a la Administración Central de Operación Aduanera y Glosa del SAT para conocer fracciones arancelarias.</i></p>
<p>Proceso Logístico para la exportación</p>	<p><i>Fuga de tela para venta en territorio nacional</i></p>	<p><i>Incumplimiento por parte del comprador en cualquier etapa del proceso de retiro de tela de almacenes.</i></p> <p><i>Errores en el conteo de rollos durante las entregas al comprador.</i></p> <p><i>Mayor variación entre lo vendido y lo entregado físicamente al comprador.</i></p> <p><i>Mayor periodo de tiempo de entrega al comprador.</i></p> <p><i>Errores e imprecisiones</i></p>	<p>Alto</p> <p><i>(Afectación de la economía, desprestigio, legales)</i></p>	<p><i>Buscar las mejores opciones de traslado y acopio de la tela en bodegas definidas para entrega al comprador.</i></p> <p><i>Elegir el puerto para la exportación de tela considerando los almacenes elegidos para el acopio de la misma.</i></p> <p><i>Desarrollar un esquema de retiro de tela de almacenes y su traslado al puerto de exportación que garantice su salida, mediante el establecimiento de controles para las siguientes etapas del proceso:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <i>• Entrega al comprador en bodegas</i> <i>• Carga de contenedores para su traslado a las aduanas</i> <i>• Traslado de la aduana al puerto de exportación</i> <p><i>Definir mecanismos de trabajo</i></p>

<i>Etapa del Proceso</i>	<i>Riesgo</i>	<i>Factores de Riesgo</i>	<i>Impacto</i>	<i>Acciones principales por considerar para el establecimiento de Controles</i>
		<p>durante la ejecución del traslado de tela de almacenes a las aduanas y/o hasta su exportación.</p> <p>Falta de mecanismos de control en el proceso de consolidación de tela en contenedores y/o falta de mecanismos de control durante el traslado a las aduanas.</p>		<p>diarios en almacén, de manera precisa durante la contenerización⁴ de tela.</p> <p>Establecer el tiempo óptimo de retiro, considerando un periodo máximo para exportar la mercancía.</p>
Proceso Integral Comercial y Logístico	<i>Desinformación integral del proceso por parte del ciudadano, así como de la industria en general</i>	<p>Necesidad de transparencia en el proceso integral</p> <p>Fuga de información.</p>	Alto (Desprestigio, legales)	<p>Contratación de un Observador Social⁵, dentro de los autorizados por la Secretaría de la Función Pública que diera fe de todo el proceso en su conjunto, tanto en su parte comercial, como en la logística de exportación.</p> <p>Contratación de empresa certificadora del proceso de exportación.</p>

Con base en la identificación de riesgos, se continuó con la determinación del impacto que tendría la ocurrencia de cualquiera de los factores de riesgo, así como la valoración de mecanismos de control con los cuales disminuir la ocurrencia de cada uno de ellos, incluyendo sus respectivos costos, con lo cual se generaron diversas propuestas de acción posibles.

En los siguientes capítulos se detallan los mecanismos valorados y utilizados para mitigar los riesgos que fueron inicialmente identificados.

⁴ Entiéndase por contenerizar la acción de ingresar en el interior de un contenedor la mercancía.

⁵ Defínase Observador Social como la personas físicas que pertenezca o no a organizaciones no gubernamentales, así como las propias organizaciones no gubernamentales, que cuente con el registro correspondiente ante la Secretaría de la Función Pública, que a solicitud de las dependencias y entidades, de mutuo propio, o a solicitud de la propia Secretaría podrá participar con derecho a voz en las contrataciones que lleven a cabo las dependencias y entidades, emitiendo al término de su participación un testimonio público sobre el desarrollo de las mismas, de conformidad con el Acuerdo por el que se establecen los lineamientos que regulan la participación de los testigos sociales en las contrataciones que realicen las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

CAPÍTULO III DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL MODELO COMERCIAL

3.1 Identificación del Universo de Tela por Comercializar

Como primera actividad para poder llevar a cabo la definición y diseño del modelo comercial, se determinó imprescindible realizar la identificación de las existencias totales de tela registradas a nivel nacional en el Sistema Integral de Administración de Bienes (SIAB⁶) por cada Coordinación Regional del SAE.

Cabe señalar, que el SIAB permite registrar estos bienes en diversas unidades de medida entre las que se encuentran la unidad (pieza-rollo), el kilogramo y el metro, las cuales van en función de la unidad de medida con la que la tela fue puesta a disposición del SAE por parte del SAT y contabilizada al momento de su transferencia.

Como resultado de la verificación de existencias de tela en el Sistema SIAB, se encontraron 3,034,220 registros en distintas unidades de medida, entre las que se encontraron 278,007 piezas-rollos⁷; aunado a 601,827 kilogramos, así como 2,154,386 metros de tela adicionales, tal como se indica a continuación:

Coordinación Regional SAE	Región	Cantidad total de tela en piezas, kilogramos y metros	Cantidad en piezas- rollos	Cantidad en kilogramos	Cantidad en metros
Monterrey	Apodaca, N. L.	2,203,859	23,984	138,254	2,041,621
Hermosillo	Chihuahua, Chih.	40	40	0	0
Centro	México, D. F.	474,360	242,922	228,909	2,529
Guadalajara	Guadalajara, Jal.	265	65	200	0
Guadalajara	Manzanillo, Col.	183,443	5,671	67,537	110,235
Culiacán	Mazatlán, Sin.	478	478	0	0

⁶ Es el sistema automatizado de cómputo institucional para el registro de bienes en administración del SAE.

⁷ En los procesos de entrega-recepción de la tela por parte de la Entidad Transferente, no existe una unidad de medida estándar para las mismas, es decir, que se recibe en metros, kilogramos y rollos según se refiera en los documentos de puesta a disposición por parte de la Entidad Transferente.

Tijuana	Mexicali, B. C.	321	321	0	0
Veracruz	Veracruz	168,608	1,734	166,874	0
Querétaro	Querétaro	2,846	2,792	54	0
	TOTAL	3,034,220	278,007	601,827	2,154,386

Fuente: Sistema Integral de Administración de Bienes del SAE.

Con base en los resultados extraídos del Sistema SIAB, se apreció necesario realizar lo siguiente:

1. Confirmar las existencias físicas de tela en los almacenes administrados por el SAE a nivel nacional.
2. Definir la unidad de medida para comercializar la mercancía.

Para lo anterior, se coordinó con las Coordinaciones Regionales del SAE una validación aleatoria de una muestra que fuera representativa del universo total de telas registradas por almacén, para que los resultados que se obtuvieran, pudiesen extenderse al resto de las existencias.

El tamaño de la población total se realizó identificando todos los registros de tela disponibles para venta en el SIAB por cada almacén, en este caso 3,034,220 registros.

Así, con el apoyo de la Herramienta "Análisis de Datos" en Excel, se compartió la información a cada una de las Coordinaciones Regionales, para que con base en ella se inicie con la verificación de existencias físicas en cada almacén.

Como producto de la revisión de existencias físicas de tela en almacenes a nivel nacional, resultó lo siguiente:

Coordinación Regional SAE	Región	Cantidad total de registros de tela en diversas unidades de medida	Existencia física verificada con equivalencia en piezas-rollos	Porcentaje de rollos por ubicación
Monterrey	Apodaca, N. L.	2,203,859	73,800	19.31%
Hermosillo	Chihuahua, Chih.	40	40	0.01%
Centro	México, D. F.	474,360	257,846	67.47%
Guadalajara	Guadalajara, Jal.	265	78	0.02%
Guadalajara	Manzanillo, Col.	183,443	34,200	8.95%
Culiacán	Mazatlán, Sin.	478	478	0.12%
Tijuana	Mexicali, B. C.	321	321	0.08%

Veracruz	Veracruz	168,608	12,577	3.29%
Querétaro	Querétaro	2,846	2,796	0.73%
	TOTAL	3,034,220	382,136	100.00%

Lo anterior, toda vez estimadas las equivalencias entre el rollo, el kilogramo y el metro, tal como se señala a continuación:

	Equivalencia en Kilogramos (Kg)	Equivalencia en metros (m)
1 rollo de tela	15.39	50

Lo anterior, con la finalidad de determinar y cuantificar de manera práctica a lo largo de todo el proceso, la cantidad de tela que sería motivo de comercialización.

Es de señalar que a los 382,136 rollos de tela identificados, se sumarían alrededor de 19,056 rollos dictaminados como procedentes que se encontraban próximos de recibir por el SAE en diferentes bodegas de aduanas del SAT, por lo que el gran total de rollos disponibles de tela para la comercialización sería de aproximadamente 401,192.

3.2 Definición de la Unidad de Medida y Fracción Arancelaria

Con la finalidad de facilitar la comercialización y la entrega de mercancía al comprador, se pensó importante definir el uso de una unidad de medida que a su vez fuera válida ante el SAT para efectos de su exportación, es decir, que exista una fracción arancelaria para su salida de territorio nacional.

Para ello, se elaboró el siguiente análisis:

UNIDAD DE MEDIDA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
METROS	<ol style="list-style-type: none"> Existencia de una fracción arancelaria para la exportación. 	<ol style="list-style-type: none"> Imposibilidad práctica para determinar el metraje de la totalidad de tela durante la entrega al comprador. Mayor posibilidad de una variación entre lo vendido y lo entregado físicamente al comprador. Mayor periodo de tiempo de entrega al comprador, reflejado en mayores costos en la operación.

KILOGRAMOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Forzosamente se debe conocer el peso de cada contenedor que se carga en bodegas, para atender al peso máximo fijado por la Secretaría de Comunicaciones y Transportes durante su traslado a la aduana de exportación. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complicación para la entrega de tela al comprador para determinar cantidades exactas por tipos de tela. 2. Mayor posibilidad de una variación entre lo vendido y lo entregado físicamente al comprador. 3. Inexistencia de una fracción arancelaria para la exportación en esta unidad de medida.
PIEZAS: ROLLOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor precisión y control para efectos de entrega de la tela al comprador. 2. Variaciones nulas entre lo vendido y lo entregado físicamente al comprador. 3. Menor periodo de entrega al realizarse el conteo más fácil y velozmente. 4. Certidumbre en la cantidad final de tela entregada al comprador para efectos de la exportación. 5. Existencia de una fracción arancelaria para la exportación en metros que considera unidades de medida equivalentes en piezas y kilogramos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inexistencia de una fracción arancelaria para la exportación de tela con esta unidad de medida. No obstante, el SAT indicó al SAE la posibilidad de usar una fracción arancelaria que maneje unidades de medida equivalentes.

Derivado del análisis realizado, se estipuló lo siguiente:

1. Para efectos de facilitar la comercialización y entrega de la mercancía al comprador, la mejor opción sería fijar como unidad de medida la pieza-rollo.
2. Para efectos de la concentración de rollos dentro de los contenedores para su traslado a la aduana de exportación, se consideró estimar la equivalencia de la pieza con el kilogramo, ya que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes establece un peso máximo por cada uno de ellos.
3. Para efectos de la exportación, se usaría el metro, en virtud de que las fracciones arancelarias para exportación de tela únicamente reconocen la unidad de medida en metros, lo cual fue reiterado por la Administración Central de Operación Aduanera y Glosa del Sistema de Administración Tributaria. No obstante, se podría realizar una estimación de la equivalencia entre el kilogramo y el metro.

Toda vez definido lo anterior, la fracción arancelaria que se seleccionó para el despacho⁸ de la mercancía fue la siguiente:

Fracción	Descripción	Unidad de medida
5407.52.01		Metro
54	Filamentos sintéticos o artificiales; tiras y formas similares de materia textil sintética o artificial	
54.07	Tejidos de hilados de filamentos sintéticos, incluidos los tejidos fabricados con los productos de la partida 54.04.	
54.07.52	Los demás tejidos con un contenido de filamentos de poliéster texturados superior o igual al 85% en peso: --teñidos.	
54.07.52.01	Teñidos.	

3.3 Proceso de Licitación

La Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público señala que el SAE podrá vender los bienes que le sean transferidos, cuando el precio sea igual o superior al determinado por un avalúo vigente, o bien, sea el ofrecido por el mercado, siempre y cuando, en este último supuesto, la venta se realice mediante los procedimientos de licitación pública o subasta.

Al haberse definido que la enajenación sería a través de un proceso de licitación pública, los participantes estarían obligados a entregar al SAE su postura en sobre cerrado, para lo cual se determinaría el ganador y el precio de la transacción con base en la postura más alta que se reciba.

⁸ La Ley Aduanera define el "despacho" como el conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que de acuerdo con los diferentes tráficó y regímenes aduaneros establecidos en dicho ordenamiento, deben realizar en la aduana las autoridades aduaneras y los consignatarios, destinatarios, propietarios, poseedores o tenedores en las importaciones y los remitentes en las exportaciones, así como los agentes o apoderados aduanales.

Precio Base de Venta del Lote de Telas

Una vez conocida la existencia total de tela objeto de la comercialización, se solicitó al Tercero Comercializador contratado por el SAE, realizar el avalúo correspondiente, considerando las condiciones físicas generales de la mercancía, así como su valor promedio en el mercado.

Con base a la facultad del SAE respecto de mantener en reserva el precio base de venta hasta el acto de presentación de ofertas de compra, lo cual estimula la competitividad entre los posibles interesados, maximizando el monto de venta, dicho precio, se mantuvo reservado durante todo el proceso licitatorio.

Establecimiento de Obligaciones por parte del Comprador

Tal como se estudió en la matriz de riesgos presentada en el capítulo II del presente reporte, en particular al riesgo de fracasar en el proceso de comercialización y con la finalidad de aminorar la posibilidad de incumplimiento por parte del comprador durante la entrega y retiro de tela para su exportación, se consideró imprescindible establecer formalmente en las Bases de Licitación, la mecánica, los controles y las obligaciones que quedarían a cargo de dicho comprador, siendo algunos de ellos los siguientes:

- *Pago de garantías para asegurar su compromiso para realizar al exportación de la tela.*
- *Pago de almacenaje durante el tiempo que permanezca la mercancía en bodegas hasta su total entrega, así como la contratación de seguros.*
- *Contratación de servicios ferroviarios para el traslado de mercancía de las bodegas a los puertos de embarque para su exportación.*
- *Contratación de empresas navieras para el retiro de la mercancía al extranjero.*
- *Contratación de agentes aduanales para la ejecución legal del proceso de exportación.*
- *Contratación de empresa certificadora del proceso de exportación.*

Pago de Garantías

Para disminuir posibles riesgos de incumplimiento por parte del comprador durante cualquiera de las etapas del proceso de retiro de tela de territorio nacional, se optó por establecer el pago de tres diferentes garantías por parte del mismo:

a) GARANTÍA DE SERIEDAD

Pago por un monto de \$250,000.00 al SAE, en el momento de registrarse como interesados en participar.

b) GARANTÍA DE CUMPLIMIENTO DEL PAGO

Entrega de un cheque de caja o certificado a nombre del SAE por un monto de \$3,000,000.00, mismo que se conservaría en custodia hasta el fallo. Posteriormente, se procedería a su devolución a los licitantes no favorecidos, salvo los cheques de aquél declarado Ganador, ya que se tomaría en cuenta ambos cheques como parte del precio ofertado.

c) GARANTÍA DE SALIDA DE TELA DE TERRITORIO NACIONAL

Depósito al SAE por la cantidad de \$5,000,000.00, para salvaguardar cualquier posible incumplimiento con los trámites de exportación. Este importe sería liberado una vez que la empresa certificadora que más adelante se describe, emita su certificado correspondiente relacionado con la exportación de la tela comercializada.

CAPÍTULO IV

DEFINICIÓN Y DISEÑO DEL MODELO LOGÍSTICO PARA LA EXPORTACIÓN

Tomando como referencia la matriz de riesgos definida en el capítulo II, se efectuó el análisis para el establecimiento de controles durante el modelo logístico para la exportación de la tela, a fin de disminuir la ocurrencia de los riesgos con injerencia directa durante las 2 etapas que abarcó este proceso:

1. *Previo al acto de venta: la concentración y/o acopio de tela en bodegas, para con ello, salvaguardar la mercancía y facilitar su entrega al comprador.*
2. *Posterior al acto de venta: la entrega de tela al comprador en bodegas y su traslado al puerto de exportación para con ello, asegurar su salida definitiva del país.*

4.1 Concentración de Tela en puntos clave y selección del Puerto para la Exportación

Considerando la distribución física de la tela a nivel nacional, se precisó que para la definición de la logística para su retiro del país, era indispensable determinar el menor número de ubicaciones con el menor costo de traslado para el SAE, de tal suerte que la logística de retiro resultara atractiva para el comprador.

Basados en que la mayor distribución de tela se encontraba principalmente en el Distrito Federal, seguido de Monterrey, N. L., Manzanillo, Col., y San Buenaventura, Ver., se inició con actividades encaminadas a la identificación de infraestructura para acopio de la totalidad de tela en dichas localidades, así como la estimación de los costos asociados al traslado y almacenaje durante el tiempo que duraran el proceso de comercialización y de logística para su retiro.

Cabe señalar, que resultaba igualmente necesario identificar al mismo tiempo, los posibles puertos para la exportación, que estuviesen más cercanos a la circunscripción territorial donde se concentraría físicamente la tela.

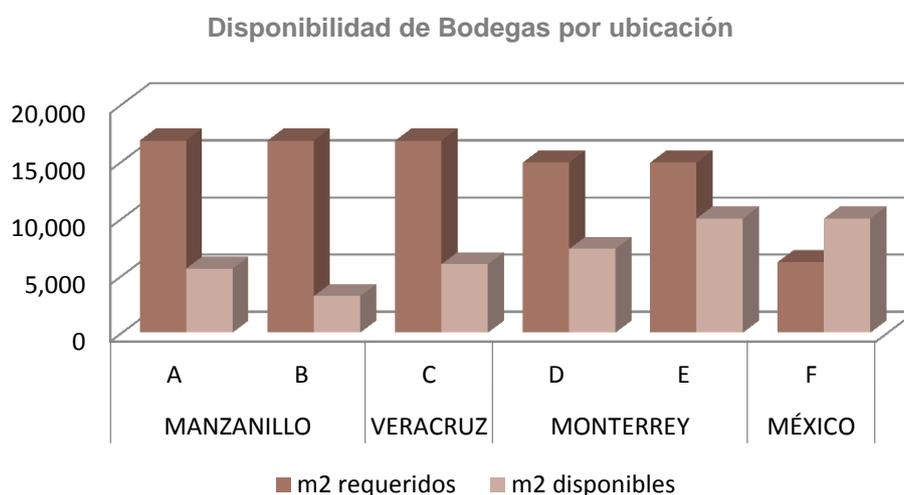
Partiendo de ello, se realizó la valoración del acopio en función de lo siguiente:

i) INFRAESTRUCTURA:

En esta etapa de análisis, se buscó contar con almacenes disponibles para resguardo de la mercancía en el Distrito Federal, Monterrey, N.L., Manzanillo, Col., y San Buenaventura, Ver., cuyos costos para el SAE durante el tiempo que estuviera la mercancía previo al fallo fueran mínimos.

Es de mencionar, que si bien es cierto que las menores agrupaciones de tela se encontraban resguardadas en Manzanillo y Veracruz, también lo es que por localizarse cerca de un puerto para la exportación se contemplaron en el análisis.

Considerando lo anterior, se procedió a realizar la investigación de mercado para un requerimiento aproximado de 18,465 metros cuadrados⁹ de espacio en bodega, obteniendo los siguientes resultados:



Nota: Con posterioridad al análisis de disponibilidad de bodegas, la empresa B retiró su oferta al indicar que sus bodegas se encontraban comprometidas con otro cliente. Cabe señalar que la empresa E corresponde al Tercero de Largo Plazo¹⁰ (TLP) con contrato vigente a esa fecha con el SAE.

⁹ Información estimada, proporcionada por el Tercero de Largo Plazo (TLP) contratado por el SAE para recibir, transportar y almacenar bienes, entre otras cosas, el cual se detalla en la nota al pie de página siguiente.

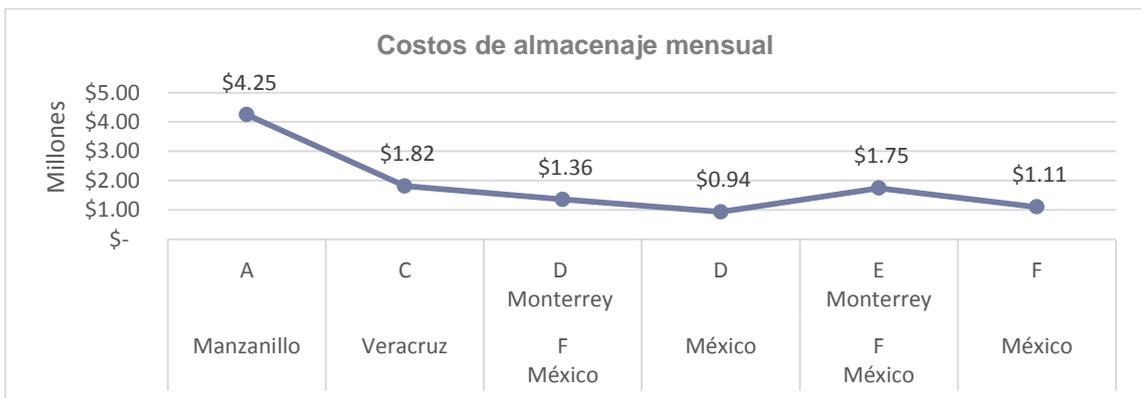
¹⁰ El Tercero de Largo Plazo (TLP) corresponde al proveedor de la administración de bienes muebles a través de contrato abierto plurianual, para los servicios de recepción, transporte, almacenaje, custodia y preparación para el destino de bienes, entre otros.



Almacén en Manzanillo



Bodega en México



ii) TRANSPORTE:

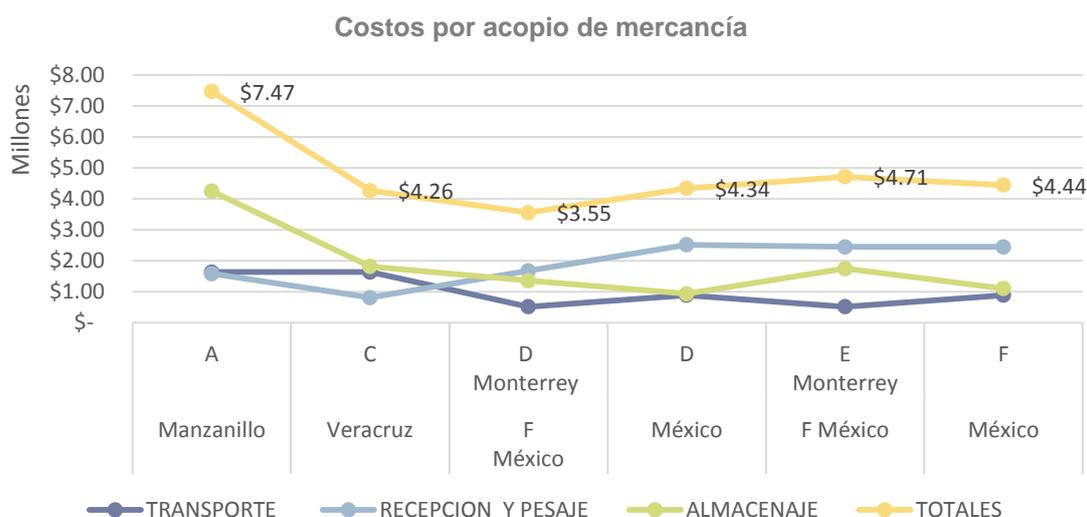
Con la información de infraestructura disponible para almacenar la tela, se dio inicio a la estimación de los costos asociados al traslado para su reubicación en las distintas localidades, tomando como referencia la cantidad de 1,345 rollos en promedio por contenedor, cantidad estimada conforme a la práctica en actos de entrega recepción de telas entre el SAT y el SAE.

Es preciso mencionar, que desde las ubicaciones de origen de México, D. F. y Monterrey, N. L., se realizaron las estimaciones para el traslado a la ciudad destino con base en tarifas vigentes en el contrato entre el SAE y el TLP, contemplando el uso de cajas secas de 48 pies.

Asimismo, para el caso de Manzanillo, Col. y Veracruz, Ver., se usaron las tarifas locales cotizadas por parte de las empresas A y C respectivamente en cada plaza, al no tenerse la cobertura en el contrato vigente con el TLP:

No.	Ciudad Destino	Costo de traslado de rollos
1	Veracruz	\$1,636,596.23
2	Manzanillo	\$1,635,159.65
3	México	\$886,347
4	Monterrey y México	\$515,207

En resumen, a continuación se indican los costos totales estimados asociados al acopio de tela en diversos puntos del país, ceñidos a su transporte, recepción, pesaje y almacenaje:



Con el propósito de complementar el estudio de costos, se realizó un análisis de las ventajas y las desventajas por cada una de las opciones para consolidación identificadas:

Opción A. Consolidación en Manzanillo, Col.:

Considerando el acopio de la tela en el puerto de Manzanillo, Col., en bodegas y patios de la empresa A, tomando como aduana de exportación la del mismo puerto, se realizó la siguiente valoración:

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
A) Bodegas	<p>1.- Posible puerto de salida si la venta fuera a países de Oriente y Sudamérica, Centroamérica, Asia, África, América del Norte, entre otros.</p> <p>2.- Excelente relación con el personal de la Aduana, la Administración Portuaria Integral (API), Navieras y Recintos Fiscalizados.</p>	<p>1.- Existencia física del 8.94% de la totalidad de tela a nivel nacional, por lo que implica transportar el 91% a costo del SAE.</p> <p>2.- Dado que la oferta de bodegas para consolidar las telas es limitada, el costo de almacenaje es elevado. Además, los trámites de contratación son complicados.</p> <p>3.- En caso de declararse desierta la licitación o de incumplimientos por parte del posible comprador, el SAE se quedaría con los costos de almacenaje y administración de los lugares de consolidación.</p> <p>4.- Demasiada humedad, lo que puede originar variaciones importantes en las unidades de medida y/o daño de la tela.</p> <p>5.- No hay personal SAE de base en el puerto de manzanillo.</p>
B) Contenedores	<p>1.- Existencia de patios para contenedores y una empresa que ofreció la logística de contenerizar. No obstante, los trámites de contratación serían complicados.</p> <p>2.- Posible puerto de salida si la venta fuera a países de Oriente y Sudamérica, Centroamérica, Asia, entre otros.</p>	<p>1.- Dado que hasta el momento de la venta, sería el comprador quien realizaría la logística de clasificación de la mercancía para su salida de territorio nacional, resultaría poco estratégico almacenar la mercancía en contenedores.</p> <p>2.- Posible afectación del precio de venta, o bien, del interés de compra dado que los participantes de la licitación no podrían validar de manera directa la tela, sólo se haría por fotografías y/o muestras.</p>

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
	<p>3.- Excelente relación con el personal de la Aduana, API, Navieras y Recintos Fiscalizados.</p>	<p>3.- Existencia física de tela del 9% de la totalidad de existencia a nivel nacional, por lo que implica transportar el 91% a costo del SAE.</p> <p>4.- Los costos de maniobras y de espacio físico en los puertos de salida son demasiado altos, lo que origina el desinterés por parte de los comerciantes a requerir el uso de los mismos, salvo para almacenaje de productos especializados de alto volumen como cemento, granos, combustibles, entre otros.</p> <p>5.- En caso de declararse desierta la licitación o incumplimientos por parte del posible comprador, el SAE se quedaría con los costos de almacenaje y administración de los lugares de consolidación.</p> <p>6.- Demasiada humedad, lo que puede originar variaciones importantes en las unidades de medida y/o daño de la tela.</p> <p>7.- No hay personal SAE de base en el puerto de manzanillo.</p>

Opción B. Consolidación en Veracruz, Ver.:

Considerando el acopio de la tela en el puerto de Veracruz, Ver., tomando la aduana de exportación la del mismo puerto, se valoró lo siguiente:

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
A) Bodegas	<p>1.- Posible puerto de salida si la venta pudiera hacerse a países Europeos o de Sudamérica.</p> <p>2.- Buenas relaciones con el personal de la Aduana, API, Navieras y Recintos Fiscalizados.</p>	<p>1.- Existencias físicas de tela del 3% de la totalidad de existencias en territorio nacional, por lo que se transportaría el 97% restante a costo del SAE.</p> <p>2.- Dado que la oferta de bodegas para consolidar las telas es limitada, el costo de almacenaje es elevado. Además, los trámites de contratación son complicados.</p>

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
B) Contenedores	<p>1.- Existencia de patios para contenedores y una empresa que ofrece la logística de carga de contenedores. Asimismo, los trámites de contratación serían complicados.</p> <p>2.- Posible puerto de salida si la venta pudiera hacerse a países Europeos o de Sudamérica.</p> <p>3.- Buenas relaciones con el personal de la Aduana, API, Navieras y Recintos Fiscalizados.</p> <p>4.- Existe personal SAE de base en el puerto de Veracruz.</p>	<p>3.- Los costos de maniobras y de espacio físico en los puertos de salida son demasiado altos, lo que origina el desinterés por parte de los comerciantes a requerir el uso de los mismos, salvo para almacenaje de productos especializados de alto volumen como cemento, granos, combustibles, entre otros.</p> <p>4.- En caso de declararse desierta la licitación o incumplimientos por parte del posible comprador, el SAE se quedaría con los costos de almacenaje y administración de los lugares de consolidación.</p> <p>5.- Demasiada humedad, lo que puede originar variaciones importantes en las unidades de medida y/o daño de la tela.</p> <p>1.- Dado que hasta el momento de la venta, sería el comprador quien realizaría la logística de clasificación de la mercancía para su salida de territorio nacional, resultaría poco estratégico almacenar la mercancía en contenedores.</p> <p>2.- Posible afectación del precio de venta o bien, del interés de compra dado que los participantes de la licitación no podrían validar de manera directa la tela, sólo se haría por fotografías y/o muestras.</p> <p>3.- Existencias físicas de tela del 3% de la totalidad de existencias en territorio nacional, por lo que se transportaría el 97% restante a costo del SAE.</p> <p>4.- Los costos de maniobras y de espacio físico en los puertos de salida son demasiado altos, lo que origina el desinterés por parte de los comerciantes a requerir el uso de los mismos, salvo para almacenaje de productos especializados de alto volumen como cemento, granos, combustibles, entre otros.</p> <p>5.- En caso de declararse desierta la licitación o incumplimientos por parte del posible comprador, el SAE se quedaría con los costos de almacenaje y administración de los lugares de consolidación.</p> <p>6.- Demasiada humedad, lo que puede originar variaciones importantes en las unidades de</p>

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
	<i>medida y/o daño de la tela.</i>	

Opción C. Consolidación en México, D.F. y Monterrey:

A. *En cuanto a la consideración de realizar el acopio de la tela en el las ciudades de México, D. F. (en las bodegas de la empresa F) y Monterrey, N. L. (en bodegas de la empresa D), considerando como puertos de salida ya sea Veracruz o Manzanillo, se presentó lo siguiente:*

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
A) Bodegas	<p>1.- <i>Existencias físicas de tela del 86% del total de existencias en territorio nacional, por lo que sólo se transportaría el 14% restante con cargo al SAE.</i></p> <p>2.- <i>Existencia de disponibilidad de renta de bodegas en ambas localidades.</i></p> <p>3.- <i>Mediana y baja humedad respectivamente, lo que disminuye riesgos de variaciones importantes en las unidades de medida o daño de la tela.</i></p> <p>4.- <i>Existencia de personal SAE de base, en México, D. F. y Monterrey, N. L.</i></p>	<p>1.- <i>Lejanía de los posibles puertos de salida. Sin embargo, los costos los cubriría el comprador, lo cual pudiera reflejarse en su oferta de compra.</i></p> <p>2.- <i>Regulares relaciones con el personal de las aduanas y buena con los recintos fiscalizados.</i></p> <p>3.- <i>Los trámites de contratación de bodegas en Monterrey son complicados con la empresa D.</i></p> <p>4.- <i>En caso de declararse desierta la licitación o incumplimientos por parte del posible comprador, el SAE se quedaría con los costos de almacenaje y administración de los lugares de consolidación, a sabiendas de la existencia del actual contrato con el TLP en esa región.</i></p>

B. *Considerando el acopio de la tela en el las ciudades de México, D. F. (en bodegas de la empresa F) y Monterrey, N. L. (en bodegas del TLP):*

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
A) Bodegas	<p>1.- Existencias físicas de tela del 86% del total de existencias en territorio nacional, por lo que sólo se transportaría el 14% restante con cargo al SAE.</p> <p>2.- Existencia de disponibilidad de renta de bodegas en ambas localidades.</p> <p>3.- Mediana y baja humedad respectivamente, lo que disminuye riesgos de variaciones importantes en las unidades de medida o daño de la tela.</p> <p>4.- Existencia de personal SAE de base, en México, D. F. y Monterrey, N. L.</p> <p>5.- Se tiene pleno conocimiento de las bodegas y del ofertante al encontrarse vigente el contrato del SAE con el TLP.</p>	<p>1.- Lejanía de los posibles puertos de salida. Sin embargo, los costos los paga el comprador.</p> <p>2.- Regulares relaciones con el personal de las aduanas y buena con los recintos fiscalizados.</p> <p>3.- Resulta necesario corregir filtraciones de agua en bodegas de la empresa F.</p> <p>4.- Para el caso de Monterrey, los trámites de contratación de bodega serían sencillos al encontrarse vigente el contrato con del TLP y el SAE.</p> <p>5.- En caso de declararse desierta la licitación, o bien, de incumplimientos por parte del posible comprador, el SAE se quedaría con los costos de almacenaje y administración de los lugares de consolidación con tarifas por contrato vigentes.</p>

Opción D. Consolidación en México, D.F.:

- A. Ahora bien, tomando como punto de acopio de la tela la ciudad de México, D. F., en las bodegas de la empresa D, considerando como puertos de salida ya sea Veracruz o Manzanillo:

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
A) Bodegas	<p>1.- Existencias físicas de tela del 67% del total de existencias en territorio nacional, por lo que se transportaría el 14% restante con cargo al SAE., por lo que sólo se debería transportar el 33% del total con cargo al SAE.</p>	<p>1.- Lejanía de los posibles puertos de salida. Sin embargo, los costos los cubriría el comprador.</p> <p>2.- Regulares relaciones con el personal de las aduanas y buena con los recintos fiscalizados.</p>

	<p>2.- Mediana y baja humedad respectivamente, lo que disminuye riesgos de variaciones importantes en las unidades de medida o daño de la tela.</p> <p>3.- Existencia de personal SAE de base, en México, D. F. y Monterrey, N. L.</p>	<p>3.- Los trámites de contratación con la empresa D son complicados.</p> <p>4.- No existe disponibilidad de renta de bodegas para la totalidad de tela.</p> <p>5.- Se considera innecesario realizar los gastos para trasladar las existencias de Monterrey a México.</p>
--	--	--

B. Por último, tomando como punto de acopio de la tela la ciudad de México, D. F. en las bodegas de la empresa F, considerando como puertos de salida ya sea Veracruz o Manzanillo:

Opciones para Almacenamiento	Ventajas	Desventajas
A) Bodegas	<p>1.- Existencias físicas de tela del 67% del total de existencias en territorio nacional, por lo que sólo se transportaría el 14% restante con cargo al SAE., por lo que sólo se debería transportar el 33% del total con cargo al SAE.</p> <p>2.- Mediana humedad, lo que disminuye el riesgo de variaciones importantes en las unidades de medida y/o daño de la tela.</p> <p>3.- Existencia de personal SAE de base, en México, D. F.</p>	<p>1.- Lejanía de los posibles puertos de salida. Sin embargo, los costos los paga el comprador.</p> <p>2.- Regulares relaciones con el personal de las aduanas y buena con los recintos fiscalizados.</p> <p>3.- Es necesario corregir filtraciones de agua en bodegas de la empresa F.</p> <p>4.- Se considera innecesario realizar los gastos para trasladar las existencias de Monterrey a México.</p>

Aunado a los costos de almacenamiento y transporte, se determinó relevante considerar los siguientes aspectos:

- i. Que tanto en Manzanillo como en Veracruz se complicó la identificación de almacenes disponibles. Asimismo, las empresas logísticas que operan en dichas entidades, mostraron interés no en la renta de las bodegas y/o patios, sino en las maniobras contempladas en el ejercicio de acopio.*
- ii. En México, D.F. y Monterrey, N. L., se concentran existencias considerables de tela, aunado a que en dichas ubicaciones existe infraestructura disponible (Bodegas de la empresa F y la empresa E). Asimismo, se consiguió la participación de las aduanas de México y Monterrey, respectivamente, para que trabajar in situ al momento de la carga de tela en los contenedores.*
- iii. En la aduana de Manzanillo, se consiguió la autorización por parte de la misma para ocupar espacio en los patios fiscales, así como la colaboración de personal de dicha aduana in situ al momento de la carga de contenedores, lo cual significaría un ahorro considerable de costos, incluyendo la facilidad para realizar actividades de despacho de la mercancía.*
- iv. Los destinos para exportación de tela y las frecuencias de salida de barco son mayores saliendo desde puerto de Manzanillo, Col., en comparación con el de Veracruz, Ver.*

Derivado de todo lo anterior y considerando la excelente relación con la aduana marítima de Manzanillo, así como las facilidades otorgadas por la misma para la realización del proyecto, se determinó que la mercancía sería exportada desde el puerto de Manzanillo, Col.

Asimismo, se estableció que la logística para el acopio y exportación de tela sería la siguiente:

- 1. Previo a la Licitación, concentrar la tela existente a nivel nacional en el centro de acopio más cercano (México, D. F. y Monterrey, N. L. y para el caso de las existencias en Mazatlán, Sin. y Guadalajara, Jal., los patios de Manzanillo, Col.)*
- 2. Posterior a la Licitación y para efectos de entrega de mercancía al comprador, realizar la carga de tela en contenedores en los almacenes de México, D.F. y Monterrey, N.L. para posteriormente trasladarlos al puerto de Manzanillo, Col., donde se llevaría a cabo la exportación definitiva.*
- 3. Realizar el acopio de la mercancía en Manzanillo dentro del recinto fiscalizador de esa localidad.*



4.2 Definición de la Logística de Retiro de Tela de Almacenes al Puerto de Exportación

Toda vez precisados los puntos de acopio de tela, que serían en México, D. F., y Monterrey, así como la identificación de la aduana de exportación, habiéndose seleccionado la de Manzanillo, Col., se dio paso a los trabajos encaminados a la definición de la logística de retiro para su exportación definitiva del país, lo cual abarcó dos grandes tramos, tal como se viene indicando en párrafos anteriores:

- i. Logística para la entrega al comprador en bodegas y patio y
- ii. Logística para su traslado hacia el puerto de exportación

Cabe reiterar que la tela ubicada en el patio de Manzanillo, Col., permanecerían ahí, hasta su entrega al comprador, dado el apoyo recibido por parte del recinto fiscalizador respecto de hacer uso de sus patios.

Logística para la entrega de tela al comprador en Bodegas y Patio

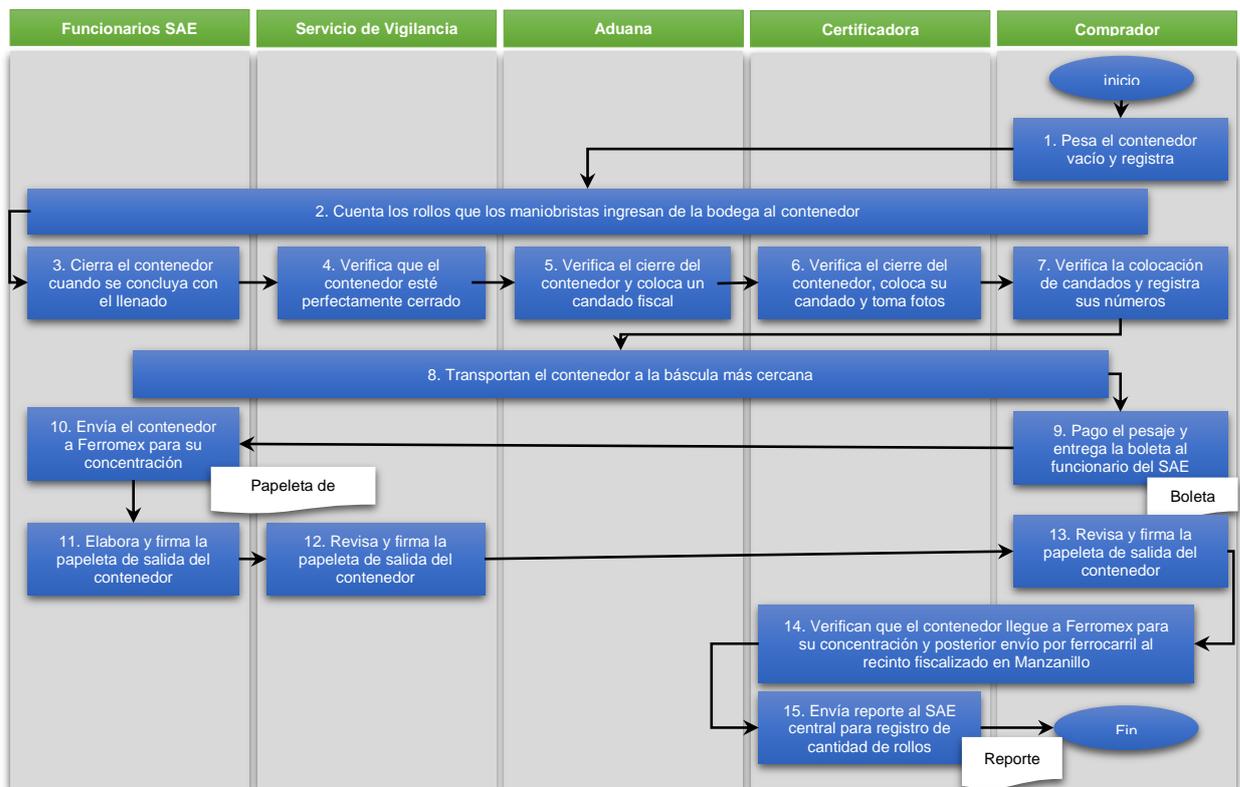
Con la finalidad de evitar la fuga de tela dentro de territorio nacional y desviaciones en los resultados esperados, se diseñó un programa de entrega física de la mercancía al comprador dentro de las bodegas seleccionadas para tales fines en las ubicaciones de México, D. F., Monterrey, N. L., y el patio de Manzanillo, y con ello asegurar que la totalidad de la mercancía fuera primeramente entregada al comprador y posteriormente exportada.

De este modo, se consideró que a partir de ese momento, el comprador sería responsable en su totalidad de la propiedad del lote de telas, por lo que se le obligó a contratar por su cuenta al menos un seguro de responsabilidad civil y un seguro contra daños a terceros.

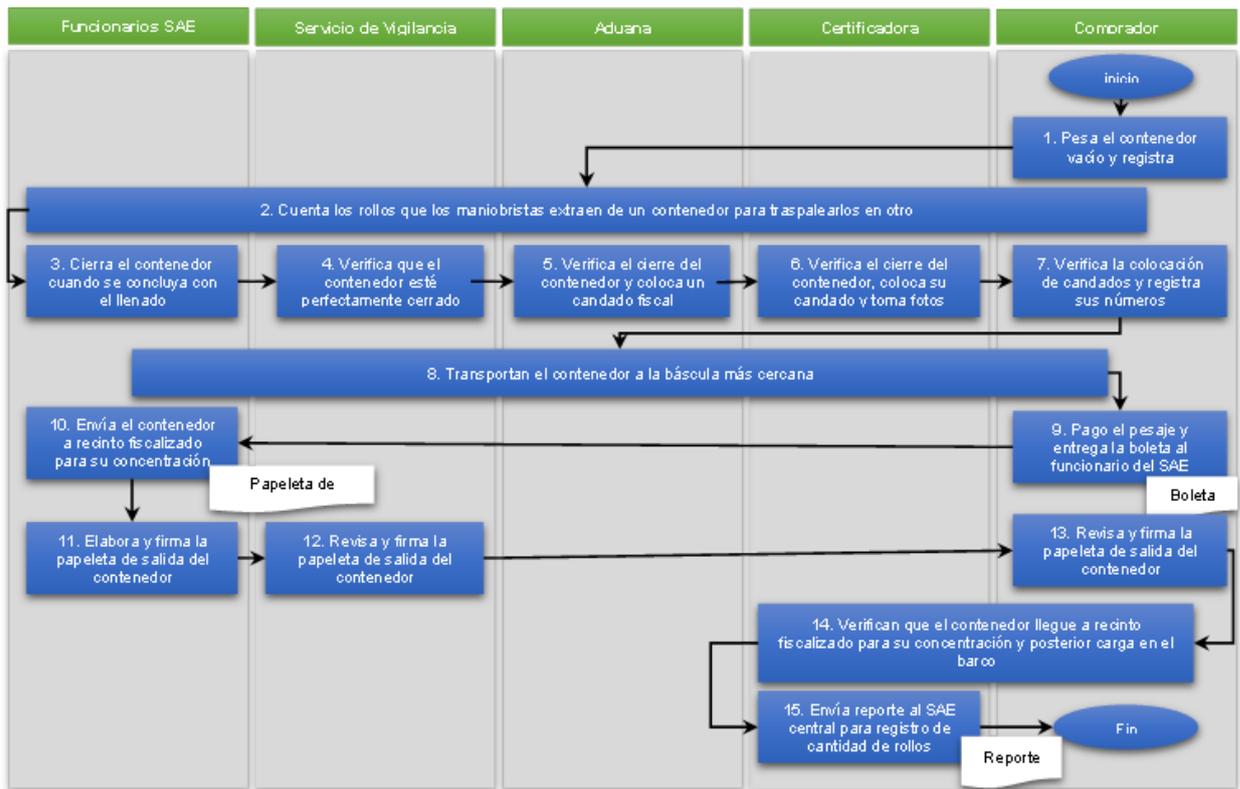
Asimismo, se definió que en el supuesto de que el comprador, dejara rollos o retazos de tela en cualquiera de las bodegas y/o patio antes mencionados, el SAE los destruiría observando las disposiciones de seguridad, salud, protección al medio ambiente y demás aplicables, asumiendo el costo que de ello derive.

Con todo ello, a continuación se presenta el modelo de retiro finalmente definido:

i. RETIRO EN BODEGA DE MÉXICO, D. F. Y MONTERREY, N. L.:



ii. RETIRO EN PATIO DE MANZANILLO, COL.:



Asimismo, se establecieron reglas mínimas de operación, así como de responsabilidades por cada uno de los participantes en la entrega de tela al comprador dentro de las bodegas y patio, de conformidad con lo siguiente:

I. DOCUMENTOS QUE EL COMPRADOR DEBE FORMALIZAR PREVIO A LAS ACTIVIDADES DE RETIRO DE ROLLOS DE TELA EN LAS TRES LOCALIDADES: MÉXICO, D. F., MONTERREY, N. L. Y MANZANILLO, COL.:

1. Recibos de entrega por cada una de las bodegas, en cada localidad.
2. Propuesta de Plan de Trabajo para el retiro de rollos, el cual deberá ser verificado y autorizado por el SAE.
3. Carta donde indique el nombre de la persona responsable de la operación a nivel global, así como los nombres específicos de cada una de las personas responsables de la operación en cada plaza, ya que éstas fungirán como enlaces con el personal operativo del SAE.
4. Contrato firmado con la empresa certificadora (más adelante se detalla).
5. Contratos de arrendamiento en las bodegas de México, D. F. y Monterrey N. L., y patio en Manzanillo, Col.
6. Contratación de 4 personas para México y 4 para Monterrey, N. L., que trabajarán con el SAE en el seguimiento operativo del proyecto.
7. Carta donde indique su responsabilidad sobre el personal que se encuentre laborando dentro de las bodegas y patios durante el proceso de retiro de los rollos.

II. ACTIVIDADES QUE EL SAE DEBERÁ REALIZAR DURANTE EL PROCESO DE RETIRO DE ROLLOS EN LAS TRES LOCALIDADES

1. *Asignación de los candados de seguridad a cada bodega o patio, identificando los números de serie que correspondan a cada uno, entregándolos al personal del SAE y/o a los representantes que el mismo designe responsables de la apertura y cierre de las bodegas y/o contenedores.*

III. REGLAS MÍNIMAS PARA LAS ACTIVIDADES DE RETIRO DE ROLLOS DE TELA EN LAS BODEGAS DE MÉXICO, D. F., Y MONTERREY, N. L.:

Actividad	SAE	Servicio Vigilancia	Aduana o Agente Aduanal	Certificadora	Comprador
<p>1.- Apertura de bodegas en los horarios establecidos en el Plan de Trabajo autorizado por el SAE, estando presentes:</p> <p>a) Personal del SAE o personal que éste designe</p> <p>b) Personal del Servicio de vigilancia</p> <p>c) Personal de la Certificadora</p> <p>d) Representante del Comprador</p> <p>e) Para el caso de Monterrey, N. L.: personal del TLP</p>					
2.- Verificación del número de candado colocado en cada puerta, el cual debe coincidir con el número de candado de cierre de bodega por cada puerta del día anterior. Anotar el registro en el Libro de Control .					
3.- Firma de conformidad en el Libro de Control .					
4.- Inicio de actividades contando los rollos que van ingresando en cada contenedor, apegándose a lo establecido en la Matriz de Responsabilidades de Operación. Colocación de candados fiscales y de la certificadora en cada contenedor.					
<p>5.- Entrega de los contenedores a la Terminal Intermodal correspondiente (FERROVALLE para México e IMEX para Monterrey), por parte del agente aduanal. En ambos casos, el seguimiento de dicho contenedor hasta su llegada al puerto de Manzanillo, Col. se realizará mediante los sistemas electrónicos vía internet con que cuentan las Intermodales de referencia y/o FERROMEX durante su traslado.</p> <p>La entrega a FERROMEX para el traslado referido, es responsabilidad de las Intermodales.</p> <p>Asimismo el agente aduanal y la certificadora validarán su arribo al puerto de Manzanillo, Col., validando que permanezcan los candados fiscal y de la certificadora colocados en los puntos de origen.</p> <p>El agente aduanal realizará los trámites finales de exportación (despacho de mercancía) y su entrega a la Naviera correspondiente para su exportación definitiva.</p>					

Actividad	SAE	Servicio Vigilancia	Aduana o Agente Aduanal	Certificadora	Comprador
<p>6.- Conclusión de actividades en cada bodega, de conformidad a los horarios establecidos en el Plan de Trabajo, estando presentes para el cierre de la bodega:</p> <p>a) Personal del SAE o personal que éste designe</p> <p>b) Personal del Servicio de vigilancia</p> <p>c) Personal de la Certificadora</p> <p>d) Representante del Comprador</p> <p>e) Para el caso de Monterrey, N. L.: personal del TLP.</p>					
7.- Colocación de un candado de cierre de bodega por cada puerta, mismo que se deberá anotar en el Libro de Control .					
8.- Firma de conformidad en el Libro de Control .					
<p>9.- Diariamente, al finalizar las actividades en campo, la certificadora enviará al SAE el reporte diario definido que incluye principalmente el mes, día y año, lugar de carga, el número de contenedor, el número de bodega, el número de candado fiscal, el número de candado de la certificadora, la cantidad de rollos y el peso de los mismos.</p> <p>La liga para el reporte fotográfico, se enviará posteriormente para completar los archivos.</p> <p>Con esta información mínima, el SAE, luego de realizar la conciliación de la información entre el reporte enviado por la certificadora y el del personal del SAE o personal que éste designe, y siempre y cuando ambos reportes coincidan, generará los pre-anexos de las facturas, con el fin de que al día siguiente sean enviados por vía electrónica al agente aduanal para que el mismo proceda a la elaboración de los pedimentos de exportación y a los trámites de entrega de contenedores a los Intermodales.</p> <p>NOTA: El anexo definitivo se elaborará toda vez que el agente aduanal proporcione al SAE el número de pedimento de exportación.</p>					

IV. REGLAS MÍNIMAS PARA LAS ACTIVIDADES DE RETIRO DE ROLLOS DE TELA EN EL PATIO DE MANZANILLO, COL.:

Actividad	SAE	Servicio Vigilancia	Aduana o Agente Aduanal	Certificadora	Comprador
<p>1.- Apertura del contenedor en los horarios establecidos en el Plan de Trabajo autorizado por el SAE, estando presentes:</p> <p>a) Personal del SAE o personal que éste designe</p> <p>b) Personal del Servicio de vigilancia</p> <p>c) Personal de la Certificadora</p> <p>d) Representante del Comprador</p>					
2.- Verificación del número de candado del contenedor, el cual debe coincidir con el relacionado en la base de datos de la Coordinación					

Actividad	SAE	Servicio Vigilancia	Aduana o Agente Aduanal	Certificadora	Comprador
<i>Regional del SAE. Anotar el registro en el Libro de Control.</i>					
3.- Firma de conformidad en el Libro de Control .					
4.- Inicio de actividades con el traspaleo y conteo de rollos del contenedor de origen al contenedor de destino. Colocación de candados fiscales y de la certificadora.					
5.- Coordinación del traslado de los contenedores a los patios fiscales correspondientes por parte del agente aduanal, para los trámites de exportación y su entrega a la Naviera correspondiente para su exportación definitiva.					
6.- Conclusión de actividades, de conformidad a los horarios establecidos en el Plan de Trabajo, estando presentes: a) Personal del SAE o personal que éste designe b) Personal del Servicio de vigilancia c) Certificadora d) Representante del Comprador <i>Las personas referidas y el personal de la aduana o del agente aduanal, deberán firmar la relación de rollos que salieron por contenedor en el patio, preparada por el Personal del SAE o la persona designada por el mismo, usando el formato que se definió previamente para llevar a cabo dicho registro. Toda vez firmado, se enviará por correo electrónico a las áreas centrales del SAE.</i>					
7.- Firma de conformidad en el Libro de Control .					
8.- Al finalizar las actividades en campo de cada día, la certificadora enviará al SAE el reporte diario definido que incluye principalmente el mes, día y año, lugar de carga, el número de contenedor, el número de bodega, el número de candado fiscal, el número de candado de la Certificadora, la cantidad de rollos y el peso de los mismos. <i>La liga para el reporte fotográfico, se enviará posteriormente para completar los archivos.</i> <i>Con esta información, el SAE, luego de realizar la conciliación de la información entre el reporte enviado por la certificadora y el del personal del SAE o personal que éste designe, y siempre y cuando ambos reportes coincidan, generará los pre-anexos de las facturas, con el fin de que al día siguiente sean enviados por vía electrónica al agente aduanal para que el mismo proceda a la elaboración de los pedimentos de exportación y a los trámites de entrega de contenedores a los Intermodales.</i> <i>NOTA: El anexo definitivo se elaborará toda vez que el agente aduanal proporcione al SAE el número de pedimento de exportación.</i>					

El LIBRO DE CONTROL se refiere al mecanismo de control establecido por el SAE en el cual se describa la actividad diaria por cada una de las bodegas y patio, especificando principalmente información relacionada con los candados, horas de apertura y cierre de actividades, personal que se encuentra presente, cantidad de rollos retirados, etc.

V. REGLAS MÍNIMAS PARA LA FACTURACIÓN AL COMPRADOR:

Para efectos prácticos, se convino el poder generar al menos una factura por cada localidad, para lo cual, el SAE generaría los pre-anexos de las facturas con base a la conciliación de la información entre el reporte enviado por la empresa certificadora y funcionarios del SAE o personal que éste designe, y siempre y cuando ambos reportes coincidan (más adelante se detalla la función de la empresa certificadora).

Los anexos que integren cada factura, serían generados por el SAE, toda vez que el agente aduanal proporcione a éste la copia del pedimento de exportación.

VI. REQUERIMIENTOS PARA LA ENTREGA DE TELA AL COMPRADOR EN LA CIUDAD DE MÉXICO Y MONTERREY:

REQUERIMIENTOS DIARIOS SAE	
BODEGAS CIUDAD DE MÉXICO	
<ul style="list-style-type: none">• 4 funcionarios (dos por bodega)• 4 guardias de seguridad (2 por bodega)• 4 sillas plegables• 800 candados tipo fiscal (para el control de apertura y cierre de bodegas) Nota: Estos candados son independientes de los que oficialmente coloquen las aduanas en los contenedores para su traslado a Manzanillo y posterior exportación• Equipo de cómputo con impresora, tóner, hojas blancas	
BODEGA MONTERREY	
<ul style="list-style-type: none">• 4 funcionarios (dos por bodega)• 4 guardias de seguridad (2 por bodega)• 4 sillas plegables• 800 candados tipo fiscal (para el control de apertura y cierre de bodegas) Nota: Estos candados son independientes de los que oficialmente coloquen las aduanas en los contenedores para su traslado a Manzanillo y posterior exportación• Equipo de cómputo con impresora, tóner, hojas blancas	
REQUERIMIENTOS DIARIOS ADUANA MÉXICO	
<ul style="list-style-type: none">• 2 funcionarios, uno por bodega• Un mínimo de 6 candados fiscales, 1 para cada contenedor	
REQUERIMIENTOS DIARIOS ADUANA MONTERREY	
<ul style="list-style-type: none">• 2 funcionarios, uno por bodega,• Un mínimo de 6 candados fiscales, 1 para cada contenedor	

REQUERIMIENTOS DIARIOS CERTIFICADOR

CIUDAD DE MÉXICO

- 2 certificadores, uno por bodega,
- Un mínimo de 6 candados o cintos de su empresa, 1 para cada contenedor
- Formatos de trabajo para la captura diaria de la información necesaria para la elaboración de los anexos por contenedor

MONTERREY

- 2 certificadores, uno por bodega
- un mínimo de 6 candados o cintos de su empresa, 1 para cada contenedor

Formatos de trabajo para la captura diaria de la información necesaria para la elaboración de los anexos por contenedor

REQUERIMIENTOS DIARIOS COMPRADOR

CIUDAD DE MÉXICO

- 60 maniobristas (30 por bodega, 3 representantes (uno por bodega y uno que reciba los contenedores en Ferrovalle),
- Pago de pesajes en bascula más cercana a las bodegas
- 6 garrafones de agua y 100 vasos desechables por día,
- 2 tambos de basura grandes (uno por bodega),
- 6 contenedores diarios (3 por bodega),
- 6 tractocamiones con camas planas para movimiento de contenedores (tres por bodega),
- 20 personas para conteo de rollos

MONTERREY

- 60 maniobristas (30 por bodega, 3 representantes (uno por bodega y uno que reciba los contenedores en Ferromex),
- Pago de pesajes en bascula cercana al parque industrial de las bodegas
- 6 garrafones de agua y 100 vasos desechables por día,
- 2 tambos de basura grandes (uno por bodega),
- 6 contenedores diarios (3 por bodega),
- 6 tractocamiones con camas planas para movimiento de contenedores (tres por bodega),
- 20 personas para conteo de rollos

Además, se estipuló que el comprador deba informar al SAE sobre la posible ocurrencia de eventualidades que pudiesen alterar cualquier etapa del proceso.

Igualmente, se fijó que la Administración Central de Comercio Exterior del SAT pueda realizar validaciones durante el proceso de entrega de mercancía al comprador para su exportación definitiva, en el entendido de que en caso de existir desviaciones pueda decomisar la mercancía objeto del presente procedimiento.

Contratación de Ferrocarril

El ferrocarril es el modo de transporte terrestre diseñado para el traslado de volúmenes importantes de carga en grandes distancias, siendo hoy en día, capaz de mover en un sólo tren 120 unidades ferroviarias, con un promedio de 120 toneladas cada una, lo que equivaldría aproximadamente a 600 vehículos de carga que deberían circular por las carreteras de nuestro país, conllevando al deterioro de vialidades y los consecuentes conflictos viales, así como del medio ambiente.

Derivado de lo anterior y tomando como punto de partida la necesidad de salvaguardar el traslado de la mercancía desde las Aduanas de “despacho”¹¹ en México, D.F. y Monterrey, N.L., hasta la aduana de “exportación” en el Puerto de Manzanillo, Col., se determinó como la mejor opción para su envío, el uso del ferrocarril, con las siguientes ventajas:

- *Reducción de costos.*
- *Mayor seguridad e integridad de los embarques, por ser el medio de transporte terrestre con menor número de incidencias.*
- *Mejor planeación logística de embarques.*
- *Seguimiento de la carga con reportes diarios al cliente.*
- *Control de los despachos y tiempos de entrega.*
- *Certeza en el cumplimiento de la operación.*
- *Información eficiente sobre la situación de las cargas.*
- *Atención personalizada por medio del centro de servicio a clientes.*
- *Sinergia con todas las líneas Navieras y Ferrovalle.*

¹¹ *Control que los servicios de aduanas ejercen sobre las mercancías exportadas. El titular tiene que presentar una declaración de exportación firmada, acompañada de la factura comercial, documento de transporte y otros, dependiendo de la clase de mercancía*

En virtud de lo observado, se hallaron dos posibles proveedores, determinando a FERROMEX como la mejor opción, destacando principalmente que la competencia subcontrata los servicios del mismo Ferromex.

Adicionalmente, ésta última presentó las siguientes ventajas, además de ser relativamente de menor costo:

- Seguro de la carga hasta por 50,000 dólares por evento, sin costo adicional.
- Control de demoras en el servicio ferroviario
- Certificación ISO 9001-2000

Igualmente, se determinó que la contratación quedaría a cargo del comprador, quien estaría limitado para girar instrucciones contradictorias a las establecidas en las Bases de Licitación, tendientes a modificar las rutas definidas y/o a realizar descargas parciales en puntos intermedios antes del puerto de exportación.



Intermodal: Servicios ofrecidos para el manejo de contenedores marítimos, transfronterizos y domésticos.

Cross Dock: Servicios de transferencia de mercancía entre ferrocarril y autotransporte. Estos servicios pueden ser de carga paletizada, atados, sacos, cajas o cualquier tipo de carga en equipo ferroviario (Furgón, Góndola, Plataforma, etc.)

Trasvase: Servicios de carga y descarga especializados para productos a granel (líquidos, sólidos y gases).

Fuente: Ferromex.

Contratación de Agente Aduanal y Empresa Naviera

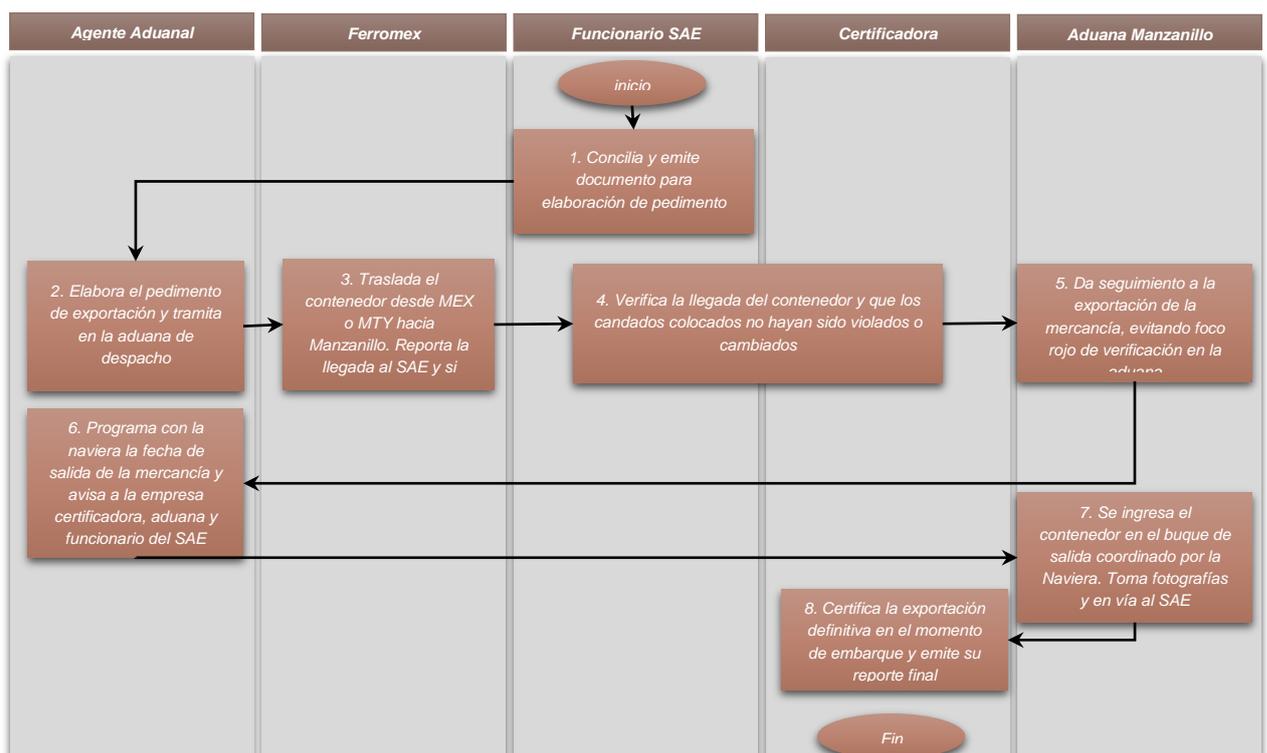
Para realizar la exportación definitiva de la totalidad de la mercancía, se estableció como condición para el comprador, la contratación de un agente aduanal, para lo cual, con el apoyo a la Administración Central de Contabilidad y Glosa del SAT se pudo ampliar la información sobre el tema, así como obtener los datos de algunos agentes aduanales con los cuales se pudiera establecer contacto.

Como consecuencia, se tuvo reunión con algunos agentes aduanales a fin de sensibilizar sobre el proyecto de comercialización de tela para su exportación definitiva, obteniendo como resultado el interés por parte de los mismos para participar en dicho proyecto.

Por otro lado, se estableció que para la salida de telas de territorio nacional, el comprador debía contratar los servicios de una o varias empresas navieras, por lo que se tuvo contacto con la Asociación Mexicana de Agentes Navieros, A. C., para que por su conducto fuera proporcionada información al SAE referente a las distintas prestadoras del servicio, así como las rutas y coberturas territoriales.

4.3 Logística de Retiro hacia la Aduana de Exportación

Con el mismo fin de garantizar la exportación de la totalidad de la mercancía comercializada, se precisó que toda vez ejecutado el trabajo de entrega de la misma al comprador en el interior de las bodegas y patio definidos, se continuaría con la logística de retiro de los contenedores hacia el puerto de Manzanillo, bajo la siguiente logística:



4.4 Establecimiento de un Plazo Máximo para el Retiro de Tela

Luego de una minuciosa estimación del tiempo necesario para la ejecución del proyecto, con base en la logística anteriormente ensayada, se acordó otorgar 120 días naturales al comprador para el retiro de la tela, más una posible ampliación del periodo por hasta 120 días adicionales, previa justificación de su parte y aceptación por parte del SAE.

Cabe destacar que se ofreció la alternativa de realizar el retiro de tela en paralelo en los 3 sitios de acopio (México: 79 días más 79 días adicionales, Monterrey: 34 días más 34 días adicionales y Manzanillo 7 días más 7 días adicionales).

4.5 Cronograma de Actividades para la Licitación y Exportación

NO.	DÍAS HÁBILES	ACTIVIDAD
1	15	Contratación de Observador Social.
2	1	Confirmación de Acuerdos con: a) Aduanas b) SAT Operación Aduanera y Contabilidad y Glosa c) Ferromex y Ferrovalle d) AMANAC
3	7	Ajustes finales a Bases
4	1	Publicación de Bases.
5	17	Inspección ocular de la tela, por parte de los potenciales licitantes.
6	1	Junta de Aclaraciones de la licitación.
7	1	Fallo de las propuestas presentadas.
8	5	Pago total de bienes
9	5	Contratación de Certificadora. Contratación de Bodegas. Contratación de ferrocarril y acuerdo con Ferrovalle Contratación de 4 personas en C. de México y 4 en Monterrey que el SAE le indique, para administración de entregas.
10	12	Contratación de Agente Aduanal. Contratación de Naviera(s).

NO.	DÍAS HÁBILES	ACTIVIDAD
11A	120 (Naturales + hasta 120 a solicitud)	<u>Opción a) Retiros en serie, a partir del 15/Feb./10</u> <u>1) México: Entrega de tela en bodegas.</u> <u>2) Monterrey: Entrega de tela en bodegas.</u> <u>3) Manzanillo: Entrega de tela en patios</u>
11B	79, 34 y 7 Naturales + días adicionales a solicitud: México: hasta 79, Monterrey: hasta 34 Manzanillo: hasta 7	<u>Opción b) Retiros en paralelo en los tres sitios, México, Monterrey y Manzanillo, a partir del 15/Feb./10</u> <u>1) México: Entrega de tela en bodegas: 79 días</u> <u>2) Monterrey: Entrega de tela en bodegas: 34 días.</u> <u>3) Manzanillo: Entrega de tela en patios: 7 días.</u>

CAPÍTULO V INTEGRACIÓN OPERATIVA E IMPLEMENTACIÓN DE LOS MODELOS COMERCIAL Y LOGÍSTICO PARA LA EXPORTACIÓN

5.1 Transparencia en el Proceso de Exportación

Observador Social

Dada la naturaleza y características de los bienes objeto de la licitación y bajo la motivación de que los adquirentes únicamente podrían disponer de ellos para su uso o comercialización exclusivamente en el extranjero, se consideró conveniente contar con un testimonio público de la sociedad civil en el desarrollo del proceso, como un mecanismo adicional para fortalecer la transparencia, así mismo, con el propósito de evidenciar que dicho procedimiento de venta o licitación cumple con lo previsto en el artículo 31 de la Ley del SAE en cuanto enajenar de forma económica eficaz, imparcial y transparente los bienes que le son transferidos al Organismo.

En tal virtud y de conformidad con el lineamiento Vigésimo Sexto del Acuerdo por el que se establecen los lineamientos que regulan la participación de los Testigos Sociales en las Contrataciones que realicen las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, se determinó solicitar a la Secretaría de la Función Pública el que fuera sometido a consideración del Comité de Designación de Testigos Sociales, la designación de un Testigo Social u Observador Social en la Licitación Pública de referencia, pensando que cubra principalmente las siguientes actividades:

- a. Participar en la etapa de definición del procedimiento para la licitación de tela*
- b. Proponer al SAE mejoras para fortalecer la transparencia, imparcialidad y las disposiciones legales que apliquen*
- c. Emitir al final de su participación, el testimonio correspondiente, debiendo entregar un ejemplar al SAE y otro a la Secretaría de la Función Pública*
- d. Participar como invitado, con derecho a voz, de manera independiente, imparcial, honesta y ética*

Empresa Certificadora

Derivado de la naturaleza y características del lote de telas objeto de la licitación y considerando que la exportación al país destino debía realizarse con carácter “definitivo”, se buscó un mecanismo de inspección y verificación de todo el proceso de entrega al comprador y traslado al puerto de exportación para ser comercializado al exterior del país.

Para ello, se tuvo contacto con una empresa de referencia mundial que tiene por objeto, entre otros, la prestación de servicios de inspección, control, inspección de contenedores y certificación de calidad, cantidad y seguridad de mercancías, productos, equipos, obras e instalaciones diversas de acuerdo con los patrones, normas, leyes, regulaciones y prácticas tanto nacionales como internacionales, así como con los requerimientos contractuales de los clientes para importación y exportación; la prestación de servicios de control, verificación, supervisión y/o inspección del cumplimiento de Normas Oficiales Mexicanas y Normas Mexicanas.

En virtud de lo anterior, el SAE determinó celebrar un convenio de colaboración con la referida empresa, para que certifique el proceso de enajenación para exportación definitiva, y con ello permita demostrar que el proceso de exportación de tela cumple con las normas y reglamentos nacionales e internacionales, proporcionándole a la industria textil la garantía que necesita.

Cabe señalar, que se definió como obligación del comprador el asumir los gastos de su contratación, autorizando expresamente al SAE, a solicitar en cualquier momento y en su nombre, información y documentación a la empresa certificadora sobre el estado que guarda la salida de tela del territorio nacional, y que todas las actividades relacionadas directa o indirectamente con la exportación, fueran por cuenta y riesgo del mismo.

5.2 Establecimiento de Acuerdos con Instituciones y Empresas identificadas

Con la finalidad de asegurar el proceso de comercialización y exportación de la totalidad de tela objeto de la licitación, se establecieron diversos acuerdos interinstitucionales entre los que se encontraron principalmente los siguientes:

a) ACUERDO CON EL SAT (ADUANAS):

Con el propósito de enriquecer el proceso, se realizaron diversas reuniones con el SAT, en las que se revisaron principalmente algunos temas relacionados con la selección de la fracción arancelaria, el contacto con agentes aduanales y con las aduanas, así como el despacho de la mercancía.

Asimismo, se llevaron a cabo diversas reuniones posteriores a la definición del proceso, para con ello establecer acuerdos que permitieran facilitar la ejecución del retiro de tela. Igualmente, se pidió de la colaboración de las aduanas de México, Monterrey y Manzanillo para que participaran de manera presencial en las bodegas donde se realizaría la entrega física de tela al comprador, con la finalidad de verificar las cargas de los contenedores y desde ese momento fuera posible la colocación del candado o sello fiscal, intentando minimizar con ello, la apertura de los contenedores para verificación de la mercancía en los casos en que pudiera tocar un foco rojo en la aduana de salida de la mercancía en el Puerto de Manzanillo.

b) ACUERDO CON AGENTES ADUANALES:

Con base al directorio de agentes aduanales proporcionado por el SAT, se tuvo acercamiento con todos ellos para presentar el proyecto e identificar el interés que cada uno de ellos tenía de participar en el mismo. Posteriormente, se estableció un acuerdo en el que se indicó que toda vez que el comprador seleccionara uno de entre ellos, únicamente pudieran seguir las instrucciones que el SAE les proporcionara.

c) ACUERDO CON EMPRESAS NAVIERAS:

Con base al directorio de empresas navieras proporcionadas por la Asociación Mexicana de Agentes Navieros ¹²(AMANAC), se identificó aquellas que manejan como puerto de origen el de Manzanillo para posteriormente establecer contacto para presentar el proyecto e identificar cuáles de ellas está interesada en participar en el mismo.

d) ACUERDO CON LA EMPRESA CERTIFICADORA:

Se presentó el proyecto y los alcances del mismo a la empresa certificadora. Asimismo, se indicó que aun cuando el contrato lo celebraría con el comprador, las instrucciones de actuación serían únicamente giradas por el SAE. Se estableció igualmente, el plan de trabajo y esquema de reporte diario que ésta tendría con el SAE y con el cual se pudiera conocer a detalle la totalidad de rollos entregados diariamente al comprador.

¹² AMANAC se funda como una institución defensora de los intereses de los Agentes Navieros, teniendo como principal objetivo el de servir como órgano de representación del sector ante autoridades, prestadores de servicios, sindicatos de trabajadores marítimos – portuarios, asociaciones y cámaras gremiales nacionales e internacionales entre otros. Se ha caracterizado por ser una organización de servicio y asesoría, que además de brindar servicios a la membresía ha tenido la política de proporcionar éstos a todos los involucrados en el transporte marítimo y el comercio exterior de nuestro país.

e) ACUERDO CON FERROVALLE:

Toda vez definido el proceso, se estableció contacto con Ferrovalle¹³ para dar a conocer el proyecto y requerir su apoyo en cuanto a la entrada de contenedores en patios fiscales, de tal forma que no se entorpecieran los tiempos y formas para su arribo en ferrocarriles con destino al puerto de Manzanillo.

f) ACUERDO CON FERROMEX:

Igualmente, toda vez que se definió el proceso, se tuvo contacto con la terminal ferroviaria con el objeto de establecer las reglas de operación para el traslado de la mercancía desde el punto de origen (México, D.F. o Monterrey, N. L.) hasta el puerto de Manzanillo.

5.3 Actividades Obligatorias para el Comprador

- *Elección y contratación de la empresa certificadora predefinida por el SAE, para certificar el proceso de exportación y aceptación de un “Observador Social”*
- *Elección y contratación de uno de entre 6 agentes aduanales predefinidos por el SAT, con presencia en la Ciudad de México, Monterrey y el Puerto de Manzanillo.*
- *Contratación de los servicios de Ferromex para el traslado por ferrocarril desde la ciudad de México y Monterrey, de los contenedores con los rollos de tela en su interior, acordando logística de movimientos con Ferrovalle en el caso de México.*
- *Contratación de bodegas en México y Monterrey con un esquema de tarifas mensuales ascendentes en el tiempo.*
- *Contratación de Navieras recomendadas.*

¹³ *Ferrovalle es la terminal ferroviaria más grande de México. Por su magnitud y capacidad, es la terminal más importante del sistema de los ferrocarriles en el país, que surge como una compañía que brinda servicios de interconexión en su zona de operaciones y patios auxiliares, tanto para carga general como intermodal.*

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

6.1 Bases de Licitación para la enajenación de Tela

Con base en la definición de los Modelos Comercial y Logístico para la Exportación, se elaboraron las Bases de Licitación, mismas que además de incluir los requisitos de inscripción y registro de participantes, las fechas para junta de aclaraciones, así como los supuestos en los que se consideraría una licitación desierta, plasmaron los resultados de toda la investigación y el análisis llevados a cabo para determinar la mejor ruta de acción con la cual se pudieran controlar al máximo cada uno de los riesgos inicialmente identificados.

En ese tenor, en las Bases de Licitación quedaron plasmados, entre otros, los siguientes acuerdos:

- Comercializar 400,000 rollos equivalentes a aproximadamente 6,200,000 kilogramos de diversos tipos de tela
- Realizar la comercialización a través de una licitación pública para la enajenación de 1 sólo lote para exportación definitiva.
- Otorgar acceso a las bodegas a las personas interesadas en participar en la licitación para que puedan inspeccionar el lote de telas con anticipación a la fecha de presentación de su oferta.
- Otorgar la visita ocular del lote de telas con previa cita en las fechas, horario y lugares que el SAE indique y solo tengan acceso aquellas personas que hubieren adquirido las Bases de Licitación.
- Que los participantes en la licitación entreguen un cheque de caja o certificado a nombre del SAE por un monto de \$250,000.00 como **garantía de seriedad**.
- Que los participantes igualmente entreguen un cheque de caja o certificado a nombre del SAE por un monto de \$3,000,000.00 como **garantía de cumplimiento** del pago contenido en su respectiva cédula de oferta, contemplando el procedimiento para su devolución a los participantes no favorecidos.
- Que el comprador pague una **garantía de salida de los bienes de territorio nacional** por \$5,000,000.00.
- Que el precio base de venta se mantenga reservado hasta el acto de presentación de ofertas de compra.

- *Declarar como licitante ganador al participante con la oferta más alta que sea igual o mayor al precio base de venta.*
- *Penalizar al comprador cuando no se pague el total del importe de la oferta en un plazo máximo de 5 días hábiles contados a partir de la fecha de fallo, con lo que se tendría por incumplida la oferta, haciendo efectivas las Garantías de Seriedad y de Cumplimiento.*
- *Especificar que con motivo de la exportación definitiva de la totalidad del lote de telas, no se genera el Impuesto al Valor Agregado de conformidad con lo dispuesto al Artículo 29 de la Ley de Impuesto al Valor Agregado.*
- *Señalar que todos los trámites, pagos, impuestos y derechos que se tengan que realizar ante las autoridades federales, estatales y municipales, derivados de la enajenación del lote, serán por cuenta y responsabilidad del comprador.*
- *Establecer sanciones en el supuesto de que el licitante no efectúe el pago del lote de telas adjudicado*
- *Establecer sanciones en caso de incumplimiento para llevar a cabo la exportación definitiva de la tela, para lo cual el SAE dará vista a las autoridades competentes a efecto de que se aplique la legislación correspondiente.*
- *Finalmente, pero no menos importante, especificar las condiciones de entrega y retiro del lote, mismas que se describen más adelante.*

De la misma forma, quedó establecido que el traslado del total de rollos de tela que conformaron el lote de telas objeto de la licitación hacia el puerto y aduana de Manzanillo, Col., a través del cual saldría de territorio nacional, debía ser única y de forma obligatoria por ferrocarril, con la empresa FERROMEX, la cual cubre las rutas México-Manzanillo y Monterrey-Manzanillo.

Asimismo, se quedó establecido que el comprador giraría instrucciones adicionales o complementarias a FERROMEX, que implicaran la modificación de las rutas antes señaladas y/o descargas parciales o totales de la mercancía durante los recorridos.

Por otro lado, se formuló que el periodo de entrega del lote de telas al comprador daría inicio una vez que el SAE tuviera confirmado lo siguiente:

- 1.- *El contrato celebrado entre el Licitante Ganador y la Empresa Certificadora.*
- 2.- *La existencia de fondos del cheque certificado o de caja, correspondiente a las Garantías de Seriedad y de Cumplimiento de ofertas de compra.*
- 3.- *El depósito del pago total del lote de telas objeto de la licitación en la cuenta del SAE.*
- 4.- *La firma de los contratos de almacenaje de telas en las bodegas de Monterrey y México y el de los contenedores en Manzanillo, considerando que los costos por este concepto y los gastos correspondientes a los servicios de vigilancia, luz y otros*

servicios serían por cuenta del comprador, a partir de la formalización de entrega del lote, con base a los siguientes costos:

MÉXICO, D. F.					
No.	Bodegas	M²	Renta por mes durante los 1os. cuatro meses*	Renta por mes durante los 2os. cuatro meses*	Renta Mensual del 9º. mes en adelante*
1	31	5,400	Renta mensual: \$351,000	Renta mensual: \$405,000	Renta mensual: \$523,800
2	52	1,700	Renta mensual: \$110,500	Renta mensual: \$127,500	Renta mensual: \$164,900
3	15	2,700	Renta mensual: \$175,500	Renta mensual: \$202,500	Renta mensual: \$261,900

MONTERREY, N. L.					
No.	Bodegas	M²	Renta por mes durante los 1os. cuatro meses*	Renta por mes durante los 2os. cuatro meses*	Renta Mensual del 9º. mes en adelante*
1	4	1,750	Renta mensual: \$145,250	Renta mensual: \$166,250	Renta mensual: \$217,000
2	4 Bis	1,750	Renta mensual: \$145,250	Renta mensual: \$166,250	Renta mensual: \$217,000
3	5	1,750	Renta mensual: \$145,250	Renta mensual: \$166,250	Renta mensual: \$217,000

MANZANILLO, COL.				
No.	Contenedores	Renta Mensual por los 1os. cuatro meses*	Renta Mensual por los 2os. cuatro meses*	Renta Mensual del 9º. mes en adelante*
1	28	Renta mensual: \$103,621.	Renta mensual: \$119,168	Renta mensual: \$154,924

- 5.- La firma por parte del comprador del Programa de Entrega y Requisitos mínimos establecidos por el SAE, notificándolo a la empresa certificadora.
- 6.- Que el comprador nombre a sus representantes encargados de ejecutar la logística de carga, movimiento, transporte y exportación de la tela en las distintas ubicaciones.

Quedó señalado en las referidas Bases de Licitación, realizar la entrega de tela en las 3 distintas ubicaciones (México, Monterrey y Manzanillo) con recursos y por cuenta y riesgo del comprador, siendo éste a partir de ese momento, responsable en su totalidad de la propiedad, estando obligado a contratar al menos un seguro de responsabilidad civil y un seguro contra daños a terceros y a remitir al SAE las constancias correspondientes.

Se indicó además, asignar 8 personas por parte del SAE a costo del comprador para llevar a cabo trabajos de supervisión y vigilancia para el SAE, durante el pesaje, traspaleo, acomodo, embalaje, embarque, etc., 4 de ellas en las Bodegas de México y 4 en las Bodegas de Monterrey.

Se puntualizó en las Bases de Licitación que la fecha de inicio de actividades encaminadas al retiro de telas se realizaría en un plazo máximo de 120 días naturales, con la posibilidad de aumentarlo hasta 120 días naturales adicionales, previa

justificación que para tal fin sea presentada al SAE con al menos 15 días naturales previos a la terminación del plazo original; reservándose el SAE la aceptación o rechazo de dicha ampliación.

Para el retiro de la tela de las bodegas o patios de origen, se acordó cumplir con los horarios estipulados por las aduanas que correspondan y la empresa certificadora.

En lo referente a la certificación de salida de la mercancía de territorio nacional, se implantó que derivado de la naturaleza y características de la mercancía, la exportación al país destino debía ser con carácter definitivo, por lo que fue requisito contratar los servicios profesionales de certificación con la empresa certificadora elegida por el SAE.

Con la finalidad de controlar el riesgo de fuga de mercancía en territorio nacional durante el traslado al puerto de exportación, se obligó al comprador a contratar uno de 6 agentes aduanales señalados por el SAE, los cuales cuentan con oficinas tanto en la Ciudad de México, D. F., como en Monterrey, N. L. y Manzanillo, Col.

Se estableció que la salida de territorio nacional del lote, se debía realizar por la totalidad de rollos y/o kilos en contenedores, además el comprador debía contratar los servicios de una empresa naviera para su exportación.

Quedaron instaurados en dichas Bases de Licitación los criterios y recursos necesarios para llevar a cabo trabajos de supervisión y vigilancia esencialmente durante el pesaje, traspaleo, acomodo, embalaje y embarque de la tela.

Se puntualizó que en el supuesto de que el comprador por cuestiones de calidad y costo, dejara rollos o retazos de tela en cualquiera de las ubicaciones donde se realizarían las entregas, el SAE podría destruirlos observando las disposiciones de seguridad, salud, protección al medio ambiente y demás aplicables, a costo del comprador, y la emisión de los certificados correspondientes por parte de la empresa certificadora.

El resto del presente capítulo se divide en dos apartados principales. El primero de ellos, enfocado en los resultados de la comercialización y, el segundo, relacionado con los resultados obtenidos durante la ejecución de la logística para su exportación definitiva del país.

6.2 Resultados de la Comercialización

*Derivado de la emisión de las **bases para la enajenación de 1 lote de 400,000 rollos equivalentes aproximadamente a 6'200,000 kilogramos de diversos tipos de tela, provenientes de Comercio Exterior para su exportación definitiva**, en el mes de enero de 2010, se llevó a cabo la Licitación Pública DECBM número 01/09, en la que se recibieron diversas ofertas de compra.*

En el acto participaron, entre otros, funcionarios públicos adscritos al área de comercialización del SAE, un representante del Órgano Interno de Control¹⁴ en el SAE, un Notario Público del Distrito Federal para dar fe al acto y el Observador Social designado por la Secretaría de la Función Pública.

Es de mencionar, que el SAE recibió las siguientes ofertas de compra:

Paleta	Oferta
21	\$56,102,000
24	\$44,091,000
28	\$42,431,500
13	\$40,155,000
27	DESCARTADO

El ganador fue determinado por haber cumplido totalmente con los requisitos establecidos tanto en la convocatoria, como en las Bases de Licitación correspondientes, así como haber ofertado el precio más alto por el lote licitado.

En el mismo acto, se retuvo la garantía de seriedad y de cumplimiento presentada por el comprador que ofertó la cantidad de \$56,102,000.00, de conformidad a lo establecido en las Bases de Licitación, las cuales serían aplicadas al pago total del lote.

Una vez liquidado el pago total de la mercancía, se formalizó con el comprador el documento denominado “Programa para la Entrega Física de Tela en Bodegas y Contenedores”, en el cual se señalaron las reglas generales y periodos para llevar a cabo la entrega de la mercancía, mencionando el plazo máximo de 120 días naturales para realizar el retiro, con la posibilidad de aumentarlo hasta 120 días naturales adicionales, previa justificación que para tal fin pudiera presentar el comprador con al menos 15 días naturales previos a la terminación del plazo original, así como también los periodos máximos para llevar a cabo la contratación del agente aduanal, de pólizas

¹⁴ La Secretaría de la Función Pública, dependencia del Poder Ejecutivo Federal, a través de su Órganos Internos de Control, vigila que los servidores públicos federales se apeguen a la legalidad durante el ejercicio de sus funciones, sanciona a los que no lo hacen así; promueve el cumplimiento de los procesos de control y fiscalización del gobierno federal, de disposiciones legales en diversas materias, dirige y determina la política de compras públicas de la Federación, coordina y realiza auditorías sobre el gasto de recursos federales, coordina procesos de desarrollo administrativo, gobierno digital, opera y encabeza el Servicio Profesional de Carrera, coordina la labor de los órganos internos de control en cada dependencia del gobierno federal y evalúa la gestión de las entidades, también a nivel federal.

de seguros de responsabilidad civil y daños a terceros, FERROMEX para el traslado de la mercancía al puerto de exportación, de la empresa naviera y de la empresa certificadora.

No se omite mencionar que el Despacho que participó bajo la figura de Observador Social desde las reuniones de revisión de pre-bases hasta el fallo de la Licitación en comento, emitió el documento con el Testimonio correspondiente a la Licitación Pública DECBM No. 01/09 para la enajenación de 1 Lote con 400,000 rollos equivalentes a aproximadamente 6,200,000 kilogramos de diversos tipos de tela para exportación definitiva, a través del cual calificó como aprobado el proceso licitatorio, incluyendo toda la logística diseñada para el retiro y exportación de la mercancía.

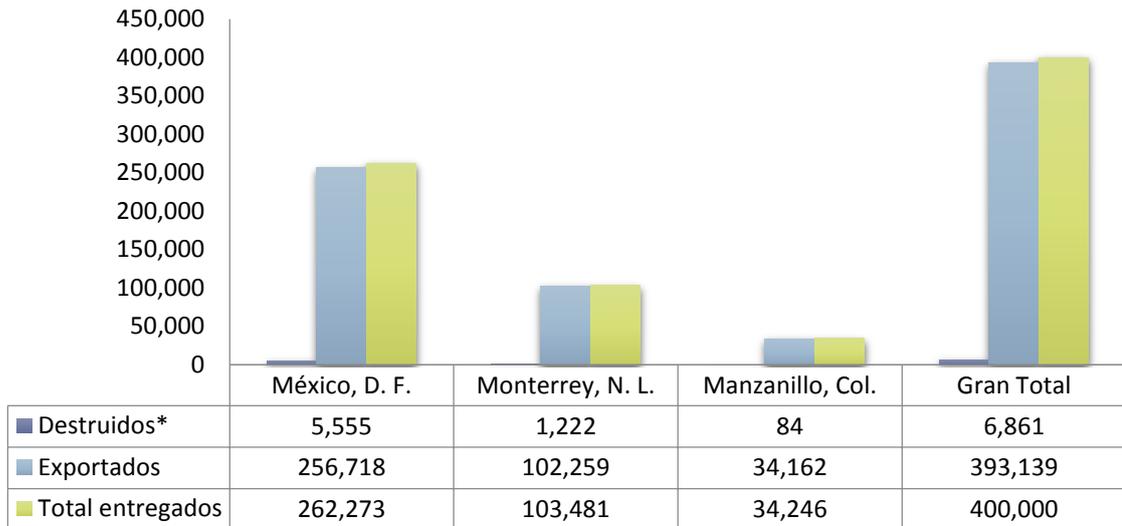
Asimismo, es de resaltar los ingresos por venta de bienes muebles reportados en el 2010 por el SAE:



6.3 Resultados de la Logística de Retiro

Aunado a la exitosa comercialización de los bienes, se obtuvo que la logística diseñada para la entrega de la mercancía al comprador, así como para su retiro definitivo del país no solo fue atractivo para el mercado, sino, igualmente resultó favorable en su ejecución, ya que se logró blindar cada una de las etapas del proceso, desde la determinación para el acopio en puntos estratégicos para su entrega, hasta el traslado hacia el puerto de exportación y su posterior salida del país.

Se presentan a continuación los resultados de entrega de tela al comprador en las tres ubicaciones seleccionadas:



* Los rollos de tela destruidos se refiere a aquellos que el comprador dejó en bodegas por fallas y/o daños en la misma, lo que la hacía producto no apto para la venta, para lo cual, quedó establecido en las Bases para la Licitación que toda mercancía que el comprador dejara en bodegas, sería destruida bajo su costo.

Asimismo, resultó lo siguiente:

	TOTAL DE CONTENEDORES	PESO NETO KG	M2 TOTALES
MÉXICO, D. F.	186	3,535,420	13,113,650
MONTERREY, N. L.	78	1,661,200	5,174,050
MANZANILLO, COL.	39	611,470	1,712,300
GRAN TOTAL	303	5,808,090	20,000,000

Derivándose así las siguientes estimaciones:

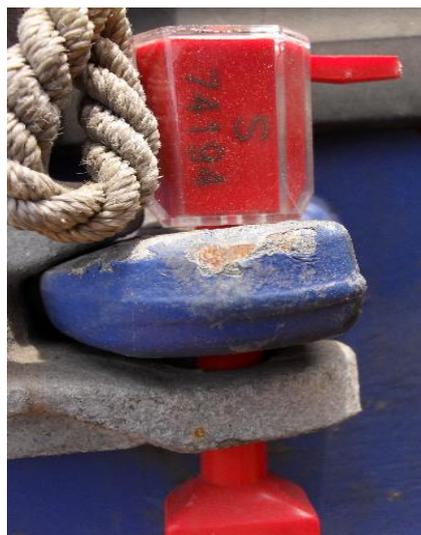
Cantidad de rollos promedio x contenedor	1,320
Peso promedio x rollo (kg.)	14.5
Peso promedio por contenedor	19,168.6

Cabe mencionar, que por cuestiones de retraso en la logística de exportación de tela atribuibles a los tiempos de carga de contenedores en los barcos, el comprador se vio en la necesidad de solicitar la ampliación del periodo de retiro de la mercancía, a lo cual, el SAE autorizó el otorgar 120 días adicionales, tomando en consideración que a esa fecha se registraba un porcentaje de avance de retiro de tela de aproximadamente el 74%. Asimismo, se le conminó a mantener el promedio de retiro de los últimos 2 meses de operación, equivalente a 3,804 rollos de tela por día.

No obstante, el tiempo total del proceso de entrega y exportación de tela, se llevó a cabo en 270 días naturales debido a la saturación de carga de contenedores que la

empresa naviera reportó, aspecto que impidió que la mercancía saliera en los tiempos estimados.

Es preciso resaltar la importancia de la participación de las aduanas en las bodegas y patios durante la carga de contenedores, ya que su participación permitió disminuir los tiempos para la exportación, así como facilitar el proceso de exportación mediante la colocación de los candados fiscales:



Sello o candado fiscal



Sello o candado de la empresa certificadora

En cuanto a la participación diaria por parte de la empresa certificadora durante el proceso de entrega de tela al comprador, permitió tener un control preciso sobre las cantidades de rollos entregados, otorgando confiabilidad en el proceso logístico de retiro para su exportación definitiva, lo cual se plasmó en cada uno de sus reportes diarios emitidos al SAE:

REPORTE DIARIO DE CARGA (SAE)

EXPEDIENTE:		CTS-INS 53101		INSPECTOR:					
FECHA:		16-mar-10		LUGAR DE CARGA:		SANTA ROSA, N.L.			
#	CONTENEDOR	No. BODEGA	SELLO certificador	SELLO ADUANAL	CANT. DE ROLLOS	PESO CONTENEDOR VACIO Kg	PESO CONTENEDOR LLENO Kg	PESO NETO DE ROLLOS Kg	REPORTE FOTOGRÁFICO
1	BMOU415596-0	120	SGS 0000559	S 74172	2,160.00	7,140.00	32,840.00	25,700.00	
2	TCNU 863421-8	120	SGS 0000741	S 74166	875.00	7,210.00	30,370.00	23,160.00	
3	TCNU 862316-8	120	SGS 0000742	S 74167	930.00	15,420.00	30,860.00	15,440.00	
NOTA: EN LOS DOS ULTIMOS CONTENEDORES EL AGENTE ADUANAL COLOCO ERRONEAMENTE EL NUMERAL DE SUS SELLOS Y AL NO CONTAR CON MÁS SE DEJO DE ESA MANERA. VER ARCHIVOS FOTOGRAFICOS EN COLOCACION DE SELLOS.								-	
								-	
					3,965.00	29,770.00	32,840.00	64,300.00	
TOTALES									

Durante la supervisión de carga del contenedor, la certificadora condujo solo una revisión visual del contenido de la carga. Consecuentemente, la certificadora no hace ninguna garantía de calidad del embarque en el contenedor.

Si la certificadora ha arreglado, en una requisición especial, poner sellos en el contenedor, ésta no asumirá ninguna responsabilidad de ninguna consecuencia derivada de subsecuentes interferencias con el contenedor y su contenido.

Asimismo, es de reiterar que la información contenida en los reportes diarios emitidos por la empresa certificadora sirvió al agente aduanal para la elaboración de los pedimentos de exportación de cada contenedor, siendo un ejemplo el que se muestra a continuación:

PEDIMENTO				REF:	LSIG 0949	Página 1 de 2	
NUM. PEDIMENTO: 102030140000848		T. OPER. EXP		CVE. PEDIMENTO: A1		REGIMEN: EXD	
DESTINO/ORIGEN: 9		TIPO CAMBIO: 12.80630		PESO BRUTO: 24180.000		ADUANA EIS: 160	
MEDIOS DE TRANSPORTE		VALOR DOLARES: 28,030.63		VALOR ADUANA: 0		PRECIO PAGADO/VALOR COMERCIAL: 358053	
ENTRADA/SALIDA: ARRIBO: 7 SALIDA: 6							
DATOS DEL IMPORTADOR/JEXPORTADOR							
RFC: SAEC38175V8		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL: SERVICIO DE ADMINISTRACION Y ENAJENACION DE BIENES (SAE)					
CURP:							
DOMICILIO: AV. INSURGENTES SUR No. Ext. 1831 COL. GUADALUPE INN DEL ALVARO OBREGON C.P. 01020 DISTRITO FEDERAL MEXICO (ESTADOS UNIDOS MEXICANOS)							
VAL. SEGUROS		SEGUROS		FLETES		EMBALAJES	
0		0		0		0	
ACUSE ELECTRONICO DE VALIDACION:		1MNLF485		CLAVE DE LA SECCION ADUANERA DE DESPACHO: 202			
				IMPORTACION Y EXPORTACION DE CONTENEDORES, CIUDAD DE MEXICO, DISTRITO FEDERAL			
		Fec. 0000943					
MARCAS, NUMEROS Y TOTAL DE BULTOS: 3M3N				2500			
FECHAS		TASAS A NIVEL PEDIMENTO					
PRESENTACION: 11/06/2010		CONTRIB. DTA: 15 PRV		CVE. T. TASA: 4		TASA: 224.000	
PAGO: 11/09/2010				2		140.000	
CUADRO DE LIQUIDACION							
CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	CONCEPTO	F.P.	IMPORTE	TOTALES	
DTA	0	224	PRV	0	140	EFFECTIVO	385
						OTROS	0
						TOTAL	385
DATOS DEL PROVEEDOR O COMPRADOR							
ID. FISCAL: 51935328		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL: STAR CLUSTER INTERNATIONAL TRADING, LTD				DOMICILIO: FLAT 1RM, 10/F PROSPEROUS BUILDING No. Ext. 1005 No. Intl 48-82 DESVOEUX ROAD CENTRAL C.P. 0 HONG KONG (REGION ADMINISTRATIVA ESPECIAL DE LA REPUBLICA)	
NUM. FACTURA	FECHA	INCOTERM	MONEDA FACT	VAL. MON. FACT	FACTOR MON. FACT	VAL. DOLARES	
SN		FCA	MXP	358,052.00	0.0730528	28,030.63	
DATOS DEL DESTINATARIO							
ID. FISCAL: 1088101378740DV88		NOMBRE, DENOMINACION O RAZON SOCIAL: DAMCO PANAMA				DOMICILIO: RAILROAD EXPORT No. Ext. 200 PROCESSING ZONE ANCON C.P. 0 PANAMA (REPUBLICA DE)	
TRANSPORTE		IDENTIFICACION: FERROCARRIL MEXICANO SA DE CV				BCF0232036 PAIS: MEX	
TRANSPORTISTA: FERROCARRIL MEXICANO SA DE CV						RFC: FME871022Q44	
CURP:		DOMICILIO/CIUDAD/ESTADO: BOSQUE DE CIRUELOS 99 COL. BOSQUES DE LAS LOMAS DEL MIGUEL HIDALGO MEXICO DF					
NUMERO DE CANTONADO: BCF0232035							
TRA REVISION:							
2DA REVISION:							
NO. (GUIA/ORDEN ENBARQUE/ID): BCF0232035		M					
NUMERO Y TIPO: PONU003573		3					
CLAVE/COMPL. IDENTIFICADOR		COMPLEMENTO 1		COMPLEMENTO 2		COMPLEMENTO 3	
CR AT		145					
OBSERVACIONES							
ESTA OPERACION SERA CERRADA EN LA ADUANA DE MANZANILLO POR EL AGENTE ADUANAL LUIS BOYO, SERVICIO BOYO BCF 0232036							

AGENTE ADUANAL, APODERADO ADUANAL O DE ALMACEN		DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, EN LOS TERMINOS DE LO DISPUESTO POR EL ARTICULO 81 DE LA LEY ADUANERA: PATENTE O AUTORIZACION: 3014	
NOMBRE O RAZ. SOC.: LUIS GUILLERMO SILVA Y GUTIERREZ			
RFC: SIGL480215K60 RFC: SIGL480215K60 CURP: SIGL480215HDFLT305			
NUMERO DE SERIE DEL CERTIFICADO: C0010000000081869			
FIRMA ELECTRONICA AVANZADA			
PRIMERA COPIA: TRANSPORTISTA		DESTINO/ORIGEN: INTERIOR DEL PAIS	

Por otro lado, en cuanto a las incidencias ocurridas durante el proceso de retiro, estas fueron mínimas, reportándose solamente las siguientes:

- 1) *Violación de uno de los sellos durante el traslado en ferrocarril de la aduana de origen a la Aduana de exportación, Manzanillo, Col., para lo cual, se tuvo que revisar el interior del contenedor, realizando nuevamente el conteo de la mercancía, de lo cual no se reportó ningún faltante.*
- 2) *Accidente durante la carga de uno de los contenedores en bodegas en México, D. F., ya que uno de los contenedores sobrepasó el peso máximo permitido, lo cual originó su volcamiento, sin reportarse heridos, ni daño de la mercancía.*
- 3) *Apertura de uno de los contenedores durante la revisión aduanal en Manzanillo, derivado de la falta de comunicación entre el personal de la aduana durante ese día, ya que inicialmente se acordó que los contenedores no pasarían por revisión aduanal en ese Puerto, toda vez que personal de la aduana, participó durante la carga de la mercancía dentro del contenedor. Ante ello, se procedió nuevamente al recuento de la mercancía y colocación del sello fiscal.*

Es preciso señalar, que una vez concluida la entrega al comprador, se entregó al comprador la factura número E40718 por los 400,000 rollos de tela:



SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN Y ENAJENACIÓN DE BIENES
 Insurgentes Sur No. 1931 Col. Guadalupe Inn
 Delegación Álvaro Obregón C.P. 01020 México, D.F.
 R.F.C. SAE030617SV8

Folio E 40718

MEXICO, D.F. A 09 DE DICIEMBRE DE 2010

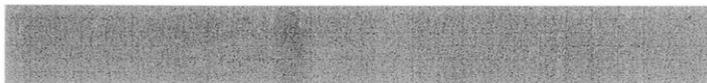
NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: [REDACTED] R.F.C. [REDACTED]

[REDACTED] CODIGO POSTAL 6450

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE:
1	PAQUETE DE 400,000 ROLLOS DE TELA VER ANEXO	\$56,102,000.00

SUBTOTAL: \$56,102,000.00
 I.V.A: \$ 00
TOTAL: \$56,102,000.00

IMPORTE CON LETRA: (CINCUENTA Y SEIS MILLONES CIENTO DOS MIL PESOS 00/100 M.N.)
 LOTE: I DECBMLICITACION01/09
 ESTA MERCANCIA SE VENDIO POR MEDIO DE: SUBASTA PUBLICA DECBMLICITACION01/09
 CELEBRADA EL 26 DE ENERO DE 2010
 SIAB: VARIOS DECBMLICITACION01/09/COMERCIO EXTERIOR
 ENTIDAD TRANSFERENTE: COMERCIO EXTERIOR - OFICINAS CENTRALES



ADMINISTRACION DE BIENES

Finalmente, como resultado de la exitosa ejecución del proceso de entrega al comprador de tela para su exportación, la empresa certificadora emitió el Certificado de Inspección número CTS/INS-53101/2010, así como 3 anexos al mismo, con el

detalle de la operación por: 393,139 rollos exportados y 6,861 rollos destruidos, con lo cual se procedió a la liberación de la garantía entregada por el comprador:



22 DIC 2010
Recibido
DIRECCIÓN CORPORATIVA DE OPERACIÓN
Hora: 13:04 Firma: *[Signature]*



Informe de Verificación.
(Certificado de Inspección)



<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">EXPORTADOR</td></tr> <tr><td>Servicio de Administración y Enajenación de Bienes, con dirección en Insurgentes Sur 1931, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020 México, D. F.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">COMPRADOR / REPRESENTANTE</td></tr> <tr><td style="background-color: black; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">DESTINATARIO</td></tr> <tr><td style="background-color: black; height: 20px;"></td></tr> </table>	EXPORTADOR	Servicio de Administración y Enajenación de Bienes, con dirección en Insurgentes Sur 1931, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020 México, D. F.	COMPRADOR / REPRESENTANTE		DESTINATARIO		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">Datos del Informe</td></tr> <tr><td>Número de referencia: CTS/INS-53101/2010</td></tr> <tr><td>Emitido en México, D.F. El 13.12.2010</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Lugar de realización :</td></tr> <tr><td>México, D.F.; Monterrey, N.L.; Manzanillo, Col.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">Fecha de término de verificación: México, D. F.:</td></tr> <tr><td>08/12/2010; Monterrey, N. L.: 13/10/2010; Manzanillo, Col.: 21/07/2010</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">DATOS DE LA FACTURA COMERCIAL FINAL</td></tr> <tr><td>No. Factura y Fecha E-40718, 9/diciembre/2010</td></tr> <tr><td>FOB Total: MXP*** \$56,102,000.00</td></tr> </table>	Datos del Informe	Número de referencia: CTS/INS-53101/2010	Emitido en México, D.F. El 13.12.2010	Lugar de realización :	México, D.F.; Monterrey, N.L.; Manzanillo, Col.	Fecha de término de verificación: México, D. F.:	08/12/2010; Monterrey, N. L.: 13/10/2010; Manzanillo, Col.: 21/07/2010	DATOS DE LA FACTURA COMERCIAL FINAL	No. Factura y Fecha E-40718, 9/diciembre/2010	FOB Total: MXP*** \$56,102,000.00
EXPORTADOR																	
Servicio de Administración y Enajenación de Bienes, con dirección en Insurgentes Sur 1931, Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020 México, D. F.																	
COMPRADOR / REPRESENTANTE																	
DESTINATARIO																	
Datos del Informe																	
Número de referencia: CTS/INS-53101/2010																	
Emitido en México, D.F. El 13.12.2010																	
Lugar de realización :																	
México, D.F.; Monterrey, N.L.; Manzanillo, Col.																	
Fecha de término de verificación: México, D. F.:																	
08/12/2010; Monterrey, N. L.: 13/10/2010; Manzanillo, Col.: 21/07/2010																	
DATOS DE LA FACTURA COMERCIAL FINAL																	
No. Factura y Fecha E-40718, 9/diciembre/2010																	
FOB Total: MXP*** \$56,102,000.00																	

DATOS DEL LOTE											
Descripción											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">1</td><td>No. de Contenedor.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td><td>Sello SGS.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3</td><td>No. de B/L.</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">4</td><td>No. de Pedimento</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td><td>Peso.</td></tr> </table>	1	No. de Contenedor.	2	Sello SGS.	3	No. de B/L.	4	No. de Pedimento	5	Peso.	<p>Ver Anexos: Anexo 1 Manzanillo, Col. Anexo 2 Monterrey, N.L. Anexo 3 Mexico, D.F.</p>
1	No. de Contenedor.										
2	Sello SGS.										
3	No. de B/L.										
4	No. de Pedimento										
5	Peso.										

DATOS DEL PRODUCTO					
Item	Cantidad	Unidad de Medida	Producto	Precio Unitario	Valor Fob
1	400,000	Rollos	Diversos tipos de Tela	MXP***140.255	MXP***\$56,102,000.00
<p>Los datos detallados del Producto se encuentran en los Anexos</p>					

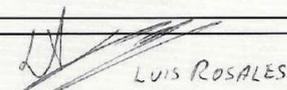
Observaciones:

Al término de la carga de los contenedores en las ubicaciones de México, D. F., Monterrey, N.L. y Manzanillo, Col., los inspectores de SGS observaron el sellado de los mismos por parte de la autoridad aduanera, la naviera y la agencia aduanal; adicional al sello de seguridad colocado por SGS, de los cuales:

a) 393,139 rollos fueron exportados y
b) 6,861 rollos fueron destruidos

Firma y sello autorizado

SGS de México SA de CV



LUIS ROSALES.



SGS de México SA de CV

This document is issued by the Company under its General Conditions of Service printed overleaf. Attention is drawn to the limitation of liability, indemnification and jurisdiction issues defined therein.

Any holder of this document is advised that information contained hereon reflects the Company's findings at the time of its intervention only and within the limits of Client's instructions, if any. The Company's sole responsibility is to its Client and this document does not exonerate parties to a transaction from exercising all their rights and obligations under the transaction documents. Any unauthorized alteration, forgery or falsification of the content or appearance of this document is unlawful and offenders may be prosecuted to the fullest extent of the law.

SGSPAPER

10427761



CONCLUSIONES

Sin duda, uno de los principales beneficios de los modelos comercial y logístico que se definieron, diseñaron y ejecutaron para la venta y exportación de tela proveniente de comercio exterior, bajo la administración del SAE, fue la significativa contribución al fortalecimiento del erario federal, procurando en todo momento la protección al sector textil nacional.

Lo anterior, teniendo como referencia que el SAT sometía a procesos de destrucción este tipo de bienes, de una manera ineficaz y onerosa para el gasto público.

Es de resaltar, que cada uno de los mecanismos de control establecidos en cada una de las etapas del proceso permitieron controlar al máximo posible la ocurrencia de los riesgos inminentes inicialmente identificados, logrando con ello, la comercialización y exportación de la mercancía de manera favorecedora.

Es así como a continuación presento, las principales conclusiones obtenidas derivado de la implementación de controles hacia los principales riesgos identificados en cada una de las etapas del proceso:

1. IDENTIFICACIÓN DEL UNIVERSO DE TELA POR COMERCIALIZAR:

De la revisión aleatoria se logró definir el universo de tela que sería objeto de comercializar, fijándose en 400,000 rollos de tela, lo cual fue el detonante para el estudio de la logística apropiada, así como la estimación de los tiempos y costos asociados a ello.

2. ELECCIÓN DE UNIDAD DE MEDIDA:

Del estudio realizado para determinar la unidad de medida entre kilogramos, metros y rollos, de manera general se concluye como exitoso el haber usado el rollo para efectos comerciales y de entrega al comprador, lo cual se vio reflejado en la operación y los tiempos de entrega, considerando igualmente favorable el haber recibido las recomendaciones emitidas por la Administración Central de Operación Aduanera y Glosa del SAT en cuanto a fracciones arancelarias se refiere.

3. PROCESO DE LICITACIÓN:

Uno de los riesgos más temidos fue el de fracasar en el proceso comercial, ya sea por no recibir ofertas de compra, o bien, porque una vez declarado el fallo, se presentara cualquier tipo de incumplimiento por parte del comprador, como podía serlo no liquidar el pago total de la tela o no concluir el proceso de retiro. Es por ello, que se puede concluir que los controles establecidos desde la logística de acopio de tela en puntos estratégicos, hasta la definición de la logística de entrega, retiro y exportación de la misma, lo cual quedó establecido en las Bases de Licitación fueron adecuados y

resultaron atractivos para los participantes. Ello se demostró con la recepción de más de una oferta de compra con montos atractivos para el mercado.

4. PROCESO DE LOGÍSTICA PARA EL RETIRO:

Como he mencionado a lo largo del presente reporte, otro de los riesgos más temidos fue el de la fuga de mercancía en territorio nacional durante su proceso de entrega, retiro y/o traslado hacia la aduana de exportación, lo cual conllevaría a no cumplir con el objetivo para el cual fue desarrollado el programa. Sin embargo, puedo afirmar que las opciones seleccionadas para acopio de tela, así como la logística de retiro llevada a cabo de manera integral conllevaron a lograr su exportación total y definitiva, salvo las cantidades de rollos que fueron sometidos a un proceso de destrucción por considerarse no aptos y/o atractivos para la venta fuera del país.

Resulta significativo puntar, que la celebración de acuerdos entre el SAE y los distintos colaboradores ya sea del sector público o privado, tales como las autoridades del SAT, incluyendo las aduanas en México, Monterrey y Manzanillo; FERROMEX y FERROVALLE; la empresa certificadora; las Agencias Navieras y los Agentes Aduanales; contribuyó de manera significativa en el logro de los objetivos en tiempo y forma, tal como se plantearon desde el inicio del programa, lo cual se vio reflejado en la no ocurrencia de los factores de riesgo relacionados con el fracaso en la exportación de la tela.

La información, un adecuado uso de la misma, así como su documentación fueron factores determinantes para el desarrollo y ejecución de un programa como éste. Asimismo, resultó imprescindible mantener una constante y eficaz comunicación entre las diversas áreas participantes del SAE, el comprador y los colaboradores externos, a fin de lograr un flujo de información certero y confiable.

A lo largo del programa de venta de tela, tuve la oportunidad de aprender mucho a través del análisis de información, así como de la indagación de entre las múltiples opciones con las que se contaba para el desarrollo de cada etapa del proceso para la toma de decisiones. Pude apreciar que no bastó enfocar la toma de decisiones únicamente en los costos asociados a una actividad, sino también fue importante pensar en los aspectos legales, operativos y mercadotécnicos.

Igualmente, quiero resaltar que el haber participado en un proyecto de esta magnitud, dejó en mí una experiencia satisfactoria, no solo por haber obtenido el éxito en su ejecución, sino también por la oportunidad de participar en las reuniones con personal de las distintas aduanas que se vieron involucradas, con los agentes aduanales, con personal de la certificadora, entre otros.

A continuación presento algunas recomendaciones básicas para posteriores comercializaciones de tela:

A. RECOMENDACIONES PARA LA RECEPCIÓN Y REGISTRO DE TELA EN EL SISTEMA:

1. *Considero viable solicitar a las Entidades Transferentes unificar la unidad de medida de tela para su transferencia al SAE, debiendo ser “la pieza”, o bien, “el rollo”. Con ello, se mejorarían tanto el proceso comercial como el de entrega al comprador, reduciendo tiempos y costos al SAE, ya que el primer factor que requirió estudio fue el tener registrada la tela en el sistema SIAB en una variedad de unidades de medida, lo que implicó la necesidad de realizar una revisión aleatoria para la estimación de equivalencias entre la misma.*
2. *En la medida de lo posible, realizar el pesaje de la tela al momento de la entrega-recepción por parte de la Entidad Transferente al SAE, con ello, se pudiera tener de inicio registrado en el sistema SIAB una equivalencia de la pieza en kilogramos.*

B. RECOMENDACIONES PARA EL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DE TELA:

1. *Celebrar de manera inicial acuerdos entre las aduanas, agentes aduanales, empresa certificadora, FERROMEX y FERROVALLE, con la intención de establecer desde las Bases de Licitación las condiciones, tiempos, costos, y consideraciones a las que el posible comprador deberá sujetarse.*
2. *Considerar la participación de un observador social durante el proceso comercial, a fin de que autentique los controles establecidos por el SAE para blindar dicho proceso dentro de un marco de transparencia, equidad, objetividad y legalidad para beneficio de los participantes y bajo las mejores condiciones para el gobierno federal.*

C. RECOMENDACIONES PARA LA ENTREGA, TRASLADO Y EXPORTACIÓN DE TELA:

1. *En la medida de lo posible, acordar con las agencias navieras y/o el agente aduanal el que se prevea la cantidad de contenedores a fin de que las cargas en buque y salidas sean constantes, a fin de evitar entorpecer y/o saturar la logística de exportación.*
2. *Mantener comunicación constante entre el SAE y el SAT-aduanas durante el proceso de exportación, a fin de reducir al máximo o bien, evitar errores en la operación.*

Cabe mencionar que la totalidad del proceso estuvo vigilado por la Cámara Nacional de la Industria Textil, por lo que el mismo representó una doble responsabilidad por parte del SAE, asumiendo el compromiso de garantizar la exportación del total de la mercancía comercializada, ofreciendo constancia de ello a la referida Cámara.

Finalmente y de manera integral, puedo reafirmar que la ejecución de los modelos comercial y logístico para la venta y exportación resultaron exitosos, y sin duda alguna pueden ser considerados para futuras licitaciones de tela.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

1. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, Poder Ejecutivo Federal, Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República, 2007.*
2. *Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, publicada en el Diario Oficial Federal (DOF) el 19 de diciembre de 2002, última reforma publicada en el DOF el 23 de febrero de 2005.*
3. *Reglamento de la Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público, publicada en el DOF el 17 de junio de 2003, última reforma publicada en el DOF el 29 de noviembre de 2006.*
4. *Ley Aduanera, publicada en el DOF el 15 de diciembre de 1995.*
5. *MARTÍNEZ Ponce de León Jesús: Introducción al Análisis de Riesgos. México. Limusa. México. 2007.*
6. *SOLER Anguiano Francis, Álvarez Echeverría Francisco: ¿Por qué hacer estudios de Riesgo? México. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería. 2010.*
7. *Vaughman, Emmet J.: Risk Management. USA. John Wiley & Sons. 1997*
8. *Smith, Preston G. and Meritt, Guy M., Proactive Risk Management: Controlling Uncertainty in Product Development. USA, Productivity Press. 2002*