POLÍTICAS GENERALES PARA LA PARTICIPACIÓN O ALIANZA ESTRATEGICA DE AEROPUERTOS Y SERVICIOS AUXILIARES (ASA) EN SOCIEDADES MERCANTILES QUE EXPLOTEN CONCESIONES AEROPORTUARIAS EN MÉXICO

I N D I C E

1. Introducción..... 2

2. Antecedentes..... 5

3. Marco Normativo..... 8

4.- Políticas generales

4.1.- Objetivos……..

4.2.- Identificación y Planeación de Inversiones…….

4.3.- Estudios de Factibilidad y Evaluación de Mercados ……..

4.4.- Escenarios de Participación Accionaria en Sociedades…… .

4.5.- Procedimientos Administrativos de Inversión

4.5.1.- Contacto y Relación Interinstitucional ……..…….

.

4.5.2.- Concertación……..

4.5.3.- Autorizaciones e Instrumentos Jurídicos de la concertación……

4.5.4.- Capitalización de Inversiones…….

4.5.5.- Control y fiscalización de inversiones……..……

5.- Definición de Áreas Responsables en cada una de las etapas de los esquemas de participación adoptados……..

5.1.- Coordinación de las Unidades de Negocios…….

5.2.- Coordinación de la Unidad de Servicios Corporativos……..

5.3.- Coordinación Institucional ……

5.4.- Dirección de Asuntos Jurídicos……

6.- Participación de Inversión Privada……

7.- Suministro y Servicios de Combustible

8.- Concesiones a favor de ASA para la Explotación, Administración y Operación de Aeropuertos. ……..

1.- INTRODUCCIÓN

Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), inicia su operación en 1965, fecha en que recibe para su administración treinta y cuatro aeropuertos, la mayoría con instalaciones precarias y deficientes no sólo para que las nuevas aeronaves pudieran operar, sino para atender una demanda que crecía exponencialmente.

Durante más de treinta años y hasta 1998, ASA fue el Organismo central de una red aeroportuaria con más de sesenta aeropuertos, que le valió el reconocimiento en Latinoamérica como operador y constructor, sin embargo, en el marco del cambio estructural instaurado a finales de la década de los 90’s y para promover la participación privada en el Sistema Aeroportuario Mexicano, en 1998 se modificó el marco jurídico vigente en ese momento, con lo cual se desincorporaron del Organismo los 35 aeropuertos más rentables de su red.

De esta forma, al inicio de la administración 2000-2006, el Gobierno Federal definió, dentro de sus prioridades y en el marco de la Ley de Planeación, el fortalecimiento de la infraestructura en materia de comunicaciones y transportes, a fin de colocar a este sector como el motor del crecimiento económico, con la finalidad de generar más oportunidades de desarrollo y mejorar la cobertura y la calidad de los servicios.

Como resultado directo de la desincorporación de aeropuertos y de la apertura a la inversión privada nacional y extranjera en este ámbito, se propició un ambiente de competencia entre un mayor número de actores, donde la privatización planteó nuevos desafíos a la función del Estado como regulador de los concesionarios de transportes y de los prestadores de servicios aeroportuarios, destacando la necesidad de cumplir este objeto a través de la transformación de ASA, buscando

constituirla en un operador aeroportuario de excelencia, así como en socio estratégico de sociedades y empresas concesionarias de Aeropuertos.

Así las cosas, ASA derivada del otorgamiento de diversas concesiones se quedo con la administración actualmente de 26 aeropuertos, 23 operados de manera directa y otros tres, donde ASA forma parte de las empresas concesionarias y/o presta servicios de consultoría estratégica y asistencia técnica.

Cabe destacar que los aeropuertos administrados y operados de manera directa por ASA, se encuentran sujetos a un proceso de modernización y fortalecimiento para compensar los desequilibrios inherentes que conlleva su propia operación, con el objeto de mantenerlos en niveles óptimos para brindar su función primordial de carácter social.

Ante este reto, ASA se reconstituyó con una visión de largo plazo, que, viendo en el nuevo entorno una oportunidad, se transformó en una empresa operadora de aeropuertos y estaciones de combustible de clase mundial, por lo que se establecieron así tres líneas de negocio basadas en los procesos sustantivos del Organismo: Operaciones, Combustibles y Consultoría, esta nueva estrategia operativa tiene lugar en virtud de la reingeniería enmarcada en el nuevo Decreto por el que se Modifica el Similar que creó al Organismo Público Descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares, publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 22 de agosto de 2002, mismo que permite a ASA actuar conforme a la nueva realidad y necesidades aeroportuarias del país y del mercado internacional.

Entre las atribuciones y facultades que se otorgan a ASA, destacan las de ofrecer y recibir servicios de consultoría, asesoría y asistencia técnica, tanto en el ámbito nacional como internacional; constituir fideicomisos, participar con los gobiernos de las entidades federativas o de los municipios en la constitución de sociedades mercantiles en las que conjuntamente mantengan, en todo momento, la mayoría

de participación en el capital social, además de operar, administrar y explotar aeropuertos en el país o en el extranjero.

En este sentido, una parte esencial de la nueva visión del Organismo ha sido el concepto de “red aeroportuaria”, que permite, por una parte un desarrollo integral y equilibrado y, por otra, proveer, mantener y expandir la infraestructura para comunicar al mayor número de poblaciones y contribuir así, al bienestar social, económico y cultural del país, cumpliendo el objeto para el que fue creado: prestar un servicio público, aunado a que dicho desarrollo permite el crecimiento económico y social de las zonas y lugares de influencia.

Ante esta nueva estrategia operativa de ASA, resulta necesario establecer un marco normativo de políticas y procedimientos generales que deberán observar los servidores públicos de ASA, cuando se estime llevar a cabo la inversión y participación del Organismo en sociedades que sean titulares de concesiones para explotar Aeropuertos en la república mexicana.

OBJETIVOS RECTORES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO (PND).

Es importante destacar que como principales objetivos en el sector aeroportuario, resaltan los de elevar y extender la competitividad del país en la creación de infraestructura y servicios públicos de calidad.

La infraestructura y los servicios públicos son un factor clave para la competitividad de los sectores económicos y para elevar la productividad general.

En materia de infraestructura, en concordancia con el PND es necesario impulsar la inversión y el financiamiento privados, mediante la creación de marcos regulatorios transparentes, equitativos y que fomenten la competencia entre los participantes en los mercados.

De este modo resulta necesario estructurar, coordinar y financiar los proyectos de inversión que sean socialmente rentables. Esta tarea conlleva el apoyo necesario a los estados y municipios en el fortalecimiento de las áreas de planeación de inversiones, para que cuenten con las condiciones e incentivos necesarios que impulsen la participación del sector privado en el desarrollo y el mejoramiento de la infraestructura pública y los servicios que el sector productivo requiere para su eficaz operación.

Para mejorar la infraestructura de transporte (carretero, ferroviario, marítimo y aéreo) se pretende integrar un sistema intermodal que facilite su interconexión, para que la decisión de su uso dependa del costo relativo del servicio y no de las dificultades de interconexión de la infraestructura.

PROGRAMA SECTORIAL SCT

En estricta concordancia con los criterios establecidos en el PND, así como con el Programa Sectorial de SCT, las presentes bases fijan los objetivos rectores que, a través de estrategias y líneas de acción, orientarán el rumbo del sector aeroportuario y de ASA en los próximos años.

Los retos de incrementar la accesibilidad y abatir los rezagos son comunes a todo el sector aeroportuario y a través de los objetivos planteados se espera fortalecer la integración nacional, impulsar el comercio, articular cadenas de producción y corredores industriales en el territorio nacional. Ello, con la intención de inducir economías de escala y fortalecer la productividad y competitividad de toda la economía en su conjunto, así como de abatir el aislamiento de las regiones más apartadas.

2.- ANTECEDENTES

La desincorporación de aeropuertos y la apertura a la inversión privada nacional y extranjera en este sector, propició un ambiente de sana competencia entre un mayor número de actores, donde la privatización planteó nuevos desafíos a la función del Estado como regulador de los concesionarios de transportes y los inversionistas nacionales, pues ingresaron al negocio del desarrollo aeroportuario, como socios estratégicos en tres grupos aeroportuarios privatizados, nuevos agentes caracterizados por su experiencia, agresividad y conocimiento del negocio, entre los que destacan dos empresas paraestatales europeas de trayectoria y reconocimiento internacional; Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea (AENA) y Aeroports de Paris (ADP), la primera española y la segunda francesa, quienes a través de alianzas estratégicas con inversionistas mexicanos, participan en la operación del Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) y el Grupo Centro Norte.

Es necesario destacar que el entorno que propició la desincorporación aeroportuaria, creó un nuevo marco de operación técnica modernizada, ante este reto ASA no vio como un obstáculo o una limitación dicha circunstancia, sino que visualizó un área de oportunidad para permitir que el Organismo incursionara en el desarrollo de aeropuertos nacionales a través de su administración directa o bien mediante la participación de ASA en sociedades concesionarias y también en el extranjero, obedeciendo a la nueva misión y visión de ASA.

Bajo esta tesitura, ASA, pretende aprovechar las nuevas condiciones del mercado y, con la experiencia institucional de más de 40 años que posee, pretende posicionarse y aumentar su participación en la explotación de concesiones

aeroportuarias en el país, o bien realizar alianzas estratégicas, entendidas éstas, como la liga específica de dos áreas de negocio entre dos o más empresas.

En este orden de ideas, ASA ha promovido su participación con diversos gobiernos de Entidades Federativas, a través de participación accionaria en sociedades concesionarias de aeropuertos, como es el ejemplo de los Aeropuertos de Cuernavaca, Puebla, Querétaro, Toluca y Tuxtla Gutierrez.

Estas experiencias, hacen necesaria la existencia de una políticas generales que permitan a ASA visualizar en forma esquemática las oportunidades y desarrollo de estrategias mercantiles, a fin de solidificar su participación en sociedades, sin perder de vista su fin esencial de brindar un servicio público y propiciar el desarrollo aeroportuario regional.

3.- MARCO NORMATIVO

El decreto de fecha 22 de agosto de 2002 por el que se modifica el similar que creó al organismo público descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), establece en su artículo segundo, fracción I, que ASA podrá participar en la administración, operación, conservación, explotación y en su caso construcción de aeropuertos que le sean concesionados o permisionados, o que detente de cualquier forma a través de contratos y convenios. Asimismo, constituir sociedades y suscribir toda clase de acciones o partes sociales de sociedades de cualquier tipo, nacionales o internacionales.

Explorado el marco jurídico en el que se inserta esta propuesta y habiéndose realizado consultas con la instancia sectorial y, principalmente, con la Secretaría de Relaciones Exteriores y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se enlistan los instrumentos relevantes:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La cual establece la obligación de asegurar al Estado las mejores condiciones en cuanto a precio, calidad, financiamiento y oportunidad para que pueda acreditarse la economía, eficacia, eficiencia, imparcialidad y honradez en su participación.

2. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Que define a los organismos públicos como auxiliares del Poder Ejecutivo de la Unión.

3. Ley Federal de las Entidades Paraestatales

Establece la organización y funcionamiento de las entidades.

4. Ley de Planeación

Que establece el Sistema Nacional de Planeación y señala la obligación de cualquier entidad pública de ceñirse al Sistema.

5. Ley de Aeropuertos

Establece el marco para la administración, operación, explotación y construcción de aeropuertos.

6. REGLAMENTOS (Proveen en la esfera administrativa al exacto cumplimiento de las disposiciones contenidas en las Leyes de las cuales emanan).

De la Ley de Aeropuertos.

De la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.

7. DECRETOS

Por el que se modifica al similar que creó al organismo descentralizado Aeropuertos y Servicios Auxiliares.

8. OTRAS DISPOSICIONES

Estatuto Orgánico de Aeropuertos y Servicios Auxiliares

4.- POLÍTICAS GENERALES

El objetivo principal es establecer las políticas generales que deberán observar los servidores públicos de ASA para la participación del Organismo en sociedades mercantiles que sean titulares de concesiones aeroportuarias en México, así como fijar los lineamientos generales y procedimientos que deberán observarse para asegurar a ASA condiciones de factibilidad, que le permiten llevar a cabo su objeto principal de brindar un servicio público y contribuir al desarrollo de aeropuertos.

De esta forma las presentes políticas, establecen el marco de actuación para la participación de ASA en proyectos integrales de aeropuertos en el país, en el corto plazo, con el objeto de crear condiciones que permitan identificar nuevas oportunidades de negocio que propicien el mejor aprovechamiento de los recursos, y que posibiliten la generación de ingresos para el Organismo, en el mediano plazo.

ASA y sus funcionarios en todo momento observarán para la participación del Organismo en sociedades concesionarias de aeropuertos las presentes políticas:

1.- La integración de una red de infraestructura de transporte aéreo eficaz, segura y respetuosa del ambiente, siempre accesible a todos los mexicanos en los ámbitos nacional, regional y local, facilitando además la participación del país en la globalidad.

2.- Integrar un sistema de red aeroportuaria y logística para el traslado de bienes y personas, capaces de hallar aquel segmento de la demanda en el cual sean más eficientes y representen la alternativa de menor costo, proporcionando servicios de calidad a los usuarios con un enfoque multimodal, eficiente, seguro, integrado y competitivo.

3.- Desarrollar un sistema de comunicaciones apoyado en las más modernas tecnologías, que integre a las diversas comunidades del país tanto urbanas como rurales, de cobertura universal y que facilite la prestación de servicios en las mejores condiciones de oportunidad, precio y calidad para aprovechar las ventajas de la globalización y de la era de la información y el conocimiento.

4.- Desarrollar y administrar con políticas de calidad los recursos humanos, financieros, materiales y las tecnologías de la información con el objeto de que la operación de ASA sea transparente, eficiente y eficaz.

5.- Modernizar, ampliar y conservar en buen estado la infraestructura aeroportuaria, con el fin de responder a la dinámica de la demanda y contar con una red de clase mundial.

6.- Mejorar la operación de la infraestructura aeroportuaria, incentivando la eficiencia, la seguridad y la calidad de los servicios en beneficios de los usuarios.

7.- Facilitar la interconexión de la infraestructura aeroportuaria con los otros modos de transportes para conformar un sistema integral de transporte.

8.- Fortalecer la supervisión a los concesionarios aeroportuarios, privados o públicos, para garantizar rigurosos estándares de desempeño en la infraestructura aeroportuaria y en sus servicios.

9.- Instrumentar la transformación de ASA para que opere a través de tres unidades productivas (operación, combustibles y consultoría) y esté a la vanguardia y al nivel competitivo de los organismos de su tipo.

10.- Promover el crecimiento, la mayor cobertura y la modernización de la red aeroportuaria no concesionada a cargo de ASA, bajo esquemas que garanticen su modernización y conservación, así como su rentabilidad operativa.

11.- Promover la participación e inversión de ASA con gobiernos estatales, municipales o iniciativa privada en sociedades que sean titulares de concesiones o bien que sean formalizadas para obtener la concesión de uno o más aeropuertos, con el objeto de apoyar el crecimiento, la mayor cobertura y la modernización de la red aeroportuaria nacional, bajo esquemas que garanticen su modernización y conservación, así como su rentabilidad operativa.

12.- Incrementar los niveles de seguridad en la infraestructura y los servicios aeroportuarios.

13.- Optimizar la calidad de la infraestructura aeroportuaria y sus servicios para alcanzar niveles internacionales.

14.- Reforzar la función de supervisión y control de la autoridad y ejercer una eficaz rectoría del Estado en la actividad aeroportuaria.

4.1.- OBJETIVOS

Las presentes políticas tienen como principal objetivo establecer los principios básicos de actuación de ASA y fijar los criterios y procedimientos generales relativos a:

a) Identificación y Planeación de Inversiones.

b) Estudios de Factibilidad y Evaluación de Mercados.

c) Escenarios de participación accionaria en sociedades.

d) Procedimientos administrativos de inversión.

e) Contacto y Relación Interinstitucional.

.

f) Concertación

g) Autorizaciones e Instrumentos Jurídicos de la concertación.

h) Esquemas de Inversión.

i) Capitalización de Inversiones.

j) Control y fiscalización de inversiones.

.

k) Áreas Responsables en cada una de las etapas de los esquemas de participación adoptados.

i. Coordinación de las Unidades de Negocios.

ii. Coordinación de la Unidad de Servicios Corporativos.

iii. Coordinación Institucional.

iv. Dirección de Asuntos Jurídicos.

l) Participación de Inversión Privada.

m) Bases de Participación de Inversión Privada.

n) Concursos y subastas.

o) Excepción a Concursos y Subastas.

p) Restricciones de Inversión Privada.

q).- Suministro de Combustible.

r).- Concesiones a favor de ASA para la Explotación, Administración y Operación de Aeropuertos

4.2.- IDENTIFICACIÓN Y PLANEACIÓN DE INVERSIONES

La identificación de oportunidades para invertir requiere un profundo análisis que tome en cuenta las necesidades de comunicación, el desarrollo económico de la región y el servicio público que debe prestar el Organismo. A continuación se presenta una lista enumerativa, mas no limitativa, de los factores que es necesario documentar previo a la decisión de participar en una sociedad concesionaria de aeropuertos.

Actualización del Pronóstico de Tráfico para la Región

- Pronóstico de Pasajeros (conservador, factible y optimista)
- Pronóstico de Carga (conservador, factible y optimista)
- Pronóstico de Visitantes-acompañantes-pasajero (conservador, factible y optimista)

Desarrollo del Transporte aéreo en el aeropuerto en estudio y de la región

- Estrategia de posicionamiento en el mercado
- Concepto de Desarrollo del Tráfico para Transporte aéreo de pasajeros
- Concepto de Desarrollo del Tráfico para Transporte aéreo de carga
- Requisitos y Permisos
- Derechos de Tráfico Aéreo
- Infraestructura
- Tipos de aeronaves
- Rutas Potenciales y Líneas Aéreas Potenciales
- Planes de Negocios y Marketing
- Grupo Objetivo Clave
- Definición de Metas
- Metas Cualitativas
- Metas Cuantitativas
- Estrategias de administración y modelos financieros
- Manual de estructura orgánica
- Actualización de Planes maestros de desarrollo y de inversión a corto, mediano y largo plazo

Revisión de las Instalaciones Existentes

- Generalidades (fotos, planos, videos y documentación de todos los espacios
- Infraestructura en Lado Aire y Lado Tierra
- Estacionamiento Público y de empleados
- Transporte público (Autobús, taxis, otros)
- Pistas
- Calles de Rodaje
- Plataformas
- Torre de Control y Ayudas visuales
- CREI
- Estación de combustible
- Seguridad del Aeropuerto
- Bases de Mantenimiento de Aeronaves
- Catering
- Apoyo en Tierra
- Terminal de Pasajeros y FBO's
- Instalaciones de Carga aérea
- Hangares de Aviación General.
- Instalaciones de Aduana
- Zonas comerciales y Bancos

Evaluación de Fortalezas, Debilidades y Restricciones del Aeropuerto en estudio

- Fortalezas
- Debilidades
- Recomendaciones
- Factores para el Futuro éxito

Plan conceptual para nuevas inversiones en servicio del pasajero

- Principios y lineamientos de la planeación de inversiones
- Terminal de Pasajeros Actual
- Nuevas inversiones en infraestructuras lado aire y lado tierra
- Nuevas áreas para estacionamiento
- Nuevas áreas para transporte intermodal
- Diseño de hora de Operaciones
- Diseño de parámetros
- Diseño para aeronaves
- Análisis de Capacidad de Pista, de Rodaje y de Edificio Terminal
- Desarrollo por fases
- Flujos de Pasajeros y de Equipaje
- Descripción del sitio, Potencial y Limitaciones
- Preparación del sitio
- Planificación de interferencias, demoliciones o negociaciones con terceros
- Tipología de sistemas de equipajes
- Sistemas electromecanicos y de Aire acondicionado
- Suministro de energía y sistemas de iluminación.

4.3.- ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD Y EVALUACIÓN DE MERCADOS

De igual manera es necesario que se demuestre que la inversión es la mejor opción para el Estado y para ello debe existir una justificación de la misma que documente los siguientes asuntos.

Introducción y metodología

- Introducción
- Objetivos del Proyecto
- Enfoque del análisis potencial de mercado
- Técnica sobre el modelo de mercado

Antecedentes económicos nacionales

- Estructura económica
- Comercio exterior
- Análisis cuantitativo sobre el desarrollo de la economía
- Tratado comerciales con diversas naciones
- Turismo nacional

Estudios económicos de la región

- Estructura económica
- Comercio exterior

- Análisis cuantitativo del desarrollo económico de Estado o región aledaño al aeropuerto

- Turismo de la región

Potencial de Mercado para el o los aeropuertos en estudio-Pasajeros

- Posible Mercado de pasajeros aéreos en la región cercanos al aeropuerto

- Análisis de principales líneas aéreas

- Definición del área de captación de mercado

- Suposiciones básicas del pronóstico punto a punto según tipo de pasajero

- Pronóstico de pasajeros para el (los) aeropuerto(s) en estudio

Potencial de Mercado para el o los aeropuertos en estudio-Carga

- Mercado de transportación aérea para la región

- Análisis de líneas aéreas e integradores de carga

- Análisis de aeropuertos competidores
- Análisis de medios competidores de transporte
- Descripción de la zona de captación
- Mercado de integradores de carga
- Mercado de carga general
- Descripción de determinantes
- Pronóstico de carga aérea para el aeropuerto en estudio
- Mantenimiento y Reparación

Potencial de Mercado para el o los aeropuertos en estudio-Servicios Auxiliares y Comerciales

- Mercado de transportación aérea para la región
- Análisis de servicios auxiliares y comerciales al pasajero
- Análisis de aeropuertos competidores
- Análisis de medios competidores de transporte

- Descripción de la zona de captación
- Mercado de transporte intermodal
- Descripción de determinantes
- Pronóstico de volúmenes de visitantes y pasajeros para el aeropuerto en estudio
- Mantenimiento, Reparación y Actualización de la imagen de servicios auxiliares y comerciales

4.4.- ESCENARIOS DE PARTICIPACIÓN ACCIONARIA EN SOCIEDADES

La participación de ASA podrá darse bajo los siguientes supuestos:

a) Participación en sociedades mercantiles titulares de concesión aeroportuaria (estatales o privadas). La participación del Organismo en sociedades no será inferior al 25% ni mayor del 49% del capital social. Las sociedades podrán ser constituidas con gobiernos estatales o municipales, así como con la iniciativa privada o bien una participación con la combinación de ambos (estatal y privado), siempre procurando que se garanticen las mejores condiciones para el Estado, sin perder de vista su objeto principal de prestar un servicio público.

Cuando se presente inversión privada en alguna sociedad, deberá cuidarse que la participación estatal conjunta (ASA y una entidad federativa o un gobierno municipal) sea de cuando menos el 51% del capital social de la empresa.

Cuando esté presente un socio gubernamental (Entidad federativa o Municipio), éste detentará por lo menos el 26% del capital de la sociedad.

b) Las aportaciones de ASA podrán ser en efectivo o en especie, las aportaciones o inversiones realizadas siempre deberán ser garantizadas mediante los instrumentos jurídicos correspondientes a fin de llevar a cabo su correcta capitalización. ASA siempre deberá cuidar que la paridad accionaria de la sociedad en la que participe sea equivalente al porcentaje real que representen las acciones de los socios.

c) Cuando la sociedad en que se participe sea una entidad federal paraestatal constituida previamente, el Organismo podrá ser propietario de la totalidad de las acciones menos una.

d) Cuando ASA participe como socio en Alianzas Estratégicas podrá realizar aportaciones en especie, de igual forma podrá celebrar contratos de usufructo de terrenos y/u obras de infraestructura. La contraprestación se establecerá conforme a lo aprobado por el Consejo de Administración de ASA.

e) Cuando ASA participe en las diversas sociedades mencionadas, podrá actuar como socio operador o brindar servicios de asistencia técnica y consultoría a la sociedad. El precio de estos servicios deberá ser calculado conforme a las Políticas de que apruebe el Consejo de Administración del Organismo.

4.5.- PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE INVERSIÓN

Con el objeto de materializar debidamente los escenarios de participación accionaria señalados en el numeral anterior, los servidores públicos de ASA deberán observar en forma general los siguientes principios y políticas, buscando de esta manera asegurar para ASA las mejores condiciones y mecanismos de acción interna que fijen de igual forma las responsabilidades y funciones de las áreas involucradas, asegurando resultados óptimos en la negociación con los diversos sectores de inversión, la formulación de los diversos instrumentos jurídicos y el correcto control de las inversiones hasta su capitalización en las diversas sociedades.

4.5.1. CONTACTO Y RELACIÓN INTERINSTITUCIONAL

Una vez que la Coordinación de las Unidades de Negocios y haya detectado posibles oportunidades de Inversión y éstas hayan sido dictaminadas operativa, técnica y financieramente como favorables para ASA, la Coordinación Institucional, establecerá los grupos interdisciplinarios de trabajo con las diversas áreas, para llevar a cabo el contacto y la concertación primaria con los posibles sectores interesados en la participación del Organismo ya sea en el ámbito privado o gubernamental para constituir alianzas, convenios de participación, convenios de colaboración, convenios de cooperación o bien convenios de inversión, que permitan el primer contacto y negociación, así como el establecimiento de las bases primarias para la constitución de las aportaciones e inversiones futuras.

4.5.2. CONCERTACIÓN

La negociación con los sectores de inversión público y privado, así como la determinación de los esquemas de participación serán definidas por la Coordinación de las Unidades de Negocios, tomando como base de actuación buscar las mejores condiciones de desarrollo para ASA y la expansión de nuevos negocios productivos. De igual forma determinará el porcentaje de participación en la sociedad de que se trate, de acuerdo con los resultados derivados de la negociación establecida con los diversos sectores.

El porcentaje de participación accionaria que sea determinado, será adoptado previo dictamen favorable de la Coordinación de la Unidad de Servicios Corporativos.

4.5.3.- AUTORIZACIONES E INSTRUMENTOS JURÍDICOS DE LA NEGOCIACIÓN

Previo a la inversión de ASA en los diversos esquemas de participación adoptados deberá obtener las autorizaciones, permisos y/o licencias correspondientes necesarias para consolidar las estrategias implantadas, observando lo dispuesto por la normatividad aplicable en la materia para este tipo de negociaciones. Las unidades administrativas de ASA encargadas de las relaciones de contacto interinstitucional, negociación y dictaminación se apoyarán en la Dirección de Asuntos Jurídicos para tramitar las autorizaciones correspondientes.

Por otra parte, una vez obtenidas las autorizaciones correspondientes, ASA a través de la Dirección de Asuntos Jurídicos determinará los instrumentos que resulten idóneos para asegurar las inversiones y otorgar la certeza jurídica de las aportaciones que realice el Organismo.

La Dirección de Asuntos Jurídicos elaborará los instrumentos legales que resulten necesarios, durante todas y cada una de las etapas que resulten del proceso de participación que determine ASA, la Dirección de Asuntos Jurídicos deberá tomar en cuenta en los esquemas de participación adoptados y los porcentajes de participación accionaria determinados para la elaboración de los instrumentos jurídicos que se adopten.

4.5.4.- CAPITALIZACIÓN DE INVERSIONES

ASA una vez que lleve a cabo la inversión o aportación en la sociedad, deberá capitalizar en su totalidad las inversiones o aportaciones que ésta haya realizado en sociedades como resultado de las negociaciones adoptadas.

ASA deberá cuidar en todo momento que las inversiones guarden una paridad real y equivalente con la representación accionaria que posea, así como establecer mecanismos que le permitan conocer la situación accionaria de sus socios y su participación equivalente de acuerdo con los porcentajes convenidos, en las actas constitutivas de las sociedades en que participe, en los convenios de inversión de socios que suscriba, y en su caso, con los programas o calendarios de inversiones y capitalización que hayan sido pactados entre los socios.

4.5.5.- CONTROL Y FISCALIZACIÓN DE INVERSIONES

ASA contará en todo momento con la fiscalización y control de las inversiones y aportaciones que realice en las sociedades de que forme parte, mediante el nombramiento y designación de funcionarios públicos como miembros de los Comités Operativos, Administrativos y de Auditoría de la Sociedad, así mismo ASA solicitará a la Secretaría de la Función Pública, de acuerdo a la legislación y normatividad aplicable en la materia, la designación de un Comisario Público, quien tendrá las funciones que establece la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y el Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

5.- ÁREAS RESPONSABLES EN CADA UNA DE LAS ETAPAS DE LOS ESQUEMAS DE PARTICIPACIÓN ADOPTADOS

ASA tiene como misión contribuir al desarrollo social, económico y cultural del país, impulsando una red aérea eficiente y promoviendo la actividad y desarrollo de la industria aeroportuaria nacional, con una visión de alcance internacional, mediante la identificación, estructuración e implementación de nuevos proyectos aeroportuarios. Por ello, entre sus tareas más importantes se encuentra la de promocionar cada una de las unidades aeroportuarias a su cargo, con énfasis en sus tres áreas principales: Unidades de Negocios, Unidad de Servicios Corporativos y Coordinación Institucional**.**

5.1.- FUNCIONES DE LA COORDINACIÓN DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS

De conformidad con las atribuciones conferidas a la Coordinación de las Unidades

de Negocios y sus áreas administrativas, ésta área será la coordinadora y líder de los proyectos en materia de participación accionaria e inversiones de ASA en sociedades que sean titulares de una concesión para explotar, administrar, operar y/o construir uno o varios aeropuertos.

Las principales funciones que tendrá a cargo la Coordinación de las Unidades de Negocios, serán entre otras, las siguientes:

a) Consolidar y dirigir estratégicamente las actividades sustantivas de investigación y detección de posibles mercados de inversión en sociedades.

b) Explorar, desarrollar y mantener relaciones de negocio estratégicas con diferentes entidades públicas y privadas del país y

c) Participar en los grupos interdisciplinarios e interinstitucionales, necesarios para fijar la posición de ASA ante las oportunidades de negocio e inversión implementadas.

d) La Coordinación de las Unidades de Negocios deberá promover en las inversiones y participaciones que ASA realice, la prestación adicional de servicios de asistencia técnica e intercambio de tecnología, consultoría y asesoría para el desarrollo de nuevos negocios productivos.

e) Decidir la estrategia y aplicación del esquema de inversión y/o participación más convenientes para ASA, así como poner en marcha y operar las fórmulas de asociación, previo análisis operativo y de acuerdo con los dictámenes de factibilidad financiera y recomendaciones de la Coordinación de la Unidad de Servicios Corporativos.

f) Dirigir las estrategias de negociación, implementación, aportación, inversión y capitalización de recursos en las sociedades, de acuerdo con las directrices fijadas por la Dirección General de ASA.

g) Vigilar el apego a las políticas, procedimientos y logística implementadas por el presente documento.

h) Asegurar y reservar para ASA, de acuerdo al marco normativo del Sector Aeroportuario el manejo, almacenamiento, control y suministro de combustible de aviación en los aeropuertos y sociedades en que ASA participe

i). Celebrar y suscribir los contratos, convenios y demás instrumentos jurídicos que sean necesarios para asegurar a ASA las mejores condiciones de participación e inversión, previo análisis, autorización y dictaminación favorable de dichos instrumentos por parte de la Dirección de Asuntos Jurídicos de ASA.

5.2.- COORDINACIÓN DE LA UNIDAD DE SERVICIOS CORPORATIVOS

De acuerdo con las atribuciones que el Estatuto Organico de ASA confiere a la Coordinación de la Unidad de Servicios Corporativos, dicha área administrativa deberá observar las siguientes funciones:

a) Realizar los dictámenes, estudios y evaluaciones necesarios para la determinación de la factibilidad financiera de las oportunidades de Negocio, inversión o aportaciones de ASA en sociedades, que la Unidad de Negocios haya estimado como técnica y operativamente favorables para ASA .

b) Coordinar la definición de los lineamientos generales para el establecimiento de objetivos, estrategias, metas e indicadores de los planes que así lo requieran;

c) Asegurar que las inversiones financieras se lleven a cabo determinando la factibilidad más conveniente, cuidando su liquidez, de acuerdo a lo establecido por la SHCP;

d)**.** Conocer, analizar y participar en la formulación de los estados financieros de las sociedades, a fin de conocer con veracidad la información financiera de éstas.

e) Participar, analizar y determinar en conjunto con los socios o accionistas y directivos de las sociedades, la presentación de los presupuestos anuales de ingresos y egresos

f) Proponer los criterios generales de modernización administrativa de las sociedades en que ASA participe, con el objeto de mejorar la productividad.

g) Coordinar y llevar a cabo los trámites necesarios para la obtención de autorizaciones para la capitalización de Inversiones de ASA

h) Participar en los grupos interdisciplinarios que se instituyan para el análisis, discusión y negociación de los esquemas de participación adoptados por ASA.

5.3.- COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

La Coordinación Institucional como unidad administrativa del Organismo, deberá coadyuvar en la implantación de la estrategia global de contacto y relación institucional con los diversos sectores en los que se pretenda llevar a cabo inversiones, por lo que llevará cabo las siguientes funciones:

a) Establecer las políticas de contacto y relación institucional definidas por la Dirección General con los sectores público y privado.

b) Dar seguimiento a la instrumentación de las políticas institucionales definidas por el Organismo para la ejecución de las acciones institucionales en materia de inversiones y participación accionaria en sociedades.

c) Proponer y promover para el fortalecimiento del Organismo, esquemas de asociación y alianzas estratégicas.

d) Facilitar la vinculación y la coordinación de todas las áreas directivas del Organismo, en la consecución de los objetivos plasmados en las presentes políticas, así como optimizar las propuestas de desarrollo y expansión empresarial del Organismo.

e) Fijar criterios para las evaluaciones y estudios de gran visión sobre el impacto de las presentes políticas y proponer su modificación, en su caso.

f) Participar en los grupos interdisciplinarios que se instituyan para el análisis, discusión y negociación de los esquemas de participación adoptados por ASA.

5.4.- DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS

La Dirección de Asuntos Jurídicos en el ámbito de sus atribuciones llevará a cabo las siguientes funciones siguientes funciones:

a) Asesorar jurídicamente a las distintas áreas del Organismo, en la atención y desahogo de las etapas que permitan asegurar las aportaciones e inversiones que

pretenda realizar ASA en sociedades y toma de decisiones para materializar dichas estrategias.

b) Sancionar y dictaminar en el ámbito jurídico los instrumentos, contratos y convenios que resulten necesarios para la inversión y participación de ASA en el capital social de sociedades.

c) Definir, elaborar y suscribir los instrumentos jurídicos que se requieran para el cumplimiento de las estrategias implementada por ASA, respecto de la participación e inversión objeto de las presentes políticas.

d) Emitir las medidas correspondientes y estudios normativos necesarios, con objeto de unificar criterios y procedimientos jurídicos para la mejor participación de ASA en sociedades. De acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias que resulten aplicables.

e) Fijar las políticas y criterios para la revisión o elaboración, en su caso, de los actos jurídicos que celebre el Organismo, con base en las presentes políticas.

f). Revisar y elaborar, en su caso, los proyectos o formatos de convenios, contratos y demás instrumentos jurídicos necesarios para asegurar a ASA los mejores esquemas de participación en sociedades, así como llevar el registro y custodia de los instrumentos firmados; a fin de otorgar certeza jurídica a ASA.

g) Participar en los grupos interdisciplinarios que se instituyan para el análisis, discusión y negociación de los esquemas de participación adoptados por ASA.

6.- PARTICIPACIÓN DE INVERSIÓN PRIVADA

Como principio general ASA propondrá a sus socios, que la participación de inversión privada en las sociedades que forme parte se realice mediante concurso público, a fin de obtener las mejores condiciones para el Estado, promoviendo un proceso de apertura a la inversión privada que sea equitativo, objetivo, transparente y expedito.

De esta forma, ASA deberá promover la participación de inversionistas y operadores de calidad, capacidad y solvencia técnica, operativa, administrativa y financiera, mediante la selección de socios, asegurando las mejores condiciones para el Estado en cuanto a precio, oportunidad y demás circunstancias pertinentes.

No obstante, lo anterior ASA deberá apegarse para la selección de socios privados a la legislación y normatividad correspondiente que regule el funcionamiento y organización de la sociedad. Asimismo ASA podrá estudiar y analizar con base en los estudios correspondientes si es conveniente para el Estado celebrar un concurso público o no para la integración de socios privados; en este supuesto ASA podrá aceptar que la sociedad lleve a cabo una excepción al concurso público, supuesto que deberá estar debidamente justificado, sin perder de vista que ASA procurará de cualquier forma las mejores condiciones para el Estado y la protección de los recursos públicos invertidos en la sociedad.

La sociedad para efectos de obtener las propuestas relativas a la inversión privada formulará y desarrollará los métodos y procedimientos necesarios, así como las bases respectivas de acuerdo a las necesidades particulares de cada una de las sociedades.

Las convocatorias y bases de licitación para la emisión o enajenación de la Participación Accionaria contendrán, entre otros aspectos, los siguientes:

El objeto del concurso; las etapas y el proceso que lo integran; los procedimientos y requisitos para la calificación de interesados; el calendario de actividades; la forma y términos de presentación de las proposiciones; las causales de descalificación; los criterios de adjudicación y términos de expedición del fallo; los supuestos en los que podrá declararse desierto el concurso o suspenderse; así como las restricciones generales. El perfil, características y requisitos de participación del Socio Estratégico; los términos y condiciones de la adquisición, tenencia y enajenación de la Participación Accionaria por parte del Socio Estratégico; así como los términos, condiciones y alcances del Contrato de Participación e Inversión; serán dados a conocer a los interesados, en la convocatoria y bases de los procesos de selección del Socio Estratégico, que serán publicadas para cada Sociedad.

7.- SERVICIOS DE ABASTECIMIENTO Y SUCCIÓN DE COMBUSTIBLE.

ASA en todo caso, de conformidad con la legislación y normatividad aplicable, prestará en el Aeropuerto concesionado, los servicios complementarios, consistentes en el almacenamiento, distribución, suministro, abastecimiento y succión de combustible a los apoderados, concesionarios y permisionarios del servicio del transporte aéreo, usuarios del Aeropuerto concesionado.

Consecuentemente los Servicios a que se refiere la presente condición no podrán ser prestados por la Sociedad Concesionaria, o por algún tercero, hasta en tanto la Secretaria de Comunicaciones y Transporte (SCT) determine lo contrario.

ASA deberá tomar las medidas necesarias para que dichos servicios se presten de forma segura y eficiente. Así mismo, tanto ASA como la Sociedad Concesionaria, deberán adecuar sus programas al crecimiento del Aeropuerto, y serán responsables de cualquier daño que ocasione la prestación del servicio de combustible.

Todos los conflictos que surjan con motivo de la prestación de los servicios de abastecimiento y succión de combustible serán resueltos por la SCT.

8.- CONCESIONES A FAVOR DE ASA PARA LA EXPLOTACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE AEROPUERTOS

Actualmente la red aeroportuaria administrada por ASA encuentra sustento bajo el amparo del Artículo Tercero Transitorio de la Ley de Aeropuertos.

Ante esta situación y de conformidad con lo dispuesto por el artículo 14 de la Ley mencionada, mismo que señala que *la SCT podrá otorgar concesiones, sin sujetarse a licitación pública, a las Entidades de la Administración Pública Federal*, se deberá tener en cuenta que ASA tendrá como política y objetivos, buscar obtener la concesión, conforme al procedimiento señalado por la Ley de Aeropuertos y su Reglamento, de aquéllos Aeropuertos que actualmente administra presentando la solicitud respectiva por escrito a la SCT, debidamente fundada y motivada.