

«España ha sido en 2011 y 2012 la mayor adjudicataria de la OCDE con el Banco Mundial y el BID»

Ingeniera de Montes por la Universidad Politécnica de Madrid con un Diploma de Estudios Avanzados en Economía del Desarrollo por la misma Universidad. Cuenta con estudios de posgrado en Wageningen (Holanda) y Nancy (Francia). Ha trabajado en cooperación al desarrollo para el CIRAD y la Comisión Europea, y para firmas españolas como el Grupo Tragsa o Acciona Ingeniería, donde participó en proyectos financiados por organismos internacionales como BID o BM. Desde el 2007 es Jefa del Departamento Multilateral del ICEX en la Oficina Económica y Comercial de Washington responsable de brindar apoyo al sector privado español en las oportunidades de negocio con el BM y el BID. Co-lidera el grupo de apoyo al sector privado de todas las Embajadas con sede en Washington DC.



Sara Hormigo

Jefa del Departamento Multilateral del ICEX en la Oficina Económica y Comercial de Washington

Verónica López Sabater

El mercado multilateral es una fuente importante de potenciales oportunidades de negocio para las empresas de muy diversos sectores, tanto industriales como suministradoras de servicios.

¿Cuáles son los principales atractivos que ofrece este mercado?

Trabajar con organismos multilaterales como el Banco Mundial (BM) o el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) efectivamente ofrece ventajas para las empresas, que aparecen en sus dos principales ventanillas: la del sector público y la del sector privado. **En el sector público** la principal ventaja consiste en que el sistema de adquisiciones está reglamentado siguiendo las políticas y procedimientos que han establecido los bancos para las compras financiadas total o parcialmente con préstamos, créditos y donaciones de los mismos.

Dichas licitaciones siguen unos procedimientos establecidos en las Normas de Adquisiciones y utilizan documentos estándar tanto para las licitaciones como para las contrataciones. Asimismo, los anuncios de oportunidades de negocio vinculadas a operaciones financiadas por el banco deben ser públicos, lo que favorece la participación de las empresas. También los procesos de quejas están incluidos en las normas facilitando la participación de las firmas en los procesos de adquisiciones. En algunos casos, como ocurre con la *Millennium Challenge Corporation*, los trabajos son pagados directamente desde Estados Unidos, minimizando así la corrupción en los mismos. En resumen, los atractivos principales resultarían derivados de **los procedimientos transparentes y normados que aseguran la competencia y proporcionan seguridad**

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se le finiquita
- 3. Libre el máximo de kilometraje
- 4. Diferencia del tipo de interés
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



jurídica. En la ventanilla del sector privado la principal ventaja es **estratégica, permitiendo financiar actividades** en países donde el sector privado no puede hacerlo solo. Además juegan un papel catalítico para fomentar la inversión incluyendo la participación de banca comercial o sponsors en países en vías de desarrollo.

El tejido empresarial español está integrado, en su mayoría, por empresas de reducida dimensión, ¿a qué obstáculos ha de hacer frente una Pyme que desee aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado multilateral? ¿Cuáles serían los aspectos clave en el diseño de su estrategia de acceso al mercado?

Existen oportunidades en el mercado multilateral para empresas de todos los tamaños tanto en adquisiciones de bienes, obras y servicios en los distintos ámbitos que son financiados en muchos de los países en desarrollo, como en financiación por parte de la ventanilla privada de los bancos. Sin embargo, sí podríamos hablar de **un mercado muy especializado y que requiere un conocimiento riguroso de las normas y procedimientos que mencionábamos con anterioridad**. Para poder participar en dichos procedimientos las empresas deberán conocerlos con exactitud. Los proyectos financiados por estos organismos siguen una serie de fases que denominan “ciclo de proyecto” que incluye todas las etapas desde su concepción hasta la completa ejecución y evaluación posterior. En cada fase se producen tomas de decisiones que pueden llevar oportunidades de negocio que estarían sujetas a unos procedimientos preestablecidos. El ciclo de proyecto puede ser largo, lo que conlleva un compromiso por parte de la empresa de medio-largo plazo. Además, en dicho ciclo de proyecto distintos actores van tomando responsabilidades, lo que conlleva relacionarse con todos ellos y, a pesar de que en una de las etapas del ciclo (la de implementación) es donde tiene lugar el mayor número de las compras, es importante seguir todas las etapas

del proyecto. Todos estos temas deben ser considerados e incluidos en las estrategias de internacionalización basadas en proyectos financiados por estos organismos. Sí me gustaría mencionar que **las pymes altamente especializadas son empresas muy competitivas** en las licitaciones de estos organismos ya que conocen muy bien su producto y su mercado, y en realidad este sistema favorece la transparencia de información a lo largo de todo el ciclo de proyecto, facilitando la tarea de vigilancia y seguimiento para poder anticipar las licitaciones y preparar ofertas altamente competitivas.

Washington DC es sede de dos (BM y BID) de los más importantes organismos financieros multilaterales que requieren contratar servicios de empresas para la ejecución de sus actividades en países emergentes y en desarrollo. Indíquenos, por favor, cuáles son las principales diferencias, en cuanto a sus procesos de contratación de obras, servicios y suministros, que puedan ser de interés a las empresas españolas.

Las principales diferencias radican en las normas que aplicarían, diferenciándose principalmente para **bienes y equipos** y para **servicios de consultoría**. En el caso de compras de bienes y equipos, la entidad ejecutora del país prestatario debe realizar las adquisiciones basándose en los principios de economía, eficiencia y transparencia, siendo la **Licitación Pública Internacional (LPI)** el método competitivo más adecuado para adquisiciones complejas de alto coste y cuando sea escasa la disponibilidad nacional de proveedores o contratistas con la capacidad y experiencia requerida para llevar a cabo el contrato de una forma satisfactoria.

Para el caso de **consultoría y otros servicios** los bancos establecen también los principios de economía y eficiencia y existen reglas y procedimientos específicos teniendo en cuenta las circunstancias de los casos que pueden presentarse, sin embargo aconseja, siempre y cuando sea posible la competencia entre firmas que hayan calificado en una lista corta

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Excepcional coste cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se le finiquita
- 3. Libre el máximo de kilometraje
- 4. Defensa del tipo de cambio
- 5. Todos los servicios incluidos

Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



y que la selección de éstas se haga en base a la calidad de la propuesta y, cuando así convenga, en el costo de los servicios que se han de suministrar. Este método se denomina **Selección Basada en Calidad y Costo (SBCC)** que es el más recomendado. Las principales diferencias entre los dos sistemas más utilizados pueden verse en la tabla resumen a continuación:

	Bienes/Equipos(LPI)	Consultoría/Servicios
Licitación	Documentos estándar de licitación Publicación internacional para grandes contratos (~300 mil USD)	
	UNA o DOS ETAPAS A veces precalificación	DOS ETAPAS (PQ > Lista Corta > Invitación presentación propuestas > Propuestas)
Evaluación	Precio más bajo cumpliendo requisitos técnicos	SBCC (Basada en la calidad y costo) SBC (Basada en calidad)
Contrato	Adjudicación del contrato (después de negociación con candidato mejor evaluado) Protestas Ejecución del contrato	

Las empresas españolas han tenido hasta el momento un reducido protagonismo – o dicho de otro modo, reducido éxito – en las licitaciones públicas internacionales convocadas por las instituciones financieras internacionales sitas en Washington. ¿Cuáles son los principales motivos de esta “infrarrepresentación” española? ¿Cuáles son las expectativas de futuro sobre la evolución de las adjudicaciones de empresas españolas?

Efectivamente está era la situación hasta hace unos tres años. Sin embargo en los últimos años la tendencia ha sufrido un singular cambio, siendo cada vez más las empresas españolas adjudicatarias de contratos con el BID y el BM. En el año 2011, España resultó adjudicataria de 123 contratos por valor de más de 697 millones de dólares y en el año 2012, aún a falta de resultados definitivos, la cifra ha ascendido a 92 contratos y más de 727 millones de dólares. Con estos datos España se posiciona en los dos últimos años como mayor adjudicataria de los países de la OCDE. En la Oficina Económica y Comercial de Washington elaboramos anualmente un [informe](#) con el detalle de todas estas adjudicaciones, tanto por

firmas como por organismos, países y sectores donde analizamos las tendencias y los motivos de dichas adjudicaciones.

Actualmente esperamos que la tendencia se mantenga en esta línea creciente. El mercado nacional ha disminuido mucho y las empresas están participando en muchos de los contratos internacionales y especialmente en los que financian BM y BID. Lo están haciendo de manera muy competitiva y los datos corroboran que efectivamente las empresas lo están haciendo muy bien, al menos con estos organismos. Quizá la asignatura pendiente sea trabajar mejor con organismos menos conocidos o mercados más complicados para las empresas españolas como el Banco Asiático de Desarrollo.

De los tres grandes tipos de licitaciones internacionales promovidas por los organismos multilaterales (obras, suministros, servicios de consultoría), ¿en qué ámbito son nuestras empresas más competitivas? Y ¿en qué países?

Las empresas españolas, en el marco de las contrataciones BID, en los últimos años se han mostrado más competitivas en los sectores de transporte y energía, seguidos de agua y administraciones públicas. Geográficamente, se han mostrado más competitivas en la región de América Latina especialmente en países como Honduras, Ecuador o Bolivia. Recientemente estamos viendo resultados muy positivos en países como Brasil que antes eran muy proteccionistas. Fuera de la región destacan las adjudicaciones en Bangladesh o Sudáfrica durante el 2012.

El Fondo Español de Cooperación para Agua y Saneamiento (FECASALC), en su dimensión multilateral, es el primero de su naturaleza –origen de fondos Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación– abierto, aunque no de forma exclusiva, a la participación de empresas españolas en la ejecución de proyectos, vía licitación pública internacional. ¿Podemos afirmar que el Fondo ha

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Excepcional coste cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se le olviden los impuestos
- 3. Libre el máximo de kilometraje posible
- 4. Diferencia del tipo de interés
- 5. Todos los servicios incluidos

¡Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



sido un estímulo para la internacionalización de empresas españolas del sector en América Latina y Caribe? ¿Existen iniciativas similares de otros países?

Efectivamente el FECASALC ha resultado ser un fondo muy importante para la financiación de agua en la región y, teniendo en cuenta la fortaleza de las empresas españolas en dicho sector, ha fomentado la participación de empresas españolas en estos proyectos vía licitación internacional. Más del 50% de los proyectos licitados internacionalmente y que han sido financiados por el FECA-SALC han sido adjudicados a firmas españolas. También, al ser un fondo dedicado sobre todo al abastecimiento y saneamiento de agua rural ha permitido la participación de muchas firmas locales, objetivo clave en el desarrollo de la capacidad local. Hemos elaborado [un documento muy detallado](#) sobre el funcionamiento del Fondo.

Cada país tiene una estrategia clara en temas de desarrollo y dentro de esa estrategia unos sectores y regiones prioritarios y para ello pueden trabajar de la misma forma con fondos temáticos dentro de los organismos. Sin embargo, el FECA-SALC, por su tamaño y naturaleza, es un fondo único en el BID que ha posicionado a España como el mayor donante de [fondos fiduciarios](#) de los países miembros.

Con el paso de los años, los fondos de consultoría de España en los organismos multilaterales han ido perdiendo su carácter de “ligado a interés español”, y por tanto, hoy se encuentran abiertos en su práctica totalidad a empresas de cualquier nacionalidad.

¿Cuál es el motivo fundamental de este cambio?

¿Existen aún excepciones a esta práctica?

El motivo que está llevando a la desvinculación de la ayuda está basado en el consenso internacional de que la práctica consistente en ligar la concesión de la ayuda, directa o indirectamente, a la compra de bienes y servicios mediante esta ayuda

en el país donante, merma la eficacia de dicha ayuda. Además, existe un argumento, que cuenta con el apoyo del BM, que indica que la aplicación plena de la desvinculación de la ayuda aumentaría el valor de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), pues mejoraría la relación coste-eficacia de los suministros, lo que incrementaría los recursos financieros disponibles para actividades de desarrollo. El BM ha cuantificado en una reducción de hasta un 25% el coste de las transacciones de ayuda si se aplicara el aumento de la AOD mediante un mejor uso de los recursos. Asimismo, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE comparte esta opinión. Por este motivo y desde el año 2007 en el BM y desde el 2008 en el BID, no existe fondos fiduciarios de nueva aportación que tengan carácter ligado. Sin embargo, en el caso del BID, se permite mantener el carácter ligado de fondos existentes con anterioridad a dicha fecha, aunque existe la recomendación de desligar los mismos en la medida de lo posible.

¿Cuál es la valoración de los productos y servicios prestados por las empresas españolas en el mercado multilateral? ¿Podría ilustrarnos con las principales lecciones aprendidas y recomendaciones que pueda usted compartir con las empresas que hayan incursionado en el mercado multilateral o estén interesadas en hacerlo?

Las empresas españolas son muy competitivas con el BM y el BID, muy por encima de empresas europeas e incluso norteamericanas. Las licitaciones internacionales son procesos muy competitivos que requieren de una estrategia clara de la empresa tanto sectorial como de producto, así como del país donde se quiere licitar y del cliente o entidad ejecutora con el que se trabajará después en el proyecto. El hecho de que los anuncios puedan leerse en medios internacionales no implica que no sea necesario el conocimiento del país, ya que al final estaremos trabajando para un cliente local bajo la normativa local, con la

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

- 1. Exceso coche cuando quiera
- 2. Pague una sola cuota y no se le finiquita
- 3. Libre el máximo de kilómetros
- 4. Doble del impuesto
- 5. Todos los servicios incluidos

¡Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!



diferencia de que la licitación seguirá unas normas internacionales, pero la evaluación la realizará el cliente local. Las empresas que licitan en estos proyectos tienen que tener esto en mente, y por lo tanto su estrategia a medio o largo plazo debería ser la de implantarse y seguir trabajando en dicho país siempre y cuando continúen las circunstancias en las que inicialmente licitaron.



Una empresa, a la hora de planificar una visita comercial a estos organismos multilaterales, ¿qué tres pasos fundamentales debería seguir?

Tanto BID como BM en los últimos tiempos han sufrido un proceso de descentralización, lo que ha llevado a fortalecer la presencia de personal de las instituciones en las oficinas de país. En los casos en los que estamos participando en dichas licitaciones podríamos plantearnos una visita a las representaciones de las IFI en los países o en Washington, sin embargo dichas visitas no suelen repercutir en adjudicaciones para nuestra firma, pero sí actuarían para reforzar nuestra imagen comercial en los organismos, así como mantener diálogos con los responsables de oportunidades que pueden ser interesantes para nuestras firmas. Para que una visita comercial a estos organismos pueda resultar de interés para la firma es imprescindible que la firma tenga **clara su estrategia** de internacionalización tanto de producto como de países a corto y medio plazo (1-3 años), **conozca los**

procedimientos de los organismos y **la actividad del banco** en los sectores que desea participar, así como los proyectos que están en preparación o/y ejecución, aunque estos últimos estarían gestionados en su totalidad por la entidad ejecutora del país. Como hemos comentado, toda esta información es pública y es muy importante conocerla para poder participar con éxito en las oportunidades de estos organismos.

Por último, ¿qué tipo de apoyos concretos proporcionan las Administraciones de nuestro país a las empresas que deseen acometer un proyecto en colaboración con instituciones financieras internacionales como el Banco Mundial y el BID?

En el caso de ICEX el apoyo viene dado por el plan LICITA, donde se fomenta sobre todo el **acceso de información** tanto del funcionamiento de los organismos como de las oportunidades que se generan, **la formación** en distintos niveles sobre las oportunidades y las novedades en el funcionamiento de los organismos y la promoción mediante misiones comerciales directas, inversas o partenariados. En concreto, ICEX cuenta con **tres Antenas multilaterales** con sede en Bruselas, Manila y Washington que facilitan el apoyo a las empresas que participan con los organismos con sede en dichas ciudades. Además desde hace unas semanas existe un **convenio ICEX - CERSA** que persigue facilitar el acceso de las pyme a la financiación de sus proyectos en el exterior a través del sistema español de garantías recíprocas formado por CERSA y las Sociedades de Garantía Recíproca, cuya función es otorgar avales y garantías a favor de las empresas frente a los bancos. Entre las operaciones susceptibles de ser avaladas se encuentran **los gastos relacionados con la participación en licitaciones internacionales (avales) ::**

RENTING UNICAJA

RENTING, MUCHO MÁS QUE UN COCHE NUEVO



Mantener un vehículo de empresa siempre a punto supone una gran cantidad de gastos. Por eso Unicaja le ofrece el Servicio de Renting, con el que su nuevo coche tiene toda una gama de ventajas de serie:

 1 Entrego coche cuando quiero	 4 Distintos del tipo: renting
 2 Pago sin más costes y no se hace sorpresas	 5 Todos los servicios incluidos
 3 Libre el número de vehículos flexibles	



Infórmese en unicajas y ¡buen viaje!