



SHCP

SECRETARÍA DE HACIENDA  
Y CRÉDITO PÚBLICO

BAN  BRAS

BANCO NACIONAL DE OBRAS  
Y SERVICIOS PÚBLICOS S.N.C.

# LA EMPRESA MIXTA: UN PRIMER ACERCAMIENTO

Mayo 2015

## ANTECEDENTES

---

- La tendencia mundial a la eliminación de concesiones de las operaciones de agua en manos de la empresa privada y su regreso a contratos de gestión tanto integral como parcial, es un proceso ya irreversible que se inició en los últimos diez años en Europa y que avanza en casi todas las zonas desarrolladas del mundo.
  - La conciencia cívica de mantener el control público de los activos dedicados al sistema del ciclo integral del agua y saneamiento, es consistente con la necesidad de asegurar la sustentabilidad financiera y operativa de los sistemas de agua, que debe convertirse en un elemento central de partidos políticos de todas las tendencias.
  - Para poder suministrar servicios con calidad y cantidad de agua potable sin seguir canibalizando las fuentes de suministro es necesaria una adecuada gestión de la misma con tarifas que permitan la sustentabilidad, a fin de romper el círculo vicioso que afecta a muchos operadores de agua en la República Mexicana.
  - La participación de la empresa privada, tanto en gestión como en financiación de estas operaciones es una alternativa viable para asegurar la estabilidad de la gestión en el tiempo, de forma que permita la profesionalización del personal cualificado en la empresa sin miedo a acciones políticas.
-

## ¿QUÉ ES UNA EMPRESA MIXTA?

---

- Es una empresa pura de gestión
  - No posee activos
  - Gestiona los activos de la operadora
  - La mayoría del capital es público
  - La operadora aporta el uso de los activos actuales y los derechos de agua entre otros
  - La empresa privada aporta procesos, personal directivo, capital y sinergias
  - Durante el proceso de gestión la empresa mixta opera con activos de la operadora
  - La acción supervisora la realizan los consejeros públicos
  - Mayoría en el consejo sin costo adicional
-

## ¿POR QUÉ UNA EMPRESA MIXTA?

---

La empresa mixta es una alternativa que permite, sin cesión de los activos a la empresa privada, una rápida mejora en la operación de agua y revertir el proceso de deterioro de los recursos hídricos.

La idea es constituir una empresa entre el municipio/estado y empresa privada bajo los siguientes conceptos y/o características:

- **No se realiza ni la venta ni cesión de propiedad de los activos públicos**
  - **Es una empresa de gestión de mayoría de capital público**
  - **Se mantienen los activos en la actual operadora de agua** que sigue ostentando la titularidad de los activos y de las concesiones de agua
  - **El municipio/estado, mantienen mayoría accionarial** de la empresa de gestión.
  - **La empresa privada es propietaria de una participación minoritaria de las acciones** y ostenta un **contrato de gestión integral** cuya forma de compensación es un fee fijo, basado en su aportación económica al proyecto y los gastos de primer establecimiento, y uno variable en función de tres conceptos básicos: Mejora de las eficiencias físicas, comercial y disponibilidad; resultados a nivel EBITDA; mejora de la calidad del servicio y atención al cliente
  - **La empresa privada incluirá, además de los recursos humanos especializados, la transferencia de la tecnología y la operación de la empresa** en temas de: Administración, capacitación, gestión, sistemas de control, ingeniería, diagnósticos, software, calidad y medio ambiente, hidrogeología, perforación, telecontrol, etc., que quedaran en poder de la empresa de gestión al final de la concesión
  - **Todos los recursos humanos son transferidos a la empresa mixta** manteniendo, en lo posible las mismas condiciones laborales y negociando previamente con los sindicatos la optimización de los recursos
  - **Los activos que se adquieran a los largo del proceso serán a nombre de la empresa operadora** que queda como una empresa tenedora de activos.
-

## VALORACIÓN Y OPERACIÓN

---

El estado de deterioro actual de los sistemas de operación de agua hace que para que la población pueda percibir una significativa mejora en el servicio a corto plazo, que justifique un incremento de tarifas, si procede, y cambio en los sistemas de gestión así como acciones del tipo de corte de agua por impago, requieren de inversiones que pueden ser difíciles de justificar para una empresa privada con esa participación minoritaria. En consecuencia, y como el municipio no dispone de recursos para aportar fondos para la compra de acciones, se propone la ayuda federal basada en los siguientes conceptos:

- Se estimaran, mediante un DIP previo y por la IP licitante, los recursos necesarios para el arranque de la operación; mejora de los sistemas comercial, oficinas y equipamiento; la inversión urgente en red y sistemas de control y las aportaciones municipales en el uso de instalaciones y concesiones.
  - Con este valor se define el valor de la participación del 80% de la empresa y se valora las aportaciones municipales en un 20%
  - El resto de las acciones se reparten entre la IP y el Municipio de forma que la IP no supere el 40%. Y el municipio un  $40\%+20\% = 60\%$
  - Como las acciones implican un desembolso significativo de dinero, bien sea en capital o en financiación, la parte correspondiente desde el resultado de la valoración es aportada por la IP y el resto de las acciones son pignoradas por BANOBRAS/FONADIN que aportará los fondos complementarios en nombre del municipio quedando esta pignoración como garantía de pago.
  - De esos fondos prestados a la empresa mixta una parte, dentro del PROMAGUA serán fondos recuperables o no recuperables (en función del cumplimiento de metas) y la otra se garantizará su devolución mediante los beneficios previstos en el plan de negocios presentado por la empresa licitante ganadora de la licitación.
-

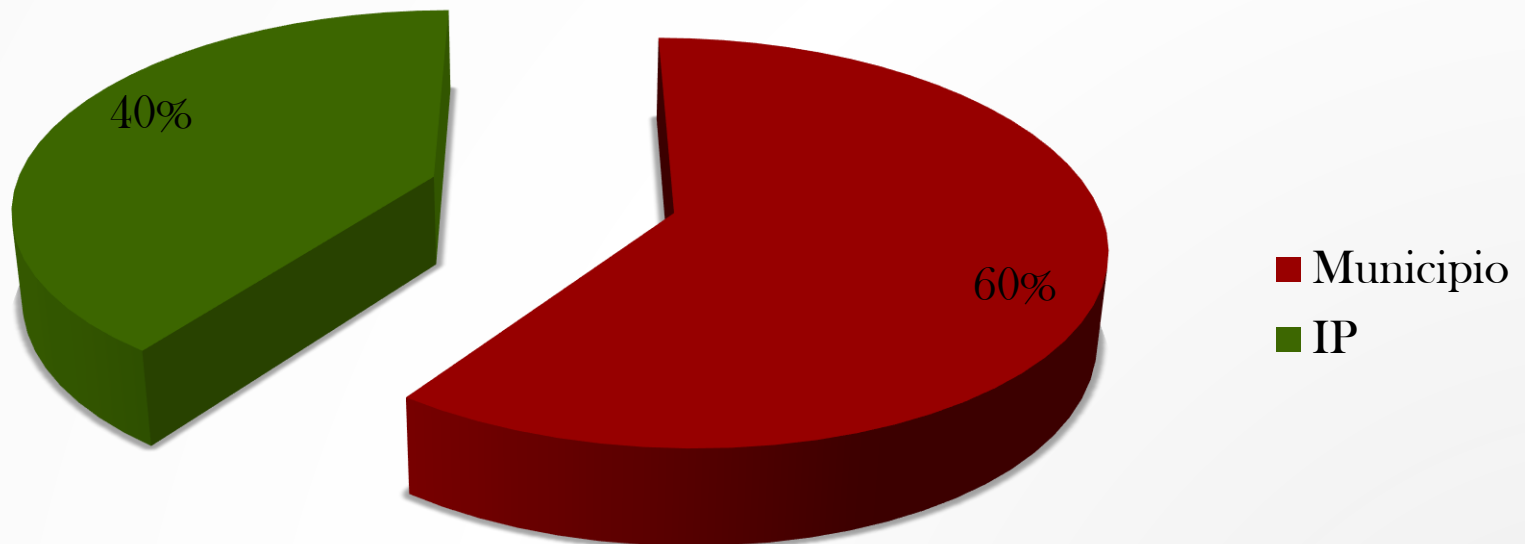
## VALORACIÓN Y OPERACIÓN

---

La composición accionarial quedará en la forma siguiente:

- **Municipio 60%:** de las que una parte estará temporalmente en manos de Banobras o de un fideicomiso que se constituya al efecto.
  - **IP: 40%**
  - La empresa se diseñará con unos estatutos que permitan la seguridad jurídica de las partes y el control de la sociedad así como la necesidad de protección de los minoritarios en decisiones claves
  - El consejo de Administración tendrá como **presidente al Presidente Municipal**. De los consejeros, la **mitad mas uno serán nombrados por el municipio/Banobras** y el resto por la IP
  - Es muy importante que en la composición del consejo, y fijado ya por estatutos, se dé puestos de **consejeros a miembros significativos de la sociedad civil del municipio**, presidentes de cámaras, empresarios de reconocido prestigio, académicos, etc., que aporten profesionalismos, conocimientos y reduzcan el posible impacto políticos en la decisiones del consejo.
  - **El retorno de la inversión recuperable de Banobras se realizará con cargo a los beneficios que le correspondan al municipio por su participación accionarial global**
  - De esta forma se garantiza un rápido cambio en la eficiencia de los operadores de agua, una rápida mejora en la utilización de los escasos recursos hídricos del país y sobre todo una significativa mejora a corto plazo de los sistemas de agua tanto en cuanto a la calidad del agua potable; aumento de la eficacia global; reducción de consumo por tarifas justas y progresivas; implantación de planes sociales justos de apoyo a población marginada; eliminación a medio plazo de los tandeos y la correcta recolección de aguas residuales y su adecuado tratamiento y regreso al medio ambiente.
-

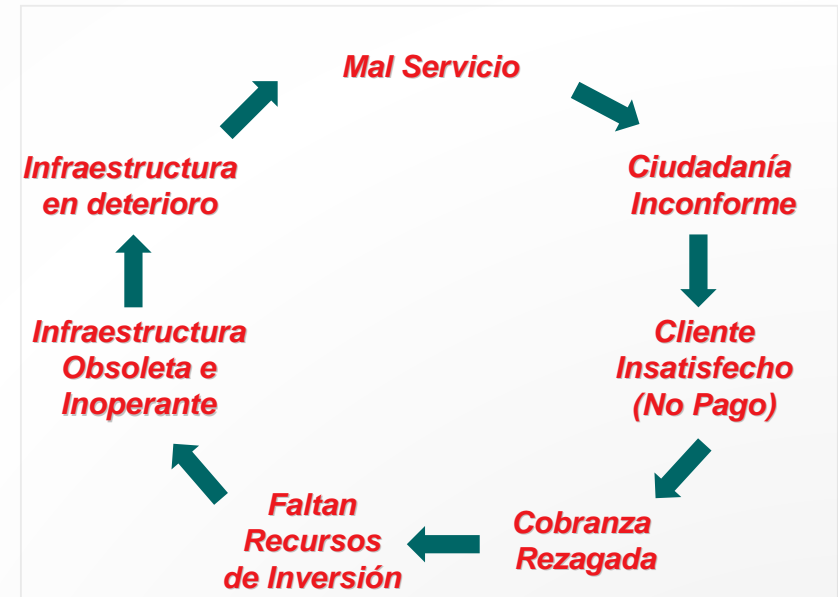
## Porcentaje



Del Municipio: X% Fonadin/Banobras (Temporalmente)  
20% Municipio (valor aportaciones)  
Empresa Privada: 40%

## Ventajas de esta empresa mixta:

- ✓ De fácil venta política
- ✓ De fácil venta a la población
- ✓ Sin coste para el Municipio
- ✓ Sin pérdida de control municipal
- ✓ Rápida implementación
- ✓ Rápida mejora de imagen pública del servicio
- ✓ Escaso desgaste público
- ✓ Rotura del círculo vicioso



## • Condicionantes:

- ❖ Necesidad de tarifas autosustentables y progresivas
- ❖ Normas de funcionamiento claras (pago medidores, corte por impago, entre otros)
- ❖ Cambios en la legislación estatal, participación del Legislativo