

El papel del Banco Asiático de Desarrollo en la ejecución de proyectos en Asia-Pacífico

El **Banco Asiático de Desarrollo** (BASD) es el principal organismo multilateral que ofrece financiación para proyectos que contribuyen a la reducción de la pobreza y el desarrollo en los países menos desarrollados de la región de Asia - Pacífico. Las empresas españolas pueden participar en los procesos de licitación promovidos por el BASD para el suministro de equipos, la ejecución de obras o la prestación de servicios de consultoría y asistencia técnica, en diversos sectores de actividad. Así, pueden explotar oportunidades de negocio en la que hoy es la región con mejores expectativas de crecimiento económico.

Ana Domínguez

Las economías emergentes y en desarrollo asiáticas alcanzaron en 2015 una tasa de crecimiento del PIB del 6,6%. Con ello mantienen una velocidad de crucero no conocida en otras regiones del globo. El mapa de expectativas de crecimiento económico para los próximos años también arroja un desempeño relativo muy superior para esa región. De acuerdo con las últimas proyecciones del FMI (de julio de 2016), este año y el próximo, la región puede registrar tasas de crecimiento -aunque menores que en 2015 por la debilidad de la recuperación mundial-, del 6,4% y 6,3%, respectivamente.

Son economías que además están experimentando un notable crecimiento de las clases medias, generadoras de demanda de bienes y servicios no solo básicos, pero que, por otra parte, presentan importantes carencias en infraestructuras y en el ámbito de desarrollo social. Para hacer frente a estas carencias, reducir la pobreza e impulsar el desarrollo económico regional, el BASD apoya financieramente (a través tanto de préstamos ordinarios y concesionales, como donaciones y asistencias técnicas) proyectos en los paí-



ses menos desarrollados de Asia - Pacífico. El valor de los proyectos aprobados por el Banco en 2015 alcanzó los 27.150 millones de dólares, un 19% más que el año anterior.

El BASD cuenta con una capacidad de financiación de operaciones en torno a los 14.000 millones de dólares anuales. Si bien, busca aumentar su capacidad de endeudamiento (y, con ello, de financiación de un mayor número de proyectos) e incrementar la eficiencia en sus procesos, para agilizar la tramitación de la línea de financiación pública e incrementar el grado de especialización

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES. ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINUAN LAS VENTAJAS

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE



Solicite su Tarjeta e-Business en su oficina habitual de Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 076 224. Le atenderemos en español.



y alcance de los productos y servicios asociados a la línea de financiación privada. No obstante, las normas aplicables a las licitaciones de ambas líneas permanecen prácticamente inalteradas.

QUÉ TIPO DE OPORTUNIDADES OFRECE EL BASD

El BASD genera oportunidades para la ejecución de proyectos a través de la «ventanilla pública», de la «ventanilla privada» y por medio de la contratación directa.

• **Línea de financiación pública – Ventanilla pública.** Destinada a la cofinanciación (hasta el 80%) de proyectos en los que el Estado en el que se ejecutan debe aportar una garantía soberana. Los proyectos son diseñados por el BASD, de acuerdo con la **estrategia país** del Banco (*Country Partnership and Strategy*), en la que se delimitan los sectores, temáticas y presupuesto anual para el país en cuestión. Dichos proyectos conllevan la realización de contratos de obra civil / llave en mano, de asistencia técnica / consultoría, y/o de adquisición de bienes y equipos; a través de procesos de licitación.

• **Línea de financiación privada – Ventanilla privada.** Dirigida a cofinanciar proyectos presentados por empresas privadas, para los que no es necesaria una garantía soberana. En este caso, la

actuación del BASD, a través del Departamento de Operaciones del Sector Privado (*Private Sector Operations Department - PSOD*), es similar a la de un banco comercial, repercutiendo unos costes no inferiores a los del mercado. Los productos financieros que ofrece el BASD dependerán del tipo de proyecto, siendo definidos caso a caso. No obstante, en proyectos por valor inferior a 25 millones de dólares la participación máxima del BASD suele ser del 50%, y para valores superiores, hasta el 25%. El valor mínimo de un proyecto suele situarse en torno a los 8 millones de dólares.

La ventanilla privada permite, no obstante, la ejecución de proyectos que, de no contar con el respaldo del BASD, sería más complicada su implementación por parte de la iniciativa privada por los riesgos (de carácter político y otros) presentes en los países receptores.

Las áreas en las que se promueven más proyectos de este tipo son las de infraestructuras y equipos, así como en el ámbito financiero (proyectos dirigidos a promover el acceso al crédito a las empresas de menor tamaño, habitualmente con el apoyo de la banca comercial del país receptor). En concreto, los sectores que han recibido mayor apoyo del BASD son los de: energías renovables, transporte y telecomunicaciones, y agua. A su vez,

PROYECTOS FINANCIADOS POR EL BASD A TRAVÉS DE LA VENTANILLA PÚBLICA

Tipo de proyectos	Obra civil Construcción de infraestructuras Proyectos llave en mano	Adquisición de bienes y equipos Adquisición de equipos, maquinaria	Asistencia técnica Servicios de consultoría, asistencia técnica coincide con el vencimiento del <i>forward</i>
Procedimiento – valor del contrato (dólares) Nota: límites según país	ICB: 3 - 40 millones NCB: < 40 millones	ICB: 1 - 10M NCB: < 10M	ICB ó NCB < 0,1M → adjudicación directa 0,1 M - 0,6 M → Biodata 0,6M - 1 M → STP > 1M → FTP
Financiación BASD	Préstamos / donaciones	Préstamos / donaciones	Préstamos / donaciones
Gestión	Agencia ejecutora	Agencia ejecutora	Según modo de financiación
Supervisión	BASD	BASD	BASD
Evaluación	Agencia ejecutora	Agencia ejecutora	Según modo de financiación
Consulta de proyectos (oportunidades)	Anuncios sobre proyectos de obra civil / llave en mano	Anuncios sobre proyectos para suministro de bienes y equipos	Anuncios sobre servicios de consultoría

ICB (International Competitive Bidding): procedimiento de licitación internacional, NCB (National Competitive Bidding): procedimiento de licitación nacional. Los plazos del proceso de licitación son menores en el NCB, en el que también pueden participar empresas internacionales.

Fuente: Afi, a partir de la Oficina Comercial de España en Manila.

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES. ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINUAN LAS VENTAJAS

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE



Solicite su Tarjeta e-Business en su oficina habitual de Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 076 224. Le atenderemos encantados.



PRINCIPALES FASES DE LAS LICITACIONES DEL BASD

Fases	Obra civil Adquisición de bienes y equipos	Asistencia técnica
	• Identificación de proyectos de interés • Análisis del <i>Procurement Plan</i> • Consulta publicación en <i>Procurement Notices</i> • Recepción de invitación a precalificar • Presentación de oferta • Espera a la evaluación de ofertas • Comunicación de resultados • Negociación • Adjudicación	• Identificación de proyectos de interés • Análisis de la <i>estrategia país</i> • Consulta publicación en el <i>Consulting Services Recruitment Notices (CSRN)</i> • Envío de Expresión de Interés • Acceso a lista corta • Presentación de oferta • Espera a la evaluación de ofertas • Comunicación de resultados • Negociación • Adjudicación
Registro de la empresa	No obligatorio, aunque puede realizarse en el <i>Consultant Management System (CMS)</i> para presentar las capacidades y experiencias de la empresa	Obligatorio registro en el <i>Consultant Management System (CMS)</i>

Fuente: Afi.

educación y salud, dentro del ámbito de desarrollo social, también son prioritarios. Con todo, ha de existir un alineamiento sectorial entre ventanillas privada y pública.

El proceso de aprobación de los proyectos susceptibles de financiación a través de la ventanilla privada consta de seis pasos (salvo las operaciones de menos de veinte millones de dólares que pueden seguir un procedimiento más corto - *Faster Approach to Small (NSO) Transactions*):

-*Concept Clearance*. Revisión de las características del proyecto y su impacto esperado, así como el valor que aportaría la participación del BASD. Si el proyecto está alineado con la actuación del Banco, se remite el *concept review paper* al Comité de Inversiones, para su aprobación.

-*Due Diligence*. Tras la aprobación del *concept review paper*, el equipo responsable del proyecto en el BASD realiza una auditoría, contactando también con los promotores y potenciales cofinanciadores, entre otros.

-Pliego de condiciones. Determinación por parte del equipo del proyecto de los términos y condiciones del apoyo por parte del Banco, que serán acordados con el prestatario.

-Revisión final. Preparación de un informe de evaluación y otra documentación interna por el equipo del proyecto.

-Evaluación por parte del Consejo de Directores.

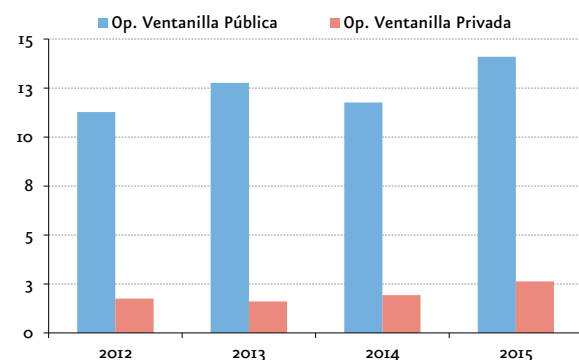
-Cierre financiero y firma de la documentación del proyecto, tras la aprobación del Consejo.

•**Contratación directa** (*Institutional Procurement*) para la propia operativa y desarrollo de la actividad del BASD. Generalmente se refiere a adquisiciones de bienes y equipos o contratos de consultoría para ámbitos muy específicos. Los importes no suelen ser muy elevados.

En general, respecto al enfoque sectorial de los proyectos susceptibles de ser promovidos por el BASD, cabría citar los siguientes: agricultura y recursos naturales, educación, energía, finanzas, salud, industria y comercio, gestión pública, transporte, TIC, suministro de agua. Asimismo, existen proyectos multisectoriales.

Evolución de las operaciones cofinanciadas por el BASD

(valor de las operaciones, millones USD)



Fuente: Afi, a partir de BASD.

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES. ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINUAN LAS VENTAJAS

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE



Solicite su Tarjeta e-Business en su oficina habitual de Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 076 224. Le atenderemos encantados.



En cuanto al alcance geográfico dentro de la región de Asia – Pacífico, el BASD cuenta con operaciones en una cuarentena de países. No obstante, el grado de exposición del Banco a los distintos países de la región y las estrategias – país orientarán el tipo de proyectos apoyados por el Banco.

CUÁLES SON LAS EXIGENCIAS PARA LA EMPRESA

La participación en licitaciones del BASD representa una de las modalidades de acceso al mercado de Asia – Pacífico con menor asunción de riesgos (mayor seguridad). Sin embargo, las empresas que deseen participar en los procesos de licitación de esta institución financiera multilateral han de tener en cuenta algunos aspectos fundamentales para implementar una estrategia de internacionalización adecuada a través del mercado multilateral vinculado al BASD:

- Contar con suficiente capacidad técnica: equipo de trabajo con experiencia y posesión de una elevada especialización en determinados nichos de actividad, demostrable a través de referencias de proyectos ejecutados, preferiblemente en el ámbito internacional y, sobre todo, en países en desarrollo.
- Reforzar las capacidades técnicas con la colaboración de socios locales. Aunque no sea una exigencia para que la empresa puede presentarse a los procesos de licitación del BASD, el contar con un socio local ayuda a mejorar la valoración de la propuesta presentada (salvo en contratos de suministro de bienes y equipos). En este caso, la selección de los colaboradores en el país de destino también requerirá dedicar algún tiempo.
- Desarrollar acciones de marketing en las que poder comunicar las capacidades técnicas de la empresa, poniendo en relieve su experiencia y solvencia para la adecuada ejecución de proyectos similares al del objeto de la licitación en la que desea participar.
- Conocer y respetar los procedimientos administrativos del BASD vinculados al ciclo del pro-

yecto, siendo muy importante seguir estrictamente las indicaciones que figuran en los pliegos de condiciones de la licitación en cuestión.

• Compromiso de la dirección de la empresa con el diseño e implementación de una estrategia de acceso a las licitaciones de BASD, a partir de la identificación de las áreas específicas de mercado, países, tipo de contratos, socios potenciales, etc. Una estrategia que llevará aparejada la correspondiente asignación de recursos (humanos, materiales y financieros) y el planteamiento de unos objetivos a medio y largo plazo. La adjudicación de proyectos no suele conseguirse de forma inmediata, con las primeras presentaciones de ofertas, sino que puede llevar algún tiempo (hasta dos años, según estiman desde el Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial de España en Manila). Además, ha de hacerse un adecuado seguimiento de las acciones desarrolladas, contempladas en el plan estratégico para abordar el mercado multilateral asiático.

CÓMO IDENTIFICAR PROYECTOS DE INTERÉS

A la hora de identificar posibles oportunidades de negocio a través de proyectos impulsados por el BASD y diseñar una estrategia de acceso a este mercado, es conveniente consultar los documentos estratégicos elaborados por el BASD para los países de interés y los sectores apoyados en esos países (subsectores específicos), a través de los *Country Operational Business Plan* (COBP). Una información valiosa ya que sirve para tener una orientación sobre los proyectos que prevé llevar a cabo el BASD (en un plazo de 2 – 3 años) en cada país.

Para conocer los **proyectos** específicos diseñados por el Banco, la empresa también puede realizar una búsqueda en la página web del BASD, de acuerdo con sus preferencias en cuanto a países, sectores, tipo de financiación (soberana / no soberana), estado en que se encuentra el proyecto (activo (licitaciones abiertas), aprobado, cerrado,

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES. ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINUAN LAS VENTAJAS

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE



Solicite su Tarjeta e-Business en su oficina habitual de Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 076 224. Le atenderemos encantados.



PRINCIPALES VENTAJAS E INCONVENIENTES DE TRABAJAR CON EL BASD

Ventajas

- Acceso a mercados de Asia – Pacífico en condiciones de riesgo más limitado. Ganancia de experiencia en la región.
- Aseguramiento del cobro, dado el perfil de riesgo crediticio del adjudicador (el BASD cuenta con una calificación triple A). Mitigación de riesgos también en proyectos de vinculados a la ventanilla privada, en los que el BASD puede presionar al Gobierno receptor respecto a su programa cofinanciado por la línea pública).
- Percepción favorable sobre el trabajo con el BASD, por parte de los países en los que se ejecutan los proyectos
- Procesos de licitación en condiciones de transparencia (aplicación de procedimientos establecidos; reglas claras).
- Determinación de la capacidad competitiva de la empresa (mercado muy competitivo).
- Apoyo del BASD en la identificación de fuentes de financiación complementarias, en proyectos ligados a la ventanilla privada que requieran más recursos financieros que los aportados por Banco.
- Disponibilidad de productos y servicios financieros (prestados por el BASD) en países menos desarrollados, pero en condiciones similares a las de países con sistemas financieros más avanzados. Muchas veces dichos productos financieros no están disponibles en el mercado de destino (ej: coberturas sobre riesgo país y riesgo de cambio).

Fuente: Afi, a partir de la Oficina Comercial de España en Manila.

Inconvenientes

- Necesidad de familiarizarse con las normas y procedimientos establecidos por el BASD.
- Cumplimiento estricto de las especificaciones de los pliegos.
- Uso del inglés como idioma de trabajo.
- Planificación de resultados a medio – largo plazo (la adjudicación del primer contrato no será inmediata). Dotarse de los recursos económicos y humanos necesarios.
- Contar con experiencia internacional suficiente y específica, relacionada con el tipo de proyecto en el que la empresa desea participar.
- Exigencias y especificidad requerida para las acciones de comunicación y presentación de la empresa (poner en valor y demostrar las capacidades para llevar a cabo proyectos similares).
- Identificación de socios locales adecuados.
- Elevada competencia internacional.

terminado o propuesto) y la modalidad (asistencia técnica, préstamo, donación, préstamos al sector privado).

Por otra parte, resulta oportuno identificar los contactos de los responsables de los proyectos en los que la empresa está interesada («Project officers»), para intentar mantener una reunión en la que presentar la empresa. Dicha reunión ha de plantearse bajo un enfoque ejecutivo, con marcado carácter técnico y una motivación específica. Conviene centrarse en mostrar las capacidades técnicas, ventajas competitivas de la empresa (aspectos que aportan un valor diferencial) y experiencia, incluyendo aquella de carácter específico (proyectos similares ejecutados por la empresa), así como su enfoque y capacidad de ejecución ligada al proyecto/s que han motivado la reunión.

Otra iniciativa en la que podría participar la empresa para darse a conocer y presentar sus capacidades en determinadas áreas específicas de

actividad, ante los responsables de proyectos del BASD, serían los seminarios técnicos o *brownbags* (también denominados *greenbag* y *bluebag*, según la temática). Además del personal del Banco que define los proyectos sectoriales impulsados por la institución multilateral, pueden asistir potenciales socios locales. Los seminarios se organizan en la sede del BASD en Manila, generalmente con el patrocinio de la silla del país de la empresa que convoca el seminario (las empresas españolas pueden obtener apoyo a través de la [Oficina Comercial de España en Manila](#)).

LA EMPRESA ESPAÑOLA Y EL BASD

Las empresas españolas han resultado adjudicatarias de proyectos con financiación del BASD por un valor superior a los 1.300 millones de dólares en el periodo 2012 – 2015, según la información publicada por el Departamento Multilateral de la Oficina Económica y Comercial de España en Manila.

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES. ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINUAN LAS VENTAJAS

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE



Solicite su Tarjeta e-Business en su oficina habitual de Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 076 224. Le atenderemos en español.



ADJUDICACIÓN DE PROYECTOS DEL BASD A EMPRESAS ESPAÑOLAS (USD)

Tipo de contrato	2012	2013	2014	2015
Asistencia técnica	8.474.451	3.300.102	21.708.155	—
Contratos de consultoría	15.419.325	8.842.751	2.233.549	26.157.548
Suministro de equipos	3.507.661	—	7.420.532	—
Obra civil y proyectos llave en mano	495.841.189	479.543.411	164.317.295	97.135.112
Total	523.242.626	491.686.264	195.679.531	123.292.660

Fuente: Afi, a partir de la Oficina Comercial de España en Manila.

Dichos proyectos han permitido a las empresas acceder o expandir su presencia en mercados asiáticos menos tradicionales en las exportaciones españolas como pueden ser los de Armenia, Bangladesh, Uzbekistán o Georgia, además de India y

Vietnam. De la mano del BASD han ejecutado contratos para el suministro de bienes y equipos; así como servicios de consultoría; contratos de obra civil para infraestructuras de transporte, de energía y de agua; o proyectos llave en mano.

Se trata, no obstante, de un mercado muy competitivo, en el que, en general, están fuertemente posicionadas empresas de países como Japón, Australia y Estados Unidos, así como otros europeos, entre los que destacan Alemania y Reino Unido. Por ello es necesario planificar adecuadamente el acceso y explotación de oportunidades en este mercado multilateral ::

TARJETA MASTERCARD e-BUSINESS



PARA EMPRESAS Y PROFESIONALES, ALTA EFICACIA Y TOTAL FLEXIBILIDAD

CON LA TARJETA e-BUSINESS DE UNICAJA CONTINUAN LAS VENTAJAS

UNA EFICAZ HERRAMIENTA DE GESTIÓN ONLINE



Solicite su Tarjeta e-Business en su oficina habitual de Unicaja. Para cualquier duda, llame a Unicaja Línea Directa al 901 111 133 / 952 076 224. Le atenderemos personalmente.

